

Ombudsarbeit mit Zukunft

Ausrichtung und Ansprüche

Diese Publikation erscheint anlässlich des vierzigjährigen Bestehens der Ombudsstelle der Stadt Zürich. Sie wurde durch den Beitragsfonds des Finanzdepartements der Stadt Zürich unterstützt.



Stadt Zürich
Beauftragte in Beschwerdesachen · Ombudsfrau

Herausgeberin:
Beauftragte in Beschwerdesachen · Ombudsfrau Stadt Zürich
Dr. iur. Claudia Kaufmann
Oberdorfstrasse 10
8001 Zürich
Telefon 044 261 37 33
info.omb@zuerich.ch
www.stadt-zuerich.ch/ombudsstelle

© Ombudsstelle Stadt Zürich 2011
Redaktion: Kathi von Däniken und Claudia Kaufmann
Gestaltung und Satz: Rohner & Brechtbühl, Prêles
Druck: Truninger Druck AG, Zürich

Zitate und teilweise Wiedergabe sind erwünscht unter vollständiger
Angabe der Publikation sowie der AutorInnen.

Monika Binkert

*Erfolgreiche Verwaltungsführung –
Plädoyer für mehr Leadership in der
Zürcher Stadtverwaltung*

Mit dem Ziel, mehr Bürgerinnen- und Bürgernähe zu schaffen, Verwaltungsabläufe zu entbürokratisieren und das Verwaltungshandeln wirtschaftlicher zu gestalten, setzte die Stadt Zürich Mitte der 90er Jahre in der Verwaltung einen Reform- und Modernisierungsprozess in Gang. Im Zuge dieser Modernisierung hat der Stadtrat auf gesamtstädtischer Ebene und auf Stufe der operativen Verwaltungseinheiten Planungs- und Führungsprozesse umgebaut und neue Steuerungsinstrumente eingeführt. Die Liste der Neuerungen ist lang und betrifft querbeet die unterschiedlichsten Verwaltungsbereiche, insbesondere die zentral organisierten Querschnittsfunktionen (Mitarbeitende, Finanzen, IT). Als Neuerung zu erwähnen ist etwa die Einführung des integrierten Aufgaben- und Finanzplans (IAFP) als Instrument der mittelfristigen Leistungssteuerung oder die Einführung von Kontraktmanagement zur Steuerung von an Dritte delegierten Aufgaben. Rahmensetzende Zielvorgaben statt Inputsteuerung, mittelfristige Leistungs- statt

kurzfristige Ressourcenorientierung und Leistungsmessung anhand betriebswirtschaftlicher Effizienzkriterien kennzeichnen diese Neuerungen, gepaart mit der Einführung von Begrifflichkeiten aus der privatwirtschaftlichen Managementsprache wie Controlling, Benchmarking, Lean Management.

Auch auf der Ebene der Dienstabteilungen erfolgten zahlreiche Neuerungen. Der Begriff der Kundin und des Kunden hielt Einzug, auf Kundinnen und Kunden ausgerichtete Prozesse ersetzen die Fixierung auf Zuständigkeiten und Verfahrensvorschriften, Controllingschlaufen wurden etabliert. Dienstchefinnen und -chefs begeisterten sich für Konzepte des Total Quality Management (zum Beispiel das EFQM-Modell), entdeckten die Balanced Scorecard (BSC) als Strategieumsetzungskonzept oder integrierten andere der Privatwirtschaft entlehnte Managementkonzepte in ihre Führungssysteme. In den Dienstabteilungen entstanden unzählige Tools, Arbeitshilfen und Checklisten. Aufgaben und Sachgeschäfte wurden zunehmend nicht mehr nur administriert, sondern vorausschauend «gemanaged».

Der dabei über die Jahre in der Verwaltung der Stadt Zürich erreichte Stand in Sachen Management ist beachtlich. Ich weiss aus eigener Wahrnehmung, welche ausdifferenzierte und hervorragende Instrumente heute in der städtischen Verwaltung im Einsatz sind.

Potenziale und Chancen der Zürcher Stadtverwaltung

Doch: Intelligente, zumeist top down implementierte Managementsysteme und -instrumente dienen nur beschränkt der Verwirklichung der Modernisierungsziele hin zu mehr Bürgerinnen- und Bürgernähe und zu kooperativem und ressourcenschonendem Verwaltungshandeln. Im Gegenteil: Gekoppelt an zahlreiche Kontrollmechanismen und Controllingschlaufen bringen die «instrumentellen»

Neuerungen nicht nur einen hohen personellen und finanziellen Mehrbedarf, sondern vor allem eine neue Regelungsdichte und damit die Gefahr einer Überstrukturierung und Überregulierung mit sich.

Anforderungen wie Dienstleistungsorientierung, unbürokratische Prozesse, Partizipation und Wirtschaftlichkeit implizieren indessen vor allem einen Kultur- und Wertewandel. Und dieser wiederum ist aufs Engste mit Haltungs- und Einstellungsänderungen der in der Verwaltungsorganisation tätigen Menschen verknüpft.

So bedingt die Hinwendung zu den Bürgerinnen und Bürgern wohl «prozesstechnische» Neuerungen im Sinne einer Vereinfachung der Abläufe, der Eliminierung bürokratischer Schlaufen und überhaupt eine Minimierung formaler Hürden. Die Schaffung von Bürgerinnennähe ist aber in erster Linie eine Frage der Haltung und Einstellung der in der Verwaltung Tätigen und deren Fähigkeit, auf die Anliegen und Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger einzugehen. Bürgernähe setzt Empathie voraus und die Fähigkeit, mit dem Gegenüber auf Augenhöhe zu kommunizieren, Respekt zu leben und Wertschätzung entgegenzubringen. Gelingt es nicht, die Menschen in der Verwaltungsorganisation für diese Werthaltung zu gewinnen und für die Neuausrichtung zu mobilisieren, bleiben die gesteckten Ziele auf der Strecke.

Die Bedeutung der – bewusst oder unbewusst – gelebten Werte, Verhaltens- und Denkmuster als treibende Faktoren der Verwaltungskultur im Reformprozess ist freilich nichts Neues. Die Exponentinnen und Exponenten der Verwaltungsmodernisierung – namentlich die Vertreterinnen und Vertreter des New Public Management (NPM) sowie der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WVO) – haben schon früh darauf hingewiesen, dass die Etablierung einer neuen Verwaltungskultur in den öffentlichen Institutionen für den Modernisierungserfolg ausschlaggebend ist.

Ich bin davon überzeugt, dass die grössten Potenziale und Chancen der Stadtzürcher Verwaltungstätigkeit genau in diesem Bereich liegen.

Leadership als Antreiber des Werte- und Kulturwandels

Wie nun aber lassen sich die Menschen für die Neuausrichtung und den damit verbundenen Werte- und Einstellungswandel gewinnen? Wie kann es gelingen, das Denken und Handeln der Beteiligten auf die Modernisierungsziele hin zu lenken, die Kräfte zu bündeln, dran zu bleiben und, wo nötig, mit Alltagsroutinen zu brechen und sich von dem «Immer-schon-so-Gewesenen» zu befreien? Wie lässt sich die angestrebte Kohärenz und gemeinsame Ausrichtung auf die Ziele («Alignment») herstellen?

Angesprochen sind hier mitunter die emotionalen, psychodynamischen Aspekte der Organisation und, aus der Perspektive der Führungsverantwortlichen gesehen, die emotionale Dimension von Führung. Kurz also: Leadership.

Leadership ist – so die in diesem Beitrag vertretene These – als wichtiger Antreiber in Veränderungsprozessen und des damit einhergehenden Werte- und Einstellungswandels zu verstehen. Der Begriff Leadership ist aktuell sehr populär; teils löst er auch Ablehnung aus, weil er mit dem Führungsmuster des heroischen und glorreichen Einzelkämpfers assoziiert wird. Leadership wird oft auch nur als blosses Schlagwort in die Diskussion um gute Führung eingebracht oder ganz einfach als Synonym für Führung verwendet. Selten indes wird der Leadership-Begriff inhaltlich gefüllt, weshalb dessen Gehalt und Bedeutung in diesem Beitrag vertiefter nachgegangen werden soll.

Hilfreich für das Verständnis von Leadership scheint zunächst die Definition in Abgrenzung zu den Fähigkeiten und Kompetenzen, die eine Managerin oder einen Manager qualifizieren. Eine illus-

trative Gegenüberstellung von Management und Leadership findet sich beispielsweise bei John Kotter, der seinen Leadership-Ansatz im Kontext von Veränderungsmanagement entwickelte.

Nach diesem Verständnis beschäftigt sich Management vornehmlich mit Aspekten wie Planung, Budgetierung, Organisation, Controlling, Stellenplanung und -besetzung sowie Problemlösungen. Leadership befasst sich demgegenüber in erster Linie mit der Zukunft der Organisation, definiert, wie diese Zukunft aussehen soll, versucht, die Menschen in der Organisation für diese zu begeistern und stellt sicher, dass die Zukunftsziele wider alle organisationsinternen und -externen Hindernisse erreicht werden können. Während Management also über die erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung von Strukturen und Prozessen zur Erzielung effizienter Resultate definiert wird, ist Leadership auf der strategischen Ebene angesiedelt und versucht sicherzustellen, dass das Grundsätzliche richtig gemacht wird.

Leadership nimmt eine umfassende Perspektive ein, geht über die Systemgrenzen hinaus und bezieht das Umfeld mit ein. Leadership arbeitet auf Veränderungen am System hin, wohingegen Management sich innerhalb der Systemgrenzen bewegt, die bestehenden Spielregeln des Systems als gegeben voraussetzt und in erster Linie Veränderungen innerhalb des Systems sucht.

Nach Einschätzung von Kotter sind erfolgreiche Veränderungsprozesse zu 70 bis 90 Prozent Leadership und zu etwa 10 bis 30 Prozent Management zuzuschreiben. Gleichzeitig diagnostiziert er ein generelles Defizit in Sachen Leadership und spricht davon, dass Organisationen und Unternehmen heutzutage «overmanaged» und «underled» sind, und es zu viele Bürokratinnen und Bürokraten und zu wenig mitreissende Führungskräfte gibt. Seine These deshalb: In Zeiten ständigen Wandels wie heute sind Organisationen

und Unternehmen denkbar schlecht für die nötigen Veränderungen gerüstet.

Die beiden Führungs-Dimensionen Leadership und Management sollen hier nicht gegeneinander ausgespielt werden. Im Gegenteil: Schlüssel zum Erfolg jeder Organisation ist sicherlich die gegenseitige Ergänzung von zukunftsgerichteter Führung mit Begeisterungskraft und auf klare Strukturen und effiziente Prozesse gerichtetes Management. Mein Anliegen ist es aber, den Gehalt von Leadership verständlich zu machen und seine Bedeutung im Zusammenhang mit dem hier geforderten Werte- und Kulturwandel zu unterstreichen.

Leadership-Ansatz in der Führungsforschung

Hilfreiche Hinweise zu Leadership als Erfolgsfaktor bei der Gestaltung von Wertewandel und Veränderungsprozessen finden sich in der Führungsforschung. Zu erwähnen ist namentlich der Ansatz der transformationalen Führung, der auf den Organisationspsychologen Bernard M. Bass zurückgeht. Der Ansatz wurde in den 80er Jahren vor dem Hintergrund sich stark verändernder Umwelten entwickelt und beschreibt einen Führungsstil, bei dem die Mitarbeitenden, entsprechend der Dynamik der äusseren Welt, auch persönlich innerlich einen Transformationsprozess durchmachen. Dieser beruht einerseits auf Sinnvermittlung, Aufzeigen einer Vision und Teilhabe an Problemlösungen, andererseits auf Gefühlen des Respekts und hoher Loyalität gegenüber der Führungskraft. Der Führungsansatz definiert vier Merkmale erfolgreicher Führung:

- **Inspirierende Motivation:** Führungskräfte motivieren und inspirieren ihre Mitarbeitenden, indem sie diese durch anspruchsvolle Ziele herausfordern und emotionalisieren, Sinn und Zuversicht vermitteln und für ausgeprägten Teamgeist sorgen.

- **Intellektuelle Stimulierung:** Führungskräfte regen die kreativen und innovativen Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden an und ermuntern sie zu eigenständigem Problemlösen und zum kritischen Hinterfragen von Routinen.
- **Individuelle Wertschätzung:** Führungspersonen betätigen sich als Mentorinnen oder Coach ihrer Mitarbeitenden und gehen auf deren individuelle Bedürfnisse ein. Sie können gut zuhören und entwickeln gezielt die Fähigkeiten und Stärken ihrer Mitarbeitenden.
- **Charisma oder idealisierter Einfluss:** Führungskräfte werden hohen moralischen Ansprüchen gerecht, leben vor und werden als Vorbilder wahrgenommen. Sie werden respektiert und genießen das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden; umgekehrt können sich die Mitarbeitenden auf ihre Vorgesetzten verlassen.

Es gilt als nachgewiesen, dass transformationale Führung gerade in einem Umfeld tiefgreifender Veränderungen positive Ergebnisse auf die Produktivität, Innovation und Effizienz zeitigen, ebenso auf mitarbeiterbezogene Erfolgsfaktoren wie Motivation, Commitment und Arbeitszufriedenheit.

Leadership und Konzepte des Veränderungsmanagements

Es überrascht nicht, dass auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen der Leadership-Dimension in der Führung eine zentrale Bedeutung beizumisst. In der einschlägigen Literatur findet sich eine Reihe von Konzepten und Modellen, die Führungsverantwortliche darin unterstützen, Transformationsprozesse besser zu verstehen und den Werte- und Einstellungswandel möglichst erfolgreich zu gestalten.

Wenn in diesem Zusammenhang von Konzepten oder Modellen die Rede ist, ist es unerlässlich, auf die Komplexität von Veränderungsprozessen hinzuweisen und darauf, dass solche nicht als konkrete Handlungsanleitungen oder gar Erfolgsrezepte, sondern vielmehr als «Denkangebote» (Hans A. Wüthrich) und Inspirationsquelle bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu verstehen sind.

Zwei solcher «Denkangebote», die mit Leadership besonders eng verknüpft sind, sollen nachstehend skizziert werden:

Die drei Organisationsperspektiven

Um die Dynamik von Organisationen und Unternehmen zu verstehen, versucht dieser – an der Sloan School of Management am MIT entwickelte – Ansatz deutlich zu machen, dass Führungsverantwortliche ihre Organisation auf unterschiedliche Art und Weise wahrnehmen. Im Vordergrund stehen dabei drei Muster oder Perspektiven, mittels denen Führungskräfte Vorgänge in ihrer Organisation wahrzunehmen und zu interpretieren geneigt sind: die strategische, die politische und die kulturelle Perspektive.

In der *strategischen Perspektive* haben Führungskräfte in erster Linie die formalen Aspekte der Unternehmensführung wie Funktionen, Strukturen, Prozesse im Fokus. Als wichtig in dieser Dimension werden das Ausdifferenzieren der Aufbau- und Ablauforganisation, Schnittstellenmanagement und der strategische Abgleich mit den Veränderungen in der Umwelt angesehen. Führungsverantwortliche sehen sich primär als «Strateginnen» und «Architekten» der Organisation.

In der *politischen Perspektive* stellen Führungskräfte demgegenüber den Interessenausgleich, die Machtverteilung, das Bilden von Netzwerken und den Wettbewerb in den Vordergrund. Haupt-

beschäftigung bilden Aushandlungsprozesse sowie das Bewältigen und Bereinigen von Konflikten. Führungsverantwortliche verhalten sich in diesem Muster stark wettbewerbsorientiert und sehen sich in erster Linie als Schmiede von Koalitionen, als Verhandelnde und Interessenausgleichende.

In der *kulturellen Perspektive* schliesslich betonen Führungskräfte die gemeinsame Identität, die Tradition und die Gewohnheiten, die gemeinsamen Werte, die Einstellungen und Haltungen in der Organisation. In diesem Verständnis werden Wertediskussionen, Geschichtsverständnis und Verhaltenskodices als massgebend angesehen. Führungsverantwortliche formulieren in dieser Dimension Visionen und engagieren sich für den Aufbau und die Pflege der Organisationskultur.

Führungskräfte tendieren dazu, ihre Organisation durch je eine dieser drei Perspektiven zu betrachten. Diese Betrachtung formt die Art und Weise der Wahrnehmung, filtert auf je ihre Weise vorhandene Informationen und steuert die Aufmerksamkeit. Jede Dimension für sich alleine blendet Aspekte aus und erzeugt Verzerrungen. Für Führungsverantwortliche ist es essentiell, sich alle drei Dimensionen bewusst zu machen und deren jeweilige eigene Mechanismen und Präferenzen zu verstehen und entsprechend auszubalancieren.

Das acht-Stufen Phasenmodell

Eine nicht unbedeutende Zahl von Gestaltungsansätzen im Veränderungsmanagement versucht die Dynamik des Wandels anhand eines Phasenmodells darzustellen. Gleichsam die Mutter aller dieser Modelle ist das vom Sozialpsychologen Kurt Lewin bereits in den 40er Jahren entwickelte Drei-Phasenmodell. Nach diesem durchlaufen Veränderungen in sozialen Systemen zwangsläufig drei Phasen, nämlich diejenige des «Unfreezing», des «Moving» und des «Re-

freezing». In der «Auftau»-Phase wird der Veränderungsprozess initiiert und bei den Menschen die Bereitschaft zur Veränderung hergestellt. In der Phase des «Bewegens» werden Veränderungen durchgeführt und eingeübt. Und in der dritten Phase des «Einfrierens» werden die Neuerungen und Veränderungen stabilisiert und institutionalisiert.

Ein aus der Leadership-Perspektive besonders wertvoller Ansatz ist das auf dem Drei-Phasenmodell aufbauende acht-stufige Phasenmodell, das ebenfalls auf John Kotter zurückgeht. Ausgehend von acht Hauptgründen für das Scheitern von Veränderungsprozessen beschreiben die acht Phasen die Kernelemente erfolgreichen Wandels. Diese lassen sich stichwortartig wie folgt zusammenfassen:

- Die Ausgangslage gründlich analysieren und ein Gefühl für die Notwendigkeit und Dringlichkeit des Wandels erzeugen
- eine Führungskoalition aufbauen
- eine Vision und eine Strategie entwickeln
- die Vision des Wandels kommunizieren
- Empowerment auf breiter Basis herstellen
- kurzfristige Erfolge generieren
- die Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen daraus ableiten
- die neuen Ansätze in der Kultur verankern.

Mit Blick auf die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen wird in diesem Modell der Einstellungswandel bei den Führungskräften und Mitarbeitenden ins Zentrum gestellt. Besonderes Gewicht wird dabei auf die Schaffung eines Bewusstseins für die Dringlichkeit und Notwendigkeit der Veränderung – der viel beschriebene «sense of urgency» – ebenso wie auf die Kommunikation gelegt. Führungskräfte müssen die Neuausrichtung auf allen

Ebenen klar und wiederholt kommunizieren, eindeutige Signale über Richtig und Falsch aussenden und das «Neue» konsequent vorleben.

Essentiell in diesem Ansatz sind auch die kurzfristigen oder raschen Erfolge («short term wins»). Sie schaffen Beweis dafür, dass sich ein Mehraufwand (zum Beispiel ein kurzfristiger Kostenanstieg) und ein hoher Arbeitseinsatz der «Change Leaders» lohnen. Sie bestärken diese in ihrem Tun und verleihen zusätzliche Motivation, die sich auf die übrigen Beteiligten überträgt.

Mehr Leadership in der Zürcher Stadtverwaltung

Zurück zum Reformprozess in der Zürcher Stadtverwaltung: Die Mitte der 90er Jahre in Gang gesetzte Modernisierung der öffentlichen Verwaltung der Stadt Zürich vermochte, wie gezeigt, eine Vielzahl von Neuerungen auszulösen, insbesondere auf der Ebene der Managemententwicklung. Der Modernisierungsprozess scheint indes nicht abgeschlossen zu sein. Davon zeugen nicht nur die aktuellen Legislatorschwerpunkte 2011–2014, sondern vor allem auch das ehrgeizige Strategieprogramm 2025 des Stadtrates, das dieser 2006 verabschiedet und im Februar 2011 aktualisiert und neu aufgelegt hat.

In diesen Strategien rangieren als wichtige Anliegen des Stadtrates nach wie vor weit oben Themen wie Partizipation, Mitwirkung, Dialog mit der Bevölkerung. Auf dem Hintergrund wachsender Komplexität und eines zunehmend instabilen Umfeldes ergeben sich daraus äusserst hohe Anforderungen an die Aufgabenerfüllung der städtischen Mitarbeitenden.

Ich bin überzeugt, dass diesen Anforderungen nicht mit komplexen Managementsystemen und Tools beizukommen ist. Diese überfordern Mitarbeitende wie Führungskräfte zumeist und führen,

wie dargestellt, zu einer neuen Normendichte mit dem Risiko einer Übersteuerung. Führungskräfte und Mitarbeitende laufen Gefahr, in ein neues Regelungs-Korsett gezwängt und zu neuen Anpassungsleistungen genötigt zu werden. Doch nicht nur das: Überregulierung und neue Anpassungszwänge sind ein denkbar schlechter Nährboden für Empowerment und Potenzialentfaltung. Sie vernichten Gestaltungsspielraum für selbstverantwortliches und autonomes Wirken, verhindern Kreativität und Innovation und führen schliesslich zu einer Entmündigung der Mitarbeitenden. Solche «kulturellen Kollateralschäden» (Hans A. Wüthrich) sind unbedingt zu vermeiden.

Anstelle komplexer Managementsysteme sollten in der Führungsentwicklung der Stadt Zürich die emotionalen Aspekte der Führung, mithin Leadership, eine Stärkung erfahren. Leadership im oben dargestellten Sinne leistet einen zentralen Beitrag an den Aufbau eines nachhaltig lebendigen Sozialsystems. Leadership katalysiert den Kultur- und Einstellungswandel in der Verwaltung, bündelt die Kräfte der Beteiligten, stellt das so wichtige «Alignment» im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele her und erhöht damit die Leistungsfähigkeit und Wirkung der städtischen Verwaltung.

Die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung sind fähig, kompetent und engagiert. Sie sind bereit, Verantwortung zu übernehmen und streben nach Weiterentwicklung und ständiger Verbesserung. Dieses grosse Potenzial an Kompetenzen und Engagement gilt es unbedingt zu nutzen, als Prämissen anzuerkennen und die Führungsarbeit danach auszurichten. Konsequentes Empowerment, das heisst Ermutigen, Inspirieren, Stimulieren und Wertschätzen, sind aus der Sicht der Führungskraft die Komplementäre zu diesen Potenzialen der Mitarbeitenden und sozusagen die Zauberworte von Leadership. Sie unterstützen die kreative Entfaltung der Mitarbeitenden,

erhöhen deren Innovationskraft, erzeugen Commitment und Teamspirit und ermöglichen ihnen letztlich, die anspruchsvollen Aufgaben zu erfüllen.

Einer Falle gilt es allerdings immer bewusst zu sein: Führungskräfte laufen zunehmend Gefahr, von der Geschäftslast, von der Fülle von Aufgaben, der Dichte der Termine und von Alltagskram gefressen zu werden, statt sich um die grundlegenden Fragen ihres Aufgabenbereichs und ihrer Führungsaufgabe kümmern zu können. Den Überblick zu bewahren und sich Zeit und Raum für Reflexion und Lernprozesse zu nehmen, ist wohl die grösste Herausforderung, mit der Führungskräfte der Verwaltung heute konfrontiert sind.

Wenn in diesem Beitrag für mehr Leadership in der Stadtzürcher Verwaltungsführung plädiert wird, so lässt sich darin eine gewisse Spiegelbildlichkeit zur staatspolitischen Forderung nach einem kooperativ agierenden Gemeinwesen erkennen. Zwischen der Aufforderung nach einer offenen, auf Befähigung und Commitment ausgerichteten Führungskultur im Innenverhältnis der Verwaltung und einem Verwaltungshandeln, das sich in der Ausenbeziehung zu den Bürgerinnen und Bürgern an Kooperation und Partnerschaftlichkeit orientiert, zeigen sich starke Parallelen: Hier wie dort stehen Anliegen wie Dialog, Teilhabe, Empowerment, Mündigkeit und Gemeinschaftssinn im Vordergrund.

Diese Parallelen zwischen dem «Innen» und «Aussen» mögen erneut die Bedeutung der Führungskultur unterstreichen. Meines Erachtens ist aber noch ein Schritt weiterzugehen und festzustellen, dass der Grad der Bürgerorientierung und Partnerschaftlichkeit in direkter Abhängigkeit zu der im Innenverhältnis gelebten Führungskultur steht. Das heisst, je konsequenter die Führungskultur im geforderten Sinne verwaltungsintern gelebt wird, desto mehr

wird den staatspolitisch motivierten Forderungen nach Kooperation und Partizipation Rechnung getragen. Kurzum: Das «Innen» bedingt in starkem Masse das «Aussen».

In diesem Entwicklungsprozess kommt der städtischen Ombudsstelle eine nicht unbedeutende Rolle zu. Als Mittlerin zwischen den Bürgerinnen und Bürgern auf der einen Seite und den Akteuren der Verwaltung auf der anderen Seite verfügt sie gleichsam von Amtes wegen über einen vertieften Einblick in das Wohlergehen der Bürgerinnen und Bürger ebenso wie in das Innenleben der Verwaltung. Aufgrund ihres Wissens und ihrer Erfahrung vermag sie so den internen und externen Entwicklungsprozess zu reflektieren, zu spiegeln und auf Potenziale hinzuweisen. Wenn die Ombudsstelle über die Betrachtung des Einzelfalles hinaus diese Chance nutzt und den laufenden Entwicklungsprozess unterstützt, ja katalysiert, dann ist dies unbedingt zu begrüssen.