Resümee

1o.FLGÖ –Bundesfachtag 2008
in Pamhagen/Burgenland
„Wie führe ich richtig und erfolgreich meine MitarbeiterInnen“

Mit „Fantasie“ und „Kultur“ erfolgreich führen.

Ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Arbeit in der Gemeindeverwaltung ist eine Unternehmenskultur die den Menschen (MitarbeiterInnen, Führungskräften und BürgermeisterInnen) Sicherheit und Sinn gibt, so die wesentliche Erkenntnis des 1o.Bundesfachtages 2009.
Visionär sein, auf eine „gesunde Umwelt“ achten, Beziehungen positiv gestalten und ethisches Handeln zeichnet eine starke Führungskraft heute aus.

Die Referate von
Willi Hollenstein, Innovision - Unternehmenskultur, St Gallen.
Dipl. Päd. Franz Wührer, Hill International,
MMag.Dr. Robert Gmeiner, Verbindungsstelle der Bundesländer,
Dr. Leo A. Nefiodow, Zukunftsforscher,
Mag. Joachim Stern, Assistent Institut für Staats- und Verwaltungsrecht,
sowie die Podiumsdiskussionen brachten einige bemerkenswerte Aussagen, Feststellungen und Denkanstöße, die ich hier auszugsweise zusammenfasse:

- Der wichtigste Schlüssel zum Erfolg ist die Fantasie. Die Fantasie soll stärker kultiviert werden. Es macht Sinn, wenn Ideen, Kreativität und Innovationen gefördert werden (Hollenstein).
- Jeder Gedanke ist etwas Reales - eine Kraft. Die Qualität des Denkens ist der größte Wettbewerbsfaktor. Es ist besser, wenn wir unser Wissen loslassen, und damit nicht Verwalter unserer Vergangenheit sind, sondern Förderer der Fantasie und damit Gestalter der Zukunft (Hollenstein).
- Der zentrale Führungsgrundsatz: „Führen heißt: Sinn geben!“. Führungskräfte sind dazu da, sich selbst und dem Umfeld mehr Sinn zu geben (Hollenstein).
- Führungskräfte sollen authentisch sein und die eigene Persönlichkeit nicht aufgeben, sondern sie stärken (Hollenstein).
- Eine starke Führung dokumentiert sich immer durch ein Bekenntnis zur Vision, zu Zielen und zu Werten. Drucker: Ein konstantes Training der Mitarbeiter in die harten Faktoren (Strategie; Ziele) und weichen

Faktoren (Werte, Glaubenssätze) bieten die Grundlage, sich kreativ und konstruktiv mit Veränderungen auseinanderzusetzen!

- Ein wesentlicher Faktor für Erfolg bietet die Unternehmenskultur – eine Kultur die den MitarbeiterInnen Sicherheit und Sinn gibt. Eine starke Kultur schafft einen hohen Sinn für das was ohnehin getan werden muss. Jedoch alles was wir nicht mit Sinn tun, tun wir niemals optimal (Hollenstein).
- Chancen-, Prozess- und Lösungsdenker sind Unternehmer - Problem-, Sorgen- und Angstdenker sind Unterlasser (Hollenstein).
- Es geht nicht mehr um Besserwisserei, sondern um Neugierde, Offenheit für Neues, Visionen, hohe Lebensfreude, Werte leben. (Hollenstein).
- 4 Intelligenzen sollen verankert sein, nämlich die Mentale Intelligenz (Teambildung und Teamführung..), die Physikalische Intelligenz (Quäle deinen Körper, sonst quält er dich), die Emotionale- und soziale Kompetenz (Selbstwahrnehmung, soziales Empfinden, Gefühl für den richtigen Zeitpunkt, Mut, Schwächen zugeben …) und die Spirituelle Intelligenz (Sehnsucht nach Sinnhaftigkeit), helfen die wahren Prinzipien zu erkennen, die Bestandteil unseres Gewissens sind.. Die 3 vorgenannten Intelligenzen orientieren sich an der Spirituellen Intelligenz. Gewissen ist moralisches Empfinden für Recht und Unrecht, Drang zur Sinnhaftigkeit (Wührer).
- Ethik stellt in Frage, mahnt zur Besinnung, macht begründungspflichtig, fordert das Gewissen heraus und ihr die Verantwortung ein (Gmeiner).
- Ethik lässt sich nicht delegieren, sie bedeutet ein ständiges „sich bemühen“, sie ist nicht „billig“ zu haben … (Gmeiner)
- Fragen und Aspekte ethischen Handelns in der Gemeindeverwaltung: Was ist Ethik (u.a. Verhältnis zu Recht und Moral) ?, Ethik und Werte ?, Ethik in der eigenen Arbeit ?, Ethik im Umgang mit Parteien und der Öffentlichkeit ?. Ethik und Korruption? Ethik im Verhalten gegenüber Kolleg/innen und Vorgesetzten?, Ethik und Führen ? .. (Gemeiner).
- Kundenbegriff aus ethischer Sicht: Es geht um Respekt, Achtung und Glaubwürdigkeit
- Ethik orientiert sich auch an folgender Weisheit (Die goldene Regel): „ Verhalte dich den Mitmenschen gegenüber so, wie du wünscht, dass man sich dir gegenüber verhalten soll!“
- Es geht heute nicht um fertige Antworten und um keine Rezepte, eher um eine Sensibilisierung mit Blick auf „Integritätsmanagement“ (Gmeiner) - siehe Vortrag auf der Homepage www:fglö.at und im Kommulanen Management digital – Ausgabe 12/2008.

- Der ganz aktuell vom Bundeskanzleramt vorgelegte Code of Conduct verpflichtet zu Beachtung von 4 zentralen Werten: Integrität, Transparenz, Objektivität und Fairness.
- Ethik in der Führung – Die Beherrschung von Verwaltungswissen und Managementtechniken allein reicht nicht aus, um die Lösungen komplexer Aufgaben der Führung in der öffentlichen Verwaltung sicherzustellen: Gefragt sind Leadershipfähigkeiten, die es den Führungskräften erlauben, über das heute hinauszuschauen, Visionen zu entwickeln, diese in klare Ziele umzusetzen, die Mitarbeitenden durch motivierende Kommunikation für diese Ziele zu begeistern und ein Klima des Vertrauens für eine auf Wirkung und Resultate ausgerichtetes Empowerment aller Beteiligten zu schaffen. Ethisches Verhalten ist nicht Selbstzweck, sondern unterstützt Führungskräfte in ihrem Denken und Handeln durch Wertsysteme, die zu einem situativ dem konkreten Umfeld entsprechen und zum anderen allgemein akzeptierte Prinzipien umfassen (Bischoff/Gmeiner).
- Ethik ist das ständige Hinterfragen, was gut und richtig ist (Gmeiner)
- Der sechste Kondratieff (Kondratieff Zyklen – die langen Wellen der Konjunktur und ihrer Basisinnovationen): Die neue lange Welle wird vom Bedarf nach ganzheitlicher Gesundheit angetrieben und wird die Hauptrichtung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung im 21. Jahrhundert bestimmen. Die Länder, die Gemeinden, die Unternehmen und Personen, die sich auf den sechsten Kondratieff am besten ausrichten, werden zu den Gewinnern gehören. Wichtigste Motoren werden der Bedarf nach psychosozialer Gesundheit und die moderne Biotechnologie sein (Nefiodow).
- Was den wirtschaftlichen Erfolg der Regionen, Bundesländer und Volkswirtschaften in Zukunft primär bestimmen wird, ist die Kompetenz ihres Gesundheitswesens.
- Ganzheitliche Gesundheit (siehe 2 Auszüge im Anschlusse an diesem Beitrag aus dem Buch „Der sechste Kondratieff von Leo A Nefiodow – Rhein Sieg Verlag) – die Wachstumslokomotive des 21.Jahrhunderts. Die drohenden neuen Kosten im Gesundheitswesen kann nicht mit einem Ausbau des kurativen Therapieangebotes wirksam begegnet werden. Krankheit und Gesundheit sind Systemgemeinschaften, die vom ganzen Menschen und seiner natürlichen und sozialen Umgebung abhängig sind. Auf diese ganzheitliche Sicht – körperlich, seelisch, geistig, sozial, ökologisch und spirituell – kommt es in Zukunft an. Denn die entwickelten Gesellschaften sind in eine Phase eingetreten, in der mehr und mehr Menschen bereit und finanziell auch in der Lage sind, für ganzheitliche Gesundheit zu zahlen. Diese Fortentwicklung des Gesundheitswesens kann nur sozialverträglich gelingen, wenn die bisherigen Leistungserbringer des Gesundheitswesens den sechsten

Kondratieff nicht als Bedrohung, sondern als Chance begreifen und eine führende Rolle bei seiner Gestaltung übernehmen (Nefiodow).

- Der Bürgermeister/die Bürgermeisterin repräsentiert die Funktion politischer und rechtlicher Entscheidungskompetenz, der Amtsleiter/die Amtsleiterin jene des fachlichen Managements. Dass AmtsleiterInnen diese wichtige, hauptberufliche, konstante und Fachwissen repräsentierende Rolle zukommt, hat sich vor allem seit der Gemeinderechtsnovelle 1963 herausgebildet. Die AmtsleiterInnen repräsentieren repräsentieren dabei die in der täglichen Arbeit im Kontakt mit den BürgerInnen so wichtige Konstanz und Professionalität, während der Impuls, der politische Veränderungs- und Gestaltungswille vor allem von BürgermeisterInnnen ausgehen soll (Mag.Stern).
- Die Gehorsamspyramide (prinzipielle Weisungsbefugnis mit Überprüfungspflicht seitens der Untergeordneten) ist nach unten hin genauso anzuwenden wie auf der obersten Ebene (Bgm. - Al). Auch untergeordnete MitarbeiterInnen haben zwar Weisungen prinzipiell zu befolgen; sobald diese in Konflikt mit dem geltenden Recht kommen könnten, haben sie diese aber auch kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls entsprechende Handlungen zu setzen. Was vielleicht zunächst ungewohnt oder gar bedrohlich klingen mag, muss es aber nicht sein. Ganz im Gegenteil: Diese Funktion kann die AmtsleiterInnen entlasten und von Ihnen Druck nehmen – mündige Untergeordnete können qualifizierte Entscheidungen treffen bzw. vorbereiten. Dazu ist es aber genauso notwendig, für sie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten, eine attraktive Bezahlung, und berufliche Sicherheit, die gleichzeitig für die Gemeinde die Sicherheit ist, dass einmal angesammelte Wissen und Fähigkeiten nicht verloren gehen.

Die Vorträge und eine Power-Point Präsentation finden Sie auf der neue Homepage des FLGÖ - Dachverbandes: **www.flgö.at**

H.M.

Buchauszüge