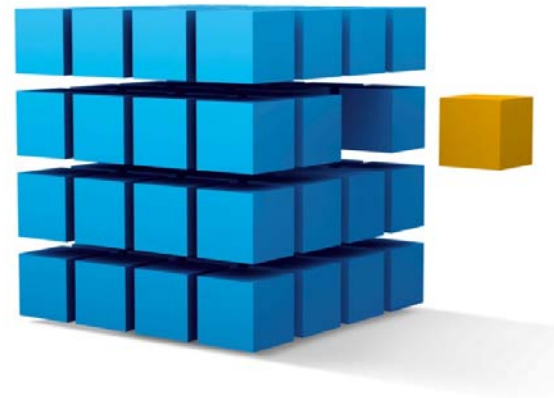


# Change – we believe in

Eröffnungsvortrag



Matthias Meifert

Hilmar Schmidt

2. Symposium „Führung und Steuerung in der öffentlichen Verwaltung“  
Berlin, 16./17. September 2010



# Agenda

Was bedeutet zunehmender Budgetdruck bei gleichzeitig steigenden Bürgererwartungen für das New Public Management?

Was ist zu beachten, um Transformationen zu steuern und die Führungsverantwortung wahrzunehmen?

Welche Anforderungen kommen im Sinne des New Public Leaderships auf die Führungskräfte öffentlicher Organisationen zu?



# Change Management

- » Noch nie zuvor und nie mehr danach hatte das Thema Change mehr Aufmerksamkeit als im letzten Wahlkampf in den USA
- » *Trotzdem* glauben wir an Change!



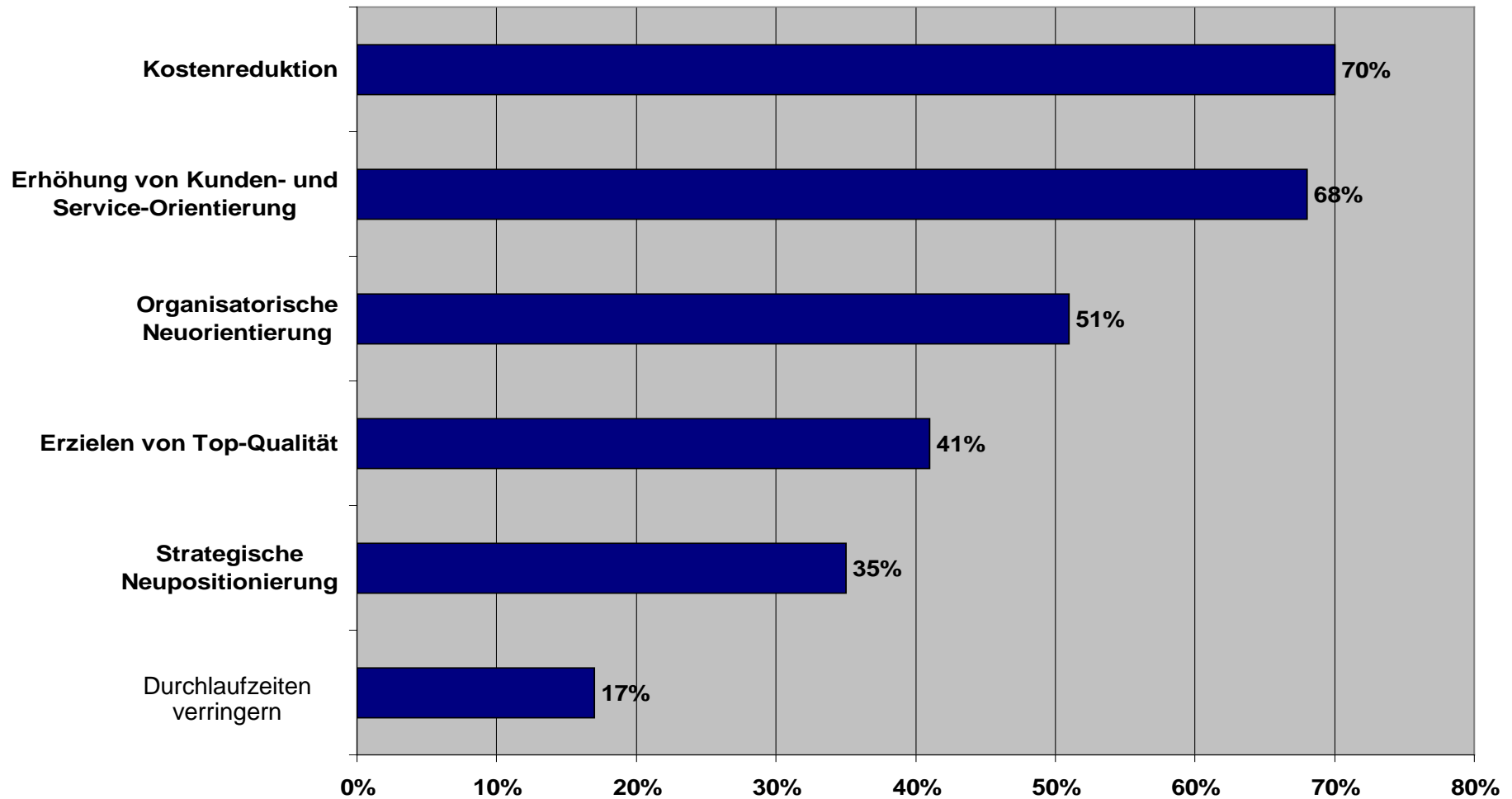


# Veränderungen im zeitlichen Geschehen

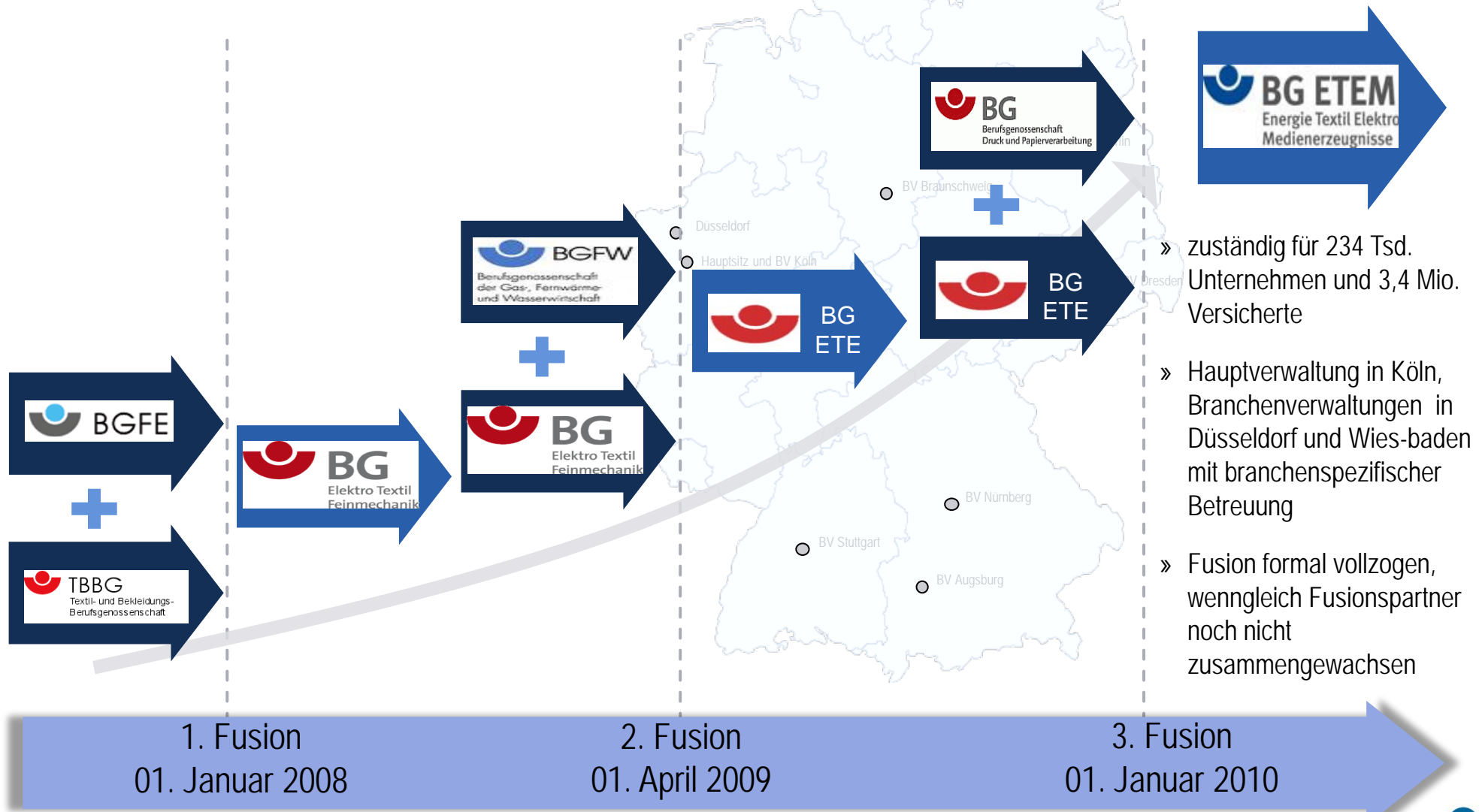
- » *„Ich denke, dass es einen Weltmarkt für vielleicht fünf Computer gibt.“*  
(Thomas Watson, Vorsitzender von IBM, 1943)
  
- » *„Es gibt keinen Grund, warum irgend jemand einen Computer in seinem Haus wollen würde.“*  
(Ken Olson, Gründer von Digital Equipment Corp., 1977)
  
- » *„Flugzeuge sind nette Spielzeuge, haben aber keinerlei militärischen Wert.“*  
(der franz. Marschall Foch, 1911)
  
- » *„Wer zum Teufel möchte Schauspieler sprechen hören?“*  
(Harry M. Warner, Gründer der Warner Bros., 1927)
  
- » *„Alles was erfunden werden kann, ist bereits erfunden worden.“*  
(Charles H. Duell, US-Patentamt, 1899)



# Ziele von Veränderungsprojekten

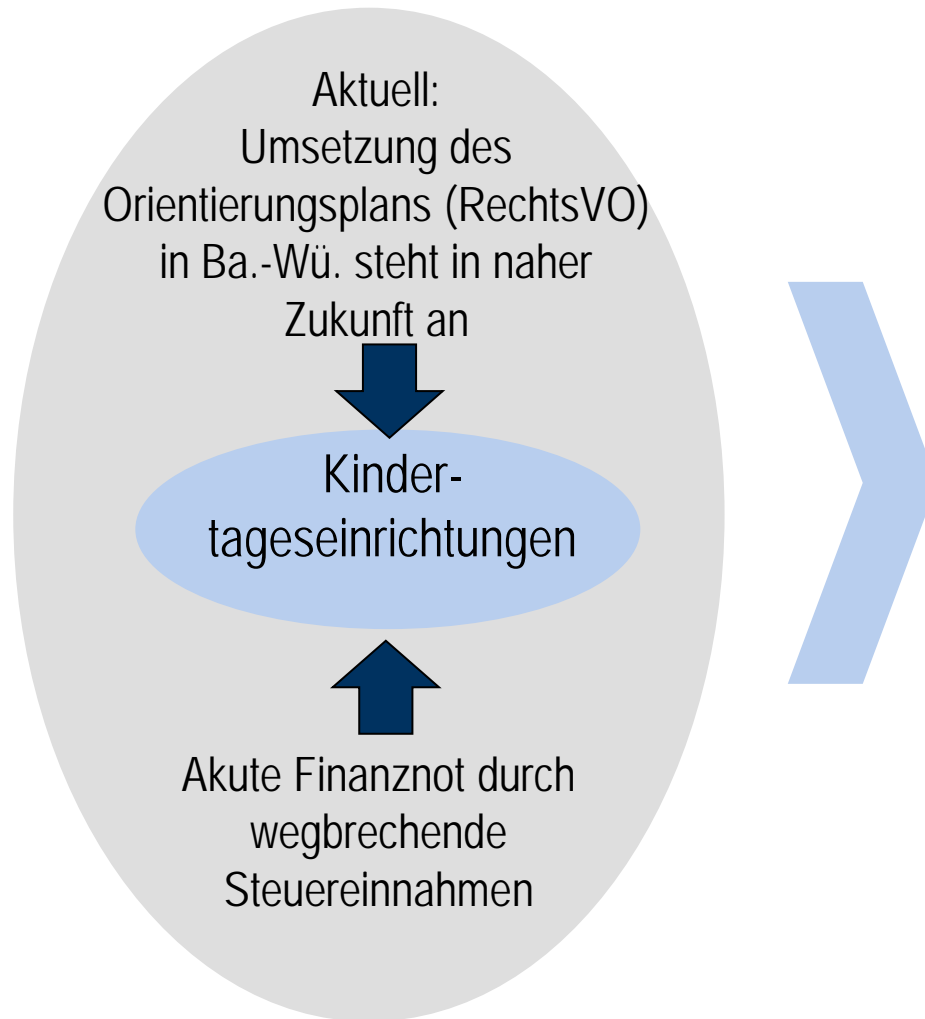


# Transformationsanlass 1: Durch den Gesetzgeber angestoßene Fusionen





## Transformationsanlass 2: Neue Aufgaben bei weniger Einnahmen



- Personalbedarfsberechnung für die Einrichtungen in Varianten
- Durchführung einer Frequenzanalyse zur Ermittlung der tatsächlichen Auslastung
- Krankheitsvertretung: Steuerung und Prozess
- Definition von Standards für die Leitungsfreistellung
- Realisierung eines externen Projektcontrollings



# Transformationsanlass 3: Eine neue Strategie

# MANNHEIM<sup>2</sup>

- BÜRGER.SEIN
- WIRTSCHAFT.ENTWICKELN
- BILDUNG.STÄRKEN
- STADT.GESTALTEN

## ▼ CHANGE<sup>2</sup>

- › OB Dr. Kurz zum CHANGE<sup>2</sup>-Prozess
- › Überblick
- › Projekte
- › Organisationskultur und Dialog

- KULTUR.ERLEBEN
- TOURISMUS.ENTDECKEN

SUCHE IN MANNHEIM<sup>2</sup>



Fachgruppe Verwaltungsarchitektur  
 Leitung: Ulrich Hörning  
 E-Mail: [ulrich.hoerning@mannheim.de](mailto:ulrich.hoerning@mannheim.de)  
 E 3, 2  
 68159 Mannheim  
 Tel.: 0621 293-9350  
 Fax: 0621 293-479350




## CHANGE<sup>2</sup>

### Mannheim revolutioniert das kommunale Handeln

Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz will Mannheim bis zum Jahr 2013 zu einer der modernsten Stadtverwaltungen Deutschlands machen. Der Weg dorthin wurde mit „CHANGE<sup>2</sup> – Wandel im Quadrat“ überschrieben. „Kommunale Verwaltung muss und kann mehr sein als ein städtischer Dienstleister im klassischen Sinn. Städte verstehen ihre Rolle innerhalb der Gesellschaft immer mehr als den das urbane Leben gestaltender Akteur“, beschreibt Kurz seine Motivation für den Prozess.

CHANGE<sup>2</sup> ist also keine Service-Offensive für die Mannheimer Bürger. „Das wäre zu kurz gedacht“, so der OB. „Sie ist natürlich Teil des gesamten



# Erfahrungen aus diesen drei beispielhaften positiv verlaufenden Veränderungsprozessen



- » Die Rolle der Führungskräfte als Orientierungsgeber und Vorbild ist immens und kann nicht überbetont werden
- » Die Beschäftigten müssen gesteuert – also nicht nach Wunsch, Belieben, Zufälligkeiten – in die Veränderungsprozesse eingebunden werden
- » Die Steuerung der Veränderungsprozesse ist nicht nur bei negativen Veränderungsauslösern zu leisten
- » Kommunikation ist teuer und wertvoll zugleich
- » Veränderungsprozesse müssen ein Ende anstreben, wollen dies aber nicht



# Agenda

Was bedeutet zunehmender Budgetdruck bei gleichzeitig steigenden Bürgererwartungen für das New Public Management?

Was ist zu beachten, um Transformationen zu steuern und die Führungsverantwortung wahrzunehmen?

Welche Anforderungen kommen im Sinne des New Public Leadership auf die Führungskräfte öffentlicher Organisationen zu?



# Führung in Transformationsprozessen

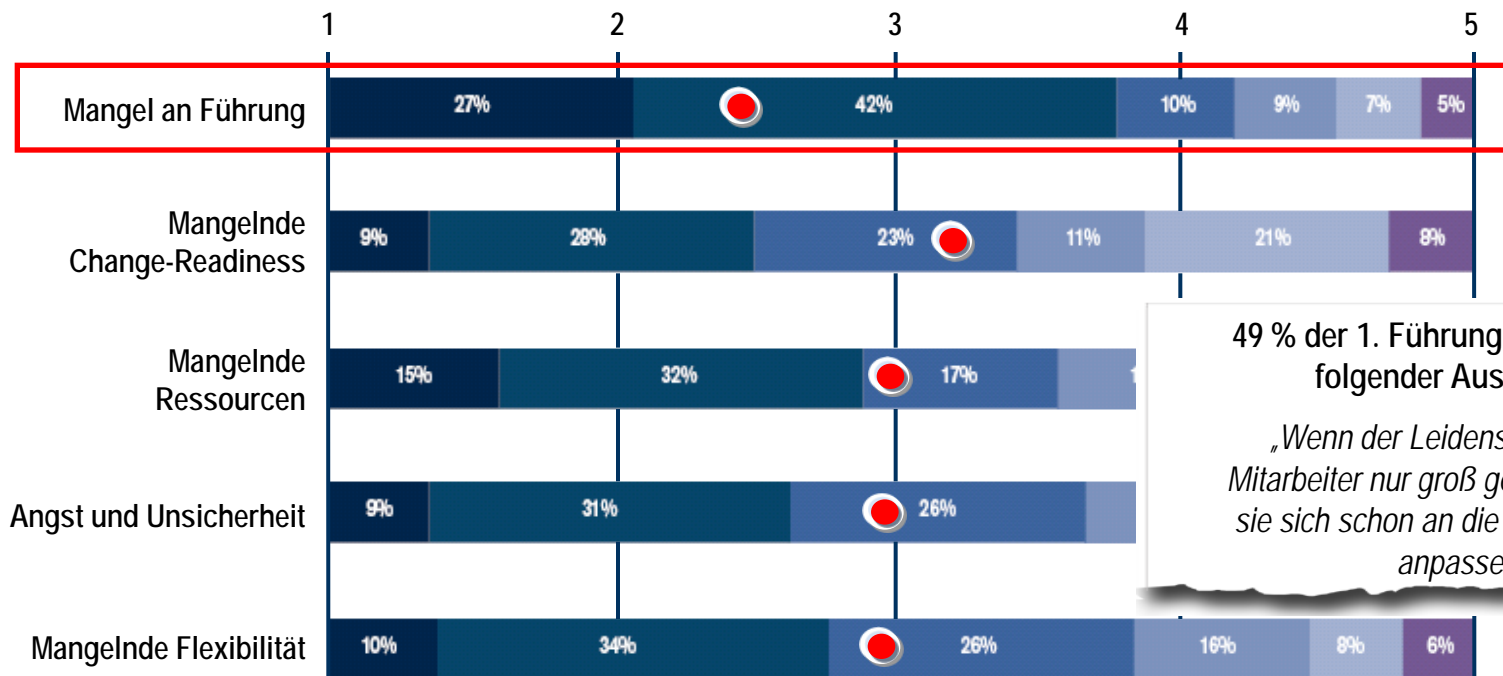




# Führung in Transformationsprozessen

Schlechte Führung als größtes Hindernis für erfolgreiche Transformationsprozesse in Unternehmen

## Hindernisse bei Transformationsprozessen in Unternehmen



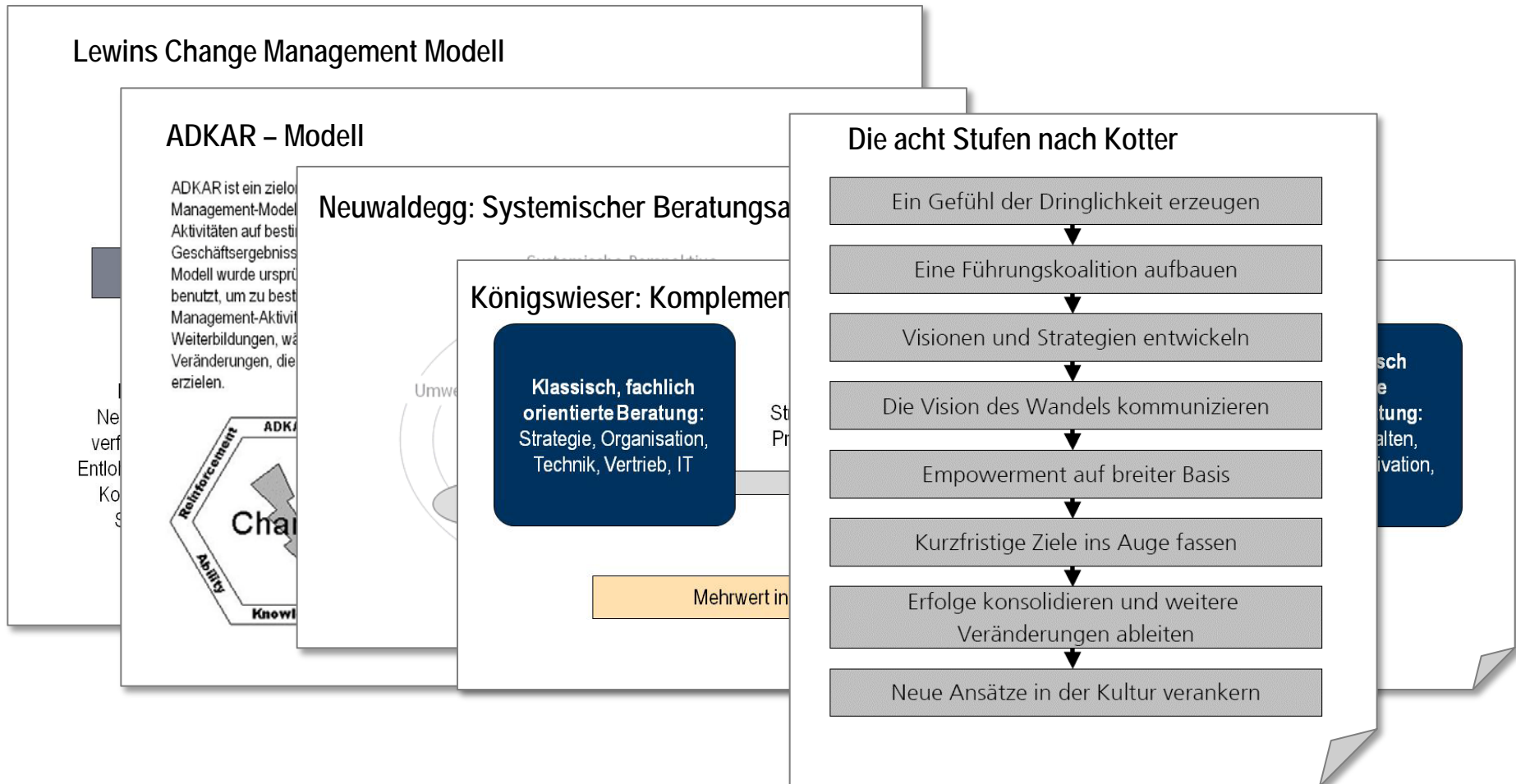
49 % der 1. Führungsebene stimmt folgender Aussage zu:

*„Wenn der Leidensdruck für die Mitarbeiter nur groß genug ist, werden sie sich schon an die Veränderungen anpassen!“*



# Change Management Modelle

Kein Mangel an Modellvorstellungen von Veränderungsprozessen

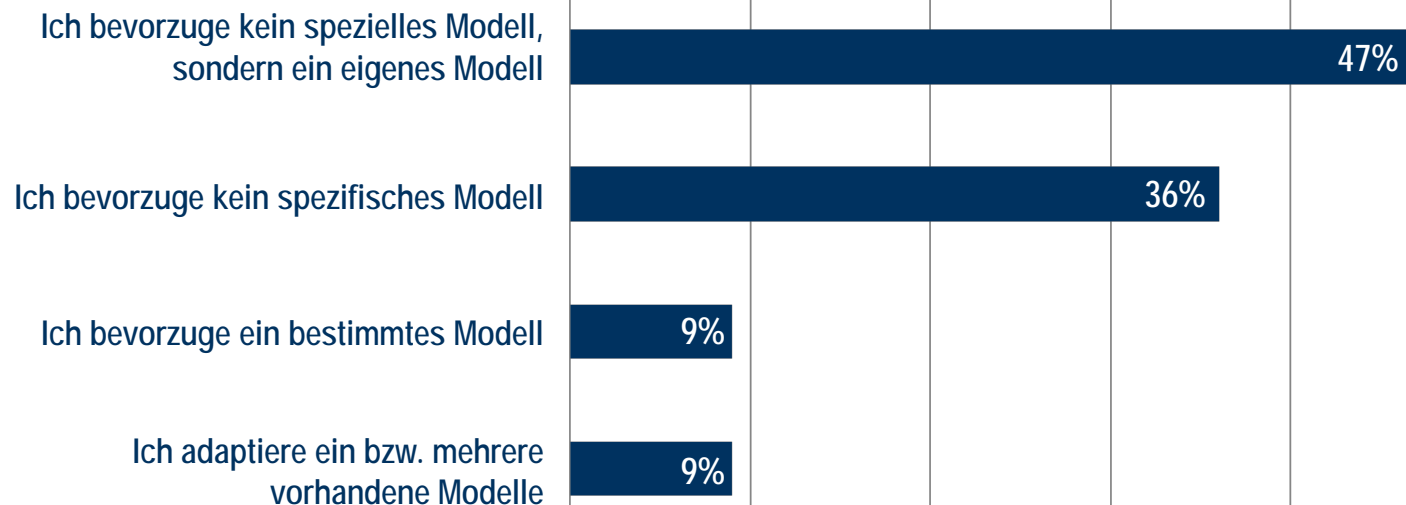




# Change Management Modelle

Nur jeder Zehnte bevorzugt ein bestimmtes Change Management Modell

Bevorzugen Sie ein bestimmtes Change Management Modell im Rahmen Ihrer Veränderungsprojekte?

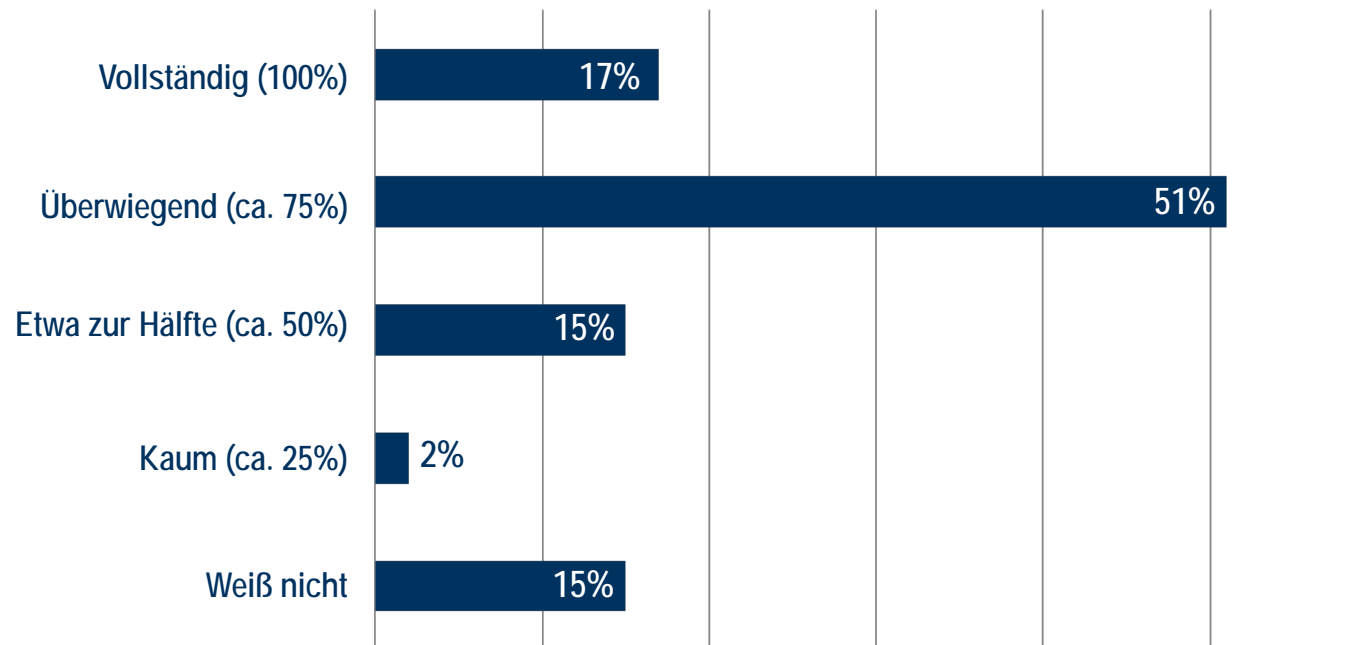




# Erfolgsaussichten von Veränderungsprozessen

Ergebnisse verschiedener Studien sind alarmierend: nur rund 20% der Change-Projekte werden als voller Erfolg gewertet

In welchem Maß wurden die geplanten Ziele des Change-Prozesses erreicht?



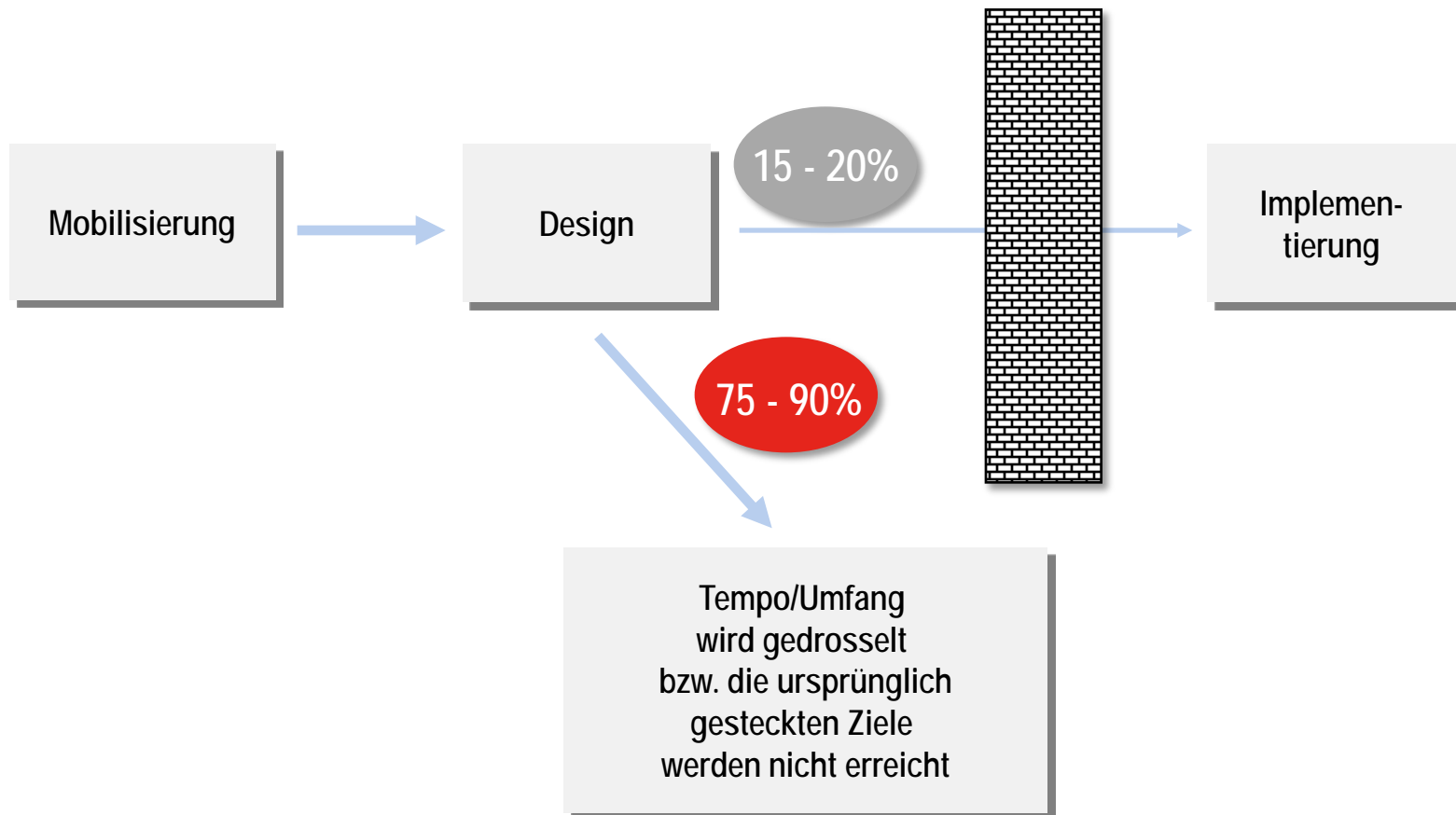
Quelle: DGFP (2010)



# Erfolgsaussichten von Veränderungsprozessen

Über 80% der Veränderungsprojekte zeigen gravierende Abweichungen bzgl. der ursprünglichen Zielsetzungen

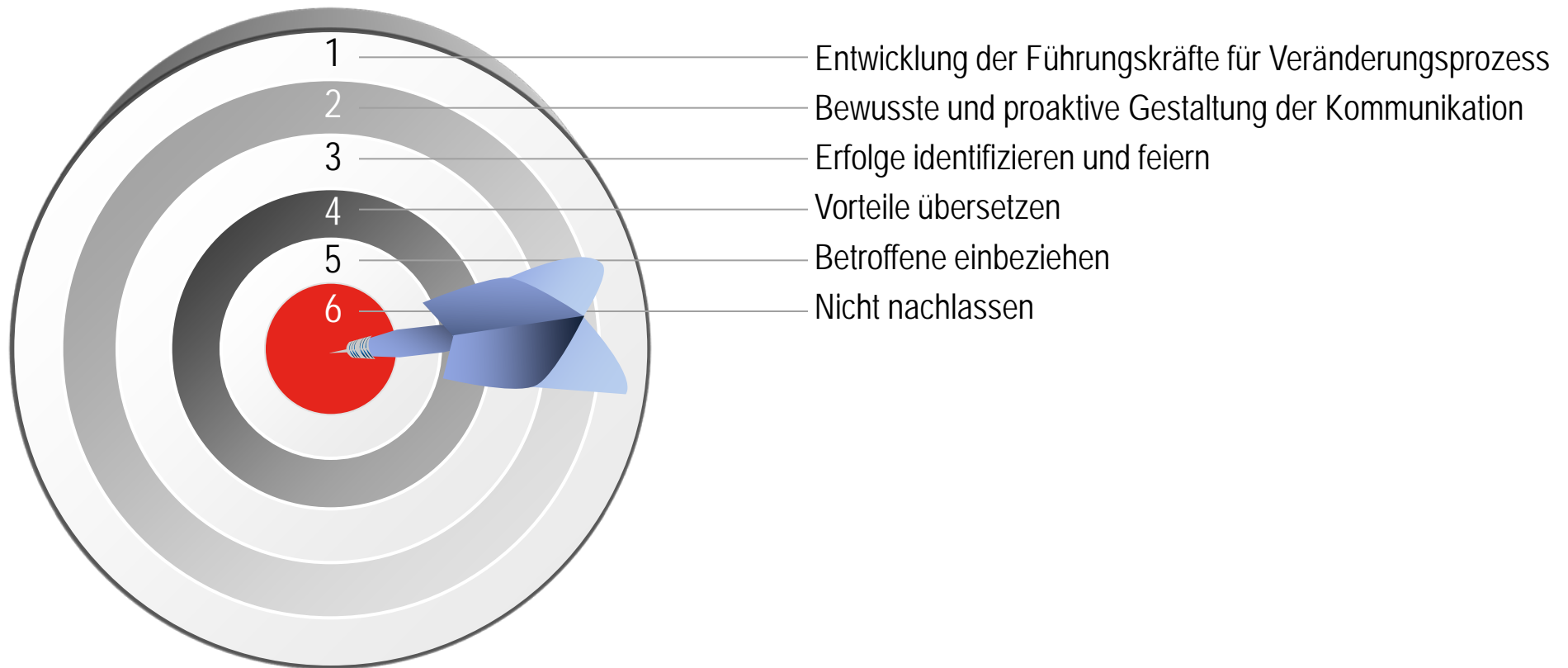
## Die "Implementierungsmauer"





# Erfolgsaussichten von Veränderungsprozessen

Schritte für ein erfolgreiches Transformationsmanagement in öffentlichen Verwaltungen





# Agenda

Was bedeutet zunehmender Budgetdruck bei gleichzeitig steigenden Bürgererwartungen für das New Public Management?

Was ist zu beachten, um Transformationen zu steuern und die Führungsverantwortung wahrzunehmen?

Welche Anforderungen kommen im Sinne des New Public Leaderships auf die Führungskräfte öffentlicher Organisationen zu?



# Anforderungen an Führungskräfte in öffentlichen Organisationen



Welche Auswirkungen hat Mitarbeiterführung im öffentlichen Sektor?

- A: Gute Führung?
- B: Schlechte Führung?



# Anforderungen an Führungskräfte in öffentlichen Organisationen

Anforderungen an gute Arbeit

1	Festes, verlässliches Einkommen	92%
2	Sicherheit des Arbeitsplatzes	88%
3	Arbeit soll Spaß machen	85%
4	Behandlung "als Mensch" durch Vorgesetzte	84%
5	Unbefristetes Arbeitsverhältnis	83%
6	Förderung der Kollegialität	76%
7	Gesundheitsschutz bei Arbeitsplatzgestaltung	74%
8	Arbeit soll als sinnvoll empfunden werden	73%
9	Auf Arbeit stolz sein können	73%
10	Vielseitige/abwechslungsreiche Arbeit	72%
11	Einfluss auf die Arbeitsweise	71%
12	Vorgesetzte sorgen für gute Arbeitsplanung	66%
13	Eigene Fähigkeiten weiterentwickeln	66%
14	Vorgesetzte vermitteln Anerkennung/ Kritik	66%
15	Verantwortungsvolle Arbeitsaufgaben	65%
16	Vorgesetzte kümmern sich um fachl./berufl. Entwicklung	64%
17	Vorgesetzte haben Verständnis für individuelle Probleme	63%
18	Regelmäßige Einkommenssteigerungen	62%
19	Arbeitsfehler analysieren, um Ursachen zu analysieren	61%
20	Vorgesetzte unterstützen bei der Arbeit	60%
21	Sich voll auf eine Aufgabe konzentrieren können	60%
22	Kein Leistungswettbewerb unter den Kolleg/innen	59%
23	Mitspracherechte bezüglich Arbeitsplatz	58%
24	Einfluss auf das Arbeitstempo/-pensum	58%
25	Nichtraucherschutz im Betrieb	57%

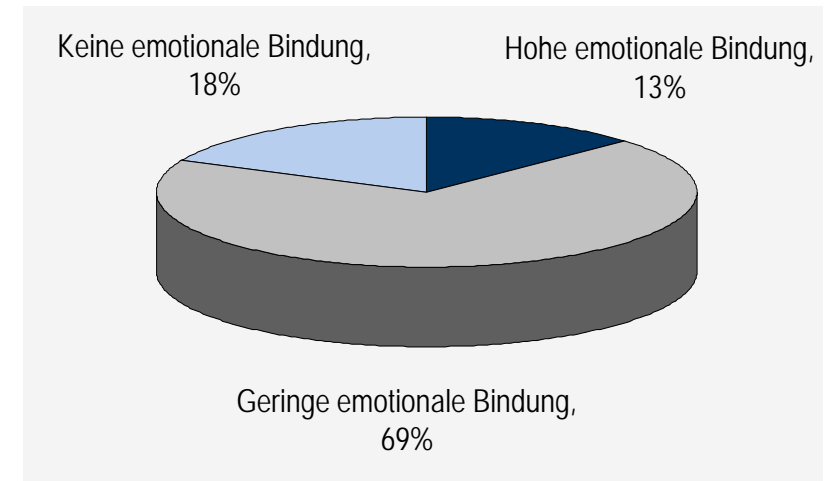
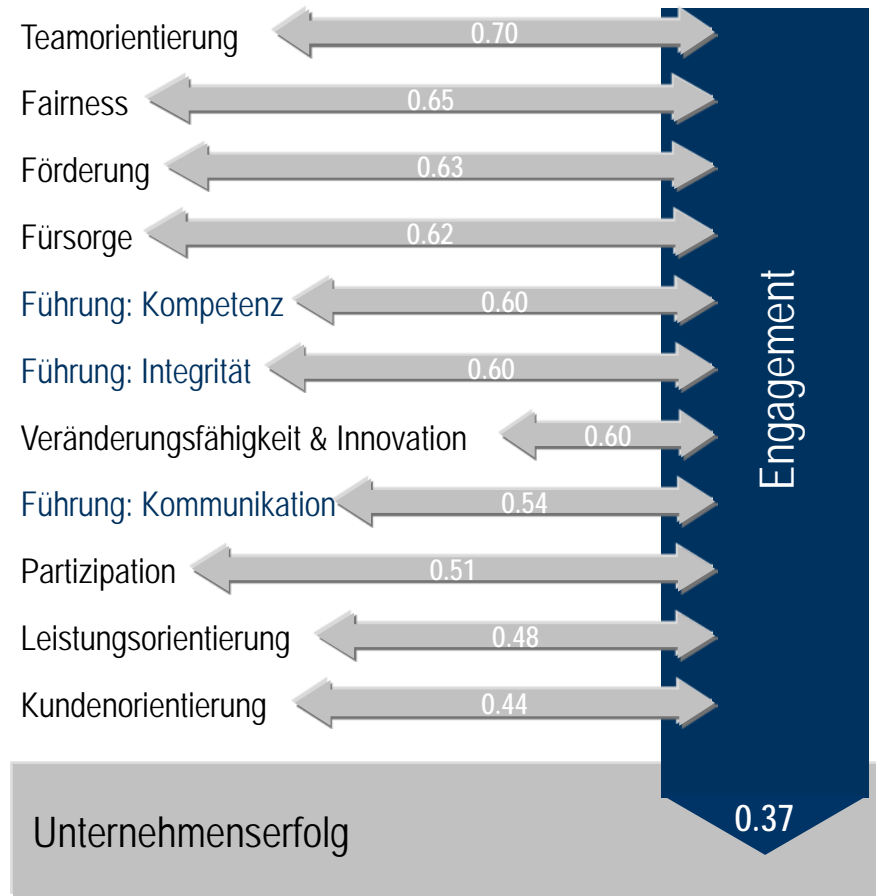
## Höchste Handlungsbedarfe in Unternehmen aus Sicht der Arbeitnehmer

Einkommenshöhe	45%
Weiterbildung/Qualifizierung	38%
Führungsqualität der Vorgesetzten	38%
Arbeitsplatzsicherheit	31%
Zusammenhalt unter den Kolleg/innen	28%
Gestaltung der Arbeitsanforderungen	23%
Mitbestimmungsrechten	23%
Arbeitszeitgestaltung	21%
Leistungsverdichtung/Arbeitstempo	19%
Gesundheitsschutz	13%



# Anforderungen an Führungskräfte in öffentlichen Organisationen

## Zusammenhang zwischen Führung und Engagement der Mitarbeiter



- » 87% aller ArbeitnehmerInnen mit geringer bzw. ohne emotionale Bindung zu beruflicher Aufgabe und zum Arbeitsumfeld
- » volkswirtschaftlicher Schaden aus niedrigem Engagement :

€ 245 Milliarden



# Anforderungen an Führungskräfte in öffentlichen Organisationen

Anforderungen an Führungskräfte – am Beispiel des Kompetenzmodells der Bundesagentur für Arbeit



Grundkompetenz	Teilkompetenzen	Ausprägungen
Fach- / Methodenkompetenz	<ul style="list-style-type: none"><li>Sorgfalt/Gewissenhaftigkeit</li><li>Planung</li><li>Problemlösung</li><li>Delegation*</li></ul>	} vorhanden (+) } ausgeprägt (++) } stark ausgeprägt (+++)
Sozial-kommunikative Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"><li>Kundenorientierung</li><li>Mitarbeiterorientierung*</li><li>Teamfähigkeit</li><li>Diskussion/Argumentation</li><li>Persönliche Beratung</li></ul>	
Aktivitäts- und Umsetzungs-kompetenz	<ul style="list-style-type: none"><li>Zielorientierung</li><li>Ergebnisorientierung/Umsetzungsstärke</li><li>Veränderungskompetenz/Initiative</li></ul>	
Personale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"><li>Belastbarkeit</li><li>Lern- und Kritikfähigkeit</li><li>Vertrauens-/Glaubwürdigkeit*</li></ul>	

\* = nur bei Führungskräften



Möge die Macht mit Ihnen sein...