

Neue Führungskulturen,
neue Kooperationen,
gegenseitige Impulse?

Anforderungen an ein Changemanagement

Peter Schilling

Professor für Informationsmanagement
der öffentlichen Verwaltung i.R.
Berner Straße 30, 71522 Backnang, DE

4.0: Industrie und Verwaltung – Berlin 01.04.14 – Anf. Changemgmt 1

Gliederung

- Worum geht es?
- Wo liegen Unterschiede?
- Besonderheiten ÖV
- Was können Führungskräfte ÖV und Industrie von einander lernen?
- Gemeinsam neue Wege gehen
- Fazit

4.0: Industrie und Verwaltung – Berlin 01.04.14 – Anf. Changemgmt 2

Worum geht es?

- Hier Fokussierung auf Aspekte des Informationsmanagements
- Gemeinsamkeiten & Unterschiede
- Schwerpunkt auf der Frage „Was können/ sollten die Führungskräfte der ÖV von denjenigen der Industrie lernen, um Anschluß zu finden?“
- Braucht es neue Wege der Kooperation?

4.0: Industrie und Verwaltung – Berlin 01.04.14 – Anf. Changemgmt 3

Vergleich der Hierarchien



4.0: Industrie und Verwaltung – Berlin 01.04.14 – Anf. Changemgmt 4

© 2014 Prof. Peter Schilling - angewandtes informations management - aim

Vergleich der Zielsysteme

<ul style="list-style-type: none">· Im Prinzip ein homogenes Zielsystem im Unternehmen· Klare Stakeholder-Situation· Wenig(er) Zielkonflikte	<ul style="list-style-type: none">· Komplexere Zielsysteme & Stakeholder-Situation in ÖV· Mehr Zielkonflikte
--	---

4.0: Industrie und Verwaltung – Berlin 01.04.14 – Anf. Changemgmt 5

© 2014 Prof. Peter Schilling - angewandtes informations management - aim

Kritischer Unterschied

Wegen der fehlenden Preisbildung am Markt fallen Selbststeuerungsmechanismen weg.

Das Diagramm zeigt die Zuordnung von Marktformen zu Wirtschaftstypen basierend auf der Gewinnzerzielung. Die vertikale Achse (Marktform) ist in Polypol, Oligopol und Monopol unterteilt. Die horizontale Achse (Gewinnzerzielung) reicht von 'Keine' bis 'maximale'. Eine gestrichelte Linie trennt die Bereiche. Rechts daneben sind die zugehörigen Wirtschaftstypen in Kästchen aufgeführt: Privatwirtschaft (Polypol/Oligopol), Öffentliche Verwaltung (Oligopol) und Öffentliche Betriebe (Monopol).

Marktform	Gewinnzerzielung	Wirtschaftstyp
Polypol	Keine bis maximale	Privatwirtschaft
Oligopol	Keine bis maximale	Öffentliche Verwaltung
Monopol	Keine bis maximale	Öffentliche Betriebe

4.0: Industrie und Verwaltung – Berlin 01.04.14 – Anf. Changemgmt 6

Besonderheiten der ÖV (1) Status Quo

- Konzepte der Privatwirtschaft werden ohne Beachtung der Spezifika der ÖV übernommen
- Keine Kontinuität sondern Modernisierungswellen
- Viele Pilotprojekte, aber eine unzureichende Breitenwirkung & Nachhaltigkeit

Hinzu kommt:

- „Trivialitäten“ werden negiert
- Kein Lerneffekt, da Projekte grundsätzlich „Erfolge“ sind

4.0: Industrie und Verwaltung – Berlin 01.04.14 – Anf. Changemgmt 7

Besonderheiten der ÖV (2)

- Fehlende Antriebskräfte (kein Markt)
- Keine Belohnung für innovatives Handeln
- Potenzial des Produktansatzes wird nicht ausgeschöpft
 - Keine adäquate Strukturierung der Produktkataloge
 - Zu geringe Beachtung für das zentrale Produktionsverfahren
- Potenzial des Prozessansatzes wird nicht ausgeschöpft [2]
- Nutznießer \neq Nutzer \neq Betreiber \neq Investor

4.0: Industrie und Verwaltung – Berlin 01.04.14 – Anf. Changemgmt 8

© 2014 Prof. Peter Schilling - angewandtes informations management - aim

Was macht Verwaltung? (1)

Politische Steuerung	
Operative Steuerung	Operative Steuerung
Produktion Klassische Verwaltungsprodukte	Produktion Mittelbare Verwaltungsprodukte

Legende

Produktionsverfahren: Informationsverarbeitung
Produktionsverfahren: Produktspezifisch

4.0: Industrie und Verwaltung – Berlin 01.04.14 – Anf. Changemgmt 9

© 2014 Prof. Peter Schilling - angewandtes informations management - aim

Was produziert Verwaltung?○

Alle Tätigkeiten, die Verwaltungen **selbst** ausführen - also das Produkt **selbst erzeugen** - lassen sich in die drei folgenden Kategorien einordnen:

- 1. Information**
- 2. Einzelfallentscheidung**
- 3. Normen und Strategien**

Dies sind aus meiner Sicht die „klassischen Verwaltungsprodukte“ im o.a. Sinn. [1]
Nur in wenige Branchen der Privatw. ähnlich

4.0: Industrie und Verwaltung – Berlin 01.04.14 – Anf. Changemgmt 10

Mittelbare Verwaltungsprodukte

ÖV steuert die Produktion z.B. in

- Bildungswesen
- Gesundheitswesen
- Hochbauverwaltung
- Sicherheit
- Straßenbau

→ Dies ist (eher) vergleichbar mit Aufgaben einer Verwaltung in der Industrie

4.0: Industrie und Verwaltung - Berlin 01.04.14 - Anf. Changemgmt 11

Zentrales Produktionsverfahren

Hypothese:

1. **Jede** Verwaltung macht ausschließlich Informationsverarbeitung (IV)
2. **IV** ist das {einzigste | zentrale} Produktionsverfahren der **ÖV**

4.0: Industrie und Verwaltung - Berlin 01.04.14 - Anf. Changemgmt 12

Schlussfolgerungen daraus

- IV ist unabhängig vom Umfang des IT-Einsatzes durchgängig das Kerngeschäft der ÖV
- Zur Steigerung der Produktivität müssen stärker moderne Methoden der IV eingesetzt werden
(z.B. Modellierung, Projektmanagement, Wissensmanagement, Ontologien, ...)
- Mehr (intellektuelles, emotionales) Engagement **aller** Führungskräfte für das Kerngeschäft IV

4.0: Industrie und Verwaltung - Berlin 01.04.14 - Anf. Changemgmt 13

Lernen von der ÖV

Compliance als Teil der Unternehmenskultur
aber

In ÖV „Fluch & Segen“
Aus guten Gründen

- ein integraler Bestandteil der Organisationskultur und „Produktmerkmal“
- wesentlicher Teil des Auftrags (Rechtmäßigkeit, Nachvollziehbarkeit)

➔ Nicht in diesem Umfang übertragbar!

4.0: Industrie und Verwaltung - Berlin 01.04.14 - Anf. Changemgmt 14

Lernen von der Industrie

- Investitionen zur Produktivitätssteigerung
 - Investitionsstrategien
 - ROI
 - Erfolgskontrolle
 - Umgang mit Misserfolgen
- Umgang mit unvollständigen Informationen
- Konzentration auf das Kerngeschäft

4.0: Industrie und Verwaltung - Berlin 01.04.14 - Anf. Changemgmt 15

Kooperation

- Kooperation in Projekten (PPP) schwierig
z.B. wegen Vergaberichtlinien oder Fragen
der Erfolgsbeteiligung
aber
- Neue Art der Kooperation bei der
Erstellung oder Anpassung von Vorschriften
macht Sinn

4.0: Industrie und Verwaltung - Berlin 01.04.14 - Anf. Changemgmt 16

Neue Art der Kooperation (1)

- bei der Erstellung oder Anpassung von Vorschriften
- win-win herstellen – d.h. gemeinsam berechtigte ordnungspolitische Ziele
 - identifizieren („Schwarze Schafe“, Marktverzerrung, ...)
 - Aufwand zur Erreichung dieser Ziele minimieren durch frühzeitige Einbeziehung der betroffenen Unternehmen (Open Government)
- Vorschriftengebung mit Methoden der Projektarbeit

4.0: Industrie und Verwaltung – Berlin 01.04.14 – Anf. Changemgmt 17

Neue Art der Kooperation (2)

- Kooperation auf strategischer Ebene bei der Erstellung oder Anpassung von Vorschriften
 - Ziele/Regelungsbedarf
 - Wirksamkeit
 - Machbarkeit/Kosten/Prioritäten
 - Sicht auf „das Ganze“
 - Entkopplung der operativen Ebenen
 - Autonomie der Partner
 - Minimierung der Standards
 - Modernisierung der „zwei Geschwindigkeiten“
- P23R [3] als Mittel & Katalysator

4.0: Industrie und Verwaltung – Berlin 01.04.14 – Anf. Changemgmt 18

Fazit

- Übernahme von Konzepten und Methoden nur mit Prüfung der Wirksamkeit und des Kosten-Nutzenverhältnisses in der veränderten Organisationskultur
- Neue Kooperationsformen können zur Verringerung des Bürokratieaufwandes bei den Unternehmen führen ohne die gesamtgesellschaftlichen Ziele einer Vorschrift zu gefährden

4.0: Industrie und Verwaltung – Berlin 01.04.14 – Anf. Changemgmt 19

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

schilling@moderne-verwaltung.de
<http://forum.moderne-verwaltung.info>

[1] Schilling P. - Tiefgreifendes Umdenken in Politik und Führungsebene ist ein Erfolgsfaktor der Verwaltungsmodernisierung - in Schweighofer E., Kummer F., Hötendorfer W. (Hrsg.) Abstraktion und Applikation - IRIS2013, Tagungsband des 16. Intern. Rechtsinformatik Symposiums

[2] Brüggemeier M., Schilling P., Schulz S. - Potenziale des Prozesskettenansatzes im B2G- Kontext – Anwendungserfahrungen und Perspektiven – in Schweighofer E., Kummer F. (Hrsg.) Europäische Projektkultur als Beitrag zur Rationalisierung des Rechts Tagungsband des 14. Internationalen Rechtsinformatik Symposiums IRIS 2011

[3] p23r.de & (z.B.) Schilling P. et al. (2010): FRESKO – die effiziente Prozesskettenverbindung zwischen Unternehmen und Verwaltungen, in: M. Wimmer et al. (Hrsg.), Vernetzte IT für einen effektiven Staat, Bonn (FRESKO -> P23R)

4.0: Industrie und Verwaltung – Berlin 01.04.14 – Anf. Changemgmt 20

RESERVEFOLIEN FÜR EVTL. RÜCKFRAGEN

4.0: Industrie und Verwaltung – Berlin 01.04.14 – Anf. Changemgmt 21

Beispiele Produktkategorie Information

- Öffentliche Bekanntmachungen
- Auskunftsdienste
(D115, Webseiten u.ä)
- Warnmeldung
(Hochwasser, Smog u.ä)
- Einzelfallberatung
- Informationssammlungen (z.B.
Einwohnerwesen, Statistik)

4.0: Industrie und Verwaltung – Berlin 01.04.14 – Anf. Changemgmt 22

Beispiele Produktkategorie Einzelfallentscheidungen

- Genehmigungen und Gestaltungen
- Hilfen und Subventionen
- Auftragsvergabe und Vertragsabschlüsse
- Ausweise und Pässe
- Bescheinigungen

4.0: Industrie und Verwaltung - Berlin 01.04.14 - Anf. Changemgmt 23

Beispiele Produktkategorie Normen und Strategien

- Entwürfe für die Legislative
(Sitzungsvorlagen, Satzungen,
Referenten-entwürfe u.ä.)
- Durchführungsbestimmungen
- Interner Regeln mit Außenwirkung (z.B.
Geschäftsverteilungspläne)
- Strategische Planungen
(z.B. Regierungsprogramme)

4.0: Industrie und Verwaltung - Berlin 01.04.14 - Anf. Changemgmt 24