

## Einleitung

Seit Gründung der Bundesrepublik Deutschland wurden in den öffentlichen Verwaltungen mehrere Reformen durchgeführt. Diese reichen jedoch nicht aus, und der Reformdruck auf die Verwaltung hielt unvermindert an. Die Kritik bestand darin, dass sie als zu schwerfällig, ineffizient, unflexibel und bürgerfern angesehen wurde. Hinzu kam noch ein negatives Erscheinungsbild in der Bevölkerung. Ebenfalls wurden die Verwaltungen für zu groß befunden und in Folge der zunehmenden Staatsverschuldung als nicht finanzierbar angesehen. Zur Senkung der Ausgaben wurden Einsparpotentiale bei den Personalkosten ausgemacht. Weitere Vorkommnisse, wie technische Neuerungen, gesellschaftlicher Wertewandel sowie zunehmender wirtschaftlicher Handel zwischen den Kontinenten, führten ebenfalls dazu, dass der Reformdruck auf die öffentlichen Verwaltungen nicht nachließ.

In anderen Industrieländern bestanden ähnliche, wenn nicht sogar die gleichen Probleme. Daraufhin fingen einige Länder an, Konzepte zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung zu erarbeiten und umzusetzen. Durch die Veränderungen wurden die Verwaltungen leistungsfähiger und es konnten gleichzeitig die Kosten gesenkt werden. Außerdem führte die Reform überdies zu einem weiteren Nutzen. Dieser besteht darin, dass die reformierten Verwaltungen einen Wettbewerbsvorteil im Rahmen der Globalisierung gegenüber nicht modernisierten Verwaltungen anderer Staaten hatten. Die Reformen beinhalteten ebenfalls den Wandel zur Dienstleistungsverwaltung, wodurch die Beschäftigten vom Staatsdiener zum Dienstleiter wurden. Dadurch konnte sich der Bürger nun wie in der Privatwirtschaft als „König-Kunde“ fühlen. Einige Zeit später begannen weitere Industrieländer mit ähnlichen Konzepten ihre Verwaltungen zu reformieren.

In Deutschland wurde diese „Erneuerungsbewegung“ verhältnismäßig spät beachtet und aufgegriffen. Das Interesse der öffentlichen Verwaltung an Reformen nahm jedes Jahr weiter zu, und dementsprechend stieg auch die Zahl der im Modernisierungsprozess befindlichen Verwaltungen. Die sich hieraus ergebende Chance sollte in Deutschland genutzt werden, damit die öffentlichen Verwaltungen den Anforderungen einer modernen Gesellschaft gerecht werden.

Diese Arbeit ist in drei Hauptkapitel unterteilt. Es werden aus verschiedenen wissenschaftlichen Fachrichtungen einzelne Elemente, die im Zusammenhang mit der Verwaltungsreform zu sehen sind, berücksichtigt. Im 1. Kapitel wird ein historischer Werdegang der öffentlichen Verwaltung, vom Bürokratiemodell bis zum Reformkonzept des Neuen Steuerungsmodells in Deutschland, aufgezeigt. Anschließend behandelt das Kapitel 2 Widerstände in Organisationen bzw. öffentlichen Verwaltungen, die durch Reformen auftreten können. Es erfolgt eine nähere Betrachtung der Ursachen und Anzeichen von Widerständen. Weiterhin werden zur Behebung von Widerstand unterschiedliche Möglichkeiten aufgezeigt.

Das 3. Kapitel ist der Modernisierung mit den Beschäftigten gewidmet, wobei Kapitel 3.1 auf Veränderungen und anschließend auf den wichtigsten Reformfaktor, die Beschäftigten, eingeht. Dieser wird als Grundlage für alle weiteren Veränderungen angesehen. Im Kapitel 3.2 wird auf die Personalentwicklung eingegangen. Hierbei wird erläutert, was unter diesem Begriff zu verstehen ist und welche verschiedenen Ziele verfolgt werden. Weiterhin werden die unterschiedlichen Maßnahmen und Arten beschrieben. Anschließend wird auf die

Führungskräfteentwicklung eingegangen. Danach wird das Mitarbeitergespräch im Kapitel 3.3 betrachtet. Es wird zuerst erläutert, was unter diesem Gespräch zu verstehen ist und die Ziele aufgezeigt. Danach werden mittels empirischer Daten Umfrageergebnisse zu diesem Gespräch aus der Berliner Finanzverwaltung ausgewertet.