

Systematische Verwaltungsentwicklung auf der Grundlage integrierter Organisations- und Personalregelkreise



www.pbaka.de

Autor:
Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

Die mit großer Dynamik ablaufenden bürgerbezogenen, technologischen, gesellschaftlichen und werterelevanten Veränderungsprozesse erfordern eine schnelle Reaktions- und Wandlungsfähigkeit der Verwaltungsorganisation zur anforderungsgerechten Anpassung an gestiegene Bürgerbedürfnisse oder Umweltbedingungen. Angesichts des sich auf Grund der Globalisierung ständig verschärfenden Wettbewerbs müssen sich die verantwortlichen Verwaltungsleiter verstärkt Gedanken machen, wie sie ihre Organisationen bzw. Behörden in eine erfolgreiche Zukunft führen können.

Eine nachhaltige Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung ist nur auf der Grundlage einer integrierten Organisations- und Personalentwicklung möglich. Weitere Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung sind vorgegebene Strategien und daraus abgeleitete Verwaltungszielsetzungen, die auf einer adäquaten Organisationsstruktur aufsetzen. Diese Organisationsstruktur ist an den vorher analysierten, modellierten und an den Kundenbedürfnissen ausgerichteten und optimierten Prozessen auszulegen. Diese Prozesse sind gleichzeitig Bezugspunkt für eine vorausschauende und ausgewogene Personalentwicklung. Dadurch bestehen sehr enge Abhängigkeiten, die häufig nicht angemessen berücksichtigt werden. Anzustreben ist die Durchsetzung eines – auch in Abbildung 1 dargestellten – integrierten Organisations-, Personal- und Verwaltungsentwicklungsregelkreises in vier Schritten, um den Wettbewerbserfolg durchgängig zu sichern.

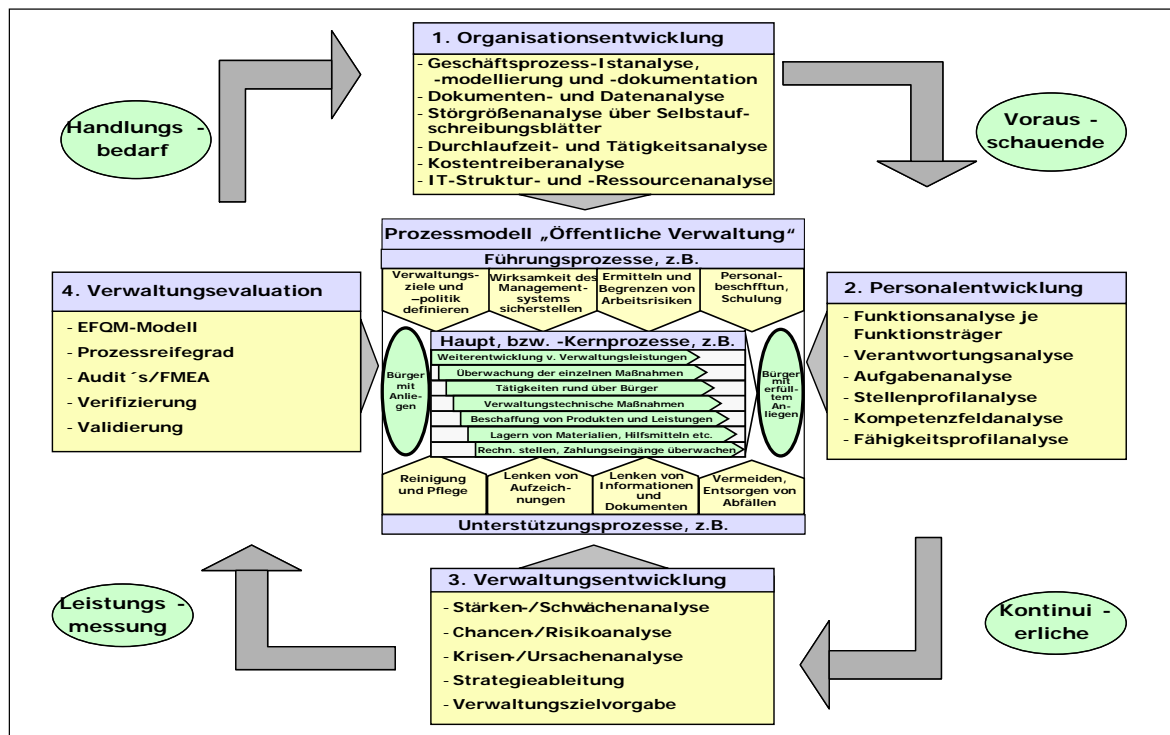


Abbildung 1 Analysemethoden- und Vorgehensmodelleinsatz innerhalb des integrierten Entwicklungsregelkreises

Innerhalb dieser einzelnen vier Durchsetzungsschritte ist eine ganze Anzahl von unterschiedlichen Analysemethoden und Vorgehensmodellen zu verwenden, um Ansatzpunkte und Maßnahmen zur Zielerreichung abzuleiten.

Bei der Verwaltungsentwicklung stehen die Geschäftsprozessanalyse, -modellierung und -dokumentation im Fokus. Mit Unterstützung der **SYCAT**[®]-Prozessdarstellung werden die Prozesse in der von Prof. Binner entwickelten Organisationsprozessdarstellung (OPD) – heute weltweit als Swimlane bekannt – dargestellt. In dieser Prozessdarstellung wird einmal über sachlich-logische und zeitliche Zuordnung der Prozessfunktionen der Arbeitsfluss mit dem Ressourcenfluss deutlich. Des Weiteren werden die Informationsflüsse beschrieben, das heißt der Dokumenten- und Datenfluss wird dargestellt. Diese Arbeits-, Ressourcen- und Informationsflussdarstellungen lassen sich über Prozessparameter in der Datenbank präzisieren. Über die selbsterklärende Prozessdarstellung kann, mit einem vom Anwender selbst zu wählenden Detaillierungsgrad für jede im Prozess sachlich-logisch und zeitlich fixierte Prozessfunktion mit einem definierten Input und Output eine Reihe Prozessparameter in der Datenbank exakt zugeordnet werden. Diese Parameterzuordnung kann nach bestimmten Ausprägungen bzw. Betrachtungsschwerpunkten, d. h. nach unterschiedlichen Prozesssichten, sortiert werden. Gleichzeitig erfolgt eine vollständige softwaregestützte Dokumentation mit detaillierter Beschreibung der Prozessabläufe. Diese wird z. B. nach Aufbau- und Führungsorganisations-, Funktions-, Informations- und Datensicht unterteilt. Die auf diese Weise modellierten Prozesse sind Bezugspunkte für die ebenfalls in diesem Schritt weiter durchzuführenden Organisationsanalysen. Auf Grundlage dieser Daten erfolgt anschließend die Sollprozessmodellierung mit der Entwicklung einer optimierten prozessorientierten Aufbau-, Ablauf- und Führungsorganisation, zusammen mit der Personal- und Verwaltungsorganisationsentwicklung.

Zielsetzung der darauf aufbauenden strategischen Personalentwicklung ist es, auf Basis der prozessorientierten Organisationsentwicklung im Sinne von Skillmanagement Informationen über das Wissen von Mitarbeitern in Form von Qualifikations- und Erfahrungsprofilen bereitzustellen. Hierbei erfolgt über flexibel erweiterbare Skillprofile eine strukturierte Erfassung je Kompetenzkomponente in einer beliebig erweiterten Baumstruktur. Über eine Ist-/Soll-Bewertung lassen sich die hinterlegten Profile (Sollprofil, Fähigkeitsprofil, Qualifikationsprofil, Projektprofil u. a.) abbilden und die Lücken darstellen. Gleichzeitig dient diese Auswertung dazu, automatisiert ein Portfolio zu erstellen, um daraus geeignete Maßnahmen für Qualifikationsprofilverbesserungen abzuleiten.

Die Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung hängt immer mit der Verbesserung der Kernkompetenz zusammen. Unter Kernkompetenz wird die funktionsübergreifende Bündelung des vorhandenen Kern-Know-hows der Mitarbeiter mit dem in der öffentlichen Verwaltung vorhandenen Potenzial verstanden. Beides kombiniert soll den Handlungsspielraum für die Verwaltung ergeben, eine besondere Kernleistung zu erbringen, die gegenüber den Konkurrenzleistungen einen Zusatznutzen für den Kunden schafft. Umgesetzt werden muss die Kernkompetenz innerhalb der Kernprozesse. Diese Kernprozesse sind für den Wettbewerbserfolg und für das Erreichen der vorgegebenen Verwaltungsziele besonders wichtige Prozesse, in denen die vorhandene Kernkompetenz die Grundlage für den Wettbewerbserfolg darstellt. Weiter beeinflusst die Kernkompetenz den Einsatz der kritischen Erfolgspotenziale und die Erfüllung der kritischen Erfolgsfaktoren in der öffentlichen Verwaltung.

Die in der Verwaltung vorhandenen Potenziale bestimmen entscheidend die Kernkompetenz in der Verwaltung und damit auch die Erfüllung der nachfolgend beschriebenen kritischen Erfolgsfaktoren. Unter Potenzialen werden dabei die in der öffentlichen Verwaltung, insbesondere bei den Mitarbeitern, vorhandenen Ressourcen, Methoden und Fähigkeiten verstanden, die bei koordiniertem Einsatz einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz ermöglichen. Über die Kernkompetenz wird die Erfüllung der kritischen Erfolgsfaktoren als Schlüsselergebnisse der Produkt- und Dienstleistungserstellungsprozesse abgesichert. Kritische Erfolgsfaktoren (Critical Success Factors Method) sind die zur Verwaltungszielerreichung wesentlichen Faktoren, wobei die Zielsetzungen der Verwaltung, kritische Erfolgspotenziale und kritische Erfolgsfaktoren miteinander korrespondieren.

Für die bestmögliche Anpassung an den individuellen Kundenwunsch mit kurzer Sachbearbeitungsdauer, anforderungsgerechter Qualität bei geringst möglichem Kapitaleinsatz gibt es eine ganze Anzahl unterschiedlicher Managementstrategien, die diese Zielsetzungen unterstützen. Hierfür existiert ebenfalls eine systematische Vorgehensweise, mit der im Rahmen der Verwaltungsentwicklung diese relevanten Strategien festgelegt und über die Vorgabe von Verwaltungszielen prozessorientiert unterstützt werden. Der Erfolg dieser Maßnahmen lässt sich im vierten und letzten Schritt beispielsweise in Form einer ebenfalls softwareunterstützten Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell überprüfen.

PROF. BINNER AKADEMIE

Schützenallee 1, 30519 Hannover,
Telefon (0511) 84 86 48-120, Telefax (0511) 84 86 48-999,
eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de

Akademieleiter: Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, Dr. Binner CIM-House GmbH, Hannover
HRB 54557, UST-ID: DE 16 747 7433