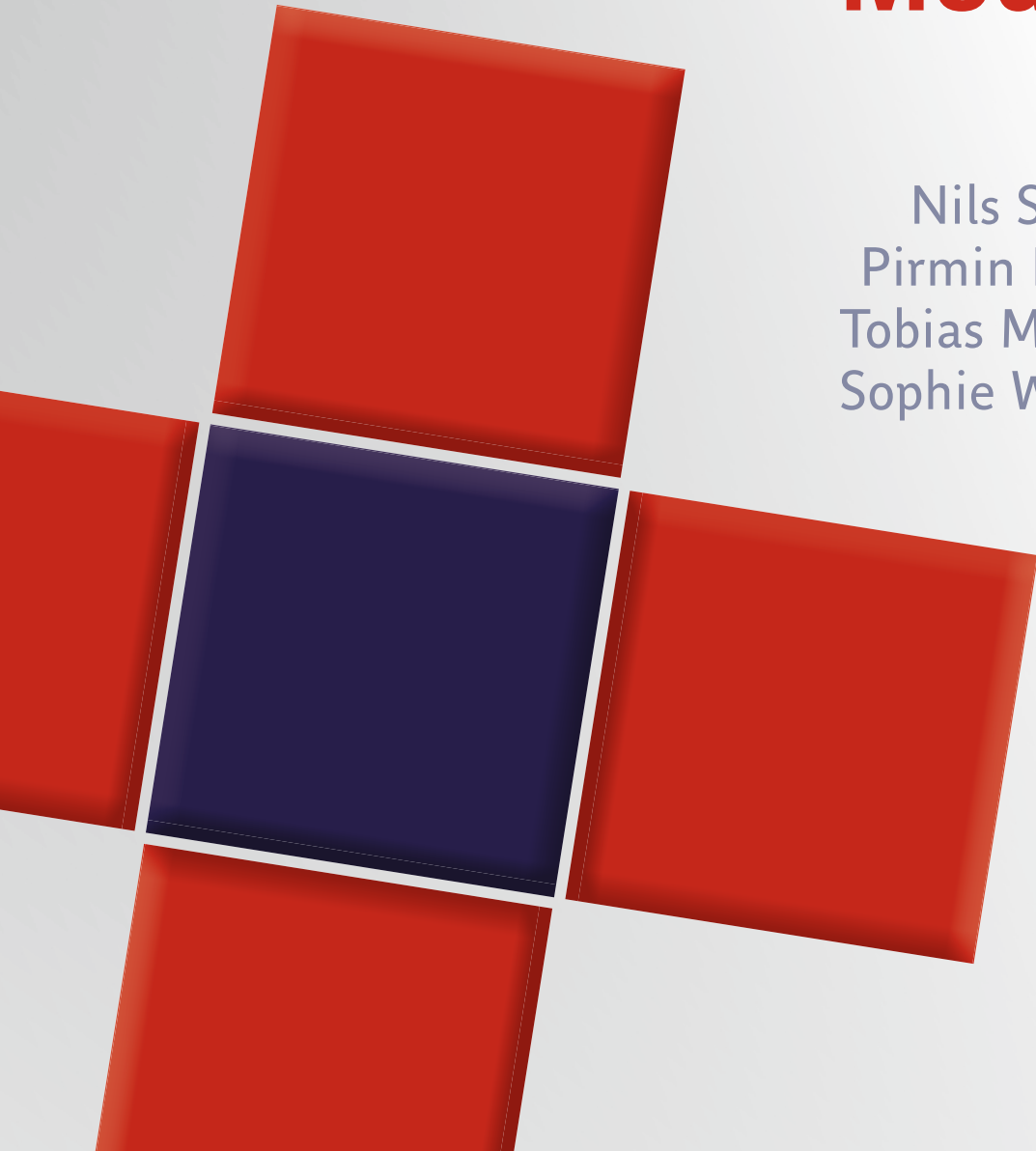


Die öffentliche Verwaltung verstehen und gestalten: Das IDHEAP Modell

Hrsg.
Nils Soguel
Pirmin Bundi
Tobias Mettler
Sophie Weerts



Einleitung

Tobias Mettler

1. Zweck der Dimension «Organisation und Prozesse»

Wenn in der wissenschaftlichen Literatur, aber auch im Alltag von «Organisation» die Rede ist, so kann sich dies auf verschiedene Aspekte beziehen und dementsprechend unterschiedlich interpretiert und verstanden werden. Während in den vorherigen Beiträgen insbesondere die institutionelle Sicht und funktionale Sicht im Vordergrund stand, so ist der Zweck dieser Dimension, sich hauptsächlich mit der *instrumentalen Perspektive* (die Verwaltung wird organisiert) zu beschäftigen. Hauptaugenmerk dieser Betrachtungsweise ist es, effiziente und effektive Arbeitsabläufe (Prozesse) und -strukturen (Organisation im engeren Sinne) zu gestalten und langfristig sicherzustellen (Bleicher, 1981; Hunziker, 1999).



Abb. III.1 Einordnung der Dimension «Organisation und Prozesse» innerhalb des IDHEAP-Modells.

2. Bestandteile der Dimension «Organisation und Prozesse»

Typisch für das instrumentale Begriffsverständnis von Organisation ist es, die öffentliche Verwaltung als ein Bündel einzelner Wertschöpfungsaktivitäten zu verstehen. Basierend auf dem bekannten Wertekettenansatz von Porter (1985), wird zwischen primären Aktivitäten, die direkt zur Erbringung einer Dienstleistung benötigt werden wie z. B. Beratung oder Kommunikation (► Kommunikationsmanagement), und sekundären Aktivitäten unterschieden, die eher unterstützend in die Leistungserbringung einwirken wie z. B. die öffentliche Beschaffung, das Personalmanagement (► Personalmanagement) oder das Management der Finanzen (► Finanzmanagement). Werden Aktivitäten logisch gebündelt und in einer mehr oder weniger standardmässig vorgegebenen Abfolge erledigt, so wird häufiger der Begriff «Prozess» verwendet. Die Gesamtheit der Prozesse einer Organisation wird auch als «Ablauforganisation» bezeichnet.

Neben der Gestaltung und Aufrechterhaltung effizienter und effektiver Prozesse spielen auch strukturelle Fragestellungen eine wichtige Rolle. Soll die Leistungserbringung zentralisiert oder dezentralisiert organisiert werden? Sollen die Aktivitäten intern erbracht oder an Dritte ausgelagert werden? Braucht es in Zeiten von Digitalisierung und Hybridisierung der Arbeitswelt nicht doch eher Netzwerkstrukturen? Braucht es noch feste Arbeitsplätze? Antworten auf diese oder ähnliche Fragen zu finden ist Aufgabe der sogenannten «Aufbauorganisation». Sie beschäftigt sich unter anderem damit, optimale Zusammenarbeitsformen, Kommunikationswege und Hierarchiestufen zu definieren und zu implementieren (► Organisationsstrukturen). Ein aus der Managementlehre bekannter Leitsatz «structure follows process follows strategy» (Chandler, 1990) besagt jedoch, dass hierarchisch-strukturelle Überlegungen der prozeduralen Gestaltung der Organisation nachgelagert werden sollten, was in der Realität selten der Fall ist. Daraus resultieren häufig Probleme, wie beispielsweise Insellösungen, zahlreiche Doppelspurigkeiten oder erneute manuelle Datenerfassung aufgrund von Medienbrüchen.

Eine vollständige Prozessoptimierung zur Eliminierung sämtlicher Ineffizienzen und Redundanzen ist aber nicht in jedem Fall förderlich. Anders als privatwirtschaftliche Werteketten, welche die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Organisation als Maxime haben, steht bei Werteketten der öffentlichen Verwaltung die Koordination unterschiedlicher Prozesse im Vordergrund, um eine spezifische öffentliche Leistung zu erstellen und zu distribuieren, so dass ein gewünschter gesellschaftlicher und/oder politikrelevanter Nutzen generiert (Dorobek, Eßig, & Klein-Schmeink, 2009) und damit insgesamt das Gemeinwohl gesteigert wird (Meynhardt, 2019).

Literatur

- Bleicher, K. (1981). *Organisation – Formen und Modelle*. Wiesbaden: Gabler.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dorobek, S., Eßig, M., & Klein-Schmeink, S. (2009). Besonderheiten öffentlicher Wertschöpfungsketten. In M. Eßig & M. Witt (Eds.), *Öffentliche Logistik* (pp. 151–196). Wiesbaden: Springer.
- Hunziker, A. W. (1999). Prozessorganisation in der öffentlichen Verwaltung: *New Public Management und Business Reengineering in der schweizerischen Bundesverwaltung*. Bern: Haupt.
- Meynhardt, T. (2019). Public value: Value creation in the eyes of society. In A. Lindgreen, N. Koenig-Lewis, M. Kitchener, J. D. Brewer, M. H. Moore, & T. Meynhardt (Eds.), *Public value: Deepening, enriching, and broadening the theory and practice* (pp. 5–22). London: Routledge.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. London: Free Press.