

# Aufgabenkritik braucht Personalentwicklung

Überlegungen  
zu den Erfolgskriterien  
aufgabenkritischer  
Organisationsverkleinerungen

Zwei Praxisbeispiele aus einem  
Landesministerium

Speyer, Oktober 2004



# Bombenwurf - Strategie



Helmut Klages postuliert:

„Oberflächlich betrachtet scheint heute kaum mehr ein Anlaß zu bestehen, sich mit dieser offensichtlich autoritären, letztlich von einem negativen Menschenbild beherrschten Strategie zu beschäftigen. Der Schein trügt allerdings. Die **Bombenwurfstrategie** feiert ... fröhliche Urstände. Auch das offene Eingeständnis einer bekannten Beratungsfirma, **Aufgabenkritik im Ledernackenstil**, d.h. im Wege der strikten Einforderung von 30 - 40% Einsparung von jeder Verwaltungseinheit zu betreiben, schadet ihren Umsätzen nicht. ...



# Aufgabenkritik im Ledernackenstil



Zu den Motivations skeptikern gehören neben den Brutalos des Beratungsgeschäfts auch zahlreiche Verwaltungsvertreter. .... „*Betroffene zu Beteiligten machen!*“ - eine *conditio sine qua non*.

Wo das Damoklesschwert der Kündigung über den Beschäftigten hängt - was in der gewerblichen Wirtschaft der Fall ist -... (wird man eine) ziel- und ergebnisbezogen handelnde. bürger- bzw. kundenorientierten Dienstleistungsverwaltung, die bekanntermaßen heute das Leitbild der Modernisierung in der öffentlichen Verwaltung ist, ... nicht verwirklichen können.“

(Helmut Klages, Motivierungsstrategien für den Reformumbruch in der Verwaltung, in: Speyer Forschungsbericht 181 /Verwaltungsmodernisierung „Harte“ und „weiche“ Aspekte II. 1998)



# Meine Ausgangsfragen :

Hat Klages Recht mit seiner Kritik ?

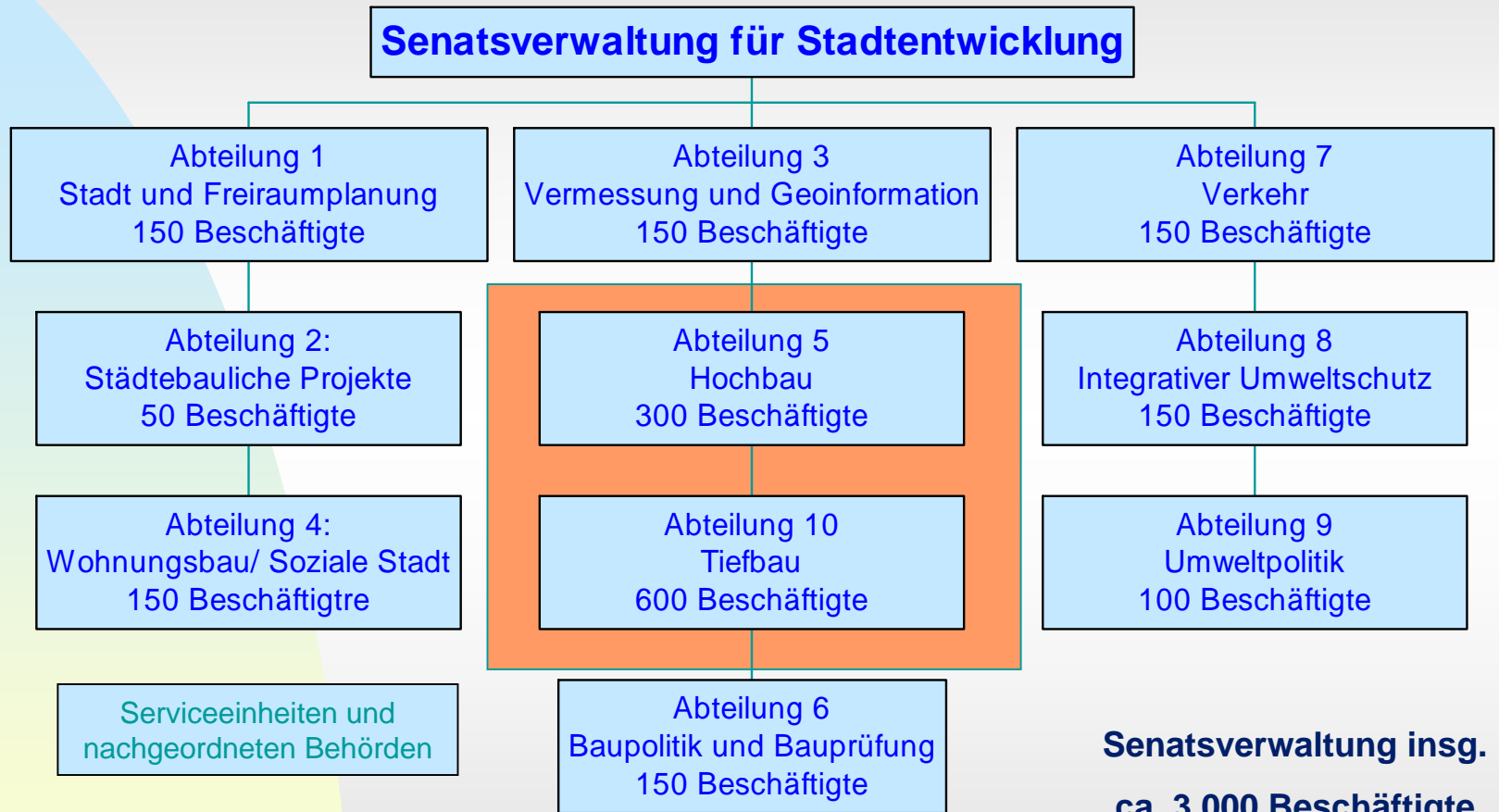
Wieviel Beteiligung und wieviel  
„Ledernacken“ braucht eine erfolgreiche  
Aufgabenkritik?

oder verschärft:

**Gibt es eine erfolgreiche  
Aufgabenkritik ohne „Ledernacken“ ?**



# Beispiel 1:



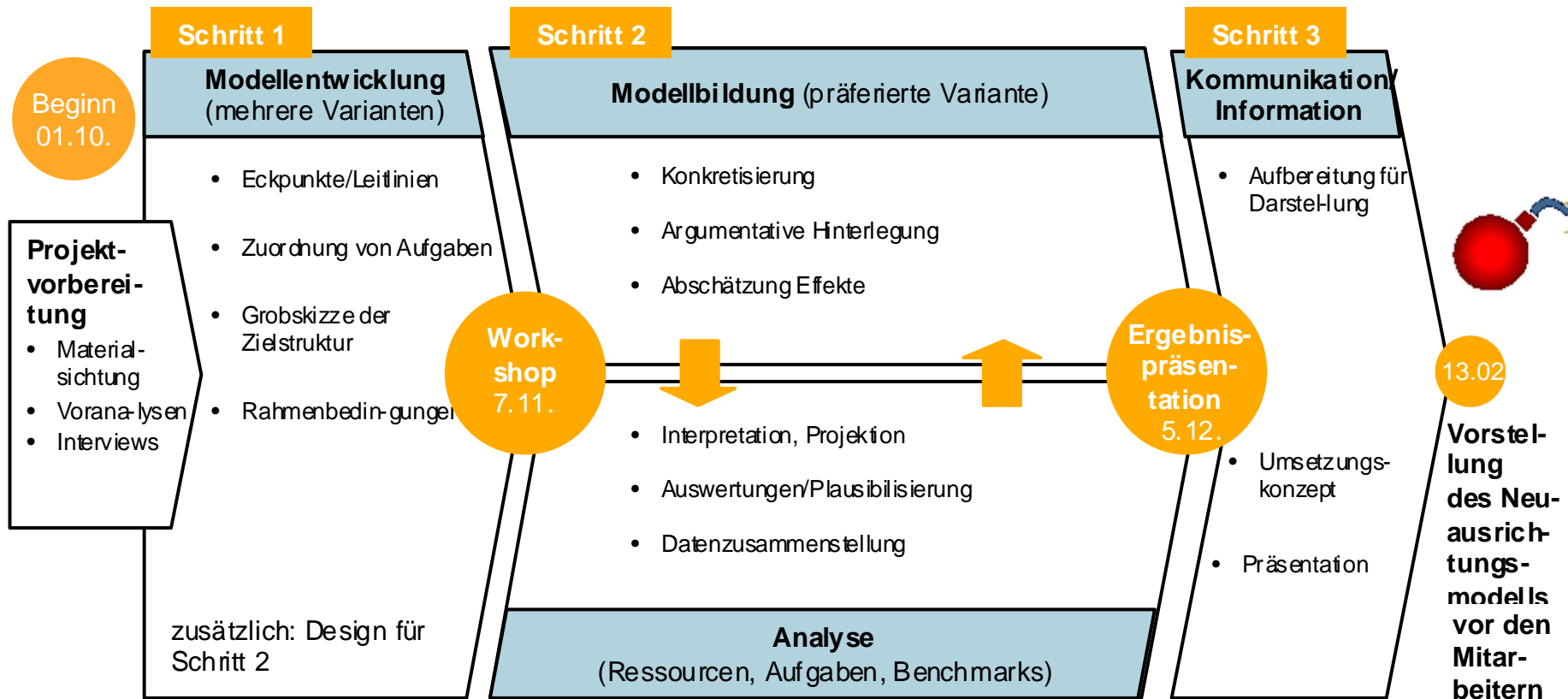
# Umbau der bauenden Bereiche

## Vorgaben der Hausleitung:

- Entwicklung einer neuen Organisationsstruktur **innerhalb von drei Monaten**
- als kompetenter und durchsetzungsfähiger öffentlicher **Bauherr**
- mit hoher Effizienz und **geringer(er) Beschäftigtenzahl**

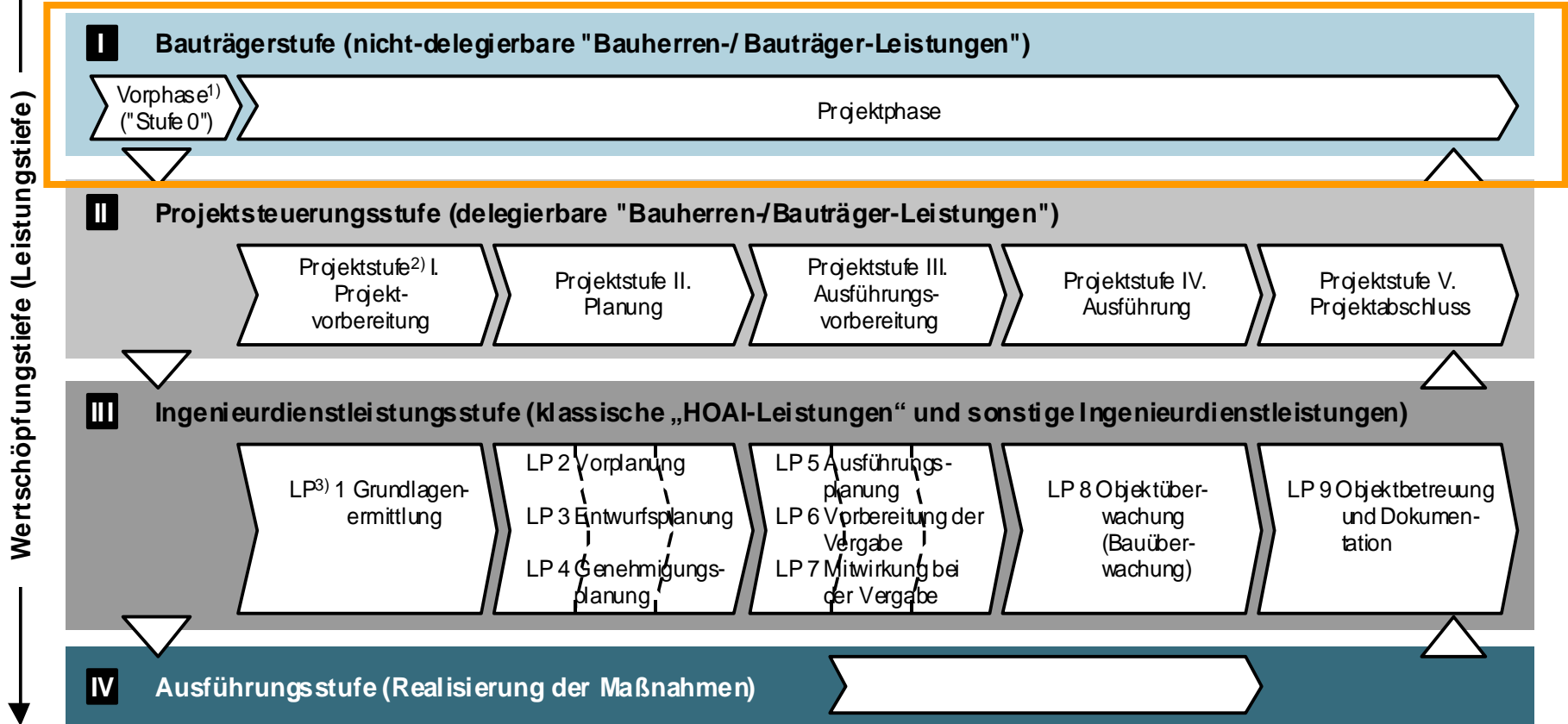


# Bombenwurf - Strategie ?



# Modellkonzept - Zielmodell

## Wertschöpfungsstufen bzgl. der Realisierung von Baumaßnahmen



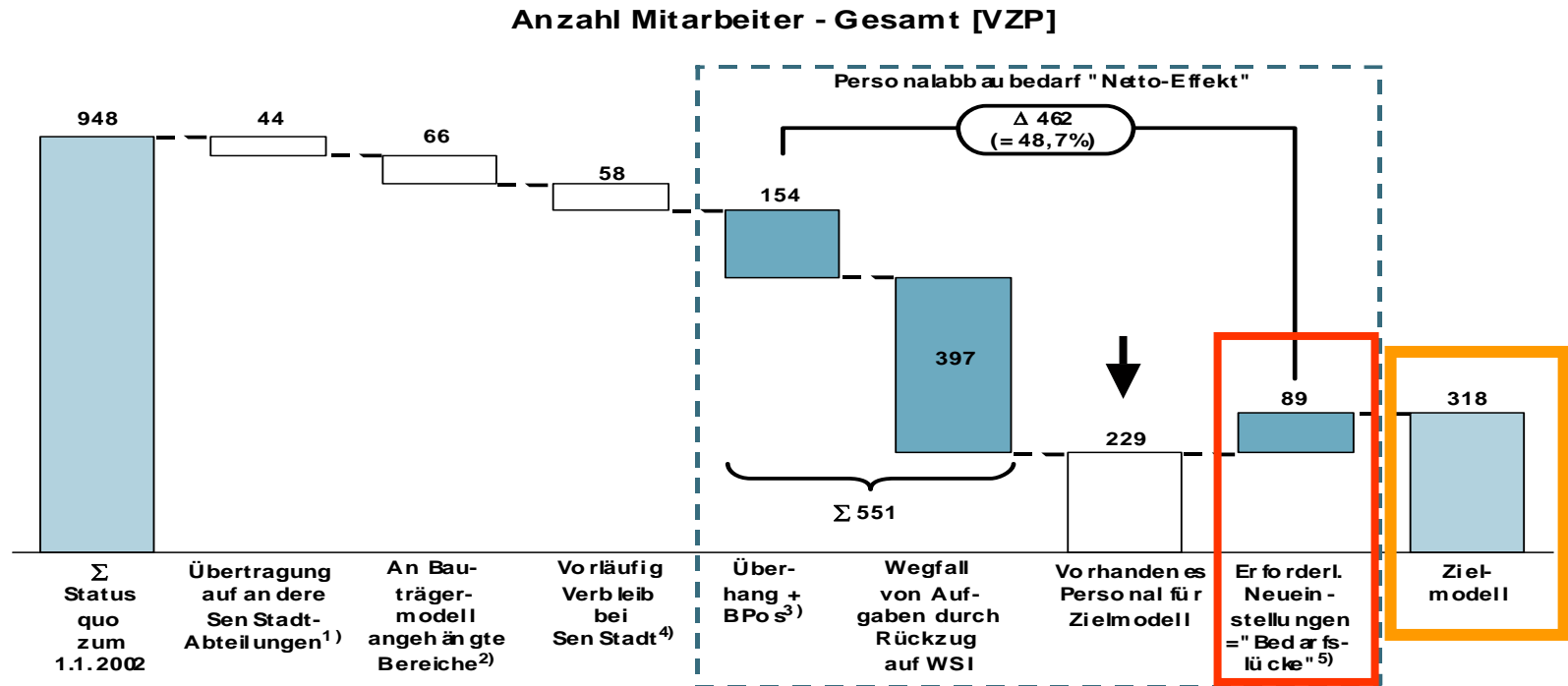
1) Initiierung des Projektes

2) Projektstufen gemäß AHO-Schrift „Projektsteuerung“

3) Leistungsphasen gemäß HOAI § 15



# Modellkonzept - Zielmodell



1) LSA an Abt. VII    2) Kampfmitteleräumung, Autobahnmeisterei und Tunnelbetriebszentrale  
 4) U-Bahn, Tram - Mittelfristig Übertragung der Aufgaben außerhalb von SenStadt

3) Beschäftigungspositionen  
 5) zur Realisierung des Zielmodells



# Bedarfslücke

Nach Einschätzung der externen und internen Berater entsprachen nur 230 von rund 900 Beschäftigten den Anforderungen im Zielmodell. 90 Beschäftigte sollten neu eingestellt werden.

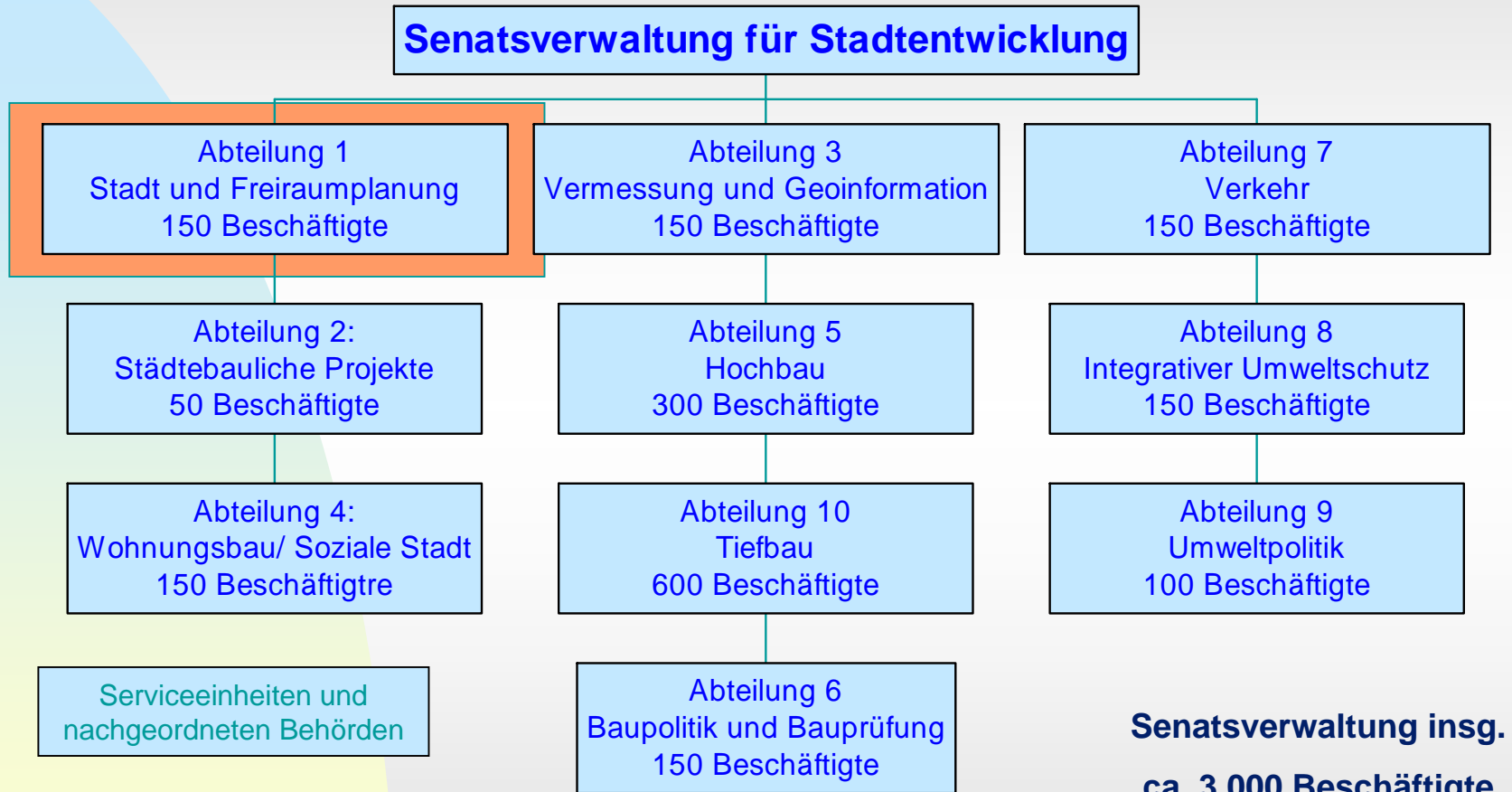
Diesen Schritt wollte die (politische) Hausleitung **nicht** mitgehen. Die Lücke musste intern „gefüllt“ werden.

**Gab es hier zuviel oder zuwenig  
„Ledernacken“ ?**

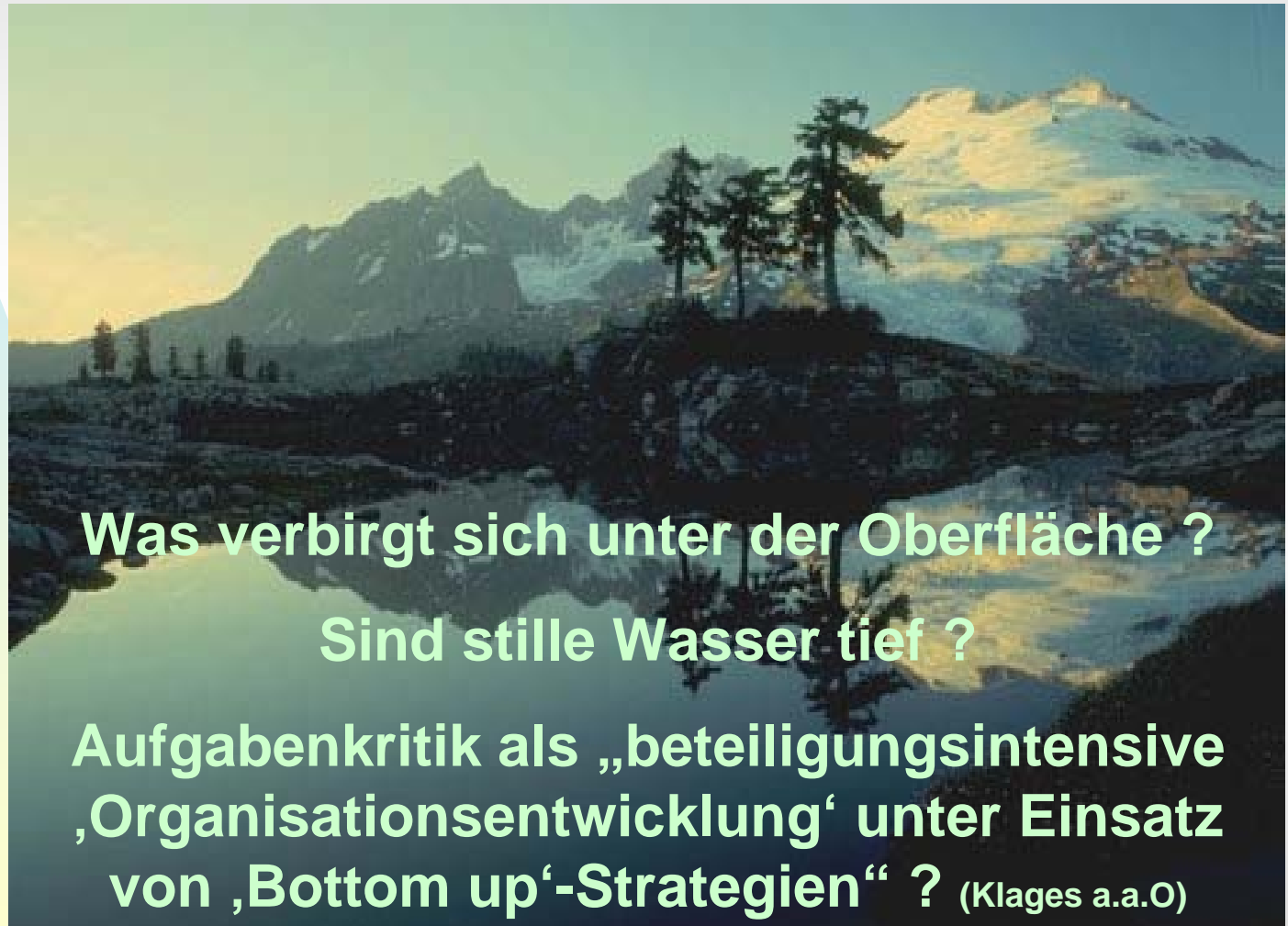
**Was heißt hier: Aufgabenkritik braucht  
Personalentwicklung ?**



# Beispiel 2:



# Organisationsdiagnose in der Abteilung I



# Ausgangslage

**Vorgaben der Hausleitung : keine, aber wie alle Abteilungen jährlich 5 - 10% Stellenkürzungen**

**Einsicht der Abteilungsleitung:** so geht es nicht weiter, immer weniger Leute und eher mehr Arbeit, **ich weiss nicht genau, was in meiner Abteilung los ist, wo Reserven stecken....**

**Vorschlag des Steuerungsdienstes:  
Organisationsdiagnose und  
qualitative Personalplanung**



# Organisationsdiagnose

= Stärken und Schwächen der  
... Organisationskultur fühlen und erfahren

- durch (fast) offene Gruppeninterviews mit möglichst vielen Beschäftigten
- durch bildhafte und verdichtete Rückspiegelung des Gesagten und Nicht-Gesagten in einem .. Mitarbeiter - Workshop
- durch Arbeit an den (sprachlichen) Bildern bis sie große Akzeptanz finden
- durch Vereinbarungen von Arbeitsprozessen .. zur Überwindung der Schwächen, zur .. Aufgabenkritik, zur ....



# Bilder aus der Abteilung

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung  
Abt. I Stadt- und Freiraumplanung

Ein Zug aus mehreren Wagen  
auf einer Strecke, die leider ein  
anderer gelegt hat.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung  
Abt. I Stadt- und Freiraumplanung

Ruderboot, Achter, fünf  
rudern in eine Richtung,  
drei in die andere,  
Steuermann ist meist  
nicht anwesend, alle  
rudern mit voller Kraft.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung  
Abt. I Stadt- und Freiraumplanung

Mosaik von Aufgaben, der  
zusammenpassende äußere  
Bilderrahmen fehlt noch.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung  
Abt. I Stadt- und Freiraumplanung

Bauernhof, wo der Bauer  
rumrennt, überall kräht und  
gackert's, er baut zwar noch  
immer hinten weiter an.  
Dabei vergisst er im Prinzip,  
die anderen zu hegen und zu  
pflegen

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung  
Abt. I Stadt- und Freiraumplanung

Bild der Insel: Für meine Insel ist  
es egal, zu welchem Königreich  
sie aufgeteilt wird.  
Wichtig ist nur, dass die Insel  
nicht geteilt wird.

**Ein Zug aus mehreren Wagen  
auf einer Strecke, die leider ein  
anderer belegt hat.**



**Ruderboot, Achter, fünf  
rudern in eine Richtung,  
drei in die andere,  
Steuermann ist meist  
nicht anwesend, alle  
rudern mit voller Kraft.**



**Bauernhof, wo der Bauer  
rumrennt, überall kräht und  
gackert's, er baut zwar noch  
immer hinten weiter an.  
Dabei vergisst er im Prinzip,  
die anderen zu hegen und zu  
pflegen**



**Mosaik von Aufgaben, der  
zusammenpassende äußere  
Bilderrahmen fehlt noch.**



**Bild der Insel: Für meine Insel ist  
es egal, zu welchem Königreich  
sie aufgeteilt wird.  
Wichtig ist nur, dass die Insel  
nicht geteilt wird.**



# Ergebnisse der Organisationsdiagnose

- Einvernehmliche Erarbeitung eines neuen **Abteilungsprofils** mit der Konzentration auf strategische Aufgaben und rund **20% Personaleinsparungen**
- **Führungskräfte Workshops**, Kommunikationsanalyse
- Entwicklungs- und **Fortbildungsmaßnahmen** zu Themen wie:
  - .. stadtwirtschaftliche Kompetenz, Projektmanagement, EU-Recht und Förderung u.a.



# Welcher Prozess war erfolgreicher ?

- unter Berücksichtigung der Ausgangslage
- unter Berücksichtigung der Aufgabe
- unter Berücksichtigung der Ergebnisse





# Arbeitsprozess II. Phase

Die Umsetzungsplanung für das Neuausrichtungsmodells hatte drei Arbeitsschwerpunkte

