

Umsetzungskompetenz
und
Verwirklichungsmanagement

Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer

Wandel der Verwaltung (1)

Wandel durch NPM

- Zielvereinbarungen
- Dezentrale Ressourcen- & Ergebnisverantwortung
- Kundenfeedback, Leistungsvergleiche

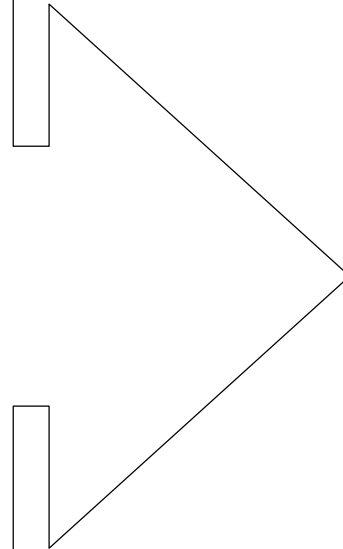
Rolle des Mitarbeiters

- Nutzung des Wissens Plus an Identifikation
- Mehr Entscheidungsspielraum
- Auftrag zur Selbstoptimierung

Wandel der Verwaltung (2)

Wandel durch EGov

- Dezentralisierung / Demokratisierung des Wissens
- Nutzung neuer Techniken
- Online-Zugang für Bürger
- Informationsfreiheits-gesetze



Rolle des Mitarbeiters

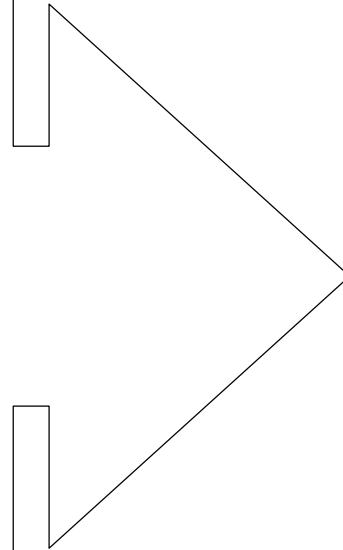
- Persönlicher Zugang zu Informationen
- Medienkompetenz
- Individualisierung der Verwaltungsleistung
- Rechenschaftspflicht, Transparenz

Wandel der Verwaltung (3)

Leitbild

Aktivierender Staat

- Gewährleistungs-
verwaltung
Gemeinwohlorientierung
- Folgenabschätzung
- Public-Private-
Partnership
- Bürgergesellschaft



Rolle des Mitarbeiters

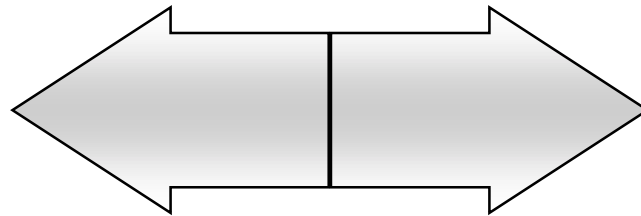
- Verantwortungs-
management
- Raum- und
Prozessbeobachtung
- Verantwortungs-
teilung
- Impuls- &
Netzwerkfunktion

Handlungsspielräume

Eigenverantwortung

Gestaltungsmöglichkeiten

Motivation



mangelnde
Erfahrung/Übung

fehlende Anreize

Risiken/
Fehlerfolgen

Leitbild, Zielvereinbarungen

Transparenz, Offenlegung

Ethik, Integrität

Erlebte Spannungen

Kontrolle

Eigenverantwortung

Diversifikation

Kohärenz

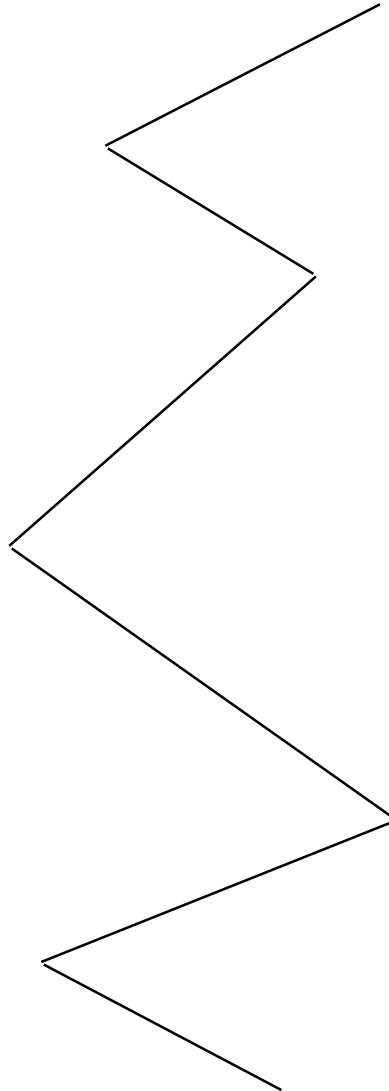
Gestaltung

Eilbedürftigkeit

Distanz

Motivation

Kontinuität/Identität



Vertrauen

Abstimmung

Integration

Widersprüche

Reflexion

Reife

Engagement

Frustration

Flexibilität

Konstruktivistische Modernisierungstheorie

Mindsets for managers

- mindsets (mental approaches) effect what we do
- we need to observe these processes at work within ourselves
- to create a culture that challenges unhelpful perceptual processes (ignorance, prejudice, arrogance)
- broadening our minds, developing breadth and focus

Dainty/Anderson, 2000

Corporate (Knowledge) Identity

Der Blickwinkel (Corporate Spin)
bestimmt die Perspektive:

- Unternehmensphilosophie
- Geschäftsfelder
- Unternehmensziele
- Kundeninteressen

Relevanz des Wissens → Aufmerksamkeits-Training

Vom Wissen zum Handeln

But the sentiments are the difference between a great strategy and a strategy that gets implemented.

People act when the story makes not only business sense but emotional sense.

Bill Jensen, Simplicity, 2000

Sensational Leadership

- Emotion and imagination is not a department, it is a frame of mind
- From reasoning with people to AID-ing them: appeal to their Affection, Intuition, Desire
- Sensational leadership is not about developing a hypermodern way of rearranging the chairs
 - it is about instituting a different mindset

Holmberg/Ridderstråle, 2000

Ursachen von Reformwiderstand

- Angst vor dem Unbekannten
- Angst vor dem Verlust von (Routine-) Sicherheiten
- Angst vor unabsehbaren zusätzlichen Belastungen
- Angst, eine unangenehmere Arbeit übernehmen zu müssen
- Angst vor Macht-/Statusverlust (insb. bei Vorgesetzten!)
- Angst, einen unangenehmeren Vorgesetzten zu erhalten
- Angst vor dem Verlust des vertrauten informellen Beziehungsnetzes

Persönliche Interessen an der Reform

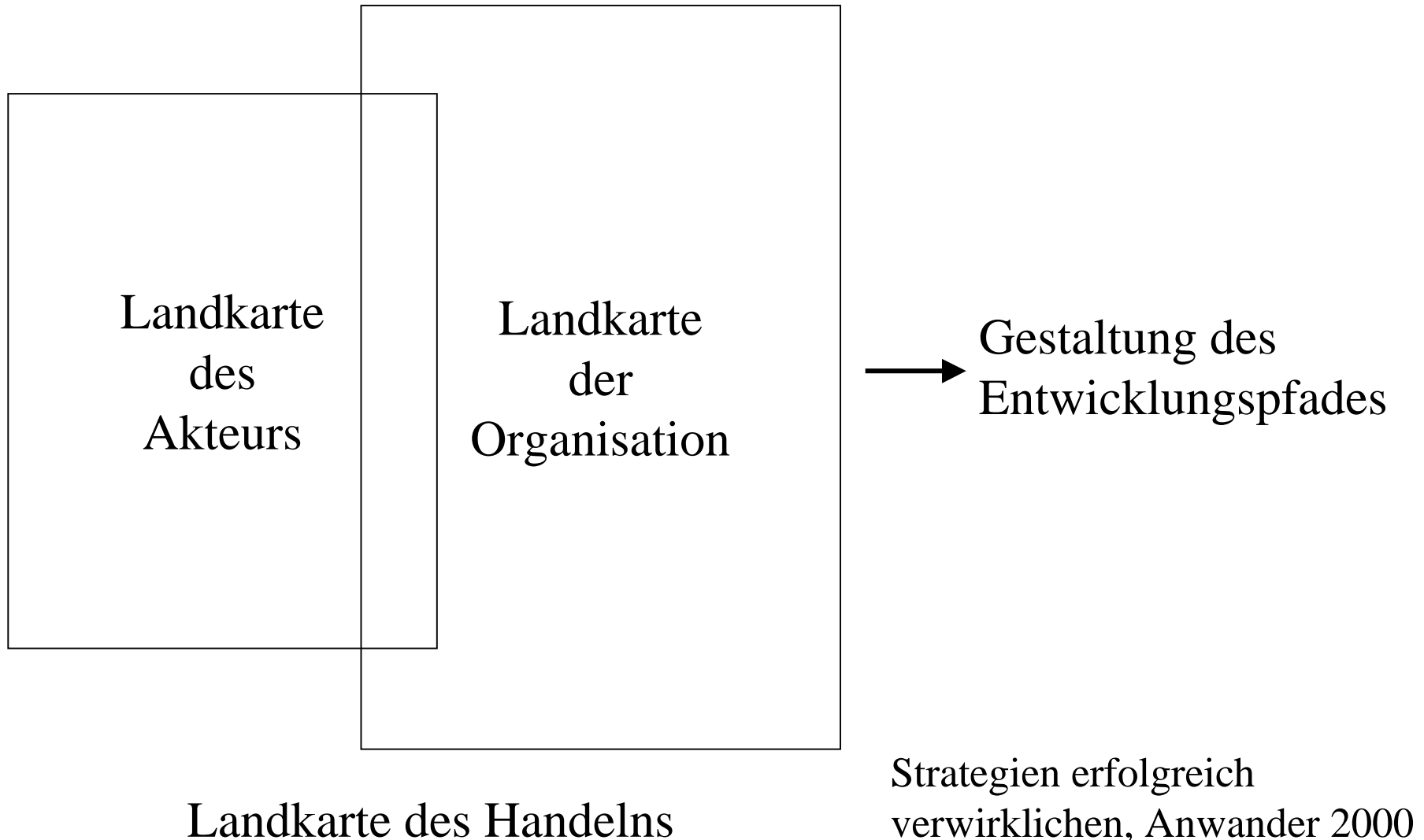
Wer andere bewegen will, muß wissen,
wodurch sie zu bewegen sind!

- Besoldung
- Aufstiegschancen
- Neuer Chef/Mitarbeiter
- Neuer Arbeitsplatz
- Neue Aufgaben
- Verantwortung/Handlungsspielraum
- Sinn/Beitrag der eigenen Arbeit
- Rückkopplung durch Vorgesetzte
Kunden
- faire Erfolgzurechnung

Schlüsselfragen bei Veränderungsprozessen

- Wie klar ist den Betroffenen, was mit dieser Veränderung konkret bezweckt wird?
- Empfinden die Betroffenen die Situation, um die es geht, überhaupt als Problem?
- Wie sehr nimmt man den Initiatoren ab, daß es ihnen tatsächlich um die Sache geht, die sie vorbringen?
- Welche Vor- und Nachteile haben die Betroffenen von der neuen Entwicklung?
- Wie können ihre Interessen mit denen der Führung/Organisation in Einklang gebracht werden?

Verwirklichungsmanagement



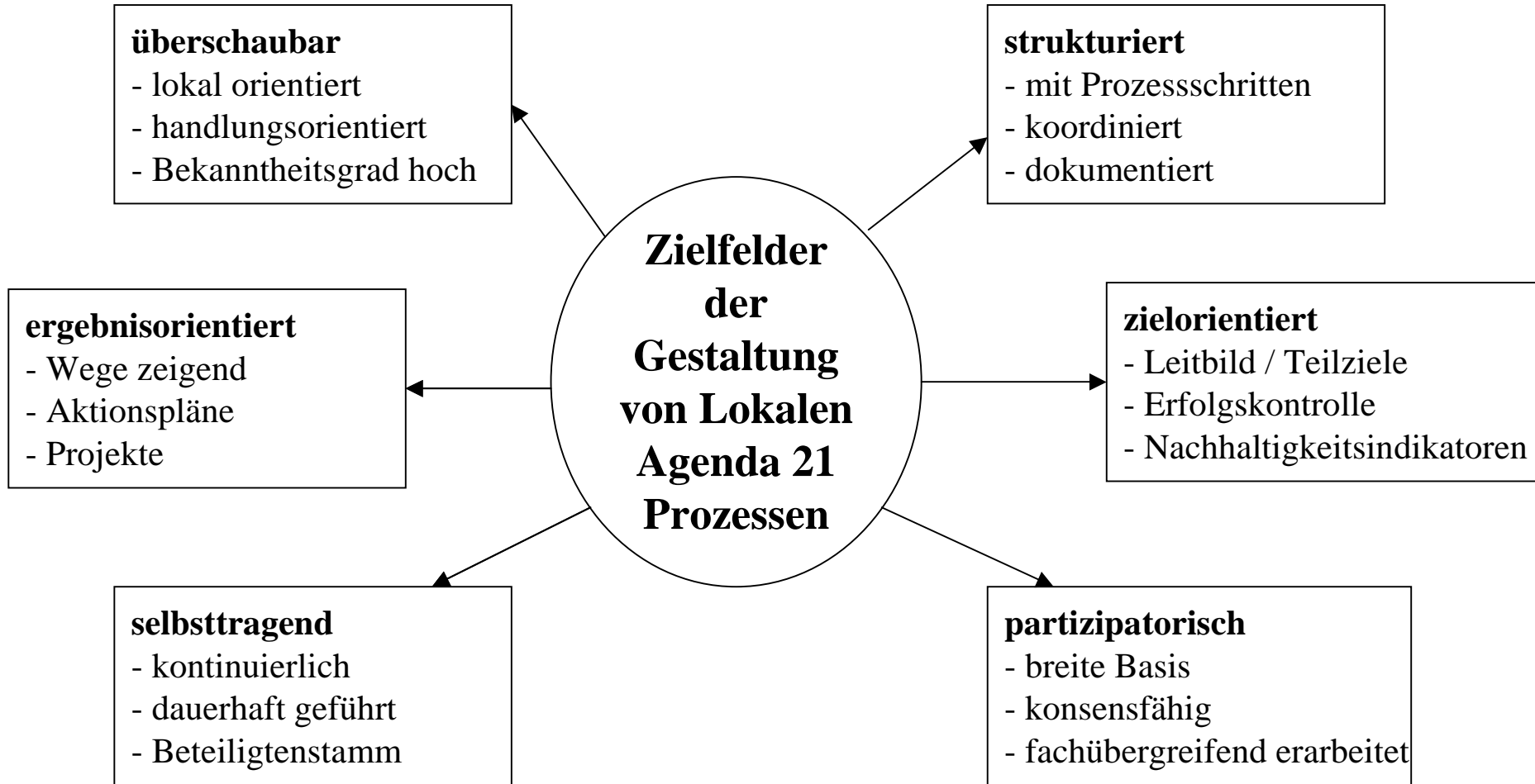
Integration des Wissens

- in Führungssysteme : Zielorientierte Vereinbarung und Rückkopplung
- in Arbeitsverhalten : Nutzung im Alltag bei Arbeitsprozessen / Kundenkontakten
- in Belohnungssysteme : Anreize für Weitergabe des Wissens

Nachhaltiger Modernisierungserfolg durch Nutzen von Lernerfahrungen

- Welche Ziele wollten wir erreichen?
- Welche Maßnahmen haben wir wie durchgeführt?
- Welche Erfolge/Enttäuschungen haben wir bei der Umsetzung erfahren?
Was waren die Gründe?
- Wie haben wir die Ergebnisse der Maßnahmen gemessen?
Inwieweit haben wir Erfolge/Mißerfolge erzielt?
- Inwieweit ist ein Nachsteuern erforderlich?
Welche weiteren Ziele wollen wir uns setzen?

Evaluation anhand von Prozessindikatoren



Der Bürger als Partner

Bay. Wettbewerb Innovative Verwaltung 2001

Kriterien:

- Innovation
- Partnerfähigkeit der Verwaltung
- Kooperationsqualität
- Qualität und Effektivität des Projektmanagements
- Integration in allgemeine Verwaltungsmodernisierung
- Umsetzung / Reifegrad
- Unmittelbarer Nutzen/Erfolg
- Objektiver Nutzen für das Gemeinwohl
- Förderung von Mitverantwort. und Gemeinsinn
- Nachhaltigkeit
- Evaluation
- Übertragbarkeit

Common Assessment Framework (CAF)

- Die Führungsebene
- Organisationspolitik und –strategie
- Personalmanagement
- Externe Partnerschaften und Ressourcen
- Prozess- und Veränderungsmanagement
- Kunden-/Bürgerorientierte Resultate
- MitarbeiterInnenzufriedenheit
- Auswirkungen auf die Gesellschaft
- Die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisation

Common Assessment Framework (CAF)

Kriterium 1: Die Führungsebene

Untersuchen Sie anhand von Fakten, was die Leitung der Organisation unternimmt, um

- ein klares Bild hinsichtlich der Zielsetzungen, Aufgaben und Werte zu schaffen
- persönliches Engagement zu zeigen und Vorbild bei der Einführung kontinuierlicher Verbesserungen zu sein
- die MitarbeiterInnen der Organisation zu motivieren und zu unterstützen
- selbst in Kontakt mit KundInnen/BürgerInnen und Partnern zu treten

Umsetzungskompetenz/Verwirklichungsmanagement

- Wahrnehmung
- Motivation
- Integration in Handlungssysteme
- Projektorientierung/Koordination
- Erfolgs-/Nutzenorientierung
- Rückkopplung/Evaluation
- Lernfähigkeit/Nachhaltigkeit