

Abdruck in „der gemeinderat“, Nr. 12/2015-1/2016

Prof. Dr. Dirk Furchert

Mut zur Variation!

Wie sich Verwaltung in der VUCA-Welt einfach neu organisieren kann

Moderne Organisationsgestaltung für Kommunen funktioniert „anders“ als bisher. Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften und ähnliche Artefakte klassischer Organisationsarbeit haben hier zwar nach wie vor ihren Platz, spiegeln aber nicht den zentralen Kern dessen wider, worum es aktuell und künftig geht.

„Unsicherheit ist keine angenehme Voraussetzung, Gewissheit jedoch eine absurde.“ Dieser Gedanke von Voltaire scheint heute aktueller denn je. **Grund dafür ist eine sich scheinbar „immer schneller drehende Welt“ um die Kommunen. In einer solchen „Vuca-Welt“ (Vuca steht für volatil = flüchtig, beweglich - unsicher - komplex - ambiguitativ = mehrdeutig) wächst die Kluft zwischen der Dynamik von (internen und externen) Erwartungen und den zu ihrer Befriedigung zur Verfügung stehenden Ressourcen.** Digitalisierung, demographischer Wandel mit Generationenwechsel und Budgetdruck, so die aktuelle Studie des „Zukunftspanel Staat und Verwaltung 2015“, gestalten sich als zentrale Herausforderungen der Zukunft, denen sich auch kommunale Verwaltungen stellen müssen. Doch wie können demographieorientierte, kluge Personalpolitik und zeitgemäße Organisationsentwicklung in kommunalen Verwaltungen gelingen? Worauf kommt es dabei an?

Mühen sich Kommunalverwaltungen nicht schon seit Jahren redlich, der wachsenden Dynamik in der Umwelt zu entsprechen? Das ist sicher zutreffend. Die zahlreichen Projekte der Verwaltungsmodernisierung mögen Beleg dafür sein. Diese reichen von der Überarbeitung von Strukturen (Stichwort: Neues Steuerungsmodell) über Bemühungen um mehr Transparenz im Ressourcenverbrauch (Stichworte: Doppik, KLR), die Einrichtung von aus Kundensicht „bequemen Ladentheken“ (Stichworte: Bürgerbüros, Telefonische Servicecenter 115, EU-Dienstleistungsrichtlinie), die Einrichtung spezialisierter Leistungserbringer (Stichworte: Dienstleistungszentren, Shared Service Center), „Ombudsleute“ (Beauftragte für aktuell-politische Fragestellungen, z. B. Migration) bis hin zu spezifischen Aktionen zur Verbesserung der Kommunikation mit verschiedenen Teilöffentlichkeiten (Stichworte: Open Data, Informationszugang). **Doch vermögen es diese eher formalisierten und segregierten Ansätze nicht, Antworten auf die modernen Herausforderungen für Kommunen zu geben.**

Der Hebel für einen tiefer greifenden Wandel in Struktur, Form und Arbeitsweise von Verwaltungen liegt nach Einschätzung des Verfassers deshalb an anderer Stelle.

Anstelle einzelner Maßnahmen, die sich bemühen, isolierte Phänomene „in den Griff“ zu bekommen, ist ein in sich geschlossenes, systemisches Bündel von Schritten notwendig. Dieses unterscheidet sich im Kern von den tradierten, oben geschilderten Vorgehensweisen dadurch, dass es weniger Formalia (im Sinne von Ordnung, Vorschriften, Regelungen, technischen Details), sondern vielmehr den Menschen in der Organisation als entscheidenden Hebel zur Bewältigung der Probleme sieht.

Um es anders auszudrücken: **Ein „Immer mehr vom Gleichen für alle“ bringt Verwaltungen nicht weiter. Gezielte Maßnahmen der Organisationsgestaltung-Entwicklung, präzise dosiert und optimal miteinander abgestimmt, sind stattdessen notwendig. Variationen im Denken sind gefragt.**

Um den Wandel zwischen Konsolidierung und Fachkräftemangel zu bewältigen, ist eine veränderte Sicht auf Organisationsentwicklung und -beratung notwendig. Nur ein systemisches („vernetztes“) Herangehen vermag die drei verschiedenen Perspektiven (kulturelle, soziale und technisch-instrumentelle Organisation) und die sieben Ebenen einer Organisation (Identität, Strategiekonzepte, Aufbau und Führung, Mitarbeiter und ihre Beziehungen, Funktionen, Abläufe sowie materielle Ressourcen) so zu beeinflussen, dass nicht ein „Mit-sich-selbst-beschäftigen“ dabei zentraler Motivator ist. Vielmehr müssen sich Verwaltungen so „beeinflusst“ werden, dass relevante Impulse Resonanz im inneren „System“ erzeugen und die eigene Veränderungsbereitschaft für Effizienz, Effektivität und klare Kundenorientierung wieder wecken und stärken.

Dazu sind nach den bisherigen Erfahrungen des Autors Interventionen in allen oben genannten Ebenen und Perspektiven notwendig. Diese betreffen aktuell folgende Themen:

- **Moderne Führung im Wandel**, um die Motivation der Beschäftigten zu steigern, Verwaltung in unsicheren Zeiten steuern zu können und ein angemessenes (Selbst)-Management von Menschen in Verantwortung zu erreichen
- **Lebensphasenorientiertes Personalmanagement**, um zu einer höheren Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Beschäftigten beizutragen
- **Hinwendung zu einer Lernenden Organisation**, um den Verlust des Wissens in digitalisierten Welten zu reduzieren
- **Arbeit an der Verwaltungskultur**, um Offenheit für notwendige kontinuierliche Veränderungsprozesse zu erreichen
- **Aufbau von Funktionsorganisationen**, um flexibel auf wechselnde Anforderungen der Umwelt unter mangelnden Ressourcen reagieren zu können und
- **Ein neues Verständnis von Komplexität**, um Stressreaktionen durch das Erkennen und Beeinflussen von Mustern und Dynamiken zu reduzieren.

Moderne Organisationen organisieren sich „von außen nach innen“. Anders als bislang üblich stehen damit in diesem Modell die eigenen Themen der Verwaltung, wie Haushalt, Personal, Organisation, Geschäftsprozesse et cetera, weniger im Blickpunkt der zentralen

Betrachtung. Vielmehr sind es die aus den aktuellen Aufgabenstellungen erwachsenden Herausforderungen, Themen und Projekte, für die die Prozesse im Inneren der Verwaltungsorganisation angepasst und fachübergreifend wechselnde Teams für die bestmögliche Erfüllung der Aufgaben operativ zusammengestellt werden. **Dies mag mit tradierten Verwaltungsformen kollidieren. Doch wo immer der Autor dieses Beitrags in seiner Beratungsarbeit mit Kommunen ein solches Vorgehensmodell implementiert, werden Veränderungsmotivation und -fähigkeit geweckt.**

„Intelligenz ist die Fähigkeit, seine Umgebung zu akzeptieren.“ (William Faulkner) Handeln wir intelligent und gehen wir neue Wege, um Verwaltungen für neue Zeiten fit zu machen. Unser Vorgehensmodell bietet dafür sinnvolle Ansatzpunkte.

Professor Dr. Dirk Furchert ist Geschäftsführer der SIKOSA-Beratungsgesellschaft und Honorarprofessor für Verwaltungsmanagement und Kommunikation an der Hochschule Harz.