Inovative VERWALTUNG

EHEMALS FACHZEITSCHRIFT

V-O-P

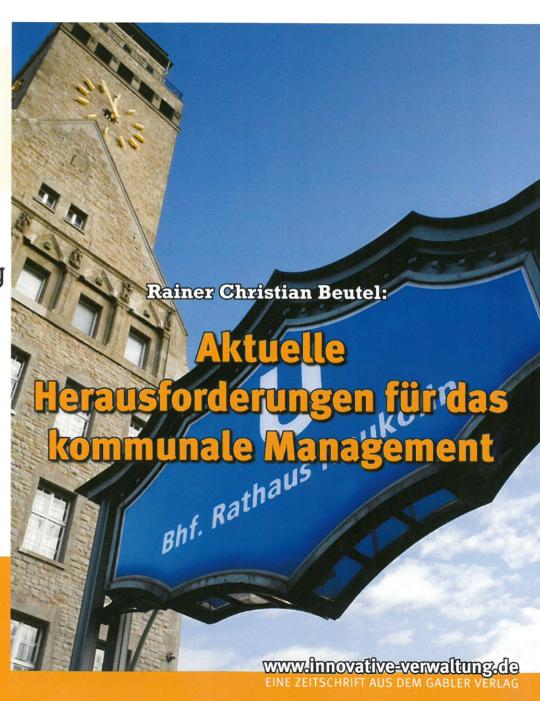
VERWALTUNG+BÜRGER

Nachhaltige Beschaffung — mehr als eine leere Floskel

FINANZEN+WIRTSCHAFTLICHKEIT

Einführung eines neuen ergebnisorientierten Führungsmodells

Leitfaden zur
Umsetzung von
Social Media





KGST-FORUM 2011:

Wohin geht die Entwicklung in der Kommunalverwaltung?

Diese und weitere Fragen haben wir Erlangens Oberbürgermeister Dr. Siegfried Balleis in seiner Funktion als Verwaltungsratsvorsitzender der KGSt anlässlich des KGSt-FORUMS 2011 gestellt. Seine Antworten finden Sie im folgenden Interview.

Die Kommunen befinden sich zwar seit vielen Jahren in einem Veränderungsprozess, aber momentan gibt es vielleicht den größten Bedarf. Wie würden Sie die aktuelle Situation beschreiben?

Dr. Balleis: Der Veränderungsprozess in den deutschen Kommunen war schon immer gegeben. Kommunalverwaltungen befinden sich, anders als Landes- und Bundesbehörden, an der direkten Schnittstelle zu den Bürgern. Auch deshalb sind sie gezwungen, sich ständig an neue gesellschaftliche Entwicklungen flexibel anzupassen. Die gravierenden Herausforderungen bestehen meiner Ansicht nach in den Feldern Finanzen, Bürgerkommune und demographischer Wandel. Erhebliche finanzielle Engpässe prägen die Situation nahezu aller Kommunen. Eine der größten Herausforderungen ist daher die Notwendigkeit zur Haushaltskonsolidierung. Diese sollte jedoch nicht pauschal, sondern aufgrund strategischer Ansätze mit klaren Prioritäten zu den kommunalen Zielen und spiegelbildlich entsprechenden Nachrangigkeiten erfolgen. Bei intelligenter Haushaltskonsolidierung spielen Handlungsschwerpunkte wie Prozessmanagement und Geschäftsprozessoptimierung mit Konsolidierungspotentialen von 20 % bis 40 % ebenso eine Rolle wie die Verstärkung von interkommunaler Zusammenarbeit und die Bildung von Shared-Service-Centern.

In welche Richtung geht die Entwicklung, was sind die Zukunftsthemen?

Dr. Balleis: Die Entwicklung von der Dienstleistungs- zur Bürgerkommune befindet sich jetzt schon in einer dynamischen Bewegung. Der Bürger darf dabei nicht nur als Kunde, sondern er muss auch als partizipierender und politisch als der auftraggebende Bürger verstanden werden.

Die Mobilisierung bürgerschaftlichen Engagements spielt eine immer wichtigere



Dr. Siegfried Balleis, Oberbürgermeister der Stadt Erlangen und Verwaltungsratsvorsitzender der KGSt

Rolle. Zeitgemäße Interaktion und Kommunikation kann sich nicht mehr auf Bürgerversammlungen und klassische Pressearbeit beschränken. Sie muss vielmehr die neuen Möglichkeiten des Internets im Zeitalter des Web 2.0 berücksichtigen und den Bereich Social Media einbeziehen. Das Thema demographischer Wandel trifft in mindestens einer Dimension (weniger, älter, mehr Migranten, heterogener und vereinzelter) alle Kommunen. Das bedingt nicht nur bei kommunaler Infrastruktur und kommunalen Angeboten und Produkten einen intensiven Prozess des Change Managements. Es erfasst die kom-

munale Organisationspolitik, Personalmarketing- und entwicklung und die kommunalen Finanzen ebenso. Die KGSt empfiehlt einen ganzheitlichen Analyse-, Planungs- und Umsetzungsansatz, um herauszufinden, wie jede Kommune spezifisch mit diesen Herausforderungen umgehen kann.

Wenn Sie die vielen Reform-Konzepte für den kommunalen Bereich rückwirkend betrachten, wo sehen Sie die größte nachhaltige Wirkung? Oder anders gefragt: Welche Reform-Vorschläge der letzten Jahre haben die Kommunen wirklich weitergebracht?

Dr. Balleis: Die wesentlichen Reformvorschläge für die Kommunen ergaben sich aus dem Neuen Steuerungsmodell der 1990er Jahre der KGSt. Das Neue Steuerungsmodell hat nicht nur die grundsätzliche Änderung der Arbeit der Verwaltungen weg von einer binnenorientierten hin zu einer bürger- und kundenorientierten Ausrichtung zur Folge gehabt, sondern es war auch Ausgangspunkt für nunmehr institutionalisierte Reformkonzepte wie das neue Haushalts- und Rechnungswesen oder Zielvereinbarungssysteme im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung. Stichwörter wie mehr Eigenverantwortung und Motivation der Beschäftigten, mehr Transparenz, mehr Wirtschaftlichkeit und Entwicklung zur Dienstleistungskommune sind mit dem Neuen Steuerungsmodell verbunden. Die Bündelung von Fach- und Ressourcenverantwortung auf die Ämter und Fachbereiche hat dazu beigetragen, dass dort das Bewusstsein für den Zusammenhang von Kosten und Leistung immens gestiegen ist. Hinzu kommt die Sichtweise, die Bürger durch einen hervorragenden Service zu "verwöhnen". Das können sie tagtäglich in unserem Erlanger Bürgeramt beobachten.

Die KGSt hat für das FORUM sieben Themendächer formuliert. In welchem dieser Themenfelder sehen Sie den größten Handlungsbedarf?

Dr. Balleis: Die KGSt hat sich, als "zentrale Denkfabrik der deutschen Kommunen" bei der Auswahl der Themendächer be-

reits auf die zentralen Herausforderungen der Kommunen konzentriert. Alle sieben Themenfelder beinhalten das, was aktuell die kommunale Management- und Innovationsdiskussion bestimmt, sie stehen gleichrangig nebeneinander. Die Stärkung von professionellem Management, von Führung und Wandel sind ebenso wichtig wie zukunfts- und wirkungsorientiertes Handeln, die Schaffung von wirtschaftsfreundlichen Milieus, die Entwicklung zur Bürgerkommune, die Stärkung von Pluralität und Toleranz, die Intensivierung kommunaler Arbeit mit öffentlichen und privaten Partnern sowie die Stärkung der Bedeutung von Strategie und Steuerung, Zwischen diesen komplexen Herausforderungen sehe ich keine Möglichkeit einer Hervorhebung oder einer Klassifizierung als vor- bzw. nachrangig.

Viele Kommunen klagen über die angespannte Finanzlage und sehen wenig Chancen für eine Veränderung. Was ist nötig, um die Finanzlage der Kommunen zu verbessern?

Dr. Balleis: Die Kommunen sind strukturell unterfinanziert. Die Verdoppelung der Aufwendungen für Jugend- und Sozialhilfe seit Beginn der 1990er Jahre ist nur mit eigenen Mitteln nicht zu verkraften. Die zukünftige Übernahme der Leistungen der Grundsicherung durch den Bund ist ein außerordentlich wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Weitere Schritte dieser Art müssen folgen. Da ist aktuell kein Raum für Steuersenkungen. Der öffentliche Sektor benötigt die Mittel für die Erfüllung seiner enorm umfangreichen Aufgaben, besonders die Kommunen, die am nächsten an den Bürgern arbeiten. Gleichzeitig müssen die Kommunen selbst alle ihnen zur Verfügung stehenden Konsolidierungsmöglichkeiten nutzen.

Ein aktuelles Thema ist die Bürgerbeteiligung - sicherlich auch nochmals angetrieben durch die neuen Möglichkeiten des Internets. Wie schätzen Sie diesen Wandel ein, und wie können Politik und Verwaltung daraus ihren Nutzen ziehen?

Dr. Balleis: In diesem Bereich vollzieht sich der Wandel besonders schnell und intensiv. Wenn der Social-Media-Bereich nicht schnell und kompetent in die kommunale Kommunikationspolitik eingebunden wird, werden Politik und Verwaltung schon bald nicht mehr tun, als bereits gebildeter öffentlicher Meinung hinterherzulaufen. Die Einbeziehung von Bürgern in kommunale Entscheidungsund Planungsprozesse erfordert Zeit und Personal mit umfassendem kommunikativem und mediatorischem Know-how. Es erfordert die Auseinandersetzung mit der Frage der Machtverteilung und von Entscheidungsbefugnissen zwischen dem gewählten Rat und in Bürgergruppen organisierten Interessenvertretern. Wegen dieser Brisanz wird sich die KGSt in einem umfassenden Projekt des Themas kommunales Kommunikationsmanagement annehmen und ein umfassendes Spektrum von Handlungsempfehlungen für ihre Mitglieder erarbeiten.

Seit einigen Jahren arbeitet die KGSt an einem neuen Verständnis der Zuständigkeiten von Politik und Verwaltung, dennoch gibt es immer wieder Kritik der Verwaltung an der Politik und umgekehrt. Sehen Sie hier einen Lösungsweg?

Dr. Balleis: Dies ist eines der schwierigsten Themen überhaupt. Die Evaluierung des Neuen Steuerungsmodells zeigt, dass sich hier am wenigsten zum Positiven bewegt hat. Wenn nicht Vertrauen an die Stelle von Misstrauen tritt und ein Stück gemeinsame Verantwortung über parteipolitische Auseinandersetzungen gestellt wird, bleibt das die Achillesferse des kommunalen Systems. Diese Einschätzung wird durch die Ergebnisse politikwissenschaftlicher Forschung bestätigt. In vielen Kommunen wurden nur Teilaspekte des Neuen Steuerungsmodells aufgegriffen, häufig nur jene, die auf die Binnenorganisation der Verwaltung zielen und somit im Gestaltungsbereich engagierter Verwaltungsspezialisten lagen. Die Politik blieb dabei häufig außen vor und zeigte oft zu wenig Interesse oder Neigung, sich den Ideen des Modells zu öffnen. Bisher scheint es flächendeckend nicht gelungen



Etabliert mit über 700 Installationen bei zahlreichen Kunden (u.a. 250 Sparkassen)





zu sein, die Vorteile für die Politik deutlich zu machen. Die KGSt hat diese Entwicklung erkannt und macht sich daran, hier nachzubessern.

Die Mitarbeiter werden immer wieder als wichtigste Komponente einer zukunftsfähigen Verwaltung bezeichnet. Sind das nur gut gemeinte Worte, oder werden die Mitarbeiter wirklich angemessen unterstützt und gefördert?

Dr. Balleis: Die Mitarbeiter müssen angemessen gefördert werden. Dies ist auch schon aufgrund des demographischen Wandels erforderlich. Bei IT-Fachkräften, Ingenieuren und Erzieherinnen haben wir heute schon einen spürbaren Mangel. KGSt-Berichte wie "Personalmanagement im demografischen Wandel", "Betriebliches Gesundheitsmanagement in Kommunen", "Interkulturelles Personalmanagement", "Erfolgreich arbeiten mit älter werdenden Belegschaften", "Die Kommune als familienfreundlicher Arbeitgeber" befassen sich mit den hier angesprochenen Fragen in einer sehr mitarbeiterorientierten Weise. Um ein Beispiel herauszugreifen: Früher verstanden wir unter Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer die Sicherstellung der Kinderbetreuung und -erziehung. Heute steht die Ermöglichung von Pflege hochbetagter Angehöriger gleichberechtigt neben der Berufsausübung. Die KGSt-Berichte befassen sich damit, genauso wie mit der Situation, dass kommunale Mitarbeiter mit Mitte 50, wo früher schon an Vorruhestand gedacht wurde, im Beruf noch 120-prozentig gefordert sind, gleichzeitig aber einen pubertierenden 17-Jährigen zu Hause wohnen haben und sich in der älter werdenden Gesellschaft um einen fast 90-jährigen Vater zu kümmern haben, der dement und pflegebedürftig ist. Solche Konstellationen gab es früher so gut wie überhaupt nicht, heute werden sie nach und nach zur Regel. Die Bewältigung dieser mitarbeiterbezogen erscheinenden Fragen ist auch kommunalbezogen von äußerster Relevanz, weil wir als Kommunen sonst bald unsere Aufgaben nicht mehr in gewohnter Qualität und Wirtschaftlichkeit erfüllen können.

Wir in Erlangen – und, soweit ich das sehe, auch viele andere Kommunen – versuchen dem mit vielfältigen Maßnahmen gerecht zu werden. In der Vergangenheit mit Modellen, die die Attraktivität der Kommunen als Arbeitgeber heben (vielfältige, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, Home-Office etc.), mit Modellen, die die Leistungsfähigkeit und -motivation erhalten und steigern (Nachwuchsförderung, Traineeprogramme, Fortbildung), und künftig noch mehr mit Maßnahmen, die die Arbeitsfähigkeit lange Zeit erhalten und Wissen und Kompetenz mehren und bewahren.

Wie weit wird sich die kommunale Familie in den kommenden Jahren verändern (müssen), um den Anforderungen nach mehr Wirtschaftlichkeit und Effektivität, Bürgerorientierung und Attraktivität für die Wirtschaft – um nur einige zu nennen – gerecht zu werden?

Dr. Balleis: Wenn Kommunalverwaltungen sich weiterentwickeln wollen, werden sie eine gemeinsame Vorstellung davon entwickeln müssen, welche Funktion und Rolle sie im Gesamtgefüge einnehmen wollen und wie sie dies erreichen wollen. Dabei sind vier Aspekte von Bedeutung:

- die weitere ständige Ausbildung und Schulung der Mitarbeiter, aber auch der Kommunalpolitiker (Schwerpunkte: betriebswirtschaftliches Know-how, Prozess-Know-how, Strategieentwicklung, kommunikative und mediatorische Kompetenz, Entscheidungsfindung in größeren Kollektiven)
- die Weiterentwicklung der individuellen inneren Haltung aller Beteiligten (Serviceorientierung, persönliche Verantwortung und auch Belohnung für Ergebnisse)
- die stetige Überprüfung der hierarchischen Strukturen und die daraus resultierenden ineffizienten Prozesse (vom kleinsten Vorgang bis hin zu den Entscheidungsverfahren in Ausschüssen und Räten; Stichworte: mehr Prozess- und Projektdenken, Hierarchieabbau, Prozesse von den Ergebnissen und Kunden her denken)

die Ausrichtung unserer gemeinsamen inneren Haltung und der Verwaltungskultur an grundlegenden Werten (Kommune als Garant demokratischen Handelns direkt vor Ort)

Dies gerät im alltäglichen Verwaltungsund Modernisierungsgetriebe manchmal aus dem Blick. Das KGSt-Forum im September bietet eine gute Gelegenheit, wieder einmal darüber nachzudenken. Über diese vor allem nach innen gerichteten Aspekte hinaus sehe ich folgende Aspekte im operativen Bereich: Angebot eines Mehrkanalsystems, Shared-Service-Center, Interkommunale Zusammenarbeit sowie die stärkere Nutzung von Front-Back-Office-Lösungen, um sowohl Qualität als auch Wirtschaftlichkeit sicherzustellen.

Als Vorsitzender des KGSt-Verwaltungsrates haben Sie sicher auch eine Vorbild-Funktion. Würden Sie für die Verwaltung der Stadt Erlangen in Anspruch nehmen, für die Zukunft gut gerüstet zu sein, und was sind Ihre Ziele?

Dr. Balleis: Es ist eher so, dass ich von meiner Tätigkeit als Vorsitzender des KGSt-Verwaltungsrates ungemein viel profitiert habe und zahlreiche Anregungen von meinen anderen Kollegen mit nach Hause nahm. Insofern wage ich jedoch auch zu behaupten, dass die Stadt Erlangen vergleichsweise gut da steht. Nicht nur, dass wir in den vergangen Jahren einige Preise für unsere Aktivitäten gewinnen konnten und auch anderweitig Beachtung fanden (genannt sei nur der Preis "Land der Ideen" für unser Bürgeramt oder die Aufnahme unseres Wissensmanagementansatzes in die KGSt-Best-Practice-Datenbank, Platz 1 im Städteranking der Wirtschaftswoche), so sprechen doch auch die guten Werte in unseren Bürgerumfragen dafür, dass wir auf einem guten Weg sind. Nichtsdestotrotz gilt, was ich oben gesagt habe, auch für uns in Erlangen. Es gibt noch viel zu entwickeln und zu tun! Das scheint mir die Essenz und auch das Spannende an unserer Arbeit zu sein.

Vielen Dank für das Gespräch.