

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative Verwaltung“, Ausgabe 6/2009. Weitere Infos unter: iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com, Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2009 Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

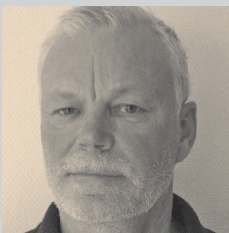
Handlungsorientierte Fortbildung für die Verwaltungsmodernisierung

Das Planspiel „Moderne Verwaltung“ der hessischen Landesverwaltung

Instrumente und Personal, aber vor allem das Zusammenwirken dieser beiden Faktoren stehen im Zentrum der Verwaltungsmodernisierung. Führen und Steuern sind gefragt. Die erforderlichen neuen Kompetenzen können durch handlungsorientierte Fortbildung in Form von computergestützten Planspielen – wie dem Planspiel „Moderne Verwaltung (MoVe)“ – vermittelt werden.



Brigitte Reetz
ist Leiterin des Referats
Zentrale Fortbildung im
Hessischen Ministerium
des Innern und für Sport



Dr. Peter Wordelmann
ist Politikberater und Dozent

Das MoVe-Planspiel wurde für die Führungskräftefortbildung in der hessischen Landesverwaltung entwickelt. Anstoß dafür war die Entscheidung der Landesregierung, die Steuerung der Verwaltung umfassend umzustellen und neben einem komplett anderen System der Haushaltsführung (betriebliches Rechnungswesen mit Doppik und Kosten-Leistungs-Rechnung) auch weitere für die Verwaltung völlig neue Führungs- und Managementinstrumente zu etablieren. Vieles musste zum damaligen Zeitpunkt getestet und implementiert werden, ohne dass irgendwo schon praktische Erfahrungen mit der Umsetzung in anderen Verwaltungen vorlagen. Für die Fortbildung stellte sich die Frage, wie Beschäftigte Handlungskompetenz erwerben können für etwas, das sie nirgends anschauen oder erleben konnten, aber selbst umsetzen sollten. Die Lösung dieses Problems war die Entwicklung eines computergestützten Planspiels, in dem die hessischen Vorgaben abgebildet sind. Die Lernenden sollen in der Simulation das System und die Instrumente erleben und erproben können. Für die verschiedenen Phasen des Modernisierungsprozesses sollte das Planspiel passgenau weiterentwickelt werden können.

Innovative Methode der Fortbildung

Simulationen und Planspiele sind besonders lern-, aber auch lehrintensiv. „Lernen durch Selbsttun und ‚Feedback‘ (von anderen Menschen und auch formalen Modellen), durch Konfrontation mit komplexen Sach- und Beziehungsfragen im risikolosen (Spiel-)Prozess ist in der Regel intensiver und nachhaltiger als jede noch so gut dargebrachte Form des Frontalunterrichts.“ (Böhret/Wordelmann: Lernmodell virtuelle Zukunft, 1997)

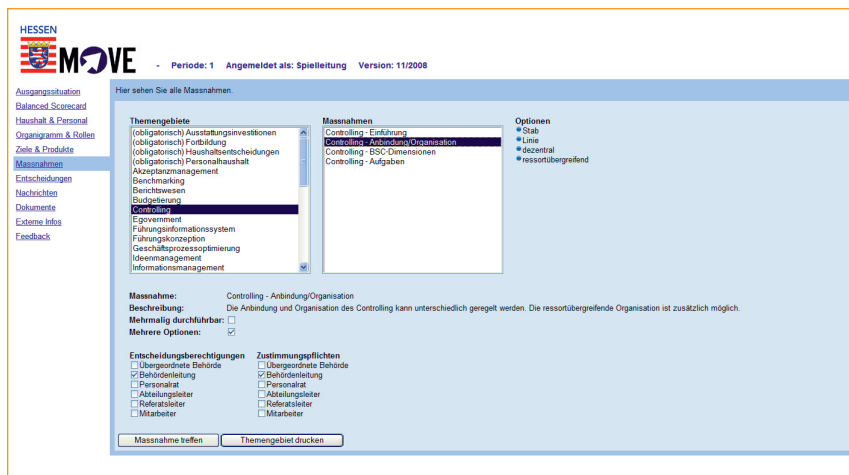
Die Simulation als „Quasi-Experiment“ schafft darüber hinaus einen Rahmen, um neue Konzepte, Instrumente und Verhaltensweisen zu testen. Plausible Annahmen können überprüft und unter mittel- und langfristiger Perspektive diskutiert werden. Die Realitätsnähe komplexer Simulationen sorgt für eine hohe Transferchance. Speziell computergestützte Planspiele ermöglichen diesen Ansatz. Bei der Durchführung wird nicht nur auf ein Computermodell der Systemumgebung zurückgegriffen, das die Wirkungen der Entscheidungen zurückspielt. Die Computerunterstützung ist auch bei der Entscheidungsfindung mittlerweile Standard.

Modellamt und Rollen

Im MoVe-Planspiel wird eine allgemeine Implementationsstruktur für Modernisierungsprozesse in einem „Modellamt“ einschließlich der aufsichtsführenden Behörde abgebildet. Es handelt sich um eine operative Mittelbehörde, die für die Zwecke des Planspiels vereinfacht wurde und drei Abteilungen enthält. Im Zentrum steht die oberste Führungsebene, reprä-

Ziele und Zielgruppen

Das Planspiel ermöglicht es, die Verwaltung in der Zukunft zu erleben (siehe auch innovative VERWALTUNG, Special 3/2008) und Erkenntnisse über die adäquate Ausfüllung der zukünftigen Führungsrollen zu erhalten. Die Simulation bietet den Teilnehmenden ein Forum, in dem sie Veränderungsprozesse erleben, erproben und diskutieren kön-



sentiert durch die Amtsleitung. Dazu kommt die mittlere Führungsebene mit den Abteilungsleitungen und den Referatsleitern/innen. Reste einer Umsetzungsprojektgruppe inklusive Projektleitung fungieren als Stab zur Unterstützung der Behördenleitung und können zu einem Controlling ausgebaut werden. Ein weiteres direkt repräsentiertes Team ist der Personalrat, dessen Mitglieder daneben die Funktion „normaler Mitarbeiter/innen“ wahrnehmen. Diese können aber auch – ebenso wie das aufsichtsführende Ministerium – direkt einbezogen werden. Die Teilnehmenden an dem Planspiel übernehmen Rollen und erhalten dafür zu Beginn des Planspiels bestimmte Vorgaben, von denen sie aber während der Durchführung abweichen können. Die Vorgaben spiegeln die häufig in Ämtern vorzufindenden Positionen und Konfliktstrukturen wider. Die dabei entstehenden Verhandlungs- und Personalkonflikte müssen realitätsnah durchgespielt und „gelöst“ werden.

nen. Dabei gewinnen sie Klarheit über die Ziele, die Initiierung und den Verlauf von Modernisierungsprozessen in einer Organisation. Die Instrumente der Neuen Verwaltungssteuerung kommen zur Anwendung, und Informationen müssen in Entscheidungen umgesetzt werden. Das betrifft sowohl die operative als auch die strategische Ebene.

Durch den modularen Aufbau des Planspiels sind je nach Zielsetzung und Teilnehmerinteressen unterschiedliche Schwerpunktsetzungen möglich (Prozessgestaltung, Kontraktverhandlungen und Zielvereinbarungen, Controlling etc.). Zielgruppen des Planspiels sind z. B. Projektgruppenleitungen, Projektgruppenmitglieder, Mitglieder aus Lenkungsausschüssen, betroffene Mitarbeiter/innen, Kontraktverantwortliche, Produktverantwortliche, Leitungspersonal, Personalräte, Multiplikatoren/innen, aufsichtführendes und steuerndes Personal in übergeordneten Organisationen.

Ausgangslage und Entscheidungen

Die Ausgangslage ist so gestaltet, dass sich die typischen Probleme eines Amtes im Modernisierungsprozess widerspiegeln. Äußere Anforderungen (Reduzierung von Haushaltsmitteln und Personal) gehen einher mit der Notwendigkeit, die inneren Strukturen und Prozesse zu verändern. Je nach Seminarziel kann der Modernisierungsprozess von Beginn an oder ab einem fortgeschrittenen Stadium ansetzen.

Für jedes Haushaltsjahr (Spielperiode) sind obligatorische Entscheidungen zu treffen (Haushalt/Produkthaushalt, Einnahmen, Personalhaushalt, IT-Ausstattungsinvestitionen, Fortbildung). Darüber hinaus kann im Rahmen des Modernisie-

Anzeige



Das neue „Haufe TVoD Office Professional“ für rundum perfekte TVoD-Personalarbeit.

- > Komplettes Fachwissen zu Tarifrecht, allgemeinem Arbeits-, Sozialversicherungs- und Personalvertretungsrecht und zur Lohn- und Gehaltsabrechnung
- > Unverzichtbare Arbeitshilfen, wie z. B. der Pfändungs- oder Aufbewahrungsfristen-Rechner oder Mustertexte zu den 30 häufigsten Abmahnungsgründen
- > Online-Schulungen zu aktuellen Themen, wie Eingruppierung oder Lohnsteuer und Sozialversicherung zum Jahreswechsel

Jetzt informieren:
www.haufe.de/tvoed-pro

Hotline: 0180-50 50 172
1114 €/Jahr, nur dann 41,90 €/Monat,
abw. MwSt/Einsparung. Ein Save-It von drus.

Haufe

rungsprozesses über die Einführung von Instrumenten entschieden werden. Das Planspiel ermöglicht dabei, z. B. von der Implementation der Budgetierung und des Controllings über Kontraktmanagement und Zielsysteme bis zu Elementen der Personalführung wie Mitarbeiterbefragung, Rotation, Vorgesetztenrückmeldung u. a. nahezu alle Modernisierungsinstrumente zu testen und mögliche Wirkungen in der Realität zu prüfen, bevor man sie in der eigenen Verwaltung einführt.

- Wirtschaftlichkeit
- Aufgabenerfüllung
- Zielerreichung/Leistungswirkung
- Qualität
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Kundenzufriedenheit

Die Indikatoren werden in einer Skala von 0 (gering) bis 100 (volle Erfüllung) gemessen. Je nach Qualität der Entscheidungen im Amt verändern sich die Indikatoren positiv oder negativ und geben somit Hinweise auf die erfolgreiche

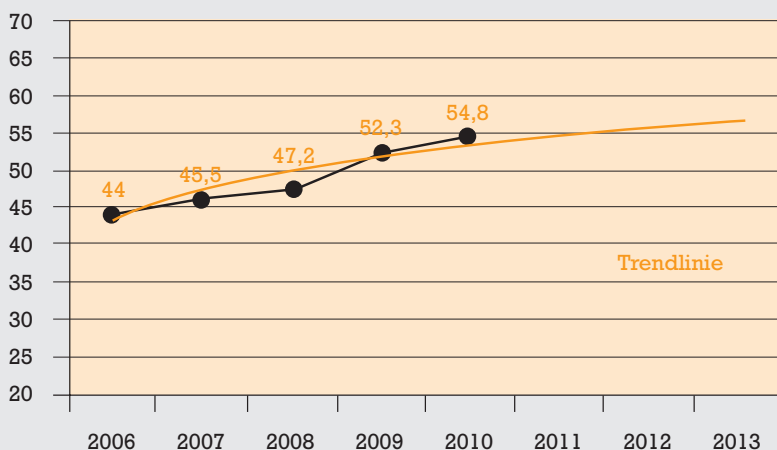
steht zwar kein Unternehmen im klassischen Sinne, aber das alte Amt vom Beginn des Planspiels gibt es auch nicht mehr.

- Die Teilnehmenden übernehmen z. T. bewusst Rollen, die sie in der Realität nicht innehaben. Durch diesen Wechsel bekommen sie eine andere Sichtweise auf die notwendigen Prozesse im Amt und nach außen, was zu einem besseren Verständnis für die erforderlichen Kooperationen führt.
- Der Paradigmenwechsel von der Input- zur Outputsteuerung unter Einbeziehung von Impacts und Outcomes wird praktisch erfahren. Das gilt insbesondere für den Übergang vom kameralen zum Produkthaushalt, der im Planspiel realisiert wird. Theoretisch vorhandene Kenntnisse können in einem realitätsnahen Prozess in praktische Handlungskompetenz münden.
- Die Steuerung über Kontrakte mit der übergeordneten Behörde (Ministerium) und Zielvereinbarungen im Amt zeigt Möglichkeiten und Grenzen auf. Die Akzeptanz wird insbesondere dann erhöht, wenn zum einen strategische Konzepte, zum anderen aber auch Vorteile für das Amt erkennbar werden. Das bedeutet, dass auch die mit dem Konzept der Neuen Steuerung verbundenen Freiräume (Verantwortungsdelegation) genutzt werden sollten.

- Die erforderlichen Aushandlungsprozesse werden im Planspiel sukzessive verbessert. Grenzen bilden sich vor allem an den Nahtstellen zur Politik heraus, häufig aufgrund unterschiedlicher Rationalitäten. Konkret zeigt sich das an den Schwierigkeiten der Einführung eines politischen Zielsystems mit den notwendigen Operationalisierungen und Überprüfungen.
- Die sich durch die Steuerung ergebenden neuartigen Personalkonflikte und Führungsprobleme werden deutlich und praktisch erlebt. Die Simulation bietet die Gelegenheit, sie auch auf neue Weise zu bewältigen.

Weitere Informationen erhalten Sie beim **Hessischen Ministerium des Innern und für Sport, Brigitte Reetz, E-Mail: brigitte.reetz@hmdis.hessen.de** ●

Zielerreichung des Amtes MoVe



Entscheidungsplattform und Outputs

Die wichtigsten Informationen über die Entwicklung des Amtes stehen den Teilnehmenden in einer computergestützten Informationsplattform zur Verfügung, die während des Planspiels ständig aktualisiert wird und somit die Entwicklung des Amtes nachvollziehbar macht (siehe Abbildung Seite 25). Die Plattform enthält auch ein Modul (Datenbank), aus dem die obligatorischen und optionalen Entscheidungen abgerufen werden können.

Auch das Amt selbst wird durch ein Computermodell abgebildet, in das die wichtigsten Variablen einer Organisation eingegangen sind und in dem die Entscheidungen des Modernisierungsprozesses und laufende Entscheidungen verarbeitet werden. Für die Veränderungen berechnet das Modell sechs aggregierte Output-Indikatoren (Organisationsscorecard) für das Amt als Gesamtheit:

Gestaltung des Prozesses von einem Amt zu einem „Unternehmen“ (siehe Abbildung oben).

Erfahrungen für den Modernisierungsprozess

Das Planspiel wurde bisher vor allem für die Fortbildung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften in Hessen und in der Multiplikatorenfortbildung eingesetzt. An Erfahrungen lassen sich festhalten:

- Das Agieren im Planspiel und mit dem Modell fördert in hohem Maße das Systemverständnis. Das betrifft die Prozesse und Wirkungsketten in der Organisation, aber auch die neuen Steuerungsansätze als System. Es wird deutlich, dass einzelne Elemente ihre Wirkung nur begrenzt entfalten können und dass der gesamte Ansatz bis hin zur Reorganisation des Amtes als ein ganzheitlicher Prozess verstanden werden muss. Am Ende