

Verwaltungsmanagement

Führungsfunktionen sind keine Statussymbole von [Alexander Maimer](#) und [Klaus Wirth](#)



Alexander Maimer

In letzter Zeit wurde bereits ausführlich über das Projekt Public Management-Evaluierung berichtet und die Schlussfolgerungen zur Diskussion gestellt. Wir möchten nunmehr einen Schritt weiter gehen und diese Ergebnisse mit aktuellen Erfahrungen aus Beratungsprojekten des KDZ zusammenführen und auf dieser Basis einen Ausblick auf Reformfelder des Verwaltungsmanagements in Städten und Gemeinden in den kommenden Jahren geben. Dabei wollen wir dezidiert nicht auf aktuelle Fragen der Haushaltskonsolidierung eingehen, sondern vielmehr – unabhängig von lokalen Reformbedarfen – das Augenmerk auf generelle Reformthemen lenken.



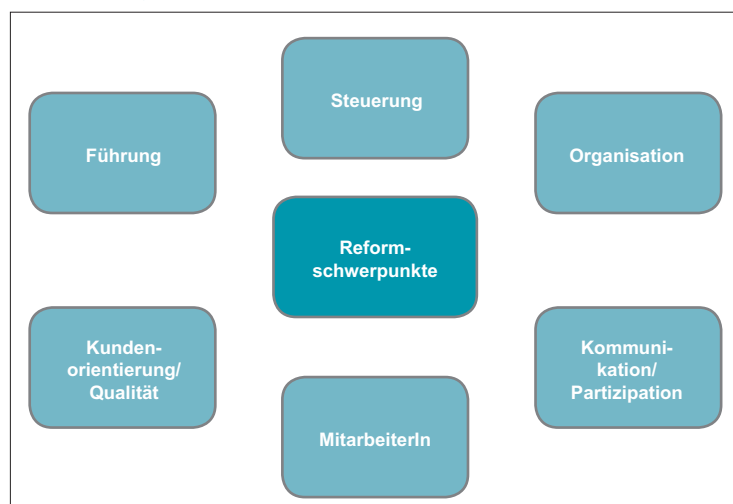
Klaus Wirth

Die Reformüberlegungen der kommenden Jahre sollten sich verstärkt auf sechs Themenfelder fokussieren (siehe Grafik).

Reformfeld Führung

Das Thema Führung hat zentrale Bedeutung für das Funktionieren einer Organisation. Insbesondere auch vor dem Hintergrund der geänderten demographischen Entwicklungen

Entwicklungsschwerpunkte



Quelle: KDZ 2012

wie z. B. dem steigenden Alter des Personals in öffentlichen Verwaltungen aufgrund geringerer Nachbesetzungen und der Knappheit von MitarbeiterInnen in bestimmten Berufsgruppen.

Aufbau- und Ablauforganisationen müssen viel rascher auf veränderte Umweltbedingungen, auf sich ändernde Aufgaben und geänderte politische Rahmenbedingungen reagieren. Hier gilt es eindeutige Regeln aufzustellen und eine flexible Organisationsstruktur zu bilden. Um die immer knapper werdenden Ressourcen besser steuern zu können bedarf es entsprechender Transparenz bezüglich der Kosten von einzelnen Leistungen und einer Auseinandersetzung mit den Wirkungen der Leistungen.

Die MitarbeiterInnen sind das wesentliche Kapital einer Organisation. Aufgrund des Aufnahmestopps im öffentlichen Dienst ist es eine zentrale Aufgabe die bestehenden MitarbeiterInnen weiter zu qualifizieren und bei ihrer Aufgabenerledigung zu unterstützen. Die Kommunikationsstrukturen und -möglichkeiten haben sich aufgrund der elektronischen Medien in den letzten Jahren massiv verändert. Dies hat auch Auswirkungen auf die Kommunikationswege innerhalb der Verwaltung sowie hin zu den BürgerInnen und KundInnen. Gleichzeitig wird die Einbeziehung der BürgerInnen in Entscheidungsprozesse ein immer wichtigeres Thema. Kunden- und Qualitätsorientierung sind grundsätzliche Bestandteile der Verwaltungsmodernisierung und die laufende Befassung mit diesen Themen ist ein unabdingbarer Punkt für den Erfolg einer Verwaltung.

Gegenwärtigen Situation

In unserer Beratungspraxis sind wir häufig mit folgenden Problemlagen konfrontiert: >

- Führungsarbeit ist nicht näher definiert, jeder praktiziert sie nach seiner Façon, individuellen Vorstellungen und Vermögen.
- Für Führungsarbeit bleibt wenig Zeit (bzw. ist wenig Zeit reserviert!), weil nach wie vor Sachbearbeitertätigkeiten dominieren.
- Häufig werden die besten SachbearbeiterInnen zu Führungskräften und weniger die geeignetsten Führungskräfte.
- Es gibt selten ein für alle Führungskräfte definiertes Set an Instrumenten. Selbst Instrumente wie das Mitarbeitergespräch werden nach wie vor nicht überall konsequent angewendet.
- Führungsfunktionen werden vielfach als Statusbeschreibung, denn als Aufgabe und Verantwortung verstanden.

Wichtige Entwicklungsschritte

1. Führungsarbeit anerkennen: Führung ist wichtig! Denn gut geführte Organisationen sind erfolgreicher als andere. Hinzu kommt, dass die Qualität der Führungsarbeit in hohem Maße unmittelbar die Motivation der MitarbeiterInnen beeinflusst. Letztlich brauchen aber auch Führungskräfte Wertschätzung durch die Politik und die Verwaltungsführung.
2. Definition der Aufgaben und Rollen der verschiedenen Führungsfunktionen (Führungsstruktur): Nur wer weiß, was von ihm erwartet wird, kann sich dorthin entwickeln und diese Erwartungen erfüllen. Ohne klar definierte Funktions- und Aufgabenbeschreibungen bleibt Führungsarbeit zufällig. Das richtige Aufgabenverständnis ist wichtig: Ziele setzen, Leistungen messen und bewerten, die eigene Organisation fortlaufend weiterentwickeln, das eigene Personal fördern, für eine angemessene interne Kommunikation sorgen. Damit wird klar: Führung ist keine Statusfrage. In Abstimmung mit dem Steuerungskonzept gilt es demzufolge die Aufgaben eindeutig festzuschreiben. Dabei können Führungsleitbilder helfen.
3. Notwendige Rahmenbedingungen: Wenn eine Organisation Führungsarbeit erwartet, muss sie auch die dafür nötigen Rahmenbedingungen schaffen. Das bedeutet, Zeitressourcen für Führungsarbeit einplanen und einfordern und ein auf die Aufgaben abgestimmtes Set an Instrumenten vorlegen (z.B. Ziel und Leistungsvereinbarungen, Konfliktlösungsmuster).

„Die Qualität der Führungsarbeit beeinflusst die Motivation der MitarbeiterInnen.“

4. Personalauswahl auf definierte Anforderungen umstellen: Sind Rollen und Funktionen benannt, bedarf es nur noch einer konsequenten Anwendung im Rahmen der Personalauswahl. BewerberInnen sollten anhand der definierten Kriterien ausgewählt werden. Das bedeutet letztlich, dass nicht die besten Fachleute, sondern die geeignetsten Führungskräfte zum Zug kommen.
5. Führungskräfteentwicklung aufbauen und betreiben: Nicht jede und jeder kann alle Anforderungen sofort und auf Dauer erfüllen. Daher bedarf es gezielter Entwicklungsprogramme und einer Anpassung der Ausbildungserfordernisse in Zusammenarbeit mit den etablierten Bildungsanbietern, den Aufbau von regelmäßigen Inhouse-Schulungen. Gut beraten ist man, die im Haus befindlichen Nachwuchsführungskräfte frühzeitig zu erkennen und konsequent zu fördern. Neben den klassischen Anforderungen (Methoden- und Sozialkompetenz) gilt es zukünftig vermehrt auch die Selbstreflexionsfähigkeit zu stärken.
6. Führungsarbeit dokumentieren: Viele Organisationen haben bereits Führungshandbücher erarbeitet und damit den Stellenwert der Führungsarbeit, die Anforderungen und Hilfsmittel transparent gemacht.

[Kommentar senden](#)