

# Management-Methoden zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Hessischen Verwaltung für Bodenmanagement und Geoinformation

Hansgerd Terlinden

## Zusammenfassung

Die Hessische Verwaltung für Bodenmanagement und Geoinformation (HVBG) setzt seit einigen Jahren erfolgreich Management-Methoden zur Sicherung ihrer Zukunft nach den Rahmenvorgaben des Landes Hessen ein. Neben Personal- und Führungskräfteentwicklung kommen Teamarbeit, Coaching, Wissensmanagement, Projekt- und Prozessmanagement sowie CAF – ein Instrument des Total Quality Managements – zur Anwendung. Im Folgenden werden die in der HVBG zum Einsatz kommenden Methoden näher beschrieben.

## Summary

*For several years, the Hessian State Office for Land Management and Geo-Information successfully uses management methods, based on frameworks of the Land Hesse, to secure its future. In addition to human resource and executive development there are several other methods applied, such as teamwork, coaching, knowledge management, project and process management as well as CAF – a tool of Total Quality*

*Management. In the following, methods being used at the Hessian State Office for Land Management and Geo-Information will be described.*

**Schlüsselwörter:** Management-Methoden, Verwaltung, Zukunftssicherung, Change Management

## 1 Einführung

Die Hessische Verwaltung für Bodenmanagement und Geoinformation (HVBG) wurde im Jahr 2005 als staatliche Sonderverwaltung des Liegenschaftskatasters, der Landesvermessung und der Flurneuordnung aus den entsprechenden Vorläuferverwaltungen gegründet. Das Hessische Landesamt für Bodenmanagement und Geoinformation (HLBG) mit 350 Beschäftigten in Wiesbaden als Mittelbehörde und sieben regionale Ämter für Bodenmanagement (ÄfB) mit wenigen Außen- und Anlaufstellen

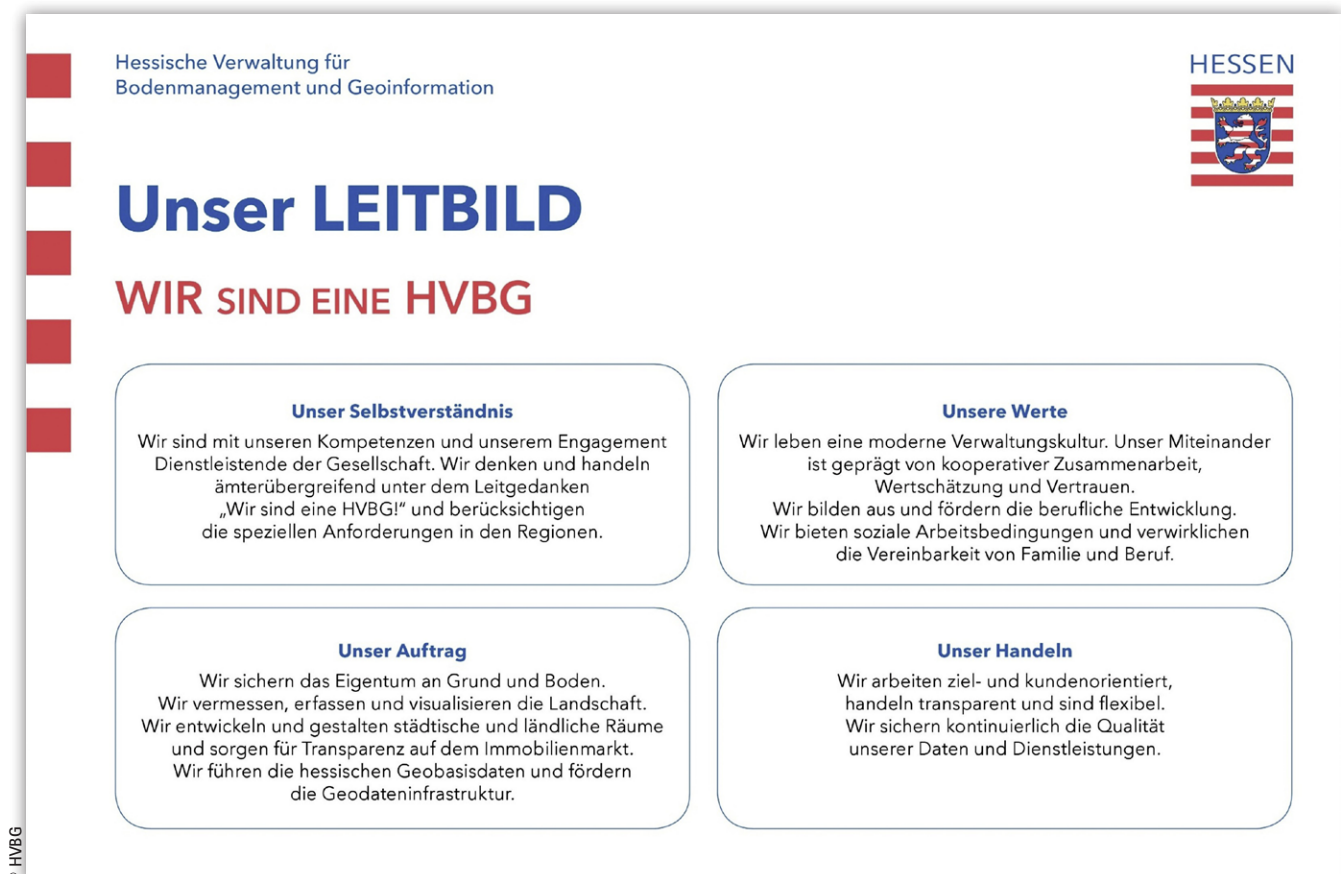


Abb. 1: Leitbild der HVBG

mit 1.200 Beschäftigten bedienen die Kompetenzfelder des Liegenschaftskatasters, der Landesvermessung und der Flurneuordnung sowie der Immobilienwertermittlung in Hessen. Neben der mit der Verwaltungsreform verbundenen Organisationsentwicklung sind eine fortlaufende Aufgabenkritik und ein starker altersbedingter Personalwechsel besonders relevant. Die HVBG verliert durch eine sehr ungünstige Altersstruktur, die für viele Verwaltungen typisch ist (AdV-Umfrage Nachwuchsgewinnung 2018), im Zeitraum 2011 bis 2022 etwa die Hälfte des Personals. Nach einer zehn Jahre dauernden Phase der Konsolidierung bis etwa zum Jahr 2008, in der nur sehr wenige freie Stellen wiederbesetzt wurden, können mit dem Zukunftskonzept der HVBG wieder frei werdende Stellen in nennenswertem Umfang wiederbesetzt werden (Terlinden 2016a).

Ungeachtet dessen nehmen weitere Herausforderungen in den öffentlichen Verwaltungen stetig zu. Außen- einflüsse, wie die mit der Digitalisierung verbundenen steigenden Leistungsansprüche von Kunden und Stakeholdern sowie Inneneinflüsse, wie die altersbedingte Personalfuktuation, addieren sich in rasantem Tempo. Fachliche Veränderungen mit einer ständigen Weiterentwicklung und Optimierung der Leistungsinhalte und deren Qualität gehen einher mit der Steigerung der Flexibilität und Schnelligkeit sowie Kundenorientierung. Die HVBG investiert seit mehreren Jahren in die eigene Zukunftsfähigkeit. Neben einer fachlichen

Fokussierung auf die Themen »Bodenmanagement«, »Geoinformation« und »Immobilienwertermittlung« werden für die ganzheitliche Steuerung der Verwaltung Management-Methoden entsprechend den Rahmenvorgaben des Landes eingesetzt. An dieser Stelle werden die eingesetzten Management-Methoden näher dargestellt. Diese sind in besonderem Maße dafür geeignet, den Herausforderungen der Zukunft aktiv zu begegnen. Das implementierte umfassende Qualitätsmanagement zeigt die Akzeptanz und den Erfolg der Maßnahmen.

## 2 Das Leitbild der HVBG

Der gesetzliche Auftrag, das Selbstverständnis sowie Werte und Anspruch der HVBG spiegeln sich im Leitbild der Verwaltung (Abb. 1) wider.

## 3 Die HVBG der Zukunft

Die »HVBG der Zukunft« wird in Abb. 2 dargestellt: Mission, Vision, Führungskultur und Werte bilden das Dach der HVBG. Das Zukunftskonzept der HVBG (Terlinden 2012), mit der Landesregierung zunächst für die Jahre 2011 bis 2016 vereinbart, inzwischen für die Jahre 2017 bis 2022 fortgeschrieben, stellt den Rahmen für die produkt- und fachorientierte

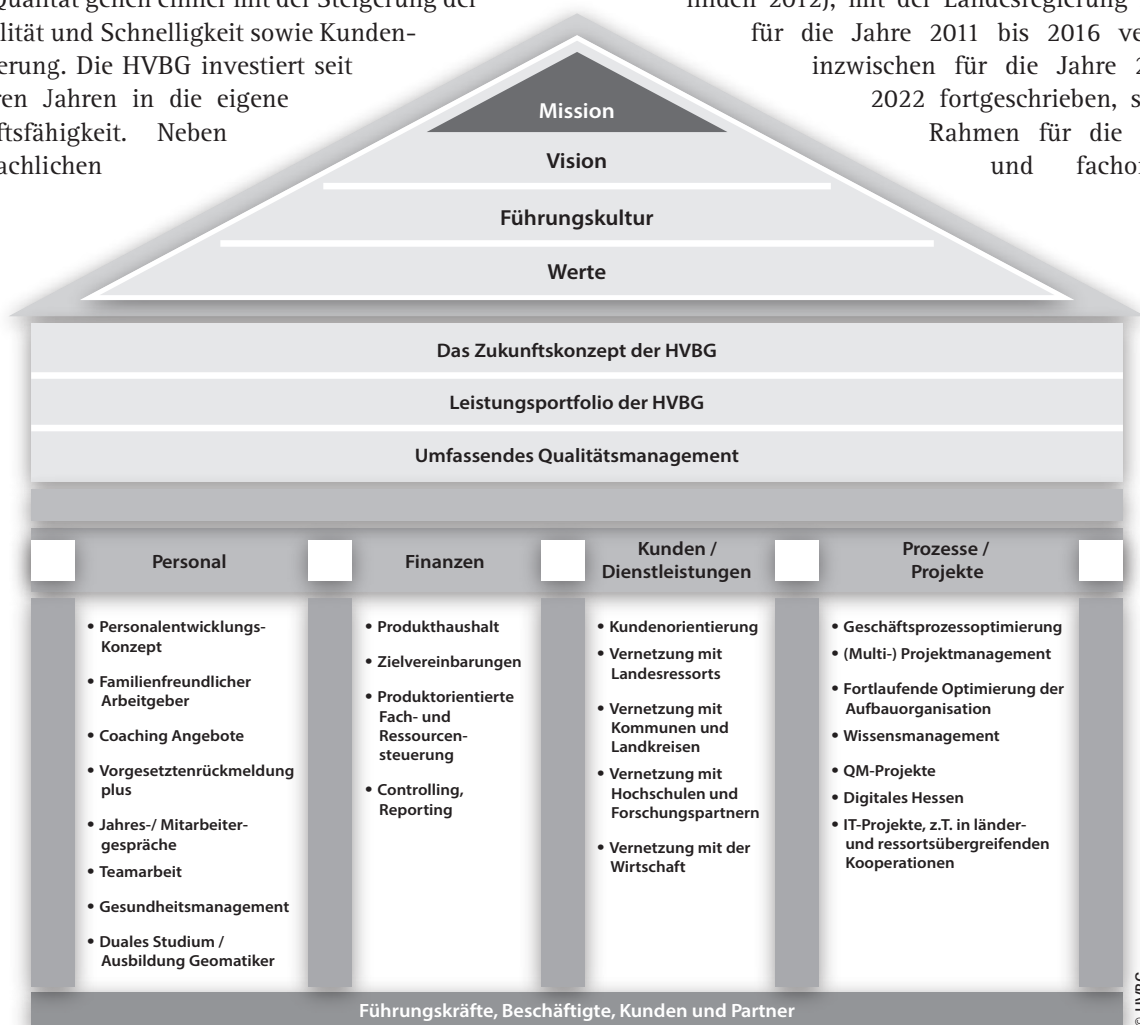


Abb. 2: Die HVBG der Zukunft

Ressourcensteuerung dar (Terlinden 2016b). Das Leistungsportfolio der HVBG umfasst die Bestands- und Entwicklungsziele. Die Qualität wird durch ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem sichergestellt, das im Folgenden näher beschrieben wird. Die ganzheitliche Steuerung der HVBG erfolgt über die vier Perspektiven *Personal, Finanzen, Kunden/innen / Dienstleistungen* und *Prozesse/Projekte*. Die Basis der HVBG bilden die wichtigsten Stakeholder *Führungskräfte, Beschäftigte, Kunden/innen* und *Partner/innen*.

Entsprechend ihrer Bedeutung in der HVBG werden die eingesetzten Management-Methoden im Schaubild »Die HVBG der Zukunft« (Abb. 2) dargestellt. Neben der fachlichen Ausrichtung sichern sie die Zukunftsfähigkeit der HVBG.

#### 4 Management-Methoden in Hessen und in der HVBG

Die hier beschriebenen Management-Methoden unterstützen die moderne Personalführung, wie sie landesweit in Hessen im überarbeiteten Erlass »Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung« (StAnz. 2018) beschrieben wird. Darin heißt es einleitend:

»Es sind Herausforderungen und Zukunftsaufgaben, die sich insbesondere ergeben aufgrund

- steigender Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an eine effiziente und effektive Verwaltung,
- immer komplexerer Aufgaben, die wegen der demografischen Entwicklung mit zunehmend weniger und vielfältigerer Belegschaft bewältigt werden müssen,
- drohendem Fachkräftemangel,
- interkultureller Öffnung der Verwaltung,
- zunehmender Digitalisierung der Arbeitswelt,
- dem weiterhin hohen Beschäftigungsstand von Menschen mit Behinderungen und deren Inklusion, die weiter gefördert werden sollen,
- der wirtschaftlichen Entwicklung sowie
- der Haushaltskonsolidierung mit Übergang zu öffentlichen Haushalten ohne Neuverschuldung.«

Die HVBG war in den letzten Jahren den oben beschriebenen Herausforderungen in besonderem Maße ausgesetzt. Starke Veränderungen struktureller Art mit der Standortstrukturreform 2005, die 2001 mit der Fusion der Hessischen Kataster- und Flurneuordnungsverwaltung vorbereitet wurde, die permanente Aufgabenkritik, die beschleunigte Digitalisierung der Produkte, Leistungen und Geschäftsprozesse sowie der Vertriebswege, die starken demografischen Effekte aufgrund der Überalterung des Personalkörpers verbunden mit großen altersbedingten Personalabgängen in kürzester Zeit, die veränderten Anforderungen an einen modernen Arbeitgeber (Vereinbarkeit von Beruf und Familie) sowie aktive Beiträge zur

Haushaltskonsolidierung, die über den Grundsatz der sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung hinausgehen, mussten in der Vergangenheit und müssen weiterhin in den kommenden Jahren bewältigt werden.

Moderne Personalführung und Personalentwicklung sind nicht voneinander zu trennen. Grundlage für behörden- und gegebenenfalls ressort- oder fachverwaltungsbezogene Personalentwicklungskonzepte ist das Rahmenkonzept der Hessischen Landesverwaltung vom 4. November 2015, das u. a. folgende übergeordnete Ziele verfolgt (StAnz. 2015):

»Personalentwicklung u. a.

- entwickelt Strategien zur Gewinnung von Personal.
- fördert Motivation, Weiterentwicklungschancen und Qualifizierungsmaßnahmen sowie Beschäftigungsfähigkeit aller Bürgerinnen und Bürger.
- verbessert Arbeitseffizienz und -effektivität durch weitere Verbesserung der Qualität der Arbeitsergebnisse.
- verbessert Führungsstruktur sowie die Führungs- und Kommunikationskultur.
- ermöglicht eine konstruktive Beteiligung aller Beschäftigten an Veränderungsprozessen.
- unterstützt lebensphasenorientierte und familienfreundliche Maßnahmen.«

#### 5 Personalentwicklung in der HVBG

Den Rahmen bildet das o. g. Konzept des Landes Hessen. »Die Personalentwicklung in der HVBG arbeitet nach dem systemischen, lösungsorientierten Ansatz. Der systemische Ansatz geht davon aus, dass die Elemente in einem System vernetzt sind. Diese Zusammenhänge müssen erkannt und berücksichtigt werden, um zu einer sinnvollen Entwicklung innerhalb der Organisation zu gelangen. Wirklichkeiten werden durch die Wirklichkeitsvorstellungen von Menschen geschaffen. Wirklichkeitskonstruktionen sind aufeinander abzustimmen, um zu einer gemeinsam definierten Konstruktion und damit einer gemeinsamen Ausrichtung der Organisation zu kommen« (aus dem Personalentwicklungskonzept der HVBG 2016). Personalförderkonzepte der acht Dienststellen stellen die personenbezogene Konkretisierung dar. Die Bausteine der Personalentwicklung in der HVBG bestehen methodisch aus

- Führungskräfteentwicklung,
- Entwicklung neu eingestellter Nachwuchsführungskräfte,
- Entwicklung von Beschäftigten,
- Vorgesetztenrückmeldung,
- Teamentwicklung,
- Coaching für Führungskräfte,
- Kollegiales Coaching von Führungskräften und Beschäftigten, u. a. mit der Methode der Kollegialen Coaching Konferenz (KCK®) und
- Teamcoaching.

## 6 Führungskräfteentwicklung der HVBG

Die dreistufige Führungskräfteentwicklung (Abb. 3) als Teil der Kulturarbeit der HVBG umfasst die persönliche Führungskräfteentwicklung (FKE Stufe I), die dienststellerspezifische Führungskräfteentwicklung (FKE Stufe II) und die HVBG-weite Führungskräfteentwicklung (FKE Stufe III).

In letztgenannter Stufe III treffen sich Gruppen von zehn bis fünfzehn Führungskräften aus allen Dienststellen und Fachbereichen mit einer Moderatorin oder einem Moderator, zu Beginn zweimal jährlich, und bearbeiten zum Teil landesweit vorgegebene Themen, die mit Authentizität und Loyalität, Arbeitsbelastung, Förderkultur und der Rolle der Führungskraft in Zeiten der Veränderung (Change Management) zu tun haben. Abendliche Kaminesgespräche mit den Spitzenführungs Kräften geben die Gelegenheit zum unmittelbaren Dialog. Präsentationen der Gruppenergebnisse vor allen Spitzenführungs Kräften im sogenannten Führungskreis vermitteln ein Gesamtbild.

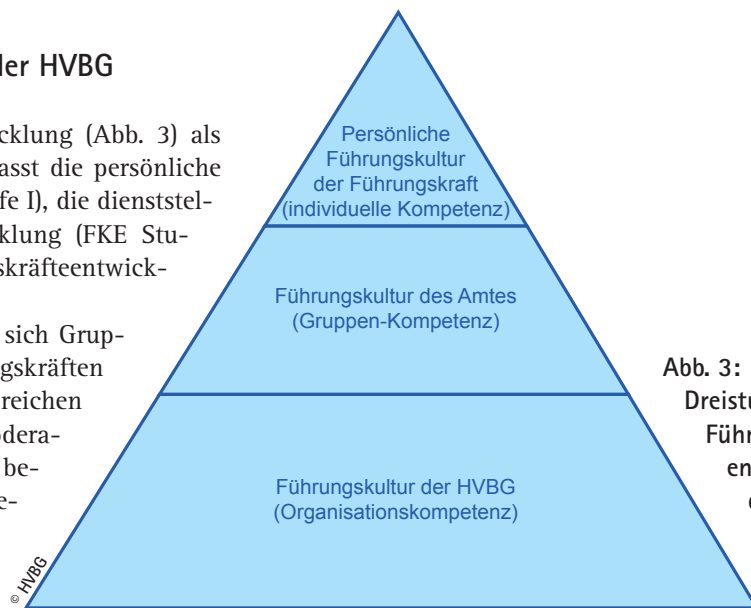


Abb. 3:  
Dreistufige  
Führungskräfte-  
entwicklung in  
der HVBG

## 7 Teamarbeit in der HVBG

Team im Sinne der Teamregeln der HVBG (HVBG 2014) ist eine Gruppe von Beschäftigten, die gemeinsam Ziele zur Erfüllung ihrer Aufgaben nach den Prinzipien der Selbstorganisation und Selbststeuerung vereinbaren. Die Steuerung der Teams erfolgt über die im Gegenstromprinzip gemeinsam entwickelte Zielvereinbarung. Die fachliche Ausführungsverantwortung liegt grundsätzlich bei den Teams. Die fachliche Entscheidungsverantwortung der Führungskräfte kann in einem vereinbarten Handlungsrahmen von der Führungskraft auf das Team übertragen werden. Die vereinbarten Ziele sind unterjährig im Dialog mit der Führungskraft zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen, sobald sich »Störungen« ergeben. Das Vorgehen zur Prüfung wird in der Zielvereinbarung festgehalten.

Basis der Aufgabenerledigung innerhalb der Teams ist die Zielvereinbarung. Die Zielvereinbarungen der Teams sind Teil der Zielvereinbarungskaskade Ministerium – Mandantenleitung HVBG – Erlöskosteneinheit. Die Erlöskosteneinheiten, das sind die drei Abteilungen im Landesamt und die sieben Ämter für Bodenmanagement, schließen sowohl Zielvereinbarungen mit der Mandantenleitung der HVBG wie auch nach innen mit den Dezernaten/Teams bzw. Abteilungen/Fachbereichen/Teams ab. Das Team geht den Weg zu den Zielen in Eigenverantwortung. Die Gestaltung der Arbeitsabläufe und die Verteilung der Arbeiten können innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen und entlang der standardisierten Geschäftsprozesse eigenverantwortlich – oder mit Unter-

stützung durch die Führungskraft im erforderlichen Umfang – organisiert werden.

Die auftretenden Konflikte, Kooperations- und Organisationsprobleme sowie die Kontrolle der individuellen Arbeitsorganisation werden gemeinsam im Team geregelt. Können Konflikte, Kooperations- oder Organisationsprobleme nicht im Team gelöst werden, dann wird die Führungskraft hinzugezogen.

Weitere Ausführungen zur Teamarbeit finden sich in Köhler und Hamburger (2014).

## 8 Coaching in der HVBG

Das Coaching in der HVBG ist systemisch und lösungsorientiert, um ein ressourcenschonendes Coaching durchzuführen, das mit einem Minimum an Settings auskommt. Systemisches Coaching ist eine ressourcen- und lösungsorientierte Prozessberatung. Dabei werden verschiedene Blickwinkel berücksichtigt. Es erfolgt ein Blick auf die Ebene der Organisation, der Rolle, der Funktion, der Person und der individuellen Persönlichkeit. Coaching gründet auf einem Vertrag zwischen den Beteiligten.

Vertragsparteien sind Auftraggeber, Coach und Klient. In den Settings werden für die Fragestellungen des Klienten Antworten erarbeitet und die Steuerungsfähigkeit verbessert. Das Coaching ist freiwillig und gewünscht. Der Klient hat ein eigenständiges Interesse an einer Beratungsbeziehung. Der Coach hat eine neutrale und unabhängige Position. Das Vertrauen und die gegenseitige Akzeptanz von beiden Seiten ist Grundlage eines erfolgreichen Coachings. Die im Coaching thematisierten Inhalte bleiben vertraulich. Das Coaching dient der persönlichen Weiterentwicklung des Klienten innerhalb einer Organisation und damit natürlich auch der Weiterentwicklung der Organisation selbst. Coaching dient nicht der Beurteilung des Klienten zum Zwecke Dritter. Der Klient benötigt ein eigenes Anliegen. Bei einem Auftrags-Coaching wird ein vom Auftraggeber vorgegebenes



Thema behandelt. Hierbei geht es meist um ein konkretes Anliegen, das mit einem neutralen Coach bearbeitet und anschließend dem Auftraggeber vorgetragen wird.

Warum Coaching?

- als Reflexions- und Entscheidungshilfe bei aktuellen Anlässen
- zur Unterstützung in belastenden Arbeitssituationen und Konflikten
- zur Klärung und zum Gestalten von Aufgaben, Funktionen und Rollen
- zur Begleitung von Veränderungsprozessen
- als Hilfe zur Bewältigung neuer Herausforderungen
- bei Burnout und Mobbing

Für wen?

- Einzelpersonen
- Gruppen und Teams

(Auszug aus dem Coachingkonzept der HVBG (HVBG 2015)).

Weitergehende Informationen finden sich in Köhler und Hamburger (2015).

## 9 Wissensmanagement in der HVBG

In einem mehrstufigen und mehrjährigen Projekt wurde in der HVBG das Wissensmanagement etabliert. Zu Beginn wurde im Jahr 2009 mit wissenschaftlicher Unterstützung eine Machbarkeitsstudie erstellt. Im ersten Schritt wurde eine Technologie-Plattform geschaffen, damit die elektronischen Dokumente zentral abgelegt werden konnten. Auf der HVBG-internen Wissensplattform WIMA sind beispielsweise alle A-Akten (Akten von allgemeiner Bedeutung) im Intranet einsehbar. Aber auch Beiträge von Beschäftigten zu beliebigen Fachthemen sind flexibel und ohne große Eintrittshürden einstellbar und ergänzbar.

Aufbauend auf der ersten Stufe wurde der Wissenstransfer gestärkt. Hintergrund sind zum einen singuläre Wissensträgerinnen und Wissensträger, die sowohl im Liniengeschäft wie auch bei Projekten besonders stark belastet sind. Aus Fürsorgepflicht gegenüber diesen Beschäftigten, wie auch zur Risikominimierung für die HVBG, galt es, diese zu identifizieren und das Wissen auf breitere Schultern zu verteilen. Als Modul der Führungskräfteentwicklung FKE II, d.h. der dienststellenbezogenen Aktivität, wurden solche singulären Wissensträgerinnen und Wissensträger identifiziert und Maßnahmen des Wissenstransfers – auf Vertretungen oder breiter auf Teams – begonnen. Diese Aufgabe ist fortlaufend, weil sich die Aufgaben in einer technischen Verwaltung vor dem Hintergrund der Digitalisierung sehr schnell entwickeln.

Ein weiterer Hintergrund sind die starken altersbedingten Personalabgänge mit der Wiederbesetzung der

meisten frei werdenden Stellen. Oftmals kann eine unmittelbare Übergabe nicht stattfinden, sodass es geeigneter Methoden bedarf, das Wissen zu dokumentieren und anschließend weiterzugeben. Der sogenannte personalisierte Wissenstransfer findet mit methodischer Unterstützung von im Wissenstransfer geschulten Moderatorinnen und Moderatoren statt. Als besonderes Verfahren wird die narrative Methode eingesetzt, bei der oftmals langjährig erworbenes Wissen anhand von besonderen – emotionalen – Momenten in der Karriere aus der Erinnerung in die Gegenwart geholt wird. Besondere Lernerfolge bzw. Lernfortschritte verbinden sich meistens mit besonders emotionalen Momenten. Über die Adressierung dieser Momente werden die damit verbundenen fachlichen Inhalte besonders gut transportiert.

Das Wissen wird in einer Wissenslandkarte dokumentiert. Die Übergabe erfolgt im besten Fall im unmittelbaren Dialog mit der zur Nachfolge bestimmten Person. Da dies im Verwaltungsalltag nur selten möglich ist, hat die HVBG ein Verfahren etabliert, in dem entweder die nächste Führungsebene oder alternativ Führungskräfte auf gleicher Ebene als »Sparringspartner« für die Wissensdokumentation der ausscheidenden Person sowie dem Wissenstransfer für die zur Nachfolge bestimmte Person zur Verfügung stehen. In mehrstündigen Workshops im großen Kreis unter Begleitung von speziell geschulten Moderatorinnen und Moderatoren wird der Wissensdialog dokumentiert und durch zusätzliche »Heimarbeit« der ausscheidenden Person und der zur Nachfolge bestimmten Person ergänzt. Dabei gibt es vertrauliche Inhalte, die ausschließlich zwischen diesen Personen besprochen werden, die beispielsweise der Autor als Auftraggeber für die ihm unmittelbar zugeordneten Spitzenführungskräfte nicht sieht. Die Erfahrung zeigt, dass dieses Verfahren sowohl der ausscheidenden Person wie auch der zur Nachfolge bestimmten Person dient. Der größte Effekt für die ausscheidende Person besteht darin, dass diese nach einer langjährigen verantwortlichen Tätigkeit gedanklich diesen beruflichen Abschnitt beenden kann. Die zur Nachfolge bestimmte Person ist in der Lage, auf ein breites, gut dokumentiertes Wissen als Start aufzubauen und von Beginn an auf einer persönlichen Einschätzung der ausscheidenden Person aufzubauen, ohne dass damit die Verpflichtung verbunden wäre, künftig alles genauso zu machen.

## 10 Projektmanagement in der HVBG

Komplexe, organisationsübergreifende Aufgaben können am besten durch zeitlich und inhaltlich fokussierte Projektgruppen erledigt werden. Projekte werden in der HVBG einheitlich über die Methoden des Projektmanagements, angelehnt an DIN/ISO 21500 »Leitfaden zum Projektmanagement«, DIN 69901 »Projektmanagement, Projektmanagementsysteme« und DIN 69909 »Multi-projektmanagement«, initiiert, durchgeführt und beendet.



Abb. 4: Projektmanagement Checkliste

Projekte sind in Abgrenzung zu anderen Arbeits- und Organisationsformen (Geschäftsprozesse = regelmäßig wiederkehrende Abläufe und Vorgehen) durch eine Kombination verschiedener charakteristischer Merkmale gekennzeichnet:

Projekte

- sind einmalige Vorhaben, die eine komplexe Aufgabenstellung haben (z.B. Entwicklungs- oder Änderungsvorhaben),
- haben eine eindeutige Ziel- und Ergebnisdefinition,
- gehen über Organisationseinheiten/Organisationsgrenzen hinaus,
- haben einen definierten Beginn und ein definiertes Ende,
- erfordern eine Koordination verschiedener Funktionen, Stellen, Instanzen und Beteiligten,
- haben eine eigene Organisationsform mit Auftraggeber, Projektleitung, Projektteam,
- haben in der Regel ein eigenes Budget.

Die relevanten Projektphasen mit Meilensteinen, Methoden und Risiken können der Checkliste (Abb. 4) entnommen werden.

Besondere Betrachtungsobjekte des Projektmanagements sind demnach:

- Ziele,
- Aufgaben, Leistungen,
- Termine,
- Kosten,
- Ressourcen,
- Organisation,
- Kultur,
- Umfeld/Umgebung des Projektes.

Organisatorisch werden die wichtigen HVBG-Projekte landesweit im Projektlenkungsausschuss (ProLA) gesteuert, dem neben einer Abteilungsleitung aus dem HLBG und einer Amtsleitung aus einem der ÄfB auch der Vorsitz des Betriebspersonalrates (BPR) und eine Vertretung der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten angehören, um den ganzheitlichen Ansatz sicherzustellen. Die Gesamtverantwortung trägt hierbei die Mandantenleitung der HVBG. Im ProLA werden grundsätzliche Entscheidungen wie die Einrichtung und Auflösung von Projekten, die Ziel-, Termin- oder Budgetänderungen für Projekte getroffen, Projektrisiken thematisiert sowie Projekt(teil)ergebnisse abgenommen (HVBG 2014).

Das Projektmanagement wird grundsätzlich HVBG-intern eingesetzt, z.B. bei der Einführung von ALKIS® (Amtliches Liegenschaftskatasterinformationssystem) und im Projekt LEFIS (LandEntwicklungsFachinformations System). Darüber hinaus wurde diese Methodik in länderübergreifenden Projekten und Vorhaben bereits erfolgreich eingesetzt.

## 11 Prozessmanagement in der HVBG

Prozessmanagement in der HVBG (Abb. 5) basiert auf dem PDCA-Zyklus nach William Edwards Deming (1900–1993). Der PDCA-Zyklus ist ein iterativer vierphasiger Prozess, der seine Ursprünge im Qualitätsmanagement hat. PDCA steht hierbei für Plan-Do-Check-Act, was im Deutschen als Planen-Umsetzen-Überprüfen-Handeln übersetzt wird.

In der HVBG wird zur Darstellung von Geschäftsprozessen die sogenannte Swimlane-Technik (swimlane (engl.) = Schwimmbahn, nach Business Process Model and Notation 2.0/Object Management Group, ISO/IEC 19510 und ISO 9001) angewendet.

In einer an die erweiterte »Ereignisgesteuerte Prozesskette« (EPK, A. Scheer/Universität des Saarlandes, Saarbrücken) angelehnte Darstellung werden Arbeitspakete/Tätigkeiten/Aufgaben, die daran beteiligten Personen und die verwendeten Werkzeuge dargestellt.

Prinzipiell sind vier »Schwimmbahnen« vorgesehen, die sich im Inhalt unterscheiden:

- Wer tut den Arbeitsschritt?
- Was wird getan im Arbeitsschritt?

- Womit/Wie, mit welcher Technik/welchen Dokumenten wird der Arbeitsschritt erledigt?
- Wann, in welcher Zeit wird der Arbeitsschritt getan?

In der Swimlane »wer« wird festgehalten, wer die Tätigkeit ausführt und wer dafür die Verantwortung trägt bzw. diese genehmigt. Rollen oder Personen symbolisieren

Organisationseinheiten, die die Tätigkeiten durchführen, beteiligt werden oder für den Prozessschritt verantwortlich sind.

■ *Durchführender* ist die Person, die eine Tätigkeit durchführt, ausführt, bearbeitet.

■ *Genehmiger/Verantwortlicher* ist die Person, die verantwortlich für die Tätigkeit ist bzw. diese im rechtlichen oder kaufmännischen Sinn genehmigt.

■ *Unterstützer* unterstützt den Durchführer und stellt Technik, Dienstleistungen, Betriebsmittel (IT, Office, SAP) zur Verfügung bzw. bereit.

■ *Berater* ist an der Tätigkeit beteiligt, berät den Durchführer, wird konsultiert bzw. gibt Stellungnahmen ab.

■ *Informierter* erhält Informationen über den Verlauf bzw. das Ergebnis der Tätigkeit bzw. besitzt die Berechtigung, Auskunft dazu zu erhalten.

In Abb. 6 wird ein Teil der Swimlane »Fortführung des Liegenschaftskatasters« dargestellt.

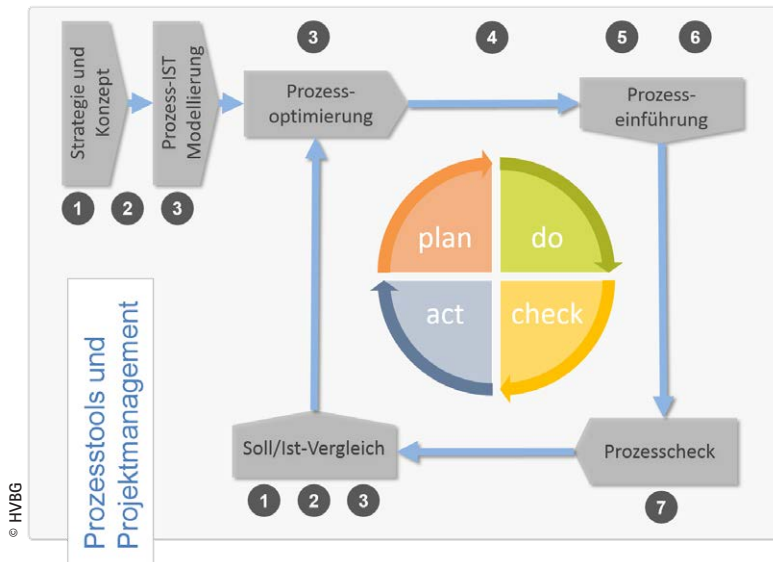


Abb. 5: Prozessmanagement in der HVBG

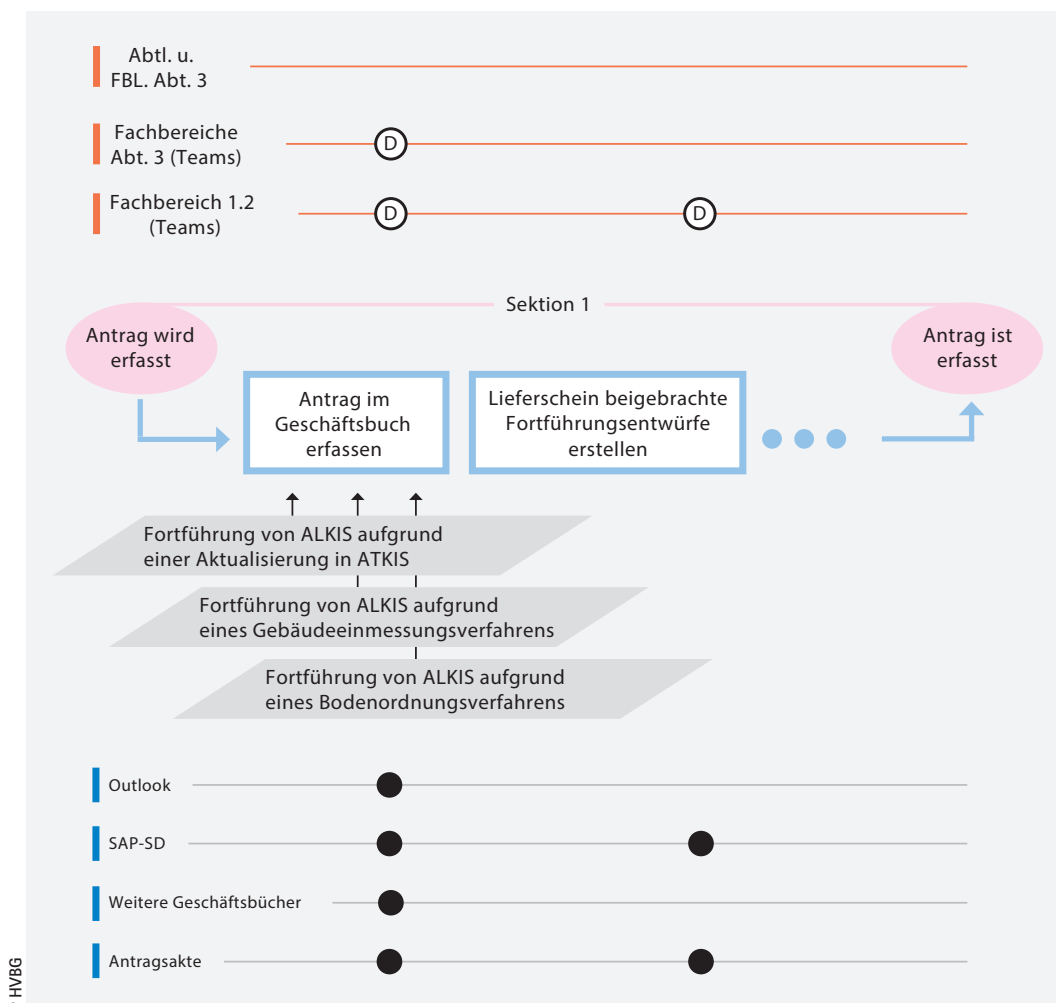


Abb. 6:  
Auszug aus Swimlane  
»Fortführung des  
Liegenschafts-  
katasters«

## 12 Qualitätsmanagement in der HVBG

Qualität stellt für eine technische Verwaltung den »Markenkern« dar. Mit CAF (Common Assessment Framework) wird eine europaweit einheitliche TQM-Methode (TQM: Total Quality Management) der öffentlichen Verwaltung in der HVBG eingesetzt, die vom Exzellenz-Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (European Foundation for Quality Management, EFQM®) angeregt wurde. »CAF geht von der Annahme aus, dass Organisationen hervorragende Ergebnisse für BürgerInnen, MitarbeiterInnen und die Gesellschaft erzielen, wenn Führung sich dadurch auszeichnet, dass geeignete Strategien und Pläne entwickelt, das Personal entsprechend eingesetzt, Partnerschaften genutzt, Ressourcen effizient verwendet und optimale Prozesse sichergestellt werden. CAF betrachtet die Organisation gleichzeitig aus verschiedenen Blickwinkeln, d.h. bei der Analyse der Organisationsleistung wird ein ganzheitlicher Ansatz angewandt.« (CAF 2013). Mit CAF erfolgt die Erfolgskontrolle der eingesetzten Management-Methoden ganzheitlich und langjährig in der HVBG.

Der ganzheitliche Ansatz wird auf dem Schaubild in Abb. 7 verdeutlicht.

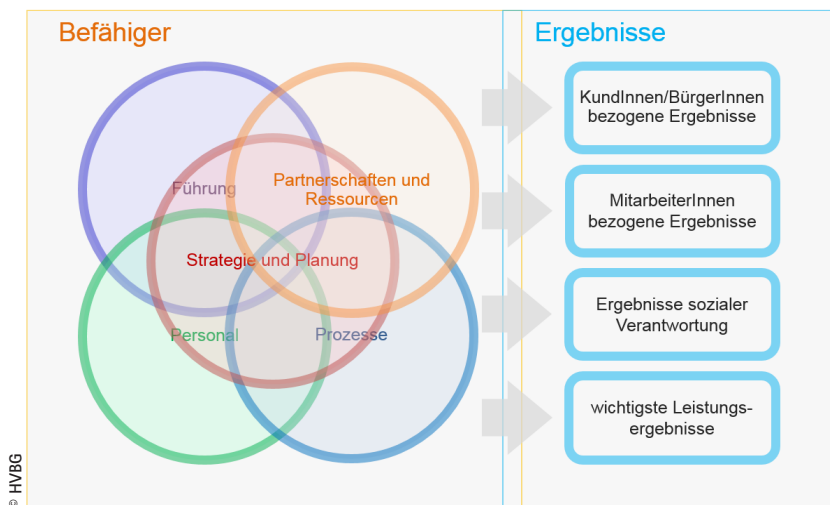


Abb. 7: Ganzheitlicher Ansatz im Rahmen von CAF

Die Themenfelder *Führung*, *Partnerschaften und Ressourcen*, *Strategie und Planung*, *Personal* und *Prozesse* befassen sich mit den Management- und Steuerungspraktiken einer Organisation, den sogenannten »Befähigern«. Diese bestimmen die Tätigkeiten einer Organisation und die Art und Weise, wie sie ihre Aufgaben erfüllt, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Die Bewertung wird auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger durchgeführt (vgl. CAF-Bewertung und Bewertungsskalen), siehe CAF (2013). Beginnend soll die Methodik mit dem Themenfeld *Führung* und den dort vorhandenen Kriterien erläutert werden.

- Kriterium 1: Der Organisation durch die Entwicklung einer Mission, einer Vision sowie von Werten eine Richtung vorgeben.

- Kriterium 2: Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern.
- Kriterium 3: Die Beschäftigten der Organisation motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben.
- Kriterium 4: Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen.

In den vier oberen Themenfeldern unter »Ergebnisse« werden Wahrnehmungen und interne Leistungsergebnisse gemessen. Die Wahrnehmungsmessung bezieht sich auf die Frage, wie die Beschäftigten, Bürger/innen / Kunden/innen sowie die Gesellschaft die Organisation und ihre Leistungen wahrnehmen. Die Messung der internen Leistungsindikatoren zeigt, inwieweit die Organisation ihre Ziele erreicht. Die Bewertung wird auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien durchgeführt (CAF 2013).

Im Themenfeld *Wichtigste Leistungsergebnisse* werden bewertet:

- Kriterium 1: Externe Ergebnisse – Ergebnisse und Wirkungen
- Kriterium 2: Interne Ergebnisse – Effizienzgrad

TQM mit CAF zeichnet sich dadurch aus, dass die Maßnahmen sehr zielgerichtet formuliert werden, da diese von Experten aus der HVBG vorgebracht werden. Der ganzheitliche Qualitätsansatz stellt eine Verwaltung zu Beginn vor große Herausforderungen, weil von Beginn an strategische Fragen gestellt und beantwortet werden müssen. Die Beschäftigten verlieren sich nicht in Details, sondern konzentrieren sich auf die wesentlichen Themen. Erfahrungsgemäß ist die Akzeptanz für Maßnahmen, die von Beschäftigten als den unmittelbar Betroffenen initiiert werden, deutlich größer als für solche, die von Beratern außerhalb der Organisation vorgeschlagen werden. Die Umsetzungs-

qualität erhöht sich dadurch. Durch die regelmäßigen Wiederholungen sind Fortschritte leicht zu erkennen. Die HVBG hat im Sinne der Ressourceneffizienz den Aufwand bei den Wiederholungsbefragungen kontinuierlich reduziert.

Beispielhaft soll der Fortschritt in den TQM/CAF-Befragungen der Jahre 2011, 2013 und 2016 kurz skizziert werden. Die Zuordnung zur PDCA-Skala zeigt, dass die HVBG bereits nach fünf Jahren den Wert des Überprüfens überschritten hat und sich auf dem Niveau der Weiterentwicklung bewegt. Die aktuelle CAF-Selbstbewertung im Jahr 2016 zeigt in den fünf Befähigerkriterien *Führung*, *Strategie und Planung*, *Personal*, *Partnerschaften und Ressourcen* sowie *Prozesse* Bewertungen im oberen Bereich (zwischen 3,4 und 4,3 auf einer Skala mit dem



Maximalwert 5, d.h. im Bereich der Weiterentwicklung des PDCA-Zyklus). In den Jahren 2011 und 2013 war man mit Werten zwischen 1,5 und 2,5 gestartet. In den vier Ergebniskriterien *Kunden/innen / Bürger/innen, Beschäftigte, Ergebnisse sozialer Verantwortung sowie Wichtigste Leistungsergebnisse* liegen die Bewertungen zwischen 3,1 und 3,3, d.h. die Ergebniskriterien bewegen sich zwischen erheblich und nachhaltig in der PDCA-Skala. Die Vergleichswerte aus den Vorjahren 2011 und 2013 bewegten sich im Bereich von 1,3 bis 1,7, d.h. auf einem moderaten Niveau. Die Veränderungen des Jahres 2016 zu den Jahren 2011 und 2013 sind im CAF-Maßstab erheblich. Dies bestätigt den ganzheitlichen Ansatz der HVBG und den nachhaltigen Weg der Beteiligung der Führungskräfte und Beschäftigten als Inhouse-Berater.

### 13 Fazit und Ausblick

Technische Verwaltungen haben den Anspruch, technologisch immer auf dem aktuellsten Stand zu sein. In den Management-Methoden sollten sie ebenso »state of the art« sein. Das Land Hessen erwartet dies ebenso von seinen Verwaltungen und hat dazu Rahmenvorgaben veröffentlicht. Um diesem Anspruch in der HVBG gerecht zu werden, müssen alle Beteiligten an einem Strang ziehen – Führungskräfte und Beschäftigte.

Die Führungsriege der Verwaltung muss nicht nur fachlich, sondern auch methodisch geschult werden, denn durch sie wird Kultur in die Organisation getragen. Eine Führungskräfteentwicklung ist dazu ein entscheidender Schritt. Die dort erworbenen Kompetenzen bilden in ihrer Summe die Führungskultur. Gleichzeitig ist die Führungskultur als Vorbildfunktion ein wesentlicher Baustein der gesamten Organisationskultur. Neben Fach- und Selbstkompetenzen stehen Sozial- und Methodenkompetenzen auf der Agenda – essenzielle Qualifikationen für die Vermittlung von Management-Methoden innerhalb der Organisation.

Die Beschäftigten werden in den Prozess bzw. den Wandel von Beginn an miteinbezogen und zwar durch Kommunikation und Beteiligung; das Ideenpotenzial der Beschäftigten darf nicht unberücksichtigt bleiben. Auch Überzeugungskraft und Motivation durch Führungskräfte können den Prozess der Etablierung von Management-Methoden bei den Beschäftigten unterstützen.

Nicht zuletzt ist eine sorgfältige (Zeit-)Planung der Leitungsebene notwendig, genauso wie Transparenz bei Einführung der Methoden. Dabei sollten sowohl die Ziele und Ideen, als auch die Widerstände jederzeit offen und transparent kommuniziert werden. Ein konstruktiver Umgang ist Voraussetzung für Akzeptanz bei allen Beteiligten.

Seit mehr als zehn Jahren bewältigt die HVBG ihre Herausforderungen mittels Management-Methoden und Werkzeugen. In der HVBG werden die zuvor beschriebenen Methoden bereits konsequent eingesetzt. Alle Aktivi-

täten zielen auf einen mittel- bis langfristigen Erfolg und gehen mit einer starken Einbindung der Beschäftigten einher.

Alle Maßnahmen werden darüber hinaus regelmäßig analysiert und bewertet und münden in Verbesserungsansätze. Ziel ist es, die in der HVBG zum Einsatz kommenden Management-Methoden dauerhaft und ganzheitlich in den Verwaltungsalltag zu integrieren. Denn Management-Methoden sind aus einer Verwaltung der Zukunft nicht mehr wegzudenken.

### Literatur

- AdV-Umfrage Nachwuchsgewinnung 2018 (2018): Umfrage zur Nachwuchsgewinnung der AdV für die Klausurtagung im Mai 2018 in Fulda.
- CAF (2013): Common Assessment Framework – Verbesserung öffentlicher Organisationen durch Selbstbewertung. Broschüre als deutschsprachige Fassung der CAF-Version 2013, Bundesverwaltungsamt als Deutsches CAF-Zentrum in Köln.
- HVBG (2014): Geschäftsordnung der HVBG 2014, unveröffentlicht.
- HVBG (2015): Coachingkonzept der HVBG 2015, unveröffentlicht.
- Köhler, G., Hamburger, R. (2014): Teamarbeit als ein Element der Zukunftsausrichtung. *Innovative Verwaltung*, 1/2014.
- Köhler, G., Hamburger, R. (2015): Begleitung bei Veränderungen durch Coaching-Angebote. *Innovative Verwaltung*, 3/2015.
- StAnz. (2015): Rahmenkonzept Personalentwicklung in der Hessischen Landesverwaltung vom 4. November 2015 (Grundlage für behörden- und gegebenenfalls ressort- oder fachverwaltungsbezogene Personalentwicklungskonzepte), StAnz. 48/2015, S. 1194.
- StAnz. (2018): Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung vom 11. Juni 2018 (2018), StAnz. 2018 Nr. 28, S. 859.
- Terlinden, H. (2012): Entwicklung und Neuausrichtung der Hessischen Verwaltung für Bodenmanagement und Geoinformation. DVW Hessen-/DVW Thüringen-Mitteilungen, Heft 2/2012, S. 2–5.
- Terlinden, H. (2016a): 10 Jahre HVBG – eine Erfolgsgeschichte. DVW Hessen-/DVW Thüringen-Mitteilungen, Heft 1/2016, S. 24–27.
- Terlinden, H. (2016b): Die Verwaltung ganzheitlich und proaktiv weiterentwickeln. *Innovative Verwaltung*, 12/2016.

### Kontakt

Dr. Hansgerd Terlinden  
Präsident  
Hessisches Landesamt für Bodenmanagement und Geoinformation (HLBG)  
Schaperstraße 16, 65195 Wiesbaden  
johannes-gerhard.terlinden@hvbh.hessen.de

Dieser Beitrag ist auch digital verfügbar unter [www.geodaesie.info](http://www.geodaesie.info).