

REORGANISATION IN VERWALTUNGEN:

Damit aus Strategien Handeln wird und die Umsetzung gelingt

Es gib viele Ursachen dafür, dass Veränderungsbedarf nicht automatisch auch zu Veränderungen und – im Idealfall – auch zu Verbesserungen führt. Einige Stellschrauben betreffen vor allem kulturelle Veränderungen im Alltag von Politik und Verwaltung.

VON LARS HEYNE/BENGT KRAUSS*

Immer wieder hört man folgende Aussagen – sowohl von Mitarbeitern als auch von Führungskräften: „Seit die Analysen aus dem Hause sind, ist nicht mehr viel passiert“, „Das Konzept haben wir immer noch ... in der Schublade liegen“, „Viel Wirbel um nichts – es ändert sich doch sowieso nichts“. Doch was hindert Verwaltungen daran, Fahrt aufzunehmen und aus einem „bloßen Papier“ eine lebendige Zukunft zu gestalten? Was hindert sie daran, Verwaltungsreformen oder -modernisierungen tatsächlich umzusetzen?

Es gibt drei wesentliche Gründe, warum die Umsetzung einer Reorganisation in der öffentlichen Verwaltung manchmal nur schleppend in Gang kommt.

Schnittstellen Politik und Verwaltung

Der politische Masterplan kommt nicht in der Verwaltung an. Die doppelte Seele einer Kommune. Diesen Aspekt findet man in dieser starken Ausprägung nur in der öffentlichen Verwaltung. Zwischen politischer Entscheidung und Verwaltungsentscheidungen können Welten liegen –



Die Verwaltung ist hier doppelt gefordert: Zum einen muss sie eine aussagekräftige Analyse (Organisationsuntersuchung) erstellen, um daraus überhaupt konkrete Handlungsfelder ableiten zu können. Zum anderen gestaltet sich die Umsetzung der daraus resultierenden Maßnahmen oftmals als schwierig. Und genau das lässt so manch einen Verantwortlichen verzweifeln: Wie leite ich nun konkrete Maßnahmen ab, und zwar so, dass diese dann von den Mitarbeitern umgesetzt werden können?

so zumindest der Eindruck. Allzu oft scheitern Umsetzungen in der Verwaltung, weil sie über den politischen Masterplan nicht hinauskommen. Was heißt das? Aussagen der Politik sind nicht 1:1 auf Verwaltungshandeln übertragbar. Sie müssen quasi übersetzt werden.

Ein Beispiel aus einer Stadtverwaltung. Das politische Wahlversprechen (Masterplan) lautet: „Wir müssen die lokale Wirtschaft fördern und zu einem attraktiven Wirtschaftsstandort werden.“ Doch was heißt das ganz konkret für das

Bürgerbüro, das Amt für Soziales oder die Bauverwaltung? Was soll der einzelne Fachbereich tun, um die Wirtschaft zu fördern? Beispielsweise in der Bauverwaltung: Wird die Wirtschaftsförderung durch eine Verkürzung der Durchlaufzeiten und eine Erhöhung der Quoten von genehmigten Bauanträgen gefördert? An der Quote von bearbeiteten Anträgen zu Mitarbeitern? Wie sieht diese Quote im Vergleich zu anderen Kommunen aus?

Wie müssen Verwaltungsprozesse aussehen, um dieses Versprechen umsetzen zu können? Es wird deutlich, dass das große politische Ganze in einen konkreteren und detaillierteren Handlungsplan übersetzt werden muss. Bleibt diese Übersetzung aus, so entsteht zwangsläufig eine Lücke zwischen politischer Willensbekundung und operativer Umsetzung in der Verwaltung.

Bestenfalls resultieren daraus Zielkonflikte und Irritationen bei den Beteiligten – schlimmstenfalls passiert gar nichts, und Veränderung findet nicht statt. Führungskräfte, Mitarbeiter und letztendlich Bürger sind unzufrieden, weil politische Versprechen nicht umgesetzt sind.

Zu geringe Entscheidungsfreude

Es mangelt an Entscheidungen. Es gibt viele Gründe, Entscheidungen nicht zu treffen. Aber Achtung: Auch das ist eine Entscheidung. Zudem noch eine, die sich nicht unbedingt positiv auf die Umsetzung einer Reorganisation auswirkt. Werden keine Entscheidungen getroffen, bleibt die Veränderung aus. Übersetzt heißt das: „Viel Wirbel um nichts.“ Bleibt also die spannende Frage: Was hindert Verwaltungen daran, Dinge zu entscheiden? Hier spielen folgende Faktoren eine Rolle:

■ **Grad der Risikobereitschaft:** Ist die Risikobereitschaft schwach ausgeprägt, mutiert jede Entscheidung zu einer Art gefährlicher Mutprobe. Im Zweifel wird dann besser gar nichts entschieden als etwas Falsches. In der Wissenschaft ist dieser Faktor auch als „post decisional regret“ bekannt. Was sagen die Mitarbeiter: Wird gesunder Mut belohnt? Ist Risiko etwas

Negatives oder ein unvermeidbarer Faktor? Und ja: Auch Verwaltungen können Risikobereitschaft zeigen. Risikobereitschaft bedeutet nicht, dass man alle Verwaltungsvorschriften außer Acht lassen soll. Sie bedeutet, bestimmte eingespielte Strukturen zu hinterfragen, interne Abläufe neu zu denken und sich nicht hinter der Aussage „In der Verwaltung ist das eben so“ zu verstecken.

■ **Die Fehlerkultur einer Organisation:** Eine ausgeprägte Entscheidungskultur produziert immer auch Fehlentscheidungen. Wie geht eine Verwaltung mit solchen Fehlern um? Wie kommunizieren Abteilungs- oder Amtsleiter intern eine Fehlentscheidung? Es braucht auch eine angemessene Fehlerkultur, damit Veränderungen eine Chance haben und nicht an den ersten Hindernissen hängen bleiben.

Steuerung ist Voraussetzung für Veränderung

Ergebnisse werden zu wenig gesteuert. Erste Ergebnisse fallen nicht vom Himmel, und eine Organisation wird sich in der Regel nicht allein auf den Weg in die Veränderung machen. In der Praxis kann man immer wieder beobachten, wie mangelnde Steuerung der Ergebnisse dazu führt, dass nichts passiert. Das Soll bleibt ein

Soll, es ändert sich nichts. Für die Steuerung der Ergebnisse sollten vier Schritte berücksichtigt werden:

- **Einen Partner auswählen:** Wenn die eigenen Ressourcen nicht ausreichen oder Widerstände intern zu groß sind, könnte ein externer Partner hinzugezogen werden. Ein weiterer Vorteil: Externe Dienstleister lassen sich ergebnisorientierter steuern. Hier muss weniger Rücksicht auf das innerbetriebliche Klima genommen werden.
- **Vereinbaren, beauftragen, abnehmen:** Konkret wahrnehmbare Ergebnisse müssen vereinbart und die Umsetzung beauftragt werden (auch bei einer rein internen Umsetzung). Am Ende dieses Schrittes muss eine konkrete Maßnahmenliste vorliegen, deren Erfüllungsgrad notfalls auch ein Fachfremder überprüfen kann. Je weniger konkret diese Maßnahmenliste ist, desto größer ist das Risiko, dass die Ergebnisse nur teilweise oder gar nicht überprüfbar sind.
- **Regelmäßig prüfen:** Eine regelmäßige Abfrage der aktuellen Ergebnisse sorgt dafür, dass alle Beteiligten wissen, wie weit die Veränderung bereits fortgeschritten ist. Solche Controlling-Maßnahmen sollten in der Praxis auch persönlich erfolgen. In der kommunalen Praxis erlebt man immer wieder, dass Kollegen auf gleichen Amtspfaden den

digitalen Weg dem persönlichen Kontakt vorziehen. Dieser mag nachvollziehbarer sein, hat aber deutlich weniger Wirkung, wenn es darum geht, eine Organisation zu verändern.

■ **Dokumentieren und Konsequenzen ableiten:** Erfahrungen aus dem Controlling der Ergebnisse sollten dokumentiert werden. Das unterstützt Verwaltungen dabei, notwendige Konsequenzen abzuleiten und gegebenenfalls die Umsetzung anzupassen.

Stellschrauben der Veränderung nutzen

Die Chancen, dass aus einem Organisationsgutachten ein wirklich neuer und funktionierender Arbeitsalltag wird, erhöhen sich drastisch, wenn der Transfer von politischer Willensbekundung (Masterplan) in Verwaltungshandeln gelingt, ein entscheidungsfreudiges Klima geschaffen und dafür gesorgt wird, dass die Ergebnisse in der Organisation gesteuert werden.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der **ILTIS Unternehmensberatung**, Lars Heyne, E-Mail: lars.heyne@iltis.de, oder Bengt Krauss, E-Mail: bengt.krauss@iltis.de.

* LARS HEYNE IST BERATER BEI DER ILTIS GMBH/ BENGT KRAUSS IST PARTNER BEI DER ILTIS GMBH

Anzeige

FH SCHMALKALDEN
HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN
professionell • praxisnah • persönlich

Berufsbegleitender Master in Öffentlichem Recht

Das New Public Management stellt Beschäftigte aus dem Öffentlichen Bereich vor neue Herausforderungen. Führungs- und Führungsnachwuchskräfte müssen zunehmend auch Managementaufgaben erfüllen und in der Lage sein, interdisziplinär zu agieren. Das berufsbegleitende Masterstudium vermittelt neben weiterführenden rechtlichen Kenntnissen auch Management-Knowhow und Kompetenzen zur erfolgreichen Bewältigung von Führungsaufgaben. Zudem bietet es den Studierenden die Möglichkeit der Vertiefung ihres Wissens in den Bereichen „Compliance und Risikomanagement“, „Immobilienmanagement“ oder „Infrastruktur und Energie“.

www.fh-schmalkalden.de/OeffentlichesRecht_MPA
Telefon: 03683 688-1740



Öffentliches Recht und Management LL.M. neben dem Beruf an der FH Schmalkalden

■ **Studienschwerpunkte**
Volkswirtschaftliche, rechtliche und betriebswirtschaftliche Grundstrukturen, Öffentliches Vertragsrecht, Vergaberecht und Öffentlich-Private Partnerschaften, Sicherheit und Haftung, Finanzmanagement und Controlling, E-Government u. a.

■ **Studiendauer**
5 Semester berufsbegleitend, 90 ECTS

■ **Studiengebühr**
2.360 EUR pro Semester zzgl. Semesterbeitrag