

**Verwaltung im Wandel**

**Herausforderungen der Zukunft**

**Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer**

# Herausforderungen durch Strukturwandel

## Sozial

- Alters- und Sozialstruktur
- Migrationen
- Arbeit, Arbeitsmarkt
- Mobilität, Verkehr

## Ökologisch

- Ressourcenverbrauch (Fläche, Energie, Stoffe)
- Systemperspektive
- Langzeitwirkungen

## Ökonomisch

- Globalisierung
- Technikentwicklung
- Virtualisierung
- Beschleunigung
- Wissensexplosion

## Individuell

- Werte
- Kompetenzen
- Lebenslanges Lernen
- Employability

# Zukünftige Herausforderungen

- Diversität der Mitarbeiter / Kunden
- Neue und ständig wechselnde Situationen / Märkte / Wettbewerber
- Komplexe Informationswelten
- Verschiedene Rhythmen / Geschwindigkeiten
- Ständiger Druck zu Innovationen

---

... Ambiguität ... Unsicherheit ... Komplexität ... Diversität ...

---

Von der

Binnenmodernisierung

zur

Gesamtsteuerung

Rat

Verwaltung  
Produkte  
Prozesse  
Personal

Dienstleistungs-  
unternehmen  
Kunden  
Wettbewerber

Bürgerkommune

öffentlich - private Kooperationen

Public Public Kooperationen

Ergebnisse

Wirkungen

# Die Gewährleistungsverwaltung als Verwaltung der Zukunft

- Rat - Verwaltung
- Dezentralisierung
- Auslagerung auf Betriebe/  
Gesellschaften
- Externe Auftragnehmer
- Zusammenarbeit zwischen  
verschiedenen Körperschaften  
und Behörden
- Öffentlich-private  
Partnerschaften
- Bürger als Gemeinwohllakteure
- Strategisches Management
- Zielvereinbarungen
- Koordination
- Besteller/Ersteller-Prinzip
- Gemeinsames  
Angebot/Auftreten
- Handlungslogiken, Kulturen
- Aktivierung, Networking

# Qualitätsmanagement

## Zentrale Bestandteile / Ziele

- Kundenorientierung
- Produktorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Prozessorientierung
- Gemeinwohlorientierung

Inneministerium Baden-Württ., Dez. 1999

# Qualitätskonzepte

## Managementmodell

Produktqualität  
Prozessqualität  
Personalqualität  
Lernende Organisation  
Wissensflussqualität  
E Gov-Qualität

## Dienstleistungsmodell

Kundenzufriedenheit  
Service Contracts  
Kundenmitwirkung

## Wettbewerbsmodell

Leistungsvergleich  
Best practice

## Community Modell

Bürgerengagement  
Bürgerprojekte

## Kooperationsmodell

Behördenkoop.  
Public Private  
Partnership

## Governance Modell

Q der Regul./Steuerung  
Q der Problemlösung  
Q der Handlungsfeldgest.

# Aktivierungsqualität (Community development)

- Interaktive Informationsgestaltung
- Plattform für Kommunikation
- Nutzerfreundlicher Service
- Sinn- / Identifikationsangebote
- Anregung eigenverantwortlicher Bürgerprojekte
- Infrastruktur bürgerschaftlichen Begegnens
- Networking-Qualifikation der Entscheidungsträger
- Lernchancen im Bürgerumfeld

# Kooperationsqualität

- Anschlussfähigkeit (Schnittstellen, Netzwerk)
- Partnerfähigkeit (Gleichberechtigung, ggs. Interessenwahrung, Win-Win-Situation)
- Projektfähigkeit (Koordination, Konzentration)
- Verhandlungsfähigkeit (Komplexitätsbewältigung, Kompromissfähigkeit)
- Gemeinschaftsverträglichkeit (Drittbezogenheit, Offenlegung, Transparenz)
- Kritik- und Lernfähigkeit (Bilanzen, Verbesserungsvorschläge)

# Good Governance

- Legitimation, Rechtfertigung, Gemeinwohlorientierung
- Funktionsgerechte Verantwortungsteilung und Entscheidungsfindung staatl. Organe
- Regelung, Steuerung, Koordination
- Effiz. Ressourceneinsatz und nachhalt. Entwicklung
- Kooperation/Aktivierung von Wirtschaft u. Gesellsch.
- Effektive Problemlösung und Handlungsfeldgestaltung (Wirkungsorientierung)
- Evaluation, Potentialaufbau, Kompetenzerweiterung

# Veränderungen der Arbeits- und Lebenswelt

- Globalisierung, technische Entwicklung, virtuelle Unternehmen
- Teilzeit, Telearbeit, Selbstunternehmer
- Überlagerung von Sektoren, Branchen
- wandelnde / neue Berufsbilder
- Durchlässigkeit von Qualifikationsebenen
- geringere Halbwertzeit und wachsendes Wissen
- neue Wissens-Dienstleistungen



Lebenslanges Lernen /  
Employability

# Qualität durch Informationsverarbeitung

Vorwissen

Informationen

sachlich/

eigene

sind

emotionaler

Verantwortung

Vorerfahrung

Angebote,

Kontext

für

Anregungen

beeinflusst

Verarbeitung

Wahrnehmung

d. Information

Orientierungs-  
wissen

Aufmerksam-  
keitstraining

Milieu-  
pflege

Methoden-  
kompetenz

# Electronic Government

- Einheitliches Angebot, gemeinsame Portale
- Einheitlicher, wahlweiser, bedienungsfreundlicher Zugang
- Konvergenz durch technisch vermittelte Kooperation
- Modulares Design, prozesshafte Verknüpfung
- Aktualisierbare, relevanzorientierte Wissensräume
- Integrierbarkeit in verschiedene Kontexte
- Rückmeldung über erfolgte Operationen

# Qualität durch personale Kompetenzen

- Einschätzung, Bewertung und Auswahl
- Aktive Aneignung und Auseinandersetzung
- Pluralitätsbewältigung
- Übergangs- und Veränderungsmanagement
- Initiative und Gestaltung
- Stress- und Konfliktbewältigung
- Kooperation und Networking

# Vom Bediensteten zum Intrapreneur

## Verwalten

Gesetz vollziehen

Vorgang bearbeiten

Regeln befolgen

Blick nach oben

Weisung erbitten

Zuständigkeit wahren

## Public Management

Gesetz weiterdenken

Erfolg (Nutzen, Wertschöpfung)  
erzielen

Transparenz schaffen

Blick von außen

Ziele vereinbaren,  
Initiative ergreifen

Verantwortung übernehmen

# Vom Bediensteten zum Intrapreneur

## Verwalten

nach Eingang bearbeiten

Spezialisierung beachten

Wissen ansammeln

keinen Fehler machen

Kontrolle abwarten

## Public Management

Schwerpunkte, Prioritäten setzen

Zusammenarbeit verbessern, das Ganze sehen

Relevanz erkennen, Wissen weitergeben

Innovation suchen

eigene Leistung optimieren

# Die moderne Verwaltung

- schafft die Grundlage für Freiheitsausübungen und gestaltet Lebensräume
- handelt verantwortungsbewusst, zielorientiert und prozesshaft
- nutzt moderne Instrumente, Medien und Wissensräume
- befähigt und ermächtigt ihre Mitarbeiter
- bezieht andere Akteure mit ein, handelt transparent und nachvollziehbar
- integriert ihre Produkte in vorhandene Kontexte und berücksichtigt die Auswirkungen ihres Handelns
- legitimiert und reflektiert ihr Handeln mit dem Ziel einer ständigen Verbesserung