

Kommunale Strategien

Das Ende der Neuen Steuerung oder: die Krise der Kommunen als Bewährungsprobe

Die aktuelle Finanzkrise der deutschen Kommunen stellt eine zentrale Bewährungsprobe für die seit zehn Jahren entwickelten neuen Steuerungsmodelle dar. Unabhängig von der Notwendigkeit der Neustrukturierung des kommunalen Steuer- und Finanzsystems stellt sich die Frage, ob die Instrumente der neuen Steuerung einen praktikablen Beitrag zur Bewahrung der Gestaltungsfähigkeit in den verschiedenen Handlungsfeldern darstellt.

Sollte die Antwort „Ja“ lauten, hat sich der Aufwand für die Einführung gelohnt. Lautet die Antwort „Nein“, so stellen sich weitere Fragen: Sind die verschiedenen Instrumente der Budget- und Leistungssteuerung überhaupt genutzt worden? Sind sie tatsächlich funktionsfähig? Gibt es Lücken im Anwendungsprozess? Können sie optimiert werden? Oder gar: Sind sie vielleicht untauglich in Krisenzeiten Steuerung zu ermöglichen und gehören sie deshalb auf dem Haufen ungeeigneter Managementkonzepte? In vielen Gesprächen mit kommunalen Verantwortungsträgern hören wir die Resignation: „die hohen Erwartungen an die Neue Steuerung haben sich nicht erfüllt“, „es hat sich nicht wirklich etwas verändert, die Informationen und Berichte werden nicht für die Arbeit genutzt, Entscheidungen werden noch immer in der gleichen Art und Weise getroffen“.

Tatsächlich zeigt sich folgendes: **die produktbezogene Steuerung wird als ein**

Instrument auf der Ebene der operativen unteren Führungsebene verstanden. Sie wird – wenn es gut geht – zur Leistungskontrolle genutzt. Eine strategische Entwicklung der Arbeitsfelder und eine Einbindung in ein (fachliches) Planungssystem vor dem Hintergrund der mehrjährigen kommunalen Entwicklungsplanung erfolgt weiterhin nicht. Für viele Mitarbeiter dokumentieren die produktbezogenen Berichte nur die Verwaltung des Mangels. Das Klagen über die Zustände und die Handlungsunfähigkeit steht im Mittelpunkt. Schuld daran ist vielerorts, dass trotz anderslautender Deklaration in vielen Produktbüchern Aufgaben, nicht aber Ziele der Produkte beschrieben sind.

Eine funktionsfähige strategische Steuerung auf den oberen Führungsebenen ist weithin nicht eingeführt. Die Verdichtung der Produkte zu steuerungsrelevanten Daten auf Geschäftsfeldebene ist instrumentell nicht entwickelt oder wenig aussagekräftig. Das Kommunale Management (nach KGST-Modell), eine Balanced Scorecard oder die Strategiegespräche (nach dem Modell der DIALOGE Beratungsgesellschaft) stellen handlungs- und anschlussfähige Modelle dar. Dabei ist alleine das Modell der Strategiegespräche sehr kurzfristig einsetzbar und greift mit sofortiger Wirkung. Für die anderen Konzepte benötigt man einen längeren Vorlauf. Zu den

siehe nächste Seite ...

Motivation fördern

Führungsinstrument Feedback

Die Grundregeln des Feedbacks gehören zum Standardrepertoire von Führungstrainings. Doch eine angemessene Rückmeldung erhalten die meisten Mitarbeiter/innen selten. Wir stellen seit zehn Jahren fest, dass sich kaum etwas verändert hat an der Grundhaltung: Keine Rückmeldung ist das beste Lob, dann hat der Mitarbeiter keinen Fehler gemacht. Gleichzeitig wird allorts über mangelnde Motivation geklagt.

Wir haben mit über 100 Mitarbeitern und Führungskräften zum Thema „wie kann ich (mich und andere) besser motivieren“ gearbeitet. Dabei haben wir den Ansatz der „wertschätzenden Erkundung und Entwicklung“ (Appreciative Inquiry) zur Analyse und Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen herangezogen.

Bei diesem Instrument der Unternehmensentwicklung geht es darum, das Beste – in diesem Fall zum Thema Motivation – zu erkunden und es weiterzuentwickeln. Beim Thema „Motivation“ ist es hilfreich, den Fokus nicht auf Problembereiche zu lenken, die dann unterschiedlich negative Gefühle auslösen (wie soll man bei so viel Problemen noch motiviert sein?), sondern direkt die Aufmerksamkeit auf Erfolge, auf die positiven Dinge zu lenken. Folgende Punkte standen im Vordergrund bei der Analyse von motivierenden Rahmenbedingungen.

Ein Auszug:

- Menschliches und freundliches Miteinander,
- Grüßen, „Danke“ sagen,
- Abwechslungsreiche Arbeit,
- Anerkennung der Leistung durch den Chef und Kollegen,

siehe Seite 3 ...

Fortsetzung von Seite 1

Das Ende der Neuen Steuerung oder: die Krise der Kommunen als Bewährungsprobe

Strategiegesprächen finden Sie einen Praxisberichts unseres Kunden in dem beigefügten Beitrag aus der Zeitschrift VOP.

Jedes Instrument der Steuerung stößt jedoch auf eine Praxishürde: Werden die Arbeits- und Budgetressourcen tatsächlich den priorisierten Aufgabefeldern zugewiesen und an weniger gewichtigen Punkten abgezogen? Vielerorts fehlt noch immer der Mut, dafür einzustehen, dass angesichts der bestehenden Situation einzelne Handlungsfelder weniger bedeutsam sind als andere. Steuerung heißt – und darüber muss sich jeder Verantwortungsträger klar werden – Entscheidungen für etwas und gegen etwas anderes zu treffen. Die meisten Entscheidungen

Strategiegespräche einführen

Die Konzepte der produktbezogenen Steuerung auf der operativen Handlungsebene und der Strategiegespräche auf der strategischen oberen Führungsebene setzen an zwei Punkten an: Transparenz schaffen und Ziele gewichten. Die Strategiegespräche stellen für die einzelnen Geschäftsfelder die Stärken und Schwächen, aber auch die Chancen und Herausforderungen dar. Durch eine Gewichtung der Handlungsprioritäten und die Einbeziehung besonders zeitaufwendiger und budgetintensiver Aufgabefelder können strategische Notwendigkeiten und Alternativen in der Priorisierung erörtert werden.

müssen vor dem Hintergrund großer Unsicherheit, ob der gewählte Weg das

angestrebte Ergebnis garantiert, getroffen werden. Deshalb ist hier Mut gefragt: „Wir sind uns nicht sicher, ob es klappen wird. Heute kennen wir keine bessere Lösung. Deshalb tun wird es trotzdem.“ Das ist der Unterschied zwischen steuerndem Entscheiden und verwaltendem Abwarten.

Die Bewährungsprobe für die neue Steuerung ist deshalb nicht nur eine Bewährungsprobe für ein Instrument, sondern zugleich eine Bewährung für die Verantwortungsträger.

Erfolgreiche Reformprozesse haben immer etwas mit qualifizierter Führung zu tun. Die Führungsverantwortung liegt in erster Linie bei den von den Räten gewählten Beigeordneten.

**Dr. Hans-Peter Knirsch,
Beigeordneter der Stadt Bochum**

Publikation

Mitarbeiterführung in der öffentlichen Verwaltung

Ein Lern- und Arbeitsbuch für Führungskräfte in der Ver-



waltung. Aus der Praxis für die Praxis ist dieses Buch geschrieben. Viele Beispiele und Übungen geben Hilfestellung für verschiedene Situationen des Führungsalltags.

Der Band „Mitarbeiterführung in der öffentlichen Verwaltung“ von Renate Jirrmann und Ralf Hilgenstock, den Inhabern der DIALOGE Beratungsgesellschaft ist im Gabler Verlag Wiesbaden erschienen. Der Band kann über den Buchhandel oder direkt bei der DIALOGE Beratungsgesellschaft bezogen werden. 34,00 €, ISBN 3-409-11512-9

Unsere Leistungen

Beratungs- und Trainingsaufträge im letzten Jahr:

- Einführung von Mitarbeiter-Zielvereinbarungsgesprächen, 360-Grad-Feedback
- Personalentwicklung – Standortbestimmung
- Coaching für Führungskräfte und Projektteams
- Führungskräftenachwuchsauswahl und -qualifizierung
- Konfliktmanagement
- Präsentationstraining
- Moderationstraining
- Workshops zur Weiterentwicklung des Leistungsspektrums
- Servicekompetenz in der Verwaltung
- Mitarbeiter-Zufriedenheitsbefragung z. B. zum Thema: Umsetzung der Mitarbeitergespräche
- Training Gesprächsführung
- Restrukturierung des Verwaltungsaufbaus und zentraler Prozesse

Fortsetzung von Seite 1

Führungsinstrument Feedback

- Positives und negatives Feedback, konstruktive Kritik,
- Informationsfluss,
- Offene Konfliktbewältigung,
- Umsetzung von Verbesserungsmöglichkeiten,
- Definiertes Arbeitsgebiet,
- Verantwortung,
- Akzeptanz, Respekt, Vertrauen in die Fähigkeiten,
- Teamorientierter Führungsstil,
- Wenn ich auch als älterer Mitarbeiter Anerkennung finde.

Wenn Sie als Führungskraft unsicher im Feedbackgeben sind, eignet sich Unterstützung in Form von Coaching, kollegialer Beratung, Erfahrungsaustausch („communities of practice“). Wir machen Sie gern mit solchen Modellen der Unterstützung vertraut.

**Praxistipp zur Verbesserung Ihres Feedbacks:
Das richtige Timing**

Der richtige Zeitpunkt – unmittelbar nach der Leistung – ist eine der am häufigsten angeführten Regeln. Feedback verliert enorm an Wirkung, wenn es erst viel später gegeben wird. Dies gilt für alle positiven Informationen für den Emp-

Beispiel: Schlechtes Feedback:

„Ihre erste Präsentation war richtig gut. Schauen Sie sich doch einmal die Präsentation von Frau Müller aus dem letzten Jahr an, sie hat ein ganz anderes optisches Bild. Und unsere Präsentationen sollten einheitlich sein.“

Gutes Feedback, erster Schritt (unmittelbar):

„Ihre erste Präsentation haben Sie richtig gut gemacht. Sie haben aus dem Text die wichtigsten Punkte klar herausgearbeitet und übersichtlich dargestellt. Alle in unserer Runde haben von Ihrer Darstellung profitiert.“

Dies ist ein erstes Feedback zu den Punkten, die positiv waren und beibehalten werden sollen.

Zweiter Schritt (später):

Feedback zur Verbesserung vor der nächsten Präsentation:

„Schauen Sie sich doch einmal die Darstellung von Frau Müller aus dem letzten Jahr an. Sie hat einen anderen optischen Aufbau und ich möchte eine einheitliche Optik unserer Folien. Überlegen Sie bitte mit Frau Müller ein einheitliches Bild der Präsentationen unserer Abteilung.“

Im ersten Fall bleibt das Gefühl, nicht genügt zu haben. Die Motivation zur Verbesserung der nächsten Präsentation wird nicht gefördert.

Im zweiten Fall werden dem Mitarbeiter seine Stärken bewusst, das Feedback schafft den Anreiz, sich beim nächsten Mal wieder so zu bemühen. Der Vorschlag zur Verbesserung, der später kommt, wird motivierend, weil er das Ziel hat, gemeinsam mit der Kollegin etwas Neues zu schaffen.

Neue Literatur zu Führung

- Wittkuhn/Bartscher (Hrsg.)*
Improving Performance. Leistungspotenziale in Organisationen entfalten. Luchterhand Verlag 2001.
- Blanchard/Lorber*
Die Praxis des 01-Minuten-Managers. Wie Sie die drei goldenen Regeln richtig anwenden. Verlag Moderne Industrie 2001.

Traditioneller Problemlösungsansatz	Appreciative Inquiry
<i>Fokus: Probleme identifizieren, analysieren, was nicht so gut läuft</i>	<i>Verstehen und wertschätzen dessen, was an Gutem da ist</i>
<i>Maßnahmen zur Verbesserung entwickeln</i>	<i>Entwerfen von Zukunftsaussagen</i>
<i>Grundannahme: Die Organisation hat Probleme, die gelöst werden müssen.</i>	<i>Grundannahme: Die Organisation hat „ungeahnte“ Potenziale, die entdeckt werden möchten.</i>
<i>„... woran erkenne ich unmotivierte Mitarbeiter?“</i>	<i>„... unter welchen Rahmenbedingungen sind Mitarbeiter besonders motiviert?“</i>

Die herausgefilterten positiven Rahmenbedingungen für gute Leistung kann man grob in zwei Bereiche aufteilen: Punkte, die dem zwischenmenschlichen Miteinander und der Gestaltung(smöglichkeiten) der Arbeit zugeordnet werden können. Die Klammer zwischen beiden Bereichen ist Feedback: Konstruktives Feedback ermöglicht die Weiterentwicklung des Arbeitsfeldes und signalisiert Wertschätzung für die Person.

Angemessenes Feedback ist ein Schlüssel für motivierte Mitarbeiter/innen. Doch mit einem „gut, Meier“ weiß Ihr Mitarbeiter nicht, was er gut gemacht hat. Gutes Feedback setzt voraus, dass Sie sich mit den Leistungen Ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen, ihre Stärken und Schwächen kennen, dass diese wissen, in welcher Qualität Leistung erwartet wird, dass Formen der Führung bzw. Zusammenarbeit abgesprochen sind.

fänger, in der seine Leistung bewertet wird. Es wird als Bestätigung und Ermutigung empfunden. Das Verhalten wird beibehalten oder gesteigert.

Ermutigung gleich, Ratschläge später

Der andere wichtige Teil von Feedback sind Informationen für den Empfänger, wie er seine Leistung verbessern bzw. Falsches korrigieren kann. Dies ist meist am effektivsten, wenn es erst gegeben wird, wenn der Empfänger unmittelbar die Gelegenheit hat, die Tätigkeit wieder durchzuführen und etwas zu verändern. Dann kann der Empfänger den größten Nutzen daraus ziehen. Es wird als Rat empfunden.

Unmittelbares Feedback, das die Fehler thematisiert, die beim nächsten Mal verbessert werden sollen, wirken frustrierend. Der Empfänger hat nicht die Möglichkeit, direkt zu korrigieren.

Projektbeispiele

Mit den folgenden Beispielen präsentieren wir Ihnen weitere Auszüge aus unserer konkreten Arbeit. Die Projekte wurden im Kundenauftrag entwickelt und umgesetzt.

■ Führung stärken – Führungskompetenz fördern

Viele Kommunen haben erkannt, dass der Erfolg der Arbeit von der Nutzung des Motivations- und Leistungspotenzials der Mitarbeiter abhängt. Es ist nicht die zentrale Aufgabe der Führungskräfte einen Aufgabenbereich zu verwalten, sondern die Mitarbeiter zur Zielerreichung zu führen. Dies setzt klare Ziele, Vereinbarungen über die erwarteten Leistungen und eine Unterstützung und Förderung der Mitarbeiter voraus. An diesen Grundsätze orientieren sich die Führungstrainings der DIALOGE Beratungsgesellschaft. Angepasst an die jeweilige örtliche Situation und die Führungsaufgabe führen wir Einzeltrainings und mehrteilige Führungstrainings durch. Die unterschiedlichen Alltagssituationen werden durch Fallbeispiele aus der Erfahrungswelt der Teilnehmer aufgegriffen und bearbeitet.

■ Veranstaltungen mit großen Gruppen gestalten und produktiv nutzen:

Von der Versammlung zur arbeitenden Großgruppe

Versammlungen mit mehr als fünfzig Personen sind meist Podiumsveranstaltungen. Aber kann es auch anders gehen? In den letzten Jahren hatten wir immer öfter Gelegenheit, praktisch zu zeigen, dass große Gruppen nicht nur zuhören, sondern auch arbeiten können. Mit Open-Space, Zukunftskonferenz und Real-Time-Strategie-Change (Große Strategieumsetzungskonferenz) liegen Konzepte zur Gestaltung von Veranstaltung mit fünfzig bis dreihundert Personen vor. Die Dynamik der großen konkret arbeitenden Gruppe kann auch für Personalversammlungen oder kommunale Strategiekonferenzen genutzt werden.

■ Beratungskompetenz und Moderationsprozesse für Zentrale Steuerungsunterstützung

Die zentrale Steuerungsunterstützung gehört zu den in vielen Kommunen neu gegliederten Aufgabenbereichen. Eine erfolgreiche Steuerungsunterstützung wird

ihre Aufgabe als Unterstützungsfunktion der Fachabteilungen bei der Leistungserbringung verstehen. Daher sind moderierende, vermittelnde und beratende Haltungen gefragt.

Im Auftrag mehrerer Kommunen haben wir mit den Mitarbeitern den Auftrag geklärt, geeignete Vorgehens- und Verhaltensweisen entwickelt und das erforderliche Know-How gefördert. Dabei zeigt sich, dass die neue Rolle durchaus erfolgreich gestaltet werden kann. Entscheidend ist, dass es auch zu deutlich erkennbaren Einstellungs- und Verhaltensveränderungen kommt.

■ Servicekompetenz in Querschnittsämtern

Neue Organisationsstrukturen stellen neue Anforderungen an die Aufgabewahrnehmung. Die früheren Querschnittsämter stehen vor der Herausforderung, ein völlig neues Selbstverständnis als Serviceanbieter zu finden und zu vermitteln. Kann das gelingen? Wir sagen ja, aber nicht von alleine. Der Rollenwechsel muss ganz bewusst gestaltet werden. Was ist der neue Anspruch? Worin besteht die Veränderung? Was machen wir künftig anders? Woran werden unsere Kunden merken, dass sich bei uns etwas ändert? Wie erkennen wir die Bedürfnisse, Anforderungen und Wünsche unserer Kunden?

Der Rollenwechsel von Haupt- und Personalamt zu Servicecentern verläuft nicht von heute auf morgen und nicht ohne den einen oder anderen Konflikt. Grund genug sich genau damit zu befassen, wie es bewältigt werden kann. Die zentralen Schritte dazu:

1. Das eigene Serviceverständnis formulieren.
2. Für die einzelnen Aufgaben und Leistungen konkret darstellen, was der Servicegedanke bedeutet.
3. Den Kunden gegenüber Leistungszusagen abgeben.
4. Die Arbeit so organisieren, dass diese Leistungen erbracht werden können.
5. Vom Kunden Feedback einholen: Stimmen Leistungserwartung und wahrgenommene Leistung überein?

Wir führen gemeinsam mit Ihnen Workshops durch, um diese Fragen zu erörtern, zu konkreten Vereinbarungen zu kommen.

Organisationsberatung und Personalentwicklung sind die zentralen Handlungsfelder der DIALOGE-Beratungsgesellschaft. Mit einem Team von BeraterInnen und TrainerInnen entwickeln wir mit unseren Kunden individuelle Problemlösungen und begleiten die Umsetzung in die Praxis. An die Stelle von Gutachten treten Prozesse und die Förderung der eigenen Verantwortung in der Organisation.

Organisationsberatung

• Strategieentwicklung • Reorganisationsprozesse • Erschließung neuer Handlungsfelder • zentrale Steuerung • Aufbau von Serviceeinheiten • Projektmanagement • Aufbau dezentraler Strukturen • Schaffung der Teamorganisation • Kundenorientierung

Führung

• Führungsgrundsätze entwickeln und einführen • Zielvereinbarungssysteme schaffen • Führungskompetenz fördern • Führungstraining • Coaching • Führungszirkel • Nachwuchsführungskräfte qualifizieren • Führung lernen durch Projekte

Personalentwicklung

• Situationsanalysen • Bedarfserfassung • Personalentwicklungskonzeption • Mitarbeitergespräche • Beurteilung • 360-Grad-Feedback • Trainingskonzeption • Training • Arbeitsplatznahes Lernen • Coaching • Bildungscontrolling

Unser Prinzip

Engagement entsteht durch Empathie und Vorstellungskraft. Wir lassen uns ein: auf Ihr Unternehmen, die Situation, die Menschen. Unsere Erfahrung für Ihre Ziele. Gemeinsam. Heute für Morgen. Im Dialog.



DIALOGE Beratungsgesellschaft
Hubert-Peter-Str. 14 • 53175 Bonn
Tel. 02 28 - 9 77 46-0 • Fax 02 28 - 9 77 46-19
www.dialoge.net • info@dialoge.net