

Zunächst die gute Botschaft. Trotz massiver Veränderungen bleibt die Gewissheit, dass uns die Arbeit nicht ausgeht. Die öffentliche Verwaltung hat auch in Zukunft gute Jobs zu bieten. Die maschinelle Verwaltung nimmt allerdings rapide zu. Andere Branchen sind Vorreiter. So erledigen Krankenkassen bereits heute bis zu 80 Prozent der Abrechnungen von Zahnersatz in der "Dunkelverarbeitung". Mitarbeiter werden in den vollautomatischen Bearbeitungsstraßen nicht benötigt.

Licht und Schatten

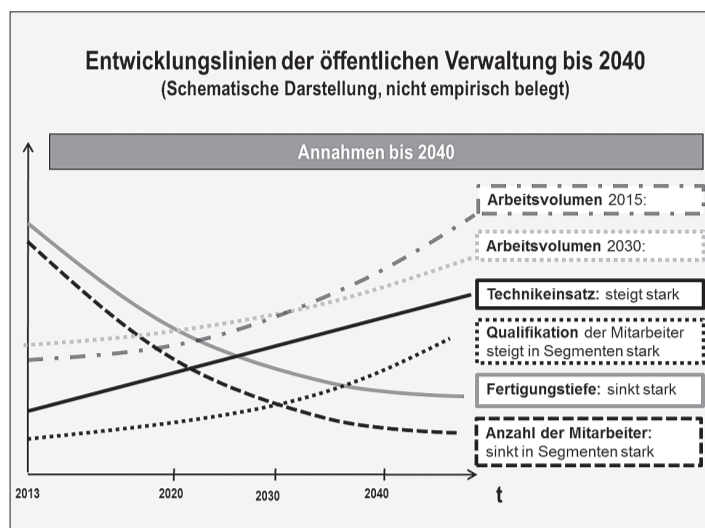
Man kann für die Zukunft der Verwaltung 4.0 ein düsteres Bild zeichnen und darüber klagen, dass Sensoren die Aufgaben erfassen, Algorithmen den Workload bestimmen und cyber-physische Systeme den Ton in den Amtsstuben angeben. Es ist zu erwarten, dass die Beschäftigung in der öffentlichen Verwaltung stark abnehmen wird. Eine Studie der Bank ING DiBa hat errechnet, dass Roboter in den kommenden Jahrzehnten bis zu 18 Millionen Arbeitnehmer ersetzen werden. Der Studie zufolge sind insbesondere Sekretariatskräfte, Sachbearbeiter und Verwaltungsmitarbeiter von der Substitution menschlicher durch künstliche Arbeit bedroht. Ebenso gefährdet sind Hilfskräfte und Führungskräfte im "Shopfloor-Management". Statt Führung durch Personen übernehmen Systeme die Koordination der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der operativen Verwaltung. Als konservative Faustregel kann vorausgesagt werden, dass mindestens ein Drittel der Verwaltungsmitarbeiter mit der Transformation zur Verwaltung 4.0 ihre Arbeit verlieren wird. Der zu erwartende Verlust an Arbeitsplätzen speist sich aus folgenden Quellen:

- Übertragung von Verwaltungsaufgaben auf den Bürger, indem die Bürger ihre Anliegen elektronisch in den Verwaltungsprozess einbringen, z. B. Steuererklärungen.

Datensieder und Netzwerkspinner

Gibt es noch gute Jobs in der Verwaltung 4.0?

(BS/Univ.-Prof. em. Manfred Becker*) Datensieder statt Seifensieder, Netzwerkspinner statt Büroboten und Amtsdienere! Die Verwaltung 4.0 verändert Berufe und Tätigkeiten, neue kommen hinzu, andere fallen weg. Es ist an der Zeit, darüber nachzudenken, wie sich die Verwaltungstätigkeiten mit der Digitalisierung quantitativ und qualitativ verändern werden. Es ist an der Zeit zu fragen, ob es noch gute Jobs in der Verwaltung 4.0 geben wird.



Analyseschema zur Erfassung der Veränderungen in der Verwaltung 4.0

- Verlagerung von Verwaltungsaufgaben in die Dunkelverarbeitung vollautomatischer Bearbeitungsstraßen, z. B. vollautomatische Bearbeitung und Erstellung von Bescheiden zum Kindergeld.
- Wegfall von Aufgaben im Verwaltungsprozess, z. B. Abbau von Doppelarbeiten, Druckvorgängen, Mailabstimmungen sowie Verringerung von Wege- und Liegezeiten.
- Wegfall von Koordinations- und Führungsaufgaben im Verwaltungsalltag, z. B. Wegfall von Führungsaufgaben, Koordinationsaufgaben, Botendiensten, Schreivarbeiten, standardisierter Sachbearbeitung und Beratung durch systemgebundene strukturelle Führung.
- Outsourcing von Verwaltungs- und Gestaltungsaufgaben aus der öffentlichen Verwaltung, z. B. Fremdvergabe nicht hoheitlicher Aufgaben, lediglich die Supervision

verbleibt in der Verantwortung der öffentlichen Verwaltung.

Wo Schatten ist, ist auch Licht. Neue und attraktive Jobs entstehen in der Verwaltung 4.0. So werden alle personenbezogenen Aufgaben nicht nur erhalten bleiben, sondern in größerem Maße zunehmen. Erziehungsaufgaben, Beratungsaufgaben, Personalentwicklung, Bürgerberatung und Begleitung von Bürgern in unterschiedlichen Lebenslagen nehmen an Bedeutung und Umfang zu, weil Komplexität, Dynamik und Unsicherheit der Lebensbewältigung steigen werden. In einer immer turbulenteren Welt steigt der Beratungsbedarf der Bürgerinnen und Bürger.

"Personal Nudging" (sanfter Fremdpuls) heißt die Vokabel für die wachsende Berufs- und Lebensberatung der Bürgerinnen und Bürger. Bürger-Paten, Lebenslagen-Navigatoren, Krisen-Coaches, Gesundheits-

Lotsen, Bildungs-Mediatoren usw. unterstützen die Menschen bei der Bewältigung der akzelerierenden Lebensanforderungen.

Augmented Personal Supporting

Das "Augmented Personal Supporting (APS)" schafft viele neue Arbeitsplätze in der öffentlichen Verwaltung. Die "APS-Facilitators" begünstigen sozialwissenschaftliche Grundberufe, juristische Tätigkeiten werden bleiben, nehmen aber tendenziell im Öffentlichen Dienst ab. Die Individualisierung der Gesellschaft verlangt neben dem "Personal Nudging" insbesondere ein "Social Nudging" mit dem Ziel, Gemeinschaft zu erhalten und Parallelwelten und Vereinsamung zu verhindern. Für die Beschäftigten im Öffentlichen Dienst ist die Systematische Entwicklungsberatung (SEB) auszubauen, damit die erforderliche Orientierung, Flexibilität, Mobilität und Befähigung für den stetigen Wandel erhalten bleiben.

Die öffentliche Verwaltung wird in der Zukunft mehr und mehr aus der operativen Verwaltung aussteigen. Die Verwaltungen mutieren zu Agenturunternehmen, deren Aufgabe es ist, die Verwaltungsarbeit optimal in platzieren, Qualitätssicherung und ein leistungsfähiges Controlling zu betreiben. Daten-Manger, Rechte-Händler, Infrastruktur-Architekten, Kaufmännische Spezialisten und Strategen bestimmen das Bild der Agenturverwaltung der Zukunft. Es leuchtet ein, dass die Tätigkeiten dieser Agentur-Verwaltungen sehr attraktiv sein werden. Der Öffentliche Dienst gewinnt an Arbeitgeberattraktivität. Die Personalplanung sollte die Veränderungen der Anforderungen an die Beschäftigten bei Rekrutierung und Personalentwicklung bereits jetzt berücksichtigen.

Die öffentliche Verwaltung ist herausgefordert, die Beschäftigungswirkungen der Verwaltung 4.0 zu analysieren. Dazu ist es notwendig, Annahmen zu

treffen, Auswirkungen zu berechnen und schließlich Aktivitäten abzuleiten.

In der Abbildung ist ein Schema aufgezeigt, das helfen kann, die Entwicklung von Aufgaben, Anforderungen, Beschäftigung, Fertigungstiefe und Qualifikation zu prognostizieren. Die erhobenen Variablenwerte sollten dann in Szenarien einer möglichen Entwicklung der Verwaltung 4.0 eingearbeitet werden und in ein "Wunschscenario", ein "Extremscenario Worst Case" und ein "Extremscenario Best Case" differenziert werden.

Auf dem Wege in die Verwaltung 4.0 gilt, dass mit systematischer Planung auf Sicht zu fahren, gut ist. Ohne systematische Planung die Zukunft dem Zufall zu überlassen, wäre dagegen äußerst gefährlich!

*Univ.-Prof. em. Manfred Becker ist Wissenschaftlicher Leiter der eo ipso personal- und organisationsberatung GmbH, Mainz.

Save the date

Die Personalentwicklung in Behörden thematisiert der Autor im Rahmen eines Seminars des Behörden Spiegel vom 22. bis 23. Juni 2016 in Berlin. Weitere Informationen und Anmeldung unter: www.fuehrungskraefteforum.de

Gemeinwohl muss verdient werden

Der gesetzliche Auftrag reicht nicht

(BS/Timo Meynhardt*) Zwischen der Feuerwehr und der Europäischen Zentralbank (EZB) liegen Welten. Dies nicht nur mit Blick auf den Aufgabenbereich und das Selbstverständnis. Nein, auch dann trennen die beiden Welten, wenn man sie am Gemeinwohlbeitrag misst, wie ihn der Souverän – also die Bevölkerung selbst – feststellt. Genau dies ist das Ergebnis des erstmals in Deutschland veröffentlichten GemeinwohlAtlas. Wie wichtig den Deutschen das Thema Gemeinwohl insgesamt ist, zeigt eine Zahl: 85 Prozent der Befragten machen sich tendenziell Sorgen, dass dem Gemeinwohl in Deutschland zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird.

In der von der Universität St. Gallen und der HHL Leipzig Graduate School of Management durchgeführten Studie wurden bundesweit fast 8.000 Personen repräsentativ zum Gemeinwohlbeitrag von 127 Organisationen befragt. Einbezogen wurden u. a. DAX-Unternehmen, NGOs, Familienunternehmen, internationale Konzerne, große Fußballklubs und eben auch öffentliche Einrichtungen bzw. staatliche Institutionen. Es wurde jeweils der Beitrag in den Bereichen Aufgabenerfüllung ("leistet im Kerngeschäft gute Arbeit"), Zusammenhalt ("trägt zum Zusammenhalt in Deutschland bei"), Lebensqualität ("trägt zur Lebensqualität in Deutschland bei"), und Moral ("verhält sich anständig") eingeschätzt. Zusammen bilden diese vier Bereiche einen Gemeinwohl-Score, der die Platzierung in der Rangliste bestimmt.

Angeführt wird die im Internet veröffentlichte Rangliste (www.gemeinwohlatlas.de) von der Feuerwehr, dem THW und dem Weißen Ring. Insgesamt dominieren ganz vorn Institutionen, die vom Auftrag her per se dem Gemeinwohl verpflichtet sind bzw. dieses in besonderer Weise beachten müssen. Die Wirtschaft ist in den Augen der Deutschen nicht die erste Adresse, wenn es ums Gemeinwohl geht. Am Ende der Rangliste liegen Facebook, die Deutsche Bank und die Bild-Zeitung.

BA und EZB im Gemeinwohlurteil des Bürgers negativ

Während man fragen kann, welche Gemeinwohlrolle Unternehmen spielen sollten, liegt der Fall beim öffentlichen Sektor eindeutiger. Umso erfreulicher ist es, welch hohen Stellenwert etwa die Bundespolizei, das Bundesverfassungsgericht und öffentlich-rechtliche Medienan-

stalten (Die Dritten, ARD, ZDF) genießen (in der Gesamtliste auf 5, 7, bzw. 11/15/17). Auch der Bundesregierung zollt die Bevölkerung Respekt und platziert sie in den mittleren Rängen (42). Bemerkenswert ist die schlechte Platzierung der Bundesagentur für Arbeit (BA) und der EZB. Beide Institutionen sind im Gemeinwohlorteil der Bevölkerung recht umstritten und landen insgesamt im hinteren Mittelfeld (86, 93) und mit Abstand hinter allen anderen öffentlichen Institutionen.

Exemplarisch sei hier die Kritik an der BA kurz angesprochen. Der Fall ist besonders interessant, denn nach Jahren intensiver Reformanstrengung ist es (bisher) nicht gelungen, die Umsetzung des Gemeinwohlauftrages in der Bevölkerung positiv zu besetzen. Woran liegt das?

Sofern es um Arbeitslosigkeit und damit schwierige Lebenssituationen geht, ist die BA vor Ort in den Kommunen präsent und hilft mit ihren Möglichkeiten. Sie ist zudem auf vielen weiteren Feldern aktiv und insgesamt ein ganz wichtiger Stützpfeiler der Arbeitsmarkt-, Wirtschafts- und Sozialpolitik. Sie war auch stets zur Stelle, wenn das Land vor großen Herausforderungen stand – sei es die Befriedigung des Arbeitskräftebedarfs in den Zeiten des Wirtschaftswunders durch Anwerbung und Vermittlung von Gastarbeitern, sei es die Leistung im Rahmen der Wiedervereinigung oder die Stützungsrolle in der Finanz- und Staatsschuldenkrise durch Kurzarbeitergeld oder sei es in diesen Tagen der Einsatz für die Integration der Flüchtlinge.

Das aktuelle Ergebnis im Gemeinwohlatlas ist bitter und muss die BA schmerzen: Ist die Bevölkerung so vergesslich, sieht jeder nur seinen persönli-

chen Nutzen und nicht das große Ganze? Oder gibt es tatsächlich Dinge (etwa Hartz IV, Disziplinierungsmaßnahmen), die aus Sicht der Bevölkerung Gemeinwohl zerstören? Wie für jedes Feedback kann nur gelten: es ohne Rechtfertigung annehmen und über die Bücher gehen. Dies darf man sich für alle in der Kritik stehenden Institutionen erhoffen.

Von der Politik und der Bundesagentur ist mindestens zu fordern, den angestrebten Gemeinwohlbeitrag besser zu erklären. Es geht letztlich um die Mitverantwortung für das Vertrauen in unsere Grundordnung und die sie tragenden Institutionen. Die Bevölkerung fordert von Unternehmen, ihre Legitimation nachzuweisen. Es gibt keinen Grund, warum nicht auch öffentliche Einrichtungen sich dem Gemeinwohlorteil der Bevölkerung stellen sollten. Keine Angst: Der Souverän ist hart, aber fair.

Ganz unabhängig von der BA gilt für alle öffentlichen Institutionen: Der Gemeinwohlauftrag markiert den Grund und die Grenze öffentlichen Handelns. Das Gesetz setzt dafür den Rahmen. Jedoch das geschriebene Wort ist geduldig. Es reicht heute nicht mehr aus, sich mit Verweis auf den Gesetzestext zurückzulehnen und aus dem Vollzug die Daseinsberechtigung abzuleiten. Entscheidend ist, wie der gesetzliche Auftrag umgesetzt wird. Denn: Nicht alles, was legal ist, ist auch legitim.

*Prof. Dr. Timo Meynhardt (43) ist Inhaber des Dr. Arend Oetker Chair of Business Psychology and Leadership an der HHL Leipzig Graduate School of Management sowie Managing Director des Center for Leadership and Values in Society an der Universität St. Gallen.

Schneller Lesen, mehr behalten

Rationelle Lesetechniken und effizientere Lesestoffverarbeitung

(BS/Christian Peirick*) In Zeiten einer ständig anwachsenden Informationsflut ist das Beherrschen einer effizienteren Lesestoffverarbeitung unter Einsatz rationeller Lesetechniken sehr wichtig. Hierzu gehört auch die effektivere Selektion des zu Lesenden, insbesondere zur Bewältigung der E-Mail-Flut. Erforderlich ist darüber hinaus, den benötigten Lesestoff in kürzerer Zeit durch ein beschleunigtes Lesetempo aufnehmen zu können. Bei nach neuesten Studien unter "Wissensarbeitern" üblichen 5,7 Lesestunden täglich bietet eine leicht erlernbare Lesetempoverdopplung ein Einsparpotenzial von jährlich bis zu 80 Arbeitstagen à acht Stunden.

Wichtig ist zunächst die Erkenntnis, dass die Augen anhalten müssen, um überhaupt Informationen aus einem Text aufnehmen zu können.

Fixationszahl und Dauer

Es gilt also vorrangig, die Zahl dieser Augenhalte (sog. Fixationen) zu verringern. Während Leseanfänger noch jeden einzelnen Buchstaben aufnehmen müssen, um den Wortsinn zu erfassen, fixieren geübtere Leser meist einmal je Wort, bei längeren Wörtern zumeist auch zweimal. Die Blickspanne unserer Augen ermöglicht es uns aber ohne weiteres, drei oder mehr Wörter auf einen Blick aufzunehmen. Bei einer Zeile mit z.B. zwölf Wörtern benötigt ein fortgeschrittener Leser dann nur noch vier statt zwölf Augenhalte und damit nur noch ein Drittel der Zeit.

Zu Beginn ist ein formalisiertes Vorgehen vorteilhaft. Dazu teilt eine über den Text gelegte Folie mit zwei bis vier Strichen die Zeilen in gleich große Blöcke. Ziel des Durchgehens durch den Text ist es dann, die zwischen den Strichen gedruckten Worte mit einem Augenhalt zu erfassen. Zum Üben reicht zu Beginn

in kürzeren Abständen jeweils eine viertel Stunde, um wichtige Passagen eines Textes aufnehmen zu können.

Eine weitere Lesebeschleunigung bewirkt die Verringerung der Fixationsdauer. Statt der üblicherweise vergehenden Sekunde für die Informationsaufnahme bei einer Fixation und dem Sprung zur nächsten Fixationsstelle ist eigentlich nur eine viertel Sekunde erforderlich. In einem ersten Schritt sollte es Ziel sein, in einer Sekunde zumindest zwei Augenhalte zu schaffen. Helfen kann hierbei der Einsatz eines Metronoms (als Smartphone-App verfügbar) mit Taktfrequenz 120 (und höher).

Irrmeinung Lesehilfe

Schließlich sei an dieser Stelle aufgeräumt mit der Irrmeinung, einen schlechten Leser könne man am Einsatz einer Lesehilfe, wie etwa dem Finger, erkennen. Unsere Augen folgen nämlich einem Reizschema, auf dessen höchster Ebene die Bewegung steht. Danach folgen Farben, Formen und – als deren Unterform – die Buchstaben. Wenn also das Auge durch Zeilen wandert, gelingt ihm die Informati-

onsaufnahme viel besser mithilfe einer durch den Text geführten Lesehilfe (etwa einem dünnen Stift), die die Stellen vorgibt, an denen das Auge anhalten soll.

Um das Lesetempo zu beschleunigen, sollten zudem die Rahmenbedingungen verbessert werden. Dazu gehören ein aufgeräumter, ruhiger und ausreichend beleuchteter Leseplatz (nicht bei Kerzenschein im Bett) und die Orientierung am eigenen Biorhythmus.

Seminarbesuch

Diese und andere Ratschläge helfen, Lesestoff zukünftig effizienter zu verarbeiten. Darüber hinaus kommt das Erlernen fortgeschrittener Lesetechniken infrage. Diese können im Rahmen eines Seminars des Behörden Spiegel mit dem Autor am 17. März 2016 in Berlin erlernt werden. Weitere Informationen unter: www.fuehrungskraefteforum.de

*Christian Peirick ist Leiter des Organisationsreferates in der Verwaltung des Landtags Rheinland-Pfalz. Seit 1998 leitet er Seminare zum Thema "RaLete – Rationelle Lesetechniken".