



Barcelona • Berlin • Boston • Budapest
Düsseldorf • Madrid • Munich • Prague
Stuttgart • Vienna • Zurich

www.horvath-partners.com

Stuttgart, 20. September 2006

Frank Weise

Mehr Zeit für Führung – Studienergebnisse zur Führung im Public Management

Inhalt

■ Hintergrund der Studie

- Eckdaten zur Studie
- Zusammenarbeit im Führungsteam
- Eingesetzte Management-Prozesse und -Instrumente
- Schlussbetrachtung

Horváth & Partners Studie gibt erstmals Einblick in die Zusammenarbeit von Führungsteams in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen

Hintergrund der Studie

- Steigende Ansprüche der „Kunden“ - knappere Budgets
- Über die Arbeit von Führungsteams im öffentlichen Sektor war bisher wenig bekannt
- Strategische Führung in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen wird immer anspruchsvoller
- Eine aktuelle H&P Studie aus der Schweizer Privatwirtschaft zeigt: Die Kernaufgaben der Führung kommen zu kurz

Befragung Führungskräfte im öffentlichen Sektor in D/A/CH

Themen der Studie

- Wieviel Zeit verbringen Top Führungskräfte im öffentlichen Sektor gemeinsam im Team?
- Womit beschäftigt sich die Führung - ist die gemeinsame Zeit gut investiert?
- Welches sind die Management-Themen der Zukunft für die Führung im öffentlichen Sektor?
- Sind Unterschiede zwischen Ländern und Sektoren festzustellen?
- Welche Parallelen gibt es zur Situation in privaten Unternehmen?

Inhalt

- Hintergrund der Studie

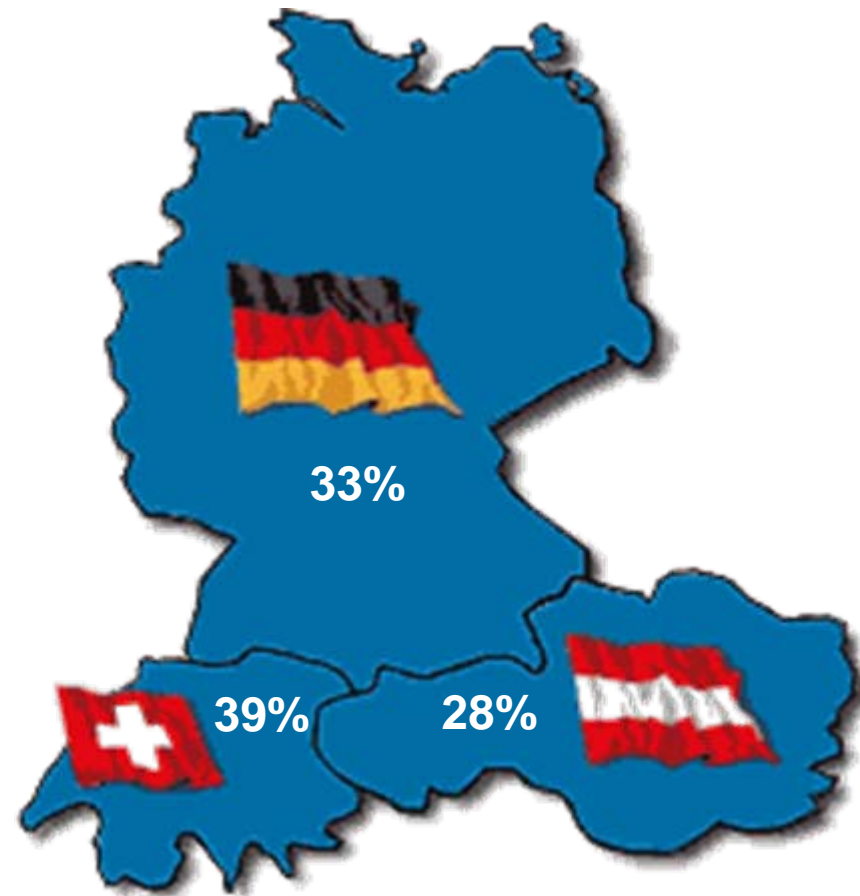
- **Eckdaten zur Studie**

- Zusammenarbeit im Führungsteam
- Eingesetzte Management-Prozesse und -Instrumente
- Schlussbetrachtung

Das Teilnehmerfeld ist international – Knapp 600 Führungskräfte haben an der Befragung teilgenommen

- Internationale Befragung der oberen Führungsebene in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen
- Teilnehmer: 587 Top Führungskräfte aus 482 Organisationen
- Deutschland: 192 Führungskräfte
- Österreich: 163 Führungskräfte
- Schweiz: 232 Führungskräfte
- Breit abgestützte Studie mit ausgewogener Beteiligung der drei deutschsprachigen Länder

Woher stammen die Organisationen?

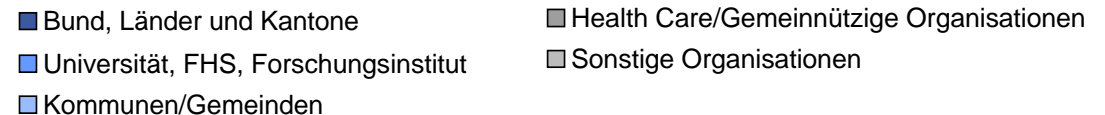
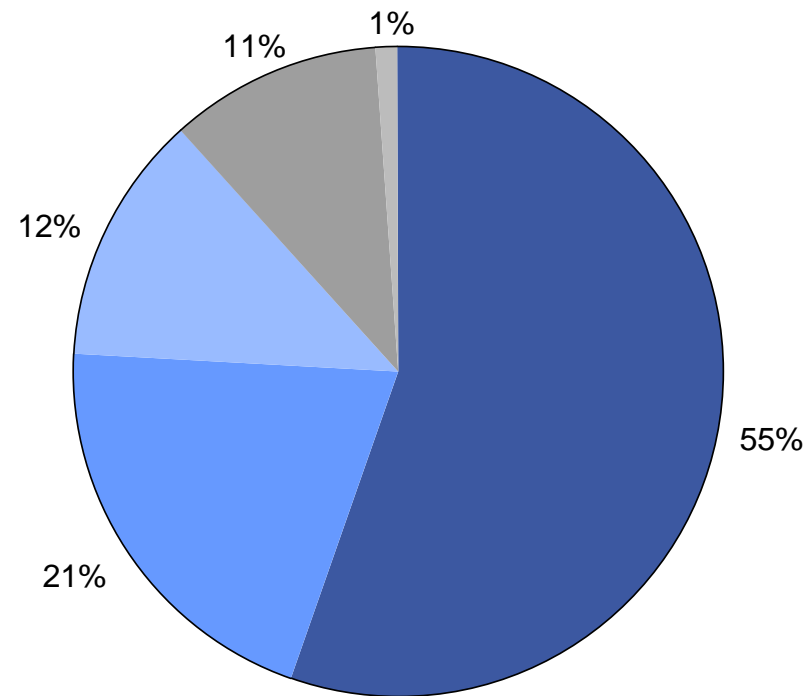


n = 587

Die Organisationen aus der Verwaltung von Bund und Ländern stellen mit Abstand die größte Teilnehmergruppe

- Organisationen der Bundes- und Länderverwaltung stellen mit 323 Führungskräften mehr als die Hälfte der Teilnehmer
- Zusammensetzung des Teilnehmerfelds in Deutschland/Österreich/Schweiz:
 - Bund/Land: 55 %
 - Kommunen: 12 %
 - Health Care/ Gemeinnützige 10 %
 - Lehre/Forschung 21 %
- Gleichmäßige Verteilung auf Sektoren – mit Ausnahme der Institutionen aus Lehre/Forschung

Woher stammen die einzelnen Organisationen aus den Sektoren?



Inhalt

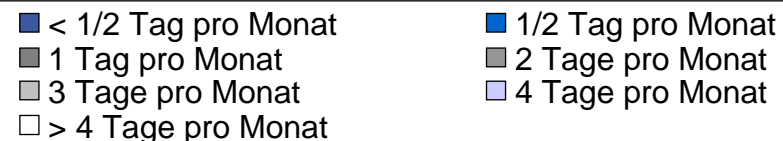
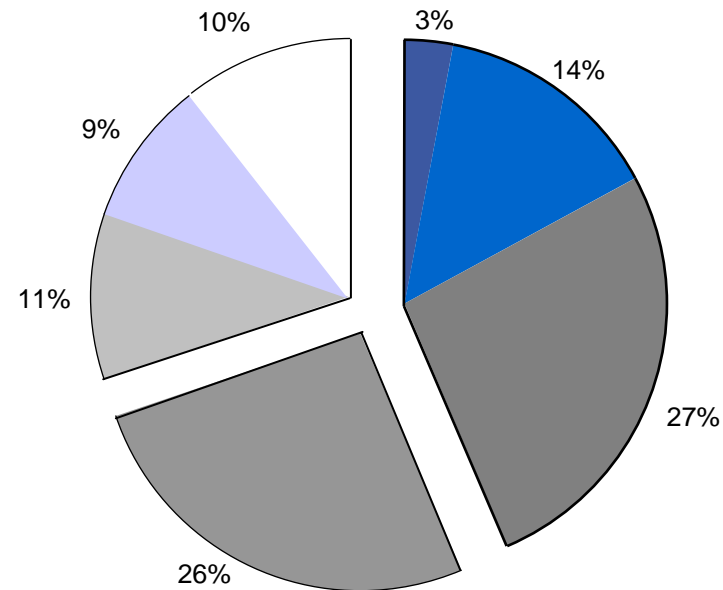
- Hintergrund der Studie
- Eckdaten zur Studie
- **Zusammenarbeit im Führungsteam**
- Eingesetzte Management-Prozesse und -Instrumente
- Schlussbetrachtung

Der Zeitaufwand für Führungsmeetings schwankt stark – 44 % der Führungskräfte verbringt max. 1 Tag/Monat zusammen

- Insgesamt gestaltet sich die Zusammenarbeit der Führung wie folgt:
 - 44 % verbringen maximal einen Tag pro Monat miteinander im Team
 - 26% der Befragten geben zwei Tage pro Monat an
 - 30 % verbringen mehr als zwei Tage pro Monat im Team
- Bei einer Zusammenarbeit von 3 und mehr Tagen pro Monat, ist Deutschland mit 38% der Befragten führend, in Österreich sind es 30%, in der Schweiz 24%

➔ **Fazit: Die meisten Führungskräfte arbeiten wenig Zeit im Team**

Wie viel Zeit verbringt die Führung im Durchschnitt miteinander im Team - Gesamt

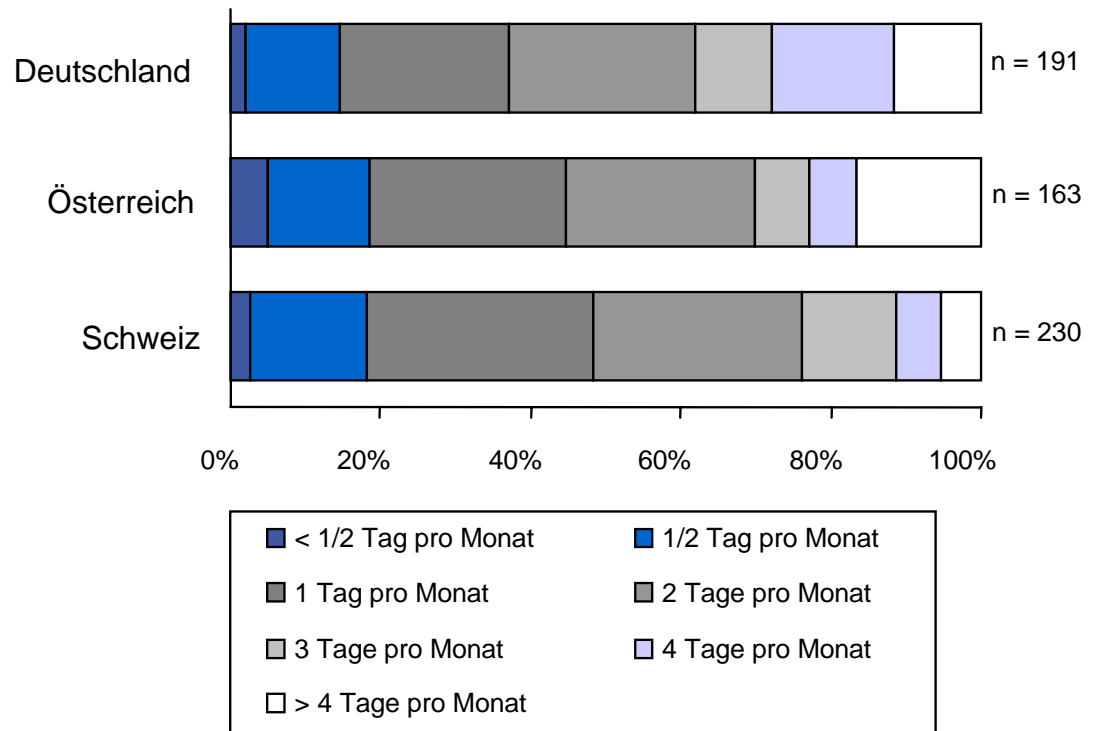


n = 584

Zwischen den einzelnen Ländern bestehen kleinere Unterschiede bei der Zusammenarbeit im Team

- In allen drei Ländern verbringt die Mehrheit der Führungskräfte ein oder zwei Tage pro Monat im Team
- Österreich weist den höchsten Anteil an Führungskräften auf, die mehr als vier Tage und weniger als einen halben Tag im Monat zusammenkommen
- In der Schweiz verbringen nur wenige Führungskräfte mehr als vier Tage gemeinsam im Team
- Bei der Zusammenarbeit von drei und mehr Tagen pro Monat, ist Deutschland mit 38 % der Befragten führend, in Österreich sind es 30 %, in der Schweiz 24 %

Wie viel Zeit verbringt die Führung im Durchschnitt miteinander im Team? – Einzelne Länder



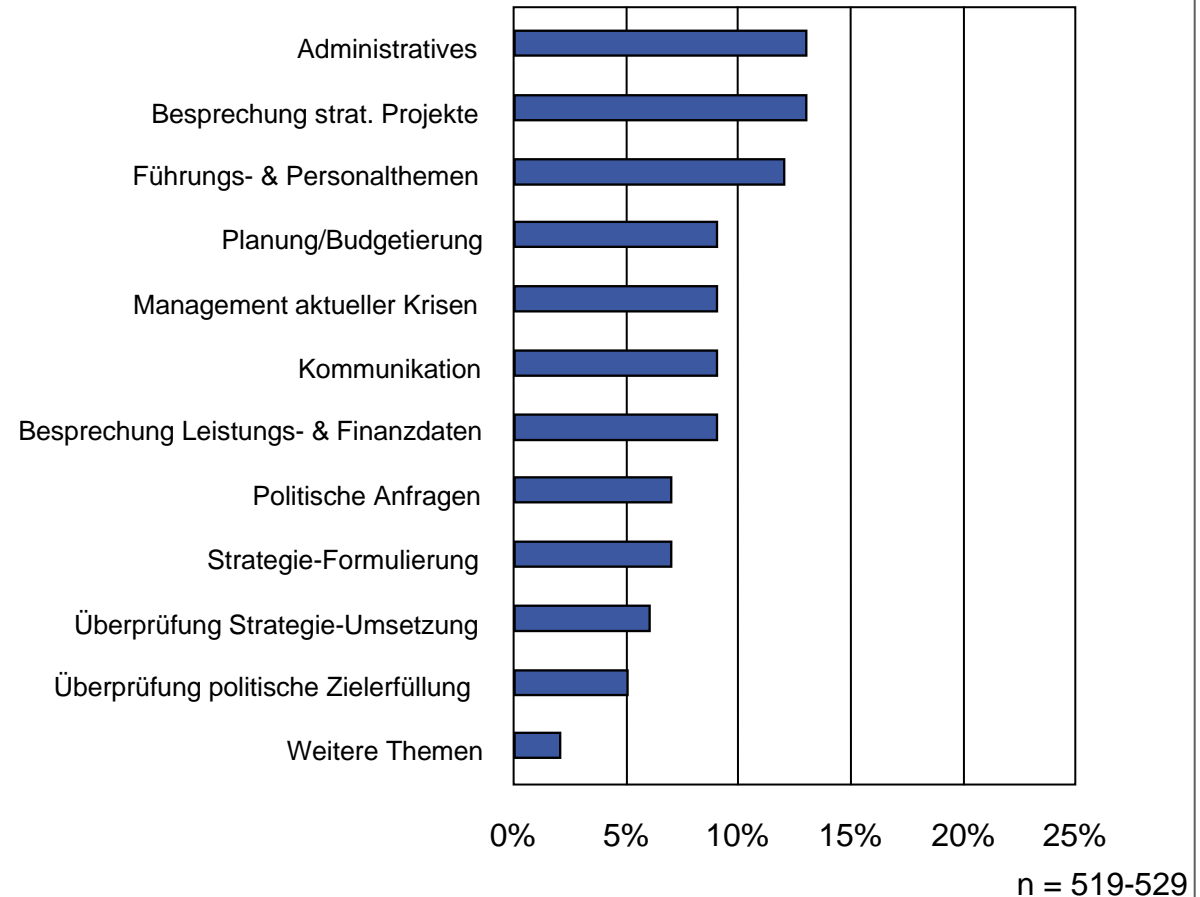
Wohin die Zeit in Führungsmeetings geht ...

- Nur 6 % der Zeit für Strategie-Formulierung
- Administratives, Besprechung strategischer Projekte sowie Führungs- und Personalthemen gleichauf an der Spitze
- Mit Ausnahme der Besprechung von strategischen Projekten rangieren Strategiethemen weit hinten
- Auch operative Steuerung von Finanzen und Leistungen nur im Mittelfeld

➔ Fazit: Führungsteams investieren wenig Zeit in ihre Kernaufgaben!

„Weitere Themen“ sind z.B.: „Klärung von Zuständigkeiten“, „Produktentwicklung“, „Außerberufliches“ oder „Betreuung politischer Gremien“

Mit welchen Themen befassen sich die Führungskräfte im Team? - Gesamt



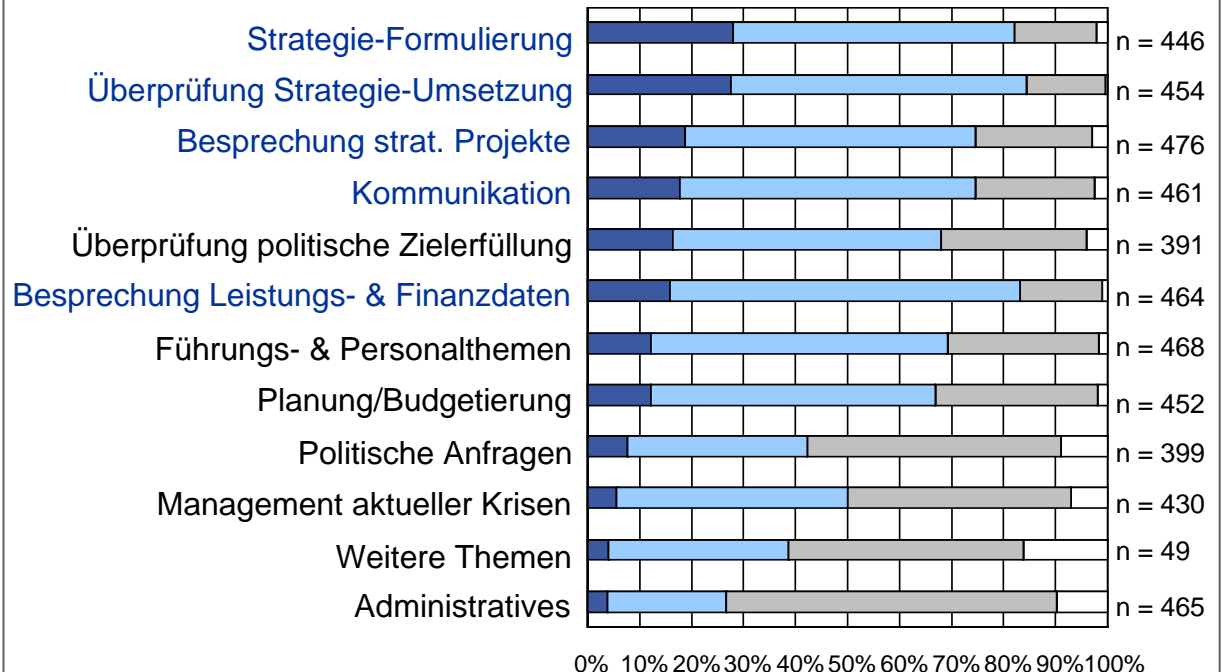
... und was die Führungskräfte für wichtig halten!

- Nach eigener Einschätzung befassen sich die Führungskräfte aktuell zu wenig intensiv mit strategischen Themen
- Über 80 % orten Korrekturbedarf bei Strategie- und Steuerungsthemen, knapp 70 % bei der Überprüfung der politischen Zielerfüllung
- Über 70 % möchten sich weniger mit administrativen Aufgaben befassen

➔ Fazit: Breiter Konsens; Führungskräfte erkennen Defizite in der zeitlichen Beschäftigung mit Kernaufgaben

„Weitere Themen“ sind z.B.: „Klärung von Zuständigkeiten“, „Produktentwicklung“, „Außerberufliches“ oder „Betreuung politischer Gremien“

Beschäftigt sich die Führung als Team ausreichend mit folgenden Themen? - Gesamt



Top 5 in blauer Schrift

■ Zu wenig intensiv □ Eher zu intensiv
 ■ Eher zu wenig intensiv □ Zu intensiv

Auffällige Unterschiede bei Ländern und Sektoren

Bund und Länder/Kantone

Bei den weniger zeitintensiven Themen bei **Organisationen des Bundes und der Länder/Kantone** ist das Bild **im Ländervergleich** sehr ähnlich. Auffällige Unterschiede sind aber:

- Der relativ **hohe Zeitanteil** (10 %) der **in Deutschland** für **Politische Anfragen** aufgewendet wird
- Der relativ **geringe Zeitanteil** (6 %) der in der **Schweiz** dem **Management aktueller Krisen** gewidmet wird

Bei allen **strategischen Management-Instrumente** wird eine viel größere Bedeutung in der Zukunft erwartet als heute. Insofern **entspricht das Bild weitgehend dem Gesamtüberblick**

An **erster Stelle steht aber der Leistungsvergleich/Benchmarking**, während in der **Gesamtübersicht BSC/Strategische Zielsysteme am stärksten** an Bedeutung zunehmen

Kommunen/Gemeinden:

- Für die **Besprechung strategischer Projekte** wird deutlich am **meisten Zeit aufgewendet** (14 %)
- Als **einzigster Sektor** schaffen es hier die **administrativen Aufgaben nicht in die „Top 5“**
- Die **strategischen Themen** der Strategie-Formulierung (6 %), Überprüfung der Strategie-Umsetzung (5 %) und Überprüfung der politischen Zielerfüllung (5 %) rangieren jedoch **auch hier weit hinten in der Aufstellung**

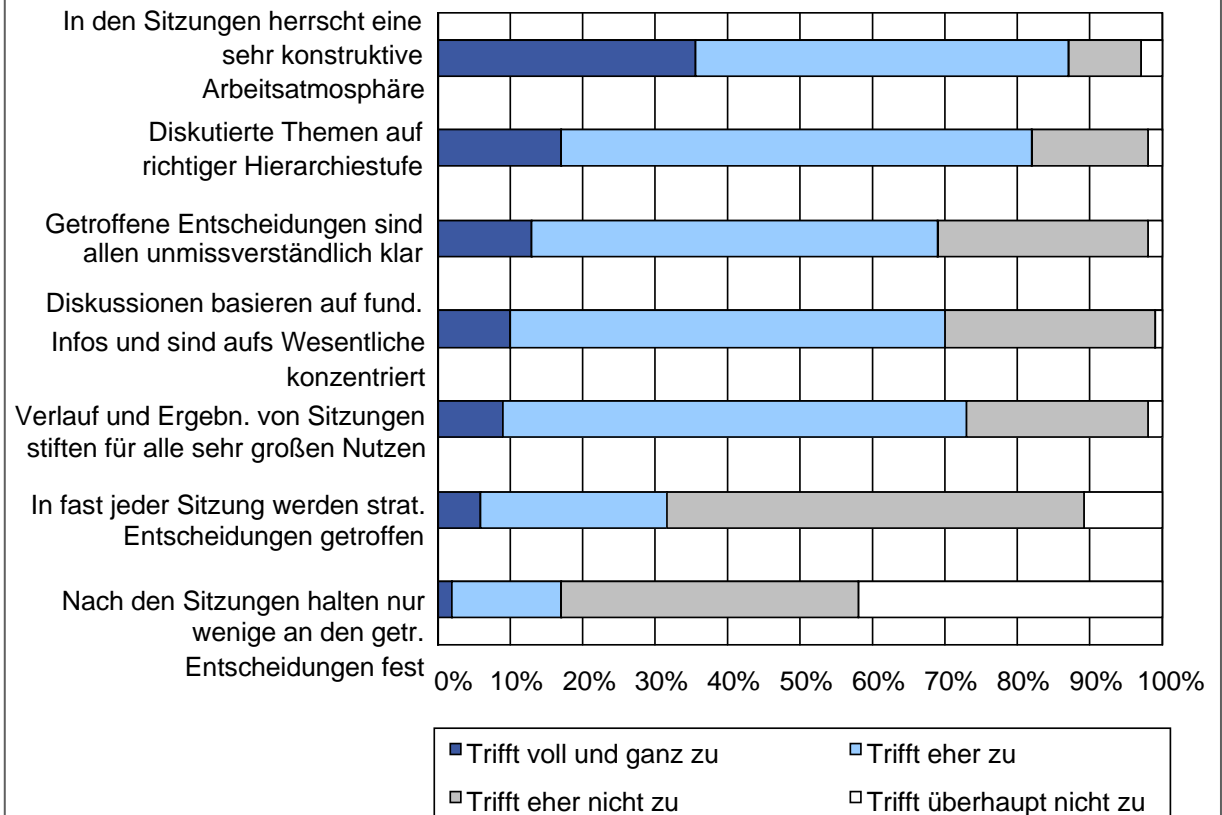
Gute Stimmung – kaum strategische Entscheidungen

Positive Merkmale von Führungsmeetings:

- Konstruktive Atmosphäre
- Themen auf der richtigen Ebene diskutiert
- Klare Entscheidungen
- Fundierte Entscheidungen
- Hoher Nutzen von Meetings
- Entscheidungen werden als verbindlich angesehen

Aber:
Nur 30 % der Teilnehmer treffen regelmäßig strategische Entscheidungen

Wie ist die Sitzungskultur in den teilnehmenden Organisationen? - Gesamt



n = 581-585

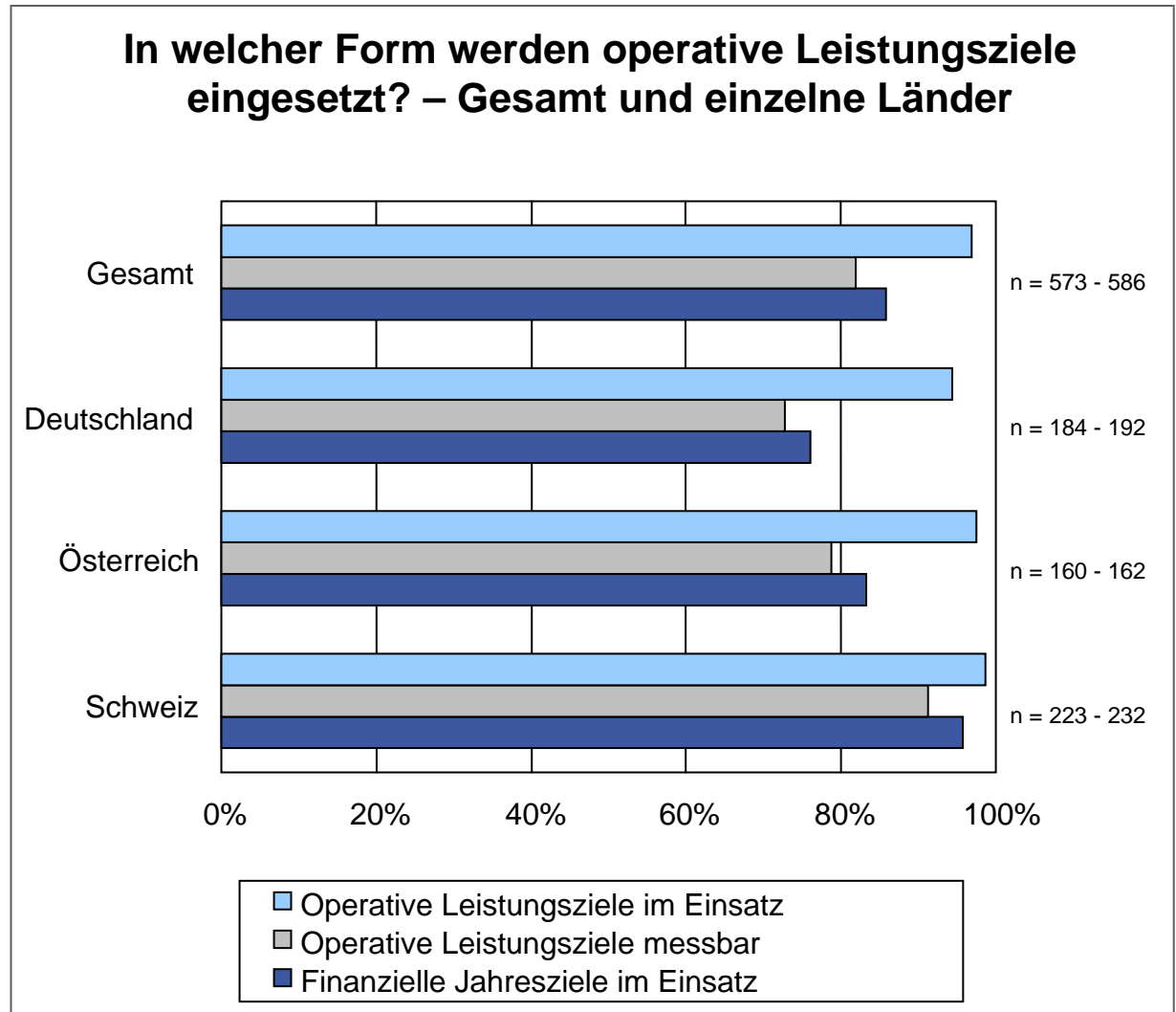
Inhalt

- Hintergrund der Studie
- Eckdaten zur Studie
- Zusammenarbeit im Führungsteam
- **Eingesetzte Management-Prozesse und -Instrumente**
- Schlussbetrachtung

Während die Umsetzung von operativen Zielen sehr weit fortgeschritten ist ...

- Operative Ziele werden von den meisten Organisationen zur Steuerung eingesetzt
- Die Ziele sind weitestgehend messbar gemacht worden

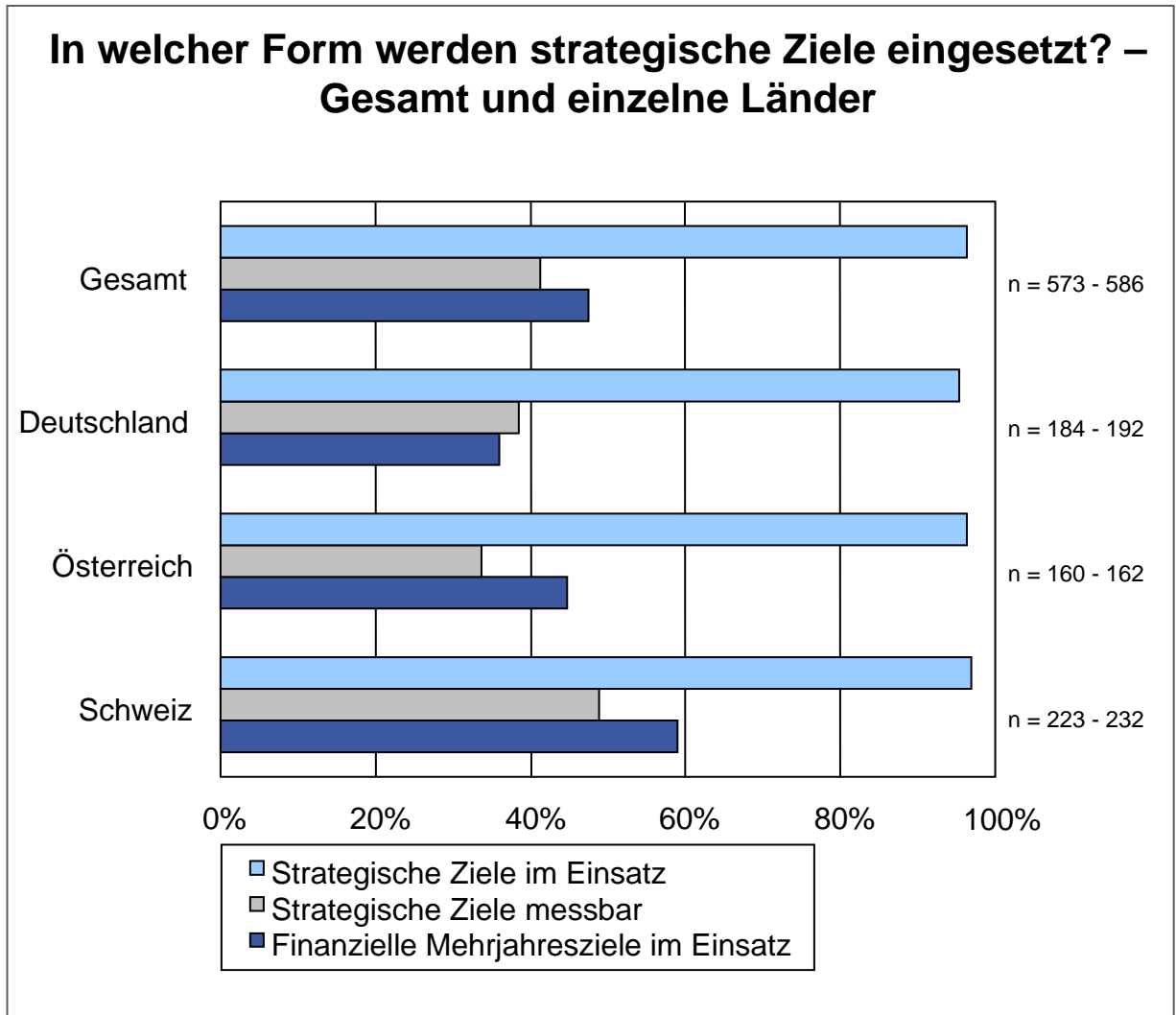
➔ **Fazit: Das Ergebnis spricht für einen hohen Durchdringungsgrad der operativen Systeme**



...besteht bei der Umsetzung von strategischen Zielen noch erheblicher Handlungsbedarf

- Strategische Ziele hat jeder, aber...
- ... 40 % der Führungskräfte verfügen über langfristige Ziele, die auch messbar sind
- ... knapp jede zweite Organisation operiert mit finanziellen Mehrjahreszielen

➔ **Fazit: Nur einer Minderheit der Organisationen gelingt es, strategische Sach- und Finanzziele zu koppeln und zu operationalisieren**

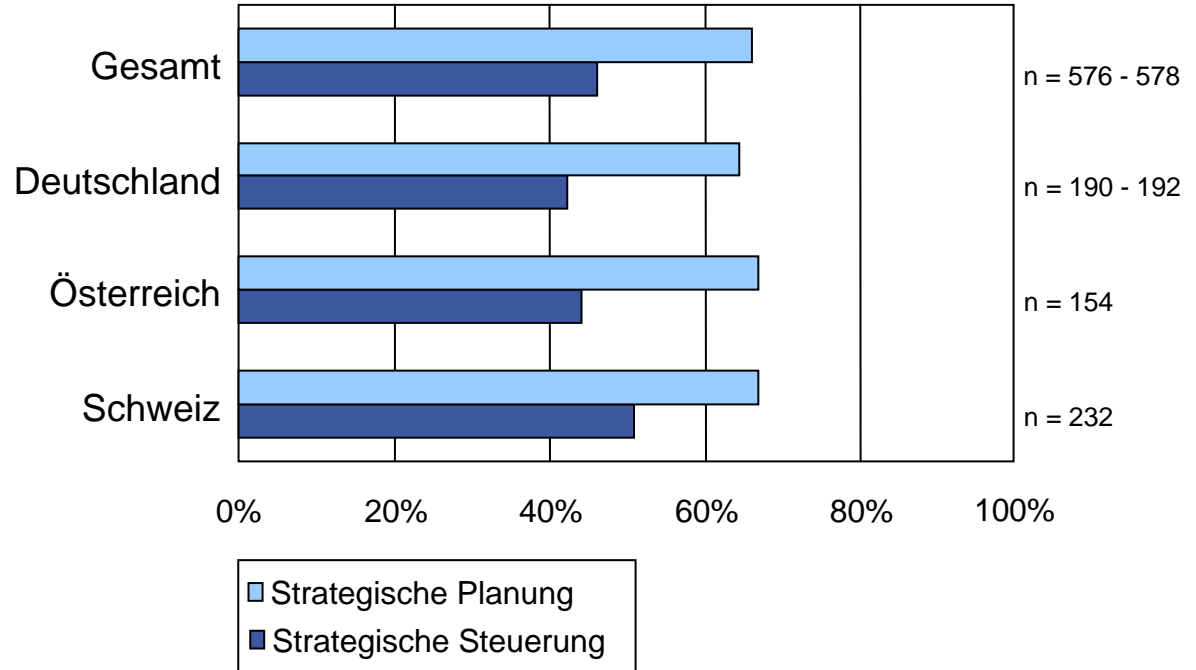


Strategien werden oft geplant, aber die Umsetzung nicht in gleichem Umfang gesteuert

- Rund 2/3 der Teilnehmer arbeiten mit strategischer Planung
- Die Überprüfung der Strategieumsetzung hinkt dagegen hinterher: in weniger als 50 % der Fälle wird auch strategisch gesteuert
- Die deutschen Organisationen liegen mit strategischer Steuerung etwa gleich auf mit Österreich, jedoch hinter den Organisationen in der Schweiz zurück

➔ **Fazit: Der zu geringe Zeiteinsatz für Strategie- und Steuerungsthemen korrespondiert mit der geringen Verbreitung der Prozesse**

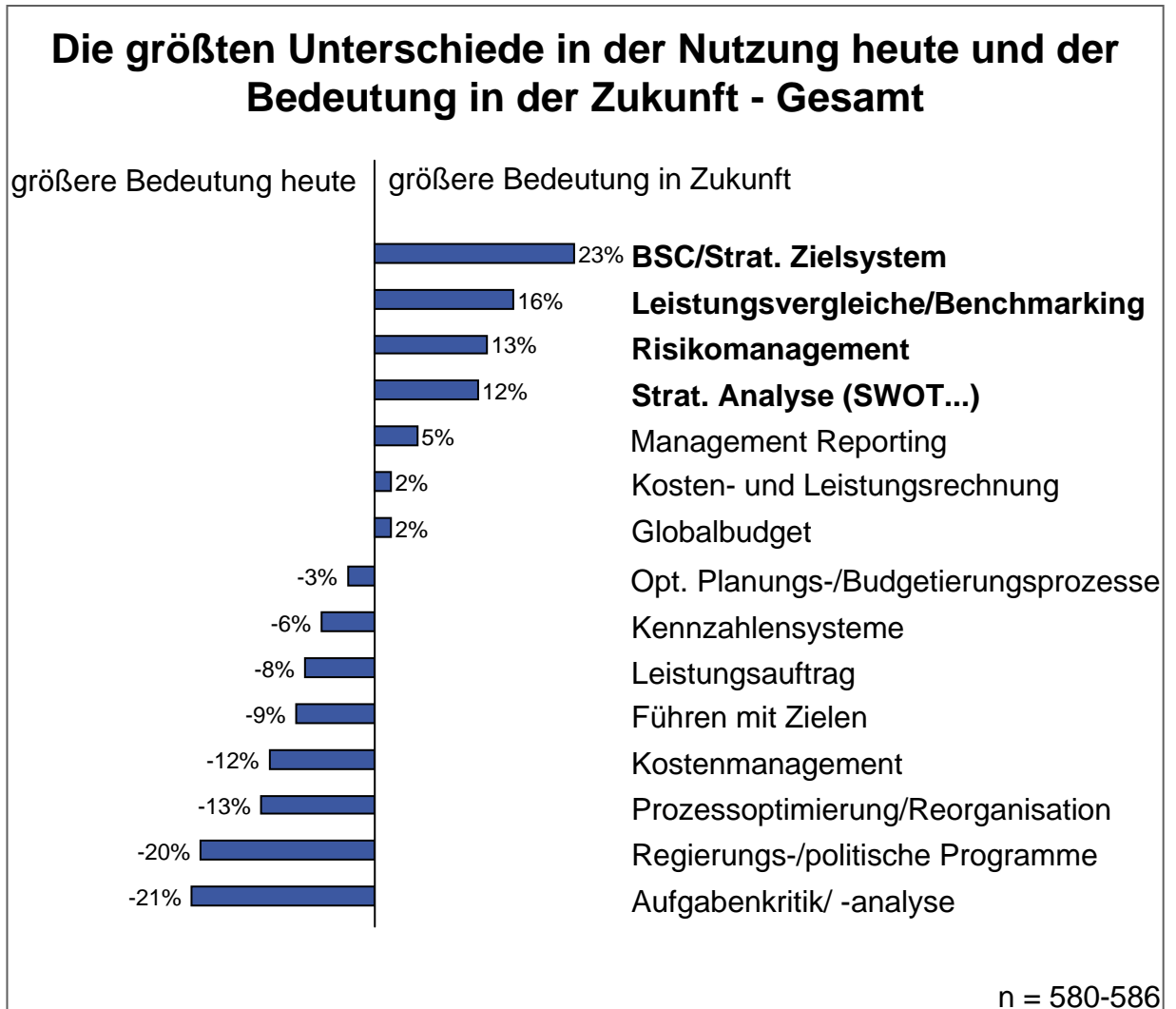
Welche Management-Prozesse setzen die Organisationen ein? – Gesamt und einzelne Länder



Der Trend geht von operativer Optimierung zur nachhaltigen Ziel- und Ergebnisorientierung

- Instrumenten zur Unterstützung der strategischen Planung und Steuerung wird in der Zukunft – relativ betrachtet – eine große Bedeutung beigemessen
- Führen mit Zielen oder Prozessoptimierung werden wichtig bleiben, aber relativ zu strategischen Themen an Bedeutung verlieren
- Reorganisations- und Kostenmanagement-Themen werden relativ an Bedeutung verlieren

➔ **Fazit: Insgesamt klarer Trend hin zu strategischen Instrumenten zur Unterstützung der Führung**



Inhalt

- Hintergrund der Studie
- Eckdaten zur Studie
- Zusammenarbeit im Führungsteam
- Eingesetzte Management-Prozesse und -Instrumente
- **Schlussbetrachtung**

Was bedeuten die Studien-Ergebnisse für die zukünftige Führung öffentlicher Verwaltungen und Einrichtungen?

1. Die Führungskräfte setzen Ihre Zeit nicht so ein, wie sie sollten. Aber sie wissen es.
2. Für effektive und effiziente Führungsarbeit braucht es eine (Weiter-)Entwicklung der Planungs- und Steuerungsprozesse und das passende Instrumentarium – insbesondere für die strategische Steuerung.
3. Die Führungskräfte haben erkannt, dass sie ihre Organisation von „Fitnesskuren“ mit Aufgabenkritik und Reorganisation in eine nachhaltige Ziel- und Ergebnisorientierung führen müssen.
4. In diesem und weiteren zentralen Punkten sind sich die Führungskräfte in den drei Ländern einig.
5. Die Verbindung von Leistungen und Finanzen ist als notwendig erkannt und muss systematisch und mit Augenmaß weiterentwickelt werden.
6. Der Schnittstelle zwischen Verwaltung und politischem System muss mehr Beachtung geschenkt werden. Es gilt, Lösungen zu entwickeln, mit denen politische Prioritäten und erfolgreiche strategische Steuerung systematisch verbunden werden können.
7. Die Ansätze dürfen trotz ähnlicher Problemstellung nicht einfach unreflektiert aus der Privatwirtschaft übertragen werden.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Horváth & Partner GmbH

Rotebühlstraße 121

70178 Stuttgart

Phone: +49/711/ 6 69 19-0

Fax: +49/711/ 6 69 19-99

pubman@horvath-partners.com

www.horvath-partners.com

