

Wissenschaftliche Beiträge  
Wirtschaftswissenschaften | 91

Hans-Claas Bernhardt

# Die unbürokratische Behörde und die Entbürokratisierung von Einzelorganisationen



**Wissenschaftliche Beiträge  
aus dem Tectum Verlag**

Reihe Wirtschaftswissenschaften



Wissenschaftliche Beiträge  
aus dem Tectum Verlag

Reihe Wirtschaftswissenschaften  
Band 91

Hans-Claas Bernhardt

# **Die unbürokratische Behörde und die Entbürokratisierung von Einzelorganisationen**

Tectum Verlag

Hans-Claas Bernhardt

Die unbürokratische Behörde und die Entbürokratisierung  
von Einzelorganisationen

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag

Reihe: Wirtschaftswissenschaften; Bd. 91

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft,

Baden-Baden 2020

ePDF 978-3-8288-7512-8

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN  
978-3-8288-4480-3 im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlaggestaltung: Tectum Verlag, unter Verwendung des Bildes  
# 338473028 von Drpixel | [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Alle Rechte vorbehalten

Informationen zum Verlagsprogramm finden Sie unter  
[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind  
im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

## Zusammenfassung

Die Kritik an bürokratischen Behörden und Unternehmen kann zu der umgekehrten Frage führen, was der idealtypische Zustand einer als „unbürokratisch“ wahrgenommenen Organisation ist. Da Behörden als der Inbegriff einer bürokratischen Organisation gelten, soll dieser Frage am Beispiel der Verwaltungsbehörde nachgegangen werden. So werden – nach einer begrifflichen Einordnung – im ersten Teil dieses Buches Merkmale herauskristallisiert, an denen eine unbürokratisch handelnde Verwaltungsbehörde erkennbar ist. Diese Merkmale finden sich in den verschiedenen Bereichen der Behörde als Organisation: dem Leitbild, den Organisationsstrukturen und Prozessen, der Technologie und der Kultur, beinhaltend Werte und Überzeugungen, Kommunikation und Führung. Diese Bereiche bilden einige Grundpfeiler der Behörde als Organisation ab und können – mit den nötigen Abänderungen – gleichsam auf Unternehmen übertragen werden. Im Ergebnis entsteht ein Katalog von Einzelmerkmalen, der zu einem „Bürokratiebarometer“ entwickelt wird und für organisationale Bürokratie-Diagnosen verwendet werden kann.

Ausgehend von den gewonnenen Erkenntnissen aus dem ersten Teil werden im zweiten Teil Wege aufgezeigt, wie eine verbürokratisierte Organisation entbürokratisiert werden kann. Dabei werden zunächst Rückschlüsse aus der Entbürokratisierung als kultureller Veränderungsprozess gezogen. Danach wird die Entbürokratisierung in einen Dreischritt in Anlehnung an das Modell von LEWIN eingebettet. Wie ein Entbürokratisierungsprojekt oder -programm in der Praxis konkret ausgestaltet

werden kann, wird mittels einer Interventionsarchitektur im Sinne eines Beispiels dargestellt. Als ein geeignetes Element der Interventionsarchitektur stellt sich der Veranstaltungstypus „Zukunftswerkstatt“ heraus.

Abschließend zeigt sich, dass das Prinzip der „Einfachheit“ der unbürokratischen Organisation als Schlüssel zum Erfolg dient und bei der Entbürokratisierung beachtet werden muss.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	1
<b>1 Die Kritik an der Bürokratie</b> .....	3
<b>2 Der Begriff des unbürokratischen Handelns</b> .....	5
<b>3 Regulatorische Grenzen unbürokratischen Handelns</b> .....	9
<b>4 Gegenstand der Untersuchung</b> .....	11
<b>Teil I: Die unbürokratische Behörde</b> .....	15
<b>1 Leitbild</b> .....	17
1.1 Grundlegendes .....	17
1.2 Einbettung in Vision, Mission und Werte .....	19
1.3 Anhaltspunkte in der Literatur .....	20
1.4 Erste Überlegungen .....	21
<b>2 Organisation</b> .....	25
2.1 Strukturen .....	25
2.1.1 Allgemeines .....	25
2.1.2 Das Wachstumsmodell nach Greiner .....	27
2.1.3 Förderung informeller Strukturen .....	28
2.1.4 Effizienzkonzept von Thom / Wenger .....	30
2.1.5 Gremien und Verantwortung .....	31
2.1.6 Zwischenergebnisse .....	35

2.2	Prozesse .....	38
2.2.1	Prozesscharakteristika in der öffentlichen Verwaltung .....	38
2.2.2	Die richtige Dosis der Prozessorientierung .....	39
2.2.3	Die unbürokratische Ausgestaltung der Prozesse .....	40
2.2.4	Zwischenergebnisse .....	42
<b>3</b>	<b>Technologie und Digitalisierung .....</b>	<b>45</b>
3.1	Vorbemerkungen .....	45
3.2	Bedeutung, Begriffliches und Querbezüge .....	45
3.3	Auswirkungen auf die Bürokratie .....	47
3.4	Voraussetzungen für den richtigen Technologieeinsatz .....	50
3.5	Zwischenergebnisse .....	51
<b>4</b>	<b>Kultur .....</b>	<b>53</b>
4.1	Theoretische Grundlagen .....	53
4.2	Werte und Überzeugungen .....	55
4.3	Sprache und Kommunikation .....	57
4.3.1	Vorbemerkungen .....	57
4.3.2	Kommunikationspsychologie .....	58
4.3.2.1	Vier Seiten einer Nachricht nach Friedemann Schulz von Thun .....	58
4.3.2.2	Der Sachaspekt .....	59
4.3.2.3	Der Beziehungsaspekt und die übrigen Aspekte .....	62
4.3.2.4	Zwischenergebnisse .....	63
4.3.3	Die Fachsprache der Verwaltung .....	64
4.3.3.1	Fachsprache vs. Verständlichkeit .....	64
4.3.3.2	Zwischenergebnisse .....	67
4.3.4	E-Mail – Kommunikation .....	68
4.4	Personal und Führung .....	72
4.4.1	Behördenspezifische Ausgangslage .....	72
4.4.2	Mögliche Lösungsansätze und Maßnahmenkatalog .....	73

4.4.3	Führungskräfte versus Mikromanager.....	75
4.4.4	Zwischenergebnisse.....	76
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse</b> .....	<b>79</b>
<b>6</b>	<b>Das Bürokratiebarometer</b> .....	<b>87</b>
<b>Teil II: Entbürokratisierung</b> .....		<b>91</b>
<b>1</b>	<b>Von der Fach- zur Prozessperspektive</b> .....	<b>93</b>
<b>2</b>	<b>Rückschlüsse aus dem Kulturthema</b> .....	<b>97</b>
<b>3</b>	<b>Der Dreischritt in Anlehnung an Kurt Lewin</b> .....	<b>99</b>
3.1	Schritt 1: Auflockerung im Widerstreit der Kräfte.....	99
3.2	Schritt 2: Hinüberleitung.....	102
3.3	Schritt 3: Verfestigung.....	103
<b>4</b>	<b>Die Interventionsarchitektur</b> .....	<b>105</b>
<b>5</b>	<b>Die Zukunftswerkstatt</b> .....	<b>107</b>
5.1	Geeignetheit der Zukunftswerkstatt.....	107
5.2	Der Aufbau der Zukunftswerkstatt.....	109
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse</b> .....	<b>113</b>
<b>Konklusion: Dem Prinzip der Einfachheit folgen</b> .....		<b>115</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....		<b>117</b>

