

ORGANISATION IM WANDEL



DER WERKSTATTBERICHT
EINES POLIZEIKOMMANDANTEN

THOMAS WÜRGLER

Der oft gebrauchte Begriff «Change Management» soll uns anleiten, wie Organisationen Veränderung bewältigen können. Doch Veränderungen managen zu wollen, ist zu kurz gedacht. Veränderungen begleiten uns durchs ganze Leben, klarerweise uns Menschen, doch eben auch Organisationen. Change ist damit nicht einfach ein simples Managementthema. Change ist mehr. Es geht nicht um einen einmaligen Change-Prozess, sondern darum, die Organisation in einen permanenten Wandel zu versetzen. Das sollte der bestimmende Modus einer zukunftsorientierten Führung sein. Dabei gibt es bekanntlich nicht den einen Weg, genauso wie es auch nicht nur eine richtige Organisation gibt. Doch es gibt gewisse Konstanten. Eine davon ist, dass der Wandel alle Dimensionen der Führung berührt. Und zudem: Zukunftsorientierte Führung kann man nicht einfach verordnen oder «managen», sie muss von allen gelebt werden. Organisationen sind komplexe, soziale Systeme, die sich nicht in einem exakt berechneten und geplanten Change-Prozess von A nach B bewegen lassen. Der permanente Wandel als wichtiges Element einer modernen Führung hat Auswirkungen auf alle Dimensionen der Führung.



ORGANISATION IM WANDEL



DER WERKSTATTBERICHT
EINES POLIZEIKOMMANDANTEN

THOMAS WÜRGLER

LAYOUT UND ABBILDUNGEN: KANTONSPOLIZEI ZÜRICH | DRUCK: DRUCKEREI ROBERT HÜRLIMANN AG | © THOMAS WÜRGLER | JUNI, 2020
ISBN 978-3-9525281-0-5

VORWORT 5

TEIL I ZUKUNFTSORIENTIERTE FÜHRUNG 7

FÜHRUNG ALS KONTINUIERLICHER ENTWICKLUNGSPROZESS
DEN WANDEL VORWEGNEHMEN
FÜHRUNG BEDEUTET, ETWAS BEWIRKEN ZU WOLLEN
EINE WEITERENTWICKLUNG GELINGT NUR AUF BASIS VON VERTRAUEN
PRIVATWIRTSCHAFTLICHE INSTRUMENTE
FÜHRUNG IST IMMER KONKRETES HANDELN
FÜHRUNG ENTFALTET SICH IN VERSCHIEDENEN DIMENSIONEN

TEIL II 25 INSTRUMENTE DER WEITERENTWICKLUNG 13

DIE ORGANISATION ENTWICKELN! 14
VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT | ZIELSETZUNG | GESCHWINDIGKEIT
OPTIMIERUNG | EINFACHHEIT

DIE ORGANISATION GESTALTEN! 23
VISION | STRATEGIE | WIRKUNGSORIENTIERUNG
CHANCEN | RISIKEN

DIE ORGANISATION STEUERN! 33
ORDNUNG | AUTONOMIE | PROZESSORIENTIERUNG | QUALITÄTSMANAGEMENT
KRISENPRÄVENTION

DIE MITARBEITENDEN FÜHREN! 43
VERTRAUEN | VERANTWORTUNG | KONFLIKTLÖSUNG
WIDERSPRUCH | KADERSELEKTION

ALS FÜHRUNGSPERSON HANDELN! 52
VORAUSSCHAUEN | ZUHÖREN | ENTSCHEIDEN | MACHEN | KOMMUNIZIEREN

TEIL III PERSÖNLICHE ANMERKUNGEN 61



VORWORT

«ALLES FERTIGE WIRD ANGESTAUNT,
ALLES WERDENE WIRD UNTERSCHÄTZT»
(FRIEDRICH NITZSCHE)

In Schule, Beruf und zahlreichen Weiterbildungen haben wir gelernt, wie man Entscheidungen trifft, und in Führungsseminaren hat man uns beigebracht, wie man Menschen führt. Wir kennen die Grundsätze menschenorientierter Führung, die gängigen Methoden von Lagebeurteilung und Entschlussfassung und sind in Projektmanagement und Konfliktmanagement ausgebildet. Alles auf der Basis einer streng rationalen und sachlichen Denkweise. Das alles nützt auch, doch...

- falsch waren die Prämissen: Unser Denken ist nicht streng logisch, es verläuft nicht linear in eine Richtung, und wir können nicht immer streng unterscheiden zwischen Sache und Gefühl. Die gelernte Theorie kann man ohne diese Vorbehalte nicht eins zu eins umsetzen.
- überdies war die Theorie unvollständig: Die Rolle der Zeit in der Führungstätigkeit wurde kaum behandelt. Doch die Entwicklung geht überall immer rascher voran. Erfolgreich führen heisst heute, ständig zu überlegen, wie man sich am besten auf die Zukunft einstellt.
- unerwähnt blieb das Ziel: In der Praxis zählt nicht die Methode, sondern nur die Wirkung. Schliesslich geht es darum, zu klären, was wir konkret zu tun haben, damit sich etwas in die Richtung bewegt, die wir anstreben.

Ich wollte die Kantonspolizei Zürich vorwärts bringen, ihr moderne Strukturen verschaffen und sie konsequent auf Wirkung ausrichten. Ich wusste, dass es ohne das Vertrauen und die Unterstützung des ganzen Teams, also dieser ganzen Kantonspolizei, nicht geht. Für dieses Miteinander bin ich dankbar. Nur miteinander war es möglich, so viel zu erreichen.

Angekommen ist man nie; man ist immer unterwegs. Doch die elfeinhalb Jahre als Kommandant waren eine gute Zeit, eine spannende Wegstrecke, zurückgelegt mit vielen interessanten Menschen. Ich danke allen, die mich dabei mit Zuwendung begleitet und unterstützt haben: meiner Familie und meinen Freunden, meinem engsten Arbeitsumfeld, allen Mitarbeitenden und Kolleginnen und Kollegen, den Vertretern der Partnerorganisationen und allen weiteren Gesprächspartnern.

Zürich, 19. Juni 2020

ÜBER DEN AUTOR



Thomas Würgler, Rechtsanwalt, lic. iur., MBA Public Management

Thomas Würgler war ab 1. Januar 2009 für über elf Jahre Kommandant der Kantonspolizei Zürich. Er war im Jahr 2000 ins Polizeikorps eingetreten. Zunächst war er Chef der Verkehrspolizei, danach ab 2004 Chef der Flughafenpolizei. Vor seinem Wechsel zur Kantonspolizei war Thomas Würgler während 15 Jahren als Bezirksanwalt (Staatsanwalt) für den Kanton Zürich tätig gewesen (u.a. für Wirtschaftsdelikte, zuletzt Geschäftsleiter Kantonale Amtsstellen für Internationale Rechtshilfe und Geldwäscherei).

In der Zeit bei der Kantonspolizei war Thomas Würgler von 2011 bis 2013 Präsident der Konferenz der Kantonalen Polizeikommandanten der Schweiz (KKPKS) und von 2001 bis 2004 Stabschef (im Nebenamt) des Interkantonalen Polizeikoordinationsstabs der Schweiz.

In der Schweizer Armee kommandierte Thomas Würgler zuletzt als Oberst das Artillerieregiment 6. Der 1955 Geborene ist verheiratet, hat drei Kinder und wohnt in der Stadt Zürich.

Führung muss zukunftsorientiert sein.

Der frühere Fiat-/Chrysler-CEO Sergio Marchionne soll gesagt haben: «Meine zwei wichtigsten Aufgaben sind:

Den Wandel vorwegnehmen und Leute führen.»

Den Wandel vorwegnehmen verlangt, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und nach entsprechender Gelegenheit Ausschau zu halten. Jede Führungstätigkeit beginnt damit, dass man sich mit den Fragen beschäftigt, was die Zukunft bringen mag und was man noch besser machen könnte. Was kann passieren? Was könnte in Zukunft die Aufgabe erschweren? Und was könnte sie erleichtern?

Mit dieser Grundausrichtung kann man etwas in Bewegung versetzen. Und wie kommt es, dass Menschen bereit sind, sich gemeinsam einer Aufgabe zu widmen? Das funktioniert nur, wenn man vertraut. Menschenführung ist mehr als managen im Sinne von gestalten, steuern und entwickeln. Wem also ist man bereit zu vertrauen? Gewiss hat das nicht mit Hierarchien zu tun, sondern es geht um menschliche Eigenschaften.