

Das Mudrasche Gesetz

nach Abschluss der vertikalen Förderung setzt die horizontale Förderung durch Erhöhung der Verwendungsbreite ein

-oder-

... warum es ein langer Weg sein kann, bis jemand begreift, was lohnt und was nicht ...

-oder-

... ganz kurz: Wertschöpfung durch Wertschätzung ...

von Jörg Barandat

Nach über 25 Dienstjahren in der Bundeswehr gibt es viele Geschichten zu erzählen, auch solche aus 1000undeinernacht ... es war einmal, es war keinmal, also z.B.:

- warum ein Leutnant noch nicht über die nötige Reife verfügt, wenn er die Ausstellung einer Wehrmachtsuniform im Treppenhaus des Stabsgebäudes für unpassend hält ...
- warum ein Divisionskommandeur einem Hauptmann in Gegenwart Dritter abrät Berufssoldat zu werden: ... solche Leute wie ihn könne er nicht brauchen ... weil der an den Wehrbeauftragten geschrieben hatte ...
- warum ein junger Generalstabsoffizier nicht zum Kommandeur geeignet ist, weil er vorgeschlagen hatte, eine andere Arbeits-Ablauforganisation einzurichten, da die vorgegebene Nachforderung zusätzlichen Personals keine Lösung, sondern nur eine Zementierung des Problems zur Folge gehabt hätte ...
- warum eine Veröffentlichung zum Thema „Streitkräfte und Terrorismus“ vor 9/11 eine Illoyalität war, diese dann durch Zufall nach 9/11 eine Grundlage der ersten Sprechempfehlung für den Minister wurde und derjenige, der veranlasst hat, dass einem der Autoren die Wertungen in der Beurteilung massiv heruntergesetzt wurden und dann behilflich war, diesem auch noch kurzfristig einen Resozialisierungsaufenthalt auf dem Balkan zu vermitteln, dann stolz verkündete, in seinem Verantwortungsbereich habe man schon frühzeitig über die Thematik nachgedacht ...
- warum gegen jemanden, der als Zeuge vor einen Bundestags-Untersuchungsausschuss geladen wird, zeitgleich eine Ermittlung wegen Amtsanmaßung in einer Sache eingeleitet wird, wofür er kurz vorher noch mit dem Bundeswehrehrenkreuz ausgezeichnet wurde ... und über den noch heute – sachlich falsch – das Gerücht herumgeht, er habe die Dienststelle damals in die Presse gebracht ...

... aber das sind alles andere Geschichten und die sollen auch ein anderes mal erzählt werden ... also, es war einmal, es war keinmal ... die allerbeste aller Ehefrauen stellte ihm zwei Tomatenpflanzen auf den Frühstückstisch ... auf seinen verwunderten Augenaufschlag bekam er zur Antwort: damit du am Ende des Jahres weißt, ob und was etwas gebracht hat!

Was war dem vorausgegangen?

Also, da gab es einen Personalreferenten und der hat im März 2005 ein Personalgespräch geführt – völlig normal, nichts Besonderes – wenn es da nicht so aus ihm heraus gekommen wäre: Versetzung Ende 2005! Macht ja erst mal nichts - Versetzungen sind nun mal für einen Offizier nichts Ungewöhnliches ... als er dann aber auf Nachfrage seines Gegenübers: wohin, wozu, wie dann weiter? nur zu antworten wusste, er wisse dies noch nicht, bräuchte aber den Dienstposten um Andere, die in aufreibenden Herausforderungen ständen, auch mal zur Ruhe kommen zu lassen, wurde sein Gegenüber deutlich unruhiger!? Anderen eine Ruhepause gönnen wäre ja eigentlich schon sehr fürsorglich und löblich, hätte es beim Empfänger der Botschaft nicht den Eindruck erweckt, lediglich noch zur Bedarfsdeckung und als Verschiebemasse vorgehalten zu werden – einschließlich eines darin mitschwingenden Vorwurfs: du hast dich jetzt lange genug ausgeruht! Letzteres hat dann auch noch zu Verstimmungen mit der allerbesten aller Ehefrauen geführt. Ihr vom Gespräch berichtend war für sie nun nicht mehr nachvollziehbar, warum er denn eigentlich nie pünktlich zum Dienstschluss nach Haus gekommen war.

Aber wie steht es doch so schön in einer alten Regimentsordnung aus dem 17. Jahrhundert: „... der Soldat ist wehrhaft gemachet, damit er sich nicht soll schlagen lassen ...“ und so hat er dann die Inhalte und Eindrücke dieses Personalgesprächs seinen Vorgesetzten gemeldet und auch aktenkundig gemacht. Das hatte dann wohl mehrere Telefongespräche zur Folge ... na ja, kann man verstehen: Führungsakademie, höchste Ausbildungsstätte der Bundeswehr und Sanatorium - - - das passt irgendwie dann doch nicht zusammen ... und dann - - - ja dann war erst mal Ruhe - - - bis zum Kommandowechsel ... und dann - - - dabautz schlug die Granate ein - - - raus müsse er aus der „Enge“ der Außen-, Sicherheits- und Militärpolitik! Kompetenzerweiterung so z.B. auch in der Auflösung einer Kommandobehörde oder in der Einsatz- und Übungsplanung ...

Frage sich der Betroffene natürlich: läuft doch den Ausführungen in deinen Beurteilungen völlig zuwider. Dort waren immer wieder wegen der Kompetenz förderliche Verwendungen in den Feldern Außen-, Sicherheits- und Militärpolitik auch mit Außenwirksamkeit und Multiplikatorenfunktion empfohlen worden ... und nun gerade militärisch-handwerkliches, was einer Weiterentwicklung, ja sogar dem Erhalt dieser Kompetenzen in den über Jahren aufgebauten Netzwerkstrukturen, völlig zuwider liefe ... im Grunde einer Kompetenzvernichtung gleich käme ... Das vom Vorgesetzten dieses Offiziers - auch in schriftlicher Interventionen - angemeldete Interesse an einem weiteren - zudem auch noch förderlichen - Verbleib in der Lehre wurde seitens des Personalamtes zurückgewiesen. Der Antrag des Offiziers, ihm doch auf der Grundlage der in seinen Beurteilungen dargelegten Eignungen, Befähigungen und Empfehlungen einen schlüssigen Verwendungsaufbau für die nächsten Jahre aufzuzeigen, wurde schlichtweg ignoriert und nicht beantwortet.

... und dann standen diese zwei Tomatenpflanzen auf den Frühstückstisch ...

Hilflosigkeit breitete sich aus, lange Nächte des Grübelns ... wie sollte er das Verhalten des Personalamtes nun bewerten? War es einfach nur Ignoranz, Ausdruck mangelnder Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern und deren Arbeit und Leistungen? War es die „Transformation“ von der Personalführung zur Personalverwaltung? Oder könnte es auch „politisch“ motiviert sein, dass in Zeiten des „Leadership“ eine „totale Organisation“ solche Mitarbeiter, die Konzepte wie Inneren Führung und Bürger in Uniform noch ernst nehmen, die vielleicht sogar versuchten, Talent zu entwickeln, auf den rechten Weg zurück führen lässt? Oder, sehr menschlich - ist er irgendwann mal jemandem „dumm“ gekommen ... kann ja schnell mal passieren, da er sich selbst für konstruktiv-kritisch hält? Da fallen ihm auch ganz spontan eine Vielzahl möglicher Anlässe ein ... aber das sind ja die anderen Geschichten, die ein anderes Mal erzählt werden sollen. Oder, hat es gar nichts mit ihm zu tun? Vielleicht will man einfach nur mal deutlich machen, dass man nicht lernfähig und lernwillig ist, dass alles das, was seitens des Bundesverwaltungsamtes im Rahmen des Regierungsprogramms: „Moderner Staat - moderne Verwaltung“ entwickelt wird, für die dem Ministerium nachgeordneten Bereich nicht gilt, dass auch in Zeiten zunehmender Komplexität von Daten, Informationen, Sachzusammenhängen und Wissen das Personalamt der Bundeswehr unverändert einer Ideologie der „Verwendungsbreite“ folgend, Sachkunde, Effizienz und Verantwortungsbewusstsein keine Kriterien sind?! Dass man es für erstrebenswert und erfrischend hält, Arbeitsplätze systematisch mit „Lernenden“ zu besetzen, die dann, wenn sie wissen, worum es geht, wieder versetzt werden ... und dann wieder Lernende sind ... und täglich grüßt das Murmeltier...!

Aber: waren seine Frage überhaupt die richtigen Fragen? Und so harrte der Betroffene nun voller Erwartung auf Antworten in einem weiteren Personalgespräch Mitte Oktober 2005. Da kam er dann fast nicht zu Wort ... von Undankbarkeit war die Rede, da doch das Personalamt viel besser wisse, was gut für den Betroffenen sei. Als es nach wiederholter Unterbrechung seiner Gegenrede darum bat, doch ausreden zu dürfen, erfolgte die Klarstellung, dass hier der „Personalführer das Gespräch führe!“ Dass er nun das erste mal seine allerbeste aller Ehefrauen bei einem Personalgespräch dabei hatte, hatte zweierlei Folgen. Erstens hat ihre Anwesenheit wohl Schlimmeres verhindert und der Personalführer hätte dann wohl ein Selbstgespräch führen können. Zweitens ist es zwischenzeitlich sinnlos geworden ihr - nicht jedem Bürger gleich nachvollziehbares - Agieren der Institution Bundeswehr noch erklären zu wollen. Denn auf ihre Anmerkung - auf Befragen des

Personalführers: ... ein ziviles Unternehmen könne und werde es sich nicht leisten, Kompetenzen von Mitarbeitern ungenutzt zu lassen ... ökonomisch sei also „Verwendungsbreite“ ein ziemlicher Unfug, erfolgte lediglich ein Verweis auf die gültige Vorschriften- und Weisungslage. Damit war dann wohl auch unmissverständlich klar, dass es dem Personalamt nur noch darum ging, seine einsamen Beschlüsse zu exekutieren. Das äußerste der Zugeständnisse in diesem sehr einseitigen Dialog war, dass bei einer Versetzung zum EinsFüKdoBw diese in die Abteilungen J5 oder J9 erfolgen sollte – also doch zumindest mit leichten Berührungspunkten mit den Kompetenzfeldern ... Die tatsächliche Versetzung erfolgte dann aber nicht nach J5 oder J9, sondern zu J7 ... er entschied sich jedoch, sich dem nicht mehr entgegen zu stellen... auch erfolgte die Versetzung nicht zu Ende 2005 sondern erst zu Ende März 2006, da die angekündigten Reihen müder Bewerber auf einmal weg waren ... auch nach Versetzung blieb der alte Dienstposten erst einmal vakant ... der Betroffene reiste also noch einmal für eine Grundsatzunterrichtung nach Hamburg, erbetene Zuarbeit wurde vom neuen Dienstposten aus geleistet, die Übergabe an den Nachfolger erfolgte Ende August 2006.

... und was folgte danach? - - - das Sahnehäubchen, ja - das kommt jetzt!

Dass eine Tätigkeit bei J7 nahezu keine Berührungspunkte mit Außen-, Sicherheits-, und Militärpolitik zu tun hat, ist eine Sache. Dass dann aber - nachdem man dem Betroffenen noch Ende 2005 zu verstehen gegeben hatte, dass von der Besetzung dieses Dienstpostens durch ihn wohl mehr oder weniger die Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland abhinge – ihm nun eröffnet wurde, dass eben dieser Dienstposten nicht mehr begründbar und daher in Kürze wegfallen werde - - - das entwickelte dann eine ganz eigene Geruchs- und Geschmacksnote. Auch als dann in den STAN-Verhandlungen einer der Partner noch ausführte, dass Qualität der Arbeit kein Kriterium sei, sondern nur der Umfang der Vorgänge, aus der dann eine entsprechende Personalstruktur zu entwickeln sei –stopp– auch eine andere Geschichte für ein anderes mal ... Nun war im Ergebnis für den Betroffenen auch das wie-was-wo wieder offen und das Personalamt stellte ihm auf Anfrage eine „Umbettung“ irgendwo im EinsFüKdoBw in Aussicht, während er parallel dazu auch noch erfuhr, dass an seiner alten Dienststelle in der nächsten Zeit mehrere Dienstposten nach zu besetzten seien, bei denen in einigen Fällen sein Profil passgenau war. Da waren dann aber die Augen sperrangelweit offen ... Hatte er sich doch bei Dienstantritt schon gewundert, dass eine Vakanz seines Dienstpostens über ½ Jahr offensichtlich hinnehmbar, der Dienstposten auch an andere Nachbesetzungs-Kandidaten nicht zu vermitteln gewesen war und von den Aufgaben gemäß Tätigkeitsbeschreibung und der personellen Leitungsspanne als Dezernatsleiter nur wenig in der Realität wiederzufinden war. Offensichtlich war bereits in weiser Voraussicht sein Dezernat wie kein anderes mit so ausgeprägten personellen Vakanzan ausgestattet worden ... und von da ab fiel ihm nur noch Götz von Berlichingen ein!

-----TRENNUNG-----

.... tja, es war einmal, es war keinmal ... die beiden Tomatenpflanzen aus der Geschichte stehen übrigens bei uns zuhause in Hamburg auf der Veranda ... gut sehen sie aus, tragen ordentlich Früchte, auch wenn es ein heißer und trockener Sommer war ... aus meinen Netzwerken zu Russland, Osteuropa und was da sonst noch hinter Eurasien steckt, habe ich mich abgemeldet - im Nachhinein frage ich mich, wieso ich da überhaupt Zeit investiert habe – und die neu gewonnene Freizeit war es wert ... das Baumhaus unseres Sohnes im Garten ist fertig ... mit allen Schikanen: Zugbrücke, Ladebaum und so ... und selbst mit der elektrischen Eisenbahn im Keller bin ich mit meinem Sohn im letzten halben Jahr deutlich weiter voran gekommen als die letzten zwei Jahre zusammen genommen ... auch kann ich jetzt mein Engagement in meinem besonderen Interessengebiet „Wasserpoltik“ wieder intensiver betreiben ... ja, ja, langsam begreife ich, wann und wo sich Einsatz lohnt ... ich überlege mir gerade, ob ich mir meine Tomatenpflanzen nicht besser auf die Fensterbank ins Büro in Potsdam hole, damit ich mich noch besser um sie kümmern kann ...

... ja und die Geschichte? - - - ach ja die - - - da wurde und wird wohl noch immer ganz viel Papier schwarz gemacht ... Interessierten stelle ich im übrigen gern den Schriftverkehr zu Verfügung, auch meine Beurteilungen, derer ich mich nicht zu schämen brauche - ganz im Gegenteil - auch wenn ich zwischenzeitlich weiß, dass sie nichts – gar nichts – wert sind.

Im richtigen Leben ist diese Geschichte auch keine Kurzgeschichte, sondern - wenn man alles erzählen wollte - würde es ein dicker Roman - - - nein, nein, eigentlich doch eine Tragödie - - - aber die Katharsis steht noch aus und ohne die gibt's auch keinen Phönix - - - oder bleibt es absurdes Theater: ... Estragon/Vladimir: Well, shall we go? Vladimir/Estragon: Yes, let's go. They do not move ... Ending of both acts ... (Beckett, Waiting for Godot). Alles in allem ist die Geschichte aber schon eine echte Fundgrube für spätere Militärhistoriker, die nicht nur etwas über den Anspruch der ZDv 10/1, sondern auch von der gelebten Realität erfahren wollen ...

Nachtrag 16.10.2007 (auch in Erinnerung an die Denkwürdigkeiten vor 101 Jahren)²

Zwischenzeitlich in der Dienststelle umgebettet schreibe ich nun an meinen Lebenserinnerungen ... dankbar für die zurückliegenden 1 ½ Jahre, die mir neben den in der Einleitung bereits aufgeführten, noch eine Reihe neuer Kapitel beschert haben:

Bürokraten und Leseverstehen: Welten prallen aufeinander

- oder - ... warum das Regierungsprogramm: Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen¹ („Moderner Staat - moderne Verwaltung“) eigentlich nichts mit Entbürokratisierung zu tun hat.

Verschlimmbesserung im Informations- und Wissensmanagements

- oder - ... warum eine Entfrachtung des Meldewesens mit einem zusätzlichen Meldeformat endet.

Personal(miss)management und der Vorwurf der Überqualifizierung

-oder - ... warum es ganz wichtig ist, dass man mit sich selbst etwas anfangen kann.

Dabei wäre im März 2005 doch eigentlich alles ganz stressfrei und einfach gewesen: „... Herr Barandat, es wäre zweckmäßig, wenn sie sich noch mal begrenzte Zeit ins operative Geschäft einbringen würden um sich auch da auf einen aktuellen Stand zu bringen. Wir hatten da an eine Verwendung für zwei Jahre im EinsFÜKdoBw gedacht, wenn möglich J 5 oder 9. Danach werden wir uns darum bemühen, für sie einen angemessenen Dienstposten in ihren Kompetenzfeldern zu finden. Was denken sie denn über folgende Möglichkeiten ...? “Klasse, genau so machen wir es!“ hätte ich gesagt ... aber dann hätte ich leider diese Geschichte nicht erzählen können ... und das wäre doch wirklich schade gewesen.

eMail: joergbarandat@yahoo.de

web: <http://www.barandat.eu>

¹ ... *en nieges Määrkenbook*: „... Der Erfolg der Verwaltungsmodernisierung hängt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab ... Ihre Kompetenz und Kreativität sowie ihr Engagement gilt es zu nutzen. Neue Organisationsformen und auch der demographische und technologische Wandel stellen hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Sie müssen sich nicht nur von traditionellen Strukturen verabschieden, sondern auch lernen, ergebnis- und wirkungsorientiert zu steuern ... Die Beschäftigten aller Behörden und Hierarchieebenen erweitern ihre notwendigen Kompetenzen durch lebenslanges Lernen im Rahmen einer gezielten und nachhaltigen Personalentwicklung. Ein modernes Bildungscontrolling für die Bundesverwaltung sowie zukunftsorientierte Strukturen im Bereich der Aus-/ Weiter- und Fortbildung fördern diesen Prozess ... Wir brauchen eine prozessorientierte Organisation mit zusammengeführter Fach- und Ressourcenverantwortung, klaren Zuständigkeiten und schnellen Reaktions- und Entscheidungsmöglichkeiten, dazu jederzeit verfügbare, systematisch aufbereitete aktuelle Informationen und adäquate Kommunikationsmittel ... Veränderungsprozesse können nur von qualifizierten, motivierten und effizient arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgreich gestaltet werden. Das stellt hohe Anforderungen sowohl an die Aus- und Fortbildung des Personals als auch an das Personalmanagement. Die öffentliche Verwaltung braucht ein professionelles, vorausschauendes und motivierendes Personalmanagement und eine Führungskultur, die das Personal in wesentliche Entscheidungen über Ziele und Maßnahmen einbezieht und befähigt, den angestrebten Weg mitzugehen ... Gleichzeitig muss das Wissen der Beschäftigten langfristig in der Organisation gesichert und jederzeit effizient weitergegeben werden können. Gefordert sind insbesondere das Wissen und das Engagement der Führungskräfte ... Ihre fachliche und soziale Kompetenz entscheidet über den Erfolg des Programms ... Nur innovative und herausragend qualifizierte, engagierte Führungskräfte können Veränderungsprozesse anstoßen und erfolgreich umsetzen ...“

