

Veröffentlicht in: Verwaltung und Management Nr. 6/2002, S. 359ff und Nr. 1/2003, S. 45ff

Aufgabenkritik braucht Personalentwicklung

Zwei Praxisbeispiele aus einem Landesministerium

Aufgabenkritik wird zur Begründung von Stellenstreichungen und Haushaltskürzungen vielfach gefordert, aber selten praktiziert. Die „Rasenmäher-Methode“ wird trotz aller guten Vorsätze in der Regel angewandt. Dass es auch anders geht, zeigen die zwei Beispiele aus einer Berliner Senatsverwaltung, die im folgenden Beitrag vorgestellt werden. Der Autor war an beiden Prozessen beteiligt und stellt auch den eigenen Lernprozess in der Arbeit dar.

Aufgabenkritik – ist ein Urelement der Verwaltungsreform. Vielfach erläutert und beschrieben, seltener durchgeführt und dann z.T. auch noch kritisch bewertet. Der Verwaltungsrechtler G.F. Schuppert formulierte vor der Enquete-Kommission „Zukunftsfähiges Berlin“ als sein Resümee: „Die Erfolge der Aufgabenkritik stehen in einem erstaunlichen Mißverhältnis zu ihrer Anpreisung zur Verschlankung des Staats.“¹

Dennoch hat gerade das Land Berlin wieder einmal eine systematische Aufgabenkritik angekündigt. Allerdings heißt es in der Regierungserklärung der neuen Landesregierung nur noch dazu: „Strikte Etatdisziplin, konsequente Ausgabensenkung, Aufgabenkritik und Modernisierung des Staates sind untrennbar miteinander verbunden,“ während in der der Regierungserklärung zugrundeliegenden Koalitionsvereinbarung noch von einer verbindlichen Aufgabenkritik die Rede war.²

Der unerquickliche Unterschied zwischen Ankündigung und Praxis der Verwaltungsreform ist sicher nicht nur ein Berliner Problem³. Er soll uns hier auch nicht weiter beschäftigen, zumal die Kritik an ausbleibenden Erfolgen der Aufgabenkritik häufig eher eine Kritik an den zu hohen Erwartungen sein müsste.

Im Folgenden aus der Praxis der Aufgabenkritik berichtet werden. In Verwaltung & Management ist mit diesem Schwerpunkt 1995 zum ersten und letzten Mal ein Artikel erschienen⁴. Der folgende Bericht bezieht sich auf die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, dem Landesministerium in Berlin für Bauen und Wohnen, für Verkehr, Umweltschutz und Stadtplanung, wo es im Jahr 2001 zwei aufgabenkritische Arbeitsprozesse gab.

¹ G.F. Schuppert, Stellungnahme vor der Enquete – Kommission „Zukunftsfähiges Berlin“ zur Vorbereitung der öffentlichen Anhörung zum Thema „Lokale Agenda 21 und die Kooperation der Akteure“, 8. Kommissionssitzung am 5.11. 1998, nachzulesen unter: <http://www.parlament-berlin.de/enquete.nsf/DOKID/80971BFCA5396C82412567B500381570?opendocument>

² „Die Geschäftsbereiche des Senats und die jeweils korrespondierenden Bereiche der Bezirksverwaltungen haben . bis Frühjahr 2002 gemeinsam eine Aufgaben- und Strukturkritik mit Hilfe intern/extern besetzter Revisionsgruppen durchzuführen. Ziel ist es vor allem, die Aufgaben abzuschätzen, die zwingend noch in öffentlicher Verwaltung wahrgenommen werden müssen (Kernaufgaben).“

Alles nachzulesen unter: www.berlin.de/home/Land/RBm-SKzl/Landesregierung/index.html

³ Vgl. dazu : Dirk Jordan, Prozeßsteuerung der Berliner Verwaltungsreform Change Management oder Kochrezept ?, in: Verwaltung & Management, Heft 2/1999 und

derselbe, Die neue Bescheidenheit der Berliner Verwaltungsreform, in: Verwaltung & Management, Heft 2/2002
⁴ Wolfgang Koch, Systematische Aufgabenkritik in einer Großstadtverwaltung, in: Verwaltung & Management 6/1995

Die zwei Prozesse hatten zwar eine jeweils andere „Dramaturgie“ und Zielsetzung, sie können aber beide als exemplarisch für die in Berlin geplante Aufgabenkritik und für die notwendigen Veränderungen (wohl nicht nur) in der Berliner Verwaltung gelten. Entsprechend der unterschiedlichen Prozessgestaltung wird auch die folgende Darstellung der beiden Beispiele unterschiedlich sein.

Während es bei dem Prozess in der Abteilung Stadt- und Freiraumplanung um ein Projekt zur Organisationsentwicklung ging, mit dem Ziel, die Abteilung in die Lage zu versetzen, die anstehende Aufgabenkritik eigenständig zu leisten, ging es bei dem anderen Prozess in den bauenden Bereichen der Senatsverwaltung um ein Umstrukturierungsprojekt, um die Hoch- und Tiefbauabteilung „neu zu denken“.

Mit beiden Vorhaben hat die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Vorarbeiten für die aktuell anstehende aufgabenkritische Neuausrichtung aller Abteilungen des Ministeriums geleistet, die zu einem Personalabbau von ca. 730 Stellen (von rund 3.000, d.h. um ca. 24%) führen soll, nachdem schon in den Vorjahren rund 500 Stellen abgebaut worden waren.

Beispiel 1 : Organisationsdiagnose und qualitative Personalentwicklung – ein ganzheitlicher Versuch der mitarbeiterbezogenen Aufgabenkritik im Bereich Stadt- und Freiraumplanung⁵

Aufgabenkritik

Aufgabenkritik wird klassisch in die Aspekte „Zweckkritik“ und „Vollzugskritik“ eingeteilt. Sie wird vorrangig als ein sachbezogener, rationaler Prozess konzipiert, mit dem versucht wird, nur die „Aufgaben“ zu sehen, (erst einmal) losgelöst von den Menschen, die sie ausführen. Sie zielt auf Aufgabenwegfall oder Aufgabenverlagerungen, auf Prozessoptimierungen und Veränderungen von Aufbauorganisationen und andere strukturelle Maßnahmen.⁶

Bei der Aufgabenkritik im traditionellen Sinne sind die Beschäftigten in der Regel nicht im Blick. Aufgabenkritik wird schon gar nicht als Teil von Personalentwicklung verstanden, obwohl die durch die Kritik veränderten öffentlichen Aufgaben notwendigerweise auch ein neues Verständnis bei den Beschäftigten bedingen, um erfolgreich erledigt werden zu können. Eventuell liegt die mehrfach beklagte geringe Wirkung der Aufgabenkritik u.a. auch an diesem „blinden Fleck“ der klassischen Konzeption. Andere sehen die Ursache für das häufige frühzeitige Scheitern der Aufgabenkritik dagegen vor allem in einem „Zusammenspiel politischer und bürokratischer Eigeninteressen, die beide als Aufgabengeneratoren wirken.“ Fiedler, heute Partner bei Roland Berger, nennt dieses Zusammen“spiel“ eine „kollusive Verstrickung“ und sieht

⁵ An diesem Projekt und an den diesem Artikel zugrundeliegenden Berichten haben vor allem Frau Sybille Krönert und Frau Elisabeth Ferrari mitgewirkt, wofür ich ihnen danke.

⁶ Jobst Fiedler, Aufgabenkritik und Konzentration auf Kernaufgaben, in : Handbuch der Verwaltungsreform, S. 93 – 106, 1998 Opladen, (hrsg. von Blanke u.a.)

und

Helmut Klages, Aufgabenkritik. ja! , aber wie ?, in : Speyerer Forschungsbericht 181, Verwaltungsmodernisierung: „harte“ und „weiche“ Aspekte II, 1998, S. 67 – 77.

und

Michael Bürsch;Brigitte Müller, Verwaltungsreform in den deutschen Bundesländern, Bonn 1999, nachzulesen unter <http://library.fes.de/fulltext/stabsabteilung/00927toc.htm>

eine Erfolgchance für die Aufgabenkritik, die „sehr hohe Ansprüche . an alle Beteiligten (stellt),“ nur dann, wenn sie in eine „Methode ganzheitlicher Verwaltungsmodernisierung“ eingebettet wird⁷. Seine eher appellative Beraterantwort ist „Konzentration auf Kernaufgaben“⁸, und die Feststellung: „Es gibt kein Konzeptdefizit mehr, sehr wohl dagegen ein Umsetzungsdefizit.“⁹

Solche o.ä. Feststellungen zur Aufgabenkritik hatten wir bei dem hier beschriebenen Projekt in der Abteilung Stadt- und Freiraumplanung der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung am Anfang nicht im Blick. Über die traditionellen Abläufe von Aufgabenkritik hatten wir uns keine Gedanken gemacht und erst hinterher bei Klages nachgelesen, dass „Aufgabenkritik heute bereits öfters als ein hausinterner Prozess organisiert (wird)“¹⁰. Zuerst ging es uns um die Menschen bzw. das Bild der Beschäftigten von ihrer Arbeit, von den Arbeitszusammenhängen, den Potentialen und den Hemmnissen.

Unterstellt wurde, wenn das innere Bild einen Ausdruck finden kann, wenn die Inhalte der Arbeit und die sozialen Bezüge aus Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte zur Sprache kommen können und wenn es gelingt, ein gemeinsames Bild zu entwickeln, dann wird es auch gelingen, die zu erwartenden massiven Haushaltskürzungen in rationaler Form und -bezogen auf die Mitarbeiter(innen)- in einer Atmosphäre des Vertrauens durchführen zu können. Erhofft wurde „Hilfe zur Selbsthilfe“ für die zu erwartende, aber beim Start des Projekts noch nicht beschlossene Aufgabenkritik mit dem damit verbundenen Stellenabbau. „Es wird, mit anderen Worten, vom *Ansatz einer beteiligungsintensiven ‚Organisationsentwicklung‘ unter Einsatz von ‚Bottom up‘-Strategien* Gebrauch gemacht,“ so Klages.¹¹

Die Arbeit lief unter den beiden Arbeitsbegriffen „Organisationsdiagnose“ und „qualitative Personalplanung“. Insbesondere der Begriff der Organisationsdiagnose wird in der Literatur sehr unterschiedlich gebraucht.¹² Sie wird häufig als eine Form der betriebswirtschaftlichen Organisationsanalysen verstanden und bezieht sich dann auf Strukturen, Finanzsituation u.ä. . Wenn die Organisationsdiagnose stärker organisationspsychologisch ausgerichtet ist, werden vorrangig standardisierte oder zumindest strukturierte Frage- und Interviewtechniken eingesetzt. Bei unserem Ansatz wurden dagegen als „Diagnose-Instrument“ offene Gruppeninterviews genutzt, die nach einer eigenen konstruktiv-hermeneutischen Methode von den externen Beraterinnen ausgewertet und rückgespiegelt wurden.¹³ Um in der Begrifflichkeit eindeutiger zu sein, wird heute eher der Begriff der „Systemdiagnose“ statt Organisationsdiagnose benutzt, für diesen Artikel bleibe ich aber bei dem alten Begriff.

Organisationsdiagnosen

Organisationsdiagnosen werden in der Regel eingesetzt, um die Kulturmerkmale wie z.B. Kommunikationsmuster, Wahrnehmung von Führung, Werte und Konventionen oder Umgang mit Veränderungen zu ermitteln. Diese Merkmale sind auf der latenten Ebene vorhanden, aber anders als manifeste und sichtbare Elemente nur zwischen den Zeilen ablesbar. Die manifeste Ebene lässt sich anhand der alltäglichen Aktivitä-

⁷ Jobst Fiedler, a.a.O., S. 94f

⁸ Derselbe, S.98f

⁹ Derselbe, S. 105

¹⁰ Helmut Klages, a.a.O., S. 73

¹¹ Ebenda

¹² Vgl. dazu z.B. Claus D. Eck, Varianten der Organisationsdiagnose – Methoden und Effekte, Beitrag für den 3. Diagnostik-Kongress 2002, nachzulesen unter : www.diagnostik-kongress.ch/Eck.pdf.....

¹³ Nachzulesen unter : www.ferrari-org.de/produkte/organisationsdiagnose.htm

ten, der Sprache oder der Umgangsformen von außen konkret beobachten und benennen und ist damit einschätzbar. Da in der Regel die "versteckten" Werte, Wahrnehmungen oder Muster der latenten Ebene von denen der manifesten abweichen, entstehen Konflikte.

Mit der Organisationsdiagnose soll die latente Ebene bewusst gemacht werden. Sie wird dadurch Gegenstand der Diskussion in der Organisation und Entwicklungs- und Veränderungsprozesse werden steuerbar. Insbesondere Organisationsveränderungen durch Fusionen, Wegfall von Aufgaben und Trennung von Mitarbeitern wie sie mit der Aufgabenkritik verbunden sind, hinterlassen Spuren bei den Beschäftigten, die sich auf das Arbeitsverhalten auswirken. Um hier führend und steuernd einwirken zu können, bedarf es einer Aktionsform, in der die latent vorhandenen Befindlichkeiten zum Ausdruck kommen können.

Der im Folgenden beschriebene Arbeitsprozess ist nach einem Jahr im März 2002 mit einer Mitarbeiterversammlung abgeschlossen worden, in der sowohl die Ergebnisse der einjährigen Arbeit an der Organisationsdiagnose und qualitativen Personalentwicklung als auch die von dem Führungsteam der Abteilung entwickelten Vorschläge für einen aufgabenkritischen Abbau von 35 Stellen (von 170) vorgestellt wurden.

Die Mitarbeiterinnen haben auf dieser Versammlung –bei allen Vorbehalten gegen einzelne Vorschläge- überwiegend ihre Zustimmung zu dem vorgeschlagenen Prozess für die anstehende Aufgabenkritik zum Ausdruck gebracht und sehr verantwortlich die schwierige Situation diskutiert. Wie gelang es, dieses Ergebnis zu erreichen?

------(Prozessbeschreibung als gesonderter Kasten)-----

Vorgeschichte

Auf dem Hintergrund aktueller Probleme hatte sich der Leiter der Abteilung im Winter 2000/2001 auf Anraten des Steuerungsdienstes entschieden, eine externe Unterstützung für eine fachliche Beratung zur Organisationsentwicklung der Abteilung mit dem Ziel auszuschreiben, dass „eine qualitative Personalplanung, die als Grundlage und Voraussetzung für zukünftige Personalentwicklungs-Maßnahmen dienen kann“, erarbeitet wird. Es wurde ausdrücklich kein Gutachten o.ä. ausgeschrieben, sondern eine unterstützende Prozessbegleitung durch eine Beratungsfirma.

Im Ergebnis der Auswahl wurde eine systemisch-orientierte Firma beauftragt, als Grundlage für die "qualitative Personalplanung" eine Organisationsdiagnose durchzuführen und dann konkrete Umsetzungsmaßnahmen für die "qualitative Personalplanung" zu erarbeiten. Die Organisationsdiagnose in dem hier gemeinten Sinn war als Instrument der systemischen Beratung in kommunalen Verwaltungen (z. B in Schleswig Holstein und Bayern)¹⁴ bereits verschiedentlich mit Erfolg eingesetzt worden, aber bisher nicht in Berlin.

Prozessablauf

In der Abteilung waren durch die Fusionen von unterschiedlichen Bereichen verschiedene Arbeitskulturen zusammengekommen, die ein zukunftsorientiertes Zusammenwirken auf der fachlichen wie auf der persönlichen Ebene erschwerten. Die Organisationsdiagnose erschien in diesem Zusammenhang als ein geeignetes Instrument, um die Energie dieser Situation für eine Organisationsentwicklung der Abteilung freizusetzen. Die Organisationsdiagnose wurde am Beginn des Prozesses in einem umfangreichen Papier allen Mitarbeitern schriftlich vorgestellt und erläutert¹⁵.

¹⁴ Vgl. www.bay-gemeindetag.de/information/zeitung/2000/052000/bz052000a.htm

¹⁵ Bei Interesse sind Arbeitspapiere aus diesem Prozess unter folgender E-mail-Adresse erhältlich : steuerungsdienst@senstadt.verwalt-berlin.de

Nach der Vorklärung wurden im Wesentlichen folgende fünf Arbeitsschritte durchgeführt :

- Mai 2001: Durchführung von drei nicht strukturierten Interviews, an denen die Mitarbeiter/innen quer zur Hierarchie in drei Gruppen zu 10-15 Teilnehmern sich zu 5 offenen Fragen äußern konnten. Die Beiträge wurden mitgeschrieben und anschließend ausgewertet.
Das Ergebnis wurde den Beschäftigten auf einem Workshop vorgestellt, an dem etwa 50% der Mitarbeiter/innen teilnahmen.
Die Ergebnisse der Interviews wurden in ihren Hauptbotschaften präsentiert und anschließend in kleineren Gruppen reflektiert, korrigiert und ergänzt. Die überarbeiteten Ergebnisse wurden in der **Basisdiagnose** zusammengefasst und an alle Mitarbeiter/innen der Abteilung verteilt. Sie bildete das Fundament für eine erste Entwicklungsplanung.
- Juni/Juli 2001: Zur Detaillierung der Aussagen der Basisdiagnose wurden weitere sieben referatsbezogene, offene Gruppen - Interviews durchgeführt.
Die Ergebnisse der Referatsinterviews wurden mit den Führungskräften auf einem Strategieworkshop besprochen und der Leitung des Hauses vorgestellt. Die Organisationsdiagnose wurde als abgeschlossen angesehen und als endgültige Fassung des ersten Teils der **Entwicklungsplanung** für die qualitative Personalplanung verabschiedet.
- August 2001: Die eingerichtete Projektgruppe übernahm nach den Ferien größere Verantwortung für den Prozess, da es einen Wechsel in der Abteilungsleitung gegeben hatte. Es wurde ein Umsetzungsmanagement erarbeitet und als Ergebnis der Organisationsdiagnose wurden vier mögliche Arbeitsvorhaben diskutiert:
 1. „Aufgabenbereiche“ entsprechend der unterschiedlichen Entwicklungs- und Unterstützungsbedarfe definieren und als Gliederungsstruktur nutzen in Ergänzung zur bestehenden Aufbaustruktur
 2. Führungsverständnis in der Abteilung
 3. Generalisierung – Spezialisierung als Entwicklungsperspektiven
 4. Kommunikation in der Abteilung
- Oktober/November 2001: Die genannten Arbeitsvorhaben wurden in Workshops mit den externen Beraterinnen behandelt oder abteilungsintern bearbeitet. Für die „Aufgabenbereiche als Grundlage für die Personalentwicklung“ wurden fünf Kernthemen für abteilungsweite **Entwicklungs- und Unterstützungsbedarfe** formuliert, die zentrale Bestandteile für die Qualitative Personalplanung wurden:
 1. stadtwirtschaftliche (immobilienwirtschaftliche) Kompetenz
 2. EU-Anforderungen
 3. Projektmethode/-management
 4. dv-technische Unterstützung
 5. Wissensmanagement

Alle Ergebnisse wurden als Teil 2 der Entwicklungsplanung zusammengefasst. Gleichzeitig war, wie auf dem Führungsworkshop verabredet, an einem **Abteilungsprofil** gearbeitet worden, das mit dem endgültigen Text der Entwicklungsplanung in der Abteilung veröffentlicht wurde.

- März 2002: **Abschlussworkshop** im Rahmen einer Mitarbeiterveranstaltung. Den Beschäftigten wurden die Ergebnisse der Arbeit der Projektgruppe erläutert. Die betrieblichen Interessenvertretungen nahmen an diesem wie früheren Workshops teil. Neben den Inhalten der Qualifikationsbedarfe ging es wesentlich um neue Formen der Führung und Zusammenarbeit. Die Mitarbeiter/innen machten deutlich, dass sie die Trag-

fähigkeit der Ergebnisse des neuen Führungsteams an den Entscheidungsprozessen im Zusammenhang mit den anstehenden Personalkürzungen messen werden.

Soweit der Verlauf des Prozesses. Die bei Beginn der Arbeit von den externen Beraterinnen formulierten "Vorteile einer Organisationsdiagnose"¹⁶ haben sich m.E. dabei im Wesentlichen erfüllt. Allerdings war die in den Vorabinformationen nur indirekt angesprochene Arbeitsweise der systemischen Beratung („Verantwortung, Entscheidungs- und Handlungsfreiheit bleiben in der Organisation. Entscheidungen zur Gestaltung des weiteren Prozesses werden nicht vorweggenommen. Rückschlüsse aus der Diagnose auf die Gestaltung des künftigen Prozesses werden gemeinsam im Workshop entwickelt.“) für die meisten Beteiligten nicht verständlich. Diese Unklarheit führte mehrfach im Prozess zu Irritationen, da auch fachlich-inhaltliche Ausführungen erwartet, aber von den externen Begleiterinnen nicht übernommen wurden. Ihr Auftrag lag in der begleitenden Beratung bei der Entwicklung der eigenen Arbeitsergebnisse. Eine zielführende Zusammenarbeit auf der Grundlage der systemischen Beratung zu erreichen, erforderte also Zeit und Aufwand, der vorab nicht einkalkuliert worden war.

Qualitative Personalplanung

Das Besondere an dem Projekt war der Versuch, in einem integrierten Prozess die Organisationsdiagnose als Basis einer qualitativen Personalplanung zu nutzen und nicht nur die Organisationsdiagnose an sich. Es ging dabei um personalwirtschaftliche Entwicklungsmaßnahmen, bei denen quantitative Aspekte nicht im Vordergrund standen, sondern die Qualitäten der Arbeit wie auch der Qualifikationen der Mitarbeiter/innen.

Der Prozess der Personalentwicklungsplanung begann mit der Diskussion der Organisationsdiagnose. Die Aussagen der Diagnose wurden auch mit Blick auf eine qualitative Personalentwicklung bewertet. Es wurden die vorhandenen und die benötigten Potenziale gegeneinander gestellt. Aus dem Vergleich von dem heute Vorhandenen mit dem künftig Erforderlichen wurden die anzustrebenden Entwicklungen und Veränderungen deutlich.

Als ganzheitliches qualitatives Personalentwicklungskonzept bezog es dabei verschiedene Aspekte und Ansatzpunkte ein. Folgende Fragestellungen haben u.a. eine Rolle gespielt: Selbstverständnis der Abteilung, künftige Anforderungen, Umgang mit Ressourcen und Arbeitsorganisation, Zusammenarbeit zwischen Hauptverwaltung und Bezirken. Es wurden Arbeitsaufträge formuliert wie: Zielorientierung überprüfen, Prioritäten setzen, Aufgabeninhalte anpassen, Qualifikationsbedarf ermitteln und Qualifikationen ausbauen, Fortbildungsprogramme entwickeln, Führung und Zusam-

¹⁶ Sie hatten u.a. geschrieben: "Mit dieser Methode ist es möglich, neben den offenen Themen und Merkmalen einer Organisation auch die verdeckt wirkenden Strömungen und Werte der Organisation zu ermitteln.

Der Erhebungsaufwand für die Organisation ist gering: pro Interviewteilnehmer ist mit etwa 2 Stunden zu rechnen.

In vielen Organisationen werden bereits die Gruppeninterviews als nützlich erlebt, da die Fragestellungen in dieser Form und Gruppenzusammensetzung meist nicht diskutiert werden.

Die Interviews ermöglichen es, alle Ebenen und Gruppen einer Organisation einzubinden und deren Standpunkte, Wahrnehmungen und Interessen wahrzunehmen. Deutlich formulierte Botschaften an die Führung der Organisation werden ebenso aufgenommen wie leise Zweifel und Unsicherheiten. Die Rückspiegelung der Ergebnisse löst im Allgemeinen Diskussionen aus, die den Weg für Lösungen vorzeichnen. Die Widerspiegelung der Wahrnehmungen eines/r externen Beobachters/in ermöglicht es in der Regel, in eine Sachdiskussion einzutreten und selbst einen analytischen Blick auf die eigene Organisation einzunehmen."

menarbeit fördern, Teambildung und Projektarbeit unterstützen, Zukunftsfähigkeit ausbauen.

Organisationsdiagnose als Grundlage für Aufgabenkritik

Die Organisationsdiagnose stellt ein in sich abgeschlossenes Verfahren dar. Das Verfahren erfordert ein hohes Maß an Vertrauen untereinander. Ein Grund dafür liegt darin, dass die Auftraggeber in das Verfahren einbezogen sind, ohne allein steuern zu können. Ein großer Teil der Steuerungsimpulse liegt bei den Mitarbeitern über ihre Interviewäußerungen und im Prozess der Rückspiegelung. Auftraggeber sind es eher gewöhnt, dass das Auftragsergebnis vom Auftragnehmer eigenverantwortlich erarbeitet wird.

Die Organisationsdiagnose ist sinnvoll einzusetzen, wenn Organisationsveränderungen durch neue Zuschnitte und Zusammenlegungen oder Wegfall von Aufgaben zu bewältigen sind bzw. ein aufgabenkritischer Prozess bevorsteht. Mit der Organisationsdiagnose erfahren die Bereiche etwas über sich selbst. Der Nutzen einer Organisationsdiagnose ist abhängig von der Bereitschaft der Organisation, mit dem Wissen über sich selbst zu arbeiten. Sie ist nur dort geeignet, wo die Bereitschaft vorhanden ist, Mitarbeiter/innen zu beteiligen, ihnen Information über Ziel und Zweck, über das Vorgehen und die Rückmeldung der Ergebnisse zu geben. Der Einsatz der Organisationsdiagnose ist also sowohl von der Initiative der jeweiligen Führung abhängig, wie von ihrer Bereitschaft, sich auf einen mitarbeiterbezogenen Prozess mit ungewissem Ausgang einzulassen.

In der Abteilung Stadt- und Freiraumplanung der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung lagen diese Voraussetzungen vor und wurden die Ergebnisse der Organisationsdiagnose dafür genutzt, Vorschläge für eine aufgabenkritische Konzentration auf Kernaufgaben zu erarbeiten. Die Abteilung wird ihren Arbeitsschwerpunkt von Fachaufgaben bei der Landschaftspflege oder gegenüber den Kleingartenvereinen u.a., Planungsarbeiten für einzelne Vorhaben usw. zugunsten der Strategien und gesamtstädtischen Planung verschieben. Sie wird einzelne Aufgaben wie das „Röhricht-Schutzprogramm“ nicht fortführen, Rechtsprüfungen reduzieren, die Fachaufsicht auf die politische Steuerung reduzieren und so 20% ihres Personals einsparen, Zugleich wird sie systematisch die Qualifikationen und Kompetenzen der verbleibenden 80% der Beschäftigten fördern. Sie verbindet so exemplarisch Aufgabenkritik mit Personalentwicklung.

Beispiel 2 : Die klassische Aufgabenkritik – Umstrukturierung der bauenden Bereiche¹⁷

Für die **bauenden Bereiche** in der Senatsverwaltung bestand eine grundlegend andere Ausgangslage als für die Abteilung Stadt- und Freiraumplanung. Hier gab es beim Start des Projekts die klare Vorgabe der Hausleitung, innerhalb von drei Monaten eine neue, schlankere Organisationsstruktur zu finden und die aufgabenkritische Konzentration auf die öffentlichen Kernaufgaben durch ein externes Benchmarking herbeizuführen.

¹⁷ An diesem Projekt und an den diesem Artikel zugrundeliegenden Berichten hat vor allem Frau Dr. Karin Vernau von Roland Berger Strategy Consultants mitgewirkt, wofür ich ihr danke.

Es war also herauszufinden, wie ein kompetenter und durchsetzungsfähiger öffentlicher Bauherr aufgestellt sein muss, der zugleich mit hoher Effizienz und geringer Beschäftigtenzahl arbeitet.

Zusammen mit einer führenden deutschen Beratungsfirma und in intensiver Diskussion mit den Fachverbänden und Kammern wurde daraufhin in kürzester Zeit ein Zielmodell entwickelt, das mit ca. **45% weniger Personal auskommt (Abbau von 350 Stellen)** und in der Aufgabenstellung sich auf die Managementaufgaben konzentriert, die auch die Verfassung von Berlin in Art 67 der Hauptverwaltung zuweist: Planung, Grundsatzangelegenheiten, Steuerung und Aufsicht. Diese „**nicht-delegierbaren Bauherrenaufgaben**“ sind die Kernaufgaben des Staats im bauenden Bereich.

Nachdem die wesentlichen „Eckpunkte“ des Zielmodells erarbeitet und den Mitarbeiter/innen vorgestellt worden waren, werden sie jetzt in einem intensiven Arbeitsprozess unter Einbeziehung des Personalrats in konkrete Stellenpläne, Organigramme usw. der beiden neuen Abteilungen Hoch- bzw. Tiefbau umgesetzt.

Die Arbeitsaufnahme der beiden neuen Abteilungen ist für das IV. Quartal 2002 vorgesehen.

Wie lief dieser Prozess klassischer Aufgabenkritik ab und konnten dabei die Potenziale für eine Organisations- und Personalentwicklung gesichert werden ?

----- (Prozessbeschreibung als gesonderter Kasten) -----

Ziele und Gegenstand des Projekts

Grundlage für die Projektarbeit war ein Beschluss des Abgeordnetenhauses von Berlin aus dem Juli 2001, in dem eine "klare Trennung der ministeriellen Aufgaben und der Aufgaben der Bauplanung und -durchführung" sowie eine "Reduzierung der Senatsverwaltung auf ministerielle und gesamtstädtische Kernaufgaben" gefordert wurde. Bereits im November 2000 hatte eine vom Senat eingesetzte Expertenkommission Staatsaufgabenkritik (unter dem Vorsitz von Prof. Dr. Rupert Scholz) in ihrem ersten Zwischenbericht zum Umbau der bauenden Bereiche der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung empfohlen, sich auf die Kernaufgaben zu beschränken (als Instrument wurde die Beweislastumkehr empfohlen) und mit Benchmarking einen "Quasi-Wettbewerb" einzuführen.

Diese Ausgangslage und Aufgabenstellung führte auf folgende **Kernfragen**, die im Rahmen des Projekts beantwortet wurden:

- Welche **Kernaufgaben** sind weiterhin öffentlich wahrzunehmen?
- Wie sieht eine **optimierte Zielstruktur** aus?
- Welche **Kompetenzen** werden zukünftig benötigt?

Mit dieser letzten Frage war das Thema der Personalentwicklung zumindest indirekt angesprochen.

Vorgehen

Die Erarbeitung des Neuausrichtungsmodells erfolgte mit einem klaren **Top down** Ansatz. (Vgl. Abbildung 1)

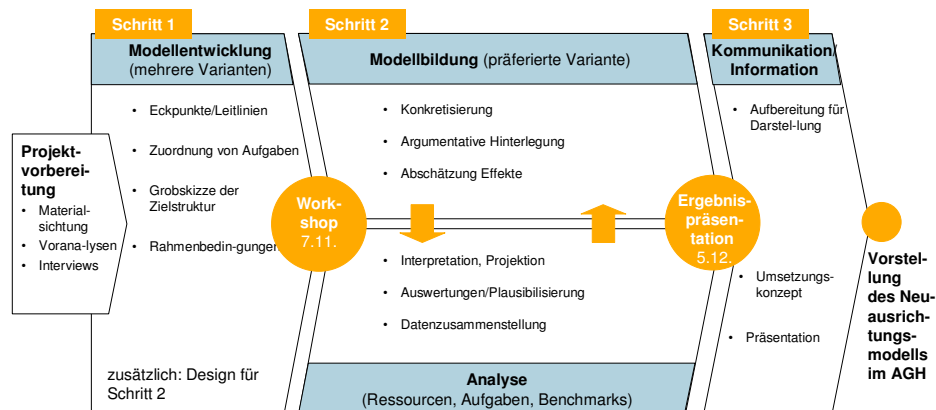


Abb. 1: Projektvorgehen in drei Schritten

Zu Beginn des Projektes wurden **Fokus-Interviews** mit Führungskräften und einzelnen Mitarbeitern der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung geführt. Auf Grund des Top down angelegten Projektdesigns wurden ansonsten keinerlei Analysen zur Bestandsaufnahme (Schwachstellenanalyse, Personalstrukturanalyse, Funktionsanalyse o.ä.) durchgeführt.

Das Hauptproblem bestand dann darin, die **optimale Wertschöpfungstiefe** für die zukünftige Aufgabenwahrnehmung zu ermitteln. Dieser Prozess wird noch ausführlicher dargestellt.

Im nächsten Schritt wurde ein **Funktionogramm** (kein Organigramm) entwickelt, welches die wesentlichen Funktionen der Organisation im Spannungsfeld zwischen Kunden und Lieferanten darstellt. Durch Zusammenfassung einzelner Funktionen wurde das Funktionogramm zur **Zielstruktur** weiterentwickelt.

Ausgehend von den Funktionen wurden die jeweils wichtigsten einzelnen **Aufgaben** beschrieben und auf Basis der Aufgaben wurden pro Funktion detaillierte **Kompetenzprofile** erarbeitet, welche die Voraussetzung für eine den Anforderungen gerechte Besetzung der neuen Stellen darstellen.

Die **Grobdimensionierung der Zielstruktur** ist, basierend auf den definierten Funktionen und Aufgaben, teils durch Benchmarking teils durch Abschätzungen schrittweise ermittelt worden.

Im letzten Schritt erfolgte eine Beschreibung der Handlungsoptionen in der **Übergangsphase** zwischen Status quo und der Realisierung des Zielmodells.

Festlegung der optimalen Wertschöpfungstiefe als Kern der Aufgabenkritik

Im Ergebnis der Arbeit wurde ein Bauträgermodell entwickelt, das sich weitgehend auf die nicht-delegierbaren Bauherrenaufgaben (Wertschöpfungsstufe I) konzentriert. Eine tiefere Wertschöpfung ist, wie eine systematische Evaluation verschiedener Kriterien und der Organisationsvergleich (Benchmarking) zeigte, grundsätzlich nicht erforderlich, kann aber aus pragmatischen Gründen sinnvoll sein.

Die künftige Wertschöpfungstiefe der bauenden Bereiche wurde in zwei Schritten analytisch abgeleitet: Zunächst wurde anhand definierter Kriterien evaluiert, ob bzw. wofür eine über die nicht-delegierbaren Bauherren-/Bauträgeraufgaben hinausge-

hende Wertschöpfung erforderlich ist. Anschließend wurde das Ergebnis über einen Organisationsvergleich (Benchmarking) plausibilisiert .

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Gliederung der Leistungserstellung in den durchführenden bauenden Bereichen in vier verschiedene Wertschöpfungsstufen (vgl. auch Abbildung 2):

- I: Bauträgerstufe (nicht-delegierbare "Bauherren-/Bauträger-Leistungen")
- II: Projektsteuerungsstufe (delegierbare "Bauherren-/Bauträger-Leistungen")
- III: Ingenieurdienstleistungsstufe ("HOAI- und sonstige Ingenieurleistungen")
- IV: Ausführungsstufe.¹⁸

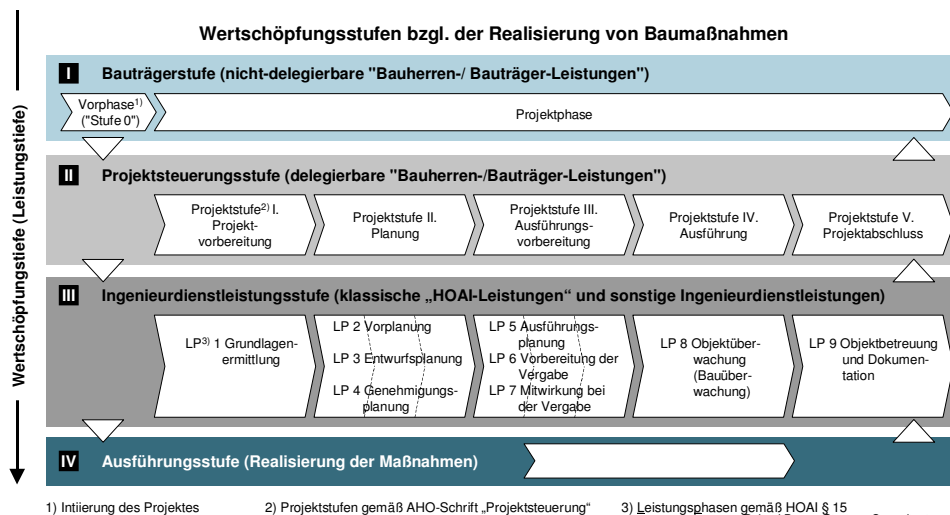


Abb. 2: Unterteilung der Leistungserstellung in vier Wertschöpfungsstufen

Als Leitlinie für die Analyse der optimalen Wertschöpfungstiefe wurde definiert, dass eine Leistung immer dann extern, d.h. außerhalb der Verwaltung, erbracht werden sollte, wenn es keinen expliziten Grund für eine Eigenerstellung gibt. Darüber hinaus wurden für die Entscheidung, welche Wertschöpfungsstufe gewählt werden soll, nachvollziehbare und eindeutige Kriterien zugrundegelegt, bei denen zwischen "Muss"-Kriterien (Gesetz, politischer Wille, kein Markt) und "Soll"-Kriterien (Kompetenzerhalt, Qualitätssicherung, Kosten, Flexibilität, Kundenwunsch), bei denen eine Eigenerstellung vorteilhaft erscheint, unterschieden.

Die systematische Anwendung der Entscheidungskriterien führte zu folgendem Ergebnis in den Bereichen Hoch- und Tiefbau:

Es gibt keinerlei Leistungen im Leistungsspektrum, für die ein Muss-Kriterium vorliegt, welches zu einer über Stufe I (Bauträgerstufe) hinausgehenden Leistungstiefe zwingen würde. Insbesondere weisen die gesetzlichen Grundlagen den Landesbauverwaltungen zwar die Verantwortung für eine Reihe von Aufgaben zu, aber nicht die Pflicht zur Eigenerstellung.

Bei den Soll-Kriterien ergaben sich u.a. folgende Ergebnisse:

- Aus Gründen der Qualitätssicherung lässt sich eine über die WS I hinausgehende Wertschöpfung nicht rechtfertigen, da die Qualität bei einer entsprechenden funktionalen Ausgestaltung der Bauträgerstufe ebenfalls sichergestellt werden kann.
- Bei dem Kriterium: "Kosten" wurde nach intensiver Diskussion entschieden, dieses Kriterium für die weiteren Entscheidungen nicht heranzuziehen, weil die lang-

¹⁸ Eine genaue Beschreibung der einzelnen Wertschöpfungsstufen kann bei Interesse unter folgender E-Mail-Adresse angefordert werden: steuerungsdienst@senstadt.verwalt-berlin.de

fristigen Risiken, die mit zusätzlichen Beschäftigungen im Rahmen des öffentlichen Dienst- und Tarifrechts verbunden sind, nicht mit der notwendigen Genauigkeit einer Vergleichsrechnung ermittelt werden können.

- Außerdem wurde überprüft, ob es für einen Projektmanager erforderlich ist, gelegentlich selbst Projekte zu steuern (Wertschöpfungstiefe II), um seine Fähigkeit, Projekte zu managen, zu erhalten und nicht den Bezug zum Geschäft bzw. der Innovation zu verlieren.

Eine Überprüfung dieser Hypothese in verschiedenen Gesprächen mit Projektmanagern aus der Privatwirtschaft (Organisationsvergleich bzw. Benchmarking) ergab für uns, dass unter dem Gesichtspunkt "Kompetenzerhalt" eine über die WS I hinausgehende Eigenleistungserstellung prinzipiell nicht erforderlich ist. Der Kompetenzerhalt kann durch entsprechende Neueinstellungen im Rahmen der natürlichen Personalfuktuation gesichert werden.

Diese Frage wird in der Literatur und Praxis unterschiedlich beantwortet. In anderen Bundesländern wird häufig weiterhin die Thesen vertreten, dass 20 – 30% der Bauvolumina zum Kompetenzerhalt durch Eigenleistung erstellt werden müssen.¹⁹

Die zu Beginn der Analyse der optimalen Wertschöpfungstiefe vermuteten Unterschiede zwischen einzelnen Bedarfsträgern oder zwischen einzelnen Gebäudearten existieren so nicht. Allerdings sind unter Praktikabilitätsüberlegungen im Hoch- wie im Tiefbau Unterschiede in der selbst zu erbringenden Wertschöpfungstiefe bei unterschiedlich großen bzw. komplexen Projekten zu berücksichtigen.

Die Arbeit der bauenden Bereiche auf die Wertschöpfungsstufe I zu konzentrieren, wird nach unserer Kenntnis zum ersten Mal in einem Bundesland versucht. Im Sinne einer „lernenden Organisation“ behalten wir uns also auch vor, Modifikationen aufgrund entsprechender Erfahrungen an unserem Zielmodell vorzunehmen, zumal auch in der Literatur die Frage der richtigen Leistungstiefe der öffentlichen Verwaltung durchaus kontrovers behandelt wird. Burr schreibt in seinem zusammenfassenden Artikel zu den theoretischen Ansätzen zur Erklärung und Gestaltung der Leistungstiefe im öffentlichen Sektor: „Öffentliche Verwaltungen (haben) in geringerem Ausmaß als öffentliche Unternehmen Spielräume zur Gestaltung ihrer Leistungstiefe und Leistungsbreite.“ Da die „Besonderheiten des öffentlichen Sektors . in der aktuellen Forschung zur Leistungstiefengestaltung von öffentlichen Unternehmen noch zu wenig berücksichtigt (werden)²⁰, empfiehlt er ein zweistufiges Vorgehen, das zuerst

¹⁹ Die Tatsache, dass im Projektmanagement hochqualifizierte Mitarbeiter mit ausgeprägten Managementfähigkeiten gebraucht werden, kombiniert mit der Problematik, entsprechend qualifiziertes Personal unter den Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes nur schwer zu finden, darf nicht zu der Schlussfolgerung führen, dass der öffentliche Bereich, weil er das Projektmanagement evt. noch nicht hinreichend beherrscht, zusätzlich auch noch die Projektsteuerung übernehmen muß. Hier würde nämlich dasselbe Argument gelten, da auch hier sehr gut qualifizierte Mitarbeiter gebraucht werden. Stattdessen sollte durch eine Fokussierung auf die Wertschöpfungsstufe I die damit gegebene Möglichkeit, sich kompetenter Fachleute aus dem freien Markt zu bedienen, möglichst ausgiebig genutzt werden.

Die besonderen Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes sollten aber bei der Frage der Dimensionierung der Projektmanager berücksichtigt werden: Die zu betreuenden Bauvolumina sollten geringer angesetzt werden, als die in der Privatwirtschaft bzw. der Projektmanager sollte bei komplexen Vorhaben ggf. einen "zweiten Mann" zur Seite gestellt bekommen, um die Anforderung besser bewältigen zu können. Diese Überlegungen wurden bei der Dimensionierung des Zielmodells berücksichtigt.

²⁰ Wolfgang Burr, Theoretische Ansätze zur Erklärung und Gestaltung der Leistungstiefe im öffentlichen Sektor, in: Verwaltung&Management, Heft 6/2000, S. 346-351

eine betriebswirtschaftliche Analyse nach dem Transaktionskosten- oder dem Capability-Ansatz vorsieht und dann eine Modifizierung entsprechend der vorherrschenden Einflussfaktoren des öffentlichen Sektors. Unsere Überlegungen im Zusammenhang des „Sollkriteriums: Kosten“ haben uns dazu geführt, dass solch ein Vorgehen keinen Sinn macht, weil keine tragfähige Grundlage für die Ermittlung der zukünftigen Kosten für keinen der möglichen betriebswirtschaftlichen Analyseansätze geschaffen werden kann.

Organisatorische Konsequenzen aus der Aufgabenkritik für die Aufbaustruktur

In der künftigen Organisation werden für den öffentlichen Hoch- und Tiefbau im Zuständigkeitsbereich der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung als Kernfunktionen das kundenseitige Objektmanagement und auf der Leistungsseite das Projektmanagement wahrgenommen: Objekte und Kunden/Bedarfsträger werden über den gesamten Objektlebenszyklus betreut, gegenüber den Dienstleistern für die tieferen Wertschöpfungsstufen wird der Bauherr bei laufenden Bauprojekten durch ein Controlling von Zeit, Kosten und Qualität vertreten.

Die organisatorische Verankerung eines lebenszyklusorientierten Bauwerks-Controlling entspricht dem State-of-the-art eines wertorientierten Managements. Durch die Einrichtung der Projektmanagementfunktion lässt sich die Verantwortlichkeit für ein konkretes Bauvorhaben während der Projektlaufzeit eindeutig einem Projektmanager zuordnen. Diese klare Verantwortlichkeitsabgrenzung wurde insbesondere auch von den externen Experten immer wieder eingefordert. Neben den beiden Kernfunktionen werden, um die Funktionsfähigkeit des Bauträgers sicherzustellen, auch entsprechende Leitungs- und Steuerungsunterstützungsfunktionen sowie Servicefunktionen wie Einkauf, Standardsetzung, kaufmännische Sachbearbeitung etc. vorgehalten.

Für das Zusammenspiel der beiden Bereiche, Objekt- und Projektmanagement, wurden die Kernprozesse (Umgang mit planbaren und nicht planbaren Projekten und Aufträgen im Objekt- und Projektmanagement und deren Zusammenarbeit mit den Querschnittsfunktionen Marketing, Finanzierung, Einkauf, Recht) definiert.

Mit der Konzentration auf die Wertschöpfungsstufe I ändert sich das Kompetenzprofil der Mitarbeiter/innen vom Fachspezialist hin zum Manager: Sowohl auf der Kunden- als auch auf der Dienstleistungsseite der künftigen Organisation geht Gewährleistung vor Durchführung bzw. Steuern vor Eigenerledigung. Konkret bedeutet dies beispielsweise, dass der Objektmanager zwar für eine baufachliche Bedarfsermittlung verantwortlich ist, die Begutachtung der Bauwerke jedoch nicht selbst vornimmt, sondern private Dritte mit den Aufgaben eines "Bauwerks-TÜV" beauftragt.

Das Bauträgermodell soll in Abteilungsform in der Senatsverwaltung verwirklicht werden. Da es sich per definitionem bei der WS I um "nicht-delegierbare Bauherren-/Bauträgeraufgaben" handelt, kam nur eine Lösung im Rahmen des öffentlichen Dienst- und Tarifrechts "bei" SenStadt, d.h. eine Abteilung, ein LHO-Betrieb oder eine AÖR in Betracht. Alle drei Optionen wurden evaluiert. Die Abteilungslösung stellt den am zügigsten und bezüglich Personaltransfer und Aufwand am einfachsten umsetzbaren Weg dar, der dennoch alle notwendigen Steuerungsfunktionen beinhaltet.

Zur Vorbeugung von Korruption wurden im Zielmodell bestimmte organisatorische Vorkehrungen vorgesehen und sind jetzt umzusetzen.

Aufgabenkritik und Personalentwicklung

Dieses aufgabenkritische Projekt war vorrangig von strukturellen Überlegungen geprägt. Die Auswirkungen auf die Beschäftigten wurden nur bei den Veränderungen der Kompetenzen und Anforderungsprofile angesprochen. Die Überlegungen bezüglich der Beschäftigten, die nicht dauerhaft in das Zielmodell übernommen werden können, waren noch geringer, weil die dafür notwendigen landesweiten Regelungen erst für Sommer 2002 angekündigt worden sind.

Ausgehend von den Entwürfen für die Anforderungsprofile wurden in der konkreten Umsetzungsarbeit für das neue Zielmodell für alle verbliebenen Stellen neue Aufgabenbeschreibungen und Kompetenzprofile erarbeitet. Aufgrund dieser Profile sollen nach Abschluss der Besetzungsverfahren stellen- bzw. aufgabenspezifische Programme für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt werden, so dass für die Beschäftigten im Zielmodell mit dieser aufgabenkritischen Neustrukturierung auch eine Personalentwicklung verbunden sein kann.

Die Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen beziehen sich dabei nicht nur auf fachliche, sondern auch auf überfachliche Kompetenzen, weil mit der Konzentration auf die öffentlichen Kernaufgaben auch ein anderes Aufgaben- und Selbstverständnis im Projekt- und Objektmanagement erreicht werden soll. Je nachdem wie mitarbeiterbezogen die Erarbeitung der neuen Aufgabenbeschreibungen und Kompetenzprofile erfolgt ist, kann man davon ausgehen, dass dieses neue Verständnis bei den Beschäftigten angebahnt werden konnte.

Fazit aus beiden Beispielen :

Zwei aufgabenkritische Prozesse können kaum unterschiedlicher sein als diese beiden. Ist deswegen einer „schlechter“ als der andere?

Betrachtet man die Verwaltungsreformliteratur, muss sich der aufgabenkritische Umstrukturierungsprozess in den bauenden Bereichen wohl einige Kritik gefallen lassen. Bezogen auf die Motivationsstrategie dürfte er wohl als „Bombenwurfstrategie“ bezeichnet werden. Gegenüber dieser „offensichtlich autoritären, letztlich von einem negativen Menschenbild beherrschten Strategie“ wird der herbe Vorwurf der „Aufgabenkritik im Ledernackenstil“²¹ erhoben. Ich halte dieses Verdikt von einem Altmeister der Verwaltungsreformlehre nicht für berechtigt, weil es zu wenig die jeweiligen Umstände der aufgabenkritischen Arbeitsprozesse berücksichtigt.

Die Heftigkeit des Verdikts muss auch deswegen überraschen, weil im gleichen Zusammenhang festgestellt wird, „dass wir (über die Modernisierungsstrategien) bis heute viel zu wenig Informationen haben, da diese Dinge –wahrscheinlich aus einer gewissen Verschämtheit heraus- bisher kaum dokumentiert werden und ihre wissenschaftliche Erforschung noch in den Kinderschuhen steckt.“²² Wir sind keineswegs „verschämt“ und stellen uns gerne der wissenschaftlichen Debatte.

Meines Erachtens waren beide Prozesse in unserem Ministerium die jeweils richtige Antwort auf zwei völlig unterschiedliche Ausgangsbedingungen und Rahmensetzungen. Bei dem einem war eher eine „Operation“ angemessen und vorzusehen, bei

²¹ Vgl. Klages, a.a.O, S. 34

²² Derselbe, S. 41

dem anderen ein Entwicklungsprozess. Es ist sicher besser und nachhaltiger, wenn Veränderungen als Entwicklungsprozesse mit starker Mitarbeiterbeteiligung gestaltet werden können. Wenn aber die Lage dies nicht mehr zulässt, dann ist die „Operation“ die bessere, weil allein passende Lösung. Außerdem müssen bei der Mitarbeiterorientierung die jeweils legitimen Eigeninteressen berücksichtigt werden. Es ist in Rechnung zu stellen, „dass reine Bottom up-Verfahren der Gefahr ausgesetzt sind, die Mitarbeiter/innen-Ebene mit einer Verantwortung zu belasten, die eigentlich von den „offiziell Verantwortlichen“ zu tragen ist.“²³

Entsprechend der unterschiedlichen Ausgangslage war der Prozess in den bauenden Bereichen in der ersten Phase vollständig Top down angelegt und erst in der zweiten Phase bei der konkreten Umsetzungsplanung wurden Mitarbeiter(innen) aus allen Hierarchiestufen und die Interessenvertretungen hinzugezogen. Der Nachteil war eine erhebliche „Gerüchteküche“ und zusätzliche Beunruhigungen. Der Vorteil lag in der enorm schnellen Ergebniserstellung. Nach zwei Monaten war das neue Zielmodell im Wesentlichen entwickelt.

Der andere Arbeitsprozess war dagegen vornehmlich Bottom up geprägt und hat mit deutlich weniger gravierenden Veränderungen gut ein Jahr gedauert und bedarf jetzt auch konkreter Umsetzungsmaßnahmen.

Wie aber steht es nun mit der Ausgangsthese: Aufgabenkritik braucht Personalentwicklung! Ist sie durch den zweiten Prozess widerlegt worden? Ich glaube nicht.

Der aufgabenkritische Prozess in den bauenden Bereichen entsprach dem klassischen Schema, das nur die Strukturen sieht und nicht die Kultur der Organisation²⁴. Denn auch die mitarbeiterbezogenen Arbeiten bezüglich der neuen Aufgabenprofile u.ä. sind erst einmal nur der konsequente Ausfluss der Strukturentscheidungen und die vorgesehenen Qualifikationsmaßnahmen werden auch wenig in den Köpfen und Herzen verändern, wenn sie im Wesentlichen als fachliche Maßnahme angesehen oder abgesehen werden. Es ist sogar zu fragen, ob es überhaupt sinnvoll ist, klassische Fortbildungen zum Selbstmanagement oder Kommunikationstraining u.ä. anzubieten. Könnte es nicht sinnvoller sein, dass die neuen bauenden Abteilungen ihren Veränderungsprozess mit einer Systemdiagnose (neudeutsch: „culture due diligence“) beginnen und schrittweise ihre angemessenen Kommunikationsbeziehungen u.a. selbstständig sich erarbeiten? Die Erfahrungen aus der Abteilung Stadt- und Freiraumplanung sprechen m.E. dafür.

Ich bin fest davon überzeugt, dass auch die Aufgabenkritik in den bauenden Bereichen bei uns eine systematische Personalentwicklung braucht, um erfolgreich zu werden. Die Aufgabenkritik ist mit der Arbeitsaufnahme der beiden neuen bauenden Abteilungen noch nicht beendet, ein wesentlicher Teil liegt noch vor uns.

²³ Derselbe, S. 75

²⁴ vgl. Ferrari, Handelsblatt ..