

# Flexiklausel als Sprungbrett zur Veränderung der Organisation

Das Bundesamt für Wasserwirtschaft arbeitet seit Jahren – ausgehend von der Teilnahme am Verwaltungsinnovationsprogramm des Bundes und an der „Flexiklausel“ – konsequent an der unternehmerischen Ausrichtung und Gesamtprofessionalisierung des Bundesamtes. Sabine Pelzmann-Knafl von der ICG im Gespräch mit Martha Simon, der Leiterin des Bundesamtes für Wasserwirtschaft.

**Was sind aus Ihrer Erfahrung die Erfolgsfaktoren, sodass Mitarbeiter die Veränderung akzeptieren können?**

*Simon:* Wir versuchen eine breite Einbindung der Mitarbeiter zu schaffen. So haben wir im Zuge der Leitbildentwicklung alle Mitarbeiter über alle Institute hinweg im Rahmen einer Großgruppenveranstaltung in diesen Leitbildprozess und in das Formulieren von Maßnahmen zur Umsetzung des Leitbildes eingebunden. Ich war selbst überrascht und stolz, wie intensiv und engagiert sich meine Mitarbeiter mit der Zukunft des Bundesamtes für Wasserwirtschaft auseinandersetzen.

Ich sehe es als meine Aufgabe an, mit meinen Führungskräften diesen Prozess konstruktiv weiter zu gestalten. Erfolgsfaktoren sind die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Führung, klare organisatorische Ziele und fundierte Managementsysteme.

Für mich ist aus diesen Prozessen sichtbar geworden, dass erhöhte Autonomie nur möglich ist, wenn wir unsere Führungskräfte qualifizieren und Mitarbeiter einbinden.

[sabine.pelzmann@icg.eu.com](mailto:sabine.pelzmann@icg.eu.com)

**Näheres zur Flexiklausel des Bundes finden Sie unter:**

[www.bmols.gv.at/flexiklausel](http://www.bmols.gv.at/flexiklausel)



HR Dr. Martha Simon

## Chronologie des BAW

- 1991–1994 **Definition der Kernaufgaben der vier Institute**
- 1995 **Gründung des Bundesamtes für Wasserwirtschaft (BAW)**
- 1996–1997 **Aufgabenkritik**
- 1997–1998 **Eintritt ins Verwaltungsinnovationsprogramm**
- 2000 **Start Flexiklausel-Programm**
- 2001 **Einführung Controlling**
- 2002–2003 **Strategiekklärung mit Leitbildprozess**
- 2003 **Führungskräfteentwicklung**

**Frau Simon, was war aus Ihrer Sicht der Start dieses Veränderungsprozesses des Bundesamtes für Wasserwirtschaft?**

*Simon:* Zwischen 1991 und 1994 wurden die Kernaufgaben der vier, damals noch nicht zusammengeführten Institute definiert. Ergebnis dieser Analyse war die Entscheidung, mit diesen vier Instituten ein gemeinsames Bundesamt für Wasserwirtschaft zu schaffen. Jedes der vier Institute hatte seine eigene Geschichte, seine eigene Kultur. Die Flexiklausel unterstützte uns dabei, aus diesen vier dislozierten Instituten eine funktionierende Verwaltung zu machen. Wir sind sozusagen aus der Praxis heraus in die Flexiklausel hineingestolpert. Es war wie eine geschützte Werkstatt mit begrenztem Risiko. Mit der Flexiklausel konnten und können wir das umsetzen, was notwendig ist. Wir haben zu wirtschaften begonnen.

**Was hat Sie dabei unterstützt, die Aufgabenkritik, die Einführung von Controllingssystemen und die strategische Neuausrichtung umzusetzen?**

*Simon:* Wir mussten etwas tun, damit wir aus den alten, uns blockierenden Denkschemas aussteigen konnten. Das Verwaltungs-Innovationsprogramm und die Flexiklausel waren unsere Instrumente für die Flucht nach vorne. Selbstverständlich braucht es strukturierte Prozesse, die Bereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitern, diese Prozesse mitzutragen. Aber im Grunde war es unsere Bereitschaft, zu verändern und zu gestalten.

## Das BAW als Zusammenführung von vier Instituten

