

Gemeindeverwaltungsreform in einer kleinen Gemeinde

von Thomas Müller

Gegen Ende des Jahres 2002 entschloss sich die Führung der Gemeindeverwaltung Großkrotzenburg, bei einer geplanten Verwaltungsreform ungewöhnliche Wege zu gehen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten genauso in den Planungsprozess einbezogen werden wie die politischen Entscheidungsträger. Trotz der sehr knappen Mittel wurde das praxis - institut für systemische beratung beauftragt, durch Beratung und Moderation einiger gezielt ausgewählter Veranstaltungen den Prozess zu unterstützen. Thomas Müller, damaliger Leiter des Hauptamtes, heute Fachbereichsleiter der Haupt-, Finanz- und Personalverwaltung, beschreibt in einem Interview Anlass und Verlauf des Projektes aus Sicht der Gemeinde. Im Anschluss folgen einige Informationen zum Projektdesign.

pid: Was war der Anlass für die Gemeindeverwaltungsreform? Welche Probleme sollte sie lösen? Welche Ziele und Ergebnisse erhofften Sie, damit zu erreichen?

T.M.: Die negative finanzielle Entwicklung der öffentlichen Haushalte hat auch die Gemeinde Großkrotzenburg in einem sehr hohem Maße getroffen. Die Defizite lassen sich vor allem auf den Rückgang der Gewerbesteuererinnahmen zurückführen. Erhebliche Anstrengungen wurden daher zur dauerhaften Konsolidierung des Gemeindehaushalts erforderlich. Als eine Maßnahme wurde hierbei von der politischen Ebene der personalwirtschaftliche Aspekt gewählt.

Im Rahmen des genannten Verwaltungsreformprozesses wurde unter dem Leitbild einer

- kundenorientierten,
- wirtschaftlichen und
- mitarbeiterorientierten

arbeitenden Verwaltung der Anspruch an ein kommunales Dienstleistungsunternehmen vertieft und umgesetzt.

Die wichtigste Veränderung war, durch die sinnvolle Zusammenlegung von Aufgabengruppen aus der ursprünglichen Abteilungsstruktur mit fünf Abteilungen drei Fachbereiche zu bilden.

pid: Von welchen Überlegungen ließen Sie sich dabei leiten?

T.M.: Der gesamte Reformprozess sollte nicht nur politisch entschieden und per Verfügung umgesetzt werden. Es war uns vielmehr sehr wichtig, dass die Mitarbeiter/innen der Verwaltung aktiv an dem Prozess beteiligt wurden. So wurde die neue Organisationsstruktur in verschiedenen Arbeitssitzungen der vom Gemeindevorstand gebildeten Arbeitsgruppe „*Verwaltungsstruktur*“ ausführlich beraten und entwickelt. In zahlreichen Gesprächen mit den Abteilungsleitern, der Personalvertretung und der Frauenbeauftragten wurde die neue Struktur vorgestellt und diskutiert. Im Rahmen einer Dienstversammlung wurden Anregungen und Änderungsvorschläge der MitarbeiterInnen aufgenommen und eingearbeitet.

pid: Welches sind die wesentlichen Ergebnisse und Auswirkungen des Projektes? Auch jetzt im Rückblick 3 Jahre danach. Vielleicht fangen wir bei den Bürgern an: Was hat sich verändert, woran kann eine Bürgerin merken, dass es eine Umstrukturierung gab?

T.M.: Durch die ergebnisorientierte Aufgabenzuordnung (ganzheitliche Bearbeitung) und klare Kompetenz- und Verantwortungsabgrenzung merkt der Bürger, dass sein Anliegen nicht durch den gesamten Verwaltungsapparat „wandert“, sondern vielmehr ein Ansprechpartner umfassend Auskunft geben kann bzw. eine zeitnahe Bearbeitung erfolgt.

pid: Gab es die erhofften Effizienz- oder Einsparungseffekte? Und bei den MitarbeiterInnen und Mitarbeitern? Es gab ja ein hohes Maß an Einbezug. Waren die MitarbeiterInnen zufrieden mit dem Ausmaß der Beteiligung?

T.M.: Die Effizienzeffekte sind täglich zu spüren. Der Bürgermeister hat aufgrund der komprimierten Führungsebene drei Ansprechpartner, um entsprechende Lösungsansätze kurzfristig abzufragen und schnell umzusetzen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden im Rahmen von monatlich stattfindenden Fachbereichsbesprechungen umfassend informiert und können selbst aktiv Anregungen zur Verbesserung der Verwaltungsarbeit einbringen. Einmal jährlich werden die Mitarbeiter zum

Erfahrungsaustausch eingeladen. Hierbei begleitet uns das *praxis institut*. Von den Mitarbeitern wird vor allem der jährliche Erfahrungsaustausch gewünscht, um einen Vergleich mit den jeweiligen Fachbereichen zu erhalten.

pid: *Wie war die Akzeptanz des Vorgehens in den politischen Gremien und in der Öffentlichkeit?*

T.M.: Durch die frühzeitige und umfassende Einbindung der politischen Gremien in den Reformprozesses wurde eine sehr hohe Akzeptanz erreicht.

pid: *Wenn Sie zusammenfassend bilanzieren: Hat es sich gelohnt? Was würden Sie heute ähnlich, was anders machen?*

T.M.: Zusammenfassend lässt sich bilanzieren, dass der Reformprozess bei der Gemeinde Großkrotzenburg als erfolgreich verlaufen ist. Das Zusammenspiel von politischen Gremien auf der einen und der MitarbeiterInnen auf der anderen Seite lässt sich als sehr positiv bewerten. Innerhalb unserer Verwaltungskultur wurde eine umfassende Mitarbeiterbeteiligung erstmalig praktiziert und nunmehr erfolgreich fortgeführt. Wichtig im gesamten Prozess war die externe Begleitung und Beratung, da somit durch einen Dritten der Focus auf bestimmte Abläufe gerichtet und somit eine „Betriebsblindheit“ verhindert wird.

Projektdesign



10.2002	Planungsgespräch Verwaltungsspitze Moderation: Präsentation des Reformvorschlags im Gemeindevorstand
11.2002	Moderation im Gemeindevorstand, Bericht des Bürgermeisters einer Nachbargemeinde über bereits vorliegende Erfahrungen mit einer ähnlichen Reform
11.2002	Beratung, Vorbereitung des MitarbeiterInnen-Workshops
12.2002	MitarbeiterInnen-Workshop
2003	2 weitere Beratungen der Verwaltungsspitze Überprüfung von Vorgehen und Ergebnissen
2005	MitarbeiterInnen-Workshop, Rückblick, Auswertung der gemachten Erfahrungen, Verbesserungsbedarfe.