

156

*Susanne König
Mette Rehling*

Mitarbeitergespräche

**Erfolgsfaktoren, Potenziale und Defizite
in der öffentlichen Verwaltung**

edition der
Hans **Böckler**
Stiftung ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

*Susanne König
Mette Rehling*

Mitarbeitergespräche

**Erfolgsfaktoren, Potenziale
und Defizite in der öffentlichen
Verwaltung**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 156

Mette Rehling, Dipl.-Kffr., arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin im Fachgebiet Organisation und Personal an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Forschungsschwerpunkte: Personalentwicklung sowie Evaluation und Controlling von Personalentwicklung.

Susanne König, Dr. rer. pol., Dipl.-Kffr./Dipl.-Hdl., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Forschungsschwerpunkte: Personalentwicklung und betriebliche Bildung, industrielle Beziehungen, Gleichstellungspolitik, ältere Arbeitnehmer/innen im Betrieb.

© Copyright 2006 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2006
ISBN 3-86593-033-6
Bestellnummer: 13156

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	5
TABELLENVERZEICHNIS	6
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	7
1 EINLEITUNG	9
2 DAS MAG ALS WESENTLICHER BAUSTEIN VON PE-KONZEPTEN	13
2.1 Das MAG im kommunalen Bereich	13
2.1.1 Das KGSt-Konzept als Grundlage	13
2.1.2 Erkenntnisse aus einer ersten Bestandsaufnahme	16
2.2 Das MAG in der niedersächsischen Landesverwaltung	17
2.2.1 Zum Konzept des Niedersächsischen Innenministeriums	17
2.2.2 Erkenntnisse aus einer ersten Bestandsaufnahme	20
2.3 Forschungsdesiderate, leitende Fragestellungen und Folgerungen für die weitere Arbeit	22
3 DAS FORSCHUNGSPROJEKT PERMIT	27
3.1 Auswahl der Einrichtungen	27
3.2 Evaluationsverständnis und Vorgehensweise von PerMit	34
4 WICHTIGE ECKDATEN ZUM MAG	41
4.1 Verbreitungsgrad und geführte Runden	41
4.2 Ein Überblick: Wichtigkeits- und Zufriedenheitsprofil	45
4.3 Einstellung der Befragten zum MAG	53
4.4 Gründe für nicht geführte MAG	64
5 DAS MAG GEMESSEN AN DEN EINFÜHRUNGSZIELEN	73
5.1 Das MAG als Kommunikations- und Motivationsinstrument	73
5.2 Das MAG als Instrument der Personalentwicklung	77
5.3 Mehr Zielorientierung durch MAG?	82

5.4	Das MAG als Reformbeitrag	87
5.5	»Veränderungskultur«	89
6	DAS MAG AUS DEM BLICKWINKEL DER GESCHLECHTER	93
7	FAZIT UND PERSPEKTIVEN: WIDER EINE KONZEPTIONELLE ÜBERFRACHTUNG DES MAG	103
7.1	Ermutigendes und weniger Ermutigendes: Das MAG als Daueraufgabe	103
7.2	Gestaltungshinweise und Erweiterungsmöglichkeiten	108
	ANHANG	121
	Anhang 1: Beispielfragen zur Evaluation von MAG	122
	Anhang 2: Tabellenanhang	125
	LITERATURVERZEICHNIS	127
	SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	135

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1	Stichwortliste als Hilfestellung zur Vorbereitung und Durchführung	21
2	Verbreitungsgrad von MAG I	42
3	Verbreitungsgrad von MAG II	43
4	Verbreitungsgrad von MAG III	44
5	Wichtigkeits-Zufriedenheits-Profil als Überblick	46
6	Subjektive Empfindung der Atmosphäre	49
7	Vor und nach dem MAG: Verschiebung der Einstellungshaltung	54
8	MAG weiterempfehlen bzw. nicht weiterempfehlen	63
9	Haben Sie im MAG Zielvereinbarungen, Vereinbarungen bzw. Verabredungen getroffen?	84
10	Glauben Sie, dass es durch die Untersuchung zu Verbesserungen beim MAG kommt?	90
11	Zusammenfassender Eindruck vom MAG nach den PerMit-Ergebnissen	106
12	Fragen an ein MAG-Konzept	109
13	Das Anforderungsprofil als Basis für ein MAG	112
14	Personal-Portfolio	113
15	Beispiel für eine Kompetenz-Matrix	116
16	Leitfaden für ein nachbereitendes Transfergespräch	117
17	Muster für einen schriftlichen Feedback-Bogen zum MAG	119
18	Muster für einen kurzen Interviewleitfaden zum Stand des MAG	120

TABELLENVERZEICHNIS

1	Übersicht über die Untersuchungseinheiten	30
2	Controlling und Evaluation im Vergleich	36
3	Dauer der Vorbereitung auf die MAG	47
4	Kreuztabelle zur Einstellungshaltung der Mitarbeiter/innen und geführte MAG-Runden	57
5	Zusammenhang von Vorbereitung und Einstellung	58
6	Kartenmethode zur Einstellung	60
7	Kartenmethode zu den Gesprächserfahrungen aus der Vergangenheit	61
8	Kartenmethode zum Spannungsverhältnis zwischen MAG und Beurteilung	62
9	Gründe für ausgebliebene Einladung – Mitarbeiter/innen-Sicht	66
10	Gründe für Nichteinforderung der MAG – Mitarbeiter/innen-Sicht	67
11	Gründe für nicht stattgefundene MAG – Sicht der Führungskräfte	68
12	Gründe für Nichteinforderung der MAG – Führungskräfte-Sicht	69
13	Kartenmethode zur Verbesserung von Kommunikation, Information und Motivation	73
14	Kartenmethode zur Information, differenziert nach Mitarbeiter(inne)n und Führungskräften	74
15	Kartenmethode zum gegenseitigen Feedback	76
16	Kartenmethode zur Zusammenarbeit	76
17	Kartenmethode zu Entwicklungsmöglichkeiten im MAG	78
18	Kartenmethode zum Nutzen des MAG für die berufliche Entwicklung	79
19	Kartenmethode zum praktischen Nutzen der MAG	81
20	Kartenmethode zu (Ziel-)Vereinbarungen	85
21	Umsetzung von (Ziel-)Vereinbarungen bzw. Verabredungen	86
22	Kartenmethode zum Gesprächsinhalt »Reformbeitrag«	88
23	Analyse des Verbreitungsgrades, differenziert nach Geschlechtern	94
24	Analyse des Vorbereitungsgrades, differenziert nach Geschlechtern	94
25	Mittelwerte von Wichtigkeiten/Zufriedenheiten, differenziert nach Geschlechtern	95
26	Analyse ausgewählter Wirkungskarten, differenziert nach Geschlechtern	97
27	Spielen geschlechtsspezifisch unterschiedliche Kommunikationsweisen im MAG eine Rolle?	98

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	=	Abbildung
Aufl.	=	Auflage
BAT	=	Bundes-Angestellten-Tarifvertrag
Bsp.	=	Beispiel
bzw.	=	beziehungsweise
ca.	=	circa
d.h.	=	das heißt
EFQM	=	European Foundation for Quality Management
f./ff.	=	folgende/fortfolgende
FK	=	Führungskraft, Führungskräfte
gem.	=	gemäß
ggf.	=	gegebenenfalls
Herv. i. O.	=	Hervorhebung im Original
Hrsg.	=	Herausgeber/in(nen)
i.d.R.	=	in der Regel
KGSt	=	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
MA	=	Mitarbeiter/innen
MAB	=	Mitarbeiter/innen-Befragung
MAG	=	Mitarbeiter/innen-Gespräch
MVG	=	Mitarbeiter-Vorgesetztengespräch
Nr.	=	Nummer
NSM	=	Neues Steuerungsmodell
o.Ä.	=	oder Ähnliche/s
o.g.	=	oben genannt
PE	=	Personalentwicklung
PerMit	=	Personalentwicklung und Mitarbeiter/innengespräche (Abkürzung des Forschungsprojektes)
s./S.	=	siehe/Seite
sic!	=	lateinisch für »wirklich so!«
sog.	=	so genannte/r/n
Tab.	=	Tabelle
u.a.	=	und andere/unter anderem
u.a.m.	=	und anderes mehr
usw.	=	und so weiter
vgl.	=	vergleiche
z.B.	=	zum Beispiel

Im Rahmen der Modernisierung des öffentlichen Sektors haben viele Kommunen und Landesverwaltungen Konzepte zur Personalentwicklung (PE) erstellt. Dabei spielt das Mitarbeiter/innen-Gespräch (MAG) oft eine hervorgehobene Rolle. Beim MAG handelt es sich um ein strukturiertes, vorbereitetes Vier-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, das meist jährlich stattfindet. Häufig wird es auch als Jahres-, Förder- oder Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Gespräch bezeichnet. Es soll nicht spontan, sondern strukturiert und regelmäßig geführt werden und unterscheidet sich dadurch deutlich von den »alltäglichen« Gesprächen am Arbeitsplatz. Wichtige Gesprächsbausteine des MAG sind beispielsweise »Zusammenarbeit/Kooperation«, »Personalführung und -entwicklung« sowie »Zielvereinbarungen«. Im Unterschied zur Privatwirtschaft wird das MAG im öffentlichen Dienst meist ausdrücklich vom Beurteilungsgespräch getrennt. Oft liegt es in der *Pflicht* der Führungskräfte MAG anzubieten, während für die Mitarbeiter/innen die Teilnahme am Gespräch in manchen Konzepten dem Grundsatz der Freiwilligkeit folgt.

Mit der Einführung von MAG sind i.d.R. ambitionierte Zielvorstellungen verbunden. Durch die kommunikative Einbindung der Beschäftigten sollen Motivation und Identifikation mit der eigenen Arbeit gestärkt und die Zusammenarbeit verbessert werden. Das »Dampf ablassen« und die »Klimabereinigung« haben eine nicht zu unterschätzende Ventilfunktion. Besonders wichtig sind aber die gegenseitige Information und Kommunikation sowie die Verankerung einer Feedback-Kultur.¹ Dabei werden die MAG im Zuge der Verwaltungsreform keinesfalls als Selbstzweck eingeführt. Vielmehr sollen sie die Reformanstrengungen positiv begleiten und unterstützen. So formuliert beispielsweise die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt), dass das MAG dazu dienen solle, »die strategischen und operativen Ziele einer Organisation gemeinsam mit den Beschäftigten zu erreichen« (KGSt 2002, S.13). Damit werden MAG (zumindest auf der Konzeptebene) eingebettet in den größeren Kontext der Neuen Steuerungsinstrumente, insbesondere auch des so genannten Kontraktmanagements.

In vielen Verwaltungen wurden deshalb MAG mit zum Teil großem Informations- und Schulungsaufwand eingeführt. Manchmal wird im weiteren Verlauf dabei auch hinterfragt, welchen Verbreitungsgrad das Instrument in der Behörde erreicht

1 Vgl. zu Zielen des MAG ausführlicher z.B. Breisig/König/Wengelowski (2001, S. 36ff.); Niedersächsisches Innenministerium (1997b, S. 5).

hat, indem z.B. jährlich Meldungen über durchgeführte Gespräche zentral ausgewertet werden. Doch angesichts oft schleppender Rückmeldungen stößt hier so manche PE-Abteilung an ihre Grenzen. Zudem sind die Gesprächsinhalte zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in grundsätzlich vertraulich zu behandeln. So stellen sich nach der Einführung bzw. auch nach einigen Jahren des Praktizierens von MAG den Verantwortlichen die Fragen: Welche Wirkungen haben diese Gesprächsformen in der Praxis erzielt? Welche Einstellung haben die Führungskräfte und die Mitarbeiter/innen zum MAG? Woran liegt es, dass trotz zum Teil erheblicher Anstrengungen in der Einführungsphase möglicherweise nicht alle Beschäftigten für ein MAG gewonnen werden konnten? Woher rühren etwaige Vorbehalte gegen ein Vier-Augen-Gespräch mit der Führungskraft? Die Antwort auf diese Fragen können die zahlreichen Ratgeber und Rezipienten zur PE im Allgemeinen und zum MAG im Besonderen in der Regel nicht liefern. Auch kann nur in den seltensten Fällen ein zentrales Controlling hierzu Auskunft geben, sofern es sich vorrangig auf den »zählbaren« Verbreitungsgrad von MAG konzentriert.

»Die Verwaltungsforschung [muss] sich ernsthafter bemühen, diese Vorteile [die der Veränderungen durch Verwaltungsreformen] zu belegen. Dies wird nur durch empirische Nachweise gelingen, nicht durch weitere theoretische und konzeptionelle Modelle und Ratschläge« (Jann 2004, S. 19).

Zu den Wirkungen von MAG im Arbeitsalltag und den Einstellungen der Beschäftigten gibt es vergleichsweise wenige empirische Untersuchungen. Dies scheint insbesondere deswegen verwunderlich, weil die gute Umsetzung von MAG-Systemen in der Praxis für beide Seiten von hohem Interesse ist: Einerseits für die Arbeitgeber/innen-Seite, damit die Kosten bzw. der Aufwand für Einführung und Umsetzung der MAG-Systeme als »gut angelegt« gelten können, wenn das MAG die angestrebten Kommunikations- oder Motivations-Ziele erfüllt. Andererseits aber auch für die Arbeitnehmer/innen und ihre Interessenvertretungen, die an PE-Bausteine wie das MAG die große Hoffnung knüpfen, dass im Rahmen der zum Teil unter starkem Kostendruck ablaufenden Verwaltungsreformprozesse dennoch etwas Positives für ihre eigene Entwicklung herausspringen könnte.

Zur Evaluation vom MAG deutet sich demnach eine Forschungslücke an, die von der Hans-Böckler-Stiftung (Düsseldorf) und dem Fachgebiet Organisation und Personal an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg unter Leitung von Prof. Dr. Thomas Breisig aufgegriffen wurde. Gemeinsam riefen sie das auf etwa zwei Jahre angelegte Projekt **PerMit** (Fallstudienanalyse zu **PE**, insbesondere **Mitarbeiter/innen-Gesprächen**, in niedersächsischen Behörden) ins Leben, um der Umsetzung von

MAG in der Verwaltungspraxis auf den Grund zu gehen. Wichtige, zu klärende Fragen für das Projekt waren:

- Haben die MAG in der Praxis jene hohe Bedeutung wirklich erlangt, die ihnen im Vorfeld zugesprochen wurde?
- Wie sind die unterschiedlichen Akteure (insbesondere Personalrat, Frauenbeauftragte und Beschäftigte) in die PE-Prozesse eingebunden?
- Welche Wirkungen haben die MAG gezeigt? Sind die erwünschten Ziele erreicht worden?

Zur Beantwortung dieser Fragen sollte PerMit in enger Zusammenarbeit mit PE-Verantwortlichen, Personalräten und Frauenbeauftragten Erhebungen in mehreren niedersächsischen Verwaltungen durchführen, in denen die Beschäftigten sich direkt in anonymisierter Form zur MAG-Umsetzung äußern konnten. Die vorliegende Studie präsentiert die wichtigsten Ergebnisse, die auf Evaluationen von MAG in mehreren Landesbehörden und einigen Kommunen beruhen.² Insgesamt basiert die Befragung auf ca. 230 Vier-Augen-Interviews mit Führungskräften und Mitarbeiter(inne)n sowie ca. 950 Fragebögen. Diese sind zwar allein im Bundesland Niedersachsen erhoben worden und erfüllen nicht das Kriterium der statistischen Repräsentativität, jedoch erlauben die Erkenntnisse einen guten Einblick in die »Stimmungslage« zum MAG, der über die Landesgrenzen Niedersachsens hinausreichen dürfte.³

Kommunen und Landesbehörden in einer Erhebung zu befragen, ist keinesfalls selbstverständlich, arbeiten sie doch in der Regel mit unterschiedlichen Reform- und PE-Konzepten. Deshalb werden in Kapitel 2 der Studie zunächst die Hilfestellungen der KGSt zum MAG vorgestellt, die in vielen Kommunen Grundlage für die MAG-Einführung gewesen sein dürften. Die niedersächsische Landesverwaltung verfolgt zwar einen eigenen Ansatz, dieser unterscheidet sich – so hier die These – inhaltlich jedoch nicht wesentlich von den KGSt-Vorstellungen. Aus beiden Sektoren liegen auch einige begrenzte Bestandserhebungen vor, die aber letztlich viele Fragen zum Umsetzungsstand der MAG offen lassen. Hieran knüpft das Forschungsprojekt PerMit an, das fördernde und hemmende Faktoren des MAG-Prozesses in ausgewählten Verwaltungen *in der Tiefe* evaluiert hat. Kapitel 3 enthält neben Angaben zur Auswahl der Untersuchungseinheiten auch Informationen zum grundlegenden Evaluationsverständnis des Projektteams.

- 2 Darüber hinaus wurde in einem halböffentlichen Unternehmen eine Sonderform der MAG, nämlich so genannte Fehlzeiten- und Reintegrationsgespräche evaluiert. Aufgrund der mangelnden Vergleichbarkeit sind diese Ergebnisse im Bericht nicht enthalten.
- 3 Diese Vermutung bestätigte sich bei zahlreichen Gelegenheiten, während derer die Projektmitarbeiterinnen das Projekt über die Landesgrenzen hinweg vorstellen konnten.

Die Präsentation der wichtigsten empirischen Ergebnisse erfolgt in mehreren Schritten. Zunächst liefert Kapitel 4 relevante Eckdaten zum Verbreitungsgrad des MAG, zur Einstellung der Befragten zu diesem Instrument sowie zu Gründen für *nicht* geführte Gespräche. Im folgenden Kapitel 5 wird das MAG an seinen Zielen gemessen: Ist es aus Sicht der Befragten wirklich ein nützliches Instrument, um die Kommunikation zwischen den Beteiligten zu fördern, wie die Broschüren es meist proklamieren? Hat das MAG eine motivierende Wirkung und kann es ggf. im Reformprozess der öffentlichen Verwaltungen weiterhelfen? Welcher Stellenwert ist dem MAG als PE-Instrument beizumessen? Und schließlich: Inwieweit wird dem Prinzip »Führen mit Zielen« durch das MAG mehr Geltung verschafft? Da das MAG zu den »weichen« PE-Instrumenten zählt, ist außerdem interessant, ob dieser Baustein von den Geschlechtern unterschiedlich beurteilt wird (Kapitel 6). Ist es z.B. denkbar, dass das Instrument MAG Frauen mehr entgegenkommt als ihren männlichen Kollegen?

Im Abschlusskapitel werden wichtige Projekterkenntnisse in einem Fazit zusammengefasst. Dabei wird resümierend auf ermutigende und weniger ermutigende Ergebnisse verwiesen. Abschließend wird das MAG als Daueraufgabe charakterisiert, da es kontinuierlich zu beobachten und weiterzuentwickeln ist. Darüber hinaus werden Gestaltungshinweise aus den Ergebnissen abgeleitet. Im Anhang befinden sich u.a. Beispielfragen, die bei einer geplanten Einführung des MAG als Hilfestellung dienen können.

2 DAS MAG ALS WESENTLICHER BAUSTEIN VON PE-KONZEPTEN

2.1 DAS MAG IM KOMMUNALEN BEREICH

2.1.1 Das KGSt-Konzept als Grundlage

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) hat sich bereits sehr frühzeitig mit dem Thema MAG auseinander gesetzt. Entsprechend der generellen Vorgehensweise der KGSt liefert sie im KGSt-Bericht Nr. 13/1992 Empfehlungen und Gestaltungshinweise für die Einführung von MAG im kommunalen Bereich, ohne dass dies als bindende Vorgaben für einzelne Verwaltungen anzusehen wäre. Vielmehr soll die endgültige Ausgestaltung des Systems der »örtlichen Entscheidung und einem partizipativen Prozess« überlassen bleiben (KGSt 1992, S. 3). In diesem unverbindlichen Rahmen schlägt die KGSt folgende Eckpunkte für ein vertrauensvolles und offenes Vier-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in vor, die in die meisten örtlichen Konzepte Eingang gefunden haben dürften, so z.B. (vgl. KGSt 1992, S. 13):

- die periodische Durchführung eines MAG (ein- oder zweimal jährlich),
- ggf. die Vorbereitung beider Seiten anhand eines vorstrukturierten, unterstützenden Gesprächsleitfadens,
- die Möglichkeit, Absprachen schriftlich festzuhalten und auszutauschen,
- der Grundsatz der Vertraulichkeit der Gesprächsinhalte, sodass Informationen ggf. nur einvernehmlich an Dritte weitergegeben werden können,
- die deutliche Abgrenzung von Gesprächsformen der klassischen Personalbeurteilung.

Inhaltlich empfiehlt die KGSt (1992, S. 14ff.) vier Gesprächsbausteine je nach Bedarf zu kombinieren:

1. das Zielvereinbarungsgespräch,
2. das Kooperationsgespräch,
3. das Personalentwicklungsgespräch,
4. das Gespräch über den laufenden Modernisierungsprozess der Verwaltung.

Zu 1: Im MAG soll aus Sicht der KGSt der ziel- und ergebnisorientierten Führung eine zentrale Bedeutung zukommen; dementsprechend benennt sie als ersten Gesprächsbaustein das so genannte *Zielvereinbarungsgespräch*. In diesem Baustein soll vor allem über die Vereinbarung von Arbeitsergebnissen und deren Erreichung in der Vergangenheit gesprochen werden (vgl. KGSt 1992, S. 14). Im Nachfolgebereich ist folgerichtig vom Gesprächsmodul »über die Arbeit« die Rede (vgl. KGSt 2002, S. 21).

Tondorf, Bahn Müller und Klages (2002, S. 40ff.) unterscheiden generell drei Typen von Zielvereinbarungen. Erstens können Zielvereinbarungen als Instrument der strategischen Gesamtsteuerung ausgestaltet sein. Idealtypisch wären dann die zu vereinbarenden Ziele aus übergeordneten, strategischen Verwaltungs- oder Politikzielen abgeleitet und würden sich überwiegend am Leistungsauftrag der Verwaltung bzw. an den Arbeitsaufgaben orientieren. Im Rahmen z.B. eines Kontraktmanagements wäre hiermit ein Steuerungsanspruch verbunden. Zweite Variante sind die Zielvereinbarungen als Instrument des Personalmanagements entweder in der Koppelung mit Beurteilungssystemen oder im Rahmen der PE. Im Kern geht es hierbei weniger um die Steuerung der Verwaltung, als vielmehr um Fragen der Personalauswahl und -führung (vgl. Tondorf/Bahn Müller/Klages 2002, S. 41f.). Beim dritten Typus, der Zielvereinbarung als Instrument zur Leistungssteuerung und Entgelt differenzierung, wäre die Regelungskompetenz der Tarifparteien betroffen, da beabsichtigte Entgelt differenzierungen entweder direkt im Tarifvertrag vereinbart oder dort Öffnungsklauseln für Regelungsmöglichkeiten per Dienstvereinbarung verankert werden müssten. Entsprechend schwierig gestaltet sich derzeit noch eine Umsetzung in die Verwaltungspraxis.

Gemessen an dieser Dreiertypologie weisen die konzeptionellen Vorstellungen der KGSt zum MAG-Gesprächsbaustein »Zielvereinbarung« unseres Erachtens tendenziell in Richtung strategischer Steuerungsanspruch – angesichts des aber meist fehlenden flächendeckenden Systems von übergeordneten Verwaltungszielen wohl allerdings mit einer eher langfristigen Perspektive.

Zu 2: Stellt diese erste Komponente stark auf die Leistungs- und Ergebnisorientierung im Arbeitsalltag ab, so greift die KGSt (1992, S. 18f.) mit dem so genannten *Kooperationsgespräch* als zweitem Gesprächsbaustein die persönliche Seite der Zusammenarbeit auf. Hier können Reibungen, Missverständnisse, positive und negative Faktoren in der Zusammenarbeit thematisiert werden. Damit ist das MAG nicht mit einem bloßen Kritikgespräch zu verwechseln, soll aber Raum schaffen für wechselseitige Rückmeldungen der Beteiligten im Sinne einer Früherkennung und Vermeidung sich anbahnender Konflikte (vgl. ähnlich Drescher 2004, S. 418). Dieser Bau-

stein dient somit in besonderem Maße dem gegenseitigen Feedback und der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten.

Zu 3: Als dritte Komponente benennt die KGSt das so genannte *Personalentwicklungsgespräch*. Hier sind besonders die Führungskräfte gefordert, Entwicklungspotenziale oder drohende Leistungseinbußen bei ihren Beschäftigten frühzeitig zu erkennen und im MAG zu erörtern. Sie sollen Lernprozesse anregen, günstige Rahmenbedingungen für ein Lernen schaffen und (*last, but not least*) individuelle Entwicklungspläne mit den Mitarbeiter(inne)n erstellen. Dieser Anspruch stellt enorme Anforderungen an die Führungskräfte insbesondere dann, wenn sie auf diese Aufgabe nicht ausreichend vorbereitet wurden oder sie weder ausreichend Zeit noch entsprechende Kompetenzen geschweige denn einen Überblick über mögliche Förderungsaktivitäten haben (vgl. KGSt 1992, S. 23). Die Mitarbeiter/innen knüpfen an diese Phase des MAG Hoffnungen auf eine vorteilhafte Karriereentwicklung, auch wenn es im MAG durchaus um Qualifizierungsbedarfe im Hinblick auf aktuelle und zukünftige *Aufgabenerledigungen* (und damit letztlich um eine Steigerung der Leistungsfähigkeit) gehen wird (vgl. Drescher 2004, S. 418).

Zu 4: In einer Zeit der Reformen und des Umbruchs im öffentlichen Dienst scheint ein gesonderter *Gesprächsbaustein über den laufenden Modernisierungsprozess der Verwaltung* besonders sinnvoll. Das MAG kann aus Sicht der KGSt den Rahmen schaffen, um gemeinsam zu besprechen, welchen »persönlichen Beitrag« die Mitarbeiter/innen und Führungskräfte im Reformprozess leisten können oder müssen (vgl. KGSt 1992, S. 15). Hier ist zu klären, wie die Stelle bzw. die Person durch Modernisierungsvorhaben tangiert werden könnte und welche Perspektiven die Veränderungen eröffnen (vgl. KGSt 1992, S. 24).

Wie und mit welcher Gewichtung die vier Gesprächsbausteine in den kommunalen MAG-Konzepten kombiniert werden, ob überhaupt alle vier zum Einsatz kommen, ob die Einführung in einer Verwaltung flächendeckend oder mit einem Pilotprojekt beginnen sollte, diese Entscheidungen lässt die KGSt offen. Auch hat sie 1992 keinen »verbindlichen« Gesprächsleitfaden ausgearbeitet, der Führungskräften und Mitarbeiter(inne)n als Grundlage für Vorbereitung und Durchführung der MAG dienen könnte. Hierzu liefert sie jedoch einige Hinweise, an die sich viele kommunale Verwaltungen gehalten haben dürften. So sollen nach den Vorstellungen der KGSt beide Gesprächspartner/innen unterschiedliche, aber identisch aufgebaute Gesprächsleitfäden erhalten⁴, in denen sie jeweils aus ihrer Sicht Wünsche und Be-

4 Zum Beispiel anhand von Fragen, die je aus Mitarbeiter/innen- oder Führungskraft-Sicht formuliert sind.

wertungen eintragen können. Am Ende eines jeden Gesprächsblockes soll Platz für gemeinsame Verabredungen, spätere Feststellungen von Zielabweichungen sowie Klärung der Gründe hierfür geschaffen werden. Darüber hinaus regt die KGSt ein Ergebnisprotokoll an, das zwischen den Beteiligten ausgetauscht und untereinander vertraulich behandelt werden soll. Der Leitfaden wird im Vorspann angereichert durch allgemeine Hinweise zum Verfahren, zur Gesprächsführung, zu den Gesprächsmodulen usw., anhand derer sich die Beteiligten über den Sinn und Zweck von MAG näher informieren können (vgl. KGSt 1992, S. 35).

2.1.2 Erkenntnisse aus einer ersten Bestandsaufnahme

Dass die Umsetzung von MAG-Konzepten in der Verwaltungspraxis auf manche Probleme stoßen könnte, war dem zuständigen KGSt-Gutachter/innen-Ausschuss selbstredend bewusst. Schon im Vorbericht von 1992 wurde auf denkbare Probleme hingewiesen. Zehn Jahre später war es Zeit für eine Bestandsaufnahme zur »Praxisbewährung« des MAG. Im Rahmen des KGSt-Forums 1999 in Leipzig wurde ein Stimmungsbild von einigen Teilnehmer(inne)n der Veranstaltung eingeholt. Dessen Ergebnis scheint ambivalent; denn einerseits ist »das Experiment MAG [...] auch aus der Sicht der Kritiker nicht gescheitert«, andererseits haben sich »die anfänglichen Erwartungen [...] bisher *nur teilweise* erfüllt« (KGSt 2002, S. 7, S. 9; Herv. i. O.). Als einige wesentliche Kritikpunkte benennt die KGSt (2002, S. 31ff.) in ihrem Stimmungsbild z.B.:

- mangelndes Interesse der Führung am MAG bzw. Skepsis der Beschäftigten gegen neue Reformkonzepte,
- starke Belastung der Führungskräfte,
- zu starke Fokussierung auf Arbeitsziele, ggf. Reibungen zu Gruppenzielen,
- Störungen der Beziehungsebene der Gesprächspartner/innen,
- ein »Bremsen« der Personalvertretung,
- Vernachlässigung von Schulungen der Gesprächsteilnehmer/innen und Controlling über geführte MAG,
- Abnutzungserscheinungen des Instruments.

Neben diesen kritischen Punkten hat die Bestandsaufnahme vom Leipziger KGSt-Forum aber auch positive Voten zutage gefördert: Das MAG sei ein guter Beitrag zur Kulturveränderung und Karriereplanung, es eigne sich zum Feedback an die Führungskräfte, die Beteiligten würden kommunikationsfähiger usw. (vgl. KGSt 2002, S. 7).

Nach diesen Praxiseindrücken plädiert die KGSt insgesamt für ein Beibehalten der vier ursprünglich vorgeschlagenen Gesprächsbausteine. Dem Gesprächsmodul über die Arbeit (dem Zielvereinbarungsmodul) wird eine strategische Hebelwirkung beigemessen, um langfristig ein Kontraktmanagement erfolgreich etablieren zu können. Arbeits- und Verhaltensziele sollen hiernach »unverzichtbares Kernelement« und »Ausgangsthema im MAG« sein (KGSt 2002, S. 22). Mit der Bestandsaufnahme nach zehn Jahren MAG-Praxis werden damit wesentliche Elemente des ursprünglich vorgeschlagenen Konzepts bestätigt.

2.2 DAS MAG IN DER NIEDERSÄCHSISCHEN LANDESVRWALTUNG⁵

2.2.1 Zum Konzept des Niedersächsischen Innenministeriums⁶

Die niedersächsische Landesregierung stellte mit ihrem Beschluss von 1994 die Weichen für eine umfassende Reform des öffentlichen Dienstes mit dem Ziel der grundlegenden Modernisierung der Verwaltung.⁷ Laut Regierungserklärung des damaligen Ministerpräsidenten Gerhard Schröder vom 23.6.1994 sollten die künftigen zentralen Reformvorhaben umfassen:

- eine Reduzierung der in den Ministerien wahrgenommenen Aufgaben,
- die Minimierung des Verwaltungsaufwandes,
- die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie
- die Optimierung des Mitteleinsatzes.

5 Das MAG firmiert in der niedersächsischen Landesverwaltung offiziell unter dem Titel »Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch« (vgl. Niedersächsisches Innenministerium 1997b).

6 Die Ausarbeitung des PE- und des MAG-Konzeptes der Landesverwaltung fiel Ende der 1990er Jahre in die Zuständigkeit des Niedersächsischen Innenministeriums. Diese Funktion nahm das Innenministerium ressortübergreifend wahr, d.h., die Zuständigkeit des Innenministeriums beschränkte sich im Wesentlichen auf das Setzen der Rahmenbedingungen, sodass in den nachgeordneten Dienststellen oder in den einzelnen Ressorts verwaltungsspezifische Anpassungen vorgenommen werden konnten. Während der PerMit-Projekt-Laufzeit fanden Landtagswahlen statt, die in einen Regierungswechsel mündeten; in der daraus resultierenden Neuordnung der Arbeitszuschnitte wurde die Behörde in »Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport« umbenannt. Der besseren Lesbarkeit halber und weil die grundlegenden PE-Broschüren noch alle unter dem »Niedersächsischen Innenministerium« firmieren, wird diese Namensnennung hier beibehalten.

7 Zur Verwaltungsreform in den Bundesländern siehe z.B. die vergleichenden Gegenüberstellungen in Konzendorf (1998), Bürsch und Müller (1999) sowie Reichard (2004).

Besondere Merkmale des niedersächsischen Reformweges waren u.a. die frühe Vereinbarung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften zur sozialverträglichen Durchführung der Reformen sowie die starke Überlagerung der Reformbemühungen durch zentrale Einsparauflagen⁸ (vgl. König 1997, S. 90).

Vor diesem Hintergrund beschloss das niedersächsische Kabinett am 18.02.1997 die Grundzüge eines PE-Rahmenkonzepts mit genaueren Vorstellungen und möglichen Instrumenten. Dies enthält zehn handlungsleitende Grundsätze für die zukünftige PE in den Landesverwaltungen, in denen u.a. PE als elementare Führungsaufgabe sowie die Beteiligung der Beschäftigten verankert ist (vgl. Niedersächsisches Innenministerium 1997a, S. 15f.). Kennzeichen der niedersächsischen Vorgehensweise (der gesamten Verwaltungsmodernisierung wie der PE-Einführung) ist die pilothafte Erprobung von Einzelprojekten mit anschließender schrittweiser flächendeckender Einführung (vgl. Bürsch 1996, S. 45; Nedden 1995, S. 91f.; Reichard 2004, S. 98f.). Unterstützend wurden zentral so genannte PE-Berater/innen ausgebildet, die den Behördenleitungen bei der Erarbeitung der Konzepte zur Seite stehen und die Umsetzung forcieren sollten (vgl. Niedersächsisches Innenministerium 2002, S. 53). Die flächendeckende Einführung von MAG stellte dabei eine Schwerpunktaktivität dar:

»Mit dem stufenweisen Einführen von *Mitarbeiter/innengesprächen* soll dieses Instrument als eines der Schlüsselprojekte zur *Entwicklung der Fähigkeiten und zur Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern* genutzt werden (Herv. i. O.)« (Niedersächsisches Innenministerium 1997a, S. 5).

Man versprach sich von der Einführung der MAG im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells (NSM), dass sie eine Grundlage für den Erfolg der neuen betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente darstellen würden, weil hierdurch das Prinzip des »Führens durch Zielvereinbarung« in der niedersächsischen Landesverwaltung umgesetzt werden könnte. Als weitere Vorteile wurden die Verbesserung von Information und Kommunikation, die Verankerung einer Feedback-Kultur, eine Verbesserung des Arbeitsklimas u.a. gesehen (vgl. Niedersächsisches Innenministerium 1997b, S. 5). Erste Erfahrungen aus Pilotprojekten beim Niedersächsischen Umweltministerium, der Bezirksregierung Lüneburg, dem Gewerbeaufsichtsamt Hannover sowie der Medizinischen Hochschule Hannover waren bei der Erstellung des MAG-Leitfadens bereits berücksichtigt. Bis Ende 1999 sollten die MAG möglichst

8 Der Einspardruck äußerte sich u.a. in dem Vorhaben, in den Jahren 1995 bis 1998 8.000 Stellen in der Landesverwaltung einzusparen, eine Regierungserklärung aus dem Jahr 1998 forderte weitere 5.000 einzusparende Stellen.

flächendeckend in allen Dienststellen praktiziert werden (vgl. Niedersächsisches Innenministerium 1997a, S. 5).

Das niedersächsische MAG-Konzept weist durchaus einige Parallelen zum KGSt-Modell auf. Die wesentlichen Gesprächsmodule sind hier zwar mit »Zusammenarbeit«, »Aufgaben und Arbeitsumfeld« sowie »Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten« etwas anders überschrieben, unterscheiden sich inhaltlich jedoch nicht wesentlich vom Arbeits- bzw. Zielvereinbarungs-, Kooperations- oder Personalentwicklungsgespräch der KGSt (vgl. Abschnitt 2.1.1). Ein Gesprächsmodul über den laufenden Modernisierungsprozess der Verwaltung ist in der niedersächsischen Landesverwaltung allerdings nicht vorgesehen. Dafür ist das Modul »Zielvereinbarungen« räumlich ans Ende der vorgeschlagenen Themenliste platziert worden, da sich Zielvereinbarungen ausdrücklich aus allen genannten Themenfeldern entwickeln sollen (vgl. Niedersächsisches Innenministerium 1997b, S. 8). Gleichwohl werden – ähnlich wie bei der KGSt – Zielvereinbarungen als »Kernstück des MAG« und die MAG wiederum als »wichtigste Voraussetzung für zielorientiertes Verwaltungshandeln« eingestuft (vgl. Niedersächsisches Innenministerium 1997b, S. 8). Wie bei der KGSt ist im Konzept des Landes Niedersachsen mit den Zielvereinbarungen im MAG implizit und langfristig eine Einbindung in das Kontraktmanagement sowie ein verstärktes ziel- und ergebnisorientiertes Verwaltungshandeln angedacht:

»Es [das MAG] stellt mit dem in die Praxis umzusetzenden und vor allem einzuübenden Prinzip des »*Führens durch Zielvereinbarungen*« eine wichtige Steuerungsmöglichkeit dar und ist damit Voraussetzung für den Erfolg der neuen betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente in der niedersächsischen Landesverwaltung« (Niedersächsisches Innenministerium 1997b, S. 5).

Anders als die KGSt empfiehlt das Niedersächsische Innenministerium in seiner Handreichung zum MAG Vordrucke, die als Gesprächsvorbereitung und -grundlage dienen können. Als »roter Faden« kann nach den Vorstellungen des Ministeriums die Stichwortliste in Abb. 1 dienen, die den Mitarbeiter(inne)n und den Führungskräften bei der individuellen Vorbereitung auf das Gespräch dazu dienen soll herauszufiltern, welche Themen im anstehenden MAG für wichtig erachtet werden. Diese Liste kann zu Beginn des MAG als Hilfestellung dienen, gemeinsam die Schwerpunktthemen für das Gespräch festzulegen (vgl. Niedersächsisches Innenministerium 1997b, S. 11).

Als weitere Hilfestellung beinhaltet der MAG-Leitfaden des Landes ein Formular, in dem die zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in zustande gekommenen Zielvereinbarungen schriftlich niedergelegt, mit dem Gesprächsdatum versehen

und von beiden Parteien gegengezeichnet werden sollen (vgl. Niedersächsisches Innenministerium 1997b, S. 15). Auf diese Weise kann ein Folgegespräch an früher getroffene Vereinbarungen sowie deren Umsetzungsgrad anknüpfen (bzw. den Gründen für eine Nicht- oder Teilumsetzung).

Insgesamt ist in dieser Bereitstellung von Formularsätzen wohl einer der wichtigsten Unterschiede zwischen dem niedersächsischen und dem KGSt-Konzept zu sehen.⁹ Weitere wichtige Merkmale (wie die periodische Durchführung des MAG, der Grundsatz der Vertraulichkeit oder auch die Abgrenzung vom Beurteilungsgespräch »klassischer« Prägung) sind weitgehend identisch.

2.2.2 Erkenntnisse aus einer ersten Bestandsaufnahme

Von Beginn an hatte die niedersächsische Landesregierung dem Controlling bzw. der Evaluation von PE-Maßnahmen eine hohe Bedeutung zugemessen. Eine Evaluation der ersten Umsetzungsschritte zum PE-Rahmenkonzept erfolgte von Ministeriumsseite als schriftliche Vollerhebung im eigenen Zuständigkeitsbereich (d.h. im Bereich der Landesverwaltungen ohne Kommunen) für den Zeitraum 1997 bis 1999.¹⁰ Neben den bereits umgesetzten PE-Maßnahmen ging es in der Befragung auch um Aussagen zu geplanten Reformaktivitäten bis 2003 sowie Einschätzungen zu den Wirkungen der bisher eingeleiteten Maßnahmen. Da sich die flächendeckende Befragung an die jeweiligen Dienststellenleitungen richtete und auf die Befragung von z.B. Beschäftigten und Personalvertretungen verzichtete, können sich hieraus Einschränkungen hinsichtlich der Generalisierbarkeit der subjektiven Aussagen ergeben.

Demnach hatten bis zum Stichtag (Ende 1999) 46 % aller Dienststellen ein PE-Konzept entwickelt (vgl. Kabinettsbeschluss vom 26.03.2002, abgedruckt in: Niedersächsisches Innenministerium 2002, S. 3). Das Instrument MAG wurde erst in ca. 34 % der befragten Einrichtungen ein- bzw. durchgeführt, bei weiteren 48,4 % der Dienststellen war das MAG zum Befragungszeitraum in Planung. Der Anteil der Beschäftigten, die an der letzten MAG-Runde teilgenommen hatten, fiel noch eher gering aus. Aufgrund dieser Ergebnisse wurde als neue Zielvorstellung ein Zielerreichungsgrad von 84 % aller Dienststellen bis 2003 formuliert (vgl. Niedersächsisches Innenministerium 2002, Berichtsteil II, S. 26). Darüber hinaus sollte das MAG aber

9 In ihrem Bericht zur Praxisbewährung des MAG druckt die KGSt jedoch Beispielbögen von bereits verwendeten Formularsätzen aus dem kommunalen Bereich ab (vgl. KGSt 2002, S. 47ff.).

10 Die Schulen wurden hierbei nicht befragt.

Abb. 1: Stichwortliste als Hilfestellung zur Vorbereitung und Durchführung
 (vgl. Niedersächsisches Innenministerium 1997b, S. 14)

Thema: Zusammenarbeit	Will ich ansprechen
Einarbeitung und Erläuterung der Aufgaben	<input type="checkbox"/>
Arbeitsanweisungen	<input type="checkbox"/>
Delegation	<input type="checkbox"/>
Informationsfluss	<input type="checkbox"/>
Mitwirken an Entscheidungen	<input type="checkbox"/>
Kontrolle und Rückmeldungen	<input type="checkbox"/>
Rückhalt und Unterstützung	<input type="checkbox"/>
Anerkennung und Kritik	<input type="checkbox"/>
Einräumen von Präsentationsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>
Führungsverhalten	<input type="checkbox"/>
weitere Punkte:	<input type="checkbox"/>
Thema: Aufgaben und Arbeitsumfeld	Will ich ansprechen
Arbeitsziele	<input type="checkbox"/>
Arbeitsschwerpunkte	<input type="checkbox"/>
Quantität der Arbeit	<input type="checkbox"/>
Qualität der Arbeit	<input type="checkbox"/>
Aufgabenkritik	<input type="checkbox"/>
Arbeitsabläufe	<input type="checkbox"/>
Handlungs- und Entscheidungsspielräume	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit Kolleg(inn)en und Dritten	<input type="checkbox"/>
Führungsaufgabe der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters	<input type="checkbox"/>
weitere Punkte:	<input type="checkbox"/>
Thema: Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten	Will ich ansprechen
Wünsche und Erwartungen im Rahmen der jetzigen Aufgabenstellung	<input type="checkbox"/>
Fortbildungsbedarf und -wünsche	<input type="checkbox"/>
Möglichkeiten des arbeitsplatznahen Lernens	<input type="checkbox"/>
Wünsche und Erwartungen hinsichtlich der weiteren Entwicklung	<input type="checkbox"/>
Sonstige Veränderungswünsche	<input type="checkbox"/>
weitere Punkte:	<input type="checkbox"/>

auch vermehrt dazu genutzt werden, um in der Landesverwaltung das Prinzip »Führen durch Zielvereinbarung« verstärkt umzusetzen:

»Nach Abschluss einer ersten Einführungs- und Erprobungsphase ist das MVG [Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Gespräch] in Verbindung mit weiteren Neuen Steuerungsinstrumenten zu einem gesamten Zielsystem mit verbindlichen und überprüfbaren Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auszubauen« (Niedersächsisches Innenministerium 2002, Berichtsteil II, S. 27).

Wie die KGSt hält also auch das Niedersächsische Innenministerium nach der Bestandsaufnahme weiterhin am MAG als wichtigem Reform- und PE-Baustein fest. Konzeptionell soll nach dem obigen Zitat das MAG langfristig in ein alle Ebenen umfassendes Zielsystem münden.

2.3 FORSCHUNGSDESIDERATE, LEITENDE FRAGESTELLUNGEN UND FOLGERUNGEN FÜR DIE WEITERE ARBEIT

Die beiden Bestandsaufnahmen der KGSt und auch des Niedersächsischen Innenministeriums lassen zusammenfassend einige Fragen unbeantwortet. So kann das KGSt-Stimmungsbild zwar (subjektiv und auf einer geringen Datenbasis¹¹ gewonnene) Eindrücke liefern über Umsetzungserfolge und -probleme bei der MAG-Einführung. Keine Auskunft gibt dieses Stimmungsbild aber zum Thema »Verbreitungsgrad von MAG in der Praxis«. In diese Lücke stößt (bezogen auf das Bundesland Niedersachsen) die ministerielle Erhebung in der Landesverwaltung. Diese aber ist wenig qualitativ »unterfüttert« und stützt sich allein auf die Aussagen von Dienststellenleitungen, sodass letztlich nur *vermutet* werden kann, warum in den niedersächsischen Verwaltungen das MAG bisher nicht in der erwünschten Breite eingeführt wurde. Die Bestandsaufnahmen lassen damit weitgehend offen, ob das MAG von den Mitarbeiter(inne)n und Führungskräften tatsächlich angenommen und positiv empfunden wird oder ob es dort eher auf Ressentiments und Widerstände trifft.

11 Aus dem KGSt-Bericht geht nicht die Anzahl der Personen hervor, die das Stimmungsbild mit geprägt haben.

Licht in diese »empirische Grauzone« zu bekommen, dies hatte sich das Forschungsprojekt PerMit zum Ziel gesetzt. Wichtige forschungsleitende Fragestellungen waren hierbei:

- Welcher Stellenwert wird den MAG im Rahmen der PE-Konzepte aus Sicht wichtiger Akteure beigemessen? Welche Einstellung hatten Führungskräfte und Mitarbeiter/innen zum MAG und hat sich diese im Zeitlauf verändert?
- Welche Faktoren wirken positiv, um die MAG zum regelmäßigen, selbstverständlichen Bestandteil der Führungsarbeit in den Einrichtungen zu machen? Welche Faktoren wirken hemmend?
- Wenn es – trotz zum Teil erheblicher Anstrengungen in der Einführungsphase – nicht gelang, alle Beschäftigten für ein MAG zu gewinnen, was waren die Gründe hierfür? Woher rühren etwaige Vorbehalte?
- Wie wurden die Gesprächsatmosphäre und -führung von den Beteiligten empfunden?
- Welche Rolle spielen in der Verwaltungsrealität die Zielvereinbarungen im Rahmen des MAG, deren Bedeutung in den Konzepten der KGSt und des Niedersächsischen Innenministeriums ja immer wieder hervorgehoben wird, die aber faktisch auch als »Kann-Regelung« interpretiert werden könnte? Welchen »Verbindlichkeitsgrad« erlangen Zielvereinbarungen demnach zwischen »Kann«, »Soll« und »Muss«?
- Und schließlich: Welche mittel- bis langfristigen Wirkungen wurden mit der MAG-Einführung aus Sicht der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen erzielt?

Die Literaturlage zu diesem Themenkomplex ist kaum erschöpfend. Häufig anzutreffen sind eher punktuelle, wenig strukturiert gewonnene Feedbacks bzw. Berichte über als erfolgreich deklarierte MAG-Einführungsprozesse in einzelnen Verwaltungen (vgl. für viele König/Berger/Feldner 2001, S. 184ff.; Matuschek 2001, S. 361ff.). Es fehlt aber unseres Erachtens an breiter fundierten Evaluationen, die auch Entwicklungen der MAG im Zeitlauf zu erfassen in der Lage sind. Die wohl bisher größte, in schriftlicher Form durchgeführte Erhebung liegt aus der österreichischen Bundesverwaltung vor, hier haben sich 1999 ca. 17.000 Beschäftigte an einer Breitenerhebung beteiligt (vgl. Görtz 1999). Dort wurde das MAG zum 1.1.1998 als Instrument der Führung und PE eingeführt, seither gehört es zu den Dienstpflichten der Führungskräfte. Bei der Mitarbeiter/innen-Befragung 1999 (also ein bis zwei Jahre nach Einführung der MAG) bezeichneten etwa 80 % der Befragten die Wirkungen für die berufliche Situation als »neutral«, ca. 14 % als »fördernd«. Für ca. 88 % hatte sich das Verhältnis zur Führungskraft nicht verändert (vgl. Görtz 1999, S. 4). Insgesamt wird die Einführungsphase als erfolgreich eingeschätzt, u.a. weil nur etwa 16 % der

Beschäftigten vom MAG bisher *nicht* erfasst wurden (vgl. Görtz 1999, S. 2). Eine ähnliche Erhebung für den deutschen öffentlichen Sektor steht unseres Wissens bisher noch aus.

Für die vier Bezirksregierungen des Landes Niedersachsen hat Jablonski (1999) eine Sekundärerhebung schriftlicher Mitarbeiter/innen-Befragungen vorgenommen. Diese Auswertung liefert zwar interessante Hinweise etwa auf Einstellungen der Beschäftigten zum MAG, zur Wichtigkeit der guten Vorbereitung und zur Rolle der Zielvereinbarungen, leidet aber letztlich darunter, dass die Primärerhebungen in den Bezirksregierungen wenig vergleichbar aufgebaut waren. Darüber hinaus handelte es sich hierbei um schriftliche, standardisierte Befragungen, die sich allein auf die ministeriumsnahen oberen Landesbehörden konzentrierten und dabei andere Ebenen der Landesverwaltung außer Acht ließen.¹²

Eine zentrale, flächendeckende Erfolgskontrolle böte vermutlich einen guten ersten Einblick in den Stand der PE bzw. der MAG. Gleichwohl ist auch klar, dass man den angestrebten »Wirkungen« oder »Qualitäten« mit einer *rein quantitativen* Erhebung in Form eines Fragebogens nicht vollständig gerecht werden kann. Immerhin handelt es sich bei PE-Maßnahmen um »weiche« Faktoren, deren Wirkungen erst langfristig sichtbar werden, und die mit »harten« Kennzahlen kaum erfassbar sind.¹³ Insofern wären auch qualitative Evaluationsmethoden von besonderem Interesse.

Um qualitative Aspekte dreht sich beispielsweise die empirische Studie von Tondorf, Bahnmüller und Klages (2002). Im Mittelpunkt der dort (vor allem mithilfe von Einzel- und Gruppeninterviews) untersuchten Fallstudien steht jedoch vorrangig das Konzept der Zielvereinbarungen. Ziel der Arbeit war es, zu diesem Instrument die Regelungen und Anwendungspraktiken in öffentlichen Verwaltungen, ihre Wirkungen, etwaige Einführungsbarrieren sowie konzeptionelle oder praktische Probleme aufzuzeigen usw. (vgl. Tondorf/Bahnmüller/Klages 2002, S. 35ff.). Insofern gibt

12 Die niedersächsische Landesverwaltung gliederte sich zum Befragungszeitpunkt in die Oberstufe (Ministerien), die Mittelstufe mit »oberen Landesbehörden« (Bezirksregierungen, Oberfinanzdirektion, Landesamt für Straßenbau usw.), »Landesoberbehörden« (Landeskriminalamt, Landesamt für Statistik, Landesprüfungsämter, Landesamt für Bezüge usw.) und »Landesbetriebe« sowie die Unterstufe (mit Schulen, Katasterämtern, Gewerbeaufsichtsämtern usw.). Seither ist ein Beschluss des Kabinetts zur Abschaffung der Bezirksregierungen mit Wirkung zum 01.01.2005 umgesetzt worden. Diese wurden zwar durch sog. Regierungsvertretungen ersetzt, doch sind diese (erheblich kleineren und mit geringeren Entscheidungsbefugnissen ausgestatteten) Behörden mit den bisherigen Bezirksregierungen nicht vergleichbar. In weiten Teilen tendiert der Verwaltungsaufbau in Niedersachsen derzeit deshalb in Richtung Zweistufigkeit.

13 Vgl. vertiefend zur Problematik von Kennzahlen und Indikatoren im PE-Bereich König/Rehling (2002).

es hier Berührungspunkte zum PerMit-Projekt, aber durchaus keine Deckungsgleichheit der Fragestellungen.¹⁴

Resümierend ist festzustellen, dass die quantitative und qualitative Datenlage zum Umsetzungsstand der MAG noch zu wünschen übrig lässt. Notwendig ist eine Erhebung, die – wenn auch nicht repräsentativ – so doch auf breiter Basis qualitative Aussagen über fördernde und hemmende Faktoren des MAG-Prozesses zu liefern imstande ist. Doch wie beim gesamten Prozess der Verwaltungsreform ist zu konstatieren:

»Trotz einiger Untersuchungen mit evaluativer Fragestellung ist der Stand der reformbezogenen Evaluierungsforschung nach wie vor als defizitär einzuschätzen« (Bogumil/Kuhlmann 2004, S. 54).

Um die »dürftige empirische Lage« (Reichard 2004, S. 88) auf Landesebene zu verbessern, strebte das PerMit-Projekt grundsätzlich ein eher qualitatives Forschungsdesign an, um die Umsetzungserfolge und -defizite einer Analyse *in der Tiefe* unterziehen zu können. Hierbei sollten neben »Funktionsträger(inne)n« auch Führungskräfte und Mitarbeiter/innen zu Wort kommen. Weil man aber gleichzeitig dem Vorwurf der mangelnden Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Bundesländer bzw. Verwaltungen von vornherein begegnen wollte, sollte eine ausreichende Anzahl von »verwaltungstypischen« Dienststellen in die Erhebung eingeschlossen werden. Da es zum Untersuchungsgegenstand ansonsten allenfalls graduelle inhaltliche Unterschiede zwischen den Bundesländern geben dürfte, sollten die im Land Niedersachsen gewonnenen Erkenntnisse einen guten Einblick in die MAG-Problematik gewährleisten, der auch für Praktiker/innen jenseits der Landesgrenzen von Interesse ist.

14 So wurden auch die kommunalen MAG in einem assoziierten Dissertationsprojekt von Brenner bei Tondorf, Bahn Müller und Klages (2002, Kapitel 4) vorrangig unter dem Aspekt der Zielvereinbarungen analysiert, wobei die Gesamtergebnisse des Dissertationsprojektes zum MAG nach unseren Recherchen derzeit noch ausstehen.

3 DAS FORSCHUNGS- PROJEKT PERMIT

3.1 AUSWAHL DER EINRICHTUNGEN

Zur Beantwortung der Forschungsfragen hatte sich das Forschungsprojekt PerMit zum Ziel gesetzt, die Umsetzung von MAG in acht bis zehn niedersächsischen Verwaltungen in der Tiefe zu untersuchen.¹⁵ Die Auswahl der Einrichtungen sollte dabei sowohl Kommunen als auch Landesbehörden umfassen. Beabsichtigt war, Einheiten mit einem »verwaltungstypischen Behördencharakter« zu untersuchen, was Schulen, Polizeidirektionen und -dienststellen ebenso ausschloss wie z.B. städtische Kliniken, Theaterbetriebe oder Forstämter. Um überhaupt nennenswerte Wirkungen der PE- bzw. MAG-Einführung herausfinden zu können, sollten die Einrichtungen aus der Literatur und/oder der »ReformZeit«¹⁶ als Vorreiter/innen bzw. »Good Cases« der PE bekannt sein und über ein umfassendes PE-Gesamtkonzept verfügen oder aber einzelne Instrumente ausreichend erprobt haben. Mindestens eine jährliche MAG-Runde sollte abgeschlossen sein, wobei eine nennenswerte Zahl der Beschäftigten beteiligt gewesen sein dürfte (die Evaluierung eines einzelnen, kleinen Pilotbereiches war also nicht angestrebt). Als weiteres, größenspezifisches Auswahlkriterium wurde ein Schwellenwert von mindestens 150 bis 200 Mitarbeiter(inne)n je Behörde festgelegt. Der Zugang des Projektes zur Behörde sollte zweckmäßigerweise über eine »Klammerbewegung« möglich sein, die gleichzeitig die Leitung der Dienststelle bzw. Personalabteilung, den Personalrat und die Frauenbeauftragte umfasste. Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass das Projektvorhaben von Beginn an von wichtigen Akteuren innerhalb der Verwaltungen mitgetragen und unterstützt wurde.

Die Auswahl der Untersuchungseinheiten erfolgte letztlich im Einvernehmen und nach Abstimmung mit der Hans-Böckler-Stiftung sowie dem für PE-Fragen zuständigen Ressort im Niedersächsischen Innenministerium. Tab. 1 zeigt die wichtigsten Daten der ausgewählten Einrichtungen: Insgesamt wurden in sieben Verwaltungen zur Umsetzung von MAG Befragungen durchgeführt, darunter drei nie-

15 Eine größere Zahl von Verwaltungen vertiefend zu untersuchen, war aufgrund der eingeschränkten zeitlichen und finanziellen Ressourcen nicht möglich.

16 Zeitschrift für Bedienstete der niedersächsischen Landesverwaltung mit Informationen zur Verwaltungsreform in Niedersachsen.

dersächsische Kommunen und vier Landesbehörden unterschiedlicher Stufen.¹⁷ Eine weitere große Kommune nahm als »assoziertes Mitglied« aktiv am Projekt PerMit teil, ohne selbst Befragungen durchführen zu wollen.

Die Zurückhaltung mancher Dienststellen an einem Forschungsprojekt aktiv mitzuwirken wird verständlich, wenn man bedenkt, dass nahezu alle langfristig in umfangreichen Reformanstrengungen engagiert waren. Auch die Änderung politischer Rahmenbedingungen übte einen großen Einfluss auf das PerMit-Forschungsprojekt aus. Während der Projektlaufzeit erfolgte ein Regierungswechsel in Niedersachsen, der nicht nur die übliche Verunsicherung über den zukünftigen Regierungskurs auslöste, sondern darüber hinaus zum Teil erhebliche Auswirkungen auf die Tätigkeit und den Fortbestand einzelner Landesbehörden hatte. So waren die Untersuchungseinheiten »Land 2« und »Land 3« beispielsweise in der Schlussphase des PerMit-Projektes akut von der Auflösung und Aufteilung der Aufgaben auf andere Landeseinrichtungen bedroht. Gleichwohl konnte das Projekt auch dort erfolgreich zum Ende gebracht werden.

Neben den sieben ausgewählten Verwaltungen wurde in einem halböffentlichen Unternehmen die Einführung von so genannten Fehlzeiten-Rückkehr-Gesprächen als Sonderform des MAG evaluiert. Aufgrund der mangelnden Vergleichbarkeit sind diese Ergebnisse im vorliegenden Bericht nicht enthalten.

Wie Tab. 1 zeigt, verfügen fast alle ausgewählten Einrichtungen über ein (zum Teil sehr umfangreiches) *Gesamtkonzept zur PE*, in dem das MAG einen wichtigen Baustein neben anderen darstellt. Die Einführung der einzelnen PE-Bausteine erfolgt(e) in der Regel sukzessive, wobei dieser Prozess meist noch nicht abgeschlossen war. Allein A-Stadt hatte den Weg des »induktiven Vorgehens« (KGSt 2000, S. 24) gewählt, wonach zunächst getrennt voneinander eingeführte PE-Bausteine in einem späteren Schritt zu einem Gesamtkonzept zusammengeführt werden sollten. Die Landeseinrichtungen reagierten auf das ministerielle PE-Rahmenkonzept aus dem Jahr 1997 unterschiedlich: Einige übertrugen es »eins zu eins« auf ihre internen Prozesse, andere entwickelten Konzepte mit eigenen Inhalten, u.a. um auf dem Gebiet der PE eine Vorreiter/innen-Rolle einnehmen zu können.

Zu Beginn des Prozesses wurde PE in nahezu allen Untersuchungseinheiten als Thematik begriffen, die die Motivation und das Engagement der Beschäftigten zu fördern imstande ist. Nicht zuletzt aus diesem Grund war anfänglich eine breite *Beteiligung der Beschäftigten* ausdrücklich gewollt. Personalvertretungen und Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte (in zwei Fällen auch die Vertrauensperso-

17 Zum Aufbau der niedersächsischen Landesverwaltung siehe Fußnote 12.

nen schwer behinderter Menschen) waren überwiegend in bestehende PE-Lenkungsausschüsse oder koordinierende Arbeitsgruppen aktiv eingebunden. Nicht untypisch ist, dass sich dies im Zeitlauf ändern kann, wenn z.B. wichtige Funktionsträger/innen ausgetauscht werden: Die Neuwahl des Oberbürgermeisters in B-Stadt beispielsweise führte zunächst dazu, dass geplante PE-Vorhaben beim personellen Wechsel an der Verwaltungsspitze hinter organisatorischen Umstrukturierungen zurückstehen mussten; langfristig brachte dies eine Neusausrichtung des ursprünglich als sehr beteiligungsintensiv angelegten PE-Prozesses hin zu einer mehr zentral gelenkten Entwicklung mit sich.

Tab. 1: Übersicht über die Untersuchungseinheiten

	A-Stadt	B-Stadt	C-Kreis	Land 1	Land 2	Land 3	Land 4
Behördenform	Kommune: Großstadt ⁶	Kommune: Großstadt	Kommune: Landkreis	Landesverwaltung: Oberstufe	Landesverwaltung: Mittelstufe – obere Landesbehörde	Landesverwaltung: Mittelstufe – Landesoberbehörde	Landesverwaltung: Mittelstufe – Landesbetrieb
Anzahl der Mitarbeiter/innen	ca. 3.000	ca. 2.350	ca. 1.000	ca. 350 – 380	ca. 1.400	ca. 470	ca. 350
»Markenzeichen«/Besonderheiten	Arbeitszeitmodelle	Richtungswechsel von Verwaltungsreform/PE nach Oberbürgermeisterwahl	operiert an zwei Standorten	Überordnungsverhältnis zu einigen anderen Landesbehörden	umfangreiche Reformkonzepte, u.a. Common Assessment Framework (CAF)	operiert an drei Standorten, EFQM-Modell	steht als Landesbetrieb unter wirtschaftlichem Erfolgsdruck
PE-Konzept	»inkludatives Vorgehen« über Einführung von Einzelbausteinen	umfangreich vorhanden	sehr umfangreich vorhanden	verwendet PE-Rahmenkonzept des Landes	umfangreiches eigenes PE-Konzept	umfangreiches eigenes PE-Konzept	umfangreiches eigenes PE-Konzept
Beschäftigtenbeteiligung	über Workshops und mehrere MAB angestrebt; 20-köpfige PE-Gruppe mit Beteiligung bewusst aus verschiedenen Bereichen	Wechsel von starker Beteiligung orientierung zu stärkerem gemeinsamen Prozess nach der Wahl	breite Beteiligung angestrebt, Öffnung zahlreicher PE-Projektgruppen	keine Aussage	gute Erfahrungen mit freiwilliger Beteiligung/ Meldung von interessierten MA (z.B. beim CAF)	breite Beteiligung angestrebt, Ziel = Einführung eines Modells »kooperativer Führung«	Beteiligung durch regelmäßige MAB, Workshops i.d.R. offen
MAG-Einführung	seit 1999	Einführung verschoben, 1. Runde während des PerMit-Projektes	seit 2001	seit 1999	seit 1998	seit 1997/98	seit 1998

18 Kommunen mit mehr als 100.000 Einwohner(inne)n gelten als Großstadt.

Tab. 1: Übersicht über die Untersuchungseinheiten (Fortsetzung)

	A-Stadt	B-Stadt	C-Kreis	Land 1	Land 2	Land 3	Land 4
MAG-Schulungen/ -Informationen	1999 Schulungen durch die Deutsche Gesellschaft f. Personalfor- schung, Teil- nahme für MA freiwillig; seither regelmäßige MAG-Schulun- gen im Qua- lifizierungspro- gramm der Stadt	2-tägige FK- Trainings (verpflichtend); für MA zentrale Infoveranstaltun- gen (keine flächendeckende Schulung für MA)	mindestens 16 1-tägige Schu- lungen für FK und MA in der Breite (für MA freiwillig bei starker Frequen- tierung)	3-tägige Semi- nare für FK und MA (Teilnahme für MA freiwillig)	insgesamt 15 Schulungen, mehr als 600 Personen erreicht; Teil- nahme für FK verpflichtend, für MA freiwillig	Schulungen für FK und MA in der Breite; Einführun- gen für neu eingestellte MA	2- bis 3-tägige Einführungs- veranstaltungen für FK und Personalräte, für MA Infoveran- staltungen
bisheriges MAG- Controlling	schriftliche MAG- Kurzbefragung in 2001; bisher keine zentrale Meldepflicht	(MAG neu einge- führt; Controlling beabsichtigt)	Meldung über geführte Ge- spräche an PE; schleppend	Meldung über geführte Ge- spräche an PE; schleppend	jährliche Kontrollabfrage durch die PE	striktes Controlling und Veröf- fentlichung Zahl der geführ- ten MAG im Intranet	quartalsweise Meldepflicht und Veröffentlichung Zahl der geführ- ten MAG im Intranet
Wissensstand über MAG beim PerMit-Projekt- start	aus Kurzbefra- gung bekannt: ganz unterschied- licher Verbrei- tungsgrad des MAG in den Ge- schäftsbereichen (von gar nicht geführt bis hoch); eigene Evaluation für Gründe war geplant, nun realisierbar durch PerMit	(MAG neu eingeführt)	bekannt: vermutlich nicht alle Beschäf- tigten erreicht	vermutlich nicht alle Beschäftig- ten erreicht	hoher Verbrei- tungsgrad vermutet, qualitatives »Nachfassen« erwünscht	hoher Verbrei- tungsgrad, qualitatives »Nachfassen« erwünscht	hoher Verbrei- tungsgrad, qualitatives »Nachfassen« erwünscht

Wie Tab. 1 zeigt, kann das MAG in den meisten Einrichtungen zu den etablierten PE-Instrumenten gezählt werden: Die vier Landesbehörden und A-Stadt haben alle bereits Ende der 1990er Jahre die *ersten MAG-Runden* (i.d.R. flächendeckend) eingeläutet, sodass Beschäftigte und Führungskräfte bei regelmäßiger Durchführung theoretisch auf MAG-Erfahrungen aus vier bis sechs absolvierten Runden zurückgreifen konnten. In C-Kreis erfolgte dies nur wenig später. Durch die mit der politischen Neuorientierung verbundenen Verzögerungen fiel der »Startschuss« für die erste Runde in B-Stadt erheblich später als geplant, nämlich erst zum Ende der Per-Mit-Projektlaufzeit.

Wie die Zeile zu den *MAG-Schulungen* zeigt, wurde in allen Einrichtungen sehr viel Wert auf eine intensive Vorbereitung besonders der Führungskräfte gelegt. Bei den mindestens ein-, stellenweise sogar dreitägigen Schulungen bedienten sich die Einrichtungen mehrheitlich der Hilfe externer Berater/innen. Bei der Einbindung der Mitarbeiter/innen sind unterschiedliche Verfahrensweisen festzustellen. B-Stadt und Land 4 beschränkten sich auf zentrale Informationsveranstaltungen, um die Mitarbeiter/innen auf das neue PE-Instrument einzustimmen. Die anderen Behörden öffneten Schulungsveranstaltungen meist auch für diese Zielgruppe, wobei die tatsächliche Teilnahme dem Prinzip der Freiwilligkeit folgte. Insgesamt ist festzuhalten, dass in den Einrichtungen die MAG-Einführung überwiegend mit einem erheblichen Zeit- und monetären Aufwand begleitet wurde.

Durchaus unterschiedlich handhabten die Untersuchungseinheiten das »Controlling« der durchgeführten MAG. Da der Inhalt der geführten Vier-Augen-Gespräche in allen Konzepten als »vertraulich« gekennzeichnet war, konzentrierte sich ein Controlling (falls vorhanden) meist auf den »zählbaren« Verbreitungsgrad geführter MAG. I.d.R. war bereits bei der Einführung des PE-Instruments eine »Meldepflicht« mitgedacht, die die Führungskräfte verpflichtete, die Zahl geführter Gespräche an eine zentrale Stelle (z.B. die PE-Abteilung oder -Beauftragten) zu melden. In der Praxis kristallisierte sich dies faktisch eher als Holschuld der PE-Zuständigen heraus: Mit Ausnahme von C-Kreis führten die PE-Verantwortlichen sukzessive oder regelmäßig einmal jährlich (bei Land 4 vierteljährlich) Abfrageaktionen zum Umsetzungsstand durch. Dies bewährte sich zumindest in drei von vier Landesbehörden und bei A-Stadt: Die PE-Zuständigen zeigten sich relativ gut über den Verbreitungsgrad der MAG informiert bzw. waren darüber im Bilde, welche Abteilungen gut und welche weniger gut vom MAG »durchdrungen« waren. Bei Land 1 und C-Stadt dagegen liefen Meldungen nur schleppend ein; sofern überhaupt Abfrageaktionen erfolgten, reagierten nicht alle Führungskräfte darauf.

Einen speziellen Weg des Controllings wählte die Behörde »Land 3«. Ebenso wie bei »Land 4« wurden hier sehr strikt die Zahlen geführter MAG flächendeckend und für alle Beschäftigten einsehbar ins Intranet eingestellt. Um dem Verdacht der »reinen Kontrolle von oben nach unten« vorzubeugen, hatte man sich aber eine besondere Verfahrensweise hierzu überlegt. Die MAG sollten nämlich nicht frei im Jahr, sondern in einem speziellen Zeitfenster (z.B. drei Monate im Herbst) stattfinden. Im Vorfeld wurde bekannt gegeben, in welchen Monaten welche Organisationsebene mit den MAG »dran war«. Dabei wurde auf der untersten organisationalen Ebene mit den Gesprächen begonnen, das Zeitfenster wurde erfolgreich geschlossen, wenn auch die Verwaltungsspitze (z.B. ein Präsident oder eine Präsidentin) mit den Stellvertreter(inne)n ein MAG geführt hatte. Der Clou dieses Verfahrens bestand also darin, dass sich die Verwaltungsspitze ausdrücklich selbst verpflichtete, innerhalb eines vorher festgelegten Zeitraumes MAG durchzuführen, wobei alle Beschäftigten im Nachhinein über das Intranet nachvollziehen konnten, ob dies auch tatsächlich geschehen war. Ergänzend zu diesem Meldewesen experimentierte die Behörde zusätzlich mit einem Feedback-Bogen, der von den Beschäftigten im zeitlichen Abstand zum MAG anonym ausgefüllt werden konnte. Inhaltlich handelte es sich hierbei um einen Versuch, die Wirkungen des MAG wenigstens ansatzweise zu erfassen.

Angesichts der unterschiedlichen Handhabung des Meldewesens fielen auch die Angaben zur »Erfolgsbilanz« der MAG-Einführung zum PerMit-Projektstart unterschiedlich aus, die aus sog. »Sondierungsgesprächen« mit PE-Verantwortlichen, Personalrat und Frauenbeauftragten in den Einrichtungen gewonnen wurden. Aufgrund der Angaben aus dem Meldewesen war man sich in den Landesbehörden 2, 3 und 4 relativ sicher, dass die MAG einen hohen Verbreitungsgrad erreicht hatten. Bei A-Stadt dagegen hatte man den Eindruck gewonnen, bestimmte Bereiche (z.B. den Arbeiter/innen-Bereich) *nicht* erreicht zu haben. Weitgehend unbekannt waren bei Projektstart die Zahlen zu geführten bzw. nicht geführten MAG bei C-Kreis und Land 1. *Inhaltlich* waren allen zuständigen PE-Verantwortlichen mögliche Abnutzungserscheinungen oder Probleme mit dem PE-Instrument nur vom Hörensagen bekannt.

Aufgrund dieser unterschiedlichen »Erfolgsbilanzen« lassen sich die wesentlichen *Beweggründe der Untersuchungseinheiten* zur Teilnahme am PerMit-Projekt etwa wie folgt zusammenfassen:

- Gewissheit über den Verbreitungsgrad erlangen bzw. Angaben aus dem Meldewesen verifizieren,
- ein anonymes (und deshalb ggf. ehrlicheres) »Stimmungsbild« zum MAG von Mitarbeiter(inne)n und Führungskräften erhalten,

- Gründe für nicht geführte Gespräche ermitteln,
- mögliche Abnutzungserscheinungen erkennen sowie
- ggf. Handlungsempfehlungen für mögliche Überarbeitungsbedarfe des Systems erarbeiten.

Diese Interessenlage traf auf ein spezifisches Evaluationsverständnis des Projektes PerMit.

3.2 EVALUATIONSVERSTÄNDNIS UND VORGEHENSWEISE VON PERMIT

Das Evaluationsverständnis des Projektes PerMit knüpft an ein Zitat von Neuberger an:

»PE ist ein schlechtdefiniertes Problem, bei dem es um Einfluß auf Subjekte geht, die jede Einwirkung auf dem Hintergrund ihrer Biografie und ihrer aktuellen Situation aktiv verarbeiten (sic!)« (Neuberger 1994, S. 290).

Zum einen ist PE also ein »schlecht definiertes Problem«: Wenn man das PE-Verständnis in der Praxis genauer betrachtet, reicht die Bandbreite von der Weiterbildung bis zu umfangreichen Veränderungsprozessen. Wichtig ist es deshalb, erst einmal Übereinstimmung über das Verständnis von PE zu erzielen.¹⁹ Zum anderen zielt PE auf Subjekte, die diese Einwirkungen auf unterschiedlichste Art verarbeiten. Erfolgskriterien und Umsetzungsprobleme lassen sich demnach nur dann herausarbeiten, wenn die PE-relevanten Subjekte *selbst* unter Anwendung auch qualitativer Evaluationsmethoden zur Sprache kommen. Zu den »relevanten« internen Subjekten oder Akteuren der PE (auch Anspruchsgruppen bzw. *Stakeholder* genannt) gehören die Leitungsebene, die PE-Verantwortlichen oder das PE-Controlling, aber auch die Mitarbeiter/innen und deren unmittelbare Führungskräfte.²⁰ Da schließlich PE längerfristig angelegt sein wird, wäre idealerweise eine Evaluation eher prozesshaft, denn als »Momentaufnahme« angelegt. Das Evaluationsverständnis des Projektes PerMit neigt somit den »jüngeren« Evaluationsdiskussionen zu, die sich von einem »klassischen« Controllingverständnis abheben (vgl. Tab. 2). Das führt letzt-

19 PE-Definitionen gibt es in Fülle. Eine hohe Plausibilität und »Griffigkeit« scheinen dabei Modelle zu haben, die sich PE als Stufenmodelle vorstellen. Vgl. z.B. Becker (2002, S. 6) sowie König/Rehling (2002).

20 Vgl. Neuberger (1994, S. 167f.) und Vedung (1999, S. 65). In einem noch weiteren Verständnis sind auch externe Akteure wie Kund(inn)en, Lieferant(inn)en, Trainer/innen usw. *Stakeholder* der PE. Diese konnten aufgrund der zeitlichen und finanziellen Projektrestriktionen nicht in den Evaluationsprozess einbezogen werden.

lich zu einer Neudefinition der Evaluator(inn)en-Rolle. Aufgabe der Evaluation ist es demnach auch, ein Forum für die Zusammenarbeit und Partizipation aller *Stakeholder* zu bieten, die den Evaluationsprozess mitgestalten können (vgl. ausführlicher Habersam 1997, S. 181).

Das Evaluationsverständnis hatte Auswirkungen auf die Vorgehensweise des Projektes. Um von Beginn an wichtige *Stakeholder* in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, wurde in den Einrichtungen bereits in der Anbahnungsphase jeweils mit PE-Verantwortlichen, dem Personalrat, der Frauenbeauftragten und zum Teil der Vertrauensperson schwer behinderter Menschen über mögliche Vorgehensweisen bei der Evaluation beraten. Angestrebt war eine einvernehmliche Entscheidung über Zweck, Regeln und Inhalte der Evaluation. Die unterschiedlichen Sichtweisen und subjektiven Erfahrungen wurden vor der eigentlichen Haupterhebung in leitfadengestützten Gesprächen mit wichtigen Schlüsselpersonen problematisiert. Diese insgesamt 20 »Sondierungsgespräche« hatten somit einen explorativen Charakter und wurden handschriftlich protokolliert.²¹ Erst nach dieser intensiven Sondierungsphase erfolgte die einvernehmliche Konzeptentwicklung für die Haupterhebung. Gemeinsam mit den wichtigsten behördlichen Akteuren wurde festgelegt, welches Vorgehen für die Evaluation angemessen war und ob in der Haupterhebungsphase eher qualitative oder eher quantitative Methoden zum Einsatz kommen sollten.

21 Nicht unter die Sondierungsgespräche fallen Treffen zur Vorstellung oder Anbahnung des Projektes (insgesamt 14), Teilnahme der Projektmitarbeiterinnen an PE-Arbeitsgruppentreffen, Sitzungen zur Abstimmung der Evaluationskonzepte und -zeitpläne usw.

Tab. 2: Controlling und Evaluation im Vergleich (Habersam 1997, S. 187f.; gekürzt)²²

Controllingdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre	Evaluationsdiskussion in der vierten Evaluationsgeneration
Objektivismus: Realität und Fakten existieren unabhängig vom Beobachter und sind objektiv erkennbar	Subjektivismus: Realität und Fakten sind subjektiv konstruiert und interpretiert
Wissenschaft sucht nach empirisch testbarer »Wahrheit« sowie nach Gesetzmäßigkeiten in der Form von Ursache und Wirkungen	»Wahrheit« – besser Glaubwürdigkeit – entsteht in der wechselseitigen, diskursiven Auseinandersetzung und im Streben nach Konsens
Neutralität des Controlling und Entlastung von Verantwortung	Evaluation als politischer und verantwortungsvoller Akt
Trennung von Controller und Controllitem; Controller als Koordinator des Gesamtsystems der Führung und Experte für Planung, Kontrolle und Informationswirtschaft	Aufhebung der Trennung des Evaluators von anderen »stakeholdern«; Evaluator als Moderator eines Verhandlungsprozesses der »stakeholder« sowie »change agent«
Dominanz durch Führung der Führung und Entscheidungsvorbereitung	Partizipation im Sinne gleichberechtigter Interaktion und Kommunikation der »stakeholder«
Quantitative Messmethoden und Abweichungsanalyse von Soll und Ist, methodischer Rigorismus	Fokus auf qualitative Methoden, jedoch kein Ausschluss quantitativer Methoden; Angemessenheit als Kriterium für die Methodenwahl
Verständnis von Organisation als Mittel/Instrument; Strukturorientierung	Verständnis von Organisation als prozesshafter Zustand; Prozessorientierung
Scheinbare Aufnahme der Kritik ohne Thematisierung der Denkanahmen	Offener Umgang mit Kritik zwecks gemeinsamer Weiterentwicklung von Individuum und Organisation sowie Thematisierung der eigenen Denkvoraussetzungen
Einbettung der Controllingwissenschaft in die vorherrschende und positivistisch geprägte Betriebswirtschaftslehre	Einbettung in die konstruktivistisch-hermeneutisch-interpretative Denktradition ohne Anspruch auf Vorherrschaft dieser Perspektive

Im Anschluss an die Erhebungsphase wurde Wert auf eine Feedbackphase gelegt, in der alle Beteiligten aus der Sondierungsphase und die Beschäftigten ein Feedback zum Stand und zur Akzeptanz des MAG in ihrer Einrichtung erhielten (möglichst in Form eines handlungsorientierten Workshops mit Befragten). Damit wurde die MAG-Evaluation Gegenstand eines partizipativen Aushandlungsprozesses vieler Akteure, der selbst wiederum dazu diente, das Instrument MAG erneut stärker in den Mittelpunkt zu rücken und PE-Prozesse wieder »ins Gespräch zu bringen«.

Im Rahmen der kooperativen Evaluationsentwicklung entschied sich die Mehrzahl der Einrichtungen für eine qualitative Evaluation per Interviews – nicht nur, weil

22 Habersam (1997) identifiziert insgesamt vier Evaluationsgenerationen.

Einstellungen, Motivlagen und ggf. Verschleißerscheinungen des MAG auf diesem Weg besser zu durchleuchten waren, sondern auch, weil einige Einrichtungen regelmäßige Mitarbeiter/innen-Befragungen in schriftlicher Form durchführten und sich dort bereits Abnutzungserscheinungen in punkto Fragebögen bemerkbar machten. Lediglich A-Stadt bevorzugte die quantitative Variante, die Behörde »Land 1« wünschte neben der qualitativen eine begleitende Online-Befragung. Insgesamt basieren die hier vorgelegten Ergebnisse auf 234 leitfadengestützten Vier-Augen-Interviews mit Führungskräften (insgesamt 49) und Mitarbeiter(inne)n (185).²³

Um die große Zahl der Interviews zu bewältigen und eine annähernde Vergleichbarkeit der Aussagen zu ermöglichen, waren die verwendeten *Interviewleitfäden* stark standardisiert, d.h., sie sahen bei vielen Fragen Ankreuzmöglichkeiten vor. Diese Standardisierung erleichterte den Interviewerinnen die Schreibarbeit und sollte vor allem eine Vergleichbarkeit der Gesprächsergebnisse ermöglichen. Solche »geschlossenen Fragen« verursachen einen geringeren Zeitaufwand und sind darüber hinaus einfacher zu beantworten (vgl. Diekmann 1999, S. 408f.). Die damit verbundene Problematik, dass im Wesentlichen nur Informationen mit Bezug auf die vorgegebenen Kategorien erzielt werden und ggf. wichtige Aspekte verloren gehen, wurde in Kauf genommen. Zumal es sich um eine mündliche Befragung handelte, in der die interviewten Personen immer Gelegenheit hatten, die vorgesehenen Antwortrubriken zu ergänzen und weitere Informationen anzubringen. Neben den eher geschlossenen Frageformen gab es in den Leitfäden zudem eine ausreichende Zahl sog. *offener Fragen*, bei denen keine vorgegebenen Antwortmöglichkeiten enthalten waren. Insgesamt ermöglichten die standardisierten Interviewleitfäden also die Darstellung *quantitativer* Ergebnisse, die aber durch ergänzende mündliche Aussagen der Gesprächspartner/innen *qualitativ* »mit Leben gefüllt« wurden.²⁴

Über die beiden genannten Fragearten hinaus kamen u.a. eine »Kartenabfrage« sowie *angefangene Sätze*, die von den Befragten zu Ende geführt werden sollten, zum Einsatz. Bei der ersten Technik wurden den Interviewten Karten mit bestimmten Aussagen vorgelegt (z.B. »Bei uns werden die MAG-Leitfäden nur abgehakt, wirklich inhaltliche Gespräche finden nicht statt«). Sie hatten damit die Möglichkeit, diejenigen Aussagen herauszulegen, die sie auf ihre Situation zutreffend fanden. Die in den Interviews verwendeten Karten waren zur einen Hälfte positiv und zur ande-

23 Gespräche mit Schlüsselpersonen in der Anbahnungs- und Sondierungsphase sind hier nicht mitgerechnet.

24 Im Rahmen dieser Studie kann leider nur ein Bruchteil der mündlichen Kommentare dargestellt werden.

ren negativ formuliert. Die Befragten konnten die damit getroffenen Äußerungen weiter kommentieren oder diese für sich stehen lassen. Die »angefangenen Sätze« (z.B. »Ich würde das MAG meinen Kolleginnen und Kollegen entweder weiterempfehlen, weil...« bzw. »...nicht weiterempfehlen, weil...«) sollten den Befragten abrundende Statements zu ihrer subjektiven Sicht des MAG entlocken. Durch diese Techniken konnten die Interviews abwechslungsreicher gestaltet und der aktive Part der Befragten gestärkt werden.

In den Untersuchungseinheiten wurden die Interviewpersonen überwiegend durch *Zufallsauswahl* per Losverfahren bestimmt. Die Zufallsauswahl wurde i.d.R. von dem *Stakeholder*-Team aus der Einrichtung vorgenommen, das auch die Durchführung der PerMit-Befragung konzeptionell betreute. Vorab wurden einvernehmlich Auswahlkriterien bestimmt (so sollten z.B. die Geschlechter, Laufbahngruppen und ggf. Standorte entsprechend ihres Beschäftigtenanteils in den Einrichtungen berücksichtigt werden). Ein *Matching* der Personen (Befragung von Mitarbeiter(inne)n und Führungskräften, die in einem direkten Über-Unterordnungs-Verhältnis zueinander stehen) war nicht beabsichtigt. Lediglich in einer Landesbehörde folgten die Interviewpersonen einer E-Mail-Ausschreibung des zuständigen Dezernats. Durch die beschränkten Projektressourcen waren die Interviews ausdrücklich nicht als repräsentative Erhebung angelegt, gleichwohl sollten die vorab festgelegten Auswahlkriterien für einen guten Einblick in die Stimmungslage zum MAG sorgen. Beabsichtigt war in allen Einrichtungen, je eine ausreichende Anzahl von Führungskräften und Mitarbeiter(inne)n zu befragen. Dabei war den Interviewerinnen im Vorfeld nicht bekannt, ob die ausgelosten Personen bereits ein MAG geführt hatten oder nicht. Insofern wurden alternative Leitfäden für unterschiedliche Zielgruppen verwendet.²⁵ Die Interviewleitfäden enthielten folgende thematische Untergliederungen, wobei einzelne Inhalte an die einrichtungsspezifischen Besonderheiten angepasst werden konnten:²⁶

- Einführungs-, Schulungs- und Informationsphase (alle),
- Gesprächsanbahnung und -vorbereitung (Personen *mit* MAG),
- Ablauf der MAG, Störungen, Atmosphäre usw. (Personen *mit* MAG),
- Nachbereitung der MAG (Personen *mit* MAG),
- Handhabbarkeit und Nutzen des Gesprächsleitfadens (Personen *mit* MAG),

25 So gab es je einen Leitfaden für Mitarbeiter/innen *mit* und *ohne* MAG-Erfahrung. Der Leitfaden für Führungskräfte beinhaltete sowohl Fragenabschnitte zu geführten Gesprächen als auch zu Gründen für nicht geführte MAG, da im Vorfeld vermutet wurde, dass Führungskräfte nicht mit allen Mitarbeiter(inne)n ihres Bereiches ein Vier-Augen-Gespräch geführt haben könnten.

26 Zu den wichtigsten Inhalten vgl. auch Anhang 1.

- Gesprächsinhalte und Verfahren bei Meinungsverschiedenheiten (Personen *mit* MAG),
- Rolle der Zielvereinbarungen im Gespräch (Personen *mit* MAG),
- persönliche Einstellung zum MAG (alle),
- Verbesserungsvorschläge und Wünsche (alle),
- Gründe bzw. Ursachen für nicht geführte MAG (Mitarbeiter/innen *ohne* MAG bzw. Führungskräfte, die mit einigen ihrer Mitarbeiter/innen bisher kein MAG geführt haben).

Die Dauer der Vier-Augen-Interviews lag in einer Spannweite zwischen 15 und 80 Minuten; im Schnitt dauerte ein Gespräch ca. 36 Minuten. Die Gesprächslänge war u.a. stark davon abhängig, ob die Befragten bereits an einem MAG teilgenommen hatten – wo dies nicht der Fall war, verkürzte sich die Interviewdauer erheblich.²⁷

Um eine weitgehende Konsistenz der Befragungsinhalte auch bei A-Stadt und der Online-Befragung von Land 1 zu erhalten, wurden die Interview-Items soweit als möglich auf die schriftlichen Fragebögen übertragen. Dies ermöglicht es hier, die Ergebnisse gemeinsam darzustellen. Allerdings waren die Interviews ausführlicher als die Fragebogen-Inhalte.

Die Teilnahme an den Befragungen folgte dem Grundsatz der Freiwilligkeit. Allen Befragten wurde absolute Anonymität zugesichert. Leitfäden, Gesprächsnotizen und Fragebögen wurden allein an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg verschlüsselt und weiterverarbeitet; die Untersuchungseinheiten konnten somit mangels Originaldaten keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen ziehen.

In den folgenden Kapiteln werden die markantesten Ergebnisse der Erhebungen dargestellt. Den Anfang hierbei machen Angaben zum Verbreitungsgrad der MAG in den Einrichtungen sowie ein Überblick über wichtige Gesprächsphasen in Form eines so genannten Wichtigkeits-Zufriedenheits-Profiles.

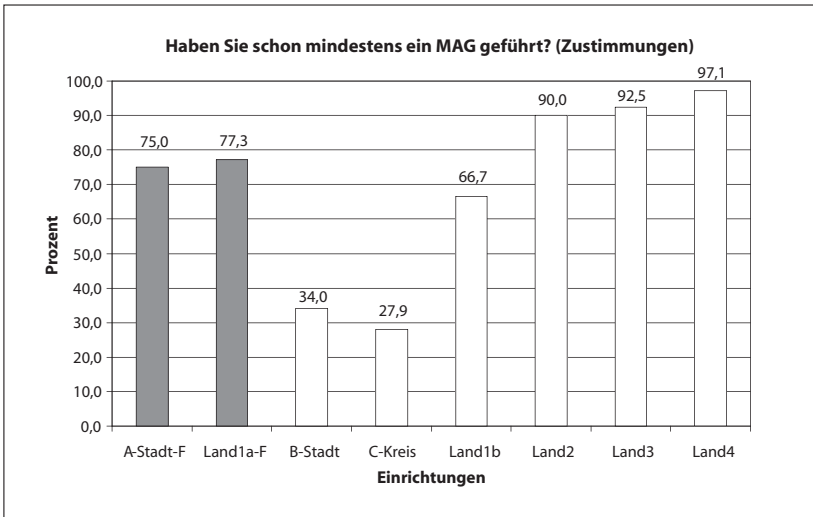
27 Betrachtet man nur die Interviewdauer für Personen *mit* MAG-Erfahrung, so liegt der Mittelwert hier bei über 41 Minuten, während Personen *ohne* MAG-Erfahrung im Schnitt knapp 27 Minuten interviewt wurden.

4 WICHTIGE ECKDATEN ZUM MAG

4.1 VERBREITUNGSGRAD UND GEFÜHRTE RUNDEN

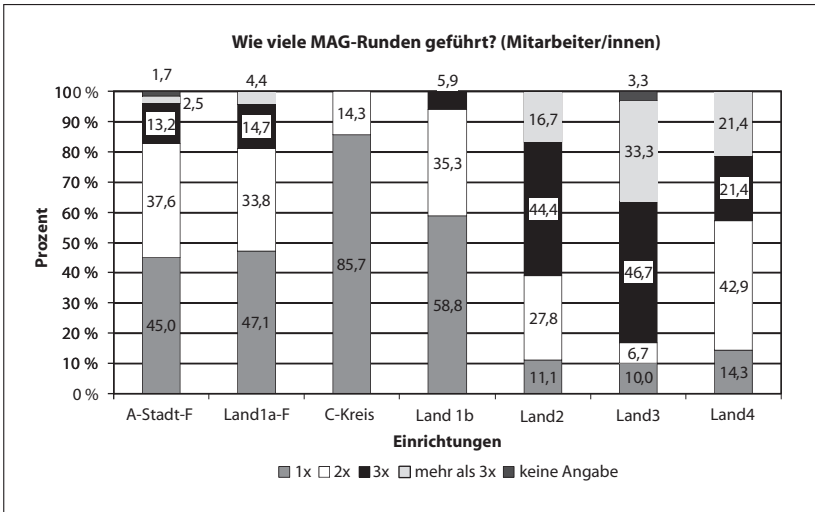
Nach einigen Jahren der Ein- bzw. Durchführung von MAG stellt sich für die Personalentwickler/innen meist die Frage, ob und in welchem Ausmaß das Instrument die Beschäftigten »erreicht« hat. Der Kenntnisstand zum Verbreitungsgrad schien in den befragten Einrichtungen durchaus unterschiedlich: Während in den Landesbehörden 2, 3 und 4 eine zentrale Abfrage zu den geführten Gesprächen etabliert war, deren Ergebnisse in den Behörden durchaus (z.B. per Intranet-Veröffentlichung) transparent und bekannt waren, hatten die Verantwortlichen in anderen Verwaltungen einen weniger großen Überblick – dies meist nicht, weil sie nicht ebenfalls eine zentrale Abfrage versucht hätten, sondern eher, weil die Rückmeldungen aus den Bereichen nur schleppend erfolgten. Insofern war der Verbreitungsgrad eine der ersten Fragen, die im Rahmen der PerMit-Befragung zu klären waren. Die folgenden Angaben beziehen sich zum einen auf 234 Vier-Augen-Interviews (helle Balken), zum anderen auf die Fragebögen-Rückläufe bei A-Stadt (868 Bögen) und der Landesbehörde 1 (88 Bögen). Bei der Interpretation ist allerdings zu beachten, *wie lang* diese Einrichtungen bereits mit dem Instrument MAG arbeiten. Zum Zeitpunkt der Befragung lag die MAG-Einführung in den Verwaltungen A-Stadt sowie Land 1 bis 4 ca. fünf bis sechs Jahre zurück (vgl. nochmals Tab. 1). Der »Startschuss« für die erste MAG-Runde fiel bei C-Kreis vor ca. drei Jahren. B-Stadt steckte noch mitten in der Einführungsphase, sodass die PerMit-Evaluation zur Jahresmitte 2004 einen ersten Zwischenstand vermittelte.

Abb. 2: Verbreitungsgrad von MAG I (helle Säulen: n = 234 Interviews; dunkle Säulen: n = 868 bzw. 88 Fragebögen)



In den Landesbehörden 2, 3 und 4 hatten 90 % der befragten Beschäftigten und mehr schon mindestens einmal ein MAG geführt. Die anderen Einrichtungen fielen mehr oder weniger stark ab. Diese Angabe allein ist wenig aussagekräftig, da in den MAG-Konzepten meist angelegt ist, dass die Gespräche *jährlich* geführt werden sollen. Deshalb wurde vertiefend gefragt, über wie viele jährliche Runden die MAG bereits geführt worden sind. Implizit setzt dies eine weitgehend kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in voraus, da in vielen MAG-Konzepten nicht ausdrücklich geregelt ist, wie z.B. bei einem Abteilungswechsel (der Führungskraft oder auch der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters), in Zeiten längerer Vakanzen oder bei gleichzeitigen Beschäftigungen in mehreren Abteilungen zu verfahren ist. Abb. 3 zeigt zunächst die Antworten der Mitarbeiter/innen. B-Stadt ist hier nicht enthalten, da die frisch eingeführten MAG dort noch keine zweite Runde erreicht haben konnten.

Abb. 3: Verbreitungsgrad von MAG II (die Angaben beruhen auf 100 Interviews mit Mitarbeiter(inne)n und 593 bzw. 68 Fragebögen bei A-Stadt und Land 1a-F)



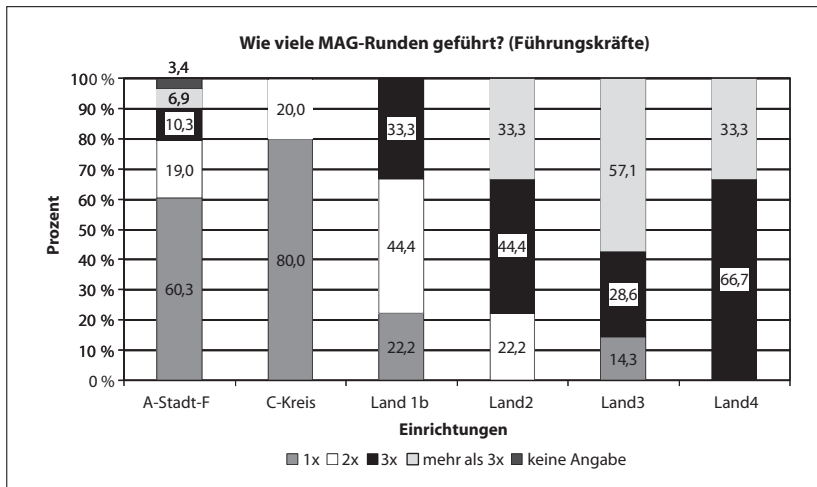
Die Übersicht unterstreicht den Eindruck, dass in den Landesbehörden 2, 3 und 4 die Einrichtungen vom MAG stärker »durchdrungen« wurden. Hier war nicht nur der Verbreitungsgrad besonders hoch, sondern die MAG wurden offenbar auch regelmäßiger geführt: Häufiger als in anderen Einrichtungen wurden drei oder auch mehr als drei jährliche MAG-Runden geführt. Insbesondere in der Landesbehörde 3 schien das MAG der Einführungsphase weit entwachsen; nur noch vergleichsweise wenige Mitarbeiter/innen hatten weniger als drei Runden absolviert.

Im Vergleich hierzu kamen A-Stadt und die Behörde Land 1 trotz ähnlichem Einführungszeitpunkt seltener über die zweite MAG-Runde hinaus. Auch bei C-Kreis hätten nach dem »Startschuss« Gespräche bereits in der dritten Wiederholung geführt sein können, dies traf jedoch auf keine interviewte Person zu. Offensichtlich besteht bei einem »weichen« und freiwilligen PE-Instrument wie dem MAG die Gefahr des »Hängenbleibens« vor, während bzw. nach der zweiten jährlichen Runde. Über mögliche Ursachen hierfür kann nicht abschließend geurteilt werden, es sind viele Faktoren denkbar. In einigen Interviews wurde ein nachlassender »Neugierde-Effekt« erkennbar: War man vor der ersten Runde noch erwartungsvoll, was dieses neue PE-Instrument mit sich bringen würde, so war diese Neugierde nach dem ersten Lauf gestillt und es hätte weiterer Aufforderungen für ein Folgegespräch bedurft. Darüber hinaus hatten teilweise Führungskräfte oder Mitarbeiter/innen oder auch

beide Seiten gemeinsam für sich beschlossen, dass das Instrument im eigenen Bereich nicht nutzbringend sei. Zeitprobleme und drängendere Probleme in Reformzeiten spielten ebenfalls eine Rolle. Die Liste möglicher Ursachen ist beliebig verlängerbar (siehe auch zu den Gründen nicht geführter Gespräche in Abschnitt 4.4). Auffallend ist jedoch auch, dass in den Behörden Land 2 bis 4, die besonders hohe Rundenzahlen erreicht hatten, das MAG von zentraler Stelle auch stärker »controllt« wurde. Dies gilt besonders für Land 3, das mit erwähntem Zeitfenster und einer strikten Intranet-Veröffentlichung geführter MAG arbeitete (siehe Abschnitt 3.1). Möglicherweise erhöht also das regelmäßige Controlling die nachhaltige Verankerung der MAG in den Verwaltungen. Die Frage, ob mit einem solchen Controlling allerdings qualitativ bessere Gespräche erreicht werden, wird hierdurch selbstredend nicht beantwortet.

Die skizzierten Tendenzen fanden sich im Übrigen in den Aussagen der Führungskräfte in etwa wieder (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Verbreitungsgrad von MAG III (die Angaben beruhen auf 36 Interviews mit Führungskräften und 58 Fragebögen bei A-Stadt. Nicht enthalten: B-Stadt, weil Neueinführung der MAG. Bei Land 1a-F wurden nur Mitarbeiter/innen schriftlich befragt)



Bei der folgenden Ergebnispräsentation ist nach den Ergebnissen zum Verbreitungsgrad zu beachten, dass Personen *mit* MAG-Erfahrungen in den Interviews andere Inhalte zu berichten hatten als Personen *ohne* MAG. Während es bei letzteren vor allem um die Gründe für nicht geführte Gespräche ging, interessierte bei

der ersten Gruppe viel stärker, wie Gesprächsverlauf und Atmosphäre empfunden wurden, welche Wirkungen die Befragten sich vom MAG versprochen usw.

4.2 EIN ÜBERBLICK: WICHTIGKEITS- UND ZUFRIEDENHEITSPROFIL

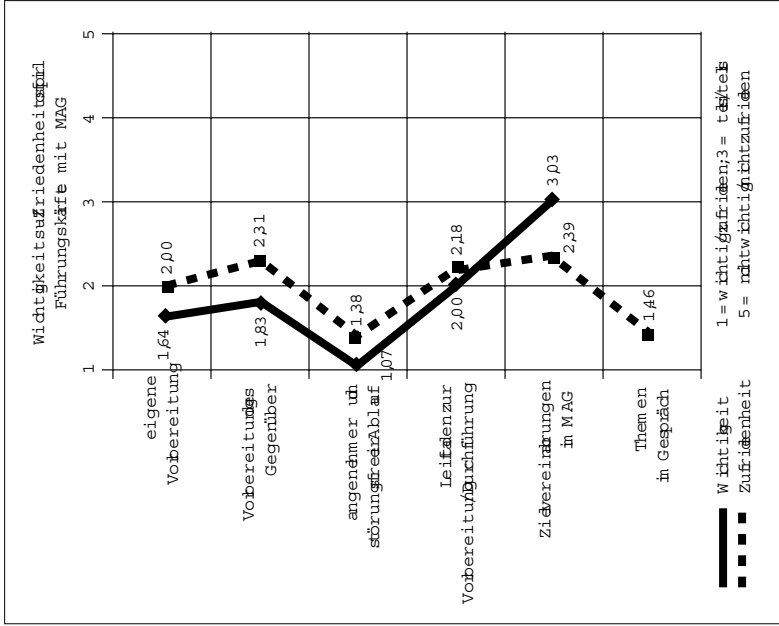
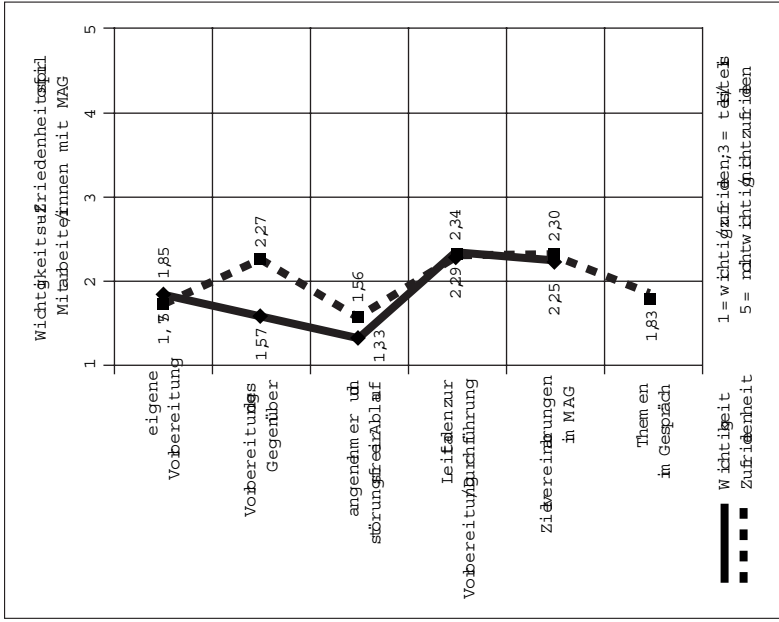
Um einen ersten Überblick über mögliche Problemzonen in den durchgeführten MAG zu erhalten, wurde vor allem in den Interviews zu wichtigen »Phasen« des MAG eine Wichtigkeits- und Zufriedenheitsfrage gestellt:²⁸ Die Interviewpartner/innen wurden zunächst um eine Einschätzung gebeten, wie wichtig ihnen eine bestimmte »Phase« war (1 = wichtig, 2 = eher wichtig usw.). Dann wurde abgefragt, wie zufrieden sie mit dieser »Phase« waren (1 = zufrieden, 2 = eher zufrieden usw.). Zu den als »wichtig« für den Erfolg von MAG eingeschätzten Faktoren wurden im Vorfeld beispielsweise die gute Vorbereitung der Gesprächspartner/innen, ein unterstützender Leitfaden, der störungsfreie Ablauf der Gespräche usw. definiert. Durch die Gegenüberstellung der Mittelwerte in einem Wichtigkeits-Zufriedenheitsprofil werden im Profilverlauf Abweichungen deutlich. »Normal« ist es bei dieser Methode, dass das Wichtigkeitsprofil leicht links vom Zufriedenheitsprofil liegt. Zu beachten sind größere Abweichungen: Je größer die Abweichung, desto größer der Handlungsbedarf, um die Zufriedenheit zu steigern.²⁹ Obwohl das Konzept ein suggestives Element enthält, liefert es unseres Erachtens dennoch wichtige Trendaussagen und einen ersten Überblick über mögliche Problemzonen des MAG.

Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf die Profilverläufe in Abb. 5. Erfasst sind nur diejenigen Personen aus den geführten Interviews, die bereits Erfahrungen mit dem MAG hatten, also 110 Mitarbeiter/innen und 42 Führungskräfte (zur deskriptiven Statistik der Wichtigkeits-Zufriedenheitsabfrage vgl. Tab. 1 und 2 in Anhang 2).

28 Bei der schriftlichen Vollerhebung in A-Stadt wurde ebenfalls ein Wichtigkeits-Zufriedenheits-Abgleich vorgenommen; allerdings war dieser inhaltlich nicht in allen Punkten mit den Interviews identisch, sodass hier auf eine ausführliche Darstellung verzichtet wird.

29 Das gilt, wenn die Wichtigkeit größer ist als die Zufriedenheit. Sofern die *Zufriedenheit* größer ist als die *Wichtigkeit*, handelt es sich um eine Auffälligkeit im Muster, die zumindest interpretationsbedürftig ist.

Abb. 5: Wichtigkeits-Zufriedenheits-Profil als Überblick (n = 152 mit MAG; davon FK mit MAG: n = 42; MA mit MAG: n = 110)



Die Gesprächsvorbereitung

Die gründliche Vorbereitung beider Seiten kann ausschlaggebend für den Verlauf des MAG sein. Deshalb stellen die Einrichtungen ihren Beschäftigten i.d.R. Checklisten oder Fragenkataloge zur Verfügung, anhand derer die Beteiligten jene Themen, die sie besprechen wollten, strukturieren konnten. Die 42 befragten Führungskräfte bereiteten sich ausnahmslos auf die MAG vor. Bei den Mitarbeiter(inne)n verzichtete ein Drittel der Befragten komplett auf eine Vorbereitung; von den anderen veranschlagten ca. 47 % ihre Vorbereitungsdauer mit unter einer halben Stunde als recht kurz (vgl. Tab. 3).

Tab. 3: Dauer der Vorbereitung auf die MAG

	MA		FK	
	Vorbereitungsdauer?		Vorbereitungsdauer?	
	Anzahl	%	Anzahl	%
bis einschl. 15 Min	15	20,8 %	4	9,5 %
16 bis 30 Min	19	26,4 %	12	28,6 %
31 bis 45 Min	10	13,9 %	4	9,5 %
46 bis 60 Min	12	16,7 %	8	19,0 %
61 bis 90 Min	3	4,2 %	6	14,3 %
mehr als 90 Min	8	11,1 %	2	4,8 %
keine Antwort	5	6,9 %	6	14,3 %
Gesamt	72	100,0 %	42	100,0 %

Wenn man bedenkt, dass in den Konzepten die gute Vorbereitung als ein Erfolgsfaktor für ein gelungenes MAG beschrieben wird, stellt sich hier die Frage, ob ggf. einige Potenziale verschenkt werden. Dies lässt sich allerdings nicht verpauschalisieren. Betrachtet man allein die vorbereiteten Mitarbeiter/innen, ist bemerkenswert, dass die Einzelantworten weit streuen (ausgedrückt durch das Maß der Standardabweichung³⁰, hier 1,051): Für einige war die Vorbereitung besonders wichtig, andere wichen mit ihrer Einschätzung weit ab.³¹ Insgesamt waren die Mitarbeiter/innen mit ihrer Art der Vorbereitung durchaus zufrieden: Die Zufriedenheitslinie liegt sogar leicht links vom Wichtigkeitsprofil (Wert 1,75) – dies ist eine durchaus

30 Standardabweichungen mit einem Wert von niedriger als 1 werden hier meist nicht weiter beachtet.

31 Wären auch diejenigen nach der Wichtigkeit befragt worden, die sich gar nicht vorbereitet hatten, wäre vermutlich ein niedrigerer Wert zur Wichtigkeit bzw. eine noch größere Streuung zu erwarten gewesen.

ungewöhnliche Konstellation.³² Offenbar verankerten die Beschäftigten die Pflicht zur Vorbereitung stärker auf Seiten der Führungskräfte (Wichtigkeit der Vorbereitung des Gegenüber: 1,57).³³ Hier sahen die Mitarbeiter/innen die größten Verbesserungspotenziale im Gesamtprofil: Der Zufriedenheitswert liegt mit 2,27 recht deutlich unter der Wichtigkeit. Andersherum bemängelten in den Interviews aber auch die Führungskräfte, dass ihre Gegenüber oftmals schlecht oder gar nicht vorbereitet zum Gespräch erschienen. Insgesamt erwies sich damit die Gesprächsvorbereitung als ein Problembereich des MAG (siehe Abschnitt 4.3 weiter hinten, dort besonders auch Tab. 5).

Angenehmer und störungsfreier Ablauf des MAG

Wenig Handlungsbedarfe zeigt der Wichtigkeits-Zufriedenheits-Abgleich zum formalen Ablauf des MAG. Der Ablauf ist für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen besonders wichtig, erreicht aber auch sehr gute Zufriedenheitswerte.³⁴ Dies lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass das Organisieren des Ablaufes ein Thema ist, das in den Schulungen zur MAG-Einführung besonders trainiert wurde. Dass es sich (zumindest nach den Interview-Ergebnissen) um den wohl unproblematischsten Block handelt, der hier auf wenige Bemerkungen beschränkt bleiben kann, zeigen folgende Punkte aus den Interviews:

- Die Führungskräfte gingen fast durchweg bei der *Terminvereinbarung* auf die Wünsche der Mitarbeiter/innen ein (96,1 %).
- Die MAG-Einladungen erfolgten in 81,9 % mit *ausreichender Vorlaufzeit* und zwar mindestens ein bis zwei Wochen vorher.³⁵
- In 86,8 % der Fälle fanden die Gespräche in den *Räumen* der Führungskräfte statt. In nur 2,6 % wurden die Räumlichkeiten als »nicht geeignet« eingestuft.
- *Störungen und Unterbrechungen* gab es in 17,1 % der Gespräche. Dabei handelte es sich zumeist um Störungen durch »Telefon« oder »Anklopfen«.
- Äußerungen über zu geringe *Gesprächsanteile* gab es nur von 2,6 % (ausschließlich Mitarbeiter/innen). Das Gros der Befragten hatte den eigenen Anteil in der mittleren Kategorie (41 bis 60 %) eingeordnet.

32 Bei der schriftlichen Erhebung in A-Stadt war diese ungewöhnliche Konstellation sogar noch deutlich ausgeprägter: Der Zufriedenheitswert mit der eigenen Vorbereitung betrug 2,03, der Wichtigkeitswert lag mit 2,63 sogar sehr deutlich darunter.

33 Zur Wichtigkeit/Zufriedenheit mit der Vorbereitung der Führungskraft wurden auch Mitarbeiter/innen befragt, die sich selbst *nicht* vorbereitet hatten.

34 Dies gilt nicht in gleichem Ausmaß für die Aussagen bei A-Stadt: Dort lassen die Profile durchaus Handlungsbedarfe zur Verbesserung des angenehmen und störungsfreien Ablaufes erkennen.

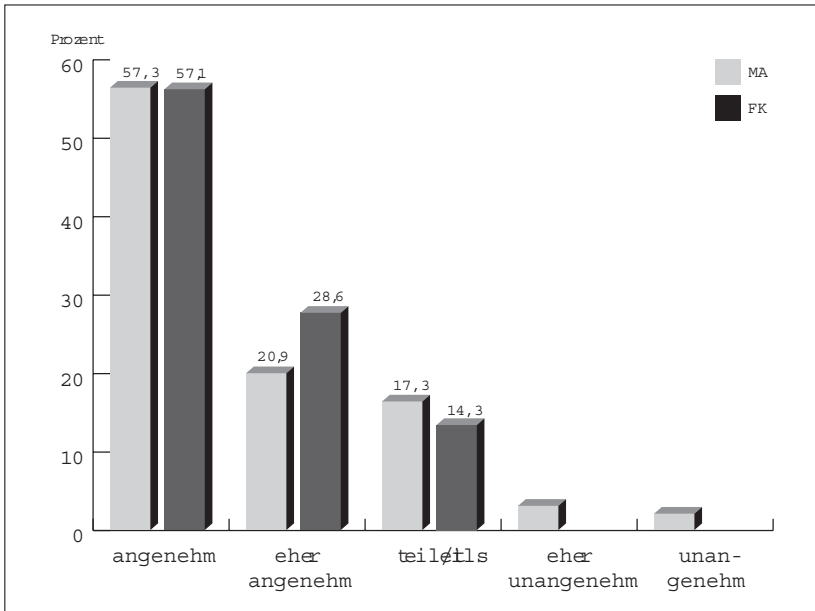
35 Diese Frage konnte nur von 127 Personen beantwortet werden.

Laut den MAG-Konzepten ist es vorrangig Aufgabe der Führungskräfte, eine angenehme und vertrauensvolle Atmosphäre in den Vier-Augen-Gesprächen herzustellen. Ob dies gelingt, wollten wir mithilfe einer »Schulnotenmethode« erfassen. Führungskräfte und Mitarbeiter/innen mit MAG sollten auf einer Skala von eins bis fünf einschätzen, ob die Atmosphäre des bzw. der MAG aus ihrer Sicht

- angenehm (= 1) oder unangenehm (= 5),
- vertrauensvoll und offen (= 1) oder von Misstrauen geprägt und nicht offen (= 5),
- partnerschaftlich (= 1) oder hierarchisch (= 5) war.

Als denkbarer Verzerrungseffekt bei dieser polarisierenden Fragestellung kann ggf. die »soziale Wünschbarkeit«³⁶ oder eine Tendenz zur Mitte (das unentschiedene Teils-Teils) auftreten. Die Ergebnisse der »Schulnotenmethode« sind in Abb. 6 dargestellt.

Abb. 6: Subjektive Empfindung der Atmosphäre (n = 152; davon FK: n = 42; MA: n = 110)



36 Zum Effekt der sozialen Wünschbarkeit und den daraus folgenden Verzerrungen vgl. ausführlicher Friedrichs (1990, S. 152) und Diekmann (1999, S. 382ff.). Diekmann stellt die These auf: Je heikler aus Sicht der/des Antwortenden, desto stärker die Verzerrungen aufgrund des Effekts der sozialen Erwünschtheit.

Weniger als 5 % der Befragten empfanden hiernach die Atmosphäre als »unangenehm« bzw. »eher unangenehm«. Ähnlich positiv liegen die Werte zu »vertrauensvoll und offen«. Leichte Verschiebungen nach rechts zeigen sich bei der Dichotomie »partnerschaftlich – hierarchisch«, was in den Interviews meist damit begründet wurde, dass auch in vertrauensvollen Gesprächen die hierarchischen Über-Untereordnungs-Verhältnisse nie ganz ausgeblendet werden könnten. Zu fast 83 % liefen die Gespräche auch frei von Störungen durch Telefon, Anklopfen usw. ab.

Gesprächsleitfaden zur Vorbereitung bzw. Durchführung von MAG

Den Beteiligten in allen Einrichtungen stehen Gesprächsleitfäden zur Verfügung, die den Sinn und Zweck des MAG verdeutlichen. Sie beinhalten meist Vorbereitungshilfen für den Gesprächsverlauf und ein Zielvereinbarungsformular, auf dem Verabredungen festgehalten und von beiden Seiten unterschrieben werden können. Die vier Landesbehörden verwandten den in Abschnitt 2.2.1 skizzierten Leitfaden, der ressortübergreifend vom Niedersächsischen Innenministerium konzipiert wurde. Die Kommunen hatten jeweils eigene Formulare entwickelt, die sich in den wesentlichen Bestandteilen aber kaum vom ministeriellen Konzept unterschieden.³⁷

Zu den Leitfäden gibt es ambivalente Aussagen. Für die Mitarbeiter/innen sind die Werte zur Wichtigkeit (2,34) und Zufriedenheit (2,29) nahezu identisch; auch bei den Führungskräften liegen sie dicht beieinander (2 bzw. 2,18). Bei den Mitarbeiter(inne)n liegt allerdings der niedrigste Wichtigkeitswert überhaupt vor (vgl. nochmals Abb. 5), dies bei einer starken Streuung von fast 1,3. Einem Teil der Befragten ist ein solches strukturiertes Instrumentarium zur Vorbereitung und Durchführung des MAG offenbar ganz besonders wichtig, andere verzichten darauf. Insgesamt wird das Hilfsinstrument situations- (und wohl auch typ-) abhängig unterschiedlich beurteilt, wobei kaum jemand es ganz missen möchte. Falls überhaupt konkrete Kritikpunkte in den Interviews genannt wurden, bezogen diese sich z.B. auf zu wenige Formulierungsbeispiele für (Ziel-)Vereinbarungen, zu langatmige Ausführungen, eine zu einengende Gesprächsstruktur oder Ähnliches. Insgesamt gab es aber wenig Hinweise auf einen konkreten Überarbeitungsbedarf. Eine checklisten-ähnliche Zusammenstellung von »Gesprächsideen« scheint hiernach für eine Gesprächsvorbereitung als hilfreich empfunden zu werden, da sie ausreichend Raum für eine freie Gesprächsführung lässt.

37 Als Ausnahme kann allenfalls der C-Kreis gelten. Hier hatte sich die Arbeitsgruppe PE nicht für eine Checkliste anzusprechender Themen entschieden, sondern einen Fragen-Gesprächsleitfaden entworfen, auf dem zu jeder Frage von der Führungskraft und dem bzw. der Mitarbeiter/in Stichworte notiert werden konnten.

Erwähnenswert ist, dass in den meisten Einrichtungen die Gesprächsleitfäden nicht in jedem Jahr neu verteilt werden. Sie werden in der MAG-Einführungsphase einmalig verteilt und ggf. später ins Intranet gestellt; so bleibt es den Beteiligten in den Folgejahren selbst überlassen, auf die Formulare zur Vorbereitung zurückzugreifen. Ob hierin ein Grund liegen könnte, dass manche Mitarbeiter/innen zum MAG unvorbereitet erscheinen, lässt sich im Rahmen der Untersuchung nicht nachweisen. Erstaunlich ist aber, dass immerhin fast 19 % der 185 befragten Mitarbeiter/innen behaupten, den Leitfaden *nicht* zu kennen. Hierunter sind auch Personen, die ein MAG geführt haben – dies also offenbar ohne Inanspruchnahme derartiger Hilfestellungen. Denkbar ist, dass bei Neueintritt in eine Organisation oder beim Abteilungswechsel von den Führungskräften mehr auf einen Leitfaden hingewiesen oder dieser (bzw. zumindest die Checkliste) vor jedem Gespräch ausgehändigt werden müsste.

Zielvereinbarungen im Rahmen von MAG

Das Prinzip des »Führens mit Zielvereinbarungen« spielt auf der Konzeptebene der KGSt ebenso eine große Rolle wie in den schriftlichen Handreichungen des Niedersächsischen Innenministeriums. Die an der Untersuchung teilnehmenden Kommunen haben sich an dieser Stelle bewusst von den KGSt-Empfehlungen entfernt: In den MAG-Formularen gibt es zwar Platz für Vereinbarungen zu allen Gesprächsthemen, diese sollen jedoch ausdrücklich nicht den Charakter von »echten« Zielvereinbarungen haben. Die Einbindung in ein Kontraktmanagement ist hier keinesfalls beabsichtigt. Deshalb hat man sich auch verbal vom Begriff der Zielvereinbarungen distanziert, verwendet vielmehr die Bezeichnungen »Verabredungen« oder »Vereinbarungen«.

Die Wichtigkeits-Zufriedenheits-Einschätzung zu Zielvereinbarungen in Abb. 5 bezieht sich daher allein auf die vier Landesbehörden. Ein echtes Kontraktmanagement mit einer daraus abgeleiteten Zielkaskade, die mithilfe des MAG auf alle Ebenen der Behörden herunterreichen würde, existiert zum Befragungszeitpunkt jedoch in keiner dieser Einrichtungen. Dies hat unter anderem einen ganz praktischen Grund: Künftige Arbeitsziele der Behörden werden mit den übergeordneten Ministerien manchmal erst kurz vor Jahresende verhandelt, die MAG können aber in den meisten Einrichtungen über das gesamte Jahr verteilt werden, sodass das Prinzip »Führen mit Zielen« hier kaum umsetzbar ist. Überwiegend ist aber das »Herunterbrechen« übergeordneter, ministerieller Ziele auf die Arbeitsebene derzeit auch gar nicht beabsichtigt. Deshalb ist der Abschluss von schriftlichen Zielvereinbarungen in den Einrichtungen nicht als Muss-, sondern als Kann- oder Sollregelung ein-

zustufen. Insofern war es in den Interviews spannend zu erfahren, welche Wichtigkeit die Beteiligten dem Instrument Zielvereinbarung im Rahmen des MAG beimessen.

In Abb. 5 nehmen die Wichtigkeits-Zufriedenheitsprofile hier einen bemerkenswerten Verlauf. Bei den Führungskräften fällt auf, dass die (durchgezogene) Wichtigkeitslinie rechts vom (gestrichelten) Zufriedenheitsprofil liegt. Die Wichtigkeitswerte tendieren hier zu »teils/teils« (3,03) – dies bei einer besonders starken Streuung (Standardabweichung von 1,401). Dort, wo Zielvereinbarungen abgeschlossen wurden, liegen diese tendenziell im eher zufrieden stellenden Bereich (2,39).³⁸ Darüber hinaus scheint erstaunlich, dass die Wichtigkeit von Zielvereinbarungen von den Mitarbeiter(inne)n (2,25 bei einer Standardabweichung von 1,48) erkennbar höher eingeschätzt wird als von den Führungskräften (3,03). Dies war im Vorfeld andersherum vermutet worden. Die Zufriedenheit mit den Zielvereinbarungen weist bei den Mitarbeiter(inne)n eine starke Streuung auf; dies hängt vermutlich mit der Frage zusammen, ob die Verabredungen in der Folgezeit auch umgesetzt wurden. Wegen der besonderen Bedeutung wird auf das Thema Zielvereinbarungen in Abschnitt 5.3 genauer einzugehen sein.

Themen im MAG

Welche Themen im MAG zur Sprache kommen, das hängt von der selbst gewählten »Agenda« der Gesprächspartner/innen ab. Üblicherweise sollten Themen angesprochen werden, die den Beteiligten wichtig sind. Deshalb entfiel in den Interviews meist die »Wichtigkeitsfrage«. Die Zufriedenheit bewegt sich im zufrieden bis eher zufrieden stellenden Bereich (Mittelwerte Führungskräfte 1,46 bzw. Mitarbeiter/innen 1,83).

Zusammenfassend hat der Überblick über wichtige »Phasen« des MAG mithilfe des Wichtigkeits-Zufriedenheitsprofils folgende Eindrücke hinterlassen:

- Der Ablauf der Gespräche ist gut geschult und klappt vielfach reibungslos.
- Zu den Gesprächsleitfäden zeigen sich vergleichsweise wenig konkrete Handlungsempfehlungen.
- Kontrovers beurteilt und besonders zu beachten sind die Punkte »Gesprächsvorbereitung« und »Zielvereinbarungen« (vgl. hierzu auch die Abschnitte 4.3 und 5.3).

38 Einschränkung zur Methodik ist zu bemerken, dass die Wichtigkeitsfrage von allen Befragten beantwortet werden sollte, während die Zufriedenheitsfrage nur dort Sinn machte, wo auch Zielvereinbarungen abgeschlossen wurden (das war bei 54 Mitarbeiter/innen und 18 Führungskräften der Fall).

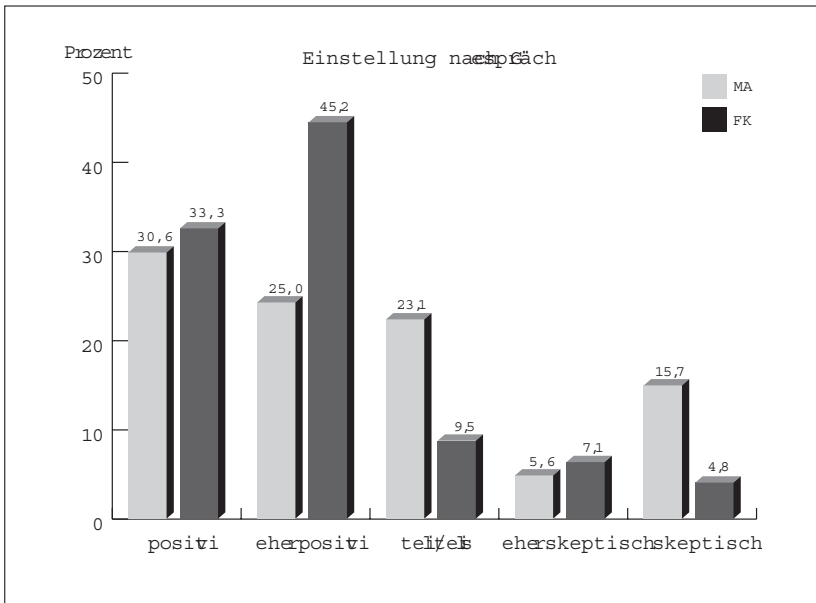
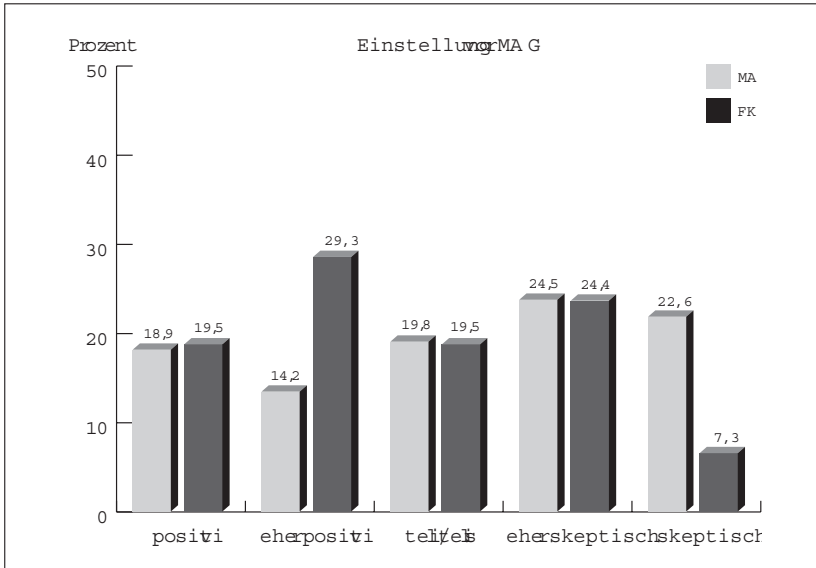
Würde man die ausgewählten Phasen des MAG mit Schulnoten von »sehr gut« bis »mangelhaft« belegen, lägen fast alle Mittelwerte deutlich besser als die Note »befriedigend« (siehe noch einmal Abb. 5). Das ist ein erfreuliches Ergebnis, schließt aber nicht aus, dass es auch Unzufriedene bzw. Unzufriedenheiten gibt. Neben diesem Überblick aus dem Wichtigkeits-Zufriedenheits-Profil werden deshalb im folgenden Abschnitt Einstellungshaltungen der Befragten zum MAG diskutiert.

4.3 EINSTELLUNG DER BEFRAGTEN ZUM MAG

Das MAG bedeutet für beide Seiten, für die Mitarbeiter/innen ebenso wie für die Führungskräfte, eine ungewohnte Gesprächssituation. Aus diesem Grund interessierte uns eine Frage nach der Einstellung zum MAG vor und nach den Gesprächen. Hierzu wurden 152 Personen in den Interviews befragt (42 Führungskräfte und 110 Mitarbeiter/innen *mit* MAG). Die Gegenüberstellung zeigt, dass eine leichte Verschiebung zum Positiven stattgefunden hat. Die Aussagen zur Einstellung *vor* dem ersten Gespräch deuteten erwartungsgemäß auf eine gewisse Skepsis hin – erwartungsgemäß deshalb, weil das MAG noch etwas Neues, Ungewohntes war. Aus dem Mitarbeiter/innen-Kreis waren ca. 47 % im Vorfeld skeptisch bzw. eher skeptisch, bei den Führungskräften waren dies knapp 32 %. 33 % der Mitarbeiter/innen und knapp 49 % der Führungskräfte bezeichneten ihre Einstellung im Vorfeld der MAG als positiv bzw. eher positiv. Die restlichen Personen ordneten sich beim unentschiedenen »Teils-Teils« ein oder machten keine Angabe. *Nach* den Gesprächen waren weiterhin etwa 21 % der Mitarbeiter/innen und ca. 12 % der Führungskräfte tendenziell skeptisch. Dennoch zeigte sich eine positivere Grundstimmung (insgesamt mehr als 55 % der Mitarbeiter/innen bzw. fast 80 % der Führungskräfte befanden sich nun im positiven Bereich), die sich in den schriftlichen Befragungen teilweise wiederholte.³⁹

39 Dies gilt zumindest für A-Stadt, nicht aber unbedingt auch für die Online-Befragung bei Land 1. Dort blieb die Zahl derer, die sich für »skeptisch« bzw. »eher skeptisch« entschieden, mit rund 36 % eher gleich; zwischen den anderen Antwortkategorien kam es zu leichten Verschiebungen.

Abb. 7: Vor und nach dem MAG: Verschiebung der Einstellungshaltung (vorher: n = 147; davon FK: n = 41; MA: n = 106 – nachher: n = 150; davon FK: n = 42; MA: n = 108)



Deutlich wird an der Abb. 7 auch, dass sich nach den Gesprächen nicht die Einstellung *aller* im Vorfeld skeptischen Personen ins Positive verkehrt hat; auch hat es Wanderungsbewegungen von dem Positiv- in den Skepsis-Bereich gegeben. Mögliche Gründe für eine weiterhin vorhandene Skepsis wurden in den Interviews offen benannt. Hier einige Argumente:

- Skeptisch. Trotz alledem noch skeptisch, obwohl die Gespräche gut gelaufen sind, weil es auf die jeweiligen *Personen* ankommt. (Mitarbeiter/in)
- Skeptisch. Durch die Strukturiertheit versucht man individuelle Persönlichkeiten in ein Schema zu pressen, das kann auch abträglich sein. Je stärker strukturiert etwas ist, desto schlechter ist es. (Führungskraft)
- Da ist es keine Skepsis mehr, da ist es blanke Ablehnung. Halte MAG für überflüssig. Wo Kommunikation funktioniert, da warte ich nicht ein Jahr auf Gespräch, wenn was ist. Da, wo Kommunikation nicht funktioniert, hilft auch MAG nicht. (Mitarbeiter/in)
- Eher skeptisch. Prinzipiell ist das MAG ein gutes Instrument, wo Zusammenarbeit nicht klappt oder wo es sehr hierarchisch ist. In einem Bereich, wo man Probleme gleich anspricht und ansprechen kann, da ist es »Zeitfresser«. (Mitarbeiter/in)

Andere Befragte stellten dagegen ganz deutlich die Vorteile der Ungestörtheit im MAG heraus. Auch hierzu einige exemplarische Äußerungen:

- Positiv. War ich sehr überrascht. War sehr locker und es kam eine Menge rüber, was ich vorher nicht gedacht hätte. (Mitarbeiter/in)
- Das ist vernünftig. Eine ruhige Zeit, ohne dass jemand stört. Man hat Zeit für Dinge, die uns bewegen. Motto: »geschenkte Zeit«! Die Atmosphäre macht ganz viel aus. Da liegt die Stärke des MAG. Es ist für mich nur kein »Steuerungsinstrument« zur PE. (Mitarbeiter/in)
- Positiv. Ich glaube, das, was positiv ist, ist die Zeit der Ungestörtheit, die geschaffen ist. Das Telefon wird umgestellt und es ist ein Zettel an der Tür. Ich weiß, das ist *meine* Stunde und da stört mich niemand. (Mitarbeiter/in)
- Positiv, ganz eindeutig, echt eine wichtige Sache. Weil im normalen Arbeitsalltag miteinander diese Ebenen ja gar nicht zum Tragen kommen, wie fühlst du dich hier, wo willst du hin? Finde ich extrem wichtig. Könnte ruhig ein zweites Mal im Jahr sein. (Mitarbeiter/in)

Bei den Führungskräften ändert sich die Einstellung »nachher« kaum im Zeitlauf. D.h. zwischen den Gruppierungen »positiv/eher positiv« einerseits und »skeptisch/eher skeptisch« andererseits gibt es mit zunehmender jährlicher Rundenzahl nur geringe Verschiebungen. Anders bei den Mitarbeiter(inne)n. Betrachtet man in

Tab. 4 besonders die Rubriken »skeptisch« und »eher skeptisch« im Zeitlauf, so fällt ins Auge, dass der höchste Anteil der Skeptiker/innen in Rundenzahl 2 auftritt. Ab Runde 3 sinkt dieser Anteil deutlich. Dies untermauert die in Abschnitt 4.1 geäußerte Vermutung, dass beim MAG die Gefahr des »Hängenbleibens« vor, während bzw. nach der zweiten jährlichen Runde besonders groß ist. Anders gewendet bedeutet dieses Ergebnis aber auch, dass die Skepsis sinkt, je länger das MAG in einer Einrichtung jährlich praktiziert wird; denn drei und mehr Runden wurden vorrangig in jenen Behörden erreicht, die gleichzeitig 90 % ihrer Mitarbeiter/innen mit dem MAG erreicht haben (siehe nochmals Abb. 2f.).⁴⁰

40 Bei der schriftlichen Erhebung in A-Stadt wiederholte sich diese Tendenz nicht ganz so deutlich. Hier sinkt die Skepsis in der zweiten Runde, in der dritten steigt sie wieder an, um in der vierten erneut leicht zu sinken. Allerdings gehört A-Stadt auch zu jenen PerMit-Verwaltungen, wo nur ein Teil der Belegschaft höhere Rundenzahlen erreicht hatte (nämlich ca. 15,7 %, vgl. Abb. 3). Diese Anteile sind beispielsweise in den Landesbehörden 2 bis 4 höher.

Tab. 4: Kreuztabelle zur Einstellungshaltung der Mitarbeiter/innen und geführte MAG-Runden⁴¹

	Zahl der geführten jährlichen MAG-Runden											Gesamt	
	1 x		2 x		3 x		mehr als 3 x		keine Angabe		Anzahl	%	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%			
Einstellung nach dem MAG?	positiv	4	16,0 %	10	40,0 %	9	31,0 %	4	22,2 %			27	27,6 %
	eher positiv	6	24,0 %	2	8,0 %	9	31,0 %	6	33,3 %	1	100,0 %	24	24,5 %
	teils/teils	10	40,0 %	2	8,0 %	5	17,2 %	7	38,9 %			24	24,5 %
	eher skeptisch	1	4,0 %	3	12,0 %	1	3,4 %	1	5,6 %			6	6,1 %
	skeptisch	4	16,0 %	8	32,0 %	5	17,2 %					17	17,3 %
Gesamt		25	100,0 %	25	100,0 %	29	100,0 %	18	100,0 %	1	100,0 %	98	100,0 %

41 Nicht enthalten: B-Stadt; da aufgrund der noch laufenden Einführungsphase nicht nach der »Rundenzahl« gefragt wurde.

Erwähnenswert ist der Zusammenhang zwischen den Faktoren »Einstellung« und »Vorbereitung auf das MAG«. Anhand des Wichtigkeits-Zufriedenheits-Profiles in Abschnitt 4.2 (siehe dort Abb. 5) war herausgearbeitet worden, dass es sich bei der Vorbereitung um *einen* Problembereich der MAG handelt: Ein Drittel der Mitarbeiter/innen bereitet sich auf das MAG *gar nicht* vor; dieser Prozentsatz scheint vergleichsweise unabhängig davon zu sein, ob die MAG erstmalig oder bereits seit mehreren Jahren durchgeführt werden. Nur wenige Mitarbeiter/innen nehmen sich für die Vorbereitung mehr als eine halbe Stunde Zeit (s. noch einmal Tab. 3). Die Tab. 5 zeigt, dass im Vorfeld *skeptische* Mitarbeiter/innen sich erheblich seltener auf ein MAG vorbereiten (oder anders gewendet unvorbereitete Mitarbeiter/innen im Vorfeld eine skeptischere Einstellung zu haben scheinen). *Nach* dem MAG wandert ein Teil dieser Personengruppe zwar in »bessere« Stufen ab (so erhöhen sich die Rubriken »teils/teils« und »eher positiv« auf 30,6 bzw. 16,7 %). Gleichwohl bleiben aber auch nach den MAG weiterhin fast 28 % skeptisch. Sehr viel deutlicher sind die Wanderungsbewegungen in den positiven Bereich jedoch bei denjenigen Mitarbeiter(inne)n, die *vorbereitet* in das MAG gingen: Nur noch ca. 16 % sind nach dem Gespräch weiterhin (eher) skeptisch (gegenüber mehr als 40 % vorher).⁴²

Tab. 5: Zusammenhang von Vorbereitung und Einstellung

	Vorbereitet?			
	nein		ja	
	Einstellung vor dem Gespräch?		Einstellung vor dem Gespräch?	
	Anzahl	%	Anzahl	%
positiv	6	16,7 %	14	20,0 %
eher positiv	1	2,8 %	14	20,0 %
teils/teils	8	22,2 %	13	18,6 %
eher skeptisch	8	22,2 %	18	25,7 %
skeptisch	13	36,1 %	11	15,7 %
Gesamt	36	100,0 %	70	100,0 %

42 Der Mittelwertvergleich der unterschiedlichen Gruppen zeigt bei den Nichtvorbereiteten einen Einstellungssprung vorher/nachher von 3,58 auf 3,06. Bei Vorbereiteten ist der Einstellungs-Mittelwert sowohl vorher als auch nach dem MAG positiver, der Einstellungssprung größer (von 2,97 auf 2,24).

Tab. 5: Zusammenhang von Vorbereitung und Einstellung (Fortsetzung)

	Vorbereitet?			
	nein		ja	
	Einstellung nach dem Gespräch?		Einstellung nach dem Gespräch?	
	Anzahl	%	Anzahl	%
positiv	7	19,4 %	26	36,1 %
eher positiv	6	16,7 %	21	29,2 %
teils/teils	11	30,6 %	14	19,4 %
eher skeptisch	2	5,6 %	4	5,6 %
skeptisch	10	27,8 %	7	9,7 %
Gesamt	36	100,0 %	72	100,0 %

Nach diesen Ergebnissen zahlt sich also die Vorbereitung auf ein MAG aus. Dies vermutlich, weil die gute Ausgangsposition im MAG einen positiveren Gesprächsverlauf bewirken dürfte, in dem der eigene Standpunkt mit besseren Argumenten vertreten werden kann. Die gute Vorbereitung eines MAG erweist sich einmal mehr als eine »Stellschraube« des Prozesses. PE-Verantwortliche stehen dabei vor der Lösung des Problems »von Henne und Ei«: Scheint es eher geboten, die Einstellung der Skeptiker/innen durch geeignete Maßnahmen zu beeinflussen, damit diese sich ausreichend auf ein MAG vorbereiten? Oder sollte man vielmehr versuchen, den Mitarbeiter(inne)n die Notwendigkeit einer guten Vorbereitung zu verdeutlichen, um auf diesem Weg die Einstellungshaltung zu verbessern? Bei beiden Faktoren scheint es sich um schwer beeinflussbare Sachverhalte zu handeln.

Um die Eindrücke zu den Einstellungen der Befragten zum MAG zu vertiefen, wurde zusätzlich die in Abschnitt 3.2 erwähnte »Kartenmethode« eingesetzt. Dabei hatten die Interviewten die Möglichkeit, Karten mit vorgegebenen Äußerungen aus einem Stapel kommentiert oder unkommentiert herauszulegen, denen sie uneingeschränkt oder bedingt zustimmen konnten. Hierbei sind mögliche Verzerrungseffekte zu beachten. Erstens kann der Effekt der »sozialen Wünschbarkeit« auftreten: die Befragten könnten ggf. eher geneigt sein positive Karten herauszulegen, als sich kritisch zu äußern (vgl. Fußnote 36). Zweitens sind die Assoziationen der Interviewten bei der Wahl bzw. Nichtwahl einer Karte von außen nicht nachzuvollziehen. Schließlich haben nur die herausgelegten Karten eine wirkliche Aussagekraft. Die unten folgenden Tabellen enthalten somit die »Zustimmungen« im Sinne von herausgelegten Karten. Dabei machte es die Interviewmethode möglich, auch ein »gedehntes« bzw. »bedingtes Ja« darzustellen.

Zur Einstellungshaltung sind die Karten »Bei uns werden die MAG-Leitfäden nur abgehakt, wirklich inhaltliche Gespräche finden nicht statt« bzw. »Freiwillig würde ich kein MAG führen wollen« interessant. Diese (eher negativ formulierten) Aussagen fanden nur bei ca. jeder fünften Interviewperson Zustimmung. Überwiegend handelt es sich dabei um Zustimmungen der Mitarbeiter/innen. Hierunter sind überproportional Mitarbeiter/innen vertreten, die sich nicht auf das MAG *vorbereitet* haben (siehe oben).⁴³ Drei Führungskräfte würden freiwillig keine MAG führen wollen, wenn sie nicht vonseiten der Dienststelle dazu verpflichtet worden wären.

Tab. 6: Kartenmethode zur Einstellung (n = 152 bzw. 136; davon FK: n = 42 bzw. 36; MA: n = 110 bzw. 100)⁴⁴

	MAG nur abgehakt		Freiwillig würde ich MAG nicht führen wollen	
	Anzahl	%	Anzahl	%
ja	20	13,2 %	25	18,4 %
bedingt ja	7	4,6 %	3	2,2 %
Gesamt	152	100,0 %	136	100,0 %

Insgesamt können diese Ergebnisse als ein positives Ergebnis gewertet werden. Denn wenn die MAG geführt werden, dann werden sie überwiegend offenbar mit der gebotenen Ernsthaftigkeit angegangen und meist durchaus auch freiwillig geführt.

Ein dialogorientiertes Instrument wie das MAG, in dem auf »gleicher Augenhöhe« gesprochen werden soll, ist abhängig von den Erfahrungen mit der/dem Gegenüber aus der Vergangenheit: Sind diese als schlecht zu bewerten, könnte sich dies auf die Einstellung zum MAG negativ auswirken. Anders gewendet legen gute Erfahrungen aus der Vergangenheit möglicherweise eine Basis für das Gelingen des MAG. Auch hierzu wurde in den Interviews die Kartenmethode eingesetzt.

43 Die vollen bzw. bedingten Zustimmungen der unvorbereiteten Mitarbeiter/innen zur »Abhaken-These« betragen 29 %, zum »Freiwillig-nicht-führen-Wollen« 40,5 %.

44 Zur Freiwilligkeit nicht befragt: B-Stadt.

Tab. 7: Kartenmethode zu den Gesprächserfahrungen aus der Vergangenheit

	Gute Erfahrungen mit Gesprächspartner(inne)n			
	MA		FK	
	Anzahl	%	Anzahl	%
ja	74	67,3 %	37	88,1 %
bedingt ja	7	6,4 %	1	2,4 %
Gesamt	110	100,0 %	42	100,0 %

	Schlechte Erfahrungen mit Gesprächspartner(inne)n			
	MA		FK	
	Anzahl	%	Anzahl	%
ja	11	10,0 %	1	2,4 %
bedingt ja	4	3,6 %	0	0 %
Gesamt	110	100,0 %	42	100,0 %

Erfreulicherweise blickt die große Mehrheit auf gute Erfahrungen mit den Gesprächspartner(inne)n zurück. Auch lässt sich aus den Ergebnissen nicht nachweisen, dass ggf. schlechte Erfahrungen aus der Vergangenheit per se zu einer skeptischen Einstellungshaltung gegenüber dem MAG führen.

Oft wird in der Literatur das mögliche Spannungsverhältnis zwischen Regelbeurteilung und dialogorientiertem MAG betont, da beide Gesprächstypen im Grunde unterschiedliche Ziele verfolgen: Dient die Regelbeurteilung unter anderem zur Leistungseinschätzung bzw. als Basis für Versetzungs- und Beförderungsentscheidungen und hat damit eine hohe Bedeutung für das berufliche Fortkommen der Arbeitnehmer/innen, so ist das MAG eher auf einen vertrauensvollen Austausch »gleichberechtigter Partner/innen« angelegt. Theoretisch wäre denkbar, dass Führungskräfte und Mitarbeiter/innen Erfahrungen aus früheren Beurteilungsgesprächen, die ja in der Handlungslogik eher dem klassischen Über-Unterordnungsverhältnis folgen, auf das dialogorientierte MAG übertragen. Eine weitere Karte zielte deshalb darauf ab, ob die MAG ggf. in den Köpfen der Interviewpartner/innen von negativen Erfahrungen aus Beurteilungsprozessen überlagert werden.

Aus der Tab. 8 geht hervor, dass relativ selten negative Erfahrungen aus den Beurteilungsgesprächen auf das MAG »überstrahlen«. Zusätzlich wurden die Mitarbeiter/innen gefragt, ob sie im Falle von kritischen Äußerungen im MAG negative Konsequenzen in der Beurteilung befürchteten; dies wurde nur von knapp 12 % der Befragten bejaht. Hieraus zu folgern, die Befragten könnten ohne weiteres zwischen

den unterschiedlichen Gesprächstypen differenzieren, wäre vermutlich zu kurz gegriffen. Im Projektverlauf stellte sich nämlich heraus, dass ein größerer Teil der Untersuchungseinheiten das Beurteilungswesen gar nicht mehr regelmäßig praktiziert, sondern es nur noch anlassbezogen anwendet, wenn Beförderungsentscheidungen anstehen. In den Landesbehörden befand man sich sozusagen in einer Phase des Abwartens, ob und wann das Beurteilungswesen im Land Niedersachsen überarbeitet würde. Insofern hatte auch eine gewisse Zahl der befragten Personen noch keine Erfahrungen mit Beurteilungsgesprächen.

Tab. 8: Kartenmethode zum Spannungsverhältnis zwischen MAG und Beurteilung⁴⁵

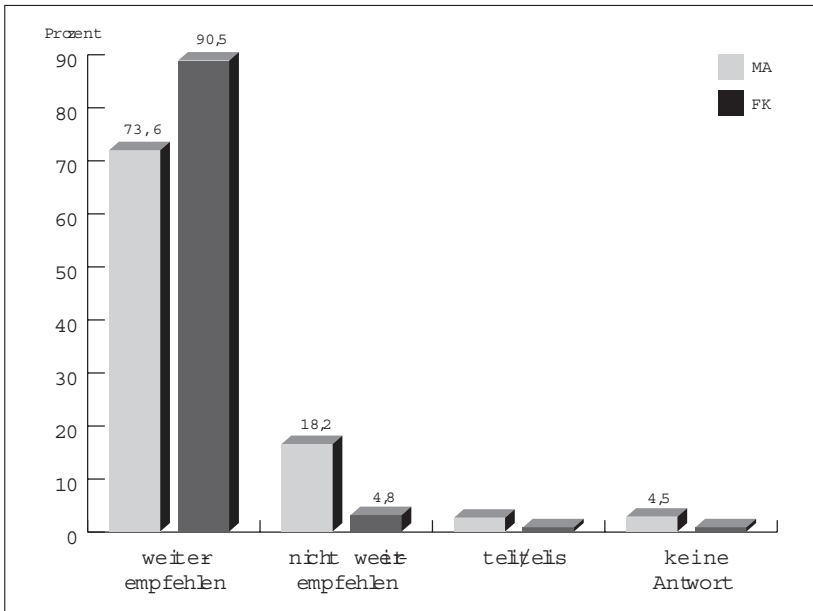
	Negative Erfahrungen aus Beurteilungsgesprächen im Kopf			
	MA		FK	
	Anzahl	%	Anzahl	%
ja	6	6,0 %	2	5,6 %
bedingt ja	2	2,0 %	0	0 %
Gesamt	100	100,0 %	36	100,0 %

Auf die Erhebung der Einstellung zielte indirekt auch die Methode des angefangenen Halbsatzes: »Ich würde das MAG meinen Kolleg(inn)en (nicht) weiterempfehlen, weil ...«. Hier erhielten die Befragten noch einmal Gelegenheit, Stellung zum Instrument MAG zu nehmen. Dabei zeigt sich ein erfreuliches Bild: 73,6 % der Mitarbeiter/innen und 90,5 % der Führungskräfte würden das Instrument MAG weiterempfehlen. Einschränkend gilt erneut auch hier, dass die Gruppe der »Nichtvorbereiteten« aus dem Rahmen fällt: Nur etwa die Hälfte der Mitarbeiter/innen ohne Vorbereitung würde den Kolleg(inn)en ein MAG weiterempfehlen.⁴⁶

45 Diese Frage wurde in B-Stadt nicht gestellt, da hier das Beurteilungswesen erst noch eingeführt werden soll. Bei A-Stadt lagen die Zustimmungswerte nochmals *unter* den Werten in Tab. 8; Spannungen zwischen MAG und Beurteilungswesen beschränken sich dort allenfalls auf Einzelfälle.

46 Bei den Vorbereiteten beträgt dieser Satz immerhin 84,7 %.

**Abb. 8: MAG weiterempfehlen bzw. nicht weiterempfehlen
(n = 152; davon FK: n = 42; MA: n = 110)⁴⁷**



Folgende Begründungen für die Einschätzungen wurden dabei von den Befragten in den Interviews z.B. genannt:

- Weiterempfehlen, weil es in der Arbeitsbeziehung eigentlich die einzige Gelegenheit ist, sich außerhalb bestehender Sachzwänge mit der/dem Vorgesetzten zu unterhalten. (Mitarbeiter/in)
- Weiterempfehlen, weil es auf jeden Fall die Kommunikation mit der/dem Vorgesetzten fördert. (Führungskraft)
- Weiterempfehlen, weil sich doch Mitarbeiter/innen mal öffnen, die sich sonst eben nicht äußern. (Führungskraft)
- Weiterempfehlen, weil auf diese Art und Weise ein Gespräch zustande kommt, das über Alltäglichkeiten hinausgeht. Häufiges Miteinanderreden ersetzt nicht ein themengebundenes Gespräch. (Führungskraft)
- Nicht weiterempfehlen, weil Missverständnisse sowieso ausgeräumt werden müssen, wenn man täglich Kontakt miteinander hat und man dazu nicht ein jährliches Gespräch braucht. (Mitarbeiter/in)

47 In den schriftlichen Befragungen bei A-Stadt und Land 1 wurde diese Frage nicht gestellt.

- Nicht weiterempfehlen, weil es in der Form, wie es gemacht werden soll, nicht geeignet ist, zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit und der Leistung zu kommen. Die Akzeptanz des MAG ist schon durch eine Vielzahl von Begrifflichkeiten, die auf die Mitarbeiter/innen einströmten und mit denen sie bisher nichts zu tun hatten, im Vorfeld zerstört. Beispiel: Top down, no Form up, Gegenstromverfahren usw. Vielen ist nicht klar geworden, wozu soll das? Sie sind nicht überzeugt! (Führungskraft)

Die schriftliche Erhebung bei A-Stadt bzw. die unterstützende Online-Befragung bei Land 1 lieferten zum Thema Einstellungen ähnliche Ergebnisse, sodass auf eine ausführlichere Darstellung hier verzichtet wird.

4.4 GRÜNDE FÜR NICHT GEFÜHRTE MAG

Der Verbreitungsgrad der MAG in den einzelnen Einrichtungen war recht unterschiedlich (siehe Abschnitt 4.1). Uns interessierten auch deshalb die Gründe, warum vereinzelt MAG *nicht* geführt worden sind. Zur Erinnerung: In den vier Landesbehörden variierte der Verbreitungsgrad geführter MAG zwischen 66 und nahezu 100 %, bei A-Stadt hatten drei von vier Befragten schon einmal ein MAG geführt. C-Kreis und B-Stadt fielen im Verbreitungsgrad ab, wobei B-Stadt sich gerade erst in der Einführungsphase befand, während C-Kreis die MAG bereits seit 2001 praktizierte. Als großes Problem mehrerer Einrichtungen hatte sich gezeigt, die MAG über die erste oder zweite jährliche Runde hinaus als *regelmäßiges* Instrument zu verankern.

Der *erste Schritt*, um den Gründen für nicht geführte Gespräche auf die Spur zu kommen, war die Frage, ob die Führungskräfte überhaupt Einladungen zum MAG ausgesprochen hatten. Nach den Ergebnissen aus Interviews und schriftlichen Erhebungen muss davon ausgegangen werden, dass drei von vier Mitarbeiter/innen ohne MAG *keine* Einladung erhalten haben.⁴⁸ Wer zwar eine Einladung erhalten hatte, ihr aber nicht nachkam, gab überwiegend als Grund »keine Notwendigkeit gesehen« an. Typische »sonstige Gründe« waren z.B.:

- Offiziell: wir machen das natürlich, aber durch die Blume: das ist nicht so notwendig. Außerdem: Reformmüdigkeit in Bezug auf Instrumente.
- Weil ich glaube, dass mein/e Vorgesetzte/r nicht so vertrauensvoll mit dem umgehen würde, was ich ihr/ihm erzählen würde. Mir würde die Diskretion fehlen.

48 In den Interviews gaben 76 % der Mitarbeiter/innen ohne MAG an, keine Einladung bekommen zu haben, bei A-Stadt waren dies 78,5 %, in der Online-Befragung von Land 1 sogar 95 %.

Und mein/e Vorgesetzte/r kann manchmal etwas nachtragend sein, wenn man kritisch etwas anmerkt.

- Die Führungskraft hat kurzfristig gewechselt. Zu dem MAG ist es aus Zeitgründen nicht mehr gekommen.
- Ich bin zum Lehrgang gegangen als die Termine waren. Es hat bei uns mit der Einführung etwas gedauert. Vorgesetzte haben relativ häufig gewechselt. Die sollen eine bestimmte Zeit da sein, bevor sie MAG führen.

Die große Zahl der zum MAG *nicht* eingeladenen Personen überraschte, war doch in den Konzepten und den Schulungen die Pflicht zur Einladung deutlich als Aufgabe der Führungskräfte definiert worden. Durch nähere Nachfragen in den Interviews zeigte sich in mindestens zwei Einrichtungen die Tendenz, dass offenbar für die Einladungswege erhebliche Spielräume bestanden, die von den Führungskräften sehr unterschiedlich genutzt wurden.

- Es hat eine allgemein gehaltene, sehr vorsichtig formulierte Einladung gegeben, es fühlte sich niemand angesprochen.
- Aber nicht persönlich. Die Fachdienstleitung hat in Monatsgesprächen auf die MAG-Möglichkeit hingewiesen. Wer Bedarf sieht, kann und soll das Gespräch mit ihr/ihm suchen.
- Einladung wird an die Teamkoordinator(inn)en herangetragen mit der Bitte, das an Teams weiterzugeben. Keine persönliche Einladung erhalten.
- Durch Umlauf [*Anm.: der Führungskraft*], in dem jede/r sich eintragen konnte, die/der Wunsch hatte, ein MAG zu führen. Vordruck nicht abgehoben von anderen »Amtsumläufen«. Zweiter Einladungsdurchgang ebenso. Es gab psychologischen Effekt aus der Gruppe. Erst traute sich niemand einzutragen; nachdem die erste Person sich getraut hatte, gab es mehr Eintragungen.

Im Ergebnis zeigt sich der Einladungsweg als *ein* Knackpunkt bei der MAG-Anbahnung in einigen befragten Einrichtungen. Wird der Hinweis auf die anstehenden MAG zu pauschal gehalten und nicht persönlich an einzelne Mitarbeiter/innen gerichtet, besteht die Gefahr, dass zwar die Führungskräfte ihre »Pflicht erfüllen«, die Mitarbeiter/innen sich aber nicht direkt angesprochen fühlen. Kommt eine Kultur hinzu, wo das Suchen eines Vier-Augen-Gesprächs mit der Führungskraft gedeutet wird als »da müsse doch jemand ein Problem haben«, so ist die Hemmschwelle für die Mitarbeiter/innen sehr groß.⁴⁹

49 Dieses Missverständnis zeigte sich besonders deutlich in vom Projekt PerMit durchgeführten Rückmelde-workshops.

Hatten die Mitarbeiter/innen keine Einladung erhalten, so konnten sie in einem *zweiten Schritt* spekulieren, warum diese ausgeblieben war (siehe Tab. 9). Einschränkung zur Methodik ist deshalb anzumerken, dass sich die befragten Personen zum Teil in die jeweilige »Gegenseite« hineinversetzen und sich spekulativ über mögliche Ursachen nicht geführter Gespräche äußern mussten. In den Interviews war der überragende Eindruck der Mitarbeiter/innen, dass die Führungskraft im Grunde nicht genügend Zeit habe (48,2 %), gefolgt von dem Argument, man rede ohnehin fast täglich (33,9 %). Letzteres spielt auch eine herausragende Rolle in den schriftlichen Antworten von Land 1. Bedenklich scheint hier besonders, dass 42 % der Mitarbeiter/innen *ohne* Einladung zum MAG den Eindruck hatten, die Führungskraft halte nichts von diesem PE-Instrument.

Tab. 9: Gründe für ausgebliebene Einladung – Mitarbeiter/innen-Sicht (Mehrfachnennungen möglich)⁵⁰

Die Führungskraft hat kein MAG vorgeschlagen, weil ...	Interviews (n = 56) in %	A-Stadt schriftlich (n = 161) in %	Land 1 schriftlich (n = 19) in %
... wir uns selten sehen	7,1	8,7	5,3
... die FK zu viele Mitarbeiter/innen in der Abteilung hat	28,6	10,6	–
... die FK nichts vom MAG hält	23,3	22,4	42,1
... die FK nicht genügend Zeit hat	48,2	18,6	5,3
... die FK sich vor dem Gespräch scheut	21,5	16,1	5,3
... wir ohnehin fast täglich reden	33,9	24,8	52,6
sonstiges	50,0	34,8	26,3

Unter der Rubrik »sonstiges« wurde in Einrichtungen mit *hohem* MAG-Verbreitungsgrad als Grund von den Befragten häufiger genannt, dass sie erst seit kurzem im Bereich arbeiten. Darüber hinaus wurden beispielsweise folgende Äußerungen unter »sonstiges« gemacht:

- Die Führungskraft würde MAG führen, wenn sie/er mit einer Person ein Problem hätte. Solange der Laden läuft, würde sie/er von sich aus niemanden zum MAG bitten. (Mitarbeiter/in)

50 Bei den Tabellen 9 bis 12 dieses Abschnittes handelt es sich um Tabellen, in denen aus Gründen der Übersichtlichkeit darauf verzichtet wurde, die Zahl der Einzelantworten zu den abgefragten Items zu nennen. Bei den in der Kopfzeile genannten Antworten handelt es sich jeweils um die maximal mögliche Antwortzahl; die tatsächlichen Häufigkeiten wichen i.d.R. nicht nennenswert hiervon ab.

- Nein, mein/e damalige/r Chef/in hatte daran überhaupt kein Interesse und hat solche Sachen kategorisch abgelehnt. Sie/er meinte, wenn man was hätte, könnte man sofort kommen und dann bräuchte man solche Sachen nicht. (Mitarbeiter/in)
- Ich glaube, weil das MAG nicht mehr präsent ist. Es ist aus dem Blickwinkel verschwunden, weil die Sinnhaftigkeit immer noch infrage gestellt wird, nicht nur von Vorgesetzten, auch von Mitarbeiter(inne)n. (Mitarbeiter/in)

Alle untersuchten MAG-Konzepte sehen i.d.R. vor, dass die Mitarbeiter/innen auch von sich aus ein Gespräch *einfordern* können – z.B. genau dann, wenn keine Einladung von der Führungskraft ausgeht. Faktisch spielt dies in den Angaben kaum eine Rolle; nur Vereinzelte machten von ihrem Recht Gebrauch. Im *dritten Schritt* wurden die Mitarbeiter/innen deshalb gefragt, warum sie *keine* MAG aktiv eingefordert hatten. Hier wiederholt sich besonders das Argument der angeblich mangelnden Notwendigkeit (vgl. Tab. 10).

Tab. 10: Gründe für Nichteinforderung der MAG – Mitarbeiter/innen-Sicht (Mehrfachnennungen möglich)⁵¹

Die Mitarbeiter/innen haben auch kein MAG eingefordert, weil ...	Interviews (n = 34) in %	A-Stadt schriftlich (n = 149) in %	Land 1 schriftlich (n = 19) in %
... sie vermuten, dass die FK eigentlich nicht will	14,7	18,8	36,8
... sie selten mit der FK zu tun haben	17,6	13,4	10,5
... sie nicht genügend Zeit haben	23,5	8,1	–
... sie den Unterschied zwischen MAG und Beurteilung nicht sehen	2,9	4,7	5,3
... sie keine Notwendigkeit für ein MAG sehen	67,6	40,3	42,1
... sie sich nicht getraut haben	2,9	6,0	–
... sie sich vor dem MAG scheuen	14,7	6,7	5,3
sonstiges	44,1	35,6	21,1

Ergänzende Bemerkungen (u.a. zur Rubrik »sonstiges«) verdeutlichen diese Zahlen:

- Keine Notwendigkeit ist das Hauptargument derzeit. Wenn die Fachdienstleitung wechselt (steht irgendwann an), könnte eine ganz andere Notwendigkeit sein. Die bisherige Fachdienstleitung kümmert sich viel, hat »Ohr an Mitarbeiter(inne)n«. Wer weiß, was kommt. Derzeit gibt es einen sehr kurzen Dienstweg

51 Bei B-Stadt wurden diese Fragen nicht gestellt.

zur Fachdienstleitung, alles Notwendige wird sofort besprochen. (Mitarbeiter/in ohne MAG)

- Haben regelmäßig miteinander zu tun. (Mitarbeiter/in ohne MAG)
- Ist bei mir auch aus dem Blickwinkel verschwunden. Steht als Alternative überhaupt nicht mehr im Raum. Ich bin diese innovativen Neuen Steuerungsinstrumente auch ein bisschen leid. (Mitarbeiter/in ohne MAG)

Nahezu spiegelbildlich wurde die Ursachenforschung bei den Führungskräften betrieben. Sie wurden zunächst gefragt, warum sie bisher ggf. keine MAG geführt hatten oder warum sie eventuell einige Mitarbeiter/innen aus dem Bereich noch nicht erreicht hatten. Auffallend ist hier besonders die häufige Nennung des Arguments »weil wir ohnehin fast täglich reden« (vgl. Tab. 11).

Tab. 11: Gründe für nicht stattgefundene MAG – Sicht der Führungskräfte (Mehrfachnennungen möglich)⁵²

Mit einigen Mitarbeiter(inne)n ist es nicht zum MAG gekommen, weil ...	Interviews (n = 25) in %	A-Stadt schriftlich (n = 27) in %
... wir uns selten sehen	8,0	–
... die FK zu viele Mitarbeiter/innen in der Abteilung hat	8,0	7,4
... die FK nichts vom MAG hält	12,0	–
... die FK nicht genügend Zeit hat	32,0	22,2
... die FK sich vor dem Gespräch scheut	8,0	–
... wir ohnehin fast täglich reden	56,0	37,0
sonstiges	60,0	59,3

Die Rubrik »sonstiges« wurde von den Führungskräften beispielsweise mit folgenden Ergänzungen gefüllt:

- Weil ich die Führungsposition erst kurze Zeit inne habe.
- Weil nach der ersten Runde keine neuen Inhalte vorhanden waren.
- Weil die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter ein vorgeschriebenes Gespräch ablehnt.
- Es wurde bisher mit keinem Mitarbeiter ein MAG geführt, da der Führungsprozess zu groß ist (60 Mitarbeiter/innen).
- MAG ist nichts für Verwaltungen.

52 In der Online-Befragung der Behörde »Land 1« war dieser Fragenabschnitt nicht enthalten.

Darüber hinaus wurden die Führungskräfte gebeten Vermutungen zu nennen, warum die Mitarbeiter/innen von sich aus noch keine MAG eingefordert hatten. Auch diese Angaben bewegen sich wieder im etwas spekulativen Bereich, da die Führungskräfte sich in die Lage der Beschäftigten hineinversetzen mussten. Als Muster wiederholt sich hier vor allem die »mangelnde Notwendigkeit«, die auch schon die Mitarbeiter/innen-Sicht in Tab. 10 dominierte.

Tab. 12: Gründe für Nichteinforderung der MAG – Führungskräfte-Sicht (Mehrfachnennungen möglich)⁵³

Die Mitarbeiter/innen haben auch kein MAG eingefordert, weil ...	Interviews (n = 15) in %	A-Stadt schriftlich (n = 25) in %
... sie nicht genügend Zeit haben	26,7	16,0
... sie den Unterschied zwischen MAG und Beurteilung nicht sehen	33,3	16,0
... sie keine Notwendigkeit für ein MAG sehen	80,0	60,0
... sie sich nicht getraut haben	6,7	8,0
... sie sich vor dem MAG scheuen	26,7	8,0
sonstiges	73,3	44,0

Unter »sonstiges« vertieften die Führungskräfte ihre Eindrücke bzw. argumentierten z.B.:

- Genannte Argumente der Mitarbeiter/innen: »Ich komme schon, wenn ich was habe«, »Das Ganze, der Fragebogen ist zu förmlich«, »Bringt sowieso nichts.« (angesichts der Sparmaßnahmen herrscht Frust, Beförderungen, Höhergruppierungen, persönliche Karriere werden negativ eingeschätzt – aber nicht die Fortbildung, weil die ist eine Selbstverständlichkeit). Allgemein: Die MAG werden als Teil der Verwaltungsreform betrachtet. Die Reform ist negativ belastet, die »Klappe fällt«, es gab über Jahre Mehrarbeit wegen der Reform. Sie wird als Belastung empfunden.
- Hauptgrund: Formales schreckt auch Mitarbeiter/innen ab (widerspricht auch Kommunikationskultur im Bereich – obwohl Kultur ersetzt kein MAG). MAG ist ein Reforminstrument neben vielen anderen, Belastung. Es gibt keine regelmäßigen Beurteilungsgespräche, da hat sich keine richtige Gesprächskultur aufbauen können. Mitarbeiter/innen wissen nicht mehr, wie sie ihre Leistung einschätzen sollen. Mitarbeiter/innen könnten auch denken, dass im MAG Leistung zum Thema wird. Eventuell Angst vor der Dominanz der Führungskraft.

53 Bei B-Stadt wurden diese Fragen nicht gestellt.

- Weil anstehende Fragen sofort geklärt werden, und zwar in allen Bereichen.
- Weil ich die Führungsposition erst kurze Zeit innehab.
- Weil die Mitarbeiter/innen weniger als ein Jahr in meinem Geschäftsbereich sind.
- Weil die Mitarbeiter/innen die direkte Auseinandersetzung mit der Führungskraft nicht wollen, wollen nicht zu engen Kontakt; werden trotzdem jedes Jahr aufs Neue eingeladen.
- Hauptgrund, weil keine *verpflichtende* Einführung des MAG: Alle Instrumente, die *verpflichtend* eingeführt wurden, klappen.

Zusammenfassend mögen Zeitprobleme und zu große Leitungsspannen zwar durchaus eine Rolle bei den Hinderungsgründen spielen. Auffallend ist aber die starke Bejahung der Rubriken »...weil sie keine Notwendigkeit sehen« und »...weil wir ohnehin fast täglich reden«, und zwar sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeiter(inne)n. Offenbar brauchen diese Befragten einen konkreten Anlass, um ein MAG führen zu wollen. Dies widerspricht allerdings der Konzeption des MAG als einer *nicht anlassbezogenen* Gesprächsform. Hier deutet sich ein allgemeiner Aufklärungsbedarf an, der auch einige Jahre nach der MAG-Einführung noch weiterhin besteht.

Bedenklich scheinen außerdem Beschäftigten-Aussagen, wenn sie den Eindruck wiedergeben, die Führungskraft hielte nichts vom PE-Instrument MAG. Dabei mag dahingestellt sein, ob dieser subjektive Eindruck tatsächlich der Realität entspricht. Kritisch zu hinterfragen ist aber, welche Handlungen oder Äußerungen der Führungskräfte in der Vergangenheit dazu geführt haben mögen, dass ein solcher Eindruck entstehen konnte. Denn nur unter aktivem Engagement der Führungskräfte wird ein dialogorientiertes PE-Instrument wie das MAG nachhaltig in einer Einrichtung verankert werden bzw. dazu beitragen können, dass angestrebte Kommunikations- und Motivationsziele letztlich auch erreicht werden.

Schließlich bedarf der Einladungsweg offenbar der längerfristigen Aufmerksamkeit einer zentralen PE-Abteilung. Wenn eine große Zahl von Mitarbeiter(inne)n kundgibt, sie habe keine Einladung zum MAG erhalten, so ist nach den Gründen zu forschen. »Normal« scheint es zu sein, wenn bei vakanten oder häufig wechselnden Führungspositionen dem MAG nicht die höchste Priorität beigemessen wird. Ergeben sich aber Konstellationen, in denen z.B. die Mitarbeiter/innen sich von allgemein gehaltenen Umläufen oder Aushängen sowie Ankündigungen in einer Team-sitzung nicht angesprochen fühlen, dann sollten »Standards« für Einladungen zwischen den Führungskräften diskutiert werden. Weitere Handlungsbedarfe ergeben sich dann, wenn den Mitarbeiter(inne)n nicht mehr bekannt ist, wo Gesprächs-

Leitfäden und Formularsätze aufzufinden sind oder wenn in einer größeren Abteilung eine zu kleine Zahl von Leitfäden ankommt usw. Um derartige Handlungsbedarfe zu erkennen, ist ein »Nachfassen« in Form einer Evaluation mit zeitlichem Abstand zur Einführungsphase vorteilhaft.

Die Gründe für nicht geführte Gespräche komplettieren die wichtigsten Eckdaten zum MAG in der Praxis der untersuchten Verwaltungen. Im folgenden Kapitel soll das PE-Instrument an seinen Einführungszielen »gemessen« werden. Im Mittelpunkt steht die Frage, welche Wirkungen mit dem MAG aus Sicht der Beschäftigten erzielt worden sind.

5 DAS MAG GEMESSEN AN DEN EINFÜHRUNGSZIELEN

5.1 DAS MAG ALS KOMMUNIKATIONS- UND MOTIVATIONSINSTRUMENT

Die Verbesserung von Information und Kommunikation zwischen den Beteiligten, die Verankerung einer Feedback-Kultur, die Steigerung der Motivation – all diese Ziele treffen den Kernbereich der MAG. Im Idealfall können die MAG als dialogorientiertes Kommunikationsinstrument dazu beitragen, eine kooperative Führung zu verankern und letztlich sogar eine »Kulturveränderung« in den Verwaltungen herbeizuführen (vgl. Breisig/König/Wengelowski 2001, S. 36ff.; KGSt 2002, S. 13ff.; Drescher 2004, S. 417). Um zu erfahren, ob diese erwünschten Ziele oder Wirkungen aus Sicht der Befragten eingetreten sind, wurde in den Interviews abermals die so genannte Kartenmethode eingesetzt, mit deren Hilfe Zustimmungen zu auf Karten notierten Thesen ermittelt werden konnten (siehe schon Abschnitte 3.2 und 4.3).

Die Bereiche Information, Kommunikation und Motivation gehören aus Sicht der Interviewpersonen offenbar zu den Stärken des MAG: Dass sich diese Bereiche durch das MAG *verbessert* hätten, dieser These konnten sehr viele Befragte zustimmen – für die Kommunikation z.B. etwa 60 % (vgl. Tab. 13). Daraus im Umkehrschluss zu folgern, 40 % würden die Wirkung des MAG als *negativ* beurteilen, ist jedoch zu kurz gegriffen: Viele wiesen darauf hin, dass sie der Karte deswegen nicht zustimmen könnten, weil die Kommunikation im Bereich ohnehin bereits sehr gut sei, sodass Verbesserungen durch ein PE-Instrument kaum möglich seien.

Tab. 13: Kartenmethode zur Verbesserung von Kommunikation, Information und Motivation (n = 152; davon FK: n = 42; MA: n = 110)

	MAG wirkt sich positiv auf Kommunikation aus	Im MAG bekomme ich für meine Arbeit wichtige Infos	MAG wirkt sich positiv auf Motivation aus
	(n = 152)	(n = 152)	(n = 152)
ja	54,6 %	38,2 %	42,1 %
bedingt ja	5,9 %	4,6 %	2,0 %

Tendenziell antworteten die Führungskräfte bei der Kartenmethode leicht überdurchschnittlich, während die Mitarbeiter/innen mit den Zustimmungswerten leicht unter dem Schnitt lagen. Dies kann u.a. mit dem Argument der »sozialen Wünschbarkeit« erklärt werden: Möglicherweise antworten die Führungskräfte gegenüber Dritten etwas positiver, da es ja *erstens* in ihrer Pflicht liegt die MAG umzusetzen und sie sich deshalb *zweitens* scheuen könnten, Kritik offen zu äußern (vgl. schon Abschnitt 4.3). Etwas weiter auseinander als »üblich« lagen jedoch die Werte der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte zur These »Im MAG bekomme ich für meine Arbeit wichtige Informationen« (vgl. Tab. 14).⁵⁴ Die Werte legen die Vermutung nahe, dass weitere Spielräume bestehen, die Mitarbeiter/innen im Rahmen des MAG noch stärker mit Informationen zu versorgen. Allerdings wiesen einige darauf hin, dass sie auch ohne MAG von der Führungskraft gut informiert werden. Andere wiederum bemängelten, dass im MAG nicht ausreichend Informationen fließen würden.

Tab. 14: Kartenmethode zur Information, differenziert nach Mitarbeiter(inne)n und Führungskräften

	Im MAG bekomme ich wichtige Informationen			
	MA		FK	
	Anzahl	%	Anzahl	%
ja	31	28,2 %	27	64,3 %
bedingt ja	4	3,6 %	3	7,1 %
Gesamt	110	100,0 %	42	100,0 %

Von besonderer Bedeutung in MAG ist das so genannte Feedback, bei dem sich die Beteiligten wechselseitig ihre Eindrücke voneinander mitteilen. Dies kann zur Klärung und Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen beitragen. Ein regelmäßiges Feedback kann die Zusammenarbeit im Team verbessern und Lernprozesse bzw. Verbesserungen der Arbeitsabläufe anregen. MAG scheinen ein idealer Anlass für einen Austausch im Sinne eines gegenseitigen Feedbacks zu sein, auch wenn vermutlich die meisten Menschen Probleme haben, ein Feedback zu geben oder eines anzunehmen. In MAG kann diese Problematik besonders zutage treten, wenn bisher eine »Anweisungskultur« vorherrschte: Vorgesetzte, die bis dato in hierarchischen Ober- und Unterordnungsbegriffen dachten, sollen nun in kooperativer Weise einen offenen Austausch mit ihren Mitarbeiter(inne)n pflegen. Von den

54 In den schriftlichen Befragungen bei Land 1 und A-Stadt wurde diese These von etwa jedem/jeder fünften Mitarbeiter/in bejaht.

Beschäftigten selbst wird verlangt, ebenfalls zunehmend Rückmeldungen an ihre Vorgesetzten zu geben; dies ist wegen des bestehenden Abhängigkeitsverhältnisses aber problematisch und gewöhnungsbedürftig. Hinzu kommt, dass beim Feedback offen gelegt wird, dass ggf. Selbst- und Fremdbild auseinander klaffen, was schmerzlich für die Beteiligten sein kann (vgl. Fengler 1998, S. 13f., S. 21; Breisig/König/Wengelowski 2001, S. 112ff.).

Angesichts dieser verständlichen Probleme mit dem Feedback schien es interessant zu erfahren, ob das MAG von den Beteiligten tatsächlich genutzt wird, um ein gegenseitiges Feedback auszutauschen. Die Führungskräfte sollten darüber Auskunft geben, ob sie im MAG ihren Mitarbeiter(inne)n ein Feedback über deren Arbeitsverhalten und Leistung geben. Die Mitarbeiter/innen wiederum wurden gefragt, ob sie von der Führungskraft eine Rückmeldung erhalten, mit der sie »etwas anfangen« können. Beide Seiten sollten zudem beantworten, ob die Mitarbeiter/innen den Führungskräften im Rahmen des MAG eine Rückmeldung zum Führungsverhalten geben. Insbesondere dieser letzte Punkt könnte, so wurde im Vorfeld vermutet, für die Beschäftigten gewöhnungsbedürftig sein. Gleichwohl gehören die Zustimmungswerte zu den Feedback-Thesen zu den wohl erfreulichsten Ergebnissen der Befragung: Fast zwei Drittel aller interviewten Mitarbeiter/innen gaben an, im MAG ein Feedback zum Führungsverhalten zu geben (vgl. Tab. 15).⁵⁵ Wie schwer es Führungskräften und Mitarbeiter(inne)n fallen kann, ein Feedback an die Gegenseite zu geben, belegen eine Kommentare aus den Interviews:

- Bedingt ja: Habe ich einmal gemacht, dann nie wieder. Es hat nichts gebracht. Ich möchte das Problem nicht jedes Jahr wieder ansprechen. (Mitarbeiter/in)
- Nein. Finde ich auch sehr zwiespältig. Das würde ich nie tun, weil ich die Karte »Beim MAG habe ich immer negative Erfahrungen aus den Beurteilungsgesprächen im Kopf« im Kopf habe. Das gehört zusammen. (Mitarbeiter/in)
- Nein. Betreffende Führungskraft fühlt sich leicht angegriffen, deshalb nein. (Mitarbeiter/in)
- Nein. Das wäre mein Todesstoß, nie! (Mitarbeiterin)
- Nein. Ist zwiespältig, soll ja nicht in Richtung Beurteilung gehen. Darum habe ich das mehr herausgehalten. (Führungskraft)
- Bedingt ja. Nur behutsam, andeutungsweise. (Führungskraft)

55 Ähnlich gut lagen die Werte in der Online-Befragung von Land 1. Die Mitarbeiter/innen von A-Stadt antworteten hier jedoch etwas zurückhaltender: Lediglich 28 % gaben an ein Feedback zu *geben*, 37,4 % eines zu *bekommen*.

Tab. 15: Kartenmethode zum gegenseitigen Feedback

	Mitarbeiter/innen		Führungskräfte	
	erhalte von FK Rückmeldung	gebe Feedback an FK	erhalte von MA Rückmeldung	gebe Feedback an MA
	(n = 110)	(n = 110)	(n = 42)	(n = 42)
ja	58,2 %	58,2 %	66,7 %	76,2 %
bedingt ja	5,5 %	7,3 %	14,3 %	11,9 %

Eng mit der Feedback-Funktion sind MAG-Gesprächsinhalte verknüpft, die dazu beitragen sollen, die Zusammenarbeit, den Umgang miteinander und das Arbeitsklima zu verbessern (vgl. Niedersächsisches Innenministerium 1997b, S. 5). Die Reflexion über die Frage »Wie arbeiten wir zusammen?« berührt nicht nur Arbeitsorganisatorisches, sondern ggf. auch die Beziehungsebene zwischen den Gesprächspartner(inne)n, also die »persönliche Seite der Zusammenarbeit« (KGSt 1992, S. 18). Im MAG könnten sowohl die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in als auch die Zusammenarbeit im Team bzw. Bereich thematisiert werden. Entsprechende Thesenkarten in der PerMit-Erhebung stellten vor allem auf Letzteres ab. Einschränkend gilt auch hier, dass einer »Verbesserung« schwer zuzustimmen ist, wenn die Zusammenarbeit ohnehin schon auf gutem Niveau angesiedelt ist.

Immerhin ca. 44 % der Interviewpersonen sahen im Zusammenhang mit dem MAG Verbesserungen in der Zusammenarbeit. Erneut antworteten die Führungskräfte leicht über-, die Mitarbeiter/innen leicht unterdurchschnittlich. Allerdings urteilte auch knapp die Hälfte der Mitarbeiter/innen bzw. ca. ein Drittel der Führungskräfte, dass die MAG kaum eine Auswirkung auf die Zusammenarbeit bzw. das Arbeitsklima im Bereich hätten. Dies lässt nicht etwa kausal auf ein schlechtes Arbeitsklima schließen, sondern besagt lediglich, dass das MAG nicht unbedingt einen direkten Einfluss auf dieses Thema ausüben muss: »Es trägt dazu bei, das ist es aber nicht alleine« (Mitarbeiter/in).

Tab. 16: Kartenmethode zur Zusammenarbeit (n = 152; davon FK: n = 42; MA: n = 110)

	Durch das MAG verbessert sich Zusammenarbeit im Bereich	Das MAG hat kaum Auswirkungen auf Zusammenarbeit/Arbeitsklima im Bereich
	(n = 152)	(n = 152)
ja	37,5 %	40,8 %
bedingt ja	6,6 %	3,9 %

Mehrfach wurde darauf verwiesen, dass das Vier-Augen-Gespräch zwar das Verhältnis zur Führungskraft verbessern kann, dabei die Ebene der Zusammenarbeit im Team oder in der Abteilung wenig tangiert ist:

- Ja: Mit den Kolleginnen/Kollegen verbessert sie sich nicht, mit der/dem Vorgesetzten ja. (Mitarbeiter/in)
- Ja, an der Umsetzung hapert es noch ein bisschen. Zumal das MAG nur zu zweit ist und die Zusammenarbeit auch von Kolleginnen/Kollegen mitbestimmt ist. (Mitarbeiter/in)

5.2 DAS MAG ALS INSTRUMENT DER PERSONALENTWICKLUNG

Kontinuierliches Lernen und Sich-Fortentwickeln sind angesichts der rasanten technologischen Veränderungen und der zunehmenden Komplexität der Arbeitszusammenhänge fast schon eine Selbstverständlichkeit im beruflichen Umfeld. PE hat dabei erstens eine mitarbeiter/innen-bezogene Komponente: Hier geht es darum, Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten sowie ihre Entwicklungspotenziale zu erkennen und zu fördern (vgl. Niedersächsisches Innenministerium 1997b, S. 7). Aus dieser Perspektive hat PE sehr viel mit der Gestaltung von Karrierewegen zu tun. Individuelle Karrieren sind natürlich kein Selbstzweck der PE einer Verwaltung. Hinzu kommt die zweite PE-Komponente, nämlich Qualifizierungsbedarfe und -möglichkeiten im Hinblick auf die Erledigung künftiger Aufgabenstellungen bzw. Erfüllung künftiger Anforderungen zu thematisieren (vgl. Drescher 2004, S. 418). PE hat aus der Arbeitgeber/innen-Sicht somit auch mit dem Erhalt der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu tun. Insofern macht es Sinn und ist auch notwendig, PE als elementare Führungsaufgabe zu definieren (vgl. KGSt 1992, S. 20). Direkte Vorgesetzte sollen nach einem modernen Verständnis die Rolle eines Coachs für ihre Mitarbeiter/innen einnehmen (vgl. Niedersächsisches Innenministerium 1997b, S. 7). Eine ideale Gelegenheit, um die Vorstellungen der Mitarbeiter/innen mit denen der Verwaltung abzugleichen, bietet das ungestörte Vier-Augen-Gespräch im MAG. Folgerichtig sind in allen Konzepten die Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten zum Kernbestandteil der MAG erklärt worden.

In der PerMit-Befragung wurde mithilfe der Kartenmethode deshalb gefragt, ob während der MAG ausgiebig über die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen geredet wurde. Dies konnten ca. 41 % der Mitarbeiter/innen und 52 % der Führungskräfte zumindest bedingt bestätigen (vgl. Tab. 17).

Tab. 17: Kartenmethode zu Entwicklungsmöglichkeiten im MAG

	Im MAG reden wir ausführlich über Entwicklungsmöglichkeiten der MA			
	MA		FK	
	Anzahl	%	Anzahl	%
ja	36	32,7 %	16	38,1 %
bedingt ja	9	8,2 %	6	14,3 %
Gesamt	110	100,0 %	42	100,0 %

Aus den mündlichen Ergänzungen geht aber hervor, dass zum einen das Wort »ausführlich« nicht uneingeschränkt zutrifft, zum anderen angesichts des Personalabbaus im öffentlichen Dienst oftmals auch die Perspektiven für Entwicklungen fehlen:

- Bedingt ja. Das »Ausführlich« stört, aber wir reden drüber. (Mitarbeiter/in)
- Ja, auch wenn es keine gibt. Aber darüber reden tun wir. (Mitarbeiter/in)
- Ja. Aber es wird dann nicht umgesetzt. (Mitarbeiter/in)
- Bedingt ja. Nicht jede/r Mitarbeiter/in hat Entwicklungsmöglichkeiten. »Ausgiebig« finde ich nicht richtig. (Führungskraft)
- Nein. Das hat sich erübrigt. (Mitarbeiter/in)
- Nein. Ist im öffentlichen Dienst ein Problem. (Führungskraft)

Dieser Bereich verdiente, in der Erhebung noch näher vertieft zu werden. In den vier Landesbehörden, die mit einem einheitlichen MAG-Konzept mit identischen Gesprächsbausteinen arbeiteten, wurde deshalb hinterfragt, welches der drei Gesprächsmodule »Zusammenarbeit«, »Aufgaben und Arbeitsumfeld« sowie »Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten« besonders ausführlich im MAG besprochen wurde. In der Ausführlichkeit dominierte der Bereich »Aufgaben und Arbeitsumfeld« (61 Nennungen), gefolgt von der Zusammenarbeit (52 Nennungen). Nur 16-mal wurden die Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten als besonders ausführlich besprochenes Thema genannt, 29-mal wurde dieses sogar wenig bis gar nicht angesprochen. Zumindest in den Landeseinrichtungen wurde somit einer der wichtigsten MAG-Bausteine stellenweise recht kurz abgehandelt.

An mögliche mangelnde Perspektiven im Hinblick auf zukünftige Aufstiegsmöglichkeiten anknüpfend, beinhaltete der Kartenstapel darüber hinaus eine tendenziell skeptischer formulierte These, nämlich »Das MAG nützt mir bzw. den Mitarbeiter(inne)n bei der beruflichen Entwicklung wenig« (vgl. Tab. 18). Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter/innen äußerte sich sehr zurückhaltend in Bezug auf den Nutzen des MAG für ihre berufliche Entwicklung; diese Einschätzung wurde von einer großen Zahl der Führungskräfte geteilt.

Tab. 18: Kartenmethode zum Nutzen des MAG für die berufliche Entwicklung

	Das MAG nützt mir/den MA bei der beruflichen Entwicklung wenig			
	MA		FK	
	Anzahl	%	Anzahl	%
ja	56	50,9 %	15	35,7 %
bedingt ja	2	1,8 %	4	9,5 %
Gesamt	110	100,0 %	42	100,0 %

Die mündlichen Äußerungen verwiesen mehrfach auf die Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst: Die Zeichen stehen dort auf Personalabbau, sodass der Spielraum für die Besetzung höherrangiger Positionen enger wird (vgl. Fußnote 8). Gleichzeitig deuteten manche Ergänzungen aus den Interviews auch darauf hin, dass aus Sicht der Befragten »berufliche Entwicklung« überwiegend gleichgesetzt wird mit einer »Kaminkarriere« im Sinne eines beruflichen Aufstiegs bzw. einer Beförderung. Unseres Erachtens wird damit der Begriff »Entwicklung« zu eng ausgelegt; denn neben der *Aufstiegsorientierung* sind berufliche Perspektiven auch innerhalb der bisherigen »Karrierestufe«, also auf horizontaler Ebene, möglich. In der Literatur wird zunehmend darauf hingewiesen, dass neben klassischen »Führungskarrieren« auch Fach- oder Projektlaufbahnen starke Anreizfunktionen für die Beschäftigten haben (vgl. Berthel 2003, S. 235ff.; Becker 2002, S. 361ff.). Karriereplanung als Instrument der PE ist idealtypischerweise nicht nur auf Aufwärtsbewegungen beschränkt, sondern nimmt auch Seitwärtsbewegungen in den Blick. In den Köpfen der Beschäftigten scheint diese Rolle der PE bisher noch wenig verankert, so steht nach den folgenden Äußerungen zu vermuten:

- Ja bedingt: Liegt auch an der Situation in [der Behörde] – nach oben hin stehen keine höherrangigen Stellen zur Verfügung. (Mitarbeiter/in)
- Ja, weil wir kaum noch Möglichkeiten haben. (Führungskraft)
- Ja bedingt. Zweien hat es geholfen, aber beim Gros der Leute eher wenig. Bei den beiden hat es viel genützt! (Führungskraft)
- Ja, weil ich denke, dass die Rückkoppelung des MAG zum Personalreferat fehlt. Das ist nicht verzahnt. Das Personalreferat müsste ja, wenn ich etwas zu meiner beruflichen Perspektive im MAG gesagt hätte, das festhalten und mir eventuell einen Vorschlag machen, wenn eine Position frei wäre. Das geschieht (aus dem MAG heraus) bei uns definitiv nicht. Für Projekte etc. wird im Haus nicht gefragt, welche Potenziale im Haus eigentlich vorhanden sind, sodass zum Teil Leute von außen »eingekauft« werden müssen. (Mitarbeiterin)

Die letzte Äußerung verweist auf ein weiteres Problem, das im Rahmen der PerMit-Erhebung augenfällig war. Das MAG scheint wenig eingebunden in ein strategisches Gesamtkonzept der PE. Zwar wird es üblicherweise als einer neben anderen »Bausteinen« eines PE-Konzeptes in einem »Gesamtordner« aufgeführt, oft existiert auch ein übergreifender Zeitplan, der einzelne PE-Instrumente und ihre Einführungen projektartig aufeinander abstimmt. Gleichwohl wirkt aber das MAG eigentümlich unverbunden mit den strategischen Gesamtzielen der Verwaltungen. Erkennbar wird dies z.B. darin, dass überwiegend für Fortbildungsbeauftragte einer Behörde nicht erkennbar wird, dass Anmeldungen zu Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen direkte Resultate eines MAG sein können. Auch ist nicht notwendigerweise die/der Fortbildungsbeauftragte automatisch mit der PE verzahnt oder in die Entwicklung des PE-Konzeptes eingebunden. Den PE-Abteilungen wiederum ist aufgrund der Vertraulichkeit der MAG meist nicht bekannt, was an Maßnahmen aus dem Vier-Augen-Gespräch »herauskommt«. Gleiches gilt für die Frage, ob und wie ausführlich strategische PE-Ziele (falls vorhanden), künftige Änderungen der Aufgabenstellungen im MAG, die Rolle der Verwaltungsreform usw. eine Rolle gespielt haben. Nach Drescher (2004, S. 418) können MAG ohnehin nur ihre Schlüsselrolle im PE-Prozess sinnvoll ausfüllen, wenn sie mit Anforderungsprofilen verknüpft sind.⁵⁶ Anforderungsprofile zu erstellen, ist eine mühevoll angelegene Angelegenheit, deren Aufwand vermutlich nicht nur unterschätzt, sondern manchmal auch gescheut wird.

Zusammenfassend hat dieser Abschnitt gezeigt, dass im Rahmen der vertraulichen MAG zwar über Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten geredet wird. Hierbei geht es aber vorrangig um die *individuelle*, weniger um die Verzahnung mit der *strategischen* PE der Gesamteinrichtung. Aufgrund des Grundsatzes der Vertraulichkeit mangelt es im negativen Fall an Überblick darüber, ob die MAG für die berufliche Entwicklung und die Erfüllung zukünftiger Anforderungen etwas bewirkt haben. Da erschwerend aus Sicht mancher Beschäftigten PE dann eine »gute« PE ist, wenn sie individuelle Aufstiegsmöglichkeiten eröffnet, MAG diese aber nicht garantieren können, wird die Skepsis Einzelner über den Nutzen für die berufliche Entwicklung verständlich. Hier deutet sich für die Zukunft ein erneuter Auf-

56 Bei Anforderungsprofilen handelt es sich um eine »Soll-Vorstellung« hinsichtlich notwendiger Bildungsabschlüsse, Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen und spezifischer Verhaltensweisen (z.B. zum Sozial- und/oder Führungsverhalten), die künftige Stelleninhaber/innen erfüllen müssen, um ihre Tätigkeit erfolgreich erledigen zu können. Sie werden losgelöst von konkreten Personen und idealerweise vor der Stellenbesetzung erstellt. Anforderungsprofile können in Besetzungsverfahren mit den so genannten Eignungsprofilen der Bewerber/innen (der Bewertung des »Ist-Zustandes« der Qualifikationen) abgeglichen werden.

klärungsbedarf an, der die Chancen von PE und Karriereplanung auch jenseits von Beförderungswegen hervorhebt.

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund ist die vergleichsweise hohe Zahl der Mitarbeiter/innen-Aussagen zu verstehen, die in den MAG kaum einen praktischen Nutzen für die alltägliche Arbeit sehen (vgl. Tab. 19). Sie wirken positiv auf Kommunikation und Motivation, bieten Raum für ein gegenseitiges Feedback, die konkreten Auswirkungen im Arbeitsalltag bleiben für manche jedoch wenig »greifbar« (zumal Verbesserungen dort nicht möglich scheinen, wo bereits ein hohes Niveau vorherrscht):

- Ich bin schon dafür, dass MAG geführt werden, aber weil bei mir persönlich die MAG zu keinen Umsetzungen geführt haben, nutzen sie wenig. (Mitarbeiter/in)
- Das MAG wurde eingeführt, einmal ausprobiert, dann der Freiwilligkeit überlassen. Stellenwert bekommt es erst, wenn es a) verpflichtend eingeführt und b) flächendeckend praktiziert wird. Jede/r sollte sich die Zeit einmal jährlich nehmen und vorbereiten, selbst wenn nichts Konkretes ansteht. (Mitarbeiter/in; niedriger Verbreitungsgrad des MAG in der Verwaltung)
- Wir hatten zweimal die Möglichkeit MAG zu machen. Nach dem ersten Gespräch habe ich überlegt, was es mir im Nachhinein gebracht hat. Da kam ich zu keinem Ergebnis und habe auf ein zweites verzichtet. (Mitarbeiter/in)
- Ja, praktischen Nutzen hat es wenig, was meine eigene Arbeit angeht. Es geht mehr um Fragen der Zusammenarbeit oder beleuchtet mehr das Arbeitsklima. (Mitarbeiter/in)

Tab. 19: Kartenmethode zum praktischen Nutzen der MAG⁵⁷

	Das MAG hat kaum einen praktischen Nutzen			
	MA		FK	
	Anzahl	%	Anzahl	%
ja	43	39,1 %	5	11,9 %
bedingt ja	2	1,8 %	2	4,8 %
Gesamt	110	100,0 %	42	100,0 %

57 In der schriftlichen Befragung bei A-Stadt lagen die Ergebnisse ähnlich: Hier waren 44,7 % der Mitarbeiter/innen und 25,9 % der Führungskräfte der Ansicht, das MAG habe für den Arbeitsalltag wenig praktischen Nutzen.

Fraglich ist, ob mit dem MAG als »bloßem« Kommunikations- und Motivationsinstrument nicht weiterführende Potenziale dieses PE-Instruments verschenkt werden (siehe hierzu weiter hinten).

5.3 MEHR ZIELORIENTIERUNG DURCH MAG?

Schenkt man den Aussagen in den MAG-Konzepten Glauben, so ist die langfristige Verwirklichung des Prinzips »Führen mit Zielen« eines der Hauptanliegen dieses PE-Instruments. Dies geht zumindest aus den Konzepten der KGSt bzw. des Niedersächsischen Innenministeriums hervor (vgl. schon Abschnitte 2.1.1 und 2.2.1). Die an der Untersuchung teilnehmenden Kommunen hatten sich jedoch bewusst von den KGSt-Empfehlungen entfernt und verwendeten statt des Begriffes »Zielvereinbarungen« die unverbindlicheren Formulierungen »Vereinbarungen« bzw. »Verabredungen«.⁵⁸ Damit ist ein echter Steuerungsanspruch nicht verbunden. Im so genannten Wichtigkeits-Zufriedenheitsprofil in Abschnitt 4.2 (siehe dort Abb. 5) wurde bereits überblicksartig herausgearbeitet, dass die Interviewpersonen aus den Landesbehörden die Zielvereinbarungen im Rahmen des MAG offenbar ambivalent beurteilen: Erstaunlicherweise schienen sie den Mitarbeiter(inne)n wichtiger als den Führungskräften, wobei letztere sich aber durchaus zufrieden mit den Zielvereinbarungen zeigten. Dies schien eine ungewöhnliche Konstellation, die im Vorfeld der Befragung so nicht vermutet worden war. Die hohe Streuung der Einzelwerte (ausgedrückt durch eine hohe Standardabweichung) unterstrich den Eindruck der Ambivalenz.

Inhaltlich machte es offenbar kaum einen Unterschied, ob die Einrichtung mit »Verabredungen«, »Vereinbarungen« oder »Zielvereinbarungen« im MAG arbeiteten. In den Sondierungsgesprächen stellte sich schnell heraus, dass – unabhängig von der Begriffswahl – in der großen Mehrheit der untersuchten Verwaltungen ein Steuerungsanspruch in der Praxis *nicht* verfolgt wurde. Lediglich eine Behörde strebte langfristig die Einbindung in das Kontraktmanagement an. Dies scheiterte aktuell aber noch daran, dass die Kontrakte mit dem übergeordneten Ministerium zu spät vereinbart wurden, um im Rahmen einer »Zielkaskade« auf allen Beschäftigten-Ebenen verankert zu werden und als Richtwert für die Arbeitsaufgaben wirken zu können. Aufgrund dieser Ergebnisse aus den Sondierungsgesprächen wird hier davon ausgegangen, dass mit allen Begriffen (Zielvereinbarungen, Ver-

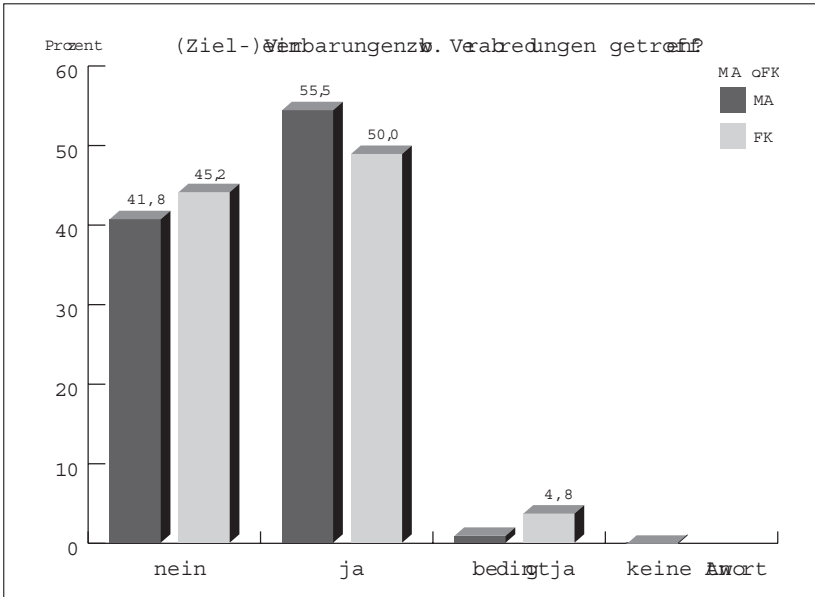
58 Die Akteure beabsichtigten sogar eine deutliche Abgrenzung zu »echten« Zielvereinbarungen, da diese auf anderen Ebenen (z.B. als Team-Zielvereinbarungen) getroffen wurden.

einbarungen und Verabredungen) letztlich Ähnliches gemeint ist, nämlich im Vergleich zu »nur« mündlichen Absprachen mehr Verbindlichkeit zu erhalten. Dies erlaubt es, im Folgenden die Begrifflichkeiten weitgehend synonym zu verwenden, wenn den Gründen für die Zwiespältigkeit gegenüber Zielvereinbarungen bzw. Vereinbarungen auf den Grund gegangen werden soll.

Zunächst wurde danach gefragt, ob im Rahmen der MAG überhaupt Veränderungsbedarfe zu den Themen Zusammenarbeit, Aufgaben und Arbeitsumfeld bzw. PE festgestellt wurden. Dies lehnten nur knapp 23 % der Mitarbeiter/innen und 10 % der Führungskräfte ab. Im Umkehrschluss heißt dies, dass in drei von vier Gesprächen Veränderungsbedarf erkannt wurde, was ausreichend Potenzial für (Ziel-) Vereinbarungen vermuten lässt. So gab auch die Hälfte aller Befragten an, schon einmal Zielvereinbarungen (oder je nach Sprachgebrauch in der Einrichtung »Vereinbarungen« oder »Verabredungen«) getroffen zu haben (vgl. Abb. 9). In der schriftlichen Vollerhebung bei A-Stadt traf dies nur auf knapp 44 % der Mitarbeiter/innen und knapp 33 % der Führungskräfte zu (weitere 50 % der Führungskräfte hatten jeweils mit einem Teil ihrer Beschäftigten derartige Regelungen vereinbart). Drei Viertel aller Personen gab in den Interviews zusätzlich an, dass es ihnen eher leicht gefallen war, im Vier-Augen-Gespräch zu solchen Vereinbarungen zu kommen; Führungskräfte und Mitarbeiter/innen waren sich in dieser Beurteilung weitgehend einig. Bei A-Stadt lag dieser Prozentsatz sogar noch höher.⁵⁹ Im Übrigen wurden (Ziel-)Vereinbarungen bzw. Verabredungen zum größten Teil aus dem MAG nicht weitergegeben, was überwiegend mit dem Grundsatz der Vertraulichkeit begründet wurde.

59 Interessant wäre es zu erfahren, ob generell »höhere« Statusgruppen hier ein anderes Antwortverhalten an den Tag legen als »niedriger eingestufte« Gruppen. Da gemäß der kooperativen Erarbeitung der Evaluationsbögen in den Einrichtungen jeweils unterschiedliche statistische Daten erhoben wurden, kann diese Angabe hier leider nicht querschnittsmäßig geliefert werden. Gleichwohl sind in einzelnen Einrichtungen interessante Trends erkennbar. Bei A-Stadt beispielsweise lag der Prozentsatz bei Beamten und Angestellten für »eher leicht« bei mehr als 85 %. Dahingegen fiel die Arbeiter/innen-Gruppe stark ab (ca. 57 % Zustimmung).

Abb. 9: Haben Sie im MAG Zielvereinbarungen, Vereinbarungen bzw. Verabredungen getroffen? (n = 152 Personen mit MAG; davon FK: n = 42; MA: n = 110)



Gleichwohl fällt an der Abb. 9 auch auf, dass mehr als 40 % der Interviewpersonen generell auf derartige Vereinbarungen verzichteten. Die Befragten stehen dem Instrument der Zielvereinbarung offenbar tatsächlich sehr ambivalent gegenüber. Während die einen es als notwendig erachten, um den Gesprächen quasi einen Sinn zu geben, sind andere der Auffassung, dass die Diskussionen um die Zielvereinbarungen die MAG und ihren Anspruch eines gleichrangigen Dialogs geradezu gefährden. Dies mögen einige exemplarische, sehr unterschiedliche Kommentierungen belegen:

- Wenn MAG stattfinden, ist es schon wichtig, dass man etwas vereinbart, sonst müsste man sie nicht führen. (Mitarbeiter/in)
- Halte das für sinnvoll, sonst macht das MAG keinen Sinn. Wenn es ein Führungsinstrument sein soll, müssten Zielvereinbarungen getroffen und im Folgegespräch überprüft werden. (Mitarbeiter/in)
- Haben wir beide nicht gewollt, weil wir der Meinung sind, dass das MAG was anderes ist als Arbeitskontrolle. Wenn es gewollt ist, sollte man Kind beim Namen nennen und sagen: »Wir möchten eine Arbeitskontrolle machen.« (Mitarbeiter/in)

- Ich bin bei der »Messbarkeit« immer etwas skeptisch. Ich hätte es gern etwas messbarer. Das ist ein Problem bei den weichen Faktoren. »Es menschtelt halt«. Deswegen ist es nicht so leicht. (Mitarbeiter/in)
- Zielvereinbarungen sind für mich eine »schwammige Geschichte«. Ziele sollen messbar sein. Aber was können überhaupt geeignete Ziele sein, die sich aus der Routine des Alltagshandelns herausheben? Das ist problematisch. Routinemäßige Aufgabenerledigung muss ich nicht als Zielvereinbarung vereinbaren. (Führungskraft)
- Die Zielvereinbarungsdiskussion im Rahmen des MAG hat sich bisher ausgesprochen negativ auf die MAG ausgewirkt. Ich erkläre am Anfang des Gesprächs ausdrücklich, dass ich nicht beabsichtige, Zielvereinbarungen im MAG abzuschließen. Das entspannt die Situation etwas. Habe zwar mittlerweile Zielvereinbarungen abgeschlossen, aber die sind zu vernachlässigen. Die Zielvereinbarung enthält eine »Selbstverständlichkeit«, ändert das Arbeitsverhalten nicht. Sinnvolle Zielvereinbarungen im Rahmen des MAG wären so aufwendig, dass sie den Rahmen des MAG sprengen würden. Sie bedürfen in der Regel einer Vorbereitung, was den Verdacht nahe legt, dass die/der Mitarbeiter/in keine Möglichkeit mehr hätte, die Zielvereinbarung zu beeinflussen. (Führungskraft)

Mithilfe der Kartenmethode konnte das Phänomen weiter beleuchtet werden. Während Abb. 9 lediglich darauf zielte, ob »irgendwann schon einmal« (Ziel-)Vereinbarungen getroffen wurden, ging es in der ersten These in Tab. 20 darum, ob dies *regelmäßig* geschieht.⁶⁰ Dies war in mehr als der Hälfte der Gespräche offenbar nicht der Fall. Die Antworten von Führungskräften und Mitarbeiter(inne)n unterschieden sich hierin nicht wesentlich. Fast ein Viertel aller Befragten war sogar der Ansicht, dass die MAG zu keinen konkreten Vereinbarungen führen.

Tab. 20: Kartenmethode zu (Ziel-)Vereinbarungen

	Im MAG treffen wir regelmäßig Vereinbarungen/ ZV	Das MAG führt nicht zu konkreten Vereinbarungen	Vereinbarungen aus dem MAG werden i.d.R. eingehalten
	(n = 152)	(n = 152)	(n = 152)
ja	30,9 %	22,4 %	51,3 %
bedingt ja	8,6 %	4,6 %	6,6 %

60 Bei A-Stadt entfiel in der schriftlichen Erhebung die Frage nach der Regelmäßigkeit.

Ein wichtiger Punkt bei der Arbeit mit Zielvereinbarungen ist die Frage der Umsetzung: Wo gemeinsam Ziele vereinbart oder Verabredungen getroffen wurden, da sollten idealtypischerweise beide Seiten ein Interesse daran haben, dass diese auch umgesetzt werden. Andernfalls wären negative Konsequenzen für die Motivation der Beteiligten zu befürchten, sich in den nachfolgenden Jahren noch einmal auf solche Vereinbarungen einzulassen. Aufgrund der hohen Bedeutung wurden zu diesem Thema an zwei verschiedenen Stellen der Interviews Fragen gestellt. Zum einen handelte es sich um eine eher allgemein gehaltene Frage mithilfe der Kartenmethode, wo es darum ging, ob MAG-Vereinbarungen *generell* eingehalten werden (unabhängig davon, ob sie als Zielvereinbarung deklariert, schriftlich festgehalten oder nur mündlich abgesprochen werden). Mehr als die Hälfte der Interviewten bestätigte dies (vgl. Tab. 20). Konkreter wurde an anderer Stelle gefragt, ob (Ziel-)Vereinbarungen auch *umgesetzt* wurden. Ca. 49 % der Mitarbeiter/innen bzw. 60 % der Führungskräfte berichteten von umgesetzten Zielvereinbarungen.

Tab. 21: Umsetzung von (Ziel-)Vereinbarungen bzw. Verabredungen⁶¹

	Wurden die Zielvereinbarungen/ Vereinbarungen/Verabredungen umgesetzt?			
	MA		FK	
	Anzahl	%	Anzahl	%
nein	7	12,7 %	–	–
ja	27	49,1 %	9	60,0 %
teils/teils	21	38,2 %	6	40,0 %
Gesamt	55	100,0 %	15	100,0 %

Ein klares »Nein« kam von ca. 13 % der Mitarbeiter/innen. Der Anteil der Teils-Teils-Antworten ist mit jeweils rund 40 % ebenfalls beachtlich. Die Gründe und Auswirkungen werden z.B. an folgenden Aussagen deutlich:

- Wurde aber nicht eingehalten. Meine Konsequenz daraus: Lieber aufs Gespräch verzichten, wenn Vereinbarungen nicht umgesetzt werden. Man muss sich auf Vereinbarung verlassen können. (Mitarbeiter/in)
- Mit den Zielvereinbarungen war ich schon zufrieden, nur mit der Umsetzung nicht, so teils/teils. Haben auch einige Zielvereinbarungen in die neue mit aufgenommen, weil wir das noch nicht ausgearbeitet haben. Einige ziehen sich

61 Diese Interviewfrage wurde in drei Einrichtungen nicht gestellt.

schon vier, fünf Jahre hin. Das ist unbefriedigend und ja eigentlich nicht Sinn der Sache. (Mitarbeiter/in)

- Wenn man Zielvereinbarungen trifft, die auch die Haushaltslage betreffen, wird das weniger umgesetzt. (Mitarbeiter/in)

Zusammenfassend scheint die »Verbindlichkeitskultur« der Vereinbarungen bzw. Zielvereinbarungen in den Einrichtungen unterschiedlich ausgeprägt. In einigen Bereichen/Abteilungen ist das Instrument fast schon etabliert, in anderen bestehen noch erhebliche Vorbehalte in Bezug auf die Sinnhaftigkeit von (Ziel-)Vereinbarungen. Welchen Inhalts und welcher Qualität die abgeschlossenen Zielvereinbarungen sind, dies ließ sich im Rahmen der Evaluation ohnehin nicht ergründen, zumal ein Quervergleich aufgrund der unterschiedlichen Konzepte und Formularsätze kaum möglich war.⁶² Fest dürfte aber stehen, dass (Ziel-)Vereinbarungen im Rahmen des MAG in der derzeitigen Form nicht geeignet scheinen, Steuerungsansprüche zu erfüllen. Das Prinzip »Führen mit Zielen«, das konzeptionell in den Vorstellungen der KGSt und der früheren niedersächsischen Landesregierung angelegt war, überfordert derzeit das MAG. Allerdings war zum Erhebungszeitpunkt in den Untersuchungseinheiten überwiegend auch nicht beabsichtigt, über Zielvereinbarungen oder -setzungen im MAG zu steuern. Insofern ist hier unseres Erachtens eine Diskrepanz zwischen den »Vordenker(inne)n« aus Ministerium bzw. KGSt und der dezentralen Ebene zu verzeichnen, die ggf. der Klarstellung bedarf.⁶³

5.4 DAS MAG ALS REFORMBEITRAG

Angesichts der umwälzenden Reformen im öffentlichen Sektor hatte es die KGSt bei ihren konzeptionellen MAG-Vorschlägen für sinnvoll erachtet, einen gesonderten Gesprächsbaustein über den laufenden Modernisierungsprozess einzuführen, um zu klären, welche Rolle die Betroffenen und ihre Arbeitsplätze im Reformpro-

- 62 In jenen drei Landesbehörden, die mit identischen Formularsätzen arbeiteten, konnte zumindest eine Rangfolge von Zielvereinbarungsthemen erstellt werden. Am häufigsten wurden dort Zielvereinbarungen zu Aufgaben bzw. zum Arbeitsumfeld abgeschlossen (80,6 %), gefolgt von Zielvereinbarungen zu Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten (58,1 %). Am schwierigsten war offenbar der Bereich der Zusammenarbeit in derartige Regelungen zu fassen (29 %; Mehrfachnennungen möglich). Bei der schriftlichen Erhebung in A-Stadt führten Vereinbarungen zur persönlichen Arbeitssituation die Rangfolge mit 62,3 % an, die individuelle berufliche Entwicklung folgte mit 40,6 %.
- 63 Als ein Indiz für einen möglichen Aufklärungs- bzw. Abstimmungsbedarf können die Diskussionen zwischen Vertreter(inne)n aus den einzelnen Einrichtungen während der begleitenden Projekt-Workshops gelten: Ob Zielvereinbarungen langfristig in ein Kontraktmanagement eingebunden sein sollen, wurde dort äußerst kontrovers diskutiert. Die These fand sowohl Anhänger/innen als auch Kritiker/innen.

zess spielen können (vgl. KGSt 1992, S. 24). Später äußerte die KGSt selbst die Vermutung, dass die kommunale Praxis diesen Empfehlungen zum Teil nicht gefolgt sein dürfte, hielt aber dieses Gesprächsmodul nach wie vor für sinnvoll und chancenreich (vgl. KGSt 2002, S. 24f.).

Keine der im PerMit-Projekt untersuchten Verwaltungen hatte in ihren MAG-Konzepten ein eigenes Modul für den Reformbeitrag vorgesehen. Gleichwohl wäre es denkbar, dass Verwaltungsmodernisierung querschnittsmäßig in den Modulen zur PE, zur Zusammenarbeit oder bei den Arbeitsaufgaben zur Sprache käme. Nach den Ergebnissen der Tab. 22 muss aber wohl davon ausgegangen werden, dass der Reformprozess und die damit verbundenen Veränderungen im MAG kein regelmäßiges Gesprächsthema sind.

Tab. 22: Kartenmethode zum Gesprächsinhalt »Reformbeitrag«

	Mitarbeiter/innen	Führungskräfte
	Im MAG klären wir wichtige Fragen zu Reformen	Im MAG klären wir wichtige Fragen zu Reformen
	(n = 110)	(n = 52)
ja	24,5 %	31,0 %
bedingt ja	5,5 %	2,4 %

Dies erschien insbesondere vor der aktuellen Situation des Landes Niedersachsen erstaunlich: Die andauernden Reformbemühungen insbesondere in der Landesverwaltung waren durch zentrale Einsparauflagen und kontinuierlichen Personalabbau in großem Ausmaß begleitet; Aufgabenkritik und Neuverteilung der Aufgaben zwischen den Behörden berührten Abteilungen und ganze Behörden in ihrem Bestand (vgl. Abschnitte 2.2.1 und 3.1 sowie Fußnote 8). Somit gab es aktuellen Anlass, den Reformprozess in den MAG zu thematisieren. Gleichwohl geschah dies nach Angaben der Mitarbeiter/innen in den Interviews nicht einmal in jedem dritten Gespräch, bei A-Stadt etwa nur in jedem zehnten MAG. Durchaus aufschlussreich sind die vereinzelt Anmerkungen aus den Interviews zu dieser Karte. Hier klingt einerseits an, dass derartige Fragen auch außerhalb des MAG Thema sind. Andererseits deutet sich auch an, dass Reformen ggf. ein »zu heißes Eisen« sind, um sie auf der Ebene zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in zu besprechen.

- Ja, trifft zu, muss aber nicht stattfinden. Das machen wir auch in Bereichsbesprechungen. (Führungskraft)
- Ja. Hängt mit Veränderungen, Umzug nach [...], Auflösung [der Behörde] zusammen. Da ist, glaube ich, immer auch ein Bedarf da. (Führungskraft)

- Für solche Fragen halte ich meine/n unmittelbare/n Vorgesetzte/n gar nicht für zuständig. Da müsste man sich an die Amtsleitung wenden. (Mitarbeiter/in)
- Nein, da werde ich einen Teufel tun. (Führungskraft)

In diesem Zusammenhang ist auch daran zu erinnern, dass aus Mitarbeiter/innen-Sicht das MAG ggf. noch stärker dazu genutzt werden könnte, an sie Informationen weiterzugeben (siehe Tab. 14 weiter oben).

5.5 »VERÄNDERUNGSKULTUR«

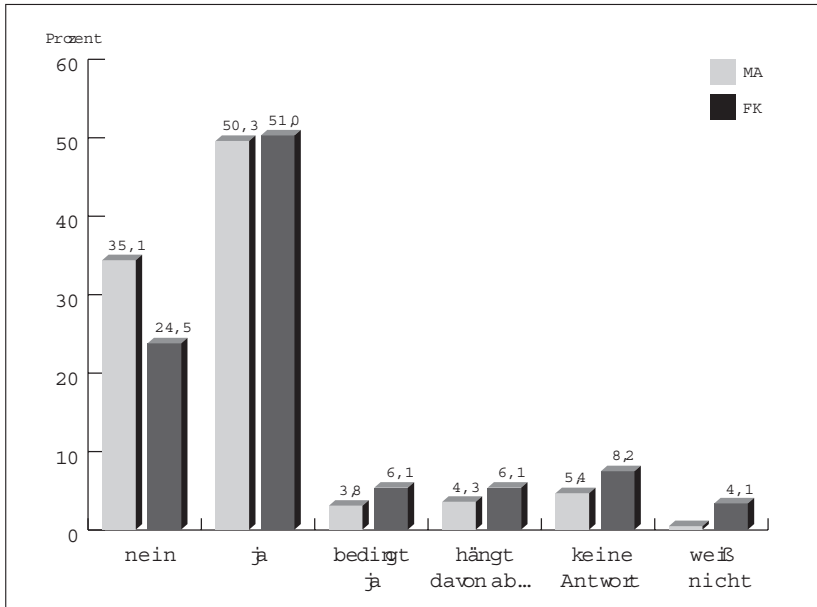
Um ein »abgerundeteres Bild« der Befragten im Hinblick auf die Einstellung zum MAG, zu PE-Maßnahmen oder zur Verwaltungsreform im Allgemeinen zu erhalten, wurde in allen 234 Interviews eine Frage zur Veränderungskultur bzw. -wahrscheinlichkeit gestellt. Die Personen sollten einschätzen, ob es ihrer Ansicht nach durch die PerMit-Untersuchung zu Verbesserungen beim Instrument MAG kommen würde. Dies ist etwa zur Hälfte bejaht worden (vgl. Abb. 10). Bei der Fragebogenerhebung in A-Stadt lagen die Zustimmungswerte bei 30,1 % (Mitarbeiter/innen) 35,7 % (Führungskräfte).

Diese Zahlen allein sind wenig aussagefähig, werden jedoch durch die verbalen Erläuterungen »mit Leben gefüllt« und dabei zu einem »Stimmungsbarometer« zur Veränderungskultur in den Behörden. So wurde von den Befragten z.B. skeptisch benannt, dass Vorgesetzte im Führungsverhalten intensiver geschult werden müssten und dass das MAG sehr von den Persönlichkeiten abhinge.

- Habe nicht viele Hoffnungen, weil das MAG personenabhängig ist. Wer das Instrument positiv findet, füllt es auch und lebt es auch. Wer das Instrument negativ findet, wird das auch durch die Untersuchung nicht besser machen. (...) Die Gerüchteküche sagt, die Vorgesetzten drücken sich zum Teil drum herum. (Mitarbeiter/in *mit* MAG)
- Nein. Es gibt Vorgesetzte, die können das einfach und setzen sich ein für Mitarbeiter/innen oder setzen das um, was vereinbart war. Aber es gibt Vorgesetzte, die setzen das einfach nicht um. Die sagen zwar »ja, ja«, tun es aber doch nicht. (Mitarbeiter/in *mit* MAG)
- Nein. Absolutes Desinteresse der Führungskraft an MAG. Werden als lästig und überflüssig angesehen, da Entscheidungen grundsätzlich allein die Führungskraft trifft. Führung der MAG wurde an untergebene »Führungskraft« weitergegeben. (Mitarbeiterin *mit* MAG)

- Nein, weil ich denke, dass es ein theoretisches Instrument ist, das in der Praxis nichts bewirkt, weil es alles Menschen sind, die hier arbeiten. Es wurde quasi »übergestülpt«, egal wie groß die Erfolgsaussichten sind. (Mitarbeiter/in mit MAG)
- Nein, weil es als Pflichtveranstaltung (überwiegend) angesehen wird. (Führungskraft)

Abb. 10: Glauben Sie, dass es durch die Untersuchung zu Verbesserungen beim MAG kommt? (n = 234; davon FK: n = 49; MA: n = 185)



Stellenweise wird auch der erwähnte Steuerungsanspruch des MAG, der in den konzeptionellen Überlegungen hervorgehoben wird, bezweifelt:

- Es ist zu kurz gedacht. Das MAG soll ein Steuerungsinstrument sein. Momentan (Stichwort »leere Kassen«) findet nur »Sparen ohne System« statt. Nur MAG anzugehen, ist zu knapp gedacht. Gefragt werden muss, ob der Steuerungsanspruch realisierbar ist. Das würde ich bezweifeln (...). (Mitarbeiter/in mit MAG)
- Hängt davon ab: Global betrachtet ja, für dieses Haus nein. Rahmenbedingungen dieses Hauses verändern sich durch die Untersuchung nicht. Wir haben einen erfahrenen Mitarbeiter/innen-Stamm, der die MAG nicht braucht. Ziel-

vereinbarungen, in die das münden soll, machen keinen Sinn, weil es z.B. keine übergeordneten Ziele gibt. (Führungskraft)

Ebenfalls häufig kommt in den Äußerungen eine Reformmüdigkeit bzw. Unzufriedenheit in Bezug auf den Reformprozess zum Ausdruck:

- Glauben nein. Hoffen ja. Weil die Erfahrung gezeigt hat, dass häufig Versprechungen nicht eingehalten werden, dass häufig Dinge angefangen und nicht zu Ende gebracht werden. Das Gleiche gilt für die MAG. Ich würde sie als eingeschlafene bezeichnen. (Mitarbeiter/in *ohne* MAG)
- Nein, ist viel zu spät. Das ganze Thema ist durch, finde ich. Man wird zwar daran erinnert. Es sind über vier Jahre her. Das ist viel zu lange her. Habe neulich gefragt, ob Thema noch aktuell ist, wegen neuer Landesregierung. Das konnte mir überhaupt keine/r sagen. (Mitarbeiter/in *ohne* MAG)
- Hängt davon ab. Das Problem des MAG ist, dass es stark als Instrument im sog. *Reformprozess* verkauft wird, der wiederum aber stark unter Einsparzwängen steht. Insofern sind auch die Möglichkeiten, die man im MAG offerieren kann, stark eingeschränkt. (Führungskraft)
- Es gibt viele Sachen im Lande, die gut angedacht waren (Bsp. Leitfaden Führung und Zusammenarbeit vom Niedersächsischen Innenministerium). Aber letztlich wird vieles wieder neu erfunden, das kostet Zeit und Geld. Was wünschenswert wäre, wäre, wenn mehr Kontinuität herrscht, sodass eine Institution Bestand hat, auch über politische Wahlen hinaus. Politische Wechsel haben immer zu Umstrukturierungen geführt, sodass die *fachliche* Arbeit gelitten hat. Die *fachliche* Arbeit ist aber das, wofür uns der Steuerzahler bezahlt. (Mitarbeiter/in *mit* MAG)
- Nein. Auf den Behördenapparat, der sich in Auflösung befindet, noch Einfluss zu nehmen – da bin ich eher skeptisch. (Mitarbeiter/in *mit* MAG)
- Nein. »Wer nur am Muttertag an seine Mutter denkt, macht was falsch«. Wer meint, dass durch so ein standardisiertes Verfahren die Führungskraft mehr an die Mitarbeiter/innen denkt, denkt falsch. Wir sind kein »produzierendes Gewerbe«, sondern öffentliche Verwaltung. In der Privatwirtschaft kann ich »Umsatz« steigern durch bestimmte Maßnahmen. Das geht in der Verwaltung nicht, ich kann die Nachfrage nach »Führerscheinen« nicht beeinflussen. (...) Zur beruflichen Entwicklung hilft mir MAG nicht, wegen starrer Vorgaben durch den BAT o.Ä., d.h., eine *Entwicklung* gibt es nicht mehr – was nützt mir da ein MAG? (Mitarbeiter/in *ohne* MAG)
- Nein. Zu viele Veränderungen (NSM, Teamzielvereinbarungen, MAG etc.), die nicht oder schlecht realisiert wurden und wenig bis nichts veränderten, aber erhebliche Mehrarbeit neben der tatsächlichen Arbeit bedeuten und bedeute-

ten. Schade! (...) Es fehlt an Ernsthaftigkeit, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit! Sehr schade! (Mitarbeiter *mit* MAG)

Positive Stimmen waren der Ansicht, dass z.B. Fehlentwicklungen bewusst(er) würden und man etwaige Vorbehalte gegenüber dem MAG ausräumen könnte:

- Auf jeden Fall. Das Ergebnis kann ja vielleicht etwas kritischer sein. Neuerungen werden oft hoch aufgehängt. Dritte können das ganz gut von außen beurteilen, Sachen können auf den Punkt gebracht werden. (Mitarbeiter/in *mit* MAG)
- Ja, weil über das Instrument einfach mal wieder nachgedacht wird, weil man noch mal wieder weiß, wie wichtig es ist, sich gut vorzubereiten, ein Protokoll zu fertigen, zu Zielvereinbarungen zu kommen und die MAG nicht zur Routine werden zu lassen. (Mitarbeiter/in *mit* MAG)
- Ja, weil Sie herausfinden können, warum andere das Gespräch eventuell nicht möchten. Ich hoffe einfach, dass die dann auch sehen, wie gut das Jahresgespräch für das Team ist. Ich hoffe, dass Personen mit negativen Erfahrungen dadurch Tipps kriegen, wie es anders oder besser laufen kann. (Mitarbeiter/in *mit* MAG)
- Ja. Mir persönlich ist die Bedeutung des MAG klarer geworden. (Mitarbeiterin *mit* MAG)
- Ja, weil klar wird, dass Führungspersonen in der Personalführung geschult und kontrolliert werden müssen. (Mitarbeiterin *ohne* MAG)

Einzelne nutzten jedoch auch die Gelegenheit, um ihre generelle Unzufriedenheit mit dem MAG auszudrücken:

- Ja. Vielleicht wird das MAG dann abgeschafft, weil es (meiner Meinung nach) nichts gebracht hat. (Mitarbeiterin *mit* MAG)

6 DAS MAG AUS DEM BLICKWINKEL DER GESCHLECHTER

Etwa die Hälfte der Angehörigen des öffentlichen Dienstes sind Frauen. Allein deshalb ist die Beachtung frauenspezifischer Aspekte im Rahmen der Verwaltungsreform besonders relevant. Auch im PE-Rahmenkonzept des Landes Niedersachsen wird Frauenförderung als integraler Bestandteil beschrieben (vgl. Niedersächsisches Innenministerium 1997a, S. 6). Das MAG wird als Instrument der PE eingeschätzt, das ein »hohes gleichstellungspolitisches Potenzial« mitbringt (Tondorf/Krell 1999, S. 22). Im Folgenden geht es allerdings nicht um die Frage der Berücksichtigung von Geschlechterfragen in den MAG, sondern die Ergebnisse der PerMit-Untersuchungen werden einem geschlechtsspezifischen Blickwinkel unterworfen.⁶⁴ Darüber hinaus enthielten die Leitfäden bzw. Fragebögen auch eine Frage zu geschlechtsspezifisch unterschiedlichen Kommunikationsweisen in den MAG. Auf die Ergebnisse dazu werden wir am Ende dieses Abschnitts kurz eingehen. Die folgenden Angaben beziehen sich ausschließlich auf die befragten *Mitarbeiter/innen*, da in den Einrichtungen nur wenige weibliche Führungskräfte befragt werden konnten. Aus Anonymitätsgründen kann in dieser Gruppe also nicht geschlechtsspezifisch aufgeschlüsselt werden, ansonsten wäre die Gefahr der Identifizierung der weiblichen Führungskräfte in den einzelnen Untersuchungseinheiten zu groß gewesen.

Bei der Analyse des *Verbreitungsgrades* der MAG im Hinblick auf die Geschlechter zeigt sich, dass die interviewten Mitarbeiter zu einem größeren Teil bereits mindestens ein Gespräch geführt haben als die Mitarbeiterinnen: 67 % der Männer und lediglich gut 51,1 % der Frauen hatten MAG-Erfahrungen. Bei der Häufigkeit der MAG-Runden können dagegen die Frauen auf einen leicht größeren Erfahrungsschatz verweisen (Mittelwertvergleich: Männer 2,32 und Frauen 2,59). Ob die Ergebnisse der Interviews gegebenenfalls mit der Zugehörigkeit zu Statusgruppen oder mit Teilzeitarbeit zusammenhängen, konnte in der Untersuchung nicht ermittelt werden, da Statusgruppenzugehörigkeit bzw. Teilzeitarbeit nur in einigen Einrichtungen als statistisches Kriterium abgefragt wurden.

64 Mit der Frage der Einbindung der Frauenförderung bzw. Gleichstellung in die Verwaltungsreform beschäftigen sich z.B. Wichmann und Kißler (1997, 1999).

Die schriftliche Erhebung bei A-Stadt ergab dagegen ein leicht anderes Bild. Hier konnten etwas mehr Mitarbeiterinnen (77,6 %) auf (mindestens einmalige) MAG-Erfahrung verweisen als Mitarbeiter (69,4 %). Bei der Anzahl geführter MAG-Runden unterscheiden sich die Geschlechter bei A-Stadt im Mittelwertvergleich gar nicht (Mittelwert von jeweils 1,72).

Tab. 23: Analyse des Verbreitungsgrades, differenziert nach Geschlechtern (nur Interviews; n = 185 Mitarbeiter/innen)

			MAG geführt		Gesamt
			nein	ja	
Geschlecht	männlich	Anzahl	32	65	97
		% von Geschlecht	33,0 %	67,0 %	100,0 %
	weiblich	Anzahl	43	45	88
		% von Geschlecht	48,9 %	51,1 %	100,0 %
Gesamt		Anzahl	75	110	185
		% von Geschlecht	40,5 %	59,5 %	100,0 %

Ein signifikanter Unterschied ergibt sich beim Blick auf die *Vorbereitung* der interviewten Beschäftigten. Die Frauen haben sich danach deutlich häufiger auf die MAG vorbereitet als die Männer. Während 41,5 % der Mitarbeiter auf eine Vorbereitung verzichtet haben, waren das bei den Mitarbeiterinnen nur knapp ein Viertel der Befragten (24,4 %).⁶⁵ Diese Ergebnisse können für die Befragung bei A-Stadt allerdings nicht bestätigt werden. Dort haben sich 45,8 % der weiblichen und 45,7 % der männlichen Mitarbeiter/innen eigenen Angaben zufolge *nicht* vorbereitet.⁶⁶

Tab. 24: Analyse des Vorbereitungsgrades, differenziert nach Geschlechtern (nur Interviews; n = 110 Mitarbeiter/innen)

	Haben Sie sich vorbereitet?	
	nein	ja
weiblich (n = 45)	24,4 %	75,6 %
männlich (n = 65)	41,5 %	58,5 %
Gesamt	34,5 %	65,5 %

65 Im Übrigen haben die interviewten Frauen (29,5 %) die MAG auch häufiger nachbereitet als ihre männlichen Kollegen (23,1 %).

66 Eine Nachbereitung betrieben haben bei A-Stadt 21,6 % der Frauen und 20,3 % der Männer.

Der Vorbereitungsgrad spiegelt sich auch in der *Einstellung* zum MAG wider. Diejenigen (sowohl Frauen als auch Männer), die sich vorbereitet haben, geben insgesamt eine positivere Einstellung zum MAG an (sowohl *vorher* als auch *nachher*) als die unvorbereiteten Mitarbeiter/innen (vgl. dazu Abschnitt 4.3). Im Vergleich der Geschlechter liegen Männer und Frauen bei der Einstellungseinschätzung vor den Gesprächen mit einem Mittelwert von 3,18 gleichauf. Die geführten MAG werden dann jedoch von den Frauen offensichtlich etwas positiver bewertet (Mittelwert 2,4 gegenüber 2,59 bei den Männern). Diese positivere Einschätzung bestätigt sich auch in der schriftlichen Befragung von A-Stadt. Während Männer und Frauen dort *vor* den Gesprächen dicht beieinander liegen (Mittelwert von 2,81 der Mitarbeiterinnen und 2,79 der Mitarbeiter), verbessert sich die Einstellung bei den Frauen um immerhin 0,29 Punkte, bei den Männern verschlechtert sie sich sogar um 0,10 Punkte. Dies legt grundsätzlich die Vermutung nahe, dass den weiblichen Beschäftigten das MAG mehr liegt als ihren männlichen Kollegen.

Es erscheint deshalb lohnend, noch einmal einen Blick auf die Einschätzungen zur Wichtigkeit bzw. Zufriedenheit der Geschlechter mit den einzelnen Gesprächsphasen zu werfen (siehe nochmals Abb. 5 in Abschnitt 4.2). Hier bestätigt sich die obige Vermutung. Fast durchgängig bewerten die Frauen die Gesprächsphasen sowohl im Hinblick auf Wichtigkeit als auch auf Zufriedenheit besser als ihre männlichen Kollegen. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung von A-Stadt weisen ebenfalls positivere Werte der Frauen im Vergleich der Geschlechter auf.

Tab. 25: Mittelwerte von Wichtigkeiten/Zufriedenheiten, differenziert nach Geschlechtern (nur Interviews; n = 110 Mitarbeiter/innen)

Wichtigkeiten/Zufriedenheiten	Mitarbeiterinnen	Mitarbeiter	Differenz	Gesamt
Wichtigkeit eigener Vorbereitung	1,88	1,82	0,06	1,85
Zufriedenheit mit eigener Vorbereitung	1,55	1,94	- 0,39	1,75
Wichtigkeit Vorbereitung der FK	1,45	1,65	- 0,20	1,57
Zufriedenheit mit Vorbereitung der FK	2,15	2,34	- 0,19	2,27
Wichtigkeit des Ablaufs	1,20	1,42	- 0,22	1,33
Zufriedenheit mit Ablauf	1,47	1,63	- 0,16	1,56
Wichtigkeit Leitfaden	2,22	2,44	- 0,22	2,34
Zufriedenheit mit Leitfaden	2,16	2,39	- 0,23	2,29
Zufriedenheit mit Themen	1,78	1,87	- 0,09	1,83
Wichtigkeit (Ziel-)Vereinbarungen	2,17	2,31	- 0,14	2,25
Zufriedenheit mit (Ziel-)Vereinbarungen	2,09	2,44	- 0,35	2,30

Deutlichere Unterschiede ergeben sich vor allem bei den markierten Punkten. Die Mitarbeiterinnen sind mit der eigenen Vorbereitung zufriedener als die vorbereiteten männlichen Kollegen. Eine weitere interessante Differenz ergibt sich beim Thema (Ziel-)Vereinbarungen: Die Zufriedenheit der befragten Frauen mit den getroffenen Vereinbarungen ist höher als bei den Männern.⁶⁷

Beim Blick auf die Mittelwerte in der Einschätzung der *Gesprächs-atmosphäre* zeigen sich zwischen den Geschlechtern keine nennenswerten Unterschiede. Die Frauen haben die Atmosphäre in den Gesprächen nur leicht besser eingeschätzt. Auch bei A-Stadt ergeben sich keine größeren Differenzen. Mit den *Gesprächsanteilen* verhält es sich ähnlich: Weder in den Interviews noch in der schriftlichen Erhebung bei A-Stadt zeigen sich bedeutsame geschlechtsspezifische Besonderheiten, d.h. die weiblichen und männlichen Mitarbeiter/innen schätzen ihre Anteile an den MAG sehr ähnlich ein.⁶⁸ Das Gros der Beschäftigten hatte den eigenen Anteil ja in der mittleren Kategorie mit 41 – 60 % eingeordnet (siehe dazu Abschnitt 4.2).

Neben der Einstellungsfrage zum PE-Instrument MAG wurden auch die oben bereits ausgeführten *Kartenabfragen zur Wirkung bzw. Atmosphäre* durchgeführt. Auch hier ergeben sich teilweise Unterschiede in der Einschätzung durch die Geschlechter. Dass die Gespräche nur abgehakt worden seien, wurde von einem größeren Anteil der befragten Frauen (22,2 %) bestätigt als von Männern (13,8 %). Bei genauerer Analyse der Zustimmungswerte zeigt sich, dass *unvorbereitete* Frauen häufiger dieser Aussage zugestimmt haben als *unvorbereitete* Männer. Allerdings ist dieses Ergebnis mit Vorsicht zu betrachten, da mit zunehmender Differenzierung die absoluten Zahlen naturgemäß geringer werden.

Ein deutlicherer Unterschied ergibt sich bei der Aussage »Das MAG wirkt sich positiv auf meine Motivation aus«. Hier haben mehr Mitarbeiterinnen (44,4 %) als Mitarbeiter (35,4 %) zugestimmt. Dieses Ergebnis korrespondiert mit der obigen Einstellungsfrage, nach denen Frauen die geführten Gespräche grundsätzlich positiver eingestuft haben als ihre männlichen Kollegen. Auch sind die befragten Mitarbeiterinnen weniger skeptisch im Hinblick auf den Nutzen der Gespräche für die berufliche Entwicklung: 55,4 % der Männer und 44,4 % der Frauen haben der Aussage »Das MAG nützt mir bei der beruflichen Entwicklung wenig« zugestimmt. Was die Auswirkungen auf Zusammenarbeit/Arbeitsklima angeht, liegen beide Ge-

67 Insgesamt haben im Rahmen der PerMit-Untersuchung Frauen (Ziel-)Vereinbarungen in den MAG etwas häufiger getroffen als Männer: Dies wurde in den Interviews von 59,0 % der Mitarbeiterinnen und 55,7 % der Mitarbeiter sowie in der schriftlichen Befragung von A-Stadt von 47,4 % der Frauen und 37,1 % der Männer angegeben.

68 In den Interviews haben die Frauen (Mittelwert: 2,96) ihre Gesprächsanteile leicht höher eingeschätzt als die Männer (Mittelwert: 2,81).

schlechter hingegen näher beieinander. Die beschriebenen Zustimmungswerte zu den ausgewählten Wirkungs- bzw. Atmosphärenkarten sind in Tab. 26 noch einmal zusammengefasst.

Tab. 26: Analyse ausgewählter Wirkungskarten, differenziert nach Geschlechtern (nur Interviews; n = 110 Mitarbeiter/innen)

Aussagen	Mitarbeiterinnen (n = 45)	Mitarbeiter (n = 65)
MAG nur abgehakt	22,2 % (bedingt 6,7 %)	13,8 % (bedingt 6,2 %)
MAG wirkt sich positiv auf Motivation aus	44,4 % (bedingt 4,4 %)	35,4 %
Nützt mir bei der beruflichen Entwicklung wenig	44,4 % (bedingt 2,2 %)	55,4 % (bedingt 1,5 %)
Hat kaum Auswirkungen auf Zusammenarbeit/Arbeitsklima	42,2 % (bedingt 4,4 %)	47,7 % (bedingt 3,1 %)

Eine stärkere Skepsis im Hinblick auf mögliche *Verbesserungen* durch die PerMit-Befragung ist bei den Frauen sichtbar. Das könnte z.B. damit zusammenhängen, dass Frauen häufig als Verliererinnen aus den Reformen hervorgehen bzw. Verwaltungsreformen insgesamt skeptischer gegenüberzustehen scheinen.⁶⁹ Die interviewten Frauen haben auf die Frage nach möglichen Verbesserungen durch die Untersuchung häufiger mit »Nein« geantwortet (40 %) als die Männer (30,8 %), bei den Zustimmungswerten unterscheiden sich die Geschlechter weniger: 46,7 % Frauen und 50,8 % Männer erachten Veränderungen durch die Untersuchung für wahrscheinlich. Bei A-Stadt differieren diese Ergebnisse. Hier verneinen mehr Männer (58,1 %) mögliche Veränderungen als Frauen (54,3 %). Bei den Zustimmungswerten liegen beide Geschlechter fast gleichauf (Frauen: 30,4 % und Männer: 31,0 %). Insgesamt sind bei der schriftlichen Erhebung in der Kommune somit nur geringe Unterschiede zwischen den Geschlechtern festzustellen. Positiv bei A-Stadt ist der hohe Rücklauf von Frauen an der Befragung zu werten: Von den 798 Mitarbeiter(inne)n, die sich an der Befragung beteiligt haben, waren 490 Frauen und 284 Männer.⁷⁰

69 Eine größere Skepsis von Frauen gegenüber Maßnahmen der Verwaltungsreform haben Wiechmann und Kißler diagnostiziert. In ihrer Untersuchung begründen sie das mit einem geringerem Informationsgrad der Frauen, ihrer stärkeren Belastung (Stichwort Vereinbarkeit von Familie und Beruf) sowie der männlichen Prägung der Reformprozesse (vgl. Kißler 1999, S. 14; Wiechmann/Kißler 1997, S. 38ff.). Zur Verliererinnen-Problematik vgl. Bogumil/Kuhlmann (2004, S. 62) und Leutner/Krell (1998, S. 41ff.).

70 24 Personen machten keine Angabe zum Geschlecht. Wiechmann/Kißler (1997, S. 37) haben 1995 bei einer Beschäftigtenbefragung in einer Kommune eine geringere Beteiligung von Frauen verzeichnet.

Die Leitfäden bzw. Fragebögen enthielten eine gesonderte Frage zu denkbaren geschlechtsspezifisch unterschiedlichen *Kommunikationsweisen* in den MAG. Dabei handelte es sich allerdings um eine eher spekulative Frage, bei der eine Bandbreite verschiedenster Antworten erwartet wurde. Insofern sind die Ergebnisse nur vorsichtig zu interpretieren. Interessant sind sie aber besonders dann, wenn sich konkrete Hinweise darauf ergeben, dass unterschiedliche Kommunikationsweisen im MAG zu einem Problem werden. Bei dieser Frage ergeben sich recht deutliche Abweichungen zwischen den Geschlechtern. Während fast 65 % der befragten Mitarbeiterinnen die unterschiedlichen Kommunikationsweisen in den MAG für denkbar hielten, waren das bei den männlichen Kollegen lediglich knapp 37 %. Die schriftliche Erhebung bei A-Stadt beförderte kein so deutliches Ergebnis zutage, dennoch ist die Tendenz gleich: Zustimmungen zu dieser Frage von 44,2 % der Frauen und 36 % der Männer.⁷¹ Die Führungskräfte waren an dieser Stelle uneins: jeweils 45,2 % von ihnen bejahten bzw. verneinten die Frage. Bei ihnen ist eine geschlechtsspezifische Aufschlüsselung aus den genannten Gründen nicht möglich. Interessant waren bei dieser recht spekulativen Frage, die in der Möglichkeitsform formuliert war, vor allem spezifische Erfahrungen der Beteiligten bzw. konkrete Hinweise auf negative bzw. positive Auswirkungen. Unten stehend sind einige ausgewählte Beispiele der Begründungen aus den Interviews bzw. schriftlichen Ergänzungen aus den Fragebögen bei A-Stadt aufgeführt.

Tab. 27: Spielen geschlechtsspezifisch unterschiedliche Kommunikationsweisen im MAG eine Rolle? (nur Interviews; n = 110 Mitarbeiter/innen)⁷²

	Spielen unterschiedliche Kommunikationsweisen eine Rolle?					
	Mitarbeiterinnen		Mitarbeiter		Gesamt	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
nein	12	26,7 %	28	43,1 %	40	36,4 %
ja	29	64,4 %	24	36,9 %	53	48,2 %
bedingt ja	1	2,2 %	5	7,7 %	6	5,5 %
kommt an auf	1	2,2 %	1	1,5 %	2	1,8 %
keine Antwort	2	4,4 %	7	10,8 %	9	8,2 %
Gesamt	45	100,0 %	65	100,0 %	110	100,0 %

71 Diese Frage wurde auch an Mitarbeiter/innen *ohne* MAG gerichtet (sowohl in den Interviews als auch in der schriftlichen Befragung bei A-Stadt). Bei ihnen zeigt sich ebenfalls, dass die Frauen eher mit der Relevanz geschlechtsspezifischer Verständigungsprobleme rechnen als die Männer.

72 Die genaue Frage lautete: »Sind Sie der Meinung, dass im Gespräch unterschiedliche Kommunikationsweisen zwischen Männern und Frauen eine Rolle spielen können?«

Erläuterungen aus den Fragebögen bei A-Stadt:

- Ja. Grundsätzlich scheint es einfacher mit Frauen zu sprechen. (Offener, gesprächsbereiter, kritikfähiger, einsichtiger, auch mutiger, um der Führungskraft Hinweise zur besseren Führung zu geben.) (Führungskraft *mit* MAG)
- Ja. Verallgemeinerungen bitte ignorieren, gibt natürlich auch Gegenbeispiele: Männer reden weniger und ungern über emotionale Befindlichkeiten. Frauen fassen einige Dinge sehr persönlich auf, Männer sind distanzierter. (Führungskraft *mit* MAG)
- Ja. Mitarbeiter weichen subjektiven Wahrnehmungen und Wunschäußerungen gerne aus. Mitarbeiterinnen können die Gesamtsituation gut analysieren und ihre Ansprüche klarer und detaillierter äußern. (Führungskraft *mit* MAG)
- Ja. Mit Frauen können kontroverse Sichtweisen eher besprochen werden, Männer lenken da eher nicht ein. (Führungskraft *mit* MAG)
- Ja. Da ich mit unterschiedlichen Führungskräften MAG geführt habe, ist mir dies aufgefallen. Da die Personen in ihrer Persönlichkeit sehr unterschiedlich waren, besteht die Möglichkeit, dass dies daran lag. Männlich: sehr bestimmend, trotzdem bemüht zuzuhören und zu verstehen. Weiblich: konnte sehr gut zuhören, ist besser auf mich eingegangen. (Mitarbeiterin *mit* MAG)
- Ja. Weil Frauen zuhören und ausreden lassen, ohne Angst zu haben, die Chance auf eine Rechtfertigung zu verpassen bzw. weil Frauen überhaupt die Sache relaxter sehen und nicht permanent Rechtfertigungsbedarf erkennen. Oder liegt das an der Position? Führungskraft-Mitarbeiter? (Mitarbeiterin *mit* MAG)
- Ja. Frauen argumentieren oft emotionaler. Neigen dazu Probleme zu zerreden. Männer neigen dazu Probleme zu bagatellisieren, suchen den einfachsten und schnellsten Lösungsweg. (Mitarbeiterin *mit* MAG)
- Ja. Meine Probleme kamen bei der Führungskraft nicht als solche an. Männer können mit »weichen Faktoren« wie Umgangsformen und dergleichen weniger anfangen als mit harten Fakten, z.B. Weiterbildung usw. (Mitarbeiterin *mit* MAG)
- Ja. Gerade Halbtagskräfte sind bei den meisten männlichen Führungskräften nicht gut angesehen! (Mitarbeiterin *mit* MAG)
- Ja. Argumentationsverhalten der unterschiedlichen Geschlechter. Männer wollen Frauen übertrumpfen. (Mitarbeiter *mit* MAG)
- Nein. Weil ich das für ein Vorurteil halte. Zugegeben, viele Frauen argumentieren scheinbar auf einer emotionalen Ebene. Wenn man aber die scheinbar rationalen Argumente der Männer hinterfragt, landet man auch dort sehr häufig auf der gleichen Ebene. (Mitarbeiter *mit* MAG)

- Nein. Auf der rein fachlichen Ebene gibt es keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen. (Mitarbeiter *mit* MAG)
- Ja. Weil Männer »härter« in Diskussionen sind, und Frauen sich oft durch »laute« und konsequente Redeweise einschüchtern lassen, Frauen sich vom »Druck«, den ein männlicher Gesprächspartner in der Diskussion aufbauen kann, verunsichern lassen. (Mitarbeiterin *ohne* MAG)

Mündliche Erläuterungen aus den Interviews:

- Ja. Bei gleichgeschlechtlichen Partnern laufen andere Muster ab. Männer reduzieren stärker auf einzelne Sachverhalte, während Frauen evtl. komplexer herangehen. Da muss ich mich drauf einstellen, wähle andere Strategien. Männer haken eher Punkte ab. Evtl. spielt bei Männern eher Konkurrenzverhalten eine Rolle, bei Frauen nicht. (Führungskraft *mit* MAG)
- Ja. Männer als Vorgesetzte sind direkter und zielorientierter, wenn sie was wollen und sind weniger nachtragend, wenn mal Konflikt auftauchen sollte. (Mitarbeiterin)
- Glaube ich schon, hab auch Vergleichsmöglichkeiten. Weibliche Führungskräfte haben da situationsbezogen mehr Fingerspitzengefühl. Sie lassen sich auch mehr auf die MAG und die »weichen Faktoren« ein. Bei männlichen Vorgesetzten wird es mehr auf die reine Arbeitsebene bezogen, weniger auf die Arbeitszufriedenheit. (Mitarbeiter)
- Ja. Nicht, dass ich das am eigenen Leib gespürt hätte. Allein unterschellig muss das eine Rolle spielen, weil häufig genug Sprüche diesbezüglich kommen. Halte meinen Vorgesetzten diesbezüglich nicht für vorurteilsfrei. (Mitarbeiter *mit* MAG)
- Ja, weil nach meiner Erfahrung unterschiedliche Kommunikationsstile da sind. Frauen sind nach meiner Meinung kommunikativer, offener. Kommunikation fällt mit Frauen nach meiner Erfahrung leichter als mit Männern. (FK *mit* MAG)
- Ja, das ist immer ein Unterschied. Wenn ich eine Gesprächspartnerin hatte, hatte ich den Eindruck, dass das MAG mehr gebracht hat, offener war. (FK *mit* MAG)
- Ja. Ich hatte schon eine weibliche und eine männliche Führungskraft. Im Gespräch hatte die weibliche etwas mehr Verständnis. Sie hat mich und mein Anliegen besser eingeschätzt, während die männliche Führungskraft meist sagte, »das machen Sie schon!« (Mitarbeiterin *ohne* MAG)

Bei der Durchsicht der Antworten zeigt sich, dass es nur wenig konkrete Beispiele für oder Hinweise auf geschlechtsspezifische Kommunikationsprobleme gibt. Auch beziehen sich viele Antworten nicht ausschließlich auf die unterschiedlichen Kommunikationsweisen, sondern umfassender auf allgemeine Unterschiede zwischen Männern und Frauen (im Berufsleben). Dabei werden auch eine Reihe so genann-

ter »geschlechtsbezogener Stereotype« wiedergegeben (Tondorf/Krell 1999, S. 35ff.). Beispiele (aus den obigen Äußerungen) dafür sind: »Frauen argumentieren oft emotionaler«, »Frauen sind nach meiner Meinung kommunikativer, offener« oder »Männer als Vorgesetzte sind direkter und zielorientierter«. Solche Antworten stellen schematisierte Vorstellungen über die jeweiligen Geschlechter dar und leisten möglicherweise einem Schubladendenken Vorschub (vgl. Tondorf/Krell 1999, S. 35). Insofern hat sich die Frage im Nachhinein als nicht geeignet herausgestellt, um an wirkliche Beispiele für geschlechterspezifische Kommunikationsprobleme im MAG heranzukommen. Dafür war sie vermutlich auch zu spekulativ formuliert. Was jedoch im Rahmen der PerMit-Untersuchung bestätigt werden kann, ist, dass das MAG als Instrument den befragten Frauen eher entgegenkommt als ihren männlichen Kollegen. Allerdings soll hier nicht das Missverständnis entstehen, dass dies für alle Frauen gilt. Frauen sind (ebenso wie Männer) keine homogene Beschäftigtengruppe, sondern eine Vielzahl von Einzelpersonen mit unterschiedlichen Interessen, Neigungen sowie Stärken und Schwächen (vgl. Wiechmann/Kißler 1997, S. 11, S. 85).

7 FAZIT UND PERSPEKTIVEN: WIDER EINE KONZEPTIONELLE ÜBERFRACHTUNG DES MAG

7.1 ERMUTIGENDES UND WENIGER ERMUTIGENDES: DAS MAG ALS DAUERAUFGABE

Insgesamt hat die PerMit-Evaluation zum Stand und zur Akzeptanz des MAG in niedersächsischen Behörden durchaus Ermutigendes zutage gebracht. Dies zeigt sich bereits beim so genannten Wichtigkeits-Zufriedenheitsprofil in Abschnitt 4.2 (vgl. dort nochmals Abb. 5): Interpretiert man die dortigen Werte im Sinne von »Schulnoten«, so urteilen die Befragten tendenziell zwischen »1« (sehr wichtig bzw. sehr zufrieden) und »2« (eher wichtig bzw. eher zufrieden). Nur selten liegt das Mittel bei »befriedigend« (bzw. »teils/teils«). Dies schließt zwar nicht aus, dass es auch Unzufriedene gibt, doch zeigt sich ein weiter Teil der Befragten mit wichtigen Gesprächsphasen eher zufrieden. Dies gehört zu den durchaus erfreulichen Ergebnissen der Studie.

Gleiches gilt für die Verschiebung der Einstellungshaltung in den positiven Bereich nach den ersten MAG, die besonders bei denjenigen ausgeprägt war, die sich auf das Gespräch gut vorbereitet hatten (vgl. Abb. 7 und Tab. 5). Bemerkenswert ist auch die hohe Zahl derjenigen, die das MAG weiterempfehlen würde (vgl. Abb. 8). Der störungsfreie Ablauf der MAG scheint gut geschult, sodass die Atmosphäre (von wenigen Ausnahmen abgesehen) überwiegend als positiv empfunden wurde. Selten gab es Klagen der Mitarbeiter/innen, sie hätten ihre Standpunkte nicht ausreichend in das Gespräch einbringen können oder ihre Gesprächsanteile seien zu niedrig gewesen (letzteres wurde von nur vier Mitarbeiter(inne)n moniert).⁷³ Damit erscheinen die MAG in den ausgewählten Einrichtungen als ein überwiegend harmonisch verlaufendes System, in dem u.a. auch formelle Verfahren zur Regelung von Meinungsverschiedenheiten (sofern in den Konzepten vorgesehen) kaum prak-

73 90 % der Mitarbeiter/innen empfanden ihren Gesprächsanteil als »genau richtig«. Bei den Führungskräften waren dies ca. 57 %, 40,5 % von ihnen hätten gern ihre Mitarbeiter/innen noch mehr reden lassen.

tische Relevanz hatten⁷⁴, wenngleich sie jedoch in möglichen Problemsituationen weiterhin als unabdingbar gelten müssen. In der derzeitigen Form können die MAG offenbar dazu beitragen, besonders »weichen« Faktoren wie Kommunikation, Motivation, Zusammenarbeit und gegenseitiges Feedback (auch von den Mitarbeiter(inne)n zu den Führungskräften) zu stärken (vgl. Abschnitt 5.1). Hier liegen eindeutig die Stärken des MAG, das besonders auch weiblichen Erwerbstätigen entgegenzukommen scheinen.

Diesen ermutigenden Faktoren stehen aber auch weniger erfreuliche gegenüber. Bedenklich erscheinen zunächst die offensichtlichen Schwierigkeiten in einigen Einrichtungen, das MAG über eine zweite Jahresrunde hinaus dauerhaft in der Belegschaft zu verankern. Umfassende Schulungen aller Beteiligten (der Führungskräfte ebenso wie der Mitarbeiter/innen) entpuppen sich hierfür als notwendige, aber keinesfalls hinreichende Bedingung: Der C-Kreis beispielsweise hatte sehr umfangreiche Schulungen durchgeführt, dennoch blieben die MAG schon überwiegend nach der ersten, spätestens aber der zweiten Runde »stecken« (vgl. Abb. 3f.). Dem MAG als ungewohntem und dialogorientiertem Gespräch wird offenbar von einigen Seiten Skepsis entgegengebracht; die oben erwähnten Stärken des MAG werden von diesen Kreisen nicht wahrgenommen. Sofern das Instrument nicht mit einer gewissen Verbindlichkeit für die Mitarbeiter/innen eingeführt wurde (z.B. durch regelmäßige Kontrolle der geführten MAG-Zahl), scheinen einige Beschäftigte entweder gar nicht am MAG teilzunehmen oder es nach den ersten Erfahrungen wieder einzustellen (Motto »Das hat nichts gebracht«). Zwar haben wir weiter oben eine positive Verschiebung der Einstellungshaltung *vor* und *nach* dem MAG herausgearbeitet, auch scheint die Skepsis mit zunehmender Rundenzahl zu sinken (vgl. nochmals Tab. 4 in Abschnitt 4.3). Gleichwohl ist zu vermuten, dass es einen »harten Kern« von Skeptiker(inne)n gibt, der schwer von den positiven Wirkungen der MAG zu überzeugen ist. Die Hauptgründe für *nicht* geführte MAG sind deshalb »Keine Notwendigkeit gesehen« und »Wir reden ohnehin fast täglich«, die von Mitarbeiter(inne)n und Führungskräften besonders häufig als Argument angeführt wurden (vgl. Abschnitt 4.4).

Angesichts der möglichen Bedeutung der MAG für die beruflichen Perspektiven gehören die Schwächen in der Vorbereitungsphase ebenfalls zu den weniger

74 Auf die Frage, ob es in den MAG zu unterschiedlichen Auffassungen gekommen sei, antwortete die Hälfte der 152 Befragten mit »Nein«. Der Einigungsmodus war bei den übrigen zu knapp 50 % »Kompromiss«, 43,5 % antworteten mit »keine Lösung«. Dies lag zum Teil allerdings auch an den Rahmenbedingungen, die z.B. Lösungsmöglichkeiten ausschließen, die das eigene Budget oder den eigenen Kompetenzbereich übersteigen. Dass Dritte zu Gesprächen zur Schlichtung hinzugezogen wurden, blieb allenfalls auf Einzelfälle beschränkt.

erfreulichen PerMit-Ergebnissen: Immerhin ein Drittel der Mitarbeiter/innen verzichtete komplett auf eine Vorbereitung, bei vielen fiel die Gesprächsvorbereitung recht kurz aus (vgl. die Erläuterungen zu Tab. 3 in Abschnitt 4.2). Dies erscheint problematisch vor dem Hintergrund, dass die Wanderungsbewegungen der Einstellungshaltung in den positiven Bereich bei den *Vorbereiteten* deutlicher ausgeprägt waren als bei den *Unvorbereiteten* (vgl. Tab. 5). Erstaunlich scheint außerdem, dass von 185 interviewten Mitarbeiter(inne)n jede fünfte Person den MAG-Leitfaden der Einrichtung nicht zu kennen behauptete; in der schriftlichen Erhebung bei A-Stadt gab dies sogar ein Drittel aller Befragten an (vgl. Abschnitt 4.2). Dies dürfte sich zusätzlich negativ auf die Vorbereitungsphase auswirken. Damit sind zwei große, vermutlich im Zusammenhang stehende Handlungsfelder der PE-Verantwortlichen umschrieben: Es gilt gleichermaßen, die Vorbereitungsphase der Einzelnen zu stärken und die Skeptiker/innen zu überzeugen.

Neben diesen schwierigen (weil schwer zu beeinflussenden) Faktoren sind die folgenden Schwachstellen mancher Systeme vermutlich leichter zu beseitigen. Zunächst wäre zu klären, warum ein so hoher Anteil von Mitarbeiter(inne)n *ohne* MAG bisher keine Einladung von ihrer Führungskraft erhalten hat: Dieser Prozentsatz lag zwischen 76 % (Interviews) und 95 % (Online-Befragung Land 1). Nachvollziehbare Gründe hierfür wären beispielsweise hohe Fluktuationsraten bei Mitarbeiter(inne)n und/oder Führungskräften, Vakanzen von Führungspositionen oder Ähnliches. In der Tat ist nicht in allen Konzepten geregelt, wie bei Wechsel von Führungskräften oder Mitarbeiter(inne)n zu verfahren ist, ob mit befristeten Beschäftigten MAG zu führen sind usw. Möglicherweise sind hier Lücken in den Konzepten zu schließen (siehe hierzu Abb. 12 weiter unten). Dies ist nach den Interviewergebnissen aber nur eine Seite der Medaille. Die mündlichen Ergänzungen lassen darauf schließen, dass Führungskräfte mangels klarer Absprachen zur Art und Weise der Gesprächseinladungen unterschiedliche Wege wählen: Manche sprechen Mitarbeiter/innen persönlich an, andere weisen in Dienstbesprechungen darauf hin und überlassen die konkrete Initiative den Mitarbeiter(inne)n, wieder andere arbeiten mit Umläufen und Aushängen. Damit haben sie ihrer Pflicht genüge getan, die Mitarbeiter/innen fühlen sich von der Einladung jedoch nicht angesprochen. Hier sollte der Grundsatz bedacht werden: Je anonym der Weg, desto weniger brauchbar ist er. Notfalls müsste der Einladungsweg im Konzept (spätestens aber in den Schulungen) genauer umschrieben werden. Ebenso leicht ließe sich der Bekanntheitsgrad der Leitfäden bzw. die Zugriffsmöglichkeit auf die MAG-Broschüren weiter verbessern.

Unsere zusammenfassende Einschätzung zum Status des MAG in den untersuchten Einrichtungen möchten wir im Folgenden überblicksartig anhand von »Smi-

leys« präsentieren (vgl. Abb. 11). Positive Smileys bedeuten, dass wir hier Stärken des MAG sehen Negative Smileys deuten an, dass hier proklamierte Ansprüche aus den schriftlichen Konzepten derzeit noch nicht erfüllt werden.

Abb. 11: Zusammenfassender Eindruck vom MAG nach den PerMit-Ergebnissen

Zielorientierung/Steuerung durch das MAG?	?
Erklärte MAG-Ziele: Verbesserung von Motivation, Kommunikation, Zusammenarbeit?	😊
Gegenseitiges Feedback?	😊
Individuelle Personalentwicklung (PE)?	😐
Einbindung in <i>strategische</i> PE der Gesamteinrichtung?	😞
MAG-Thema »Reformbeitrag« (s. Vorschlag KGSt)?	😞
»Meldepflicht« über geführte MAG an zentrale Stelle?	😊

Zum Thema stärkere Zielorientierung bzw. zum Prinzip des »Führens durch Ziele«, das in den übergeordneten Konzepten der KGSt bzw. des Niedersächsischen Innenministeriums (2002) teilweise hervorgehoben wird, sehen wir einen generellen Aufklärungs- und Diskussionsbedarf (deshalb hier ein »Fragezeichen«). Unseres Erachtens ist in manchen Konzepten nicht immer ausreichend geklärt, wo das Schwergewicht liegen soll – auf dem Prinzip »Führen mit Zielen« oder der Personalentwicklung. Die Begriffswahl wirkt auf Leser/innen stellenweise verwirrend. Dieser generelle Klärungsbedarf wurde auch bei den projektbegleitenden PerMit-Workshops deutlich, wenn über die Bedeutung und die »Verbindlichkeitskultur« von Vereinbarungen, Verabredungen oder Zielvereinbarungen diskutiert wurde. Mit einem »echten« Steuerungsanspruch ist das MAG unseres Erachtens derzeit überfrachtet, wenn es gleichzeitig unter dem Aspekt der »Kulturveränderung« oder kooperativen Führung stehen soll.

Positive »Smileys« haben wir für die »weichen« Bereiche wie Kommunikation, Motivation, Zusammenarbeit und Feedback verteilt. Hier scheint das MAG geeignet, jene positiven Wirkungen zu erzielen, die mit seiner Einführung auf der Konzeptebene auch angestrebt waren. Einen weiteren positiven »Smiley« erhielt der Punkt »Meldepflicht«. Es hat sich gezeigt, dass ein relativ striktes Controlling stark mit einem hohen Verbreitungsgrad der MAG korrespondiert: In den Landesbehörden 2 bis 4 wurden nicht nur jeweils mehr als 90 % aller Beschäftigten vom MAG erfasst, sondern hier auch die bei weitem höchsten jährlichen Rundenzahlen erreicht (vgl. Abschnitt 4.1). Die Einführung und Überwachung einer »Meldepflicht« fördert offenbar die dauerhafte Verankerung des MAG in der Einrichtung. Die Bekanntgabe

der Zahlen übt möglicherweise einen Sogeffekt aus, der allerdings verschiedentlich auch als unangemessene Druckausübung kritisiert wird.

Angetreten sind die MAG-Konzepte überwiegend mit dem Versprechen, Perspektiven für die individuelle berufliche Entwicklung zu eröffnen. Dies hat sich in Zeiten der Verwaltungsreform, verbunden mit steigendem Einspardruck und Stellenabbau, nicht vollständig erfüllt. Wer mithilfe des MAG lang erhoffte Seminare und Entwicklungsmöglichkeiten umsetzen konnte, der bzw. die beurteilte das MAG sicher positiver als jene, denen sich keine Perspektiven boten. Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter/innen sieht deshalb wenig Nutzen im MAG für das eigene berufliche Fortkommen. Darüber hinaus wird dieser Bereich nicht immer mit großer Ausführlichkeit behandelt (vgl. Abschnitt 5.2). Aus diesem Grund haben wir für den Aspekt »individuelle PE« lediglich einen neutralen »Smiley« vergeben können.

Wenig eingebunden erscheint das MAG in die strategische PE der Gesamteinrichtung. Weder erfahren die Fortbildungsbeauftragten, dass beantragte Maßnahmen aus dem MAG resultieren noch dienen zukunftsgerichtete Anforderungsprofile als Gesprächsgrundlage. Das MAG scheint eigentümlich unverbunden zu anderen PE-Instrumenten. Auch ist es nicht mit der Frage verknüpft, wo sich die Einrichtung künftig strategisch positionieren will, welche Auswirkungen sich hieraus für die Belegschaft ergeben und welche Handlungsbedarfe schon heute erkennbar sind, um künftige Anforderungen zu erfüllen. In der mangelnden Einbindung des MAG in strategische Überlegungen liegt ein Schwachpunkt des MAG, weshalb wir hier einen negativen »Smiley« vergeben haben.

Die gleiche Bewertung erhielt der Punkt »Reformbeitrag«. In keiner der von uns untersuchten Einrichtungen sind die KGSt-Vorstellungen aufgenommen worden, das MAG sei eine geeignete Stelle, um über die Auswirkungen anstehender Reformen sowie den Beitrag der Beschäftigten hierzu zu sprechen. Ganz im Gegenteil: Aufgrund der Brisanz scheuen einige Führungskräfte dieses Thema.

Insgesamt erweist sich das MAG als Daueraufgabe, der man kaum gerecht wird, indem man mühevoll und mit großem Aufwand die Einführungsphase gestaltet, deren späteren Verlauf man aber weitgehend aus den Augen lässt. Ob die Beteiligten im praktischen Umgang mit dem PE-Instrument auf Probleme, Hemmnisse oder Vorbehalte stoßen, zeigt sich erst nach frühestens ein oder zwei Jahren. »Nachfassaktionen« im Sinne von Evaluationen des MAG können etwaige Fehlentwicklungen zutage fördern. Niemand kennt die PE-Konzepte so gut wie die PE-Konzept-Entwickler/innen selbst. Dies bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass bei allen, die *nicht* zu diesem Kreis gehören, mit Kenntnislücken zu rechnen ist. Der oft gehörte Einwand »Das kann bei unserem Konzept nicht passieren« greift daher nur bedingt.

Denn denkbar und normal ist, dass sich in der alltäglichen Praxis Verfahrensweisen und Routinen *jenseits* der Konzeptebene einspielen. Eine tiefere Evaluation des MAG, die über die Erfassung des reinen Verbreitungsgrades hinausgeht, kann einer mangelhaften Umsetzung von (im Grunde guten) Konzepten und einem »Verschleiß« entgegenwirken. Wird das MAG *nicht* als Daueraufgabe begriffen, leistet dies jenen Skeptiker(inne)n Vorschub, die argumentieren, dass neue Reforminstrumente letztlich nichts Dauerhaftes wären und langfristig mit neuen »Moden« zu rechnen sei.

Vor dem Hintergrund dieser Eindrücke formulieren wir im folgenden Abschnitt einige Hinweise zur Gestaltung von MAG-Konzepten. Einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben diese Gestaltungshinweise ausdrücklich nicht, auch sind sie nicht für jede Situation gleichermaßen brauchbar. Interessierte Leser/innen können sich hieraus aber möglicherweise Anregungen holen.

7.2 GESTALTUNGSHINWEISE UND ERWEITERUNGSMÖGLICHKEITEN

Fragen an ein MAG-Konzept

Einige der in der PerMit-Erhebung herausgearbeitete Schwachpunkte des MAG könnten auf mögliche Lücken in den vorab formulierten Konzepten hinweisen. Die Checkliste in Abb. 12 liefert einige Anregungen zur »Überprüfung« der konzeptionellen Entwürfe.

Abb. 12: Fragen an ein MAG-Konzept

Checkliste: Fragen an ein MAG-Konzept	relevant?	geprüft?
Wo liegt das Schwergewicht des Konzepts – auf dem Prinzip » Führen mit Zielen « oder der PE ? Drückt sich dies durchgängig in der Begriffswahl aus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enthält das Konzept Angaben über eine Pilotierung der Einführungsphase?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist eine Evaluation der MAG-Ein- und -Durchführung im Konzept enthalten? Ist die Evaluation prozessbegleitend angelegt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lässt das Konzept Modifizierungen nach Ablauf der Pilotphase und ggf. je nach den Ergebnissen der Evaluation zu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei MAG-Einführung: Sind Schulungen für beide Seiten (Führungskräfte und Mitarbeiter/innen) vorgesehen? In welchem Umfang?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enthält das Konzept für beide Seiten (Führungskräfte und Mitarbeiter/innen) Gesprächsführungs- und Feedback-Regeln ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enthält das Konzept bzw. der Leitfaden Angaben über einzuhaltende » Standards « bei der Einladung der Mitarbeiter/innen durch die Führungskraft (nicht nur zu zeitlichen Fristen, sondern auch über die Art der Ansprache)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist sichergestellt, dass Leitfaden und Vorbereitungsunterlagen auch langfristig jederzeit allen Beschäftigten zur Verfügung stehen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei einmaligem Druck einer »Broschüre« : Ist geregelt, wie <i>nach</i> der Einführungsphase und in späteren MAG-Runden Broschüren verteilt werden? Ist ein Nachdruck problemlos möglich?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beim Einstellen ins Intranet : Wie werden die Beschäftigten regelmäßig daran erinnert, wo im Netz die Broschüre aufzufinden ist?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind Fragen bzw. Stichworte zur Vorbereitung lediglich »im Text versteckt« oder liegen sie als druck- bzw. kopierfähiges Blatt übersichtlich vor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind die MAG deutlich als Pflicht der Führungskräfte gekennzeichnet (und ist ggf. Freiwilligkeit für die Mitarbeiter/innen vorgesehen)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind in den Bereichen aktuelle Anforderungsprofile erstellt und wenn ja, sollen diese lt. Konzept Gesprächsgrundlage für das MAG sein?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wird deutlich, wie das MAG mit der strategischen Personalentwicklung der Gesamteinrichtung verknüpft werden soll? Welche sonstigen PE-Instrumente stehen im Zusammenhang mit dem MAG?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abb. 12: Fragen an ein MAG-Konzept (Fortsetzung)

Checkliste: Fragen an ein MAG-Konzept	relevant?	geprüft?
Sind Sonderregelungen genannt für folgende Spezialfälle:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a) befristet Beschäftigte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) für den Fall des Abteilungswechsels der Mitarbeiter/innen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) für den Fall des Abteilungswechsels der Führungskräfte bzw. Vakanzen von Führungskräftepositionen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) für längere Vakanzen von Mitarbeiter(inne)n (z.B. Teilnahme an längeren Schulungen, Elternzeit, längere Krankheiten)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Auszubildende bzw. fertig Ausgebildete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) neue Mitarbeiter/innen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist sichergestellt, dass neue Mitarbeiter/innen bei Arbeitsaufnahme über das MAG informiert und auch auf die Vorbereitungsunterlagen hingewiesen werden? Ist ggf. die Begrüßungsmappe entsprechend zu verändern?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn es Bereiche mit zu großen Leitungsspannen in der Einrichtung gibt: Enthält das Konzept Aussagen darüber, wie in diesen Fällen zu verfahren ist? Ist das Führen von MAG dann durch die Führungskraft delegierbar (z.B. auf die Stellvertreter/innen)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enthält das Konzept Regelungen für den Fall, dass im MAG Meinungsverschiedenheiten auftreten (Hinzuziehung eines Personalratsmitgliedes, Eskalationsverfahren usw.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind die Verantwortlichkeiten für eine » Meldepflicht « über geführte MAG klar geregelt? Ist dies allen Beteiligten transparent ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angesichts der hohen Abbrecherzahlen während bzw. nach der zweiten Runde: Enthält das Konzept Aussagen darüber, ob und wie das MAG-System an dieser » Sollbruchstelle « evaluiert werden soll (siehe auch prozessbegleitende Evaluation weiter oben)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anforderungsprofil als Basis des MAG

Um die MAG, die vergleichsweise losgelöst von den strategischen PE-Zielen der Verwaltung wirken, mehr mit der strategischen PE zu verzahnen, sollten diese mit Anforderungsprofilen unterlegt werden (so z.B. Drescher 2004, S. 418; vgl. auch Abschnitt 5.2). Bei Anforderungsprofilen handelt es sich um eine »Soll-Vorstellung« hinsichtlich notwendiger Bildungsabschlüsse, Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen und

spezifischer Verhaltensweisen (z.B. zum Sozial- und/oder Führungsverhalten), die von der künftigen Mitarbeiterin bzw. dem künftigen Mitarbeiter auf einer Stelle erwartet werden. Liegt ein solches Anforderungsprofil vor, kann es als Basis genommen werden, um im MAG über Entwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten zu reden. Wie dies aussehen kann, findet sich in einem Beispiel von Fischer und Reihner (2002, S. 107). Nach ihren Vorstellungen erhält jede Gesprächspartei im Vorfeld des MAG das vorher formulierte Anforderungsprofil der Stelle als »Blankoversion«. Führungskraft und Mitarbeiter/in füllen als einen Teil ihrer Vorbereitung aus, ob und inwieweit die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter aus ihrer jeweils subjektiven Sicht das Anforderungsprofil derzeit erfüllt. Diese Unterlagen werden mit in das MAG genommen und zu Beginn auf Gemeinsamkeiten und Differenzen hin analysiert. Dies erleichtert nicht nur den Einstieg in das Gespräch, sondern macht unterschiedliche Sichtweisen transparent und zeigt Qualifizierungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten sowie Wege zur Weiterentwicklung des/der Mitarbeiter/in auf. Wie ein solcher »Profilabgleich« grafisch aussehen kann, zeigt Abb. 13.

Abb. 13: Das Anforderungsprofil als Basis für ein MAG (Fischer/Reihner 2002, S. 107)

		fachspezifisches Anforderungsprofil für Managementfunktionen <small>stellenbezogen ■■■■■ Selbsteinschätzung - - - - - Fremdeinschätzung</small>	unabdingbar	wichtig	weniger wichtig
Grundorientierung und Einstellung		Selbstvertrauen, -darstellung	■		
		Sachlichkeit, Ruhe, Gelassenheit			■
		Engagement, Fleiß, Leistungsorientierung, Verlässlichkeit	■	■	
		Selbstständigkeit, Eigeninitiative, Begeisterungsfähigkeit	■	■	
		Belastbarkeit	■	■	
funktionale Kompetenz		Auffassungsgabe, Problemanalyse, Lösungsfähigkeit	■	■	
		Lernbereitschaft, Innovationsfähigkeit			■
		Entscheidungsfähigkeit	■	■	
		Verhandlungsfähigkeit	■	■	
		Fähigkeit zur Umsetzung von Wissen in zielgerichtetes Handeln	■	■	
soziale Kompetenz		Teamfähigkeit, Toleranz, Fairness	■	■	
		Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit	■	■	
		Konfliktfähigkeit	■	■	
		Einfühlungsvermögen	■	■	
Führungs-kompetenz		Beherrschung und Anwendung von Führungstechniken und -instrumenten: Motivation, Delegation, Information, Förderung, Zielsetzungen	■	■	
		Überzeugungskraft, Akzeptanz, Zivilcourage	■	■	
unternehmerische Kompetenz		kundenorientiertes Verhalten	■	■	
		Ergebnisorientierung verbunden mit Kostenbewusstsein	■	■	
		Erkennen von Chancen, Risiken und deren Konsequenzen	■	■	
		Markteinschätzung und Branchenkenntnis	■	■	

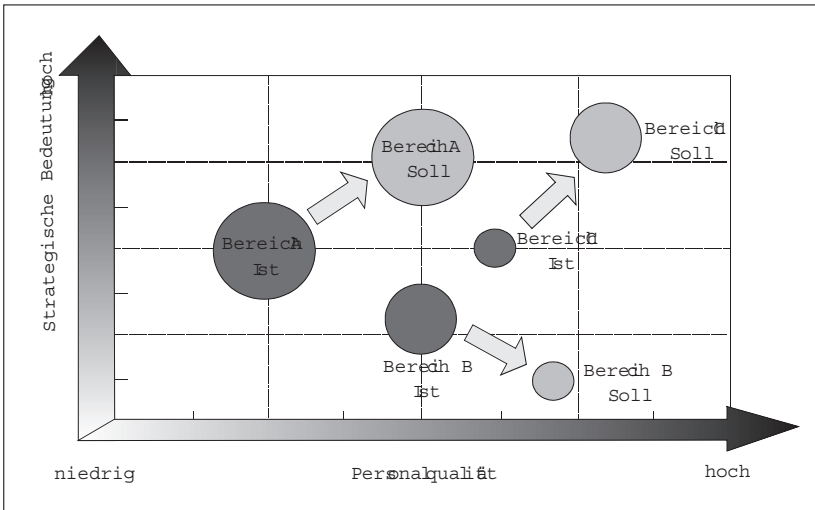
Durch diese Vorgehensweise haben sich beide Gesprächspartner/innen vom Anforderungsprofil als »Soll-Vorstellung« gelöst und im Grunde getrennt eine Bewertung des »Ist-Zustandes« vorgenommen. Damit haben sie nicht nur ein aktuelles »Eignungsprofil« der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters erstellt, sondern gleichzeitig wird die Vorbereitungsphase deutlich gestärkt – und dies ist ja, wie an verschiedenen Stellen des Berichts herausgearbeitet durchaus notwendig.⁷⁵

75 Im Grunde erinnert diese Vorgehensweise an die Leistungsbeurteilung: Während dort nicht immer Raum gelassen wird zur Dokumentation der Selbsteinschätzung der Mitarbeiter/innen und die rückblickende Bewertung das *Endergebnis* des Gesprächs ist, dient das Anforderungsprofil hier als »Aufhänger« für den weiteren Gesprächsverlauf.

Bereichs-Personal-Portfolio als Gesprächsaufhänger

Manche Unternehmen und Verwaltungen setzen sich damit auseinander, welche strategischen Geschäftsfelder künftig mit welcher Intensität weiter betrieben oder (im negativen Falle) zurückgefahren werden sollen. Hierzu bedient man sich z.B. der so genannten Portfolio-Methode. Damit kann z.B. hinterfragt werden, welche Auswirkungen die künftigen »strategischen Marschrouten« auf die Quantität und die Qualität des Personals der betroffenen Bereiche haben. Dies zeigt exemplarisch Abb. 14. Dort ist vertikal die strategische Bedeutung dreier fiktiver Geschäftsbereiche abgetragen, horizontal findet sich die Personalqualität; je größer der Kreisumfang, desto größer ist die Personalstärke. Die dunkleren Kreise stellen beispielhaft die Ausgangssituation für drei Bereiche dar, die helleren Kreise symbolisieren die zukünftig gewünschte Ausprägung. Hiernach soll der Bereich A an strategischer Bedeutung gewinnen, wofür allerdings auch an der Personalqualität zu arbeiten ist; die Personalstärke bleibt weitgehend unverändert. Der Bereich C wird an strategischer Bedeutung und Personalqualität zunehmen, auch werden zusätzliche Mitarbeiter/innen benötigt. Bereich B wird an Bedeutung verlieren, möglicherweise bleibt ein kleines Team von Spezialisten bestehen (am Beispiel von Buslinien etwa Fischer/Reihnsner 2002, S. 68).

Abb. 14: Personal-Portfolio (Fischer/Reihnsner 2002, S. 67; modifiziert)



Wo in dieser oder vergleichbarer Form zukunftsgerichtete Überlegungen zur Positionierung von Geschäfts- oder Verwaltungsbereichen angestellt werden, könnten diese (ähnlich wie die Anforderungsprofile) als »Gesprächsaufhänger« für ein MAG dienen. Analog hierzu könnten verschiedene Gruppen von Arbeitnehmer(inne)n mithilfe der Portfoliomethode hinsichtlich ihrer langfristig zunehmenden oder abnehmenden Bedeutung analysiert werden (z.B. Facharbeiter/innen, Sachbearbeiter/innen, Beratungsfunktionen, Leitungsfunktionen, im Außendienst Tätige). Vorteil der Portfoliomethode ist es, einen systematischen, übersichtlichen und einfach zu handhabenden Denkrahmen für derartige Überlegungen zur Verfügung zu stellen. Gefahren liegen jedoch in einer Überbetonung eines einfachen »Schubladendenkens«. So ist bei dieser zweidimensionalen Einordnung beispielsweise genau zu hinterfragen, welche Dimensionen auf der X- und der Y-Achse abgetragen wurden – sind diese wirklich geeignet, die Personalstruktur vernünftig abzubilden? Zu große Aggregationen bergen zudem die Gefahr, dass die individuellen Beschäftigten mit ihren spezifischen Merkmalen und Stärken-Schwächen-Profilen ebenso verloren gehen wie andere, im Portfolio nicht abgebildete Informationen zum Personal (vgl. zur Problematik der Portfolio-Methode ausführlicher z.B. Macharzina 1999, S. 259ff.). Trotz dieser Probleme sind Situationen denkbar, in denen Portfolios einen geeigneten Gesprächseinstieg in das MAG darstellen könnten.

Erstellung einer Kompetenz-Matrix

Einen an die Portfolio-Methode erinnernden, bereits sehr komplexen Weg der Strukturierung von Mitarbeiter/innen-Kompetenzen und Planung von Entwicklungspotenzialen zeigt Frank (2003) am Beispiel höherrangiger Positionen von Projekt-Verantwortlichen in einem Software-Unternehmen. Auch hier spielen Anforderungsprofile eine wichtige Rolle. Für die Projekt-Verantwortlichen enthalten diese z.B. folgende vier wünschenswerte Kompetenzbereiche:

1. *Eigenschaften* (Sensibilität/Kundenfeedback, Selbstsicherheit, Überblick behalten),
2. *Einstellungen* (Führungsbereitschaft, Kompromissbereitschaft, Übernahme Ergebnisverantwortung, Kosten-/Nutzendanken),
3. *Fähigkeiten* (Projekt-Controlling, Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit zur Problemerkennung und -analyse),
4. *Ausbildung und Erfahrung* (Allgemeinbildung, Projektabwicklungs-Erfahrung, Teamkoordination).

Die Sinnhaftigkeit dieser Kompetenzbereiche und ihrer Unterpunkte soll hier nicht weiter kritisch hinterfragt werden, da an dieser Stelle vor allem die beispielhafte Vorgehensweise von Interesse ist. Um Strategien zur Kompetenzentwicklung abzuleiten, sollen im MAG diese vier Bereiche einer groben Tendenzbewertung unterzogen werden: Die Bewertung »+« bedeutet, dass diese Anforderung erfüllt wird, bei »-« besteht ein Entwicklungsbedarf. Auf eine differenziertere Beurteilung wird verzichtet (vgl. Frank 2003, S. 16). Die Tendenzbewertungen werden eingetragen in eine Kompetenz-Matrix, an deren vier Seiten die vier Kompetenzbereiche aus dem Anforderungsprofil abgetragen sind (vgl. Abb. 15). Erhält eine Person beispielsweise drei »+«-Bewertungen und ein »-« im Bereich »Ausbildung und Erfahrung«, so ergibt dies das Feld »3d«. »2g« deutet an, dass Entwicklungsbedarfe bei den Fähigkeiten und den Einstellungen erkannt und im MAG besprochen wurden. Die Einschätzung »3e« ergibt sich aus Entwicklungsbedarfen bei den Eigenschaften bei sonst durchweg positiver Bewertung. Idealerweise wären jedem Feld der Matrix entsprechende Fort- und Weiterbildungs- bzw. Entwicklungsstrategien zugeordnet, die von einer Abteilung Personalentwicklung aufgezeigt bzw. empfohlen werden. Die Buchstaben d, g und e in Abb. 15 deuten demnach unterschiedliche Strategien an, die von den Gesprächspartner(inne)n im weiteren Verlauf ergriffen werden können. Die zusätzlichen Zahlen stehen für so genannte erzielte Bewertungspunkte: Der Wert »3« steht für drei, der Wert »2« für zwei erzielte Pluszeichen. Diese Quantifizierung macht es zusätzlich möglich, den »Kompetenzstand« mehrerer Mitarbeiter/innen einer Abteilung zu addieren und so die Qualität des Teams zu bewerten (vgl. Frank 2003, S. 17).

Abb. 15: Beispiel für eine Kompetenz-Matrix
 (vgl. Frank 2003, S. 16 in Anlehnung an Hoffmann 1996, S. 847ff.)

		Ausbildung & Erfahrung				
		erfüllt		noch Ent- wicklungsbedarf		
Eigen- schaften	erfüllt			3d	erfüllt	
		2g			noch Ent- wicklungs- bedarf	
	noch Ent- wicklungs- bedarf				Fähig- keiten	
		3e			erfüllt	
		erfüllt	noch Ent- wicklungsbedarf	erfüllt		
		Einstellungen				

Mithilfe der Kompetenz-Matrix werden also Entwicklungsbedarfe strukturiert erkennbar, wobei die Matrix gleichzeitig verknüpft ist mit empfohlenen Maßnahmen zur Behebung möglicher Defizite. Die Möglichkeit der »rationalen« Addition von Bewertungspunkten darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Matrix letztlich auf subjektiven Bewertungsvorgängen beruht, die ähnliche Fehlerpotenziale und Probleme birgt wie z.B. Verfahren der klassischen Leistungsbeurteilung.

Transfersicherung nach einer vereinbarten Schulungs-/Förderungsmaßnahme

Wer kennt sie nicht, die etwas lapidare Frage, wenn man nach einer Schulung an seinen Arbeitsplatz zurückkommt: »Na und, wie war's?« Scheint die Frage wenig zielorientiert, so ist i.d.R. wohl auch nur eine Antwort zu erwarten, die mit herzlich wenig bewusster Reflexion auf die vorangegangene Fort- bzw. Weiterbildungsmaßnahme zurückblickt. Dies erscheint erstaunlich – nicht nur angesichts manchmal hoher Seminarkosten, sondern auch deswegen, weil in der Verwaltung dann kaum erfasst wird, ob eine Maßnahme für die eigenen Zwecke »brauchbar« und damit weiterempfehlenswert für andere Beschäftigte ist.

Erste Abhilfe können hier nach Meier und Schindler (1995, S. 956ff.) MAG in der Form von so genannten Transfersicherungsgesprächen schaffen. Einen derartigen systematischen Rückblick zu vollziehen, ist vor allem auch Führungsaufgabe. Meier/Schindler (1995, S. 956) vertreten die These, dass viele Führungskräfte durch aus Transfersgespräche führen würden, sofern man ihnen entsprechende Hilfestellungen zur Verfügung stellen würde. Der in Abb. 16 gezeigte Nachbereitungsbogen sollte zweckmäßigerweise etwa zwei Wochen nach der Teilnahme an einem Seminar eingesetzt werden.

Abb. 16: Leitfaden für ein nachbereitendes Transfersicherungsgespräch (vgl. Meier/Schindler 1995, S. 958)

Leitfaden zur Transfersicherung von Weiterbildung Nachbereitungsgespräch		
<i>Weiterbildung ist nur dann erfolgreich, wenn das gelernte Wissen und die geübten Fähigkeiten auch dauerhaft am Arbeitsplatz umgesetzt werden können (Lerntransfer). Die Nachbereitung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in ist entscheidend, ob und wie Bildungsmaßnahmen den erwarteten Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter/in bringen.</i>		
Zeit: maximal nach zwei Wochen	Auswertung der Bildungsmaßnahme <ul style="list-style-type: none"> • Wie wurden die Erwartungen erfüllt? • Wie kann das Gelernte genutzt werden? • Für wen ist es im Betrieb noch nützlich? • Sind weiterführende Bildungsmaßnahmen notwendig? (was, wann) 	Notizen:
	Umsetzung in der Praxis (Transfer) <ul style="list-style-type: none"> • Wie konnte das Gelernte bereits eingesetzt werden? • Wo und welche Umsetzungsschwierigkeiten treten auf? • Wie können diese behoben werden? 	
dauerhaft	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin, z.B. <ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame Lerntransferüberprüfung, • Hilfen anbieten (Monitoring, ...), • transfersicherndes Umfeld schaffen. 	
<i>Bitte geben Sie Anregungen an die Abteilung Weiterbildung</i>		

Haben Führungskraft und Mitarbeiter/in im früheren MAG die Ziele und Erwartungen an die vereinbarte Fördermaßnahme sorgfältig formuliert, erlaubt das Transfersicherungsgespräch beidseitig eine erste Einschätzung über den Nutzen einer PE-Maßnahme. So könnten beispielsweise die Gesprächspartner/innen den Profilabgleich zwischen den oben erwähnten Anforderungs- bzw. Eignungsprofilen erneut als Grundlage nehmen, um systematisch durchzugehen, ob die Maßnahme etwas gebracht hat. Liegt das jährliche MAG bereits zu weit zurück, ist ggf. ein spezielles

Vorbereitungsgespräch sinnvoll; hier könnten im Vorfeld die mit der Seminarteilnahme verbundenen Ziele und mögliche Vorbereitungshilfen festgelegt werden.

Kurzevaluationsbogen nach dem MAG

Da das MAG als Daueraufgabe zu begreifen ist, haben wir weiter oben für regelmäßige »Nachfassaktionen« plädiert, die über die Erhebung des reinen Verbreitungsgrades geführter MAG hinausgeht. Einen solchen Weg hatte z.B. die Behörde Land 3 gewählt, indem die Beschäftigten nach Abschluss der jährlichen MAG-Runde über einen kurzen Feedback-Bogen eine anonyme Rückmeldung an die PE geben konnten. Nach den Erfahrungen in der Behörde sollte dieses Instrument regelmäßig, aber nicht zu oft eingesetzt werden, da im Zeitlauf sinkende Rückläufe zu beobachten waren. In Abb. 17 schlagen wir einen Feedback-Bogen vor, der geeignet sein könnte, Fehlentwicklungen möglichst frühzeitig zu erkennen.

Eine weitere Anregung verdanken wir der etwa Arbeitsgruppe PE aus dem C-Kreis. Die etwa zehnköpfige Arbeitsgruppe hatte sich zum Ziel gesetzt, zu einem wichtigen Reformbaustein im Kreis ein Stimmungsbild aus der Belegschaft einzuholen, das trotz der begrenzten zeitlichen Ressourcen einen kurzen *qualitativen* Überblick zum Umsetzungsstand dieses Instrumentes bieten sollte. Mithilfe eines kurzen, in der Gruppe einvernehmlich erarbeiteten Interviewleitfadens sollte jedes Mitglied der Arbeitsgruppe in festgelegten Bereichen der Behörde je zehn Kurzinterviews führen. Auf diese Weise kamen 100 Interviews zustande, deren Ergebnisse von der Arbeitsstelle PE ausgewertet werden konnten. Würde man diese Anregung auf das MAG übertragen wollen, so könnte hierfür beispielsweise der in Abb. 18 gezeigte Leitfaden zum Einsatz kommen. Weitere Anregungen zur ausführlichen Evaluation von MAG finden sich im Anhang 1.

Abb. 17: Muster für einen schriftlichen Feedback-Bogen zum MAG

Rückmeldebogen zum MAG	
Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, liebe Führungskräfte,	
auch in diesem Jahr möchten wir wieder von Ihnen erfahren, wie das jährliche Mitarbeiter/innen-Gespräch (MAG) bei Ihnen »ankommt«, um Verbesserungsmöglichkeiten frühzeitig zu erkennen. Wir würden uns freuen, wenn Sie sich zahlreich an der freiwilligen Aktion beteiligen und den ausgefüllten Rückmeldebogen anonym an die Zentrale Personalentwicklung zurückgeben (etwa zwei Wochen nach Ihrem MAG, spätestens aber bis zum yy.xx.).	
MAG geführt als Mitarbeiter/in	<input type="checkbox"/>
MAG geführt als Führungskraft	<input type="checkbox"/>
Bereich	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> D
	Ja Nein
Haben Sie sich auf das MAG vorbereitet?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Falls ja, wie lange etwa? Minuten	
Ist Ihnen der Leitfaden zum MAG bekannt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Haben Sie im letzten MAG Zielvereinbarungen getroffen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sind die Zielvereinbarungen umgesetzt worden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Haben Sie daran gedacht, das Verfahren für Meinungsverschiedenheiten in Anspruch zu nehmen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie zufrieden sind Sie rückblickend mit ...	☺ ☺ ☺ ☹ ☹ ☹
der Einladung zum MAG	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ihrer eigenen Vorbereitung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
der Vorbereitung der zweiten Gesprächsperson	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
dem formalen Ablauf (Raum, Gesprächsdauer etc.)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
der Atmosphäre im Gespräch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
der Übereinstimmung der Sichtweisen der Gesprächspartner/innen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
mit den Zielvereinbarungen (falls solche getroffen wurden)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
mit den angesprochenen Themen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ihr persönliches Fazit aus dieser MAG-Runde ...	☺ ☺ ☺ ☹ ☹ ☹
meine Einstellung zum MAG bewerte ich derzeit mit:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
ich würde das MAG weiterempfehlen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ich habe folgende Verbesserungsvorschläge für das MAG ...	

**Abb. 18: Muster für einen kurzen Interviewleitfaden zum Stand des MAG
(Anregungen entnommen aus KGSt IKO-Netz 2000, S. 80f.)**

Leitfaden für ein Kurzinterview zum MAG		Ja	Nein
Haben Sie in diesem Jahr bereits ein MAG geführt?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falls nein, was sind die Gründe für nicht geführte MAG?			
Wir haben bisher (bzw. in diesem Jahr) kein MAG geführt, weil ...			
<input type="checkbox"/> bisher keine Aufforderung/Einladung dazu kam			
<input type="checkbox"/> wir keine Notwendigkeit sahen			
<input type="checkbox"/> wir keine Zeit hatten			
<input type="checkbox"/> die Führungskraft zu viele Mitarbeiter/innen in der Abteilung hat			
<input type="checkbox"/> sonstiges:			
Falls ja, beantworten Sie bitte die folgenden Fragen:			
1 Welche Wirkungen hat das MAG Ihrer Meinung nach auf ...			
die Kommunikation			
Ihre Motivation			
die Zusammenarbeit mit der Führungskraft			
die Zusammenarbeit im Team			
Ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten			
2 Woran machen Sie diese Wirkungen fest?			
3 Falls bisher noch keine Wirkungen erkennbar sind, wann rechnen Sie mit welchen Wirkungen?			
Für alle:			
Welche Bedeutung hat das MAG im Gesamtkontext Ihrer Verwaltung?			
<input type="checkbox"/> nicht so wichtig, weil ...			
<input type="checkbox"/> gleichbedeutend mit anderen Maßnahmen, weil ...			
<input type="checkbox"/> wichtiger als andere Maßnahmen, weil ...			
<input type="checkbox"/> wichtigste Maßnahme, weil ...			
Wie würden Sie Ihre persönliche Einstellung zum MAG beschreiben?			
<input type="checkbox"/> positiv, weil ...			
<input type="checkbox"/> skeptisch, weil ...			

Anhang 1: Beispielfragen zur Evaluation von MAG

Zur Einführungsphase des MAG:

- Fragen zu den Schulungen bzw. Informationsveranstaltungen (hilfreich bzw. nicht hilfreich?)
- Ggf. Gründe für Nichtteilnahme

Zur Gesprächsanbahnung und -vorbereitung:

- Wie kamen die MAG zustande? Wie langfristig vorher erfolgte die Einladung?
- Haben sich die Beteiligten auf die Gespräche vorbereitet?
- Welche Hilfen wurden zur Vorbereitung genutzt?
- Einschätzung zur Wichtigkeit der bzw. Zufriedenheit mit a) der eigenen Vorbereitung, b) der Vorbereitung des Gegenüber

Ablauf der Gespräche:

- Wo haben die Gespräche stattgefunden? War der Raum bzw. waren die Räume geeignet?
- Fragen nach Gesprächsanteilen, Dauer der Gespräche?
- Gab es Störungen? Wie war die Atmosphäre? Kartenabfrage zur Atmosphäre:

Zwischen meiner Führungskraft und mir werden die MAG nur »abgehakt«, wirklich inhaltliche Gespräche finden nicht statt.

Freiwillig würde ich kein MAG führen wollen.

Ich habe in der Vergangenheit mit dem/der Gesprächspartner/in gute Erfahrungen gemacht.

Ich habe in der Vergangenheit mit dem/der Gesprächspartner/in eher schlechte Erfahrungen gemacht.

Im MAG bekomme ich von meiner Führungskraft eine Rückmeldung, mit der ich etwas anfangen kann.

Im MAG gebe ich meiner Führungskraft ein Feedback über ihr Führungsverhalten.

Im MAG können wir Missverständnisse ausräumen.

Beim MAG habe ich immer negative Erfahrungen aus den Beurteilungsgesprächen im Kopf.

Ich habe mich während des/der MAG von der Führungskraft ernst genommen gefühlt.

Im Laufe des Gesprächs gab es die ein oder andere knifflige Situation.

Meine Führungskraft hat mir während des MAG wirklich zugehört.

- Einschätzung zur Wichtigkeit der bzw. Zufriedenheit mit dem Ablauf

Nachbereitung der Gespräche:

- Wurden die Gespräche nachbereitet? Wenn ja, wie lang?

Zum Leitfaden:

- Ist der Leitfaden bekannt? War er zur Vorbereitung und Durchführung der Gespräche hilfreich?
- Wurden die Gespräche schriftlich dokumentiert?
- Wichtigkeit des bzw. Zufriedenheit mit dem Leitfaden

Zu den Gesprächsinhalten:

- Welche Themen wurden am ausführlichsten besprochen?
- Bepunktung der wichtigsten Gesprächsinhalte
- Kam es während der Gespräche zu unterschiedlichen Auffassungen? Wenn ja, wie wurden diese gelöst?
- Zufriedenheit mit den im MAG angesprochenen Themen

(Ziel-)Vereinbarungen:

- Wurden in den Gesprächen Veränderungsbedarfe festgestellt?
- Wurden (Ziel-)Vereinbarungen getroffen? Welcher Art?
- Wurden die (Ziel-)Vereinbarungen umgesetzt bzw. im Folgegespräch wieder aufgegriffen? Wenn nein, warum nicht?
- Fiel es eher leicht oder eher schwer zu (Ziel-)Vereinbarungen zu kommen?
- Wichtigkeit der bzw. Zufriedenheit mit den (Ziel-)Vereinbarungen

Einstellung zum MAG und Erfahrungen:

- Fragen nach der Einstellung zum Instrument MAG vor dem ersten Gespräch und nach den Gesprächen (bzw. bei Beschäftigten ohne MAG: vor und nach den Schulungen/Infoveranstaltungen)
- Mögliche Wirkungen des MAG durch Kartenabfrage:

Das MAG wirkt sich positiv auf unsere Kommunikation aus.	Im MAG bekomme ich für meine Arbeit wichtige Informationen.
Im MAG treffe ich mit meiner Führungskraft regelmäßig Zielvereinbarungen.	Vereinbarungen aus dem MAG werden i.d.R. eingehalten.
Durch das MAG verbessert sich die Zusammenarbeit in unserem Bereich.	Das MAG wirkt sich positiv auf meine Motivation aus.
Im MAG reden wir ausgiebig über meine zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten.	Das MAG hat für meinen Arbeitsalltag kaum einen praktischen Nutzen.
Im MAG kann ich meinen Standpunkt kaum einbringen.	Das MAG führt nicht zu konkreten Vereinbarungen.
Das MAG nützt mir bei meiner beruflichen Entwicklung wenig.	Das MAG hat kaum Auswirkungen auf unsere Zusammenarbeit bzw. das Arbeitsklima in unserem Bereich.
Im MAG klären wir wichtige Fragen zu anstehenden Reformen und Veränderungen.	Wenn ich mich im MAG kritisch äußere, befürchte ich in der nächsten Beurteilung Nachteile.

Gründe/Ursachen für nicht geführte MAG: Beispielfragen an Mitarbeiter/innen

(Spiegelbildlich für die Führungskräfte)

- Warum ist es mit (einigen) Mitarbeiteri(inne)n nicht zum MAG gekommen?
 1. Sind Sie überhaupt einmal von der Führungskraft zum MAG eingeladen worden? Ja
Nein
 2. **Wenn ja**, warum haben Sie es nicht geführt? Weil ...
(Bitte kreuzen Sie die Aussagen an, die auf Sie zutreffen; Mehrfachnennungen möglich)
 - ich wusste bzw. vermutete, dass die Führungskraft es nicht führen wollte
 - ich selten direkt mit meiner Führungskraft zu tun habe
 - ich nicht genügend Zeit habe
 - ich den Unterschied zwischen Beurteilungsgespräch und MAG nicht sehe
 - ich keine Notwendigkeit gesehen habe, eines zu führen
 - ich mich vor dem Gespräch selbst scheue
 - sonstiges: _____
 3. **Wenn nein**: Meine Führungskraft hat mich nicht eingeladen bzw. kein Gespräch vorgeschlagen. Ich vermute, weil ...
(Bitte kreuzen Sie die Aussagen an, die Sie vermuten; Mehrfachnennungen möglich)
 - wir uns selten sehen
 - die Führungskraft zu viele Mitarbeiter/innen in der Abteilung hat
 - die Führungskraft nichts vom MAG hält
 - die Führungskraft nicht genügend Zeit hat
 - die Führungskraft sich vor dem Gespräch scheut
 - wir ohnehin fast täglich reden
 - sonstiges: _____
 4. **Wenn Sie nicht eingeladen wurden**, haben Sie dann ein MAG bei Ihrer Führungskraft eingefordert? Ja
Nein
 5. **Wenn nein**: Ich habe es nicht eingefordert, weil ...
(Bitte kreuzen Sie die Aussagen an, die auf Sie zutreffen; Mehrfachnennungen möglich)
 - ich wusste bzw. vermutete, dass die Führungskraft es nicht führen wollte
 - ich selten direkt mit meiner Führungskraft zu tun habe
 - ich nicht genügend Zeit habe
 - ich den Unterschied zwischen Beurteilungsgespräch und MAG nicht sehe
 - ich keine Notwendigkeit gesehen habe, eines zu führen
 - ich mich nicht getraut habe (es einzufordern)
 - ich mich vor dem Gespräch selbst scheue
 - sonstiges: _____

Abschließende Fragen:

- Vervollständigung angefangener Sätze (z.B. Würden Sie die MAG weiterempfehlen?)
- Glauben Sie an Veränderungen durch die Untersuchung?

Statistische Daten:

- Wie häufig wurden die MAG bereits geführt?
- Fragen an die Mitarbeiter/innen z.B.: weiblich bzw. männlich, ggf. einfacher/mittlerer Dienst bzw. gehobener/höherer Dienst, ggf. Vollzeit bzw. Teilzeit
- Fragen an die Führungskräfte z.B.: Leitungsspanne? Mit wie vielen Mitarbeiter(inne)n wurden die MAG geführt?

Anhang 2: Tabellenanhang

**Tab. 1: Deskriptive Statistik zum Wichtigkeits-Zufriedenheitsprofil
(n = 110 Mitarbeiter/innen mit MAG)**

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Stabw
Wie wichtig Vorbereitung?	71	1	5	1,85	1,051
Wie zufrieden Vorbereitung?	69	1	5	1,75	0,881
Wie wichtig Vorbereitung FK?	102	1	5	1,57	0,907
Wie zufrieden Vorbereitung FK?	98	1	5	2,27	1,127
Wie wichtig Ablauf?	110	1	5	1,33	0,756
Wie zufrieden mit Ablauf?	110	1	5	1,56	0,807
Leitfaden wichtig?	87	1	5	2,34	1,274
Leitfaden zufrieden?	73	1	5	2,29	0,858
Wie zufrieden mit Themen?	108	1	5	1,83	0,962
Wichtigkeit von ZV im MAG	88	1	5	2,25	1,480
Zufriedenheit mit ZV im MAG	54	1	5	2,30	1,238

**Tab. 2: Deskriptive Statistik zum Wichtigkeits-Zufriedenheitsprofil
(n = 42 Führungskräfte mit MAG)**

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Stabw
Wie wichtig Vorbereitung?	42	1	4	1,64	0,759
Wie zufrieden Vorbereitung?	42	1	4	2,00	0,765
Wie wichtig Vorbereitung MA?	41	1	4	1,83	0,919
Wie zufrieden Vorbereitung MA?	39	1	5	2,31	1,004
Wie wichtig Ablauf?	42	1	3	1,07	0,342
Wie zufrieden mit Ablauf?	42	1	4	1,38	0,661
Leitfaden wichtig?	42	1	5	2,00	1,082
Leitfaden zufrieden?	39	1	5	2,18	1,097
Wie zufrieden mit Themen?	41	1	3	1,46	0,596
Wichtigkeit von ZV im MAG	29	1	5	3,03	1,401
Zufriedenheit mit ZV im MAG	18	1	5	2,39	0,916

LITERATURVERZEICHNIS

- Becker, Manfred (2002): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 3. Aufl. Stuttgart.
- Berthel, Jürgen (2003): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 7. Aufl. Stuttgart.
- Bogumil, Jörg/Kuhlmann, Sabine (2004): Zehn Jahre kommunale Verwaltungsmodernisierung – Ansätze einer Wirkungsanalyse. In: Jann, Werner u.a. (Hrsg.): Status-Report Verwaltungsreform, S. 51-63.
- Breisig, Thomas/König, Susanne/Wengelowski, Peter (2001): Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch. Grundlagen und Tipps für den Erfolg. Frankfurt/Main.
- Bürsch, Michael (1996): Die Modernisierung der deutschen Landesverwaltungen: Zum Stand der Verwaltungsreform in den 16 Ländern. Bonn.
- Bürsch, Michael/Müller, Brigitte (1999): Verwaltungsreform in den deutschen Bundesländern. Bonn.
- Diekmann, Andreas (1999): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 5. Aufl. Reinbek bei Hamburg.
- Drescher, Anne (2004): Das Mitarbeiter-Gespräch (MAG) – ein zentrales Instrument der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung. In: Deutsche Verwaltungspraxis, 55. Jg., H. 10, S. 417-419.
- Fengler, Jörg (1998): Feedback geben. Strategien und Übungen. Weinheim.
- Fischer, Ulrich/Reihnsner, Rolf (2002): Personalplanung. Frankfurt am Main.
- Frank, Stefan (2003): Mitarbeiter bewerten und Kompetenzen entwickeln. In: Personal, 55. Jg., H. 12, S. 14-18.
- Friedrichs, Jürgen (1990): Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Aufl. Opladen.
- Görtz, Astrid (1999): Zwei Jahre Mitarbeitergespräch im öffentlichen Dienst – eine Zwischenbilanz. Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 1999.
URL: <http://www.bmols.gv.at/bundesdienst/daten/mab99/mab99.htm>; abgerufen am: 21.02.2003 [10:18 Uhr MEZ].
- Habersam, Michael (1997): Controlling als Evaluation – Potentiale eines Perspektivenwechsels. München; Mering.
- Hoffmann, Friedrich (1996): Qualifizierungskonzepte. In: Bullinger, Hans-Jörg/Warnecke, Hans-Jürgen (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin, S. 841-863.

- Jablonski, Andreas (1999): Chancen und Risiken des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräches als Führungsinstrument – unter Auswertung bereits erfolgter statistischer Erhebungen in der niedersächsischen Landesverwaltung. Seminararbeit im Fach »Personalwirtschaft«. Niedersächsische Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege, Fachbereich Allgemeine Verwaltung, Staatliche Abteilung Hildesheim.
- Jann, Werner (2004): Einleitung: Instrumente, Resultate und Wirkungen – die deutsche Verwaltung im Modernisierungsschub? In: Jann, Werner u.a. (Hrsg.): Status-Report Verwaltungsreform, S. 9-21.
- Jann, Werner u.a. (Hrsg.) (2004): Status-Report Verwaltungsreform: Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren. Berlin.
- Kißler, Leo (1999): Gleichstellung im kommunalen Modernisierungsprozeß. In: Kißler, Leo/Wiechmann, Elke (1999): Gleichstellungspolitik und kommunale Verwaltungsreform. Baden-Baden, S. 11-30.
- König, Klaus (1997): Modernisierung von Staat und Verwaltung: Zum Neuen Öffentlichen Management. Baden-Baden.
- König, Rainer/Berger, Christin/Feldner, Juliane (2001): Die Kommunalverwaltung als lernende Organisation. Stuttgart; Berlin; Köln.
- König, Susanne/Rehling, Mette (2002): Wirkungsmessung von Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung: Entwicklung eines Wirkungsrasters anhand von Kennzahlen und Indikatoren. PerMit-Diskussionspapier Nr. 02-02. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Fachgebiet Organisation und Personal. URL: <http://www.uni-oldenburg.de/orgpers/DiskussionsPapier-02-02.pdf>, abgerufen am: 27.05.2005 [15:00 Uhr MESZ].
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung [KGSt] (1992): Das Mitarbeitergespräch. Bericht Nr. 13/1992. Köln.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung [KGSt] (2000): Personalentwicklung im Veränderungsprozess. Bericht Nr. 3/2000. Köln.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung [KGSt] (2002): Das Mitarbeitergespräch in der Praxisbewährung. Bericht Nr. 2/2002. Köln.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, IKO-Netz [KGSt IKO-Netz] (2000): Finden, was wirkt – Organisationsdiagnosen kommunaler Veränderungsprozesse. Ergebnisse des Projekts »Kommunale Innovation in Schleswig-Holstein«. Bericht Nr. 1/2000 vom 5.12.99. Köln.
- Konzendorf, Götz (1998): Verwaltungsmodernisierung in den Ländern: Überblick und Einblicke. Unter Mitarb. von Tobias Bräunlein. Forschungsinstitut für

öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

- Leutner, Barbara/Krell, Gertraude (1998): Kommunale Verwaltungsmodernisierung und Gleichstellungspolitik. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 37-46.
- Macharzina, Klaus: Unternehmensführung – das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 3. Aufl. Wiesbaden.
- Matuschek, Gerald (2001): Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche als Element von Personalentwicklung. In: Verwaltungsrundschau, 47. Jg., H. 11, S. 361-364.
- Meier, Harald/Schindler, Ulrich (1995): Erfolgssteuerung in der Personalentwicklung. Transfersicherung durch Mitarbeitergespräche. In: Personalführung, 28. Jg., H. 11, S. 956-958.
- Nedden, Burckhard (1995): Das Modernisierungskonzept des Landes Niedersachsen. In: Hill, Hermann/Klages, Helmut (Hrsg.): Reform der Landesverwaltung: Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29.-31. März 1995. Berlin u.a., S. 91-102.
- Neuberger, Oswald (1994): Personalentwicklung. 2. Aufl. Stuttgart.
- Niedersächsisches Innenministerium, Geschäftsstelle für Verwaltungsreform (Hrsg.) (1997a): Die niedersächsische Landesregierung durch Personalentwicklung zukunftsfähiger gestalten. Das Rahmenkonzept der Personalentwicklung in Niedersachsen. Hannover.
- Niedersächsisches Innenministerium, Geschäftsstelle für Verwaltungsreform (Hrsg.) (1997b): Leitfaden: Das Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gespräch (MVG) – ein Instrument der Personalentwicklung. Hannover.
- Niedersächsisches Innenministerium (Hrsg.) (2002): Auf dem Weg zu einem modernen Personalmanagement. Personalentwicklung in der niedersächsischen Landesverwaltung. Hannover.
- Reichard, Christoph (2004): Verwaltungsmodernisierung in den Bundesländern. In: Jann, Werner u.a. (Hrsg.): Status-Report Verwaltungsreform, S. 87-99.
- Tondorf, Karin/Krell, Gertraude (1999): »An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!« Düsseldorf.
- Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut (2002): Steuerung durch Zielvereinbarungen: Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen. Berlin.
- Vedung, Evert (1999): Evaluation im öffentlichen Sektor. Wien u.a.

Wiechmann, Elke/Kißler, Leo (1997): Frauenförderung zwischen Integration und Isolation: Gleichstellungspolitik im kommunalen Modernisierungsprozess. Berlin.

edition der Hans-Böckler-Stiftung
bisher erschienene Reihentitel ab Band 104

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i> Sozialkriterien im Nachhaltigkeitsrating	13104	3-935145-80-2	19,00
<i>Rainer Frentzel-Beyme • Boris Oberheitmann</i> Arbeiten mit Styrol. Neuropsychologische Störungen bei niedriger Dosierung	13105	3-935145-82-9	12,00
<i>Axel Olaf Kern • Ernst Kistler • Florian Mamberger • Ric Rene Unteutsch • Bianka Martolock • Daniela Wörner</i> Die Bestimmung des Leistungskatalogs in der gesetzlichen Krankenversicherung (Band 1): Definitionsprobleme und Implikationen von Leistungsausgrenzungen in der gesetzlichen Krankenversicherung	13107	3-935145-84-5	18,00
<i>Dea Niebuhr • Heinz Rothgang • Jürgen Waseem • Stefan Greß</i> Die Bestimmung des Leistungskatalogs in der gesetzlichen Krankenversicherung (Band 2): Verfahren und Kriterien zur Bestimmung des Leistungskatalogs in der Gesetzlichen Krankenversicherung vor dem Hintergrund internationaler Erfahrungen	13108	3-935145-85-3	28,00
<i>Yasmine Chahed • Malte Kaub • Hans-Erich Müller</i> Konzernsteuerung börsennotierter Aktiengesellschaften in Deutschland	13109	3-935145-86-1	14,00
<i>Klaus Löbke</i> Die europäische Chemieindustrie. Bedeutung, Struktur und Entwicklungsperspektiven	13110	3-935145-87-X	25,00
<i>Friedrich Hauss • Dörthe Gatermann</i> Schaffung von Handlungs- und Unterstützungsstrukturen zur Erhöhung der Nutzerkompetenz von Krankenversicherten	13111	3-935145-88-8	10,00
<i>Andreas Diettrich • Korinna Heimann • Rita Meyer</i> Berufsausbildung im Kontext von Mobilität, interkulturellem Lernen und vernetzten Lernstrukturen	13112	3-935145-89-6	16,00
<i>Uwe Fachinger • Anna Frankus</i> Selbständige im sozialen Abseits	13113	3-935145-90-X	13,00
<i>Frank Havighorst</i> Jahresabschluss von Krankenhäusern. Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen	13114	3-935145-91-8	14,00
<i>Achim Sollanek</i> Versicherungsbilanzen nach deutschem Handelsrecht	13115	3-935145-92-6	10,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Kuno Schedler • John Philipp Siegel</i> Strategisches Management in Kommunen	13116	3-935145-93-4	28,00
<i>Marita Körner</i> Riesterrente, Eichelförderung und geschlechtereinheitliche Tarife	13117	3-935145-94-2	10,00
<i>Arno Prangenberg • Manuela Aldenhoff</i> Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen	13118	3-935145-95-0	12,00
<i>Andrea Jochmann-Döll • Karin Tondorf</i> Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor	13119	3-935145-96-9	16,00
<i>Andreas Boes • Michael Schwemmler</i> Herausforderung Offshoring, Auslagerung von IT-Dienstleistungen aus Unternehmen	13120	3-935145-97-7	15,00
<i>Wolfgang Gerstberger • Wolfram Schmittel</i> Public Private Partnership	13121	3-935145-98-5	15,00
<i>Barbara Sternberger-Frey</i> Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Basis von Erfolgsbeteiligungen	13122	3-935145-99-3	10,00
<i>Johannes Koch • Winfried Heidemann • Christine Zumbeck</i> Nutzung elektronischer Netze zur Unterstützung des Lernens im Betrieb	13123	3-86593-001-8	12,00
<i>Wolfgang Däubler</i> Kontrolle von Arbeitsverträgen durch den Betriebsrat	13124	3-86593-002-6	12,00
<i>Klaus Hess • Siegfried Leittretter</i> Innovative Gestaltung von Call Centern – Kunden- und arbeitsorientiert	13125	3-86593-000-X	10,00
<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> Gender Mainstreaming	13126	3-86593-003-4	28,00
<i>Elke Wiechmann</i> Lokale Gleichstellungspolitik vor der Trendwende oder die modernisierte Tradition	13127	3-86593-004-2	18,00
<i>Christoph Andersen • Marcus Beck • Stephan Selle (Hrsg.)</i> Konkurrieren statt Privatisieren	13128	3-86593-005-0	18,00
<i>Bernhard Hillebrand</i> Ökologische und ökonomische Wirkungen der energetischen Sanierung des Gebäudebestandes	13129	3-86593-006-9	10,00
<i>Angela Wroblewski • Andrea Leitner</i> Lernen von den Besten. Interdependenzen von Frauenerwerbsbeteiligung und Geburtenzahlen im Ländervergleich	13130	3-86593-007-7	15,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Hartmut Kückle</i> Rüstungsindustrie transatlantisch? Chancen und Risiken für den deutschen Standort	13131	3-86593-008-5	12,00
<i>Klaus Maack</i> Wachstumspol Stettin und Auswirkungen auf die Entwicklung der deutschen-polnischen Grenzregion	13132	3-86593-009-3	18,00
<i>Herbert Baum • Klaus Esser • Judith Kurte • Jutta Schneider</i> Regionale Entwicklung und der Frankfurter Flughafen	13133	3-86593-010-7	15,00
<i>Anita Pfaff • Gert G. Wagner • Jürgen Wasem</i> Zwischen Kopfpauschale und Bürgerversicherung	13134	3-86593-011-5	24,00
<i>Hartmut Kückle</i> Die Neustrukturierung des deutschen Rüstungsmarktes als industriepolitische Aufgabe	13135	3-86593-012-3	20,00
<i>Mechthild Kopel • Sandra K. Saeed • Dietrich Englert</i> Gender Mainstreaming	13136	3-86593-013-1	i. Vorb.
<i>Mathias Hein • Gertrud Hovestadt • Johannes Wildt</i> Forschen Lernen	13137	3-86593-014-X	12,00
<i>Oliver Farhauer</i> Humanvermögensorientierung in Grundsicherungssystemen	13138	3-86593-015-8	18,00
<i>Andreas Pentz • Achim Sollanek</i> Cash-Pooling im Konzern	13139	3-86593-016-6	15,00
<i>Volker Eichener • Rolf G. Heinze</i> Beschäftigungspotenziale im Dienstleistungssektor	13140	3-86593-017-4	29,00
<i>Peter Kalkowski • Otfried Mickler</i> Projektorganisation in der IT- und Medienbranche	13141	3-86593-018-2	28,00
<i>Riza Gürel</i> Betriebsverfassungsgesetz in türkischer Sprache	13142	3-86593-019-9	15,00
<i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i> Externe Rechnungslegung und Bewertung von Humankapital	13143	3-86593-020-4	10,00
<i>Ulrike C. Kannengießer</i> Arbeitsschutz für Frauen	13144	3-86593-021-2	15,00
<i>Carsten Würmann</i> Was heißt hier eigentlich gewerkschaftlich?	13145	3-86593-022-2	i. Vorb.
<i>Dorothee Beck (Hrsg.)</i> Zeitarbeit als Betriebsratsaufgabe	13146	3-86593-023-9	15,00
<i>Martin Führ • Andrea Baukowitz (Hrsg.)</i> Evaluierung regionalwirtschaftlicher Wirkungsanalysen	13147	3-86593-024-7	19,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Birgit K. Mielke</i> Grundlagen des handelsrechtlichen Jahresabschlusses und Jahresabschlussanalyse	13148	3-86593-025-5	10,00
<i>Thomas Ebert</i> Generationengerechtigkeit in der gesetzlichen Renten- versicherung – Delegitimation des Sozialstaates?	13149	3-86593-026-3	18,00
<i>Marcus Kahmann</i> Mit vereinten Kräften. Ursachen, Verlauf und Konsequenzen der Gewerkschaftszusammenschlüsse von IG BCE und ver.di	13150	3-86593-027-1	i. Vorb.
<i>Sibel Vurgun (Hrsg.)</i> Gender und Raum	13152	3-86593-029-8	28,00
<i>Achim Sollanek</i> Bankbilanzen nach deutschem Handelsrecht. Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen	13153	3-86593-030-1	12,00
<i>Siegfried Leittretter (Hrsg.)</i> Energieeffizientes Krankenhaus – für Klimaschutz und Kostensenkung	13154	3-86593-031-X	18,00
<i>Klaus Maack • Jesco Kreft • Eckhard Voss</i> Zukunft der Milchwirtschaft	13155	3-86593-032-8	18,00
<i>Jürgen Enders</i> Promovieren als Prozess – Die Förderung von Promovierenden durch die Hans-Böckler-Stiftung	13160	3-86593-037-9	12,00
<i>Thomas Blanke</i> Vorrats-SE ohne Arbeitnehmerbeteiligung	13161	3-86593-038-7	i. Vorb.

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH
Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax 0211-408 00 90 40
E-Mail mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst »Böckler Impuls« begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin »Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen« informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 02 11/77 78-225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

