Zukunftsbefähigung des Verwaltungspersonals

Autor(en): **Bischof, Jris**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Rote Revue : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur**

Band (Jahr): **75 (1997)**

Heft 1

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-341325

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Zukunftsbefähigung des Verwaltungspersonals

Die geplante Verwaltungsreform mittels der Philosophie der wirkungsorientierten Verwaltungsführung hat umfassende Änderungen der Verwaltungstätigkeit zur Folge. Das Ziel des Prozesses ist, dass die Verwaltung auf ein sich veränderndes Umfeld und Ansprüche schneller, flexibler und unbürokratischer reagieren kann. Dabei wird deutlich, dass sich die

Jris Bischof

Verwaltung und die MitarbeiterInnen einem grossen und unaufhörlichen Umänderungs- und Lernprozess stellen müssen. Die neuen Spielräume bieten Chancen, wecken aber auch Ängste. Entscheidend wird daher sein, wie vor dem Hintergrund arbeits- und organisationspsychologischer Erkenntnisse mit dem Personal umgegangen wird, denn es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Qualität öffentlicher Dienstleistungen und den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Damit die Reform gelingt, sind deshalb nebst dem Erarbeiten von Leistungsaufträgen, Globalbudgets und Wirkungsindikatoren, die Bereitschaft der MitarbeiterInnen, sich für die Reform zu engagieren, sowie auf sie bezogene Bildungsmassnahmen wichtig.

Bürokratie oder professionelle Dienstleistung?

Die Spannungen bei der Einführung der neuen Verwaltungsführung liegen insbesondere im Aufeinanderprallen von unterschiedlichen Selbstverständnissen und Erwartungen, sowie dem Dilemma von Zuständigkeitsdenken und Kundschaftsorientierung.

Heute wird der Verwaltung vorgeworfen, dass sie in Zuständigkeiten denke und nicht an die Lösung der an sie herangetragenen Probleme. Entgegen dem landläufigen Vorurteil der Bevölkerung gegenüber der Bürokratie bemüht sich jedoch die Mehrzahl der MitarbeiterInnen um die BürgerInnen. Sie wollen bei der Lösung von Problemen helfen und zeigen ein erstaunlich hohes Engagement für die Bedürfnisse der einzelnen. All dies sind aber eigentliche «Systemverstösse», und die Diskrepanz zwischen den von den einzelnen MitarbeiterInnen gewünschten Verhaltens- und den faktischen Systembedingungen ist mit einer der Gründe, warum auch die VerwaltungsmitarbeiterInnen äusserst unzufrieden sind. Zu bedenken ist auch, dass ein erheblicher Teil des Personals die Systemzwänge verinnerlicht und eine entsprechende Persönlichkeitsstruktur erworben hat.

Berufliche Handlungsfähigkeit

Das Verwaltungspersonal wird nicht von Heute auf Morgen NPM-tauglich – die MitarbeiterInnen müssen zu einem kompetenten Umgang mit Veränderungen befähigt werden und bei organisatorischen, arbeitstechnischen und personalpolitischen Neuerungen unterstützt werden. Wenn etwa selbständiges Handeln verlangt wird, dann muss die Fähigkeit und Bereitschaft zur Übernahme von Selbst-

verantwortung gegeben sein. Selbstverantwortung entsteht nicht einfach so, sondern muss vor Ort erfahren werden, durch reflektierte zielorientierte Handlungs- und Denkprozesse.
Sich rasch ändernde, jedoch nicht eindeutig voraussehbare Anforderungsprofile in komplexen Organisationsstrukturen erfordern eine dauernde Erhöhung der persönlichen und fachlichen Qualifikation der MitarbeiterInnen im Sinne der Diversifizierung – andere Qualifikationen und nicht «Mehr vom selben» – und führen damit auch zur Sicherung des persönlichen und beruflichen Wertes. Berufliche Handlungsfähigkeit soll vermittelt werden. Gefragt sind Konzepte für eine proaktive Personalpolitik mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit zu verbessern und die Arbeitsmotivation zu erhalten.
Vorrangiges Ziel der Personalarbeit muss die bewusste Gestaltung einer Verwaltungskultur sein, die den Auswüchsen der Bürokratie und der Hierarchie die Stirn zu bieten vermag. Die neue Kultur muss vorgelebt werden. Dies umso mehr, als es sich in diesem Fall um eine Veränderung handelt, die bei gewissen MitarbeiterInnen zu einem eigentlichen Kulturschock führen kann. Klar ist, dass die Veränderungen nicht nur über kulturelle Aspekte erfolgen können, ebenfalls notwendig wird eine organisatorische Anpassung sein.

Verwaltung auf der Schulbank

Aus- und Weiterbildung sind wichtige Instrumente für die Personalentwicklung, denn nur durch die zielgerichtete Bereitstellung von Qualifizierungsmassnahmen kann eine Übereinstimmung der Ziele der Verwaltung und den individuellen Wünschen des Personals gewährleistet werden. Weiterbildung muss im Kontext der Verwaltungsentwicklung und in direkter Verbindung zum Arbeitsplatz stattfinden, denn Arbeit qualifiziert. Aus Sicht der MitarbeiterInnen geht es dabei um gezielte, individuelle Angebote zur Erweiterung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Handlungsspielräume sowie der Erschliessung von Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten und einer Erhöhung der Transparenz, insbesondere bei personalpolitischen Entscheidungen.
Die Leistungsreserven des Verwaltungspersonals können aber nur dann mobilisiert werden, wenn es gelingt, Aufgaben derart motivierend zu gestalten, dass den MitarbeiterInnen der Einsatz ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten sinnvoll erscheint. Die Frage muss deshalb auch lauten: Wie ist Arbeit zu gestalten, damit eine Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten in der und durch die Arbeitstätigkeit selbst möglich wird? Wobei sich hier auch die grundsätzliche Frage stellt, ob jedes Personal «entwickelt» werden kann.
Die Personalentwicklung muss auch deshalb ein zentraler Bestandteil der Reform sein, weil sonst die Beschäftigten – als Konsequenz aus den zunehmenden Arbeitsanforderungen und den unattraktiver werdenden Perspektiven (Leistungsabbau etwa im Lohnbereich) – demotiviert werden oder Widerstand leisten. Wer gleichzeitig reformiert und spart, hat schon verloren. Die Gefahr besteht jedoch, dass die notwendigen Strategien zu Personalentwicklung nicht umgesetzt werden, da sie in einem Spannungsverhältnis zu Massnahmen der Haushaltskonsolidierung öffentlicher Verwaltungen stehen. In die Personalentwicklung zu investieren und sie nicht nur als Kostenfaktor zu begreifen, wird sich mittel- und langfristig auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht lohnen. Zu bedenken ist auch, dass nicht nur Geld, sondern auch die zur Verfügung stehende Zeit für die Umsetzung von Personalentwicklungsmassnahmen eine knappe Ressource ist.

Betroffene werden zu Beteiligten

Die meisten ReformerInnen sind sich heute der Tatsache bewusst, dass die MitarbeiterInnen im Rahmen der neuen Steuerung

Die neue Kultur muss vorgelebt werden, umso mehr, als die Veränderungen als eigentlicher Kulturschock erlebt werden können.

und der damit veränderten Aufgaben Unterstützung für die erforderlichen Lernprozesse benötigen, da das Personal und sein Verhalten für das Gelingen der Reform von entscheidender Bedeutung ist. Beim Start der Reformprozesse etwa sind hierarchieübergreifende Workshops äusserst wichtig, um ein gemeinsames Problembewusstsein zu entwickeln. An solchen Anlässen kann die emotionale Abwehr des Veränderungsprozesses thematisiert werden. Die MitarbeiterInnen erhalten Informationen und sehen, dass sie mit ihren Befürchtungen nicht alleine dastehen, aber auch, dass die Reform Chancen enthält wie etwa mehr Eigenverantwortung und Flexibilität in der Aufgabenerfüllung.

Ein erheblicher Teil der unmittelbaren für den Arbeitsplatz relevanten kognitiven und instrumentellen Aspekte sowie der grössere Teil der affektiven Veränderungen im Rahmen der Einführung der neuen Verwaltungsführung setzt aber eine konkrete Schulungs- bzw. Unterstützungsarbeit am Arbeitsplatz selbst voraus sowie eine Beteiligung der betroffenen MitarbeiterInnen. Die direkte Beteiligung des Personals an der Gestaltung der sich verändernden Arbeitstätigkeit hat folgende positiven Auswirkungen: Der Lernprozess geschieht durch die Betroffenen selbst, was zu einer höheren Akzeptanz der veränderten Situation führt sowie zur Einsicht in organisatorische und technische Zusammenhänge und zum Erleben von Veränderbarkeit und «Machbarkeit». Die Fähigkeit zum Erkennen und Formulieren von eigenen Interessen wird gefördert, d.h. eine kritischere und bewusstere Haltung zur Verwaltung und zur Arbeitstätigkeit wird erreicht, was zu angepassteren Arbeitssystemen – aufgrund der Nutzung des ExpertInnenwissens der MitarbeiterInnen – führt. Die Beteiligung der Betroffenen erhöht wahrscheinlich auch den Erfolg von Schulungen und die Motivation für Weiterbildung. Erreicht wird somit eine höhere berufliche Qualifikation sowie eine höhere Mobilität und Flexibilität. Oft sind jedoch Argumente zu hören, die gegen eine Beteiligung der Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung vorgebracht werden, wie etwa: «Die meisten Menschen wollen diese Verantwortung gar nicht übernehmen.» Dem ist entgegenzuhalten, dass viele MitarbeiterInnen gar nie zeigen konnten, dass sie bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Richtig ist, dass nicht alle gleichviel Verantwortung wollen – nötig ist jedoch die Schaffung von Wahlmöglichkeiten.

Die Personalentwicklung muss ein zentraler Bestandteil der Verwaltungsreformen sein, um das Ziel der Wirkungsorientierung zu erreichen. Die systemimmanenten Lernbarrieren sind abzuschaffen und die Ausbildung der Fähigkeiten, auf künftige Herausforderungen in kompetenter Weise reagieren zu können, müssen gefördert werden. Der Arbeitsplatz selbst soll zum Ort des Lernens werden. Von Bedeutung ist dabei die Teamarbeit und die qualifizierende Arbeitsgestaltung. Eine Hauptaufgabe der Verwaltungsführung muss sein, der Sinnhaftigkeit der MitarbeiterInnenleistung Gewicht zu verleihen. Aber es braucht auch die Einsicht der MitarbeiterInnen, dass sie es selbst in der Hand haben, an einer zukunftsfähigen Verwaltung aktiv mitzugestalten.

Jris Bischof, Verwaltungskauffrau, cand. Arbeits- und Organisationspsychologin IAP.