

## 'Rosinen-Picken' für optimales Verwalten

Öffentliches Verwalten bedeutet vielfältige Aufgaben in einem sehr komplexen Umfeld zu managen. Nicht immer, aber nicht selten, ist das schwieriger als in privaten Unternehmen. **Verwaltungen und privatwirtschaftliche Dienstleister unterscheiden sich jedoch nicht grundlegend.** In beiden Bereichen bezieht sich das operative Management auf gleichartige Aufgabenstellungen der Systemstrukturierung (Organisation, Personal, Wirtschaftlichkeit), auf ähnliche Ziele (Kunden- und Bürgerzufriedenheit) und beide Bereiche verwenden ähnliche Verfahren bei der Gestaltung ihrer Arbeitsroutinen sowie bei der Realisierung von Projekten. **Modernes Verwaltungsmanagement stellt deshalb darauf ab, Instrumente und Methoden in Wirtschaft und Verwaltung zu vergleichen, aus dem jeweiligen Bereich das Bessere zu erkennen und für die eigene Aufgabenstellung fortzuentwickeln oder zu transformieren.**

## 'Upgrade' der Organisation

Nur gut organisierte Institutionen sind in der Lage vorzügliche Leistungen zu erbringen. Eine alte Maschine kann zwar noch laufen, sie wird aber nur selten die Quantität und Qualität von Produkten ermöglichen, die der Wettbewerb fordert. Von Zeit zu Zeit ist deshalb der Austausch oder ein 'Upgrade' unabdingbar. Was notwendig und sinnvoll ist, ist von Verwaltung zu Verwaltung recht unterschiedlich. Die Optionen reichen von der **strategischen Neuausrichtung** (vgl. *Produktkatalog Strategische Verwaltungssteuerung*) bis zur **Fortentwicklung der Organisation** durch moderate Anpassung.

## Aufgabenkritik und Aufgabengestaltung als Grundlagen guter Organisation

Organisation ist kein Selbstzweck; organisiert werden Aufgaben. Die Überlegung, **welche Aufgaben in welcher Organisationsform in welcher Art und Weise** erfüllt werden sollen, steht deshalb am Anfang. Zweckmäßig sind

- eine systematische Erfassung und Analyse der Aufgaben;
- die Feststellung disponibler Aufgaben oder disponibler Vollzugstiefen;
- die Prüfung, ob auf die Wahrnehmung von Aufgaben verzichtet werden soll oder ob sie vollständig oder teilweise Privaten überlassen werden können;
- die Prüfung von Vor- und Nachteilen von Änderungen in der Organisationsform der Aufgabenwahrnehmung (z.B. Eigenbetriebe, Kommunalunternehmen, Stiftungen, zivilrechtliche Organisationsformen, Joint Ventures).

## Produktkataloge – unabdingbare Instru- mente

Produktkataloge erfassen und beschreiben Aufgaben in systematischer Art und Weise. Sie stehen vor allem im kommunalen Bereich beispielhaft oder als Musterkataloge zur Verfügung. Es gibt sie in unterschiedlicher Ausgestaltung, jedoch existiert keine vorgegebene oder definitive Form. Sie sind **für konsistentes organisatorisches Handeln unabdingbar**, denn sie

- bilden die Voraussetzung für eine strategieorientierte Gestaltung der Aufbauorganisation;
- sind Grundlage für Verwaltungsgliederungs- und Geschäftsverteilungspläne;
- sind Bedingung für die Einführung eines betriebswirtschaftlich orientierten Rechnungswesens, insbesondere auch einer Kosten- und Leistungsrechnung;
- sind die Basis für eine budgetorientierte Haushaltsgestaltung;
- erleichtern das 'Electronic Government' insbesondere das Archivierungs- und Dokumentenmanagement.

## Aufgabengerechte Stellen- und Personalstruktur

Gewachsene Organisationen neigen zu institutionellen und personellen Verfestigungen. Der 'status quo' gilt vielfach als optimal und als nur wenig veränderbar. Meist gibt es jedoch Möglichkeiten zur Verbesserung, die es zu erkennen und zu nutzen gilt. Aufgaben und Personal müssen qualitativ und quantitativ einander entsprechen. Gegenwärtig bestehen z.B. in den meisten Verwaltungen Defizite auf den Gebieten der Betriebswirtschaft der öffentlichen Verwaltung und der Informationstechnologie. Anpassungen können unter den Bedingungen des öffentlichen Dienstes in aller Regel nur in einem mittel- bis langfristigen Prozess vorgenommen werden, der zielorientiert und konsequent gestaltet werden muss. Einstellungsstopps und pauschale Stellenkürzungen lösen das Problem meist nicht oder unzureichend. Geboten sind vielmehr

- von Zeit zu Zeit die grundsätzliche **Überprüfung von Art, Zahl und Wertigkeit der Stellen** vor dem Hintergrund des Aufgabenwandels und dazwischen eine laufende Fortschreibung der Ergebnisse;
- der **Vergleich** der objektiven **Anforderungen** aus den Aufgaben mit den subjektiven **Fertigkeiten und Fähigkeiten** der Mitarbeiter;
- **Personalentwicklungskonzepte**, um Anforderungsprofile und Qualifikation bestmöglich anzugleichen;
- **Optimierungsstrategien**, welche die konkreten Schritte aufzeigen, um notwendige strukturelle Änderungen zu erreichen.

## Adäquates Führungssystem

Die Leistungen, die Organisationen zu erbringen vermögen, werden nicht zuletzt durch die eingeführten Führungssysteme und das Führungsverhalten bestimmt. System und Verhalten sind in gewissen Grenzen gestaltbar. Beide bedürfen sach- und personenorientierter Elemente in richtiger Mischung. Patentrezepte dafür werden zwar 'verkauft', sie gibt es aber nicht. **Die konkrete Situation einer Verwaltung, die durch objektive und subjektive Momente geprägt ist, bestimmt die einzusetzenden Führungsinstrumente.** Es gilt aus einem Set vielfältiger Möglichkeiten diejenigen auszuwählen, die für eine bestimmte Verwaltung sowohl den Zielen der Leistungs- als auch der Mitarbeiterorientierung gerecht werden.

## Optimierung von Geschäftsprozessen

Verwaltungsarbeit ist vielfältig. Neben Routinen gibt es eine Vielzahl von unstrukturierten Entscheidungs- und Leistungsprozessen. Die Art und Weise der Aufgabenerledigung bestimmt ganz wesentlich die Kosten und die Qualität der Verwaltungsleistungen, vor allem aber auch das Ansehen einer Verwaltung bei Bürgern und Unternehmen. **Die nicht unerheblichen Rationalisierungsreserven öffentlicher Verwaltungen liegen ganz entscheidend in der günstigen Gestaltung ihrer Abläufe.** Die bestmögliche Steuerung von Verfahren ist vermittelbare und erlernbare Kunst. Prozessanalysen und Techniken der Verfahrensgestaltung dienen als Grundlagen.

## Projektmanagement

Projekte sind Entscheidungs- und Leistungsprozesse mit definiertem Anfang und Ende. Prinzipiell kann man sie sowohl durch die Standard- oder Regelorganisation als auch in besonderen Formen der Projektorganisation durchführen. Bei komplexen und zeitkritischen Verfahren wird man meist auf die Projektorganisation zurückgreifen. **Dabei gibt es kein festes oder typisches Organisationsmuster, sondern ein Kontinuum von Gestaltungsmöglichkeiten, das von Modifikationen der Standardorganisation bis zur eigenständigen, mehrstufigen und verschiedene Institutionen übergreifenden Organisationseinheit ('task force') reicht.** Projektmanagement ist also vielschichtig. Typischerweise lassen sich die – sich teilweise auch überlagernden - **Phasen**

- **Projektdefinition**
- **Projektorganisation**
- **Projektsteuerung**
- **Projektdurchführung** und
- **Projektcontrolling**

unterscheiden.

## Unsere Leistungen

ADMAC  
Consult

**ADMAC Consult** arbeitet mit einer Vielfalt von Methoden der Verwaltungs- und der Wirtschaftswissenschaften. Ziel ist eine bestmögliche Praxis, die auf die Kunden, also deren Interessen, Probleme und Potenzial abgestimmt ist.

**ADMAC Consult** unterstützt Sie im Rahmen Ihres operativen Managements bei

- der Aufgabenkritik und Aufgabengestaltung,
- der Erarbeitung oder Anpassung eines praktikablen vielfach verwendbaren Produktkatalogs,
- der Bestimmung einer aufgabenorientierten Stellen- und Personalstruktur,
- der Erarbeitung von Personalentwicklungs- und Optimierungskonzepten,
- der Definition und Einführung einer adäquaten Führungskonzeption,
- der Optimierung von Geschäftsprozessen,
- der Gestaltung und Durchführung von Projekten im Wege des Projektmanagements.