

Erfolgreiche Aufgabenkritik

Von der Nutzung von Effizienzpotentialen zur
Steigerung der Produktivität

Univ. Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer

Intelligentes Sparen

Reduktion von Ausgaben

- Aufgabenkritik
- Konnexität
- Bürokratieabbau
- Privatisierung
- Partnerschaften
- bürgerschaftliche Selbsterfüllung

Management-Rendite

- Budgetierung
- Controlling
- KLR
- Leistungsvergleiche
- BPR
- Risikomanag.

Erschließung von Einnahmen

- Verkauf
- Abgaben
- Ressourcennutzung
- Insourcing
- Sponsoring, Fundraising

Aktivierung von Potentialen

- Wirtschaftsförderung
- Wohnungspolitik
- Arbeitsmarktpolitik
- nachhaltige Entwicklung

Intelligentes Sparen

Intelligentes Sparen I

- Differenzieren
- Kombinieren
- Priorisieren

statt Rasenmäher

Intelligentes Sparen II

- Integrierte Entwicklungs- und Finanzpolitik
(bei allen Entscheidungen finanz. Voraussetzungen/ Auswirkungen von vorneherein miteinbeziehen)

Aufgabenkritik

- *Machen wir die **richtigen** Aufgaben?*

Kernaufgaben / Zweckkritik

- *Machen wir die Aufgaben **richtig**?*

Vollzugskritik

Fragebogen zur Aufgabenkritik

11. Was würden Sie hinsichtlich der Aufgabe vorschlagen, insbesondere wenn Sie nur noch 60 % des Personals zur Verfügung hätten?

- abschaffen
- wesentlich vereinfachen
- bei einigen Behörden/Organisationseinheiten konzentrieren
- auf nachgeordnete Behörden delegieren
- auf andere Rechtsträger des öff. Rechts übertragen
- mit der Durchführung einen Privaten beauftragen
- privatisieren

Aufgabenkritik

Negativ

- Auf welche Aufgabe kann verzichtet werden?
- Wie kann die Intensität der Aufgabenwahrnehmung vermindert werden?
- Wie kann die Art und Weise der Aufgabenwahrnehmung vereinfacht werden?

Positiv

- Welche Aufgaben werden im Jahr 2020 erforderlich sein?
- Wie wird die Aufgabenwahrnehmung im Jahr 2020 aussehen/ablaufen?

Aufgabenkritik im Rahmen von New Public Management

- Produktdefinition / -kritik
- Prozessneugestaltung / -optimierung
- Priorisierung des Leistungskatalogs im Rahmen outputorientierter Budgetierung
- Schwerpunktsetzung /Leistungsniveau im Rahmen von Zielvereinbarungen
- Dezentrale Bewirtschaftung zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
- Ressourcenverbrauch / Alternativen im Rahmen des Controlling

Nachhaltige Ressourcenwirtschaft

- Ressourceneinsatz, Werteverbrauch
- Wertschöpfung
- Vermögenssituation
- Langfristige Auswirkungen von Vermögensentscheidungen
- Lagebericht/Risikomanagement
- Konzernbilanz

Business Process Reengineering

Problem:

- Liege- und Durchlaufzeiten
- Prozess-Schleifen: Mitzeichnungen, Rückkopplungen, Wiederholung von Prozess-Schritten
- Ausnahme wird zur Regel, Absicherung

Lösung:

- Definition von Schlüssel- bzw. Kernprozessen
- Neukonzeption der Prozesse
- Denken vom Ergebnis / Kunden / Wertschöpfung
- Bündelung, Straffung, Parallelisierung, Auslagerung, Delegation,
informationstechnische Unterstützung
- Kostenreduzierung, Qualitätsverbesserung

Kritische Ist-Analyse

- Wie viele Schritte bis zum Endprodukt?
- Wie viele Mitwirkende?
- Wie viele Schnittstellen?
- Wie viel Doppelarbeit, Rückkopplungsschleifen?
- Welche Störgrößen?
- Welche Liege- und Durchlaufzeiten?

Anhaltspunkte:

Kundenaussagen, Mitarbeiterbefragung,
Benchmarking, Referenzmodelle

Ergebnisse einer Neukonzeption

- Verzicht bzw. Wegfall von Aufgaben
- Aufgabenverlagerung / Partnerschaften
- Bündelung/Konzentration von Prozessschritten (Abbau von Schnittstellen)
- Standardisierung der Prozesse
- Parallelisierung von Prozessschritten
- Delegation, Abbau von Kontrollen

Leistungsvergleich (Benchmarking)

Wenn andere Verwaltungen oder Private eine Leistung besser oder wirtschaftlicher erbringen, ist dies Anlass zur Prüfung von:

- Organisation
- Ausstattung
- Prozesse/Abläufe
- Qualifikation
- Privatisierung
- Auslagerung
- Kooperation
- Beauftragung

Bürokratieabbau

- Informationspflichten (SKM)
- Regulierungsfolgekosten
- Standardbefreiung
- Einheitl. Ansprechpartner
- Verfahrensvereinfachungen
- Vollzugserleichterungen
- Selbstregulierung

Effizienzvorteile durch E-Government

- Zeit, Kosten, Qualität -

- Standardisierung, Modularisierung
- Wiederverwendung von Daten, Dokumenten und Prozessteilen
- Auslastung/Mehrfachnutzung von Infrastrukturen und Ressourcen
- Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungsstellen, Netzwerkfähigkeit
- Leistungsintegration, Reorganisation
- Transparenz, Fehlerreduzierung

Co-Production of Public Services and Policies

- Co-planning (Lärmschutz)
- Co-design (Online community)
- Co-commissioning (Bürgerhaushalte)
- Co-managing (Nachbarschaften)
- Co-delivering (Web 2.0)
- Co-monitoring (FixMyStreet)
- Co-evaluation (patient opinion)

Interkommunale Zusammenarbeit

- Gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Potentialen (Synergieeffekte)
- Effizienzgewinne (Zeit, Kosten, Know how, Nutzung standardisierter Angebote)
- Effektivitätsgewinne (Steigerung Leistungsfähigkeit/Qualität/Wirkungsgrad)
- Übergreifender (regionaler) Ansatz
- Gemeinsames Auftreten/Erscheinungsbild

Konstruktive Verwaltungsentwicklung

- Effektivitätsorientierte Aufgabenerfüllung
- Wirkungsorientierte Wertschöpfung
- Agile Organisationsentwicklung
- Mobilisierende Personalentwicklung
- Produktivitätssteigerung durch neue Medien

Effektivitätsorientierte Aufgabenerfüllung

- Entwicklungsziele
(z. B. Service Level statt Standards)
- Alternativen der Zielverwirklichung, Innovative Verwirklichungsmodi
- Flexible, abgestufte Konzepte
(Smart Regulation)
- Kooperation mit Betroffenen bei Konzeption, Umsetzung und Rechenschaftslegung

Wirkungsorientierte Wertschöpfung

- Wer hat welchen Wertbeitrag wie erbracht?
- Welchen Aufmerksamkeitsfeldern kann dieser Wertbeitrag zugeordnet werden?
- Wie kann man diesen Wertbeitrag dauerhaft erbringen?
- Wer kann wie in Zukunft diesen Wertbeitrag noch weiter verstärken?
- Wie wirken sich Veränderungen der Aufmerksamkeitsfelder auf diesen Wertbeitrag aus?

Agile Organisationsentwicklung

- Flexible Strukturen
- Adaptives Verwaltungshandeln
- Agiles Projektmanagement
- Pragmatisches Vorgehen (Effectuation)
- Design-Denken
- Risikomanagement
- Resilience Management

Mobilisierende Personalentwicklung

- Sinnstiftung
- Kompetenzentwicklung
- Wertschätzende Erkundung, Wertbeiträge
- Wechselnde Positionen, Mobilität
- Herausfordernde Projekte zum Lernen
- Einbeziehung in Entscheidungsfindung
- Lösungsorientierung, Alternativen
- Lernschleifen, Innovationszirkel
- Soziale Netzwerke

Produktivitätssteigerung durch Neue Medien

- Interne soziale Netzwerke
- Spielebasierte Anreizsysteme
- Cloud Computing
- Bedarfsorientierte Leistung für mobile Systeme
- Open Innovation durch Stakeholdereinbeziehung
- Transparenz/Open Data
- zum Abbau von Regulierung und
- Anregung zur Neuverknüpfung