

Verändern und Veränderungen im öffentlichen Sektor

Employability in der öffentlichen Verwaltung

Der öffentliche Sektor ist in Bewegung. Viele Veränderungen laufen außerhalb der großen Reformagenden und nahezu unbemerkt von den Aufmerksamkeitskampagnen ab. Ein Traditionsbruch kündigt sich an. Doch dieser Veränderungsprozess verläuft nicht linear und daher oftmals nur schwer einzuschätzen. Integrative Veränderungsmodelle werden nicht konsequent realisiert. Unterschiedliche und wechselnde Interessen, verwaltungspolitischer Opportunismus, Rückschläge und Mehrfachschleifen kennzeichnen den Weg.

Siegfried Mauch, ein Kenner der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland und langjähriger Mitarbeiter der Stabsstelle für Verwaltungsreform im Innenministerium Baden-Württemberg und Mitarbeiter der Führungsakademie Baden-Württemberg, beschreibt in dem Artikel mit anschaulichen Beispielen unterlegt, Ursachen, Gründe und Modelle der Verwaltungsmodernisierung in Bund, Länder und Kommunen, die Bedeutung der Veränderungen für das Selbstverständnis der Verwaltung und ihrer Bediensteten sowie Misserfolge und Rückschläge mit ihren Ursachen und Folgen.

Der Beitrag zeigt auch auf, wie nachhaltige Veränderungen realisiert werden können und dass mit den inter- und intranationalen System- und Sektorenwettbewerben die eigentlichen Veränderungsherausforderungen der öffentlichen Verwaltung erst noch bevorstehen. Erst recht bei der Bewältigung dieser Anforderungen hat der Personalbereich eine zentrale Schlüsselstellung. Denn diese können letztlich nur durch eine Aktivierung des Humankapitals gelöst werden. Doch leider sind sich sowohl der Personalbereich als auch die Führungskräfte in der Linie den damit verbundenen veränderten Rollenanforderungen noch nicht bewusst. Um Veränderungen meistern zu glauben, werden nach wie vor Angststrategien gefahren. Die Überlebenschance im System wird fremdbestimmt. Die Beschreibung strategischer Anforderungen und Leistungserwartungen, eine offene Kommunikation der Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen, die Definition von Lernzielen, die Förderung eines Lernklimas, die Stärkung des Selbstwertgefühls und der Selbstregulationskompetenz sowie die Überprüfung der bestehenden Organisations-, Führungs- und Anreizstrukturen in ihrem wechselseitigen Bezugsrahmen lassen immer noch auf sich warten. Weitgehend noch nicht erkannt ist, dass Humankapital nur dann wirksam erschlossen werden kann, wenn fördernde und fordernden Strukturen und Prozesse so in das System eingezogen werden, dass sie sich im Wege von Rückkopplungen weitgehend selbst steuern. Der Beitrag schließt mit dem Appell, auch in der öffentlichen Verwaltung die Maßstäbe von Employability wie sie die Initiativegruppe „Wege zur Selbst-GmbH“ vermittelt, in die Struktur einzuweben, um nachhaltigen Erfolg zu haben. Wie bei anderen sozialen Systemen, müssen auch im öffentlichen Sektor die Strukturanforderungen dem Leitbild der Anforderungstransparenz, Selbstverantwortung, Selbstorganisation und Selbstkompetenz entsprechen.

(Den vollständigen Artikel erhalten Sie im passwortgeschützten Mitgliederbereich.)