

ZUR ROLLE DER MITARBEITER UND FÜHRUNGSKRÄFTE IM VERÄNDERUNGSPROZESS

KEINE VERWALTUNGSREFORM OHNE FÜHRUNGSKRÄFTE- UND TEAMENTWICKLUNG

DI SABINE PELZMANN-KNAFL

Wenn Verwaltungsreformen durchgeführt werden, wird zumeist an der Struktur, an der Steuerung und an der Optimierung von Prozessen gearbeitet. Das reicht nicht immer. Ob es jetzt die Einführung von e-Government oder neuen Steuerungsinstrumente, Ausgliederungen oder Aufgabenreformen sind, immer wieder sind bei diesen Veränderungsprozessen Führungskräfte und Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung persönlich und unmittelbar betroffen. Es geht darum, im Berufsalltag, Aufgaben, die man jahrelang gewöhnt war, jetzt anders zu erledigen. Aufgaben und Erwartungen haben sich verändert – vor allem an Führungskräfte. Das ist nicht leicht. Deshalb bleiben auch viele Reformen an der Oberfläche stecken und durchdringen die reformierte Organisation nicht ganz.

THESE 1:

Führungskräfte und Teams können ziemliches Chaos schaffen, wenn sie Teamarbeit nicht gelernt haben

Die Mitarbeiter in öffentlichen Verwaltungen sind geprägt von den besonderen Kennzeichen hierarchischer Ordnung:

- Die Lösung von Problemen wird konsequent an die „da oben“ delegiert. Ein realistischer Blick für mögliche eigene konstruktive Lösungsmöglichkeiten gelingt nicht immer.
- Legitimation etwas zu tun oder nicht zu tun erfolgt über die Funktion.
- Verhaltensmuster, im besondern Kommunikationsmuster bleiben unreflektiert
- Fehler müssen vertuscht werden, das heißt, man darf nicht darüber sprechen.
- Der, der mehr arbeitet, ist der Dumme. Leistung zahlt sich nicht aus.
- Arbeiten heißt, Akte abzuarbeiten.
- Gefühle zeigt man besser nicht.
- Wenn man einmal eine Position hat, dann hat man sie für immer.
- Es hat ja schon so viele Veränderungsprozesse gegeben, die auch nichts gebracht haben.

Das Selbstverständnis von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung ist beeinflusst von folgenden Grundannahmen über das eigene Wirken:

- Ich bin Führungskraft, weil ich der beste Fachmann, die beste Fachfrau bin.
- Geführt wird über den Amtsweg (Erlässe und Dienstweisungen).

- Kommunikation ist keine „richtige“ Arbeit.
- Wenn ich eine Arbeit selbst mache, geht es schneller.
- Es ist besser, Konflikten aus dem Weg zu gehen.
- Befördert werden eh nur diejenigen, die nicht aufmucken.

„Miteinander Reden nützt ja nichts.“

Die Teammitglieder in diesen bisher sehr hierarchisch organisierten Einheiten einer öffentlichen Verwaltung haben gut gelernt, auf der sachlichen Ebene zu agieren. Probleme und Konflikte, die aus emotionalen oder beziehungsorientierten Bereichen kommen, werden auch hauptsächlich in der sach- und zielorientierten Ebene abgehandelt, weil nie gelernt wurde, die emotionale und beziehungsorientierte Ebene anzusprechen. Das führt dann oft zu langwierigen Auseinandersetzungen, die selten ein Resultat bringen und meistens bei allen Beteiligten ein unbefriedigendes Gefühl zurücklassen, nicht wirklich weitergekommen zu sein.

Sowohl die zukünftigen Teamführungskräfte, als auch die Teammitglieder sind stark vom Steuerungsverständnis der öffentlichen Verwaltung geprägt, in der Steuerung eigentlich (fast) immer als „Außen- oder Fremdsteuerung“ verstanden („jemand anderer/Höherer bewegt etwas“) und dieses Grundverständnis steht dem Modell der „Selbststeuerung“ von Gruppen und ausgegliederten Einheiten entgegen. Weiters gibt es noch wenig Erfahrung im Umgang mit Zielvereinbarungen und anderen Steuerungsinstrumenten und damit verbunden ist

auch die persönliche Angst vor Überforderung.

THESE 2 :

Die Kommunikations- und Reflexionsfähigkeit von Führungskräften entscheidet (oft) über Erfolg und Scheitern von beabsichtigten Veränderungsprozessen

Ziel der Einführung von Teamarbeit und von Führungskräfteentwicklungen ist in vielen Veränderungsprozessen die Optimierung des Leistungsverhaltens und eine Ausrichtung der Leistungen auf die (neuen) Ziele der Organisation hin. Unnötige Instanzenwege sollen vermieden und die Fachkompetenz von Mitarbeiterinnen mehr in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Die Zusammenarbeit von Spezialisten sollen in einer Verbindung ihrer Kompetenzen ihre Aufgaben rascher und mit mehr Freude erledigen. Von der Installierung der Teamarbeit erhofft man sich die Kompensation hierarchischer Defizite.

Teamentwicklung ist ein Lernprozess, bei dem das Funktionieren des Teams permanent evaluiert wird und neue und effizientere Formen des Zusammenarbeitens entworfen und etabliert werden. Teamentwicklung geschieht in enger Verbindung mit der täglichen Arbeit.

Teamentwicklungsprozesse laufen auf drei Ebenen gleichzeitig ab:

- sach- und zielorientierte Ebene
- emotional und beziehungsorientierte Ebene

- strukturelle Ebene.

Bei der Teamentwicklung werden Interaktions- und Kommunikationsprozesse bearbeitet, die die Kooperation und die Effizienz behindern. Wenn Teams wirklich funktionieren sollen, müssen sie lernen, die sonst eher unterdrückten Ebenen wie das Emotionale, Beziehungsorientierte und Strukturelle zu entlasten.

THESE 3:

In Krisensituationen kommt es zum Rückfall in hierarchische Kommunikationsmuster

„Wir haben 20 Jahre gelernt, Einzelkämpfer zu sein.“

Die Formierung eines Teams braucht Entwicklungszeit. Am Beispiel der öffentlichen Verwaltung bedeutet das, den Teams genügend Zeit für aktive Vergangenheitsbewältigung zu geben, dh. es braucht Zeit, alte Verhaltensmuster zu erkennen und neue einzulernen.

Teamarbeit kann nur funktionieren, wenn man den Teams die nötige Zeit gibt, neues Verhalten zu entwickeln (meistens müssen Teams ja vom Start an schon perfekt funktionieren).

„Kommunikationsarbeit ist keine Arbeit“

Die Teamführungskräfte haben sich ja mit einem „hierarchischen Rucksack“ in ihre neue Führungsrolle begeben. Diese Führungskräfte stehen meist unter hohem Erfolgsdruck, sie müssen mit einem neu zusammengestellten Team schnell gute Ergebnisse erzielen. Dieser Erfolgsdruck führt oft zu einer rigideren, wenn nicht sogar autoritären Haltung. Diese Teamführungskräfte brauchen individuelle Unterstützung/Supervision in diesem Prozess, um in die neue Rolle gut hineinwachsen zu können.

Es ist sinnvoll, wenn sich die neuen Führungskräfte mit ihrer neuen Rolle durch Qualifizierung und Erfahrungsauswertung vertraut machen können.

„Nicht wir verändern die Prozesse, die Prozesse verändern uns“.

In hierarchisch geführten Organisationen kann die Einführung von Teamarbeit auch zu Konflikten führen, weil offene Sprache, freie Meinungsäußerung den unausgesprochenen Regeln der hierarchischen Organisation entgegenstehen. Es entstehen laufend Reibungen. Das bedeutet, das Team muss ler-

EMPFOHLENE INSTRUMENTE FÜR TEAMENTWICKLUNG IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG:

Instrumente	Ziel	Teilnehmer
Auftragsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung Teamauftrag • Klärung Teamgrenzen 	Auftraggeber
Weg von - hin zu Workshop	<ul style="list-style-type: none"> • Problembewusstsein schaffen • Über veränderte Zukunft nachdenken 	Auftraggeber, Teamführungskräfte, Teammitglieder
Qualifizierung Teamleiter	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenklärung • Führung im Team • Phasen der Teamentwicklung • Gesprächsführung • Moderation • Konfliktmanagement • Biografiearbeit (eigene Prägungen erkennen) 	Teammitglieder
Startworkshop	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel, Identität, Spielregeln... des Teams kennenlernen und formulieren 	• Einzelne Teams
Aufgaben- und Rollenklärungsworkshops	<ul style="list-style-type: none"> • Jedes Teammitglied kennt seine Rolle • Jedes Teammitglied kennt die Aufgabe des Teams und den eigenen Beitrag dazu 	<ul style="list-style-type: none"> • Team der Teamführungskräfte • Jedes Team für sich
Erfahrungsrunden für Teamführungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion der eigenen Führungsarbeit anhand konkreter „Fälle“ 	• Teamführungskräfte
Erfahrungsrunden für Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion der Teamarbeit (Ergebnisse, Zusammenarbeit, Kommunikationsverhalten, Konfliktverhalten...) • Reflexion der eigenen Geschichte in der öffentlichen Verwaltung 	• Jedes Team für sich
Einzel Supervision bei Bedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Standortbestimmung • Arbeit am konkreten Führungshandeln 	• Teamführungskräfte
Meilensteinworkshops	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse reflektieren • Neue Zielvereinbarungen 	• Teamführungskräfte und Teammitarbeiter
Vertikale Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Standortbestimmung des Veränderungsprozesses 	• Auftraggeber, Teamführungs-kraft und Teammitarbeiter

nen mit diesen Reibungen umzugehen und die Reibungen nicht auf sich selbst zu projizieren.

„Bis jetzt war der erfolgreich, der am besten die Konflikte vermieden hat“

In Teamentwicklungsworkshops kommt es vor allem darauf an, die Kommunikations- und Reflexionsfähigkeit der Menschen und die Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern zu fördern. Die Teilnehmer mussten in Rollenspielen, über analoges Arbei-

ten lernen, die eigenen Konfliktvermeidungsmuster zu erkennen und ein neues Konfliktlösungsverhalten einlernen.

„Wir können ja eh nichts machen“

Viele Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung, die aufgrund der Vorgaben bisher wenig oder keinen Einfluss auf Ziele oder Ressourcen hatten, erleben sich selbst als nicht selbstwirksam in Bezug auf Ziele und Ressourcen. Es geht bei solchen Team- und Führungskräfteentwicklungsprozessen auch darum, zu lernen, rasche Kommunikation zu

den Top-Führungsebenen herzustellen, um Änderungen auf den Zielebenen zu erreichen.

THESE 4:

Die Arbeitsbiografien von Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung unterscheiden sich von Menschen in Industriebetrieben und sollen in die Prozessplanung einfließen.

Die Mitarbeiter in öffentlichen Verwaltungen haben wenig bis keine Arbeitswechsel hin-

ter sich, ihre beruflichen Entwicklungen und Karrieremöglichkeiten sind vorhersehbarer und berechenbarer als in der Privatwirtschaft.

Dies ermöglicht einerseits eine größere Grundsicherheit im beruflichen Handeln und kritische Distanz zu Projekten, andererseits aber auch höhere Inflexibilität im Umgang mit manchmal gar nicht so großen Veränderungen.



LITERATUR

- Bendixen, P.: Teamarbeit ,in Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisationen, Stuttgart, 1980
- Doppler K., Fuhrmann H., Lebbe-Waschke B., Voigt B.: Unternehmenswandel gegen Widerstände, Campus Verlag, 2002
- Fatzer G., Supervision und Beratung, Köln EHP; 1990
- Heintel, P. und Krainz, E.: Führungsprobleme im Projektmanagement. In L.v.Rosenstiel u.a. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, Schäffer Verlag, 1991
- Katzenbach ,J.R.: Teams an der Spitze, Carl Ueberreuter Verlag, 1998,
- Petzold, H.G.:Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung Junfermann Verlag, 1998
- Schmid B., Hipp J.: Metamorphosen der Teamentwicklung, Organisationsentwicklung 3/99



ZUR AUTORIN: DI SABINE PELZMANN-KNAFL

DI Sabine Pelzmann-Knafl ist Unternehmensberaterin und Supervisorin mit den Beratungsschwerpunkten Führungskräfte- und Teamentwicklung und Gestaltung von Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung. Sie hat in den letzten Jahren im Rahmen von komplexen Veränderungsprozessen mit Führungskräften und Teams an ihrer neuen Rolle und ihren neuen Aufgaben gearbeitet. Kontakt: office@pelzmann.org; www.pelzmann.org