

**Behörden Spiegel:** Herr Weißer, die Literatur zu den Themen wie Personalmarketing, Ausbildung und Führung ist nicht mehr zu überblicken, auch für den öffentlichen Sektor. Dennoch: aus der Praxis hören wir seit Jahren die Forderung einer anderen, neuen Führung und auch veränderter Herangehensweise, was die Nachwuchskräftegewinnung angeht. Woran liegt dies Ihrer Meinung?

**Weißer:** Wissen Sie, ich bin seit 20 Jahren im öffentlichen Dienst beschäftigt und vermisse von Anbeginn eine Führungs- und Ausbildungskultur, die flächendeckend aus einem Guss das Ziel verfolgt, die Mitarbeiter anzuleiten, dass sie selbst weiter wachsen können. Mit wachsen meine ich in diesem Zusammenhang natürlich, dass sie sich entwickeln können, auch ihre eigenen Ziele auf der Arbeit oder zumindest in deren Kontext erreichen zu können. Damit würden die Führungskräfte das motivierendste Arbeitsumfeld schaffen, was Sie sich nur vorstellen können.

**Behörden Spiegel:** Aber in den letzten Jahren hat die Managementforschung doch der Praxis einige vielversprechende Methoden à la Management-by an die Hand gegeben. Ist das dann doch nur die halbe Wahrheit?

**Weißer:** Ich wäre froh, wenn es wenigstens die halbe Wahrheit wäre. Es ist jedoch so, dass Methoden an einem wie auch immer gearteten Behandlungs-/Therapie- oder auch einem Führungs- oder Ausbildungserfolg nur zu 15 Prozent beteiligt sind.

# Nachwuchs für den Öffentlichen Dienst

Die selten beherrschte Kunst der richtigen Ausbildung

**(BS) Das Thema Personal mit allen darin enthaltenen Facetten wie Personalmarketing und -rekrutierung, Ausbildung, Führung und Potenzialentwicklung wird in der Praxis in den meisten Behörden grundlegend falsch angegangen. Der Coach, Autor und Praktiker Marco Weißer erläutert im Gespräch mit dem Behörden Spiegel, wo in der Praxis die größten Fehler gemacht werden.**



**Marco Weißer** ist Fachbereichsleiter Organisation und Personal bei der Verbandsgemeinde Höhr-Grenzhausen. Foto: BS/Archiv

Das bedeutet, dass es zu 85 Prozent noch auf andere Faktoren ankommt. Hier sind zunächst die Placebos zu nennen, die ebenfalls mit 15 Prozent zu Buche schlagen. Der Patient, Klient, Mitarbeiter, Auszubildende trägt einen 40-prozentigen Anteil daran, dass die gemeinsame Arbeit erfolgreich wird. Dies tut er unter anderem durch eine hoffnungsvolle innere Einstellung, positive Gedanken, Engagement usw. Es verbleiben 30 Prozent, die ich den kritischen Faktor nenne: es handelt sich um die Beziehung zwischen beiden an dem Prozess beteiligten Personen. Sie bzw. ihre empfundene Qualität aus Sicht der Mitarbeiter ist die Achillesferse in Ausbildungs- und Führungsprozessen.

**Behörden Spiegel:** Das bedeutet also, dass die Qualität der Beziehung doppelt soviel Auswirkungen auf einen Führungs- oder

Ausbildungserfolg hat wie eine dort eingesetzte Methode?

**Weißer:** Ja, genau so ist es. Aber die wenigsten Führungskräfte, Personalverantwortlichen und Ausbilder wissen dies. Es werden weiterhin fleißig Methoden entwickelt, geprüft und abgetestet. Wissen Sie, dass ist in etwa so sinnvoll, wie wenn Sie die Liegestühle auf der Titanic verrücken würden.

**Behörden Spiegel:** Und was können die Führungskräfte und Ausbilder tun, um hier Abhilfe zu schaffen?

**Weißer:** Sie könnten sich intensiv mit den sog. Beziehungsbedürfnissen ihrer Mitarbeiter beschäftigen und sollten Wege und Möglichkeiten finden, wie diese befriedigt werden können. Es sind nicht nur die Bedürfnisse wie z. B. ein guter Schreibtisch, ausreichende Belüftung, ein guter Stuhl usw., die wichtig sind. Gerade die Beziehungsbedürfnisse wie z. B. sich wertgeschätzt, bestätigt und bedeutsam zu fühlen, Anerkennung, Wertschätzung usw. sind es, deren Befriedigung die Menschen am Arbeits-

platz seelisch und dadurch folgend auch körperlich/geistig gesund halten. Und das geht schon am ersten Tag los.

**Behörden Spiegel:** Was passiert denn zum Beispiel am ersten Tag und warum ist das so wichtig?

**Weißer:** Das liegt daran, dass unsere fünf Sinne, mit denen wir wahrnehmen, auf Hochtouren laufen. Nicht nur das; unser Emotionszentrum im Gehirn läuft ebenfalls auf Hochtouren. Wenn dann der Anfangskontakt gelingt und Sympathie entsteht, macht sich ein Gefühl von Vertrauen breit und im Gehirn werden Oxytozin, was auch als Bindungshormon bekannt ist, und zum Beispiel Endorphin und Dopamin freigesetzt. Dies führt uns Menschen in einen "Wohl-

fühlzustand"; eine Aufwärtsspirale des Vertrauens kommt in Gang. Gelingt dies nicht, kommt die gesamte Dopamin-Achse zum Erliegen und es öffnet sich die Tür zum Abgrund des Misstrauens.

**Behörden Spiegel:** Man hat den Eindruck, dass Sie sich mit jeder Faser Ihres Körpers diesen Themen verschrieben haben. Ist das auch der Grund, warum Sie im letzten Jahr das Buch „Die selten beherrschte Kunst der richtigen Ausbildung“ geschrieben haben, welches sich unter anderem an Ausbilder und Führungskräfte richtet?

**Weißer:** Ja. Mich haben die Themen Ausbildung und Führung schon immer interessiert. Für mich bedingen sie sich sogar; denn wer Führungskräfte ist,

ist auch ein Stück weit Ausbilder seiner Mitarbeiter und muss sich um deren Wachstum kümmern; und wer Ausbilder ist, ist für die Nachwuchskräfte auch Führungskraft und Leuchtturmfigur. In den Seminaren bekomme ich die ungeschminkte Realität erzählt und daran gehen die meisten Fachbücher leider meilenweit vorbei. Dort erfahren Sie zwar, wie Sie zügig Sprosse für Sprosse die Führungs- oder Ausbildungsleiter hinauf klettern können. Aber was nutzt es, wenn Sie oben angekommen sind und mit einem Mal feststellen müssen: "Mist, die Leiter steht ja an der falschen Wand!"

Das Buch "Die selten beherrschte Kunst der richtigen Ausbildung" (ISBN: 978-3-86369-028-1) ist bereits in 2. Auflage im public-book-media Verlag, Frankfurt am Main, erschienen. Gemeinsam mit dem Autor Marco Weißer wird der Behörden Spiegel ab Herbst 2012 Praxisseminare zu den Themen "Public Recruiting" und "Die Behörde als Ausbildungsort" veranstalten. Weitere Informationen unter: [www.fuehrungskraefte-forum.de](http://www.fuehrungskraefte-forum.de)

## DMS-Kooperationsworkshop

Neun Kommunen bringen gemeinsam DMS-Einführung voran

**(BS) Beim ersten interkommunalen Kooperationsworkshop, methodisch begleitet durch Moderatoren der PICTURE GmbH, tauschen sich die neun teilnehmenden Kommunen über ihre Erfahrungen in ihren jeweiligen DMS-Projekten aus. Die einzelnen Phasen eines DMS-Projektes wurden detailliert in Gruppenarbeit behandelt und die Ergebnisse den anderen Teilnehmern präsentiert.**

Bereits die ersten Erkenntnisse liefern deutliche Synergien erkennen:

- 70 Prozent der Teilnehmer setzen auf die gleiche technische Lösung,
  - Jeder Teilnehmer fand mindestens eine andere Kommune, die sich in einer vergleichbaren Projektphase befindet,
  - Die wahrgenommenen Probleme werden sehr unterschiedlich und damit interessante Ansätze zur Lösung.
- Intensive Diskussionen entstanden rund um Fragen zum Change Management, zur strategischen Planung sowie zum Projektvorgehen allgemein. Kommunen mit geringem Erfahrungsschatz hinsichtlich einer DMS-Einführung konnten von jenen Kommunen lernen, die bereits Wissen im Zuge eines DMS-



Neues aus dem Netzwerk

Projektes gesammelt haben. Letztere lieferten immer wieder Ratschläge zur Durchführung des Projektes. Im nächsten Schritt geht es an den konkreten Austausch von Prozesswissen in einzelnen Bereichen, um die eigenen DMS-Projekte zu beschleunigen, gemeinsam Prozesse zu optimieren sowie Kosten einzusparen. Für den gegenseitigen Austausch nutzen die neun Kommunen eine speziell auf DMS-Projekte ausgerichtete Prozesswerkstatt in der PICTU-

RE-Prozessplattform.

Prozessnetzwerk begrüßt neue Mitglieder

Das Netzwerk begrüßt eine Reihe neuer Mitglieder aus ganz Deutschland. Darunter sind alle Größenklassen vertreten: von der Gemeinde Velen-Ramsdorf in Nordrhein-Westfalen mit 13.000 Einwohnern bis hin zum Landkreis Ludwigslust-Parchim in Mecklenburg-Vorpommern mit 220.000 Einwohnern. Herzlich willkommen!

Anstehende Veranstaltungen

KDO-Kunden- und Partnertag, 10./11. Juli, Oldenburg  
IT- und Organisationsforum Sachsen, 10./11. September, Dresden

Nähere Informationen unter [www.prozessnetzwerk.de](http://www.prozessnetzwerk.de)

## Mit Prozessoptimierung gegen Kostendruck

Geschäftsprozessoptimierung nach dem DIN-Fachbericht 158

**(BS/Dr. Philip Zeschmann\*) Angesichts weiter steigenden Kostendrucks und wachsender Kundenanforderungen müssen öffentliche Verwaltungen, insbesondere Kommunen und Kreisverwaltungen, ihre Geschäftsprozesse immer effizienter gestalten, wenn sie in Zeiten des demographischen Wandels ihre Leistungsfähigkeit erhalten und dauerhaft ihre Aufgaben finanzierbar und effizient erfüllen wollen.**

Die Verantwortlichen in den öffentlichen Verwaltungen müssen daher zu Managern ihrer Geschäftsprozesse werden, um aktiv und zielorientiert Veränderungsprozesse zu gestalten und an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten. Als Veränderungsmanager benötigen sie ein methodisch erprobtes Prozessmanagement, das leicht in der Praxis anwendbar ist und das entsprechende Projekt- und Changemanagement berücksichtigt. Hierzu bedarf es einer ganzheitlichen Herangehensweise, die sowohl die Rahmenbedingungen eines entsprechenden Projektes optimal klärt, als auch das an die eigentliche Prozessoptimierung sich anschließende Changemanagement mit organisiert. Genau dies leistet die DIN-Methodik.

Das DIN hat im Jahr 2001 eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe "Geschäftsprozesse in der öffentlichen Verwaltung – Standardisierung im Rahmen von E-Government (AG GöV)" gebildet. Dieser Arbeitsgruppe gehörten Vertreter der Informationstechnologie, der Wissenschaft, der Verwaltung, der Kommunalen Spitzenverbände, der KGSt und der Wirtschaft an. Ziel der AG GöV war es, Standards für Geschäftsprozesse in der öffentlichen Verwaltung unter Integration vorhandener unterschiedlicher Ansätze zu entwickeln.

Diese Arbeitsgruppe erarbeitete zu diesem Zweck einen Entwurf für eine DIN-Norm. Sie wurde vorerst als DIN-Fachbericht 158 veröffentlicht und beinhaltet ein Verfahrensmodell zur Analyse und Gestaltung von Geschäftsprozessen in der öffentlichen Verwaltung. Sie beschreibt eine grundsätzliche Methode und Vorge-

hensweise für die einheitliche Gestaltung von Geschäftsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, die mit Checklisten zur sicheren und einfachen Durchführung jedes Schrittes angereichert ist. Die einzelnen Phasen sind im Folgenden kurz erläutert.

**Vorphase:** Im Vorfeld der Gestaltung von Geschäftsprozessen sollte zunächst geprüft werden, ob die für den Erfolg eines solchen Vorhabens erforderlichen Mindestvoraussetzungen gegeben sind bzw. wie man sie schaffen kann.

**Phase 1: Erkennen.** Auch wenn die Problemsituation und die damit im Zusammenhang stehenden Arbeits- und Aufgabenbereiche bekannt sind, liegen die zu optimierenden Prozesse nicht unbedingt von vornherein vor, sondern müssen häufig als Untersuchungsgegenstand erst abgegrenzt, definiert und beschrieben werden.

**Phase 2: Analysieren und Bewerten.** Nach der Identifizierung der gesamten Prozesse wird die Frage geprüft, ob jeder einzelne Prozess überhaupt notwendig ist. Hierauf aufbauend werden Verbesserungspotenziale identifiziert. Diese können auf der Ebene der Organisation, der Qualifikation und der Informationstechnologie liegen. Abschließend werden diese Ergebnisse systematisiert dargestellt.

**Phase 3: Optimieren.** Die Entwicklung von Soll-Vorschlägen ist die eigentliche kreative Phase der Organisationsuntersuchung. Diese werden mit entsprechender standardisierter Methodik dargestellt und in einem Maßnahmenplan für das Projekt- und Changemanagement zur Einführung überführt.

**Phase 4: Evaluieren.** Die Evaluierung der Prozessoptimierung sollte in einem angemessenen Zeitabstand nach erfolgter Umsetzung des Soll-Konzeptes erfolgen. Die neue Prozessorganisation muss erst einen gewissen Grad an Routine erreicht haben, bevor genügend Daten und Erfahrungen für eine Erfolgskontrolle vorliegen.

Das mit dem Entwurf zur DIN-Norm vorgestellte Verfahrensmodell ist bewusst auf generischem Niveau gehalten. Es kann unabhängig von speziellen Methoden der GPA/GPO eingesetzt werden. Innerhalb DIN-Fachberichts 158 werden für diese einzelnen Phasen unterschiedliche Methoden und Werkzeuge vorgestellt, die bei der Umsetzung der Schritte unterstützen können. Es wird jedoch ausdrücklich keine Methode und kein Werkzeug als Muss festgelegt. Wichtig für die Vergleichbarkeit entsprechender Arbeiten über die verschiedenen Verwaltungen hinweg und die Kompatibilität bzw. Übertragbarkeit der Ergebnisse ist die standardisierte Vorgehensweise an sich, zur deren Darstellung Empfehlungen enthalten sind.

\*Dr. Philip Zeschmann ist Leiter der Arbeitsgruppe "Geschäftsprozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Vorgehensmodell" des Deutschen Instituts für Normung e. V. Gemeinsam mit dem Autor wird der Behörden Spiegel am 23. und 24. Oktober 2012 in Bonn das Praxisseminar "Mit Prozessoptimierung dem Kostendruck entgegenwirken" veranstalten. Weitere Informationen dazu unter: [www.fuehrungskraefte-forum.de](http://www.fuehrungskraefte-forum.de)

## Innovatives Management 2012

Welche Zukunftsstrategien nützen Deutschland?

**(BS) "In der Krise, nach der Krise": Kritisch und optimistisch gleichermaßen ist der Vortragsstiel, mit dem Bundesminister a. D. Dr. Jürgen Rüttgers den Kongress Innovatives Management 2012 am 20. September eröffnet. Bereits im zwölften Jahr lädt die MACH AG Führungskräfte aus Verwaltung, Politik, Wissenschaft und Wirtschaft nach Lübeck, um aktuelle Managementthemen zu diskutieren – interdisziplinär, offen und kontrovers.**

"Innovatives Management ist eine einmalige Plattform für Entscheidungsträger: Hier hinterfragen wir kritisch die aktuellen gesellschaftlichen und politischen Themen und versuchen, passende Antworten auf die drängenden Herausforderungen der Zeit zu finden", so Holger Danowsky, Vorstand der MACH AG. "Gleichzeitig erfahren wir auch, welche Modernisierungswege öffentliche Einrichtungen ganz konkret einschlagen." Dank dieser Mischung aus strategischen und praxisnahen Gesprächen hat sich die Veranstaltung zu einem festen Termin für leitende Mitarbeiter etabliert.

Am 20. September haben die Teilnehmer die Wahl: Nach der Eröffnungsrede sowie der Podiumsdiskussion zum Thema "Innovation zwischen Leistungs- und Kostendruck" stehen verschiedene Programme zur Auswahl. Im Forum Finanzen geht es um die Schuldenbremse



und den Fiskalpakt: Hängen diese gleich einem Damoklesschwert über Deutschland? Oder bedeuten sie doch eine reale Chance zur nachhaltigen Haushaltskonsolidierung? Die Vortragsreihe IT-Management thematisiert praktische Anforderungen an die Führung von öffentlichen Einrichtungen: Mit neuen Anwendungen, innovativen Technologien und unterschiedlichsten Betriebsmodellen wächst die Dringlichkeit, die IT-Betriebskosten übersichtlich zu halten. Wie gelingt es, sie zu optimieren?

Am Nachmittag steht das Forum Open Government auf dem Programm mit der spannenden

Frage: Überholt der Bürger den Staat? Die Entwicklung von Bürgerinformation und Bürgerpartizipation steht im Fokus der Diskussion. Außerdem erhalten die Gäste in einem Vortrag zu E-Government in Österreich Anregungen aus dem Nachbarland. Referent ist Christian Rupp, Sprecher der Plattform Digitales Österreich, dem Koordinations- und Strategiegremium der Bundesregierung für E-Government in Österreich. Der Behörden Spiegel ist Medienpartner der Veranstaltung.

Weitere Informationen unter [www.mach.de/innovatives-management.html](http://www.mach.de/innovatives-management.html)