

19.03.11 ÖFFENTLICHER DIENST

## Öffentliche Verwaltung: Vom Bürokraten zum Manager

Das Bild von Behörden soll sich in Zukunft ändern. Die neuen Schlagworte sind Effizienz und Führen mit Zielen. Weniger Personal, mehr Leistung.

Von Bettina Brüdgam

Foto: picture-alliance/chromorange



Google Anzeige

### Jobs in Ihrer Umgebung

Tausende Stellenangebote von Jobbörsen mit nur einer Suche.

[indeed.de/Sachbearbeiterin](http://indeed.de/Sachbearbeiterin)

Das Bild des langsamen und peniblen Beamten, der seine Zeit zwischen Aktenbergen verbringt, verbinden viele noch immer mit der Arbeit in deutschen Amtsstuben. Mit dem heutigen Alltag in Ämtern und Behörden hat das allerdings immer weniger zu tun: Management, Effizienz und Führen mit Zielen heißen stattdessen die neuen Schlagworte. Und: "Der öffentliche Dienst muss noch wirtschaftlicher werden", sagt Thomas Pfahler, Professor für öffentliche Finanzwirtschaft und Volkswirtschaftslehre im Bereich Public Management an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW). Durch immer knapper werdende Haushaltsmittel und die zunehmende Komplexität der Aufgaben sei die öffentliche Verwaltung einem enormen Kostendruck ausgesetzt - bei gleichzeitig erhöhten Anforderungen an das Personal. Zudem steigen die Erwartungen von außen bezüglich Kundenorientierung, Servicequalität und Schnelligkeit weiter. "In der Verwaltung vollziehen sich dieselben Prozesse wie in der Privatwirtschaft", sagt Frank Zitka, Pressesprecher des Deutschen Beamtensbundes (DBB): Mit immer weniger Personal müsse immer mehr Leistung erbracht werden.

"Dafür brauchen Beamte von heute Managerqualitäten", sagt Professor Pfahler. Die seien bisher noch nicht ausreichend in den Behörden vorhanden. Darauf spezialisierte Studiengänge des Public Managements gab es bis vor einigen Jahren nur an einigen wenigen ausgewählten Hochschulen. "Doch das ändert sich zunehmend", beobachtet Professor Pfahler.

### Früher musste die Verwaltung gründlich sein, heute dagegen eher beweglich

Ein neues Angebot - auch für Hamburg - kommt von der FOM Hochschule für Ökonomie und Management. Der berufsbegleitende Master-Studiengang für Public Management unter der Studienleitung von Professor Pfahler gibt es seit Anfang März dieses Jahres. Auf dem Stundenplan stehen Fächer wie Finanzmanagement, Controlling, Verwaltungsrecht, Marketing, Projekt- und Personalmanagement. Umfassendes Wissen auf diesen Gebieten ist für zukünftige Mitarbeiter in der Öffentlichen Verwaltung unverzichtbar.

Händeringend nach solchen gut ausgebildeten Kräften sucht auch Rüdiger Hintze-Schomburg, Referatsleiter Industrie in der Behörde für Wirtschaft und Arbeit. Den Wandel erlebt der 45-Jährige hautnah seit zwölf Jahren im Arbeitsalltag: "Seit meinem Arbeitsbeginn in der Behörde hat sich viel geändert." Früher ging es in erster Linie darum, eingehende Anträge zu bearbeiten und Auflagen zu kontrollieren. Wichtig dabei war detailliertes Fachwissen - man musste bis zur letzten Schraube wissen, wie der Luftfahrzeug- oder Schiffbau funktioniert. "Heute arbeiten wir viel aktiver", sagt Hintze-Schomburg. Das Referat setze eigene Ziele, Zeitpläne würden aufgestellt und Projekte zusammen mit der Wirtschaft angesprochen, mögliche Probleme im Markt antizipiert. "Wir überlegen selbst, was wir für die Branche tun können und warten nicht auf den Ruf von außen", sagt Hintze-Schomburg. Etwa um den Luftfahrtstandort Hamburg konkurrenzfähig zu halten. Das reiche bis zu Informationsveranstaltungen in Schulen, um dort bereits den Nachwuchs für die technischen Berufe zu sensibilisieren und damit bessere Rahmenbedingungen für den gestiegenen Innovationsbedarf zu schaffen.

Polizei, Schule, Wirtschaftsbehörde, Finanzamt - die Verwaltung ist breit gefächert. "Entsprechend unterschiedlich fallen die Anforderungen aus",

sagt DBB-Sprecher Zitka. So könne man nicht überall die gleichen Maßstäbe ansetzen. "Für die Feuerwehr oder Schulen etwa ist es schwieriger, nach solchen Vorgaben zu arbeiten", so Zitka.

Das Aufgabenfeld ist aber überall breiter geworden, die Bearbeitung läuft schneller, gezielt werden Prioritäten gesetzt. "Früher musste die Verwaltung vor allem gründlich sein, heute ist Beweglichkeit ein wichtiges Kriterium", sagt Hintze-Schomburg. Statt der Verwaltung von Anträgen und Geldern rücke die Gestaltung in den Vordergrund. Damit ändere sich auch das gesuchte Profil der Mitarbeiter. Die letzten drei offenen Stellen im Referat für Industrie wurden von außen mit Betriebswirten und einer Volkswirtin besetzt.

Bewerbungen aus der Behörde gab es kaum. Wohl auch, weil die gesuchten Qualifikationen intern noch Mangelware sind: "Wir brauchen Mitarbeiter mit Erfahrung in der Planung, Organisation und Steuerung von Projekten sowie anderen Managementkompetenzen", sagt Hintze-Schomburg. Gleiches gilt für die Führung. In den Spitzen von Referaten und Abteilungen trifft man jedoch eher selten auf Ökonomen. Lange waren es in erster Linie Juristen, die in die Verwaltung strebten. Heute sind sieben von zehn Führungskräften Volljuristen, so die Schätzung von Professor Pfahler. "Spezialisten im Public Management sind moderne Brückenbauer zwischen Staat und Privatwirtschaft", sagt der Experte. Und die werden heute dringend gebraucht.

Denn die Verzahnung mit der privaten Wirtschaft schreitet zusehends voran. Das Referat für Industrie etwa arbeitet inzwischen eng mit den Unternehmen zusammen. Ob Workshop oder Public Private Partnership, also privat-öffentliche Partnerschaften - mit den Vertretern aus den Unternehmen müssen Hintze-Schomburg und seine Leute auf Augenhöhe kommunizieren und das Know-how der Wirtschaft von heute anwenden können. Um Strategien zu verwirklichen, wird die Zusammenarbeit in Teams auch in der Behörde immer wichtiger. "Früher waren die Zuständigkeiten in der Verwaltung klar abgegrenzt", sagt Hintze-Schomburg. Inzwischen gebe es mehr Überschneidungen in den Arbeitsbereichen, die eine Abstimmung und Teamwork erfordern. "Das Controlling nimmt ebenfalls immer mehr Raum ein", sagt Professor Pfahler. Schließlich müssten die Tätigkeiten auf Erfolg und Effizienz überprüft werden.

## In Hamburg wird es insbesondere auf Führungsebene Lücken geben

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels macht sich auch in den Amtsstuben der Mangel an Fachkräften bemerkbar. Nach einer Studie des Schweizer Instituts Prognos werden in den kommenden fünf bis zehn Jahren 20 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in den Ruhestand gehen. "In Hamburg wird es insbesondere auf Führungsebene Lücken geben", sagt Professor Pfahler. Im Kampf um die besten Köpfe stehe man in direktem Wettbewerb mit der Privatwirtschaft. "Bei den Einstiegsgehältern kann der öffentliche Bereich nicht mithalten", sagt DBB-Sprecher Zitka. Hier müssen neue Anreize gesetzt werden, um Personal zu gewinnen. "Dafür haben wir aber noch zu wenig Instrumente in der Hand", sagt Hintze-Schomburg. Prämien gäbe es nicht, und Aufstieg bedeute meist das Abwandern in die Wirtschaft.