



Erfolgreich Mitarbeitende im öffentlichen Sektor führen



Prof. Dr. Norbert Thom
Direktor des Instituts für Organisation und
Personal (IOP) der Universität Bern

29. Oktober 2004

© IOP • Universität Bern



Inhalt

1. Was zeichnet eine erfolgreiche Führungskraft aus?
2. Als Führungskraft Verantwortung tragen: Die unterschiedlichen Dimensionen der Verantwortung
3. Das IOP-Modell als umfassendes Führungsmodell für den öffentlichen Sektor
4. Fragen, die im Seminar vertieft werden

Literaturhinweise

© IOP • Universität Bern



1. Was zeichnet eine erfolgreiche Führungskraft aus?

Die Unterscheidung zwischen **fachspezifischen** und **fachübergreifenden** Kompetenzen (nicht ausschliesslich im Schulsystem vermittelte, sondern in inner- und ausserbetrieblichen Bildungsprozessen sowie individuellen Lernaktivitäten erworbene Fähigkeiten) ist sehr wichtig.



Einstellungskriterien bei Trainees

Die Einstellungskriterien im Rahmen von Trainee-Programmen für Hochschulabsolventen wurden empirisch ermittelt und in einer Häufigkeitsverteilung geordnet.

Grundsatz:

Den **Persönlichkeitsmerkmalen** wird ein weit grösserer Stellenwert beigemessen als den konkreten **Studienergebnissen**.



Einstellungskriterien:

1. Lernbereitschaft
2. Flexibilität (geistige Beweglichkeit und Umstellungsfähigkeit)
3. Analytisches Denkvermögen
4. Führungspotenzial
5. Kreativität / Originalität



Persönlichkeitsentwicklung



Eigenschaften erfolgreicher Topführungskräfte

Eigenschaftsgruppe 1: Steuerung sozialer Prozesse

Kontaktfähigkeit	Von sich aus auf andere zugehen können; ihnen Ziele und Formen des eigenen Verhaltens offen legen; ihnen Beratung anbieten.
Integrationsfähigkeit	Konflikte erkennen und lösen können; unterschiedliche Interessen auf ein gemeinsames Ziel ausrichten; in der Lage sein, Spielregeln zu definieren.
Kooperationsfähigkeit	Meinungen / Ideen von anderen aufgreifen und sie weiterführen können.



Eigenschaftsgruppe 2: Systematisches Denken und Handeln

Abstraktes und analytisches Denken	Gemeinsamkeiten zwischen mehreren Sachverhalten erkennen; Regeln aus übergeordneten Zielen ableiten können.
Entscheidungsfähigkeit	Verfügbare Informationen verarbeiten können; Alternativen bewerten; Entschlüsse nicht ver- oder auf andere abschieben; kontrollierbares Risiko eingehen.
Kombinatorisches Denken	Vorhandene Daten in neuartiger Weise kombinieren können; Denkweisen anderer Fachrichtungen verarbeiten.



Eigenschaftsgruppe 3: Aktivität

Arbeitsantrieb / -motivation	Arbeitsleistung bleibt auch bei komplexeren Aufgabenstellungen konstant oder steigt sogar.
Selbstständigkeit	Aufgaben ohne Druck durch andere verrichten; für sich selbst stets neue Aufgaben/Ziele formulieren; bereit sein, Neues zu erkunden und zu erlernen.
Durchsetzungsfähigkeit	Ziele nicht aus den Augen verlieren; auch gegen Widerstände den eigenen Standpunkt verteidigen; sich Konkurrenzsituationen nicht entziehen.



Eigenschaftsgruppe 4: Ausdruck

Mündliche und schriftliche Formulierungsfähigkeit, Überzeugung durch das Wort

Andere übernehmen Anregungen / Lösungsvorschläge dieser Person und suchen ihren Rat.



Schlussfolgerungen

Von Führungskräften wird heute erwartet, dass sie

- eigene Standpunkte zu komplexen Sachverhalten erarbeiten und offensiv vertreten können,
- kompetent sind, die ihr Arbeitsgebiet betreffenden Problemkreise in einen grösseren Systemzusammenhang einzubetten und
- über die Fähigkeit verfügen, komplexe Zusammenhänge in einer ganzheitlichen Sicht zu erfassen.



An dieser Stelle muss nochmals daran erinnert werden, dass die erwähnten **Merkmale in unterschiedlichen Situationen** (z. B. Umweltbedingungen, Unternehmenskultur etc.) **unterschiedlich zu gewichten** sind.



Schlüsselqualifikationen und ihre Herkunft

Ursprung Schlüssel- qualifikation	Begabung	soziales Umfeld	Ausbildung	praktische Tätigkeit
fachliche Kompetenz	☆	☆	☆☆	☆☆☆
konzeptionelle Kompetenz	☆	☆	☆☆☆	☆☆
soziale Kompetenz	☆	☆☆☆	☆	☆☆

Legende

- ☆ geringer Einfluss
- ☆☆ mittlerer Einfluss
- ☆☆☆ hoher Einfluss

Quelle: Meffert/Wagner 1992



2. Als Führungskraft Verantwortung tragen

Das Kongruenzprinzip:

Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz jedes Mitarbeiters müssen einander entsprechen. Sie bilden eine untrennbare Einheit.

Quelle: Institut für Betriebswirtschaft der HSG 1974: S. 3



Verantwortungsbegriff

Verantwortung äussert sich durch „[...] Pflicht und Bereitschaft, für ein Tun oder Lassen **mit seiner Person einzustehen**“ bzw. „[...] für die Erfüllung der Aufgaben **persönliche Rechenschaft** abzulegen.“

Quelle: Bleicher 1980: Sp. 2283



Bundesrat Christoph Blochers Analyse



"Am meisten aber fällt mir auf, wie unklar und schwammig mit dem zentralen Führungsbegriff der Verantwortung umgegangen wird. Niemand ist klar für etwas gegenüber jemandem verantwortlich. Auch nicht gegenüber dem Bundesrat. Die Verantwortungen sind auch innerhalb des Bundesrates unklar. Von weit oben bis weit unten sind zwar umfassende Kompetenzen - über Finanzen, Mittel, Einflussmöglichkeiten - gegeben; aber ohne Verantwortlichkeiten.



Das wirkt sich insbesondere in Situationen verhängnisvoll aus, wo Führung gefragt ist, wie in Krisensituationen, oder wenn bedeutende Änderungen anstehen und in schwierigen Situationen, wo Unangenehmes mit hohem Verantwortungsrisiko zu vollziehen ist. Wo alle für alles verantwortlich sind, ist niemand für etwas verantwortlich. Die zentrale Verantwortung ist unteilbar."

Rede von Bundesrat Christoph Blocher zu seinen ersten 100 Tagen im Bundesrat. In: Blick, 3. April 2004, S. 4.



Führungsverantwortung

- (1) Zielbildungsverantwortung
- (2) Organisationsverantwortung
- (3) Informationsverantwortung
- (4) Kontrollverantwortung
- (5) Förderungsverantwortung



(1) Zielbildungsverantwortung

- Bildung von Zielen für Mitarbeitende
- Abgeleitet aus den obersten Zielen der Institution/der übergeordneten Einheit
- Hinreichend präzise, in der Erreichung überprüfbare Ziele
- Widerspruchsfreie Ziele
- Ambitiöse, erreichbare Ziele



(2) Organisationsverantwortung

- Zweckmässige, zieldienliche Arbeitsteilung und Koordination
- Innerhalb des Führungsbereichs ist für jedes Mitglied das Kongruenzprinzip (A/K/V) geklärt
- Die Führungskraft hat für sich selbst das Kongruenzprinzip gegen oben geklärt



(3) Informationsverantwortung

- **Aktiv:** Die Führungskraft informiert laufend über neue Ereignisse, die für die Zielerreichung der Mitarbeitenden relevant sind
- **Passiv:** Die Führungskraft legt fest, wann, wie, worüber, durch wen etc. sie zu informieren ist (relevante Informationen für ihre eigene Zielerreichung)



(4) Kontrollverantwortung

- Ergebnis-, verfahrens- und verhaltensorientierte Kontrollen (Soll-Ist-Vergleiche) im eigenen Führungsbereich
- Kenntnis/Beachtung von zentral wahrgenommenen Kontrollaufgaben (z. B. interne Revision, Finanzkontrolle)



(5) Förderungsverantwortung

- Personalentwicklung im eigenen Führungsbereich
- Informatorische Grundlagen
- Bildungs-/schulungsbezogene Aktivitäten
- Stellenbezogene Aktivitäten



Führung im weiteren Sinne

Die Führung einer gesamten Institution umfasst u.a.

- Ziel- und Strategiefindung
- Planung (lang- bis kurzfristig)
- Organisation (Strukturen und Prozesse)
- Überwachung (Controlling, Auditing)
- Menschenführung / Personalmanagement
- Innovationsmanagement
- Qualitätsmanagement

„Leadership“ hebt besonders hervor

- Visionen entwickeln
- kommunizieren
- motivieren
- Konflikte lösen
- Teams entwickeln



Gibt es Unterschiede zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor?

Der entscheidende Unterschied liegt im **Zielsystem**.

Wegen seiner zentralen Stellung im Führungsinstrumentarium gibt es **Auswirkungen** auf alle anderen Instrumente.

Die Nahtstelle zur **politischen Steuerung** stellt eine Besonderheit dar. Ohne politisches Sensorium kein Erfolg im öffentlichen Sektor!



Rolle von Führungskräften im Human Resource Management

- Viele Aufgaben lassen sich nur **im Zusammenspiel** Führungskräfte und Personalspezialisten lösen (z.B. Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalabbau)
- Einige Aufgaben **behalten sich** die obersten **Führungskräfte** weitgehend **vor** (z.B. Prinzipien der Personalpolitik, Verhandlungen mit Sozialpartnern)
- Andere Aufgaben können in erheblichem Ausmass von den **Personalspezialisten übernommen** werden (z.B. Arbeitsrecht, Ergonomie, Sozialversicherungen, Pensionskassen)-