

## Führungskräfteentwicklung in der Stadtgemeinde Hohenems

Die Stadtgemeinde Hohenems hat sich Ende 2008 entschieden, in einem breit angelegten und langfristig ausgelegten Prozess der Organisations- und Führungskräfteentwicklung einzusteigen. Mit diesem Prozess sollen frühere Ansätze der Verwaltungsmodernisierung (z. B. Aufbau Bürgerservice, CAF-Selbstbewertung, Leitbildentwicklung, Prozessoptimierungen in einzelnen Leistungsbereichen) fortgeführt werden. Das KDZ unterstützt und begleitet die Stadtgemeinde bei diesem Projekt.

Der Fokus des Organisationsentwicklungsprozesses liegt vornehmlich auf der Definition und in weiterer Folge auf der Weiterentwicklung von Aufgaben/Leistungen, Strukturen und Abläufen der Verwaltung. Demgegenüber geht es beim Prozess der Führungskräfteentwicklung um die konsequente Weiterentwicklung von Führung in der Organisation insgesamt. Damit wird die individuelle Führungskräfteentwicklung, die vor allem mittels individueller Weiterbildung der einzelnen Personen erfolgt, um eine gesamtorganisatorische Komponente erweitert. Ziel dieses Prozesses ist es, einheitliche Führungsgrundsätze für die gesamte Organisation festzulegen und diese laufend weiterzuentwickeln.

Ausgangspunkt hierfür war eine uns aus anderen Verwaltungen bekannte Einschätzung der Verwaltungsführung und auch Beurteilung vieler Führungskräfte der Stadtverwaltung, dass „Führung“ als Aufgabenstellung noch zu wenig definiert ist. So sind bislang die Erwartungen an die Führungskräfte eher unklar, sehr allgemein und nicht konkret formuliert und festgeschrieben. Auch die Abgrenzung zwischen den Führungsfunktionen Gruppenleiter und Abteilungsleiter müssen noch geschärft werden. Hinzu kommt, dass – so die Organisationsanalyse – die Führungsarbeit im Alltag gegenüber der Sacharbeit noch immer einen zu geringen Stellenwert hat.

Vor diesem Hintergrund wurde in der Stadtverwaltung Hohenems ein Prozess gestartet, dessen wichtigste erste Maßnahmen im Folgenden kurz dargestellt werden sollen.

### 1. Führungskräfteklausuren:

Einen sichtbaren und erlebbaren Auftakt in den Veränderungsprozess markierte eine zweitägige extern moderierte Führungskräfteklausur, die zunächst der Bewusstseinsbildung, aber auch der Abstimmung von unterschiedlichen Vorstellungen, Rollenbildern und Wünschen der Führungskräfte diente. In den beiden Tagen wurden ferner die Grundzüge der Führungsgrundsätze und zentraler Führungsleitlinien erarbeitet.

Weitere Klausuren sind geplant. Etwa ein- bis zweimal pro Jahr soll durch diese Klausuren Raum geschaffen werden, um sich außerhalb der täglichen Arbeitsroutine im Führungsteam mit verschiedenen Aspekten der Führungsarbeit auseinanderzusetzen, das Führungskonzept der Stadt weiterzuentwickeln und aktuelle Themen der Führungsarbeit in der Gruppe der Führungskräfte zu erörtern. Je nach Themenstellung können die weiteren Klausuren auch als Trainings zu aktuellen Themen (z. B. Interne Kommunikation/Umgang mit Konflikten) beziehungsweise als Forum zur Diskussion aktueller Probleme respektive als Workshops (z. B. inhaltliche Arbeit am Handbuch Führung) ausgestaltet sein.

### 2. Handbuch Führung – Ausbau der Führungsinstrumente:

Eine wichtige Rolle im laufenden Prozess der Führungskräfteentwicklung nimmt das sogenannte „Handbuch Führung“ (Arbeitstitel) ein. Es ist als Führungskompendium zu verstehen, in dem

die in der ersten Führungskräfteklausur gemeinsam vereinbarten Grundsätze der Führung dokumentiert sind. Gleichzeitig dient es aber auch als entwicklungsöffener Werkzeugkoffer, in dem letztlich alle Instrumente der Führungsarbeit, die in der Stadtverwaltung Hohenems verbindlich einzusetzen sind, enthalten sein sollen. Das Führungshandbuch ist derzeit in folgende Kapitel gegliedert:

- Kapitel 1: Mission, Entwicklungsstrategien der Stadt, Leitbild der Verwaltung;
- Kapitel 2: Führungsverständnis, Führungsgrundsätze, Aufgaben/Kompetenzen von Führungskräften;
- Kapitel 3: Instrumente der Führungsarbeit (z. B. verschiedene Leitfäden, so etwa zum Sitzungsmanagement, zum Projektmanagement, zum Führen von Mitarbeitergesprächen, zur E-Mail-Kommunikation);
- Anlagen: Ergänzende Informationen – Materialien zur Führungsarbeit.

Die Inhalte werden fortlaufend – als Ergebnis der oben genannten Führungskräfteklausuren – ergänzt und das Handbuch somit nach und nach erweitert und komplettiert. Es ist angedacht, die derzeitige Papierlösung mittelfristig durch eine Wiki-Plattform – eventuell auch in Kombination mit der Weiterentwicklung des Bürgerbüros – abzulösen. Einige Vorteile von Wiki-Plattformen sind: die einfache Bedienung, das gemeinsame Bearbeiten von Inhalten oder die Transparenz der Bearbeitungsschritte (siehe das Beispiel [www.verwaltungskooperation.at](http://www.verwaltungskooperation.at)).

### 3. Verknüpfung von Führungskräfteentwicklung und Organisationsentwicklung:

Die Führungskräfteentwicklung ist untrennbar mit der laufenden Organisationsentwicklung verbunden. Da die Organisationsentwicklung maßgeblich von den Führungskräften getragen wird, bedingen sich beide Modernisierungsbereiche wechselseitig: Die derzeit diskutierten Eckpunkte der Organisationsentwicklung wirken sich maßgeblich auf die Arbeit und das Stellenprofil der Führungskräfte aus. So ist als ein Kernelement der Organisationsentwicklung der nächsten Jahre neben der strategischen Planung die schrittweise Einführung von Zielvereinbarungen/Kontrakten vorgesehen. Dies setzt allerdings voraus, dass den Gruppenleitern vermehrt Freiräume für die Führungsarbeit eingeräumt wird und sie weniger operative Tätigkeiten ausüben. Da die Einstellung zusätzlichen Personals aufgrund des geringeren finanziellen Handlungsspielraumes nur sehr eingeschränkt möglich sein wird, können diese Freiräume nur durch Aufgabenreflexion und verbesserte Abläufe sowie Schulungsmaßnahmen der MitarbeiterInnen geschaffen werden. Die Gruppenleiter werden – neben den politischen Organen – vermehrt strategische Aufgaben und Verantwortung übernehmen müssen. Im Zuge der laufenden Funktionsklärung sollen noch weitere Kompetenzen, aber auch Verantwortung auf die Führungskräfte delegiert werden.

### 4. Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung:

Um dieses bekannte Spannungsfeld zu entschärfen, wird zu Beginn der demnächst startenden neuen Funktionsperiode der Gemeinderäte eine gemeinsame Klausur von Politik und Verwaltung durchgeführt. In dieser sollen nicht nur die jeweiligen Sichtwei-

sen zu den einzelnen Tätigkeitsfeldern kennengelernt, sondern auch die für die folgende Funktionsperiode zentralen Eckpunkte der gemeinsamen Arbeit fixiert werden. Regelmäßige vierteljährliche Treffen zwischen Politik und Verwaltung sollen die Kontinuität sichern.

## Perspektiven

Mit den genannten Maßnahmen hat man sich in Hohenems auf einen spannenden, aber auch herausfordernden Weg begeben. Die Erfahrungen der Führungskräfteklausur und der offene Dialog im Organisationsentwicklungsprojekt, in den alle Führungskräfte eingebunden waren, lässt uns optimistisch in die Zukunft sehen.

*Klaus Wirth, Karin Rettenmoser*



## Demografische Herausforderungen für die öffentlichen Haushalte

Zeit: 22. Oktober 2009, 9 bis 17 Uhr  
Ort: Kommunalkredit Austria, Türkenstraße 9, 1092 Wien  
Veranstalter: KDZ, WIFO, Kommunalkredit Austria AG

### Programm

Begrüßung und politische Impulsreferate

**Block I:** Demografische Strukturveränderungen und deren Auswirkungen

- Demografische Strukturveränderungen und ihre Verknüpfungen mit den öffentlichen Haushalten – Langfrist-Analysen bis 2050, Daniele Franco (Banca d'Italia)
- Diskussion: Caroline Habersberger (Bundesministerium für Finanzen), Bernhard Grossmann (Österreichische Nationalbank)

**Block II:** Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Gemeindefinanzen

- Demografie und Gemeindefinanzen – Studienergebnisse, Dirk Freigang (Technische Universität Dresden)
- Empirische Analysen der Ausgabenelastizität in Bezug auf demografische Veränderungen in ausgewählten Aufgabenbereichen der Gemeinden, Helfried Bauer – Karoline Mitterer (KDZ)

- Diskussion: Peter Bußjäger (Institut für Föderalismus), Lukas Stühlinger (Kommunalkredit Austria)

**Block III:** Demografische Herausforderungen im Leistungsbereich

- Betreuungsaufgaben – Partnerschaft zwischen privaten Haushalten, NPOs und den öffentlichen Anbietern, Ulrike Mühlberger (WIFO)
- Kleinräumige Organisation der sozialen Dienste – Schwerpunkte Kinderbetreuung, Pflege, Weiterbildung, Gudrun Biffi (Donau-Universität Krems)
- Diskussion: Josef Wöss (Arbeiterkammer), Thomas Weninger (Österreichischer Städtebund), N. N. (Industriellenvereinigung)

Anmeldungen senden Sie bitte schriftlich an:

KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung

per Fax: +43(0)1/892 34 92-20, per E-Mail: [institut@kdz.or.at](mailto:institut@kdz.or.at)

Die Teilnahme an der Veranstaltung ist kostenlos.

Mit freundlicher Unterstützung von: Arbeiterkammer, Bundesministerium für Finanzen, Industriellenvereinigung, Institut für Föderalismus, Kommunalkredit Austria, Österreichische Nationalbank, Österreichischer Städtebund

## KDZ wirkt – seit 40 Jahren

Liebe Leserinnen und Leser!

Das KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung begeht  
am 15. Oktober 2009 mit der Tagung

**Public Sector 2009–2049**

sein 40-jähriges Bestehen.

Nach einem einführenden Festvortrag von Prof. Dr. Marga Pröhl, Generaldirektorin der EIPA, Maastricht, NL, stehen Ihnen vier Arbeitsforen zur Auswahl, in denen Sie mit hochkarätigen Expertinnen und Experten Themen diskutieren und zukunftsorientiert weiterentwickeln können.

**Ehrenschutz:** Dr. Michael Häupl

**Forum 1:** Steuerung von Staat und Verwaltung. Wohin geht der Weg?

**Forum 2:** Finanzierung öffentlicher Leistungen

**Forum 3:** Vertikale Netzwerke – Benchlearning

**Forum 4:** Organisation der Stadtregionen – Regionale Kooperationen

Nähere Informationen unter [www.kdz.or.at](http://www.kdz.or.at)