

# Der Kreis schließt sich – zwei abschließende Facetten von Public Leadership

Lag der Schwerpunkt der ersten Module des KDZ Managementlehrganges „Public Leadership“ auf den Themen strategische Steuerung und Ressourcenmanagement (Ziele setzen, messen und sichtbar machen, Personal formen und entwickeln), so ging es in den Modulen 4 und 5 um die Rolle der Führungskraft als MotivatorIn und KommunikatorIn sowie um das zielgerichtete Gestalten der eigenen Organisation. Leadership sowie das Konzipieren und Einleiten von neuen Organisationsstrukturen- und -prozessen sind hierbei wesentliche Komponenten von Veränderungsprozessen öffentlicher Verwaltungen.



Philip Parzer

Der Reformbedarf in der öffentlichen Verwaltung ist groß; knappe Budgets, historisch gewachsene Strukturen und Abläufe, demotivierte MitarbeiterInnen, fehlende Serviceorientierung, politischer und gesellschaftlicher Druck sind meist Anlass konkrete Reformmaßnahmen zu konzipieren und umzusetzen. Mit der Konzeption solcher Maßnahmen ist es noch lange nicht getan. Die Rolle der Führungskraft als LeaderIn, BefähigerIn und MotivatorIn der MitarbeiterInnen in Veränderungsprozessen ist in der Umsetzungsphase von entscheidender Bedeutung. Doch was macht nun eine gute Führungskraft aus? Wie kann Sie den Veränderungsprozess steuern und ihre MitarbeiterInnen befähigen, neue Denkweisen und Abläufe auch zu leben? Welchen Stellenwert haben Konflikte im Veränderungsprozess?

Welche Möglichkeiten und Instrumente gibt es zur Modellierung der eigenen Organisation? Was bieten neuere Managementthemen wie Codes of Conduct und Innovationsmanagement für die öffentliche Verwaltung? All diese Fragen und viele mehr standen im Fokus des Abschlussmoduls des KDZ Managementlehrganges „Public Leadership“.

## Leadership – die persönliche Komponente der Führung

Leadership als persönliche Komponente der Führung bedeutet Visionen

und Ziele zu entwickeln, Menschen dafür zu begeistern und auch die Unternehmenskultur dahingehend zu entwickeln. Leadership im operativen Kern beinhaltet „die Aufgabe, eine Gruppe/ ein Team so zu unterstützen und die notwendigen Rahmenbedingungen zu setzen, dass die angestrebten Ziele erreicht werden – im Idealfall ein situatives Wechselspiel zwischen verschiedenen Führungsstilen“ (Irene Sachse). Führung ist somit auch eine „soziale Kunst“, die v.a. durch Selbstreflexion und Beobachtung entwickelt werden kann. Besonders deutlich wurde in den Ausführungen von Irene Sachse die Wichtigkeit, zunächst sich selbst als Führungskraft kennen zu lernen und zu reflektieren, sich also zuerst das Bewusstsein über die eigenen Fähigkeiten zu schaffen, bevor die eigene Führungsrolle definiert wird. Das Managerial-Grid-Modell nach Blake & Mouton – ein systematischer Ansatz um eigene Verhaltensmuster zu analysieren und einzuschätzen – dient dazu, den eigenen Führungsstil zu bestimmen.<sup>1</sup>

Anhand einer Rollenanalyse wurde gezeigt, wie MitarbeiterInnen, Kund-

<sup>1</sup> Vgl. dazu auch: Steyrer, Johannes: Theorien der Führung. In: Personalmanagement, Führung, Organisation, hrsg. von Helmut Kasper. Wien 2002; Schreyögg, Georg: Organisation. Wiesbaden 2003.

und MitarbeiterInnen in Veränderungsprozessen ist in der Umsetzungsphase von entscheidender Bedeutung. Doch was macht nun eine gute Führungskraft aus? Wie kann Sie den Veränderungsprozess steuern und ihre MitarbeiterInnen befähigen, neue Denkweisen und Abläufe auch zu leben? Welchen Stellenwert haben Konflikte im Veränderungsprozess?

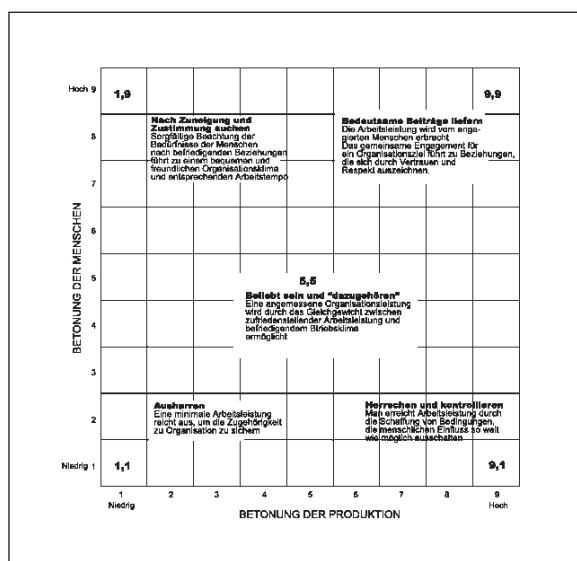


Abb. 1: Managerial Grid-Modell in Anlehnung an Blake & Mouton (1964)

Innen/BürgerInnen, privates Umfeld, Politik/Gesellschaft, eigenes Selbstverständnis und Organisation Einfluss auf die individuelle Rolle als Führungskraft haben. Neben der Analyse des eigenen Führungshandelns im jeweiligen organisationalen Kontext wurde auch das Konzept des 360-Grad-Feedbacks als Quelle der Steuerungsinformation vorgestellt. Kontinuierliche Feedbackschleifen geben Aufschluss darüber, wie das eigene Verhalten auf andere wirkt, sie schaffen den notwendigen Rahmen für die Kommunikation von Bedürfnissen und Beweggründen und sind somit ein wertvolles Informationsinstrument zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens.

### **Konfliktverhalten und Verhandlungsführung**

In den letzten Jahren haben Konflikte und Verhandlungssituationen zugenommen, nicht zuletzt auch deshalb, weil sich die Freiheitsgrade (steigende Informationsversorgung, hohe Ausprägung persönlicher Rechte, rasante Weiterentwicklungen im wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Umfeld etc.) verändert haben. Das Richtige Verhalten in Konfliktsituationen, Grundsätze der Verhandlungsführung sowie der verbalen und nonverbalen Kommunikation und der Mut zur Konfrontation als Motor der Weiterentwicklung und Überwindung von Bestehendem wurde in praktischen Übungen und den Ausführungen von **Christa Felderer Edobor** bewusst gemacht. Veränderungen in Organisationen bergen oft erhebliches Konfliktpotenzial in sich, das es zu bearbeiten gilt. Christa Felderer Edobor machte deutlich, dass Konfliktsituationen per se nicht veränderbar und/oder verhinderbar, jedoch das eigene Verhalten und die

eigenen Fähigkeiten sehr wohl anpassungsfähig sind, wodurch Konfliktsituationen beeinflussbar und steuerbar werden. Für die Frage mit welcher Strategie man in einen Konflikt geht – wie man ihn bearbeitet – gibt das Modell der Eskalationsstufen nach F. Glasl den notwendigen Orientierungsrahmen. Je besser man einschätzen kann, in welcher Eskalationsstufe sich ein Konflikt befindet, je leichter findet man die richtige Strategie um diesen strukturiert zu bearbeiten. Anhand der Problemlösungspyramide – vom Erkennen und Definieren des Konflikts bis hin zur Entscheidungsfindung und Umsetzung – werden Konflikte in „Arbeitspakete“ gegliedert und die Phasen eines Konflikts für die Beteiligten transparent. Ziel jedes Konfliktlösungsprozesses muss es sein, brauchbare und haltbare Lösungen zu erarbeiten, die von den KonfliktpartnerInnen selbst gefunden werden, da nur dann die Lösungen von den Beteiligten auch akzeptiert werden. Die Entwicklung von Lösungen hängt wesentlich von der Verhandlungskompetenz der KonfliktpartnerInnen ab. Auch hier demonstrierte Christa Felderer Edobor die Do's and Don't's in Verhandlungssituationen, welche in Gruppentrainings für die TeilnehmerInnen erlebbar gemacht wurden.

### **Ethik und Verhaltenskodizes**

Eine Möglichkeit, um die Vertrauenswürdigkeit der öffentlichen Verwaltung zu erhöhen und somit das Konfliktpotenzial nach außen hin abzuschwächen, bieten ethische Grundsätze bzw. Verhaltenskodizes. **Thomas Prorok** gab hierzu einen Überblick über ethische Grundsätze und Verhaltenskodizes in der öffentlichen Verwaltung. Ethisches Verhalten bedeutet korrekte, gut begründete Verhaltensstandards

auf Basis von gemeinsam getragenen Werten zu erarbeiten und im Arbeitsalltag zu verwirklichen. Verhaltenskodizes geben hierfür den notwendigen Orientierungsrahmen, legen ethische Grundsätze fest und stimulieren die Bewusstseinsänderung bei den handelnden Personen. Dass ethisches Verhalten und Verhaltenskodizes eine wichtige vertrauensbildende Maßnahme für die öffentliche Verwaltung darstellen, zeigte **Paul Jauernig** am Beispiel des Magistrats der Stadt Wien. Ziel der Wiener Stadtverwaltung ist es, die Ablehnung von Bestechung und Bestechlichkeit zum Bestandteil der Unternehmenskultur werden zu lassen. Eingebettet in ein breit angelegtes Reformprojekt werden ethische Prinzipien auf der Ebene der Festbeschreibung von Verhaltensregeln, von Personal und Ausbildung, Information und Öffentlichkeitsarbeit und der Organisation sowie auf Prozessebene verankert.

### **Organisation verändern – Prozesse optimieren**

Die Restrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation stößt besonders in der öffentlichen Verwaltung auf große Widerstände. Werden hierdurch doch Aufgaben und Funktionen neu zugewiesen und organisiert, Führungsstrukturen neu definiert, Prozesse optimiert und an die Kundenbedürfnisse angepasst – kurzum das Bestehende wird hinterfragt. Die Wahl des richtigen Organisationsdesigns ist mitunter nicht immer leicht zu treffen. Wie **Klaus Wirth** zeigte, sind die Abkehr von traditionellen, stark arbeitsteiligen und hierarchischen Organisationsstrukturen, die Ausrichtung der Organisation an Zielgruppen, die Stärkung der Führungsfunktion und des Entscheidungsspielraums der Mitarbei-

terInnen für die öffentliche Verwaltung Grundvoraussetzung, um einerseits Ressourcen effizienter einzusetzen und andererseits die öffentliche Verwaltung fit für die Anforderungen ihrer Interessensgruppen (BürgerInnen, KundInnen, Politik, Wirtschaft etc.) zu machen. Doch auch hier gilt, sich zuerst darüber klar zu werden, was man erreichen will und erst in einem nächsten Schritt über die konkrete Organisationsstruktur nachzudenken („Structure Follows Strategy“).

Dass Geschäftsprozessoptimierung in der öffentlichen Verwaltung fruchtet, zeigte **Alfred Watzinger** am Beispiel der Gemeinde Engerwitzdorf. Eingebettet in ein umfassendes Reformpaket wurden ausgewählte Geschäftsprozesse konsequent analysiert und unter Beteiligung der MitarbeiterInnen an Verbesserungen gearbeitet. Neben spürbaren Ressourceneinsparungen bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung trug die Geschäftsprozessoptimierung auch zu einem nachhaltigen Kulturwandel in der Verwaltung bei.

Als weiteres Beispiel für einen gelungenen Veränderungsprozess wurde die Stadtverwaltung Ansfelden vorgestellt. **Wilhelm Wilfinger** präsentierte Eckpfeiler des Modernisierungsprozesses und bewies, dass Durchhaltevermögen, Konsequenz und strukturiertes Vorgehen unter Einbeziehung externer Expertise wesentlich zum Erfolg von Veränderungsvorhaben beitragen. Das Ziel besteht nach wie vor darin, flexible Strukturen zu schaffen, die wirtschaftliches Handeln ermöglichen. Als Beispiele wurden Ausbildungsoffensiven, Abgehen von der Dienstanweisungskultur, Neuregelung zentraler Prozesse, Minimieren von Schnittstellen, Aufbau einer KLR, Auf- und Ausbau des Bürgerservices sowie eine Reorganisation des Bau-

hofes in struktureller und personeller Hinsicht besonders hervorgehoben. Unter der Maxime „*Die einzige Konstante im Leben eines Unternehmens ist die der ständigen Veränderung*“ stellte **Rosmarie Drexler** Stolpersteine und Erfolgsbedingungen des Veränderungsmanagements dar und spiegelte am Beispiel der Bezirkshauptmannschaft Zell am See ihre wertvollen Erfahrungen in Zusammenhang mit Veränderungsprozessen wider. Besonders deutlich zu erkennen waren die Schwerpunkte von Führungskräften und MitarbeiterInnen sowie die Kommunikation im Rahmen der Entwicklung eines umfassenden Veränderungsprozesses. Ein wertschätzendes und aktivierendes Umfeld, Führungskräfte mit strategischer und sozialer Kompetenz sowie Persönlichkeitsformat, als auch die konsequente Verfolgung der durch den Veränderungsprozess gesteckten Ziele haben oberste Priorität in der nachhaltigen Entwicklung von Organisationen.

### **Brauchen Kommunen Innovation?**

Wer sich nicht selbst verändert, wird fremd verändert – dies gilt sowohl für Organisationen als auch MitarbeiterInnen. Aus diesem Grund ist es wichtig, lernende, innovative Strukturen zu schaffen, die die Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen und Organisation ermöglichen. **Klaus Wirth** und **Martin Duelli** verdeutlichten hierbei Inhalte und Nutzen von Innovationsmanagement für die öffentliche Verwaltung und machten das Konzept am Beispiel eines „Innovationsscoutings“ für die TeilnehmerInnen transparent und erlebbar. Innovation braucht kreativen Freiraum, den es zu aktivieren gilt. Besonders Führungskräfte sind hierbei aufgerufen, Innovationsprozesse einzuleiten. Dies kann durch

das Einbeziehen der BürgerInnen in den Ideenfindungsprozess, Themen-Jour Fixes, Durchforsten von Online-Plattformen, Kundenbefragungen, Networking mit anderen Kommunen, Vereinen, Wirtschaft etc. erfolgen. Innovation entsteht im Dialog – „*Diesen Dialog zu initiieren, ihn immer wieder neu zu aktivieren und ihn permanent weiter zu entwickeln, das wird eine wichtige und herausfordernde Führungsaufgabe in unseren Kommunen sein*“ (Martin Duelli).

### **Resümee und Ausblick**

Die TeilnehmerInnen wurden in diesen beiden Modulen in die Lage versetzt, Anforderungen und Erwartungen an eine Führungskraft im jeweiligen Kontext zu bestimmen, die eigenen Einstellungen, Werte und Rollen zur Führung und das Selbstbild weiterzuentwickeln sowie eigene Ressourcen wahrzunehmen und effektiver zu nutzen. Ein zweiter Schwerpunkt lag auf Möglichkeiten und Instrumenten, die Organisation und die Prozesse an den eigenen Ressourcen und Bedürfnissen der Interessensgruppen auszurichten sowie aktuelle Managementthemen, wie Ethik und Innovationsmanagement, für die öffentliche Verwaltung nutzbar zu machen. Die Verbindung aus aktuellen wissenschaftlichen Inputs, Beiträgen von Führungskräften aus der Verwaltungspraxis, moderierten Innovationswerkstätten zur Ideenfindung und Problemlösung aktueller Herausforderungen in der Verwaltungspraxis der TeilnehmerInnen trugen rückblickend wesentlich zum Erfolg dieses Lehrganges bei. Das durchwegs positive Feedback der TeilnehmerInnen bestärkt zur Fortführung dieses Lehrganges – ein Fortsetzungslehrgang beginnend mit März 2009 ist bereits in Planung. ■