

Clever Sparen – mit unentdeckten Potenzialen den Sparpaketen trotzen!

Anela Fivaz, Betriebswirtin (IHK), Organisationsmanagement (KGSt)

Ein Blick in die Zukunft zeigt: Auf die öffentliche Verwaltung kommen grosse finanzpolitische Herausforderungen zu. Sparen ist somit keine Kür mehr, sondern Pflicht. Wie aber lässt sich einer drohenden Haushaltschiefelage entgegenwirken, ohne die Ausgaben, Leistungen und Standards drastisch zu senken? Und: Wie können Betroffene zu Beteiligten gemacht werden und damit positiv zum Konsolidierungsprozess beitragen?

*„Man kann nicht Wohlstand schaffen, indem man die Lust zum Sparen nimmt.“
Abraham Lincoln*

Sparen, wirtschaftliches Handeln und das Konsolidieren des Haushalts sind Ziele vieler Verwaltungen. Nur: Wie soll man vorgehen, ohne den Ausgaben und Leistungen einen Kahlschlag zu verpassen? Der Begriff der „Haushaltskonsolidierung“ ist bereits negativ behaftet. Oftmals werden damit Stelleneinsparung, Einschnitte im Gesundheits-, Bildungs-, Kultur- und Sozialwesen sowie reduzierte Standards respektive Qualität verbunden. Hintergrund dieser negativen Assoziation ist der Umstand, dass ein Stellenabbau und die Reduktion von Ausgaben für Personal oder kulturelle Einrichtungen sich nur kurzfristig positiv auswirken, denn mit Pauschalkürzungen gehen Risiken wie Fachkräftemangel, Demotivation der Mitarbeitenden oder Einbussen bei der Standortattraktivität einher.

Mittel- und langfristig gesehen kann eine Organisation nur zukunftsfähig und wirtschaftlich handeln, wenn sie sich den Herausforderungen und Rahmenbedingungen dynamisch anpasst. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist der Einbezug und die direkte Beteiligung der Betroffenen: Mitarbeitende und Führungskräfte. Bewährt hat sich hierbei die Durchführung eines ganzheitlichen Organisationsentwicklungsprozesses, der die Beteiligten involviert und die Potenziale und Entwicklungsreserven auf diese Weise „von innen her“ offenlegt.

Eine Verwaltung ist sehr komplex; die Betrachtung und Analyse der Aufgaben, Strukturen, Prozesse und Ressourcen bedarf einer systematischen und professionellen Verfahrensweise.

In der Praxis hat sich ein gestuftes Vorgehen bewährt, das nachfolgend zusammengefasst vorgestellt wird.

Vorgehensmodell

In einem gestuften Verfahren wird die Organisation ganzheitlich und mit aktiver Beteiligung der Betroffenen unter den folgenden vier Gesichtspunkten betrachtet:

1. Bestandsaufnahme und Aufgabenanalyse
2. Überprüfung der Strukturen und Prozesse
3. Konzeption der organisatorischen Weiterentwicklung
4. Umsetzungsplanung

1. Bestandsaufnahme und Aufgabenanalyse

Gemeinsam mit den Mitarbeitenden und Führungskräften werden die Ziele und Aufgaben der Verwaltung dokumentiert und einer kritischen Analyse unterzogen. Zum Beispiel:

- Welche Aufgaben haben an Bedeutung verloren und lassen sich ganz oder teilweise abbauen?
- Welche Aufgaben müssen intensiver wahrgenommen und welche neuen Aufgaben zusätzlich übernommen werden?

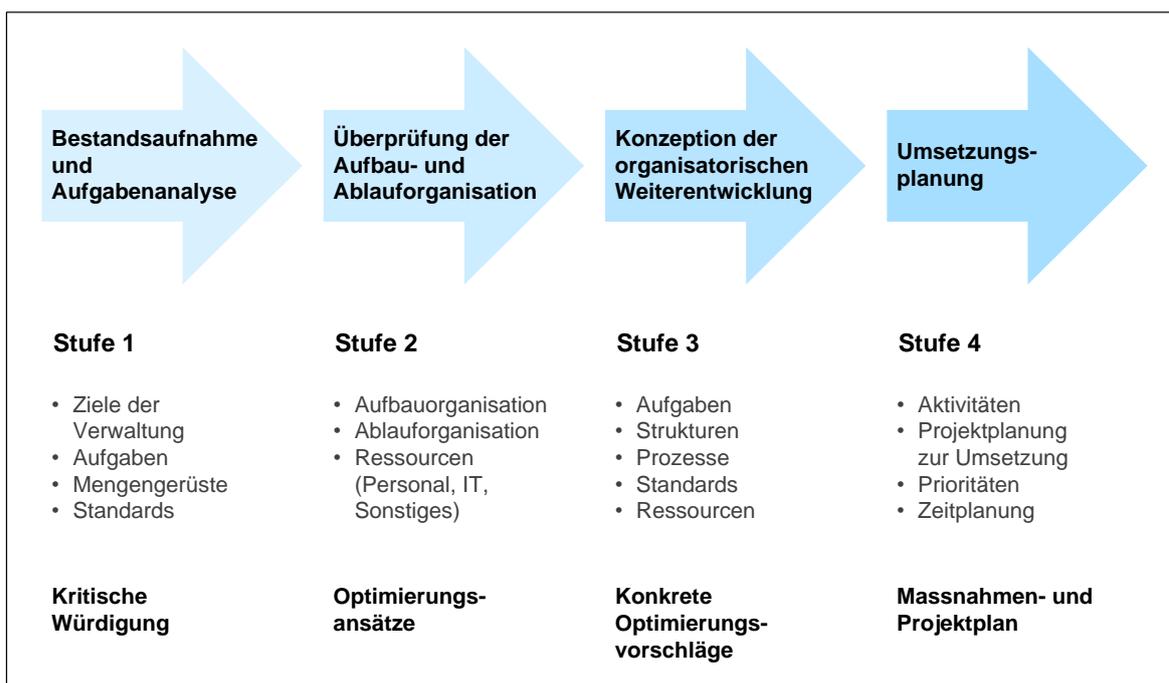
Die Bestandsaufnahme erfolgt mit wenig Aufwand und systematisch – dank dem Tool „Aufgaben-Stellen-Matrix“, das wir für diesen Zweck entwickelt haben.

2. Überprüfung der Strukturen und Prozesse

Im nächsten Schritt erfolgen strukturelle und prozessuale Betrachtungen. Hierbei werden Hierarchieebenen, Aufgabenzuordnung und Abläufe analysiert. In vielen Projekten zeigt

sich: Die gleichzeitige Betrachtung aller Arbeitsabläufe ist wenig sinnvoll. Vielmehr empfiehlt sich, den Fokus auf sogenannte Hauptprozesse zu legen und damit explizit die Abläufe zu identifizieren, die am kostenintensivsten sind oder unter denen die Produktivität leidet. Dies sind insbesondere Prozesse, die direkt zum Kunden führen. Und: Anwendungslücken im Bereich der IT führen oftmals zu unnötig komplexen Arbeitsabläufen und Produktivitätshemmnissen.

Ein weiterer Baustein ist die Überprüfung der Führungs- und Steuerungsinstrumente. Hierbei werden Informations- und Kommunikationswege betrachtet und mit den Informationsbedürfnissen der Mitarbeitenden abgeglichen. Aufbauend auf den weiterentwickelten Aufgaben, Strukturen und Prozessen erfolgt eine qualitative und quantitative Betrachtung des Personalbestands, der vorhandenen IT-Struktur (Hardware, Software, Netzwerke, IT-Entwicklungspläne) und sonstigen Sachmittel- sowie Technikausstattungen.



Auch bei der Betrachtung von Strukturen, Prozessen und Ressourcen werden die Beteiligten aktiv eingebunden. Damit wird das Wissen direkt von der Basis abgerufen und der Arbeitsaufwand auf mehrere Schultern verteilt. Mitarbeitende erkennen schnell den Mehrwert eines effizienten Ablaufs. Sie setzen neue ablauforganisatorische Regelungen daher auch motiviert und überzeugt um.

3. Konzeption der organisatorischen Weiterentwicklung

Der Ist-Zustand wird gemeinsam mit den Beteiligten einer kritischen Betrachtung unterzogen, welche die Grundlage für die organisatorischen Konzeptions- und Umsetzungsvorschläge bildet. Die Ergebnisse münden in ein Soll-Konzept, das Handlungsreserven und Optimierungsvorschläge widerspiegelt und festgelegte Massnahmen bündelt.

4. Umsetzungsplanung

Im letzten Schritt werden die Ergebnisse und Optimierungsvorschläge priorisiert und in einen Massnahmenplan überführt. Gleichzeitig werden die notwendigen Faktoren für die Umsetzungsphase – Zeithorizonte, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Ressourcenbedarf – in einem Projektplan festgehalten.

Durch eine Aufgabenkritik, deren Ergebnisse dauerhaft wirken sollen, und eine Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation

lassen sich Effektivität und Effizienz der Leistungserbringung und der Aufgabenerfüllung verbessern.

Zum Erfolg eines Organisationsentwicklungsprozesses trägt das hier vorgestellte gestufte Verfahren nachhaltig bei. Es hat sich bewährt, die Führungskräfte aller Ebenen und die Mitarbeitenden der jeweils betroffenen Organisationseinheiten aktiv in die Analyse und Umsetzung einzubinden, da Nachhaltigkeit und tatsächliche Wirkung nur durch ein Akzeptanz- und Identifikationsstiftendes Miteinander aller Beteiligten erreichbar ist.

Fazit

Prozesse, weiterentwickelte Strukturen und der Einsatz sachgerechter Ressourcen bilden das Fundament einer wirtschaftlichen und zukunftsfähigen Verwaltung. Unsere Erfahrung zeigt: Bei einer ganzheitlichen Betrachtung der Organisation werden Entwicklungsreserven und Potenziale sichtbar, die eine effizientere und effektivere Wahrnehmung der Aufgaben ermöglichen. Allerdings bedarf das Vorhaben einer gut geplanten und strukturierten Vorgehensweise.

Unsere langjährige Branchen- und Methodenkompetenz im öffentlichen Bereich und die Erfahrung im Management komplexer Projekte setzen wir zum Erfolg eines solchen Vorhabens ein – und behalten dabei das Machbare stets im Auge.