

Deckblatt I

Schriftliche Hausarbeit

angefertigt im Fach
Verwaltungsmanagement

von

Julia Becker

All 26 Gütersloh

Prüfungsnummer _____

Thema

The Pursuit of Happiness

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Hausarbeit ohne fremde Hilfe erstellt habe.

Alle verwendeten Quellen wurden angegeben.

Herzebrock-Clarholz, den

(Julia Becker)

Deckblatt II

Schriftliche Hausarbeit

angefertigt im Fach
Verwaltungsmanagement

von

Prüfungsnummer _____

Thema

The Pursuit of Happiness

Bewertungsergebnis Erstkorrektur

Bewertungsergebnis Zweitkorrektur

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Das Recht auf Streben nach Glück als Menschenrecht	4
3.	Die Bedeutung vom Streben nach Glück	5
4.	Bedürfnisse von Mitarbeitenden	6
5.	Organisation der Verwaltung	7
5.1	Organisationskultur	7
5.2	Aufbauorganisation	7
5.3	Neues Steuerungsmodell	9
6.	Umsetzungskonzept	10
7.	Fazit	13
	Literaturverzeichnis	15
	Erläuterung der Bewertung (Erstkorrektor)	16
	Erläuterung der Bewertung (Zweitkorrektor)	17

1. Einleitung

In der Präambel der amerikanischen Unabhängigkeitserklärung ist das Recht auf Streben nach Glück verankert worden.

Diese Hausarbeit klärt zunächst, warum sich das Recht auf Streben nach Glück zwar nicht wörtlich im Grundgesetz wiederfindet, aber trotzdem Bedeutung für die in der Bundesrepublik Deutschland lebenden Menschen hat.

Weiterhin wird erläutert, was unter dem Streben nach Glück zu verstehen ist, um anschließend organisatorisch untersuchen zu können, was es erfordert, den Verwaltungsmitarbeitenden bei ihrer dienstlichen Tätigkeit das Streben nach ihrem persönlichen Glück zu ermöglichen.

Dazu erfolgt im nächsten Schritt eine Untersuchung des Ist-Zustandes der Verwaltungsorganisation. Darauf basierend wird ein Umsetzungskonzept vorgestellt, um den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu eröffnen, bei der Ausübung ihrer dienstlichen Tätigkeit auch ihr persönliches Glück anzustreben.

Ihren Abschluss findet diese Hausarbeit im Fazit, in dem die wichtigsten Erkenntnisse aus der Organisationsuntersuchung dargelegt werden.

2. Das Recht auf Streben nach Glück als Menschenrecht

Das Recht auf Streben nach Glück wurde bereits 1776 in der Präambel der Unabhängigkeitserklärung der Vereinigten Staaten von Amerika als unveräußerliches Menschenrecht festgeschrieben.

Das Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland entstand nach dem Ende des zweiten Weltkrieges und zu Zeiten des Kalten Krieges. Geprägt von den nationalsozialistischen Gräueltaten wurde die Menschenwürde als oberster Verfassungswert im ersten Artikel des Grundgesetzes verankert.

Auch wenn sich das Recht auf Streben nach Glück nicht explizit im deutschen Grundgesetz wiederfindet, so ist doch „das Recht, nach Glück zu streben, Resultat des Menschseins an sich“ (Enzmann 2009, 122). Durch das Grundrecht der Menschenwürde insbesondere, aber auch alle weiteren im Grundgesetz verankerten Grundrechte, wird das naturgegebene Recht auf Glückstreben in Form von Abwehrrechten gegenüber der staatlichen Gewalt konkretisiert.

Das persönliche Recht auf Streben nach Glück ist demnach keine Frage der Nationalität oder der wörtlichen Wiedergabe in der Verfassung; es ist ein Naturrecht eines jeden Menschen.

3. Die Bedeutung vom Streben nach Glück

Zunächst einmal muss festgestellt werden, dass die Bedeutung von Glück und Glücklichsein für jeden Menschen unterschiedlich ist.

Ein deutsches Sprichwort lautet zutreffend: „Des einen Glück ist des anderen Leid.“

Die Bedeutung vom Streben nach Glück lässt sich jedoch aus dem amerikanischen Lebensstil (American Way of Life) ableiten:

„Der amerikanische Lebensstil ist von Optimismus und Aktivität geprägt, er verbindet Ideale mit einer pragmatischen Einstellung. Der American Way of Life ist eng mit der Idee verbunden, dass jeder - unabhängig von seiner Herkunft - seinen Lebensstandard durch Entschlossenheit, harte Arbeit und Begabung entscheidend verbessern kann“ (wikipedia.org, 2014).

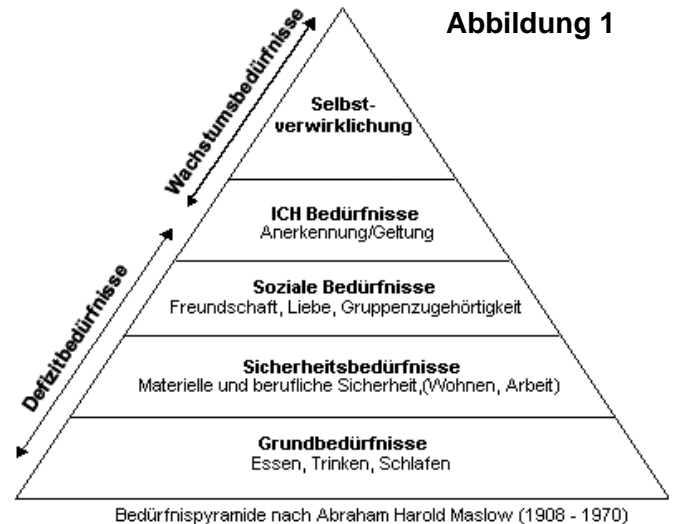
Es gibt keinen Weg zum Glück. Glücklichsein ist der Weg.
(Buddha)

Kurzgesagt bedeutet also nach Glück zu streben, das Streben nach Befriedung der menschlichen Bedürfnisse.

4. Bedürfnisse von Mitarbeitenden

Welche offenen Bedürfnisse Mitarbeitende haben können, lässt sich der Bedürfnispyramide nach Maslow entnehmen.

Nach diesem Modell haben alle Menschen fünf Bedürfniskategorien, die in Form einer Pyramide angeordnet sind (siehe Abb. 1, Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow, informatikkaufmann-azubi.de 2005).



Die Bedürfnisbefriedigung erfolgt in der Pyramide von unten nach oben (= Rangfolgethese). Nach weitgehender Abdeckung der ersten drei Bedürfnisklassen wird das Anerkennungsbedürfnis dominant (z. B. Wertschätzung, Aufmerksamkeit und Respekt von anderen Menschen, Statusposition innerhalb von sozialen Gemeinschaften). In der Spitze der Pyramide ist das Selbstverwirklichungsbedürfnis angesiedelt, also das Bestreben, alle persönlichen Potenziale und Anlagen auch entwickeln und aktivieren zu können (z.B. über eine herausfordernde, anspruchsvolle, kreative Tätigkeit) (Watzka 2014, 94).

Entscheidende Bedeutung für die Eröffnung von Möglichkeiten des persönlichen Glückstrebens der Mitarbeitenden bei ihrer dienstlichen Tätigkeit haben die vierte und fünfte Bedürfnisklasse: das Anerkennungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnis. Hier hat die Verwaltung als Arbeitgeber große Einflussmöglichkeiten.

Damit diese Möglichkeiten für die Mitarbeitenden positiv umgesetzt werden können, müssen Maßnahmen ergriffen werden, die die Mitarbeitenden auch tatsächlich motivieren (Methodenkompetenz).

Wichtige Motivatoren sind Leistung, Anerkennung, Aufgabeninhalt, Verantwortung, Aufstiegsperspektive sowie Wachstumsmöglichkeit (Gabler Wirtschaftslexikon, o. J.).

5. Organisation der Verwaltung

Die Erarbeitung eines Umsetzungskonzeptes setzt eine Untersuchung des Ist-Zustandes der Verwaltungsorganisation voraus.

5.1 Organisationskultur

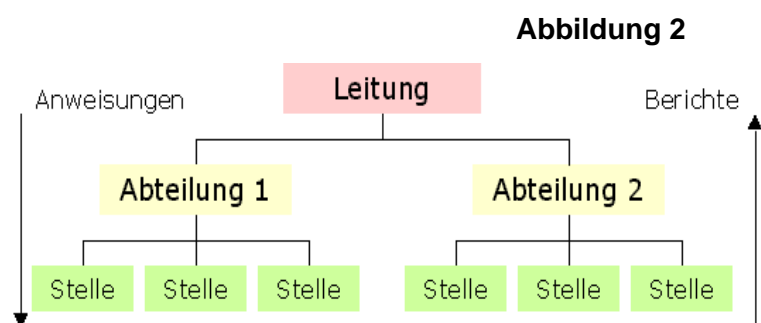
Jede Organisation hat eine eigene Organisationskultur. Diese enthält die für die Organisation wesentlichen Werte und Normen und die diesen zugrunde liegenden Basisannahmen.

Organisationen entwickeln so eigene und unverwechselbare Vorstellungen- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitglieder nach innen und außen prägen (KGSt 1999, 66). Die Verwaltung als soziales System besteht aus Mitarbeitenden, die zueinander in Bezug stehen. Die Organisationskultur wird somit maßgeblich geprägt durch die Qualität der Subsysteme und Qualität der sozialen Beziehungen.

Sollen Organisationsveränderungen nachhaltigen Erfolg haben, so muss auch in den meisten Fällen die Organisationskultur verändert werden. Damit dies gelingt, sind die Mitarbeitenden in den Entwicklungsprozess einzubeziehen, sodass sie selbst das bisherige Verhalten hinterfragen und gewünschte Werte und Normen aufstellen können (KGSt 1999, 55).

5.2 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation der Verwaltung entspricht traditionell dem Modell des Einliniensystems (siehe Abb. 2, Einliniensystem, MUBk.de 2008).



Im Einliniensystem erhält eine nachgeordnete Stelle ausschließlich von der ihr direkt vorgesetzten Leitungsstelle Anweisungen. Die Linie ist der Dienstweg für Anordnungen, Anrufungen, Beschwerden und Informationen. Wege außerhalb der Linie entsprechen nicht der formalen Orga-

nisation. Die Linie ist auch der Delegationsweg. Es herrscht also ein streng hierarchisches Denken vor (Wirtschaftslexikon24.com, o. J.).

Diese Organisationsform hat folgende Vorteile:

- Schnelle Kommunikation und Entscheidungsfindung. Entscheidungen werden einfach von “oben nach unten” durchgereicht.
- Klare Kompetenzen. Die Hierarchie ist eindeutig. Es gibt keine Überschneidungen bezüglich der Weisungsbefugnisse, da jede Organisationseinheit genau eine übergestellte hat. Damit wird ein “Kompetenzgerangel” verhindert.

Trotz einiger positiver Aspekte der Einlinienorganisation gibt es auch schwerwiegende Nachteile, insbesondere im Hinblick auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden:

- Entscheidungsträger können unter Umständen überfordert werden, da jede Entscheidung von Ihnen bestätigt werden muss. Dies führt bei Überlastung zu höheren Durchlaufzeiten.
- Je mehr Organisationsebenen es gibt, desto größer werden die Nachteile der Einlinienorganisation: mit jeder Ebene dauert es länger bis eine Weisung oder Information die Kette durchlaufen hat. Zudem besteht die Gefahr, dass Informationen verfälscht werden oder verloren gehen (“Stille Post-Problem”).
- Da Entscheidungen von oben nach unten weitergereicht werden, müssen die Mitarbeiter Disziplin und Gehorsam an den Tag legen. Dies hemmt Kreativität und die persönliche Entfaltung der Mitarbeiter (Der Dualstudent, o. J.). Ergebnis ist ein Motivationsverlust.
- Hierarchisch gleichrangigen Stellen/Instanzen fehlt der direkte Koordinationskontakt, da sie nur über eine gemeinsame übergeordnete Stelle zusammenarbeiten können (Wirtschaftslexikon24.com, o.J; MUBk.de, 2008).

Während die Linienorganisation vor allem bei stark routinierten Aufgaben bzw. Prozessen effizient ist, erweist sie sich bei komplexen Aufgaben, deren Bewältigung stets neue und kreative Lösungen erfordern,

als zu starr und schwerfällig (KGSt 1999, 170). Um der wachsenden Komplexität bei der Aufgabenerfüllung gerecht zu werden, müssen den Mitarbeitenden Freiräume für Selbstorganisation geschaffen und die Einbringung ihrer persönlichen Potenziale ermöglicht werden.

Abbildung 3

Deshalb soll das Modell der Team-Organisation als Ergänzung zur Linienorganisation integriert werden und zwar nach dem System überlappender Gruppen nach Likert (siehe Abb. 3, System sich überlappender Gruppen nach Likert, KGSt 1999).



Abb. 18: System sich überlappender Gruppen nach Likert

5.3 Neues Steuerungsmodell

Bereits in den 90er Jahren wurde erkannt, dass das Prinzip der bürokratischen Verwaltungsorganisation („Max Weber-Welt“) einer Veränderung bedarf. Das Prinzip der Regelgebundenheit, das Hierarchieprinzip, sowie das Prinzip der spezialisierten Arbeitsteilung gehören zu den Grundprinzipien der Bürokratie (KGSt 1999, 19).

Um mit der zunehmenden Komplexität umgehen zu können, benötigt die Verwaltung ganzheitliche Konzepte und ein effizientes und effektives Verwaltungsmanagement (KGSt 1999, 12). Eine Organisation, bei der der Erfolg oder die Produktivität allein von der Schnelligkeit und der Intelligenz des steuernden Zentrums abhängig sind, wird der Vielfalt und dem Wechsel der Problemlagen nicht mehr gerecht (Hill 1997, 2). Entscheidender Auslöser für Organisationsveränderungen war die Finanzkrise aller öffentlichen Haushalte (Hill 1997, 3).

Im Bericht 5/1993 veröffentlichte die KGSt das von ihr entwickelte sog. Neue Steuerungsmodell. International wurden ähnliche Gedanken unter dem Schlagwort „New Public Management“ diskutiert (Hill 1997, 9).

Gleichzeitig begannen die Verwaltungen ein Qualitätsmanagement einzuführen. Als Schlüssel zur Qualitätsverbesserung werden angesehen: Die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von Führung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Verhalten), die Arbeitsbedingungen, die

Prozesse, die Führung (verstanden als Dienstleistung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) sowie eine über alle arbeitsteiligen Strukturen hinweggehende Kooperation (Hill 1997, 10).

Doch durch die Finanzkrise legte die oftmals auf kurzfristige Wirkungen ausgerichtete Haushaltskonsolidierung ihren Schwerpunkt einseitig auf die Personalkostenreduzierung. Ansätze des Personalmanagements werden zurückgedrängt, die verschiedenen Verantwortungsebenen der Personalarbeit und die Mitarbeitenden werden demotiviert; die Leistungsfähigkeit der Verwaltung nimmt in Folge ab. Mittlerweile wird erkannt, dass den Mitarbeitenden, ihrer Beteiligung und ihrer Motivation tatsächlich eine Schlüsselrolle zukommt (KGSt 1999, 238).

Die Konzentration auf einen Entwicklungsprozess, um den Mitarbeitenden Möglichkeiten zu eröffnen, bei ihrer dienstlichen Tätigkeit auch ihr persönliches Glück anzustreben, ist somit längst überfällig.

Mit der Einführung der dezentralen Ergebnis- und Ressourcenverantwortung wurde den Fachbereichen die Möglichkeit gegeben ihr Organisationsmanagement, d.h. ihre Prozesse und Strukturen ihrem Bedarf entsprechend selbst zu gestalten und zu verändern (KGSt 1999, 3).

Die Grundlage für weitere Organisationentwicklungsprozesse ist damit geschaffen.

6. Umsetzungskonzept

Ziel des Organisationsentwicklungsprozesses soll die Etablierung des Systems überlappender Gruppen in der Sekundärstruktur sein.

Die Komplexität des Verwaltungshandelns wird dadurch gesteigert, die Mitarbeitenden können sich mit ihrem individuellen Wissen und Ideenreichtum optimal einbringen.

In einem komplexen System erhalten die Mitarbeitenden weniger Anweisungen „von oben“, sondern sie organisieren sich und ihre Arbeitsabläufe selber und haben so die Möglichkeit, sich aktiv an Prozessen

zu beteiligen. Auch wenn in komplexen Systemen viel Verantwortung auf die Mitarbeitenden übertragen wird, kommt den Führungskräften eine wichtige Rolle zu: sie müssen das komplexe System steuern können und sind das Bindeglied zur übergeordneten Hierarchieebene. Die Mitarbeitenden müssen lernen mit der größeren Verantwortung umzugehen, die Führungskräfte mit der veränderten Art von Führung.

Ein Phänomen in komplexen Systemen ist die Emergenz. Sie wird auch als komplexer Mehrwert bezeichnet. So ist beispielsweise ein Ergebnis, welches unter Gruppendynamik in einem komplexen System erzielt wurde, im Ganzen mehr, als die Summe der Beiträge der einzelnen Gruppenmitglieder, wenn diese isoliert betrachtet würden. Es ist somit nur aus dem Zusammenwirken der Gruppenmitglieder, d. h. aus dem Prozess heraus erklärbar. Die Effizienz und Effektivität werden dadurch gesteigert.

Komplexe Systeme bieten weiterhin den Vorteil, dass die Mitarbeitenden ihre Tätigkeit im Gesamtzusammenhang sehen und ihre Arbeit als Teil des Ganzen zu schätzen lernen, aber auch Wertschätzung der anderen Mitarbeitenden erfahren. Das Bedürfnis nach Anerkennung wird befriedigt und die Motivation gesteigert.

Die unterschiedlichen Sichtweisen der Mitarbeitenden verhelfen zu einer Beleuchtung aller Aspekte und bereichern damit die Entscheidungsfindung (Konstruktivismus).

Damit der Organisationsentwicklungsprozess erfolgreich sein kann, gilt es vier Grundregeln zu beachten:

Die Mitarbeitenden müssen von Anfang an eingebunden werden. Der Sinn und Zweck der Veränderung muss für sie nachvollziehbar sein. Organisationsentwicklung soll nicht als hierarchisches Eingriffsinstrument verstanden werden. Nur so wird der Prozess „lebendig“ und die Veränderungen langfristig in der Organisationskultur etabliert.

Weiterhin darf der Erfolg des Prozesses nicht von Personen abhängig gemacht werden. Die, die da sind, sind richtig.

Entscheidungen erfolgen grundsätzlich im Konsens und es gibt keinen Zufall.

Die Steuerung des Organisationsentwicklungsprozesses vollzieht sich über vier Denk-Ebenen. Um von der strategischen Ebene auf die operative zu gelangen, wird zunächst zusammen mit den Mitarbeitenden eine Vision/Mission formuliert, aus der die strategischen Ziele abgeleitet werden. Bei der Formulierung von Zielen ist die SMART-Formel zu beachten. Wichtig ist, dass die Gruppe erst arbeitsfähig ist, wenn sie sich sozialisiert hat.

Die Aufgabenverteilung und die Aufstellung organisieren die Mitarbeitenden selber. Jedem wird damit die Möglichkeit eröffnet sich mit seinen Fähigkeiten und Interessen entsprechend einzubringen.

Arbeitsergebnisse werden zur besseren Vernetzung der gesamten Gruppe regelmäßig im Plenum besprochen. Ab einer Fachbereichs-/ Sachgebietsgröße von mehr als 12 Mitarbeitenden bietet sich auch das Setting „World Café“ an. Der Zielerreichungsgrad wird mit Hilfe von Indikatoren immer wieder überprüft.

Durch die ständige Weiterentwicklung findet ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess statt. Die Mitarbeitenden werden motiviert ihre eigenen Ideen einzubringen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dadurch wird die Verwaltung in die Lage versetzt, viel flexibler und schneller auf Veränderungen und neue Anforderungen reagieren zu können als im bisherigen System. Die Mitarbeitenden können eigenverantwortlicher arbeiten und ihr persönliches Engagement einbringen.

Bisher hängt die Verwaltung Veränderungen und neuen Anforderungen immer hinterher. Selbst wenn die Mitarbeitenden im Vorfeld Anregungen und Bedenken mitteilen, folgt die Umsetzung von Maßnahmen erst sehr verzögert, sodass regelmäßig die Unzufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert wird. Sie fühlen sich nicht wahrgenommen.

Veränderungen gehen in der Regel mit Widerständen einher. Widerstand ist die natürliche Reaktion von Mitarbeitenden aus Angst vor dem

Ungewohnten, das immer mit Unsicherheit verbunden ist. Eine Grundregel lautet deshalb: niemals gegen den Widerstand arbeiten. Es gilt nicht die Widerstände mit Macht zu brechen, sondern Ängste und dann auch den Widerstand abzubauen (KGSt 1999, 54). Die Wichtigkeit der Einbindung der Mitarbeitenden wird hier nochmals besonders deutlich. Die Betroffenen müssen zu Beteiligten gemacht werden.

Bisher wurde auf Grundlage der Motivatoren nach Möglichkeiten gesucht, um den Mitarbeitenden das persönliche Streben nach Glück zu ermöglichen. Gleichzeitig gilt es aber auch Demotivatoren abzustellen. Auch wenn die leistungsorientierte Bezahlung als motivationsförderndes Instrument angesehen wird, so bewirkt die Umsetzung in der Realität oft das Gegenteil. Selbst wenn die Anforderungen mittlerweile so herabgesetzt wurden, dass es fast unmöglich erscheint keine Leistungsprämie zu erhalten, ist die für einen Mitarbeitenden als schlecht empfundene Bewertung prägender für seine Motivation, als den geldwerten Vorteil, den er für seine Leistung erhalten hat. Das LOB-System bedarf einer grundlegenden Überarbeitung. Denn der Vergleich mit anderen und Neid kann keine Grundlage für das Glückstreben der Mitarbeitenden sein.

Das Gegenteil von Gut ist nicht Böse sondern gut gemeint.
(Kurt Tucholsky)

7. Fazit

Die Verwaltung muss sich ständig neuen Aufgaben und Herausforderungen stellen und damit umgehen. Deshalb muss sie sich als Lernende Organisation verstehen, die einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt.

Die wertvollste Ressource der Verwaltung sind die Mitarbeitenden. Ihnen kommt eine Schlüsselrolle zu. Der demografische Wandel wird es zukünftig erschweren genügend Fachkräfte für die Kommunalverwaltung akquirieren zu können.

Bisher wurden die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Organisationsentwicklungsprozess vernachlässigt. Dabei liegt die Eröffnung von Möglichkeiten, um nach dem persönlichen Glück zu streben, nicht nur im einseitigen Interesse der Mitarbeitenden, sondern wird zu einer Steigerung der Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns führen, da die Potenziale der Mitarbeitenden viel besser genutzt werden können.

Literaturverzeichnis

Der Dualstudent (ohne Jahr), Einlinienorganisation (Vorteile & Nachteile) (Online-Dokument) URL, <http://www.derdualstudent.de/einlinienorganisation.html>
(abgerufen am 18.02.2015)

Enzmann, Birgit (2009), Der demokratische Verfassungsstaat: Zwischen Legitimationskonflikt und Deutungsoffenheit, Wiesbaden VS Verlag für Sozialwissenschaften

Gabler Wirtschaftslexikon (ohne Jahr), Motivatoren (Online-Dokument) URL, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/77706/motivatoren-v4.html>
(abgerufen am 17.02.2015)

Hill, Hermann Dr. (1997), Neue Organisationsformen in der Staats- und Kommunalverwaltung, URL <http://www.dhv-speyer.de/1st/hill/Organisationsformen.pdf>, veröffentlicht in: E. Schmidt-Aßmann / W. Hoffmann-Riem (Hrsg.), Verwaltungsorganisationsrecht als Steuerungsressource, Baden-Baden 1997, S. 65 ff.

informatikkaufmann-azubi.de (2005), Maslowsche Bedürfnispyramide (Online-Dokument) URL, <http://www.informatikkaufmann-azubi.de/tagebuch/wp-content/bilder/050825maslow.gif>
(abgerufen am 16.02.2015)

KGSt (1999), Handbuch Organisationsmanagement, Köln

MUBk.de (2008), Leitungssysteme: Ein- und Mehrliniensystem (Online-Dokument) URL, <http://mubk.de/lernbereiche/infowirtschaft/ol/aufbauorg/aufbauorg04.htm>
(abgerufen am 18.02.2015)

Watzka, Klaus (2014), Personalmanagement für Führungskräfte: Elf zentrale Handlungsfelder, Wiesbaden Springer Fachmedien

wikipedia.org (2014), American Way of Life (Online-Dokument) URL, http://de.wikipedia.org/wiki/American_Way_of_Life
(abgerufen am 10.02.2015)

Wirtschaftslexikon24.com (ohne Jahr), Einlinienorganisation (Online-Dokument) URL, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/einlinienorganisation/einlinienorganisation.htm>
(abgerufen am 18.02.2015)

Erläuterung der Bewertung (Erstkorrektor)

Erläuterung der Bewertung (Zweitkorrektor)