

**Mensch und Arbeit in der Verwaltung - Status,
Entwicklungsrichtungen, Zukunftsperspektiven**

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen

19. Europäischer Verwaltungskongress 2014

Bremen, 27. Februar 2014

Gliederung des Vortrags

1. **Modernisierungstreiber der öffentlichen Verwaltung**
2. **Mensch und Arbeit in der zukünftigen Verwaltung**
3. **Das Projekt DAQkommunal**

Gliederung des Vortrags

1. **Modernisierungstreiber der öffentlichen Verwaltung**
2. Mensch und Arbeit in der zukünftigen Verwaltung
3. Das Projekt DAQkommunal

Modernisierungstreiber



Neue Politikstrukturen



- **Nationalstaat gerät unter Druck, europäische Ebene verändert die Handlungsspielräume.**
- **Politische Globalisierungsprozesse, „Regieren in entgrenzten Räumen“ (Kohler-Koch 1998, Risse 2011) vergrößert die Komplexität (z.B. durch Einbeziehung von NGO's).**
- **Vertrauensschwund und Skepsis gegenüber allen Organen des Staates, insbesondere gegenüber der ÖV.**
- **Das Weber'sche Verwaltungsmodell wird immer kritischer betrachtet.**
- **Gefordert wird die individuelle Legitimation der Verwaltungsleistungen durch gute Dienstleistungsqualität.**
- **Dies führt zur Notwendigkeit neuer öffentlicher Managementformen (New Public Management 2.0).**

Prof. Dr. G. Richenhagen • Bremen, 27.02.2014

Quelle: Nach Schröter u.a. (2012, 12ff.), Schedler/Proeller (2011, 29ff.).

Demografischer Wandel



- **Langfristige Schrumpfung der Bevölkerungszahl.**
- **Alterung durch niedrige Geburtenziffern und steigende Lebenserwartung.**
- **Verstärkte Zuwanderung bis 2035.**
- **Heterogenisierung, d.h. Ausdifferenzierung der Gesellschaft in Bezug auf regionale, ethnische, und kulturelle Herkunft.**
- **Vereinzelnung, d.h. die durchschnittliche Haushaltsgröße sinkt und die Zahl der Ein-Personen-Haushalte steigt weiter.**
- **Binnenwanderung, d.h. der Trend zu Ost-West und Nord-Süd-Wanderung bleibt bestehen.**
- **Veränderung von öffentlichen Aufgaben und Haushalten.**
- **Neue Formen des Personalmanagements bei älteren Belegschaften erforderlich.**

Prof. Dr. G. Richenhagen • Bremen, 27.02.2014

Quelle: DAQ-Projekt (2013)

Gesellschaftlicher Wandel



- **Gesellschaftlicher Wertewandel: Rückgang traditioneller Werte (z.B. Religion und Obrigkeitshörigkeit), stärkere Individualisierung führt zu Trends von Entsozialisierung und -solidarisierung.**
- **Verschiebung von Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten.**
- **Insbesondere Wertewandel bei der Generation Y und den „Digital Soveränen“ erfordert neue Führungsstile und -konzepte.**

Generation Y in den USA: Empirische Evidenzen nach Review

- Arbeit ist - verglichen mit allen anderen Generationen - für die Generation Y weniger wichtig im Leben.
- Die Arbeitsethik ist bei allen anderen Generationen stärker entwickelt als bei der Generation Y.
- Die Generation Y misst der Freizeit – verglichen mit allen anderen Generationen – eine höhere Bedeutung zu.
- Die Generation Y sucht mehr Freiheit, Individualität und Work-Life-Balance als frühere Generationen.

Prof. Dr. G. Richenhagen • Bremen, 27.02.2014

Quelle: Eigene Darstellung z.T. nach Twenge (2010), Blauth u.a. (2011), Schedler/Proeller (2011, 27ff.).

Ökonomische Faktoren



- **Budgetkrisen, strukturelle Haushaltsdefizite, Schuldenberge - aber nicht überall.**
- **Wachsender internationaler Wettbewerbsdruck führt zu Standortwettbewerb.**
- **Daher: Leistungsstarke Verwaltung und ein Netz öffentlicher Institutionen notwendig.**
- **„Die BürgerInnen und Unternehmen wollen sich als Kunden behandelt wissen“ (a.a.O.).**
- **Bedeutung informellen Verwaltungshandelns steigt.**

Prof. Dr. G. Richenhagen • Bremen, 27.02.2014

Quelle: Schedler/Proeller (2011, 32f.).

Digitalisierung und Virtualisierung



- IT ermöglicht hohe örtliche und zeitliche Verfügbarkeit von Informationen.
- Dadurch: Charakteristika der Bürokratie (Hierarchie, Spezialisierung, Dienstwegprinzip) verlieren an Bedeutung: „Speicherbares Wissen ist heute kein Engpassfaktor mehr“ (Schedler/Proeller 2011, 28).
- Die Folge: Delegation verstärkt erforderlich, Abbau hierarchischer Zuständigkeitsordnungen zugunsten von Managementaufgaben.
- Web 2.0-Anwendungen (z.B. social media) durchlöchern Organisationsgrenzen.
- Forderungen nach „Open Government“ und „Open Data“.

Prof. Dr. G. Richenhagen · Bremen, 27.02.2014

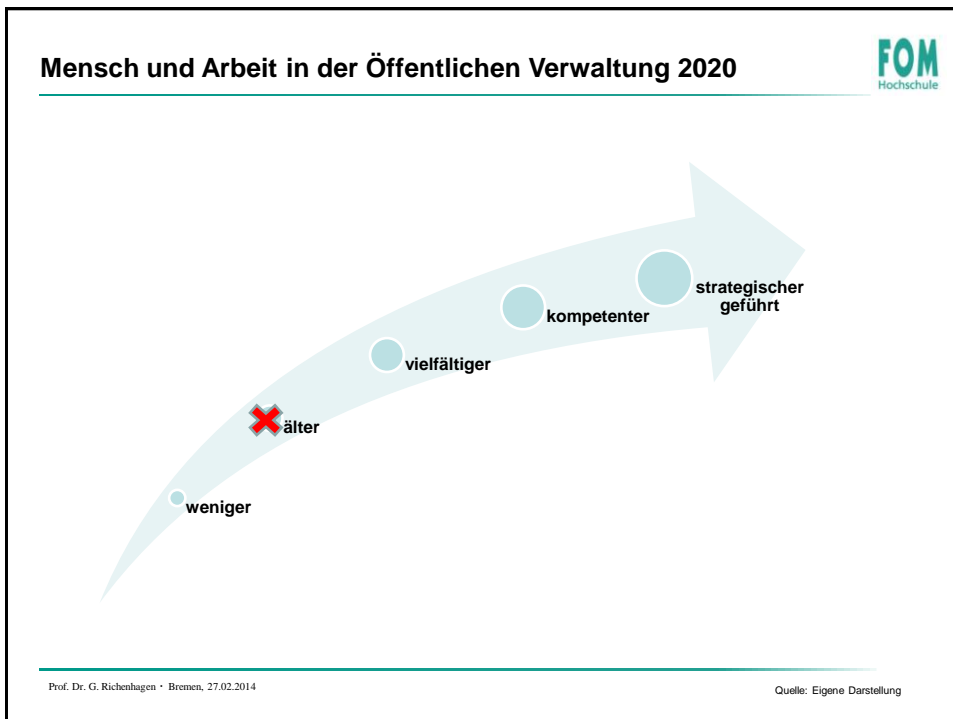
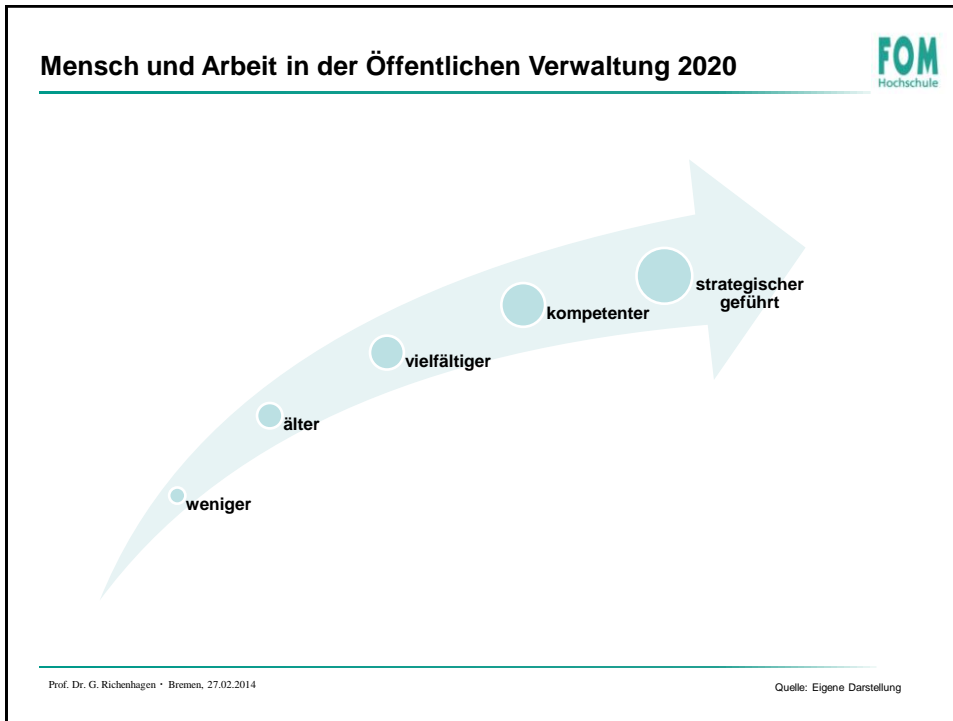
Quelle: Nach Schedler/Proeller (2011, 28f.), Schröter u.a. (2012, 15), .



Gliederung des Vortrags

1. Modernisierungstreiber der öffentlichen Verwaltung
2. **Mensch und Arbeit in der zukünftigen Verwaltung**
3. Das Projekt DAQkommunal

Prof. Dr. G. Richenhagen · Bremen, 27.02.2014



Alterszentrierte Personalstruktur in der ÖV



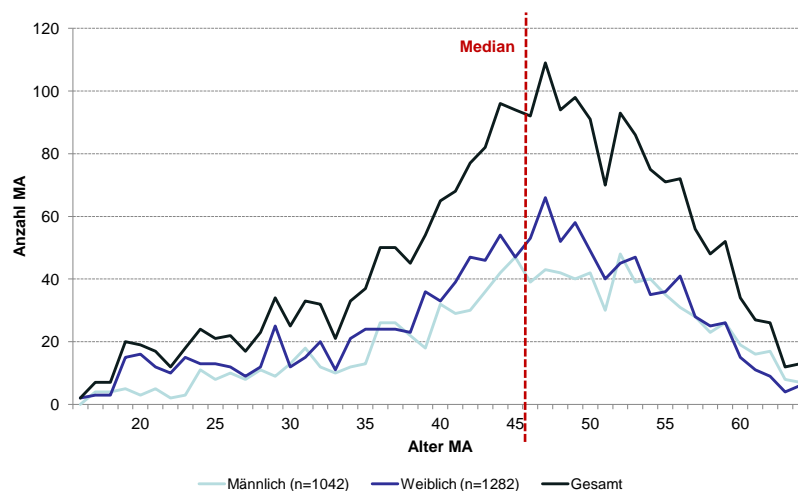
- Ca. 52% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter älter als 44 Jahre, ca. 33% älter als 50 Jahre.
- Personal in Ostdeutschland in der Gesamtheit älter als in Westdeutschland.
- Starke Alterung des höheren Dienstes: In den kommenden 6 Jahren gehen ca. 33% des Führungspersonals in Westdeutschland in den Ruhestand, in Ostdeutschland ca. 25%.
- Im Hinblick auf die Altersstruktur keine Unterschiede zwischen Beamten und anderen Beschäftigten.
- Beachtenswerte Unterschiede in Bezug auf die Ebenen (Bund, Land, Kommune) und Aufgabenbereiche (z.B. Schule, Polizei).

Prof. Dr. G. Richenhagen · Bremen, 27.02.2014

Quelle: Zusammenfassung des Autors nach Bosch Stiftung (2009, S. 271.), Bezugsjahr 2006



Beispiel Medianalter

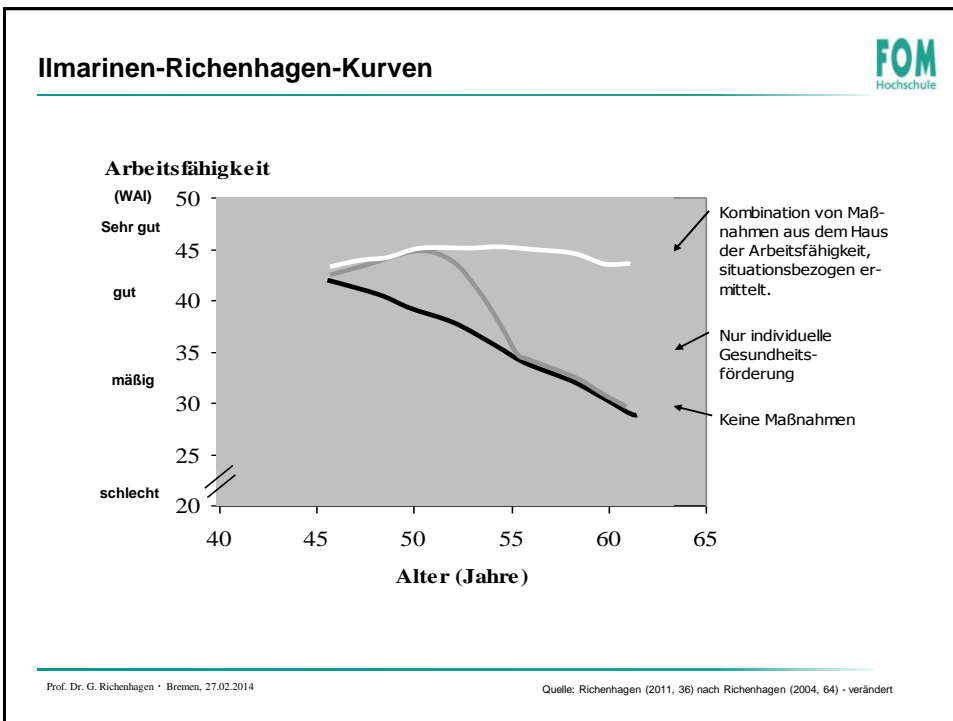
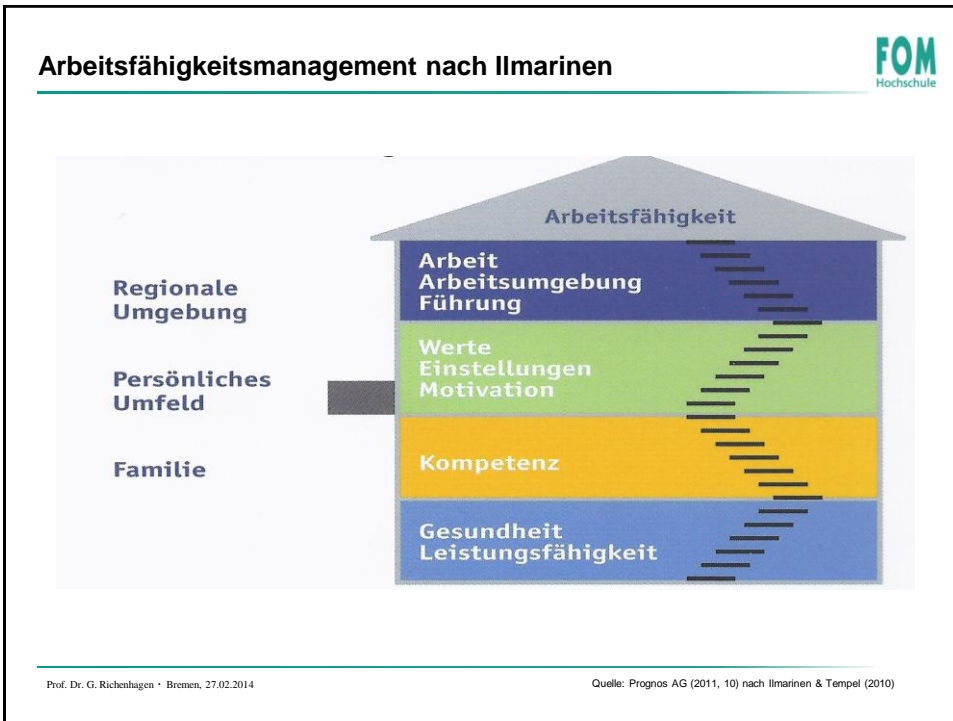


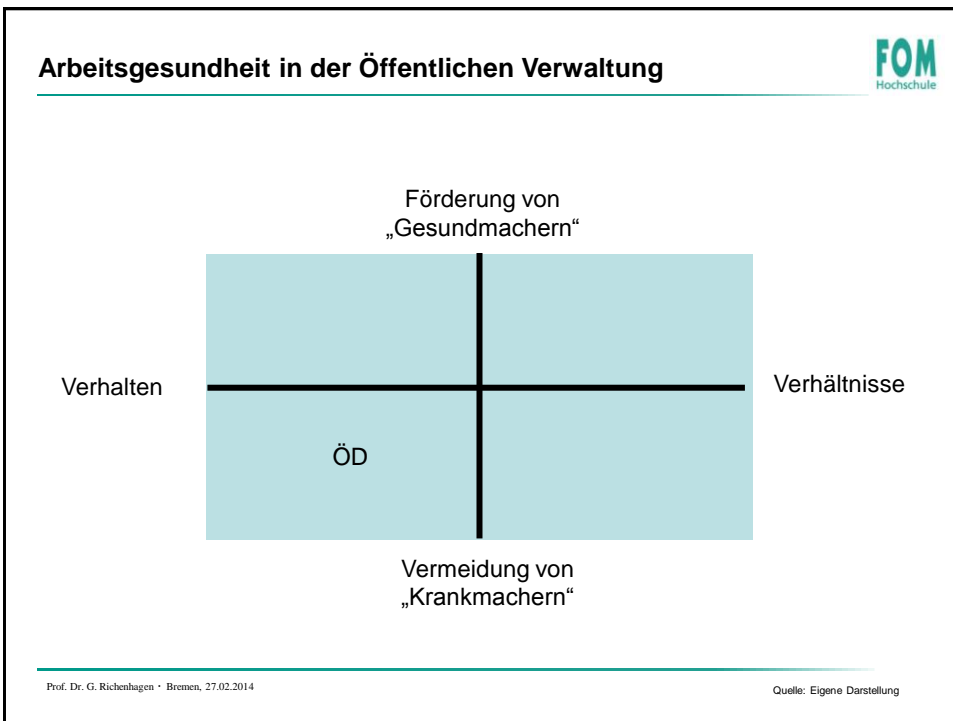
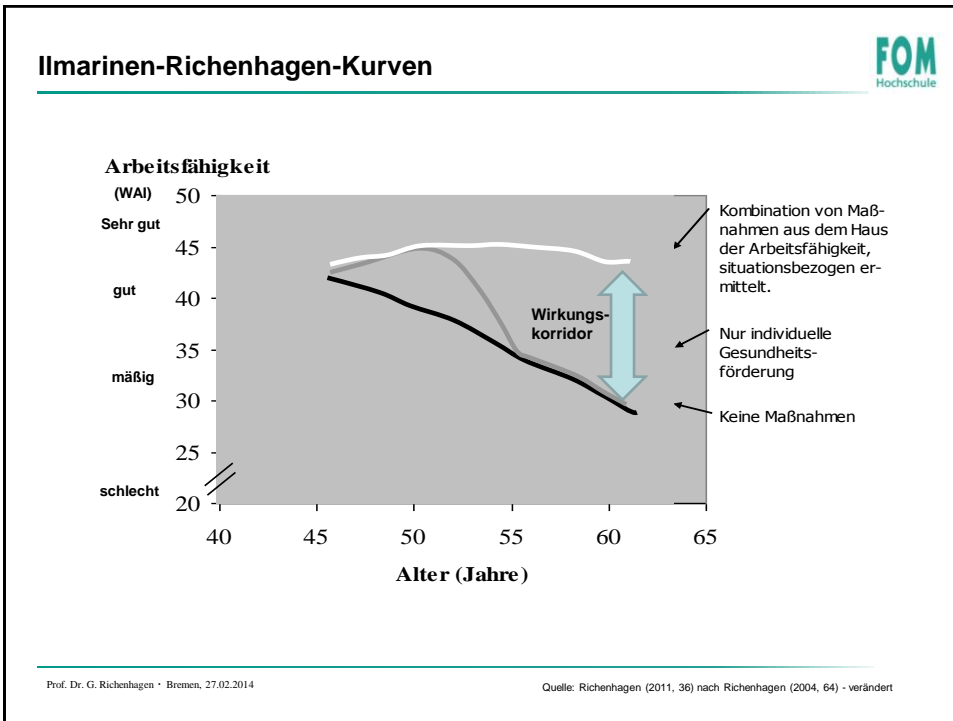
Autor: DAQ-Team
Datum: 21.11.2013
Folie 14

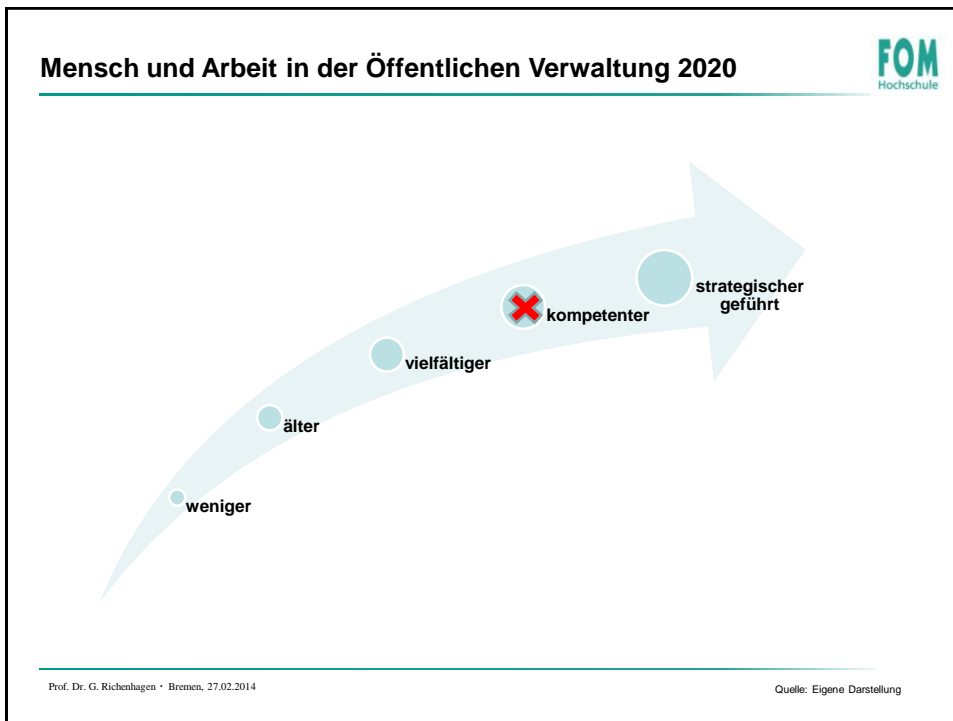
Gefördert durch



EUROPÄISCHE UNION







Kompetenz-Verschiebung in der ÖV

FOM Hochschule

Die eingangs geschilderten Trends verändern das Anforderungsprofil für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, z.B.:

- Steuerung und Kontrolle komplexer Netzwerke,
- Bearbeitung komplexerer und offenerer Aufgaben,
- Steuerung jenseits von Hierarchie,
- weniger Spezialisten, mehr Generalisten,
- Managementkompetenz,
- e-Government-Kompetenz.

→ Kompetenzmanagement, das strategisch orientiert ist.

→ Eine Neubewertung der Fachlichkeit.

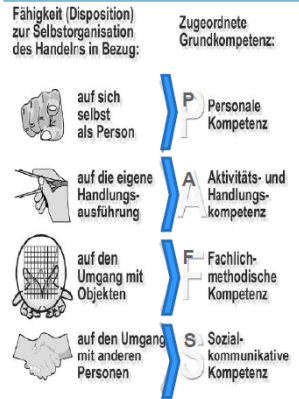
Prof. Dr. G. Richenhagen · Bremen, 27.02.2014

Quelle: Zusammenfassung des Autors nach Bosch Stiftung (2009, S. 43f.) und Richenhagen (2014)

Verwendung von Kompetenzmodellen



Kompetenzatlas nach Erpenbeck/Heyse



Personale Kompetenz				Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsivität	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungs-fähigkeit	Integrationsfähigkeit	Akquisitionsstärke	Problemlösungs-fähigkeit	Wissensorientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptionsstärke	Organisationsfähigkeit
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit Kundenorientierung	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft	Projektmanagement	Folgebewusstsein	Fachwissen	Marktkennnisse
Beziehungsmanagement	Anpassungsfähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifende Kenntnisse
Sozial-kommunikative Kompetenz				Fach- und Methodenkompetenz			

Prof. Dr. G. Richenhagen • Bremen, 27.02.2014

Quelle: Heyse/Erpenbeck (2012, VIII)

Kompetenzmodell nach Heyse und Erpenbeck




P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsivität	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungs-fähigkeit	Integrationsfähigkeit	Akquisitionsstärke	Problemlösungs-fähigkeit	Wissensorientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptionsstärke	Organisationsfähigkeit
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit Kundenorientierung	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft	Projektmanagement	Folgebewusstsein	Fachwissen	Marktkennnisse
Beziehungsmanagement	Anpassungsfähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

Prof. Dr. G. Richenhagen • Bremen, 27.02.2014

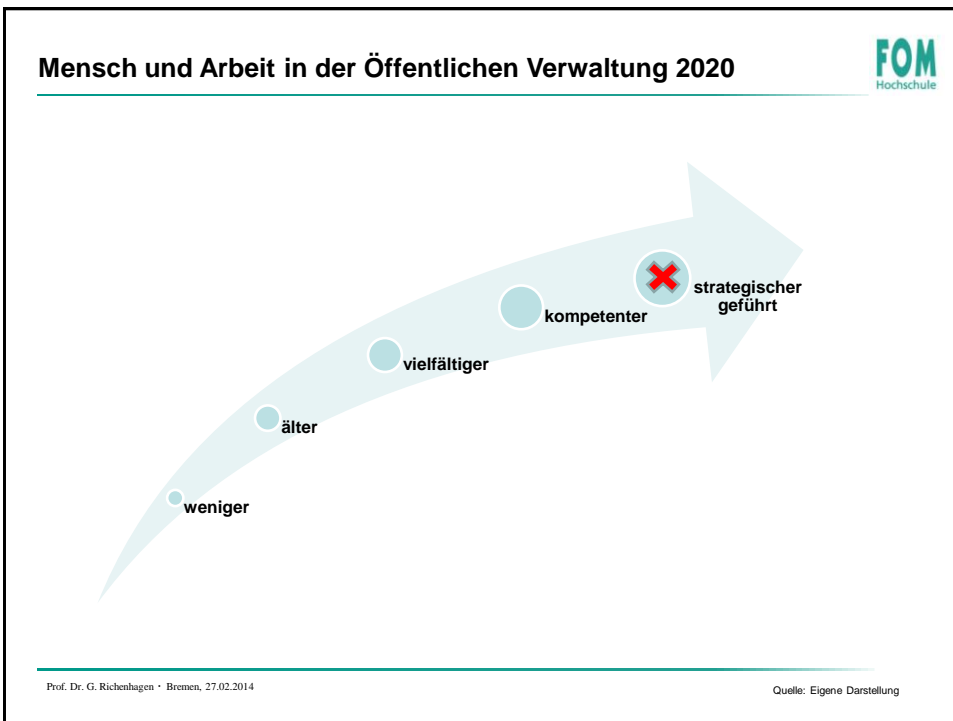
Quelle: Heyse/Erpenbeck (2012, VIII)

Kompetenzmodell der Stadt München



Grundmodell A – Kompetenzmodell für alle Beschäftigten			
Fachkompetenz:			
Kompetenz	Grundlegend +	Ausgeprägt ++	Stark ausgeprägt +++
Fachkenntnisse			
Nachhaltig Gegenwart und Zukunft gestalten:			
Kompetenz	Grundlegend +	Ausgeprägt ++	Stark ausgeprägt +++
Ergebnis- und Zielorientierung			
Vielfaltskompetenz			
Wirtschaftliches Denken und Handeln			
Innovationsfähigkeit			
Service- und Dienstleistungsorientierung			
Kommunikationsfähigkeit			
Kooperations- und Konfliktfähigkeit			
Eigenverantwortung:			
Kompetenz	Grundlegend +	Ausgeprägt ++	Stark ausgeprägt +++
Selbstreflexion			
Selbstorganisation			
Stresstoleranz			
Grundmodell B – Kompetenzmodell für Führungskräfte			
Führungskompetenz:			
Kompetenz	Grundlegend +	Ausgeprägt ++	Stark ausgeprägt +++
Führungswille			
Verantwortungsvolle Mitarbeiterführung			
Strategische Führung			

Prof. Dr. G. Richenhagen • Bremen, 27.02.2014
Quelle: Böhle (2013, 225)



Hohe Bedeutung des Themas Führung in der ÖV



Anonyme Befragung von 351 obersten Führungskräften Bundes- und Landesverwaltung, Thema Verwaltungsmodernisierung:

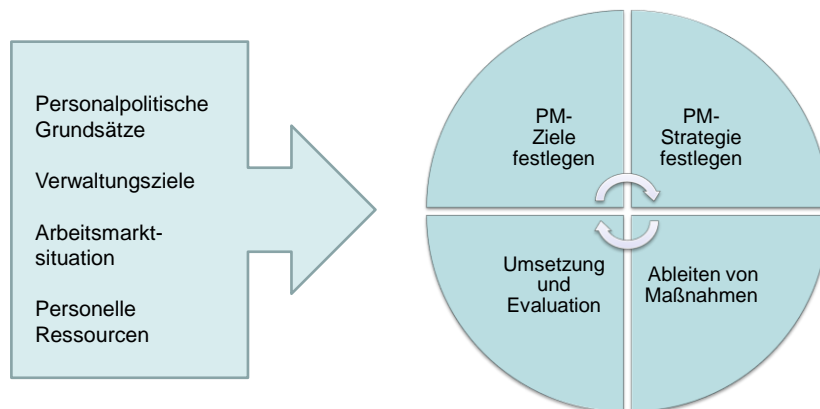
- **Skepsis bei Reformansätzen wie E-Government, Budgetmanagement, PPP.**
- **Konstruktiver Weg: Personalentwicklung, Reform des Dienstrechtes.**
- **Höchster Nutzen: Personal- und Führungskräfteentwicklung.**
- **Die Auswahl und Qualifikation von Führungskräften empfindet die Mehrheit als mangelhaft.**

Insgesamt: Personal und Führungskräfte sind aktuell nur unzureichend auf die anstehenden Herausforderungen vorbereitet.

Prof. Dr. G. Richenhagen • Bremen, 27.02.2014

Quelle: Hammerschmid u.a. (2010)

Strategie-Planung im Öffentlichen Personalmanagement (PPM)



Prof. Dr. G. Richenhagen • Bremen, 27.02.2014

Quelle: Eigene Darstellung

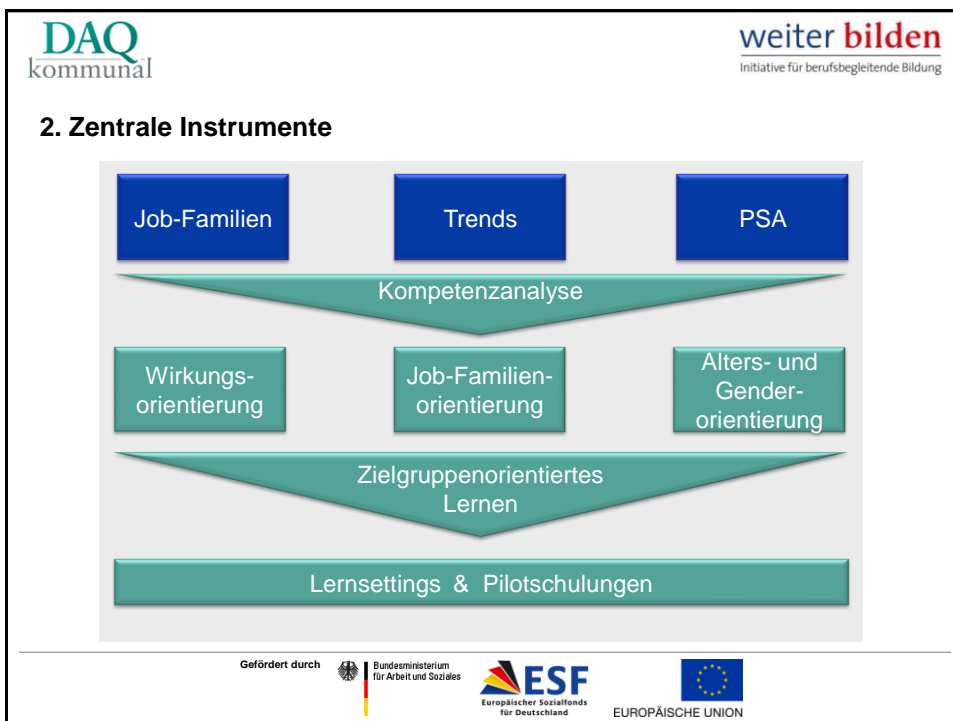
Gliederung des Vortrags


1. Modernisierungstreiber der öffentlichen Verwaltung
2. Mensch und Arbeit in der zukünftigen Verwaltung
3. Das Projekt DAQkommunal


Prof. Dr. G. Richenhagen • Bremen, 27.02.2014

DAQ Projektziele

- Von der individuellen zur **strategiegeleiteten Personalentwicklung**
- Entwicklung von strategischen **Weiterbildungskonzepten** und kommunenspezifischen **Kompetenzmodellen**
- **Umsetzung** bedarfsgerechter und kompetenzorientierter Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen
- Kooperation und **Erfahrungsaustausch**
- Sicherung der **Nachhaltigkeit** in den beteiligten Kommunen
- **Transfer** der ermittelten Ergebnisse in die kommunale Familie








Initiative für berufsbegleitende Bildung


Die Job-Familien der kommunalen Partner


Obere Führung			Mittlere Führung			Untere Führung		
Projektmanagement mit Externen						Expertentätigkeit		
Ärztliche und sonstige diagnostische /therapeutische Tätigkeiten						Nichtärztliche medizinische Assistenzfach Tätigkeiten		
Verwaltung mit überwiegend Außenkontakt			Verwaltung mit überwiegend Innenkontakt			Assistenz		
Pädagogisch, pflegerische & soziale Tätigkeiten						Lehrende & bildende Tätigkeit		
Technische Planung/Steuerung /Ausführung						Gewerblich-technische Tätigkeiten		
Feuerwehr und Rettung								

Autor: DAQ-Team
Datum: 21.11.2013
Folie 31

Gefördert durch





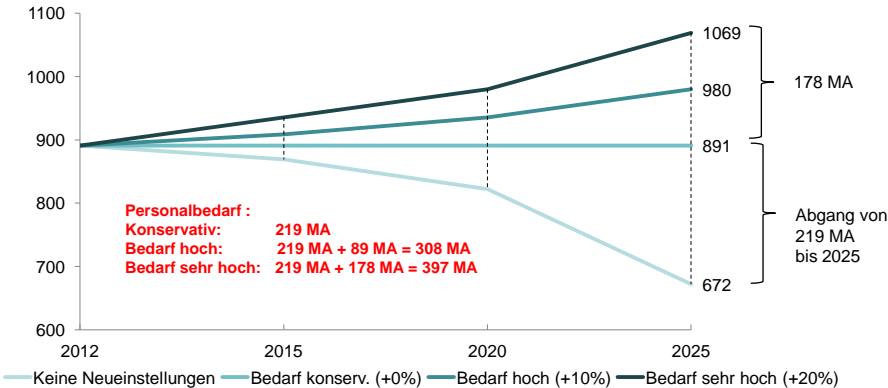


Initiative für berufsbegleitende Bildung

Szenarioberechnung (DAQ-Trompete)

Beispiel 1: Job-Familie „Pflegerische, pädagogische und soziale Tätigkeiten“


Sehr hoher Personalbedarf gemäß Experten: Bei einem Zuwachs des Personalbedarfs von 20% bis 2025 entsteht ein Personalbedarf von bis zu 397 Stellen. ↑

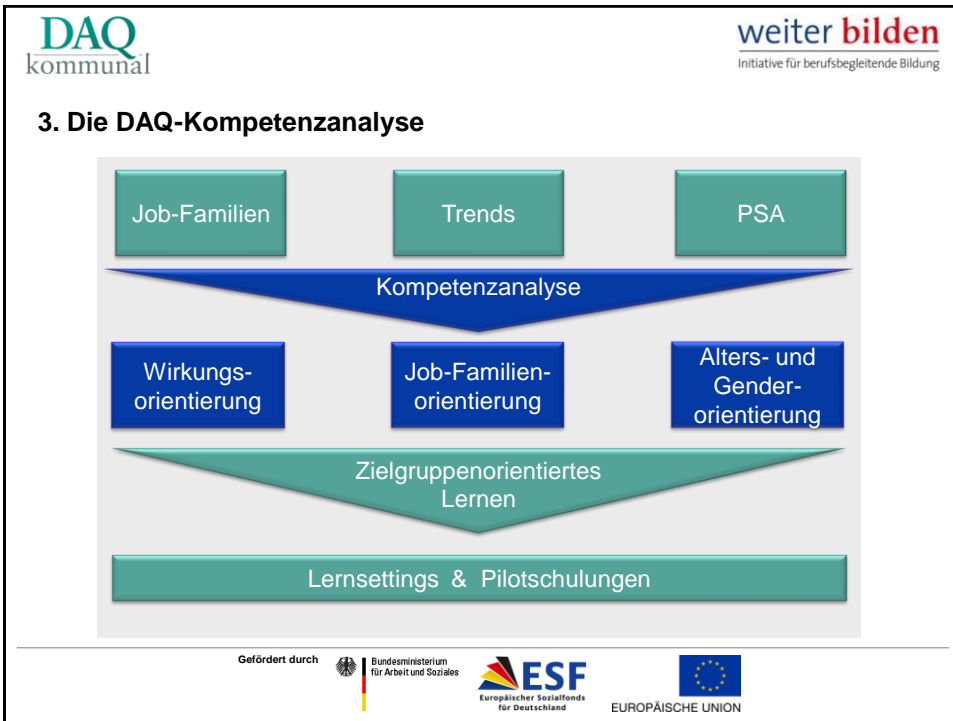


Szenario	2012	2015	2020	2025
Keine Neueinstellungen	900	900	900	672
Bedarf konserv. (+0%)	900	900	900	891
Bedarf hoch (+10%)	900	900	900	980
Bedarf sehr hoch (+20%)	900	900	900	1069

Autor: DAQ-Team
Datum: 21.11.2013
Folie 32

Gefördert durch





Ergebnisse der Kompetenzanalyse

	Wirkungsorientierung	Job-Familienorientierung	Alters-/Genderorientierung
Sozialkompetenz	Dienstleistungsorientierung	Dienstleistungsorientierung	
	Kommunikationsfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit	Gendersensible Kommunikation
	Konfliktfähigkeit		
Selbstkompetenz		Netzwerk- und Beziehungsmanagement	
	Psychische Belastbarkeit	Psychische Belastbarkeit	Stärkung der Resilienz
	Veränderungs-/Lernfähigkeit	Veränderungs-/ Lernfähigkeit	Veränderungs-/Lernfähigkeit
		Verantwortungsbereitschaft	
Führungskompetenz		Analytisches Denken	
	Mitarbeitendenführung	Mitarbeitendenführung	Genderkompetenz für Führungskräfte
	Management- und Organisationsfähigkeit		
			Wissenstransfer
			„Route 66“

Autor: DAQ-Team
Datum: 21.11.2013
Folie 34

Gefördert durch Bundesministerium für Arbeit und Soziales ESF EUROPÄISCHE UNION

DAQ
kommunal

weiter bilden
Initiative für berufsbegleitende Bildung

Beispiel: DAQ-Steckbrief Dienstleistungsorientierung

Anforderungen an die Kompetenz („Teilkompetenzen“)	Zielgruppen
– Steigerung des Services und der Qualität der Beratung und der Dienstleistung	Verwaltung mit überwiegend Außenkontakt Verwaltung mit überwiegend Innenkontakt Assistenz Technische Planung/Steuerung/Ausführung Gewerblich-technische Tätigkeiten Ärztliche/diagnostische/therapeutische Tätigkeiten Nichtärztliche medizinische Tätigkeiten
– Nutzung neuer Medien in der Beratung → Medienkompetenz	Verwaltung mit überwiegend Außenkontakt Assistenz Pädagogische, pflegerische und soziale Tätigkeiten Technische Planung/Steuerung/Ausführung Gewerblich-technische Tätigkeiten
– Dezentrale Beratung	Verwaltung mit überwiegend Außenkontakt
– Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen (intern, extern)	Verwaltung mit überwiegend Außenkontakt Assistenz Pädagogische, pflegerische und soziale Tätigkeiten Technische Planung/Steuerung/Ausführung
– Dienstleistung in Koproduktion mit externen Partnern (privat, öffentlich) → Netzwerk- und Beziehungsmanagement	Verwaltung mit überwiegend Außenkontakt Technische Planung/Steuerung/Ausführung Ärztliche/diagnostische/therapeutische Tätigkeiten Nichtärztliche medizinische Tätigkeiten
– Verständnis und Funktion als interner Dienstleister	Verwaltung mit überwiegend Innenkontakt

Gefördert durch  Bundesministerium für Arbeit und Soziales  ESF  EUROPÄISCHE UNION

DAQ
kommunal

weiter bilden
Initiative für berufsbegleitende Bildung

4. Entwicklung von Lernsettings und Pilotschulungen



Gefördert durch  Bundesministerium für Arbeit und Soziales  ESF  EUROPÄISCHE UNION

Kontakt



Prof. Dr. Gottfried Richenhagen
 FOM-Hochschule für
 Oekonomie und Management
 Leimkugelstraße 6
 45141 Essen
 Tel: +49 152 019 585 13
 gottfried.richenhagen@fom.de



Marcel Hölterhoff
 Prognos AG
 Principal / Leiter Managementberatung
 Goethestraße 85
 10623 Berlin
 Tel: +49 30 52 00 59-220
 marcel.hoelterhoff@prognos.com

Projektpartner (bis 31.12.13)



kommunale Partner



Autor: DAQ-Team
 Datum: 21.11.2013
 Folie 37

Gefördert durch



Bundesministerium
 für Arbeit und Soziales



Europäischer Sozialfonds
 für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION