

der gemeinderat

€ 5,80

Das unabhängige Magazin für die kommunale Praxis

www.gemeinderat-online.de

Politik & Gesellschaft



Bürgerbeteiligung

Gewinn für die
Demokratie vor Ort

Wirtschaft & Finanzen

Infrastruktur

Kommunen schieben
Investitionen auf

Parlament & Verwaltung

Personalmanagement

Auf dem Weg zur
Kundenorientierung

Umwelt & Verkehr

Lärmschutz

Was bringt Tempo 30
auf Hauptstraßen?



Breitbandausbau

Bremse statt Turbogang?



Foto: Netta/Shutterstock

Bürgergespräch: Der kundenorientierte Umbau der Verwaltung erfordert die Bereitschaft zu zuständigkeitsübergreifendem Arbeiten.

Kundenorientierung zählt

Die bürgernahe Kommunalverwaltung orientiert sich am Kunden. Das Ziel scheint klar, der Wille der in den Kommunen Verantwortlichen ist fest. Aber welche Risiken und Schwierigkeiten lauern auf dem Weg, die Verwaltung umzustrukturieren?

Der Kunde ist König!“, so das Mantra der Kundenorientierung. Daraus ergibt sich die Frage, wie die Verwaltung aufgestellt sein muss, um den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Handlungen zu stellen. Die herkömmliche Verwaltung orientiert sich an Funktionen und danach gegliederten Zuständigkeiten. Störungsfreie und wiederkehrende Aufgabenerfüllung prägen die Organisation, nicht der Kunde mit seinen zuständigkeitsübergreifenden Ansprüchen. Kundenorientierung erfordert daher einen Umbau der Aufbau- und

Ablauforganisation. Zielkunden sind festzustellen wie Familien, Arbeitnehmer, Bauherren, Unternehmen, Vereine und andere Gruppen. Es geht um deren Bedürfnisse. Freundlichkeit, Service und Öffnungszeiten, Schnelligkeit, Verständlichkeit und Einfachheit, Kosten und Fachberatung sind wichtige Kriterien. Bisher kümmerte sich der Sachbearbeiter um ein begrenztes Anliegen. Jetzt wird Wissen fachübergreifend benötigt. Damit wird Zusammenarbeit zwingend, Teams werden notwendig und Wissensmanagement wird unabdingbar.

Dieser organisatorische Wandel lässt erahnen, welche gravierenden Änderungen auf die Mitarbeiter zukommen. Die Befriedigung der Kundenbedürfnisse als Teil beruflicher Selbstverwirklichung zu sehen, bedeutet Abschied nehmen von der objektiven wie gefühlten Macht über den eine Verwaltungshandlung begehrenden Bürger. Kundenorientierung funktioniert dann, wenn man den Kunden kennt und sich an ihm orientiert. Dazu sind Feedbacksysteme wie Kundenbefragungen und Beschwerdemanagement nötig. Der Mitarbeiter, eben noch Verwaltungssach-

Damit landen Sie einen sicheren Treffer!

syntex®-ground der neue Outdoor Sportbelag.

Die Langzeitleösung für stark beanspruchte Trainings-, Schulsport- und Bolzplätze.

Landelhof 4 · D-78739 Hardt

Tel. +49 (0) 74 22 - 71 28
Fax +49 (0) 74 22 - 2 33 66

info@dold-sport.de
www.dold-sport.de

DOLD Sportflächen

Sport, Spiel
& Spaß!



bearbeiter, wird zum Kundendienstleister im Rampenlicht. Wer würde bei diesem Wechsel nicht Angst und Unsicherheit empfinden?

Andererseits gewinnen die Mitarbeiter mit dieser neuen Ordnung größere Selbstständigkeit, haben mehr Möglichkeiten zur Gestaltung, können zusätzliche Kompetenzen entwickeln. Sie sind an der Lösungsfindung direkt beteiligt. Dies sind alles Faktoren, die die moderne Personalentwicklung als motivierend ansieht. Und dennoch stellt sich die Frage, ob die Bedürfnisse der Verwaltungsmitarbeiter damit erfüllt sind und ihrer Persönlichkeit gerecht werden?

Das „Big Five“-Modell erfasst zentrale Merkmale menschlicher Persönlichkeit. Wertet man die Ergebnisse von Testgruppen nach Berufsgruppen aus, so finden sich für Beamte hohe Werte für Gewissenhaftigkeit und geringe Werte für Extraversion und Offenheit. Das ist sicherlich auf viele Arbeitnehmer der Verwaltung übertragbar. Wer kreativ sein will, neue Herausforderungen sucht, ein innovatives Umfeld erwartet und Selbstverwirklichung anstrebt, wird sich meist nicht in der öffentlichen Verwaltung bewerben. Sicherheit und Beständigkeit sind hier die vorherrschenden Kriterien. Das heißt, dass Veränderungen persönlichkeitsbedingt nicht mit Sehnsucht erwartet werden und Widerstand programmiert ist.

Auch auf die Führung kommen massive Veränderungen zu. Hierarchische Systeme mit detaillierten Vorgaben nei-

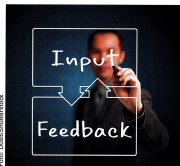


Foto: David Schuster/stock

Feedback geben: Führungskräfte benötigen spezielle Fähigkeiten, um ihre Mitarbeiter für Veränderungsprozesse zu motivieren.

gen zur Verantwortungsverweigerung. Entscheidungen werden so lange die Hierarchie hinauf weiterdelegiert, bis sich eine Stelle nicht mehr entziehen kann. In einer kundenorientierten Struktur hingegen gilt es schnell zu entscheiden und Verantwortung zu übernehmen. Auch gegenüber den eigenen Mitarbeitern muss Führung wahrgenommen werden.

Fähigkeiten wie Ziele vorgeben, Feedback geben, Konflikte lösen und Teams entwickeln sind hier elementar. Dieses fordert von vielen Führungskräften ein grundlegendes anderes Selbstverständnis. Da die meisten Führungskräfte eher wegen ihrer Fachkompetenz und weniger wegen der jetzt geforderten Führungsfähigkeiten ihre Funktion erhalten haben, lässt sich die Schwierigkeit dieser Transformation ermesen.

Die Veränderung zu führen, bedeutet Strukturen anzupassen und die Menschen mitzunehmen. Wenn Ängste und Vorbehalte den Veränderungsprozess lähmen, wird das Ziel nicht erreicht. Das Top-Management muss den erklärten Willen zur Veränderung haben und Vorbild sein. Das mittlere Management setzt um. Hier fällt die Entscheidung!

Die Veränderung der Verwaltung aus sich heraus wird kaum gelingen. Fach- und Methodenkompetenzen der Organisationsentwicklung sind nicht vorhanden. Die Neutralität der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern ist nicht gegeben. Hier können stattdessen außenstehende Unterstützer Vertrauen gewinnen und den Veränderungsprozess erfolgreich führen. *Claus-Dieter Piontke*

Der Autor

Claus-Dieter Piontke ist Business-Coach (DVCT) und Managementtrainer und Senior-Berater bei Mammut Consulting in Kiel

Mit uns die ZUKUNFT gestalten

- Organisationsuntersuchungen
- Personalbedarfsberechnungen
- Mindestpersonalbedarfsmittlung bei Kindertagesstätten
- Personalauswahlverfahren
- Stellenbewertungen
- Bauhoforganisation
- Wirtschaftliche Hausmeisterdienste + Reinigung
- Gebührenkalkulation + gesplittete Abwassergebühr
- Globalberechnungen
- Betriebswirtschaftliche Beratung

KBK

Kommunal-Beratung
Kurz GmbH

Kornbergstraße 31
73061 Ebersbach/Fils
Telefon 07163 4157
Telefax 07163 4156

Mail: info@kommunal-beratung-kurz.de
www.kommunal-beratung-kurz.de

Change Management System entwickeln

Isolierte Aktivitäten auf einzelnen Ebenen einer Organisation bewirken keinen erfolgreichen Veränderungsprozess. Vielmehr ist das System als Ganzes zu entwickeln. Der Veränderungsprozess vollzieht sich in drei Bereichen:

I Organisationsentwicklung: Organisationsaufbau und Abläufe werden angepasst

I Personalentwicklung: Fähigkeiten sind zu entwickeln, Verhalten ändert sich

I Kulturentwicklung: Veränderung von Werten und Normen