

Public Management: Führen im sich wandelnden Umfeld

Die Rahmenbedingungen der gemeindlichen Aufgabenerbringung haben sich in den letzten 10 Jahren stark verändert – und dieser Wandel wird weiter fortschreiten. In diesem Zusammenhang verändern sich die Inhalte der Aufgabenstellung, die Art und Weise der Leistungserbringung, die beteiligten Anspruchsgruppen und letztendlich auch deren Anspruchsniveau.

Als Folge dieser Veränderung ist das politische Umfeld in der Schweiz, in Städten und auch im nichturbanen Umfeld zunehmend von Konfrontationen gekennzeichnet, die sich aus einem unterschiedlichen Verständnis von Identität, Teilhabe und der Bedeutung von Herkunft und Bildung ergeben. Entsprechend kommt es zu einer Überlagerung unterschiedlicher Gesellschaftskonzepte und neue Formen der Zusammenarbeit sind gefragt.

In diesem Kurs werden die Teilnehmenden befähigt, auf Basis von neuesten wissenschaftlichen Analysen den gesellschaftlichen Wandel zu erkennen, die Erwartungen der unterschiedlichen Stakeholder zu identifizieren und mit angemessenen Strategien die Erfüllung des staatlichen Auftrages zu planen.

Dies ist deshalb gefordert, weil die Kursteilnehmenden in ihren jeweiligen beruflichen Positionen in einem Umfeld von unterschiedlichen Anspruchsgruppen mit z. T. gegensätzlichen Erwartungen stehen. Hier gilt es, die thematische Führung zu übernehmen und Handlungskonzepte auf Grundlage moderner Staatstheorien und Ethik entwickeln zu können.

Im Zuge des angesprochenen gesellschaftlichen Wandels müssen sich auch Gemeindeverwaltungen verändern. Grundvoraussetzung dafür ist eine hohe Veränderungsbereitschaft der Organisation und der Gemeindemitarbeitenden. Wie dies erreicht werden kann, wird im Kurs vermittelt.

1.1 Das sich wandelnde Umfeld

- **Gesellschaftliche Veränderungen**
 - Demografie, technologischer Wandel, Migration, Hedonismus, Globalisierung
 - Indikatoren für gesellschaftliche Veränderungen
 - **Politische Veränderungen**
 - Gesellschaftliche Konzepte
 - Anwachsen der politischen Pole, Fake-News
 - **Public Governance**
 - **Ethik in öffentlichen Gemeinwesen**
-

1.2 Öffentliche Organisationen strategisch führen

- **Gemeindliche Führungsmodelle**
- **Politische Planung und Führung**
 - Legislaturplanung / -ziele
 - Zusammenarbeit mit Freiwilligen
 - Herausforderung Milizsystem
- **Grundlegende strategische Konzepte**
 - Geplante vs. sich entwickelnde Strategie
 - Verschiedene Instrumente zur Ist-Analyse
- **Wirkungsorientierung im öffentlichen Handeln**
 - Wirkungsmodelle
 - Ansätze, um Wirkung zu messen

1.3 Veränderungsfähigkeiten von Organisationen

- **Bedeutung von Change und die damit verbundenen Herausforderungen**
- **Change als institutionelle und kollektive Kernkompetenz**
- **Modell(e) Veränderungsmanagement und -fähigkeit**
- **Praxistransfer: Wie kann die Veränderungsfähigkeit der eigenen Organisation erkannt und entwickelt werden?**

Smarte Verwaltung – Digitalen Wandel wirkungsorientiert nutzen

Die technologische Entwicklung verschafft auch öffentlichen Verwaltungen neue Möglichkeiten, aber auch neue Herausforderungen. Um die Möglichkeiten des technologischen Wandels antizipieren zu können, wird den Teilnehmenden zuerst ein technisches Basiswissen vermittelt. Dieses befähigt sie im nächsten Schritt die nationale E-Government-Strategie zu verstehen und auf den eigenen Bereich anzuwenden. Zudem sollen die Teilnehmenden ganzheitliche Lösungen im Sinne des Konzeptes der smarten Verwaltung entwickeln und umsetzen können – auch unter Berücksichtigung der Herausforderungen von Big Data und des Datenschutzes.

2.1 Grundlagen digitaler Wandel

- **Technologische Entwicklung**
 - Datenübertragung im Netz
 - Speicherkapazitäten
 - Prozessorgeschwindigkeit
 - Sensoren
 - **Datenschutz und Datensicherheit bei Big Data und CloudComputing**
 - **Neue Technologien führen zu neuen Arbeitsformen**
-

2.2 e-Government – die offiziellen Aktivitäten

- **Die wichtigsten nationalen Projekte**
 - elektronische ID
 - elektronischer (Web-)Schalter
 - **Lokale Umsetzung – Herausforderungen und Hemmschwellen**
-

2.3 Smarte Gemeinde – mehr als technische Tools

- **Das Konzept «Smarte Verwaltung» / «Smarter Staat»**
- **Das Konzept «Smart Cities»**
- **Wie können die weiteren Dimensionen des digitalen Wandels von einer öffentlichen Verwaltung berücksichtigt werden, welche Rolle hat dabei die Verwaltung, welche Aufgaben die Politik, welche Kooperationsmöglichkeiten gibt es?**

Führen über Finanzen

Das Jahr 2008 kann als Trendbruchjahr im Finanzwesen der öffentlichen Verwaltungen der Schweiz bezeichnet werden. Insbesondere das Inkrafttreten der Neugestaltung der Finanzen und Aufgaben (NFA) per 1.1.2008, die Empfehlungen zur HRM2-Einführung der kantonalen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren, die OR-Revision mit Auswirkungen auch auf die öffentlichen Verwaltungen und die Finanzkrise mit grösserer Volatilität haben tendenziell zu einer finanziellen Mehrbelastung und anspruchsvolleren Planung in den Gemeindeverwaltungen geführt. Aus diesem Grund ist ein entsprechend solides Instrumentarium zur Führung über Finanzen notwendiger denn je.

In diesem Kurs werden die Teilnehmenden befähigt, mit den neusten Erkenntnissen zur finanziellen und betriebswirtschaftlichen Führung, zum Planungssystem, zur Internen Kontrolle (IKS), zur Kostenleistungsrechnung, zum Kosten- sowie zum Teilnehmendenmanagement den gestiegenen Anforderungen bei der Führung über Finanzen gerecht zu werden.

3.1 Betriebswirtschaftliche Führung

- **Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe**
 - **Grundsätze der öffentlichen Haushaltsführung**
-

3.2 Planungssysteme

- **Wirkungs- und leistungsorientierte Verwaltungsführung**
 - **Steuerung von Finanzhaushalten**
 - **Ausgaben- und Schuldenbremse**
 - **Integrierte Aufgaben- und Finanzplanung**
 - **Finanzleitbild und Finanzstrategie**
 - **Kurz-, Mittel- und Langfristplanung**
 - **Liquiditätsplanung**
-

3.3 FIBU-Aspekte für die Führung

- **FIBU-Aspekte**
 - **Rechnungslegungsgrundsätze**
-

3.4 Reporting-Aspekte für die Führung

- **Grundmodell**
 - **Anwendung bei der Verwaltungsführung**
 - **Festlegung der Gebühren**
-

3.5 Kostenmanagement

- **Umgang mit Sparmassnahmen**
- **Schaffung von Handlungsspielraum**
- **Anwendung von erfolgreichen Management-Prinzipien**
(Fokus auf die folgenden TOP 5 + Lineare Budget-/Kostenreduktion)
- **Lean Management (LM)**
- **Business Process Re-engineering (BPR)**
- **Benchmarking (BM)**
- **Gemeinkostenwertanalyse (GWA)**
- **Zero Base Budgeting (ZBB)**
- **Lineare Budget- / Kostenkürzung (Management by Rasenmäher)**

3.6 Beteiligungsmanagement / Public Corporate Governance / Sonderthemen

- **Grundlagen PCG**
- **Leistungsaufträge / Leistungsverträge**
- **Public Private Partnership (PPP)**
- **Privatisierung**
- **Verkäufe von Betrieben/Betriebsteilen**
- **Verselbständigung**
- **Gemeindeverbände**
- **Fusion**
- **Finanzausgleichsysteme**

Personalmanagement

Die Herausforderung eines steten Wandels verlangt von einer Gemeinde im Personalmanagement und der Personalführung heute besondere Anstrengungen beim Management der Kultur- und Organisationsentwicklung. Im Wettbewerb um qualifizierte und knapper werdende Talente sind Gemeinden heute dem Konkurrenzdruck der Privatwirtschaft ausgesetzt. Sie müssen sich dynamisch weiterentwickeln und zugleich die verwaltungsspezifischen Stärken und Charakteristika bewahren können.

Die Anforderungen an die Führung ist komplexer geworden: Umgang mit der Generation Y und Z, mit Teilzeitangestellten, dem Bedürfnis nach Life-Work-Balance, kurzum – mit (An)forderungen von allen Seiten. Dieses Spannungsfeld zwischen Herausforderungen, Konkurrenzdruck und dynamischem Wandel erfordert ein neues Verständnis von Governance, Personalentwicklung und -bindung sowie Verwaltungskultur.

Hinsichtlich der Personalführung stehen das Konfliktmanagement, insbesondere die zeitgemäße und erfolgreiche mediative Konfliktlösung, das Entwickeln eines generationengerechten Führungsstils und die Arbeit an einer mitarbeitenden-orientierten Führungs- und Verwaltungskultur im Vordergrund.

4.1 Personalmanagement

- **Verständnis einer Organisation als zusammenhängendes System**
 - **Entwicklungsphasen einer Organisation**
 - **Verwaltungsspezifische Möglichkeiten und Grenzen im Personalmanagement**
 - **Möglichkeiten der Veränderung / Aufbau von Dynamik**
-

4.2 Personalführung und -management

- **Führungskompetenzen**
 - **Führungsstile und Mitarbeitentypen**
 - **Führen als Management-Prozess (Dynamik der Führung)**
 - **Personal-Management z. B.**
 - Absenzenmanagement
 - Generationenmanagement
 - Wissensmanagement
 - UjU-Modell als Aufgaben-Kompass für Führungskräfte
 - Individuelle Führungsgrundsätze als Leitlinien des Führungsverhaltens
-

4.3 Umgang mit Veränderungen

- **Umgang mit Differenzen**
 - **7 Basisprozesse in der Veränderung**
 - **4-Zimmer-Modell**
 - **Praktischer Umgang mit Veränderung**
-

4.4 Zeitgemässe Personal- und Führungsentwicklung

- **Grundlagen funktionierender PE- und FK-Entwicklung**
- **Tools zur PE und FK-Entwicklung, z. B.**
 - MA-Gespräche
 - Förderpläne
 - Bildungsbedarfsanalyse
 - Aus- und Weiterbildungskonzept
- **Selbsteinschätzung der Persönlichkeit**
- **Gestalten der Führungskultur**
 - Empowerment
 - Teamentwicklung
 - Fehlerkultur
 - Gesundheitsmanagement
- **Reverse Mentoring**

4.5 Konstruktives Konfliktmanagement

- **Konfliktdynamiken und Eskalationsstufen**
- **Deeskalation und Lösungsorientierung**
- **Mediation und mediatives Handeln**
- **Konfliktlösung in komplexem organisationalem Umfeld (Gremien, Hierarchie, Netzwerke)**

Organisationskommunikation

Gemeindeverwaltungen sind die Drehscheiben in der Kommunikation zwischen den Akteuren der Gemeindepolitik (Gemeinde- oder Stadträte, Kommissionen, Verwaltungsabteilungen, Behörden, Einwohner:innen, Medien). Nur sie können die Kommunikationsflüsse koordinieren und Veränderungsprojekte unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Stakeholder positiv, wirkungsvoll kommunizieren, damit zum Beispiel der Souverän Kredite bewilligt. Deshalb ist ein vertieftes Wissen über Organisationskommunikation unabdingbar.

Die Teilnehmenden vertiefen die Kommunikation mit Stakeholdern, die Kommunikation zu relevanten politischen Geschäften, das Formulieren von Botschaften für die Akteure der Gemeindepolitik und die Bevölkerung und lernen methodische Elemente der Verhandlungsführung anzuwenden.

5.1 Veränderungskommunikation

- **Stakeholderanalyse**
 - **Kommunikationsplanung**
 - **Medienmix**
 - **Anträge wirkungsvoll präsentieren**
-

5.2 Politisches Themenmanagement

- **Grundlagen des Themenmanagements: Aufmerksamkeit, Verständlichkeit, Legitimität und Akzeptanz politischer Geschäfte**
 - **Politisches Themenmanagement für die Gemeinde**
 - **Situations- und zielgruppengerechte Kommunikation nach innen und aussen für Schlüsselthemen**
-

5.3 Verhandlungstechnik

- **Methodische Elemente unter Einbezug der vier Thesen des Harvard-Modells**
 - **Integrative und distributive Verhandlungen (Verhandlungsarten)**
 - **Thesenbezogene Fallbeispiele mit erkennbaren Kerngedanken**
 - **Elemente und Strukturen der Verhandlungsvorbereitung**
-

5.4 Integrierte Organisationskommunikation – praktische Beispiele

- **Kommunikationsentscheide (Muss vs. Soll)**
- **Zielgruppen und Kommunikationsmassnahmen bei umstrittenen Geschäften**
- **Vernetzung von Botschaften und Kommunikationskanälen:
Antrag, Protokoll, Medienmitteilung, Online-Text, Newsletter/Wochenanzeiger etc.**