



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation



Im Team „gut“ aufgestellt



N°37 Mai / Juni 2007

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag systemisches Management

www.lo.isct.net

Doris Landauer

Mag, ist Psychologin, systemische Beraterin, Lehrtrainerin für systemische Strukturaufstellungen. Sie hat eine vierjährige abgeschlossene Ausbildung am SySt – Institut für systemische Ausbildung, Fortbildung und Forschung; Systemische Strukturaufstellungsarbeit, eine Ausbildung zum Advanced NLP-Master Practitioner, eine Organisationsberatungsausbildung sowie berufsbegleitende Managementausbildungen. Hauptberuflich ist sie Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.

Aufstellungen im Dienst des New Public Management

Auch der öffentliche Dienst ist aufgefordert, sich neu aufzustellen: Hier ist von Bürgernähe, Bürgerbeteiligung, Service für den Bürger die Rede – und vom Schlagwort „New Public Management“. Aber: Kann die Situation und das „Management“ des öffentlichen Dienstes mit jenem von Privatunternehmen verglichen werden? Welche Herausforderungen, welche Dilemmata gilt es zu begegnen? Dies arbeitet Doris Landauer in ihrem Artikel heraus – und beschreibt, wie wertvoll die Systemische Strukturaufstellungen (SySt®) als Instrument für die Betrachtung und „Neuaufstellung“ des öffentlichen Diensts sein können.

Das Public Management – oder der öffentliche Dienst – ist eine Organisation bestehend aus vielen Organisationen, die ihrerseits wieder aus Menschen bestehen, die Dienstleistungen verrichten, die für das allgemeine Gefüge des Staates wichtig sind oder dem Schutz der Allgemeinheit dienen.

1 New Public Management – worum geht es?

Beim New Public Management geht es nun darum, die Organisation des öffentlichen Dienstes an die

momentan gegebenen Anforderungen anzupassen, ohne gewachsene aber sinnvolle Strukturen zu zerstören.

In Österreich hat sich der Begriff „Verwaltungsreform“ oder eben „New Public Management“ am stärksten durchgesetzt, unter anderen Begriffen, wie der „innovativen Verwaltung“ oder auch bei „Bürgerbeteiligungsmodellen“ wird Ähnliches verstanden. Darunter zu subsumieren ist der Einsatz von etlichen Managementinstrumenten, die allesamt aus der Wirtschaft und der Organisationstheorie kommen und teilweise auch für den öffentlichen Dienst nützlich sein können.

2 Was gehört dazu?

In erster Linie muss es um folgende Fragen gehen:

- **Aufgabendiskussion, Effektivität, Wirksamkeit, etc.** – z.B.: Sind die von der öffentlichen Hand angebotenen Dienstleistungen erforderlich und ausreichend?
- **Effizienz, Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit, Qualitätskontrolle, etc.** – z.B.: Werden die Leistungen kostengünstig erbracht?

2.1 Aufgabendiskussion

Erst muss es also darum gehen, einen Konsens zu finden, welches die zu erbringende Leistungen sind und in welcher Qualität und Geschwindigkeit sie erbracht werden müssen. Erst wenn diese Frage geklärt ist, kann man sich fragen, wer die besten Voraussetzungen hat, sie zu erbringen und welche Auswirkungen mit den Leistungen auch verknüpft sind. Es müssen qualitative und quantitative Ziele vereinbart und Kriterien gefunden werden, nach denen die Zielerreichung gemessen wird.

Es geht also um die Festlegung einer „Produktpalette“ sowie um die Entwicklung von Standards und von Spielregeln für alle Bereiche, wie etwa:

- **Bildung**, z.B.: Wie viel Bildung muss mit welcher Qualität zu welchen individuellen Kosten vom Staat bereitgestellt werden?
- **Gesundheit**, z.B.: Welche Leistungen müssen die Gesundheitssysteme in welcher technischen Ausstattung, unter welchen Zugangsvoraussetzungen, mit welchem Selbstkostenanteil erbringen?
- **Sicherheit**, z.B.: Welche Voraussetzungen muss der Staatsapparat erfüllen, damit das Maß an gefühlsmäßiger Sicherheit in Relation zu den Kosten optimiert wird?
- **Soziale Sicherheit**, z.B.: Wieweit soll der Staat unter welchen Voraussetzungen materielle Leistungen für Fälle von Armut, Arbeitslosigkeit etc. erbringen?
- **Infrastruktur**, z.B.: Wie müssen die Verkehrswege, die Kommunikationskanäle, etc. angelegt sein, damit die Wirtschaft prosperiert?
- etc.

2.2 Managementinstrumente, Erfolgskriterien und Controlling

Es muss also festgelegt werden, wer, in welcher Zeit, mit Hilfe welchen Mitteleinsatzes, welche Leistungen nach welchen Erfolgskriterien zu erbringen hat. Diese sind in Eigenverantwortung zu erbringen und parallel dazu zu kontrollieren, ob sie auch erreicht werden. Es müssen Benchmarks festgelegt werden, die rechtzeitiges Gegensteuern im Falle von unerwünschten oder unerwarteten Entwicklungen ermöglichen.

Dabei geht es weder ausschließlich darum, wie viel das kostet, noch wie viele Handlungen gesetzt wurden, sondern um die Wirkung, die erzielt werden soll: Wurde die größte Wirkung mit dem geringst möglichen Budget- und Personalaufwand, unter möglichst weitgehender Transparenz und Bürgernäher erreicht? Ein anspruchsvolleres Unterfangen als in Betrieben der Marktwirtschaft!

2.3 KundInnennähe / KundInnenzufriedenheit

Werden Dienstleistungen, Kosten, Benchmarks und Rahmenbedingungen festgelegt, dann steht nur noch offen, festzulegen, wer diejenigen sind, die mit der Dienstleistung beglückt werden oder diese – mehr oder weniger freiwillig – in Anspruch nehmen. Diese sind nämlich auch die KundInnen, die zu beurteilen haben, ob die Dienstleistung zu ihrer Zufriedenheit erfüllt wurde oder ob etwa ein wenig mehr Freundlichkeit dem Unentrinnbaren, wie etwa einem Strafzettel, ein wenig Schrecken genommen hätte.

2.4 MitarbeiterInnenzufriedenheit

In privatwirtschaftlich geführten Dienstleistungsunternehmen weiß man, dass die MitarbeiterInnen zu den KundInnen nur so freundlich sein können, wie sie selber auch menschlich behandelt und ernst genommen werden. Die MitarbeiterInnen gelten als das höchste Gut eines Unternehmens. Hier ist im öffentlichen Dienst noch sehr viel zu tun!

Die Einbindung von MitarbeiterInnen in Unternehmensentscheidungen, die rechtzeitige Information über strategische Änderungen steht nicht einmal noch auf dem Papier der einzelnen öffentlichen Bereiche.

In den Konzepten des New Public Managements, der Verwaltungsreform, der innovativen Verwaltung, der Bürgerbeteiligungsmodelle, etc. sehr wohl. Nicht selten passiert es, dass diejenigen, die ein bestimmtes Produkt verkaufen sollen, von diesem

schreibungskriterien berücksichtigen, sondern auch Controller sein: Sie müssen die Frage beurteilen, ob durch die Erbringung der Dienstleistung durch Dritte, die ursprünglich bezweckten höheren Werte auch noch erreicht werden.

Die Einbindung von MitarbeiterInnen in Unternehmensentscheidungen, die rechtzeitige Information über strategische Änderungen steht nicht einmal noch auf dem Papier der einzelnen öffentlichen Bereiche. In den Konzepten des New Public Managements, der Verwaltungsreform, der innovativen Verwaltung, der Bürgerbeteiligungsmodelle, etc. sehr wohl.

Produkt und ihrer Zuständigkeit ebenso wie ihre KundInnen aus der Zeitung erfahren. Da fehlt es an einem grundlegenden Verständnis für die Organisation und deren Beschäftigte. Auch Mergers und Demergers – nichts anderes sind Kompetenzverschiebungen bei jedem Regierungswechsel – werden im öffentlichen Bereich primär auch öffentlich ausgefragt. Den Auswirkungen auf die Dienstleistungen wurde bislang kaum ein Augenmerk geschenkt.

2.5 Führungskompetenz

MitarbeiterInnen zu führen erfordert Kompetenz, die man erlernen kann. Diese ist umso dringender erforderlich, je unsicherer sonstige Rahmenbedingungen sind. Die oben erwähnten Beispiele mögen einen kleinen Einblick gegeben haben, dass die Arbeitsinhalte im öffentlichen Dienst sich sehr rasch und laufend ändern können. Es werden jährlich immer mehr Gesetze beschlossen, viele davon sind nicht mehr lesbar. Jedes neue Gesetz und jede Novelle führt zu einer Veränderung der Arbeitsinhalte von vielen Beschäftigten in den jeweiligen Bereichen.

In Zeiten von Auslagerungen und Privatisierungen sowie bei zunehmenden Mischformen selbst erbrachter und zugekaufter Leistungen erhält die Führungskompetenz des öffentlichen Managements noch eine zusätzliche Komponente. Die öffentlich Bediensteten müssen dabei nicht nur Effektivität, Effizienz, Zweckmäßigkeit sowie eine Menge Aus-

3 Wer betreibt das Unternehmen öffentlicher Dienst?

Dies führt gleich zu der Frage, wer eigentlich den öffentlichen Dienst leitet:

■ Die Beamten?

... die sind weisungsgebunden. Sie haben keinen Einfluss auf die Produktpalette, ja nicht einmal maßgeblich auf die zu erbringende Raschheit und Qualität. Und doch sind es die Beamten, die das Know-how des Unternehmens, die Produktkenntnisse tragen und die Kontinuität verkörpern (etwa damit sich nicht alle vier Jahre Beamte aufs Neue mit den Maschinen zur Herstellung von Reisepässen beschäftigen müssen.).

■ Die Politiker?

... sie wechseln alle paar Jahre, im Extremfall auch während der Legislaturperioden und stellen daher einen diskontinuierlichen Faktor dar. Natürlich tragen sie die politische Verantwortung für die Führung des Unternehmens „öffentlicher Dienst“, so ist es in der Realität und so steht es auch in der Verfassung. Hat man dies schon einmal bei der Bestellung eines Ministers oder einer Ministerin bedacht? Haben Minister etwa oder Bürgermeister, Landeshauptleute, die Qualifikation, ein Unternehmen mit 1000 bis 100.000 MitarbeiterInnen zu führen?

■ *Oder Abgeordnete?*

Die PolitikerInnen in den gesetzgebenden Körperschaften (Nationalrat, Landtage) sind jene, die die „Produktpalette“ durch Gesetzesbeschlüsse festlegen. Sie legen auch die Budgets fest, mit denen die Rahmenbedingungen hergestellt werden müssen. Aber haben sie wirklich Einblick, ob und wie und wie effizient dies geschieht? Haben sie die Kompetenz der Führung des Unternehmens oder dessen Kontrolle, neben Zeit und nötigem Einsichtsrecht?

Insgesamt ist die Politik interessiert daran, die Bedürfnisse ihrer WählerInnen, also wieder der Bevölkerung, unser aller, zu treffen und die bestmöglichen Voraussetzungen für ihre Wiederwahl zu schaffen. Trotzdem: Als Leitung und Führung ist es wohl zu wenig.

■ *Bleibt noch das „Volk“, die Allgemeinheit, die WählerInnen, die Bevölkerung, der Souverän in der Demokratie, wir alle also?*

... Die Bevölkerung stellt zwar die KundInnen, diejenigen denen die Leistungen des öffentlichen Dienstes zugute kommen sollen, die diese als Steuerzahler auch bezahlen. Aber leiten, im Sinne von Chef sein, kann das Volk nicht, es wären zu viele Köpfe mit zu vielen verschiedenen Ansprüchen und Interessen. Aber auch der „KundInnen“-Begriff trifft auf das „Volk“ nicht uneingeschränkt zu, denn nicht jede Leistung des öffentlichen Dienstes wird auch von seinen KundInnen gewünscht, wie etwa eine Verhaftung oder ein Strafzettel.

Wer also trägt die Verantwortung, wer entscheidet, was wann zu geschehen hat, besonders, wenn ein Vorhaben über mehrere Jahre – ganz zu schweigen,

wenn es über Legislaturperioden hinweg – dauern soll, wie etwa eine Verwaltungsreform selbst?

4 Was ist also zu tun und wer könnte Motor für eine Verwaltungsreform sein?

Alle Beteiligten haben ein massives und berechtigtes Interesse an einem gut funktionierenden öffentlichen Dienst, wenn sie auch verständlicherweise nicht im Detail deckungsgleich sind: die PolitikerInnen, die Beamten und die Bevölkerung.

Und doch geht es anscheinend so schwer, diese Unterschiede zu vereinbaren und in einem Gesamtprozess zu verbessern.

Der öffentliche Dienst ist vielleicht das komplexeste Organisationssystem, weil alle davon betroffen sind, daher müssen die Verwaltungsbediensteten ebenso aktiv in den Reformprozess eingebunden werden, wie die Politiker und diese ebenso wie die betroffene Bevölkerung. Vermutlich wird jeder Versuch scheitern, der eine der beteiligten Personengruppen ignoriert oder abwertet, wie dies leider in den letzten Jahrzehnten häufig der Fall war. Umgekehrt sind aber im Kleinen, im Stillen erfreuliche Projekte gelungen, die Mut machen und Beispiel gebend sein könnten.

5 Systemische Strukturaufstellungen für die Verwaltungsreform, das New Public Management

Systemische Strukturaufstellungen können überall dort hilfreich eingesetzt werden, wo eine nach menschlichem Ermessen unüberschaubare Komplexität gegeben ist, wo Prozesse stocken und niemand weiß warum und auch nicht, wie man sie wieder zum Laufen bringen könnte, überall, wo gehnt wird, dass etwas übersehen werden könnte. Für Ver-

Alle Beteiligten haben ein massives und berechtigtes Interesse an einem gut funktionierenden öffentlichen Dienst, wenn sie auch verständlicherweise nicht im Detail deckungsgleich sind: die PolitikerInnen, die Beamten und die Bevölkerung.

waltungsreformprozesse gibt es daher jede Menge Einsatzmöglichkeiten für systemische Strukturaufstellungen:

Beim Einstieg könnten systemische Strukturaufstellungen Hinweise bieten, wo die Umsetzung möglichst rasch positive Ergebnisse zeitigen könnte (sogenannte „Quick Wins“), etwa bei der Auswahl der ersten Projekte.

Durch systemische Strukturaufstellungen können Fehlentwicklungen aufgezeigt werden, auch um rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen zu ermöglichen. Insofern können sie in jeder Phase des Veränderungsprozesses eingebaut werden, in der Planung, der Auswahl der Projekte und in der Umsetzung. Man kann überprüfen, ob das vereinbarte Ziel noch im Fokus ist oder ob es angesichts der permanenten Veränderungen bereits (wieder) der Aufmerksamkeit entschwunden ist. Gravierende Veränderungseinschnitte können abgefedert werden. Ein positiver Neubeginn kann unterstrichen werden.

Systemische Strukturaufstellungen können vieles aufzeigen, sollen immer neue Möglichkeiten eröffnen, Möglichkeiten für Handlungen oder Unterlassungen, Strukturen oder Personen. Nicht abdecken können sie natürlich die fachliche Konzeption, Begleitung und Umsetzung von Veränderungsprozessen, die Qualifizierung des eingesetzten Personals, etc.. Aber auch dafür können systemische Strukturaufstellungen neue Wege aufzeigen und schwierige Prozesse erleichtern. In vielen Fällen können sie überhaupt erst eine Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen sichtbar machen.

Systemische Strukturaufstellungen wurden von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibèd entwickelt und verbreiten sich seither als jene Richtung unter den Aufstellungen, die eine klare Grammatik hat, die nach sehr ausgefeilten Regeln arbeitet. Die beiden GründerInnen der Methode haben auch den Zusammenhang mit fundierten theoretischen

Durch systemische Strukturaufstellungen können Fehlentwicklungen aufgezeigt werden, auch um rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen zu ermöglichen. Insofern können sie in jeder Phase des Veränderungsprozesses eingebaut werden, in der Planung, der Auswahl der Projekte und in der Umsetzung.

Hintergründen hergestellt und diese Interventionsmethode eingebettet in ein großes philosophisches, ethisches und naturwissenschaftliches Theoriegebäude. Noch lässt sich nicht erklären, warum diese Form der räumlichen Anordnungen dermaßen viele Informationen als Gruppensimulationsprozess ermöglicht, doch wird die sprießende Forschung auch auf diesem Gebiet bald nützliche Erkenntnisse beisteuern. ■

SERVICE

Weiterführende Homepage

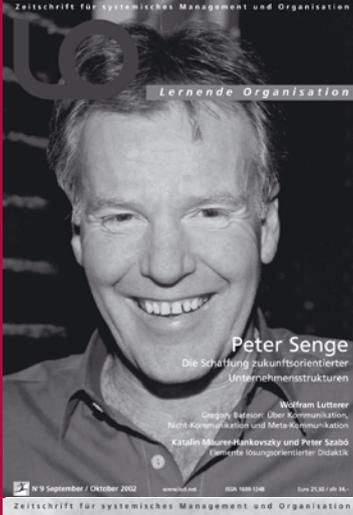
www.aufstellungen.at

E-Mail dl@aufstellungen.at

Organisation der systemischen StrukturaufstellerInnen

Demnächst wird in Wien eine internationale Plattform gegründet, die Qualität und Vergleichbarkeit der AnbieterInnen dieser stark boomenden Intervention transparent machen soll. Anlässlich eines Gründungsereignisses wird der Verein ProSySt aus der Taufe gehoben. Das internationale Fachinteresse ist sehr groß und wir erhoffen uns mehr Qualitätssicherheit für die Kundinnen und Kunden.

Mag. Doris Landauer wird am ISCT-Praxiskongress für systemische Beratung zwei Workshops gestalten – weitere Infos unter www.kongress.isct.net.



LERNENDE ORGANISATION

**fundiert
praxisbezogen
serviceorientiert
systemisch-konstruktivistisch**

ManagerInnen, Führungskräfte und PersonalexpertInnen müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im Zweimonatstakt topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand:

Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Paul Watzlawick, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch PraktikerInnen schreiben in der LO unter anderem über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116 (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.

Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39 (inkl. MwSt. und Zustellkosten).

Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir EUR 21,- und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 3,50 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

LO-Servicetelefon: +43 1 409 55 66-0, Fax: +43 1 409 55 66-77
E-Mail: lo.order@isct.net, Internet: www.lo.isct.net