

Rainer König

Tot geglaubte leben länger – über die Revitalisierung des MAG

I. Zur Situation

1993 begannen die ersten Städte, das Mitarbeitergespräch einzuführen. Inzwischen haben mit ihm fast alle Kommunen experimentiert.

Die Anlässe hierzu waren von Kommune zu Kommune unterschiedlich und reichten von der Reform des Beurteilungswesens bis hin zum Kopieren dessen, was die Nachbarkommune im Zuge der Verwaltungsreform auch schon machte.

Identisch aber blieb der Hintergrund dieser Einführung: das Ziel, mit Hilfe des MAG auch die bislang herrschende Führungskultur zu reformieren.

Mitarbeiter und Vorgesetzter sollten *nicht*-anlaßbezogen, daß heißt ohne den Druck eines konkreten Problems, der Hektik des Arbeitsalltags oder den wertenden Voreinstellungen eines Kritikgesprächs zusammenkommen und entspannt und sachlich sehr persönliche Eindrücke über die *Zusammenarbeit* zwischen ihnen beiden besprechen.

Als Kern dieser Reflexion war das wechselseitige Feedback vorgesehen, indem sich beide mitteilten, wie sie den anderen innerhalb eines bestimmten Zeitraums (die Regel: ein Jahr) wahrgenommen hatten. Vor allem Vorgesetzte sollte derart wichtige Informationen über die Art und Weise erhalten, wie sie bei ihren Mitarbeitern 'angekommen' waren.

Derart wollte das MAG dazu beitragen, daß ein

- partnerschaftliche Umgang miteinander stattfindet,
- Führungsverständnis im Sinne des Sich-vereinbarens, der Ziel- und Ergebnisorientierung sowie der Delegation aufgebaut wird,
- Rückmeldungen, Einschätzungen, zugrundeliegende Maßstäbe, Erwartungen und Perspektiven ausgetauscht werden sowie schließlich
- ein gemeinsames Lernen von- und miteinander zustande kommt.

Soweit die Idee. Die Wirklichkeit dagegen sieht inzwischen eher ernüchternd aus. Viele Städte haben das MAG wieder abgeschafft, andere gar nicht erst richtig eingeführt und wieder andere haben den Überblick verloren, ob und in welcher Form das MAG in ihren dezentralisierten Fachbereichen (noch) geführt wird.

Eine fürwahr desolante Lage. Unsere eigenen Erfahrungen über die Situation des MAG in den Kommunen bestätigen dieses katastrophale Bild. Zugleich machen sie aber auch Hoffnung darauf, einen Neuanfang zu wagen.

Die Bestätigung besteht darin, dass fast alle von uns in diversen Seminaren befragten Mitarbeiter und Vorgesetzte das MAG *nicht mehr* führen. Das gilt auch für die unter ihnen, die es einmal regelmäßig abgehalten hatten.

Hoffnung dagegen bereitet, dass die meisten Nachwuchsführungskräfte, mit denen wir sprechen konnten, die *Idee des MAG begrüßten* und es bedauerten, dass diese Idee inzwischen einen so schlechten Ruf erhalten habe bzw. wahrscheinlich schon begraben worden sei.

Bevor wir vor diesem Hintergrund einige Thesen zur Revitalisierung des MAG äußern, wollen wir zunächst nach den Gründen für seinen desolaten Zustand fragen.

II. Zu den Ursachen für den Verfall des MAG

Unabhängig von den je spezifischen Bedingungen in den einzelnen Verwaltungen zeichnen vor allem drei Gründe für das bisherige Scheitern des Experimentes MAG verantwortlich:

- a. eine halbherzige Einführung und Betreuung des Instrumentes,
- b. eine nicht vorhandene oder aufgegebenene zentrale Steuerung dieser Einführung und Betreuung sowie
- c. die Tatsache, ein Gespräch ohne Anlaß führen zu müssen.

Halbherzig waren die Einführung und die Betreuung des MAG z.B. in den Kommunen,

- die keine oder nur begrenzte Teile der Belegschaft schulten und statt dessen auf die eher frustrierende Macht diverser „Einführungsgroßveranstaltungen“ setzten,
- die keine oder zu wenig Hilfen und Ansprechpartner bei Problemen anboten;
- die keine oder zu wenig Flexibilität bei der Anpassung des MAG an die divergenten Führungskulturen in den verschiedenen Fachbereichen zeigten.

Da das MAG davon lebt, dass seine Akteure es innerlich überzeugt und erfolgreich praktizieren, ist es dann zum Scheitern verurteilt, wenn eben diese Akteure entweder die für das MAG geforderten kommunikativen Kompetenzen nicht besitzen oder es schlicht und ergreifend für unnötig halten und sabotieren.

Aber selbst, wenn Einführung und Betreuung des MAG relativ optimal durchgeführt wurden, war das Instrument von dem Augenblick an extrem gefährdet, als man es dem Dogma der Dezentralisierung opferte und die weitere Betreuung allein den Fachbereichen oder Dezernaten überließ. So sehr die Flexibilität von Organisationsteilen von ihrer ökonomischen und personalpolitischen Eigenständigkeit abhängt, so basiert umgekehrt die Identität der Gesamtorganisation auf der Einheitlichkeit gewisser strategischer Vorgaben im ökonomischen und personalpolitischen Bereich. Es gibt also strategische Entscheidungen in der Finanz- und Personalpolitik, die *nicht* dezentralisiert werden dürfen. Das MAG gehört u.E. dazu.

Dass es heute nach unserem Kenntnisstand keine größere Kommune gibt, die eindeutig sagen kann, wie der Stand des MAG in ihrer Verwaltung aussieht, ob und wo es geführt wird und welche Probleme aufgetreten sind und auftreten, ist dieser Dezentralisierungspolitik geschuldet. Wir sehen dies als einen Beleg dafür an, dass strategische Organisations-Entscheidungen wie das MAG von einer *zentralen Instanz sowohl eingerichtet als auch kontrolliert und betreut werden müssen!*

Schließlich braucht das MAG *gerade als* anlassfreies Gespräch einen irgendwie gearteten Anlaß, damit es geführt wird. Niemand führt auf Dauer ein anlassfreies Gespräch ohne Anlaß. So sind Menschen nun mal: selbst im medizinischen Bereich reicht die Prophylaxe als solche nur selten als „Anlaß“ für Vorsorgeuntersuchungen. Die meisten gehen ohne Sanktionen oder Boni erst dann zum Arzt, wenn es irgendwo zwackt oder wehtut.

III. Thesen zur Revitalisierung einer guten Idee

Unabhängig davon, ob es sich bei dieser Revitalisierung nicht viel eher um eine Reanimation eines schon verstorbenen Patienten handelt, ergeben sich die Thesen aus der eben – zugegeben noch grob geführten – Ursachenanalyse:

1. Das MAG muß als Organisations- *und* Personalentwicklungsmaßnahme angegangen werden. D.h. *alle* Beschäftigten müssen über Schulungen, Qualitätszirkel und Betreuer
 - a. sowohl in die Philosophie und kommunikativen Kompetenzen des MAG eingeführt werden als auch
 - b. Gelegenheit haben, sich über geführte Gespräche und gemachte Erfahrungen austauschen zu können sowie
 - c. gravierende Probleme, die aufgetreten sind, bei einer Art Schlichtungsstelle vorbringen zu können.
2. Die gelebte Kultur des MAG muß von einer *zentralen Stelle* überprüft und 'verwaltet' werden. Sinnvollerweise sollte diese Aufgabe einer zentralen *Personalentwicklung* übertragen werden, da hier in der Regel die dazu nötigen Kompetenzen schon vorliegen. Diese Stelle muß allerdings über Stand und Schwierigkeiten *umfassend informiert* sein, um ggf. Gegenmaßnahmen – z.B. Workshops, Konzeptveränderungen, Schulungen etc. – in die Wege zu leiten.
3. Die Kultur des MAG muß vor allem von dem obersten Führungskreis *vorbildhaft vorgelebt* werden. Ansonsten wirken alle Forderungen und Initiativen unglaubwürdig.
4. Das anlassfreie Gespräch braucht einen *Anlaß* – und zwar immer wieder einen *neuen*. Diesen muß *die* Stelle kontinuierlich schaffen, die es verwaltet. Das wiederum setzt voraus, dass sie ihre OE- und PE-Initiativen wie Produkte ansieht, die – wie Marktprodukte auch – *Produktzyklen* unterliegen. Typisch für diese Zyklen ist, dass es für Güter und Dienstleistungen Verfallszeiten gibt, in deren Verlauf sie – relativ unabhängig von ihrem tatsächlich Nutzen – veralten und von Äquivalenzprodukten ersetzt werden. Marketing ist heute die Kunst, diese Verfallsdaten möglichst rechtzeitig zu erkennen und ihnen mit entsprechenden Maßnahmen zu begegnen. Beispiele für solche Maßnahmen sind etwa
 - a. die Persilstrategie: kleine Produktinnovationen erhalten die Produkttreue, da sie immer wieder den Reiz des Neuen erzeugen (Persil Mega Perls, Persil Mega Tabs etc.);
 - b. die Lila-Pausen- oder alter Wein-in-neuen-Schleichen-Strategie: Es werden neue Formen für das alte Produkt gefunden, die klar greifbar und mit intensiven Erlebnisgrößen verbunden sind (letzthin steckt in der Lila Pause nichts anderes als die gute alte Milka Schokolade, aber sie wirkt jünger und sportlicher).
 - c. die Raider-Twix-Strategie: Dem alten Produkt wird ein neuer Name gegeben und der ist dann Anlaß für eine riesengroße Marketingkampagne;
 - d. die Lucky-Strike-Strategie: dauernde Produkt-Werbung, die Spaß macht und intelligent ist;
 - e. die AOL-Strategie: Werbung mit Promis und vor allem mit Vertrauens-topoi wie „zuhaus@aol.com“.

Diese Beispiele sind selbstverständlich so ohne weiteres nicht auf Verwaltungen im allgemeinen und den OE- und PE-Einrichtungen im besonderen anwendbar.

Aber die Idee, die hinter ihnen steckt, kann vorbehaltlos übernommen werden, nämlich auch bei OE- und PE-Prozessen in Produktzyklen zu denken und sie entspre-

chend gegenzyklisch zu vermarkten. Dazu braucht man immer wieder pfiffige Ideen und Marketingkampagnen. Nur so kann ihr Untergang in den Alltagstrott der Routine und des Vergessens verhindert werden.

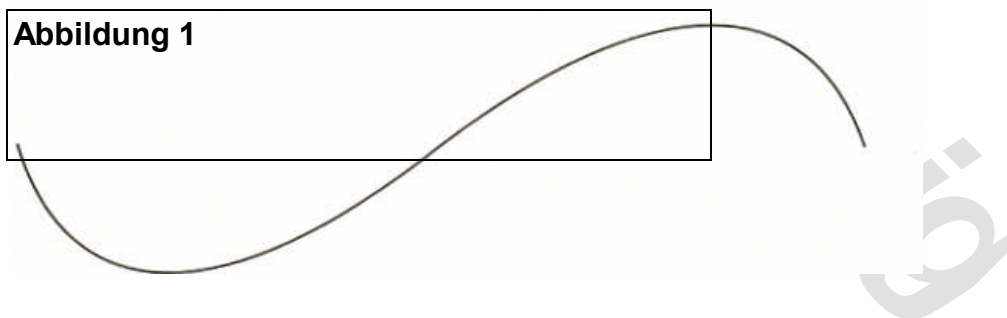
So könnte man z.B. das MAG durch

- Disko-Feste und Info-Jahrmärkte revitalisieren, auf denen neben Infoständen Promis aus der Kommune auftreten und Beschäftigtenbands zum Tanz aufspielen,
- Theater- und Kabaretabende zum Thema (z.B. mit Laiendarstellern aus der Mitarbeiterschaft) attraktiver machen,
- Chat-Rooms und Intranet-Umfragen in der Diskussion halten,
- regelmäßige Werbekampagnen und Preisausschreiben oder Incentive-Aktionen als eine Einrichtung darstellen, die auch Spaß macht,
- Werbespots z.B. im Lokalradion bekannt halten,
- Jahrgangsfeste und Gesprächskreise mit den in Seminaren vereinten Führungsnachwuchskräften immer wieder mit Leben und Neuerung füllen.
- Ideenbörsen mit Bitten um Verbesserungsvorschläge (auch per E-mail) immer wieder mit neuen Ideen auffüllen.

Darüber hinaus ist es wichtig, bei OE- und PE-Maßnahmen das Denken in zwei Kurven zu praktizieren. Wir wollen diesen Gedanken anhand der Idee der Sigmoidkurve verdeutlichen.

IV. Die Sigmoidkurve und das Denken in zwei Kurven

Die Sigmoidkurve faßt die „Geschichte des Lebens“ zusammen: „Wir beginnen langsam, vorsichtig und zögernd vorzustößen und uns wieder zurückzuziehen.“ Es ist auch die Geschichte eines Produktlebenszyklus und jene des Aufstiegs und Falls vieler Unternehmen“ und Unternehmensreformen.¹



Aber glücklicherweise gibt es auch das Leben jenseits der Kurve. Das Geheimnis dauernden Erfolges liegt darin, „mit einer neuen Sigmoidkurve zu beginnen, bevor die erste ausgelaufen ist.“²

Das sollte allerdings schon geschehen, *bevor* die erste Kurve abfällt, bevor also die Botschaften, die einen erreichen, negativ sind. „Der richtige Zeitpunkt für den Beginn einer neuen Kurve liegt in Punkt A, an dem sowohl die Zeit als auch die Ressourcen und die Energie vorhanden sind, um mit der neuen Kurve über die anfängliche Er-

¹ Charles Handy: Die Fortschrittsfalle. Der Zukunft neuen Sinn geben. München 1998, 67

² Ebd.

kundungs- und Problemphase hinwegzukommen, bevor die erste Kurve abzuflauen beginnt.“³

Abbildung 2



Nun lehrt uns aber alles, was wir über Veränderungen wissen, daß sich die wahre Energie für eine Veränderung erst dann einstellt, wenn man dem Ungemach bereits ins Auge blickt. Dann aber ist es oft schon zu spät.

Woher aber soll man wissen, an welchem Punkt der ersten Kurve man sich befindet? „Organisationen sollten davon ausgehen, daß ihre jeweiligen Strategien in zwei bis drei Jahren durch neuere ersetzt werden müssen und daß die Produktlebenszyklen heute kürzer sind als früher. Richard Foster vom McKinsey-Institut studierte 208 Firmen 18 Jahre lang, um jene herauszufiltern, die laufend erfolgreich waren. Über die vollen 18 Jahre schafften es nur drei Unternehmen. 53 Prozent konnten den Status quo nicht länger als zwei Jahre halten.“⁴

Natürlich kann ein Trend auch länger dauern. Trotzdem sollte man die zweite Kurve schon starten und auf Sparflamme kochen, bis sie das Ruder übernehmen kann. „Es wird zur zweiten Natur, immer zwei Kurven gleichzeitig zu unterhalten.“⁵ END

Die Schaffung einer zweiten Kurve folgt dem traditionellen Zyklus der Entdeckung:

- Sie beginnt mit Fragen,
- Die besten Fragen und Hypothesen müssen dann in Versuchen und Experimenten getestet werden.
- Schließlich werden die Ergebnisse der Experimente überprüft.

Für OE-Maßnahmen wie dem MAG bedeutet das Denken in zwei Kurven, dass man sich Gedanken über Alternativen, Neuerungen oder neue Marketingkampagnen zum MAG schon zu einem Zeitpunkt macht, an dem es noch mit viel Elan und Aufwand als große Neuerung und großer Erfolg gefeiert wird. Anders formuliert: man kann nicht früh genug damit beginnen, sich mit dem zu beschäftigen, was das MAG ersetzen oder verbessern kann!

³ Ebd., 67

⁴ Vgl. ebd., 73

⁵ Ebd.

Das funktioniert aber nur, wenn die Mitglieder der Abteilung, die OE-Maßnahmen wie das MAG einführt, verändert und vermarktet

1. auch selbst an den Sinn und die Notwendigkeit dieser Maßnahmen fest glauben, sowie
2. selbst noch Spaß an ihrer Arbeit haben. Nur so können Sie Engagement und Spaß vermitteln.

Feldner & König