

Organisationsberatung zwischen externer Begutachtung und Entwicklungsbegleitung

Die Beratung von Organisationen im Öffentlichen Sektor ist in den letzten 15 Jahren – neben der Grundlagenarbeit und den Seminaren – zu einem zentralen Standbein des KDZ geworden. Gleichlaufend mit den Veränderungen im Öffentlichen Sektor haben sich auch die Beratungsthemen, die Rolle und Funktion der Beratung und nicht zuletzt auch unsere Kundengruppen verändert. Dieser Beitrag gibt Einblicke in die Beratungspraxis des KDZ und beschreibt mögliche Entwicklungsperspektiven.



Alexander Maimer und Klaus Wirth

Die ideale Organisation?

Seit Beginn des 20. Jahrhunderts beschäftigt sich die Wissenschaft mit der Weiterentwicklung von Organisationssystemen. Heute sieht Stefan Kühl den Wandel als das einzig Stabile in Organisationen. Als maßgebliches Leitbild für die Verwaltungsentwicklung der letzten Jahrzehnte gilt das Konzept des New Public Managements, in dem verschiedenste Managementkonzepte der jüngeren Vergangenheit zusammengefasst wurden, und in unterschiedlichen Varianten zur Umsetzung gelangten. Zu den zentralen Prämissen zählen: die Ausrichtung auf Ergebnisse und Wirkungen und damit korrespondierend eine Steuerung mit Zielen, eine stärkere Delegation einschließlich einer dezentralisierten Führungs- und Steuerungsorganisation, die stärkere Ausrichtung auf die BürgerInnen, die Nutzung von Wettbewerbselementen sowie eine Fokus-

Festzuhalten ist, dass es keine *universelle* Form der Organisation gibt. Die Struktur einer Organisation sollte letztlich ein Spiegel der an sie gestellten Funktionserfordernisse und der von der Organisation zu erbringenden Leistungen und Ziele sein. Den sich ändernden Anforderungen an Verwaltungen muss auch das Organisationskonzept entsprechen. Demzufolge gilt es, bei der Organisationsentwicklung sowohl Stabilität als auch Wandlungsfähigkeit, Flexibilität, Anpassungs- und Lernfähigkeit in einer Organisation zu verankern. Es gilt, sich von der Vorstellung zu lösen, dass es ein universelles Organisationskonzept für die gesamte Verwaltung geben kann. Die Herausforderung lautet somit eine Vielfalt an organisatorischen Lösungen zuzulassen, die Veränderungsfähigkeit der Organisation zu entwickeln, und gleichzeitig eine einheitliche und zielorientierte

sierung auf die Qualität der Leistungen. Parallel dazu haben jedoch noch viele andere technische, gesellschaftliche und politische Entwicklungen die konkrete Gestaltung von Verwaltungsorganisationen beeinflusst, etwa die rasante informationstechnische Automatisierung, oder die fortschreitende Integration der EU.

Steuerung der gesamten Verwaltung zu gewährleisten.

Gegenstände der Beratung

Die Gegenstände unserer Beratungstätigkeit sind immer bezogen auf die Lösung aktueller Kundenprobleme und daher auch ein Spiegelbild der jeweiligen Herausforderungen im Öffentlichen Sektor. So bearbeitet das KDZ eine große Bandbreite an Themenstellungen auf allen Bereichen des Public Sectors.

Einen ersten Schwerpunkt bildet die *klassische Organisationsberatung*. Hier wird das KDZ als Vermittler oder Gutachter tätig und bringt für die Lösung von verwaltungsinternen organisatorischen Herausforderungen seine Außensicht ein. Aufgaben sind dabei die Bewertung und das Aufzeigen von Handlungsbedarf sowie Optimierungsmöglichkeiten und in weiterer Folge das Formulieren von konkreten Entwicklungsperspektiven. Hier steht Effizienzsteigerung, das Heben von Produktivitätsreserven durch Struktur- und Prozessverbesserung, eine bessere und gleichmäßigere Auslastung der MitarbeiterInnen, die Einführung neuer Instrumente und Verfahren und die optimale Gestaltung der Organisation im Vordergrund.

Immer häufiger unterstützt das KDZ aber auch bei der *Strategie-/ Konzept-*

entwicklung als Ideenschmiede in der Entscheidungsvorbereitung und auch in der nachfolgenden Umsetzungsphase. Geht es bei der Strategieentwicklung vor allem um das Abschätzen von zukünftigen Handlungserfordernissen, die Entwicklung und Bewertung von Chancen und Handlungsoptionen, steht in der Umsetzungsphase dann die Prozessbegleitung im Zentrum.

In der Organisationsberatung und der Strategieberatung agieren die BeraterInnen vor allem in der Rolle des *Experten*, wird doch vor allem Expertise und Sachkenntnis erwartet. Dazu bietet das KDZ eine unabhängige Außenperspektive (Spiegel), die Chance sowohl aktuelles Fachwissen als auch Vergleiche in den Beratungsprozess einzubringen. Wichtig ist uns, dass am Ende eines Prozesses klare handlungsorientierte Empfehlungen stehen. Dabei scheuen wir uns nicht, eine klare Position zu beziehen und deutlich zu machen, wofür wir aus professioneller und politisch unabhängiger Sicht stehen. Hier gilt es Nachhaltigkeit und Weitsicht mit den jeweiligen Veränderungsmöglichkeiten einer Organisation zu verbinden. Denn nur umsetzungsfähige Vorschläge sind hilfreiche Vorschläge.

Entwicklungsbegleitung

In den letzten Jahren wurde das KDZ immer öfter auch mit der *Umsetzung von Modernisierungskonzepten* be-

traut, beziehungsweise als Projektbegleitung von verwaltungsinternen Projektleitern beauftragt. Denn neben den vom KDZ erarbeiteten Vorschlägen gibt es auch Organisationen, die bereits eigene Konzepte oder Ansätze dazu entwickelt haben, hier gilt es bei der Umsetzung unterstützend zu wirken.

In solchen Fällen arbeiten die BeraterInnen des KDZ als Prozessbegleiter beziehungsweise als Coaches für die projektverantwortlichen Führungskräfte und übernehmen etwa das Projektmanagement von Veränderungsprozessen. Damit werden die BeraterInnen in mehrfacher Hinsicht Impulsgeber sowohl für sachliche Inhalte, als auch für die Dynamisierung von stagnierenden Prozessen.

Innovation und Nachhaltigkeit

Das KDZ versteht sich auch im Beratungsbereich als *Innovator für den Öffentlichen Sektor*. Daher versuchen wir auch aktuelle Entwicklungen in der Betriebs-/ Verwaltungswissenschaft in Beratungsprozesse einfließen zu lassen, und praktische Instrumente zu entwickeln. Beispiele der Vergangenheit sind etwa die Produktkataloge, die Kennzahlenvergleiche und moderne Kostenrechnungssystematiken. Um maßgeschneiderte Lösungen für unsere KundInnen zu erzielen braucht es jeweils einen individuellen Zugang, ausreichend Zeit für die Auftragsklärung, die Abstimmung der Ziele und die zu erwarteten Ergebnisse.

Die öffentliche Verwaltung hat andere Gesetzmäßigkeiten, und es bedingt spezialisiertes Wissen und lange Erfahrung, die besonderen Aufgaben, rechtlich-finanziellen Rahmenbedingungen, Restriktionen des Systems beziehungsweise die besonderen kulturellen und strukturellen Eigenheiten zu erkennen und Veränderungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Perspektiven

Der Bedarf nach externer Beratung bleibt angesichts wachsender Anforderungen an den Öffentlichen Sektor hoch. Inhaltlich wird sich Verwaltungsberatung auch in Zukunft an den vorher genannten Leitbildern der Verwaltungsentwicklung in all ihren Facetten orientieren und gleichzeitig nicht umhin kommen, sich jeweils systematisch mit den Anforderungen und Gegebenheiten vor Ort, aber auch der Veränderungskompetenz der jeweiligen Organisation auseinander zu setzen. Beratungsprojekte werden immer stärker Lösungen für zwischenmenschliche Probleme und Verwerfungen in einer Organisation anbieten müssen. Das erfordert neben der fachlichen Kompetenz vermehrt auch soziale und psychologische Kompetenz der BeraterInnen.

Immer häufiger werden kleine und thematisch stark fokussierte Optimierungsansätze verfolgt. Das erfordert spezialisiertes Fachwissen und Kostenstrukturen, in denen auch kleinere Projekte wirtschaftlich bearbeitet werden können. Beides sind traditionelle Stärken des KDZ. Oftmals werden Beratungsleistungen erst dann in Anspruch genommen, wenn alle internen Möglichkeiten ausgeschöpft sind oder eine gewisse ‚Ausweglosigkeit‘ erreicht ist. Das bedingt jedenfalls höhere Ansprüche an die Methodik der KDZ-Beratung und die Prozesssteuerung.

Auch wenn die aktuelle Finanzkrise für den Öffentlichen Sektor eine große Belastung ist, ist sie gleichermaßen eine Chance, bisher nicht durchsetzbare Reformmaßnahmen auf den Weg zu bringen und bisher als unveränderbar geltende Bereiche neu zu strukturieren. Viele zufriedene KundInnen zeigen uns, dass wir mit unseren Konzepten auf einem guten Weg sind. Ihnen gilt unser Dank dafür, dass sie uns ihr Vertrauen geschenkt haben.

