

Positionspapier Arbeitsgruppe Management und Leadership Verwaltungsinnovation 2018

Mitglieder:

Silvia Capodaglio, Angelika Gasser, Carla Comploj, Luigi Loddi, Marion Markart, Horand Meier, Rudolf Meraner, Birgit Oberkofler, Carmen Plaseller, Alexander Prinoth, Helmuth Sinn, Barbara Weis.

Moderation: Veronika Rabensteiner

Zum Prozess in der Gruppe:

Beim ersten Treffen, und zwar beim Planungsworkshop am 4. März 2015, sind aufgrund eines gemeinsamen Brainstormings folgende Schwerpunkte erarbeitet worden:

- Werte, Visionen, Organisations- und Führungskultur
- Schulung und Lernen
- Rahmenbedingungen und Spielräume

Die Gruppe war sich einig, mit den Werten, Visionen und der Führungskultur zu beginnen, da diese das Fundament der Verwaltungsinnovation darstellen, auch wenn die anderen beiden Themen nicht zu vernachlässigen sind.

Die Gruppe hat sich in verschiedensten Zusammensetzungen insgesamt viermal getroffen und an diesem Konzept gearbeitet.

Das letzte Treffen fand im Beisein von Frau Dr.ⁱⁿ Sara Boscolo, Researcher am Institut für Public Management der Eurac, statt.

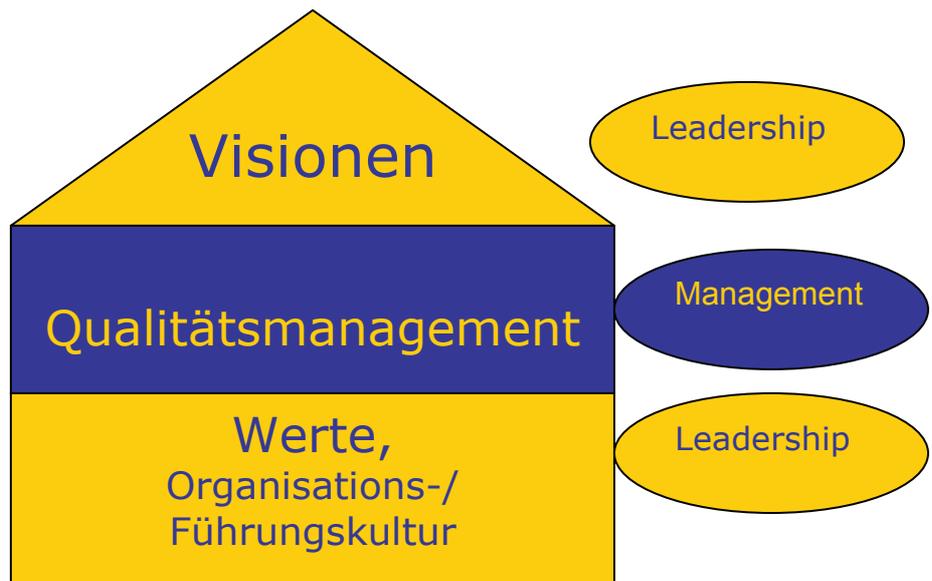
Die Ergebnisse wurden schließlich am 20. Juli noch einmal im Rahmen des Plattformtreffens mit Ressortdirektorinnen und Ressortdirektoren sowie anderen Führungskräften vertieft und ergänzt.

Wichtig für die Gruppe ist, dass es zwei, aufeinander aufbauende Entwicklungsschritte, mit den damit verbundenen Prozessen, gibt.

Schritt 1: Kulturentwicklungsprozess: Auseinandersetzung mit Werten und Visionen, Organisations- und Führungskultur.

Schritt 2: Strukturentwicklungsprozess: Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems.

Es erschien uns die Darstellung in Form eines Gebäudes als passend. Die Werte und die Organisationskultur als Fundament, das Qualitätsmanagement als Mittelbau, die Visionen, als Abschluss, aber auch in die Zukunft weisend, als Dach.



Die Arbeitsgruppe hat sich also zum Thema Leadership mit den Werten und Visionen, der Organisations- und Führungskultur befasst und zum Thema Management auf das Qualitätsmanagement konzentriert

Die Einführung eines Qualitätsentwicklungssystems ohne Vertiefung der Werte und Visionen erachten somit die Gruppenmitglieder, und da waren sich alle einig, als nicht zielführend und „rund“.

Also:

Das Eine nicht ohne das Andere!

Zu den einzelnen Schritten:

Schritt 1: Kulturentwicklungsprozess

Die Arbeitsgruppe Management und Leadership hat gemeinsam folgenden Vorschlag formuliert:

*Die Landesverwaltung soll sich mit ihren Werten und Visionen auseinandersetzen und diesen Prozess in die Wege leiten.
(Fundament für die Verwaltungsinnovation 2018)*

Fragen wie:

- „Wozu braucht es die Landesverwaltung?“ und
 - „Wie möchten wir als Landesverwaltung wahrgenommen werden?“
- sollen Leitfragen für den Prozess sein.

Weitere Fragen können sein:

- Wer sind wir? (wer bin ich als Führungskraft, als Mitarbeitende/r?)
- Was tun wir? (was tue ich als Führungskraft, als Mitarbeitende/r)
- Welche Werte leiten uns?
- Wie führen wir?
- Wie sieht die Landesverwaltung als lernende Organisation aus?

Das Ergebnis sollen gemeinsam geteilte Werte (individuelle Werte und Organisationswerte) und Visionen, in Form von wenigen, kurzen und prägnanten Leitsätzen sein.

Dazu braucht es eine möglichst breite Beteiligung an dem Prozess quer durch alle Hierarchieebenen in folgenden Schritten:

- Entwicklung der Visionen und Werte
- Implementierung
- Anpassung
- Weiterentwicklung

Die Werte und Visionen sollen „leben“.

Die Gruppe ist sich auch der Risiken bewusst, und zwar des Risikos der fehlenden Umsetzung der Visionen und Werte und jenes, dass zu wenig Zeit zur Verfügung steht und die Wertschätzung für diesen Prozess nicht gegeben ist.

Schritt 2: Strukturentwicklungsprozess

In der Gruppe Management und Leadership wurde folgender Vorschlag gemeinsam formuliert:

Die Landesverwaltung braucht ein Qualitätsmanagement-System, mit dem sich die Mitarbeitenden identifizieren, damit durch den flächendeckenden Performanceplan ein output- und outcome-orientiertes Management erfolgen kann.

Die Gruppe hat sich dazu an der Eurac mit dem CAF (Common Assessment Framework) auseinandergesetzt. Zudem wurde das Vorhaben während des Plattformtreffens mit den Ressortdirektorinnen und – direktoren sowie weiteren Führungskräften diskutiert mit folgendem Ergebnis:

- Die Landesverwaltung ist ein System und nur als solches kann Innovation erfolgen.
- Basis für den Strukturentwicklungsprozess sind die gemeinsam erarbeitete Grundhaltung, die Werte und Visionen (Kulturentwicklungsprozess)

Es wird vorgeschlagen in einigen strategisch wichtigen Bereichen zu beginnen. Die Auswahl soll aufgrund einer Gewichtung durch den Generaldirektor mit einem entsprechenden Führungsgremium in Abstimmung mit der Politik vorgenommen werden.

Unter dem Motto „weniger ist mehr“ wird vorgeschlagen, mit Teilaspekten der verschiedenen Qualitätsmanagementmodelle (CAF/EFQM/ ISO etc.) zu beginnen und zwar mit:

- Selbstbewertung der Prozesse und der Ergebnisse
- Interner und externer Dialog (z.B. Fokusgruppen mit Stakeholdern und Mitarbeitenden)

Dabei gilt der Grundsatz, dass vorerst nur dort begonnen werden soll, wo die Führungsebene davon überzeugt ist.

Die Einführung in den Fachabteilungen sollte mit jener in den Querschnittsabteilungen (Generaldirektion, Personal, Informatik, Finanzen,) Hand in Hand gehen, da eine inhaltlich starke Verknüpfung zwischen diesen besteht und man eine gemeinsame Sprache sprechen sollte. Dabei fungieren die Querschnittsabteilungen als Vorreiter, Vorbild und Multiplikatoren.

Als Ergebnis dieser ersten Schritte des Strukturentwicklungsprozesses erwartet man sich folgendes:

- Die Reflexion und Analyse der Prozesse und Dienstleistungen sowie, als Folge davon, eine ständige Verbesserung derselben.
- Der Performanceplan ist Teil der Qualitätsmanagementschritte: die Prozesse werden zur Entwicklung und Weiterentwicklung des Performanceplans vertieft.
- Die Dienstcharta als Vertrag mit den Bürgerinnen und Bürgern über die zu erwartende Dienstleistung, deren Qualität und des Zeitraums, innerhalb dessen die Leistung zu erwarten ist, soll als konkretes Ergebnis entwickelt werden.

Die Arbeitsgruppe hat sich auch mit den Risiken eines solchen Prozesses auseinandergesetzt und hat folgendes festgestellt:

- Ein Qualitätsmanagement, bzw. Qualitätsmanagementschritte dürfen nicht Selbstzweck sein.
- Der Nutzen muss im Vordergrund stehen.
- Die Sinn- und Zweckfrage muss klar sein und mitgetragen werden. Der zu erwartende Aufwand wird dann als Belastung erlebt und die Ergebnisse „landen in der Schublade“, wenn der Sinn eines solchen Vorhabens nicht auf allen Ebenen klar ist. Hier ist vor allem die Führungsebene gefragt, Überzeugungsarbeit zu leisten und als Vorbild zu handeln.

- Die Schnittstellenproblematik z.B. zwischen Querschnittsabteilungen und Fachabteilungen soll bedacht werden.

Weiters hat sich die Arbeitsgruppe mit den Schlüsselressourcen für diese beiden Entwicklungsprozesse auseinander gesetzt.

Diese sind:

- Die Führungsebene (ohne deren Überzeugung und Überzeugungsarbeit können diese Schritte nicht umgesetzt werden)
- Alle Mitarbeitenden (die Mitarbeitenden tragen die Prozesse mit und erfüllen sie mit Leben)
- Eine Fachliche Begleitung (von außen und von innen)
- Wissen und Erfahrung (es braucht Fachkenntnis und Kenntnis über die Prozesse und Erfahrung in der Umsetzung von Entwicklungsschritten und in der Einbeziehung der Mitarbeitenden)
- Zeit (der Faktor Zeit ist für die Umsetzung unumgänglich. Ein solcher Entwicklungsprozess kann nicht „so nebenbei“ erfolgen)

Als Begleitung und Unterstützung für diese beiden Entwicklungsschritte brauchen wir folgende Kooperationspartner:

- Expertinnen und Experten aus Verwaltungen, die einen ähnlichen Prozess durchlaufen haben
- Expertinnen und Experten für Kommunikation und Organisationsentwicklung,
- Eurac
- Amt für Personalentwicklung
- Organisationsamt

Zudem hat sich die Gruppe mit der Frage der Wirkung nach außen und nach innen solcher Entwicklungsschritte und Prozesse gestellt, mit folgendem Ergebnis:

Wirkung nach außen bedeutet:

- Das Image der Landesverwaltung und der Landesbediensteten ist erhöht.
- Die bedarfsgerechte Kundenorientierung ist gesteigert.
- Es entsteht mehr Klarheit über die Struktur der Landesverwaltung und deren Dienstleistungen und Qualität.
- Die positive Wahrnehmung der Leistungen ist gesteigert.
- Die Mitarbeitenden sind Multiplikatoren nach außen.

Wirkung nach innen bedeutet:

- Das Image der Landesverwaltung und der Landesbediensteten ist erhöht.
- Die Mitarbeitenden identifizieren sich mehr mit der Landesverwaltung und ihrer Tätigkeit.
- Es entsteht mehr Selbstbewusstsein (der Selbstwert nach innen spiegelt sich nach außen).
- Die Mitarbeitenden sehen mehr Sinn im eigenen Tun; dies steigert die Motivation.
- Die Mitarbeitenden erhalten Werkzeuge, um das Verwaltungshandeln ständig zu überprüfen und zu verbessern.
- Die Mitarbeitenden sind stolz, in der Landesverwaltung zu arbeiten.

Zu diesen vorgenannten Schritten und Prozessen hat die Gruppe eine Reihe von Grundvorstellungen zu Management und Leadership und Faktoren in der Landesverwaltung erarbeitet. Diese gilt es bei der Umsetzung der beiden Entwicklungsschritte zu berücksichtigen.

- Die Struktur folgt der Funktion (und nicht umgekehrt)
- Die Komplexität der Landesverwaltung, der Aufgaben und der Herausforderungen
- Vereinfachung der Prozesse
- Standardisierung nur da, wo sie sinnvoll ist
- Begegnung mit den Kundinnen und Kunden auf Augenhöhe
- Kontinuierliche Innovation
- Kohärente und durchlässige Ziele von oben nach unten und von unten nach oben in den Dimensionen der Organisation, der Bürgerinnen und Bürger, der Mitarbeitenden, der Wirtschaftlichkeit und der Finanzen sowie des Outcome
- Priorisierung der Ziele und der sich daraus ergebenden Maßnahmen
- Feedbackkultur
- Partizipation
- Gestaltungsfreiraum
- Internes Kontrollsystem und externes Benchmarking
- Lernende Organisation durch Informationsaustausch, Kooperation und Potenzierung der Synergien
- Arbeiten an Projekten und in Teams, in denen die Hierarchien aufgehoben sind
- Kohärenz in der Entscheidung und Übernahme von Verantwortung

Schließlich hat sich die Gruppe die Frage gestellt, was dies alles für uns Führungskräfte bedeutet.

Auf die Frage also „was heißt das für uns Führungskräfte?“ haben wir folgende Antworten erarbeitet:

- Wir spielen in diesen Prozessen eine wichtige Rolle, ohne unsere Einbindung sind diese nicht möglich.
- Wir sind Promotorinnen und Promotoren, tragen mit, schieben an, verantworten, überzeugen.
- Wir haben in diesen Prozessen Vorbildfunktion.
- Wir überlegen, was dies für den eigenen Bereich bedeutet und beziehen die Mitarbeitenden ein.
- Wir lassen uns ein und lassen uns auch in Frage stellen.
- Wir sind bereit und offen und stellen uns dem Prozess.
- Wir sind uns des Zeitaufwands und der Komplexität bewusst.

Zum Schluss haben wir noch die Frage vertieft, was wir Führungskräfte brauchen, um dieses Vorhaben mit den beiden Entwicklungsschritten umzusetzen:

- Begleitung (ein Team, das zur Verfügung steht)
- Kompetenzen in Prozessbegleitung für uns selbst (Schulungen) Weiterbildung und Coaching (Verbindlichkeiten schaffen, Weiterbildung für Führungskräfte ist Pflicht)
- Klarheit über die Struktur der Prozessabläufe
- Raum und Rahmenbedingungen für die Prozesse
- Austausch zu Werten und Visionen (direkt und über eine Plattform)
- Netzwerk und persönliches Zusammentreffen der Führungskräfte
- Dokumentation der Prozesse und Organisationshandbuch
- Projektplan und Meilensteine (aber doch unterschiedliche Geschwindigkeit zulassen)
- Kritische Masse, die mitmacht!
- Der Prozess muss politisch mitgetragen und, im Austausch, von der Politik mit gestaltet werden
- gegenseitiges Verständnis zwischen Verwaltung und Politik

Abschließendes Statement

Wir als Gruppe Management und Leadership sind bereit mitzuwirken und wünschen uns einen klaren Auftrag dazu, Unterstützung von weiteren Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeitenden und fachliche Begleitung.

WIR WOLLEN UNS BETEILIGEN UND MITGESTALTEN!

Verwaltungsinnovation 2018

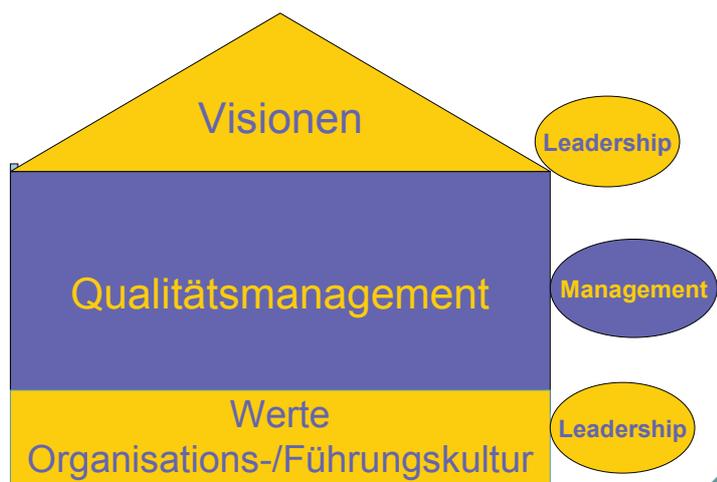
Arbeitsgruppe Management und Leadership

Mitglieder:

Silvia Capodaglio, Angelika Gasser, Carla Comploj, Luigi Loddi, Marion Markart, Horand Meier, Rudolf Meraner, Birgit Oberkofler, Carmen Plaseller, Alexander Prinoth, Helmuth Sinn, Barbara Weis.

Moderation: Veronika Rabensteiner

Vorschlag



Prozess in zwei Schritten

- Schritt 1: Kulturentwicklungsprozess
- Schritt 2: Strukturentwicklungsprozess

Das Eine nicht ohne das Andere!

Schritt 1: Kulturentwicklungsprozess

- Die Landesverwaltung soll sich mit ihren **Werten** und **Visionen** auseinandersetzen und diesen **Prozess in die Wege leiten**

(Fundament für die Verwaltungsinnovation 2018)

Leitfragen

- *„Wozu braucht es die Landesverwaltung?“*
- *„Wie möchten wir als Landesverwaltung wahrgenommen werden?“*
- Wer sind wir? (wer bin ich als Führungskraft, als Mitarbeitende/r?)
- Was tun wir? (was tue ich als Führungskraft, als Mitarbeitende/r)
- Welche Werte leiten uns?
- Wie führen wir?
- Wie sieht die Landesverwaltung als lernende Organisation aus?

Ergebnis

- **gemeinsam geteilte Werte** (individuelle Werte und Organisationswerte) **und Visionen**, in Form von wenigen, kurzen und prägnanten **Leitsätzen**

Prozess

- Es braucht eine **möglichst breite Beteiligung** an dem Prozess quer durch **alle Hierarchieebenen**.

Schritt 2: Strukturentwicklungsprozess

- Die Landesverwaltung braucht ein Qualitätsmanagement-System, mit dem sich die Mitarbeitenden identifizieren, damit durch den flächendeckenden Performanceplan ein output- und outcome-orientiertes Management erfolgen kann.

WENIGER IST MEHR

- **Beginn in einigen strategisch wichtigen Bereichen und dort, wo Führungskräfte überzeugt sind** (Auswahl aufgrund Gewichtung durch Generaldirektor und Führungsgremium in Abstimmung mit der Politik)
- **Die Einführung in den Fachabteilungen (Vorbildfunktion) Hand in Hand mit jener in den Querschnittsabteilungen** (Generaldirektion, Personal, Informatik, Finanzen)

Prozess

- Beginn mit Teilaspekten der verschiedenen Qualitätsmanagementmodelle (CAF/EFQM etc.) wie:**
- Selbstbewertung der Prozesse und der Ergebnisse
 - Interner und externer Dialog (z.B. Fokusgruppen mit Stakeholdern und Mitarbeitenden)

Ergebnisse

- **Reflexion und Analyse** der Prozesse und Dienstleistungen sowie ständige Verbesserung
- **Performanceplan ist Teil des QM:**

Ergebnisse

Dienstcharta:

Vertrag mit den Bürgerinnen und Bürgern über die zu erwartende

- Dienstleistung
- deren Qualität
- innerhalb einer bestimmten Zeit.

Wirkung nach außen der beiden Schritte

- Erhöhung des Images
- Stärkung der bedarfsgerechten Kundenorientierung
- Klarheit
- Leistungen werden anders wahrgenommen
- Alle Mitarbeitenden verstehen sich als Multiplikatoren nach außen

Wirkung nach innen der beiden Schritte

- Erhöhung des Images
- Identifikation
- Sinnstiftung
- Selbstbewusstsein (Selbstwert nach innen spiegelt sich nach außen)
- Motivation
- Werkzeuge, um das Verwaltungshandeln ständig zu überprüfen
- Stolz, in der Landesverwaltung zu arbeiten

Grundvorstellung zu Management und Leadership

- Die Struktur folgt der Funktion
- Die Komplexität der Landesverwaltung,
- Vereinfachung der Prozesse
(Standardisierung nur da, wo sie sinnvoll ist)
- Begegnung mit den Kundinnen und Kunden auf Augenhöhe

Grundvorstellung zu Management und Leadership

- Kohärente und durchlässige Ziele von oben nach unten und von unten nach oben (in den Dimensionen der Organisation, der Bürgerinnen und Bürger, der Mitarbeitenden, der Wirtschaftlichkeit und der Finanzen sowie des Outcome)
- Internes Kontrollsystem und externes Benchmarking

Grundvorstellung zu Management und Leadership

- Partizipation, Feedbackkultur und Gestaltungsfreiraum
- Lernende Organisation durch Informationsaustausch, Kooperation und Potenzierung der Synergien

Grundvorstellung zu Management und Leadership

- Qualitätsmanagement darf nicht Selbstzweck sein,
- Nutzen muss im Vordergrund stehen, Sinn- und Zweckfrage muss klar sein und mitgetragen werden (Aufwand eines QM wird als Belastung erlebt und Ergebnisse „landen in der Schublade“, wenn Sinn nicht auf allen Ebenen klar ist)

Was heißt das für uns Führungskräfte?

- Wir sind Promotoren, tragen mit, schieben an, verantworten, überzeugen;
- Wir haben Vorbildfunktion;
- Wir sind bereit und offen, lassen uns ein und lassen uns auch in Frage stellen;
- Wir sind uns des Zeitaufwands und der Komplexität der Prozesse bewusst.

Was brauchen wir Führungskräfte?

- Begleitung
- Weiterbildung und Coaching
(Verbindlichkeiten schaffen);
- Raum und Rahmenbedingungen für die Prozesse;
- Netzwerk und persönliches Zusammentreffen der Führungskräfte;
- Kritische Masse, die mitmacht;

Voraussetzung:

- dass der Prozess politisch mitgetragen wird und, im Austausch, von der Politik mit gestaltet wird;

Abschließendes Statement

- Wir als Gruppe Management und Leadership sind bereit mitzuwirken und wünschen einen klaren Auftrag dazu, Unterstützung von weiteren Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeitenden und fachliche Begleitung.

***WIR WOLLEN UNS BETEILIGEN
UND MITGESTALTEN!***