

Lars Heyne, Bengt Krauß

# Reorganisation in der Kommune: 3 Gründe warum die Umsetzung ausbleibt

"Seit die Analysten aus dem Hause sind, ist nicht mehr viel passiert."  
"Das Konzept haben wir immer noch... in der Schublade liegen."  
"Viel Wirbel um nichts – es ändert sich doch sowieso nichts."

**Solche Aussagen hört man immer wieder – sowohl von Mitarbeitern als auch von Führungskräften. Doch, was hindert Sie daran, Fahrt aufzunehmen und aus dem toten Papier eine lebendige Zukunft zu gestalten? Was hindert Sie daran, Verwaltungsreformen bzw. Verwaltungsmodernisierungen tatsächlich umzusetzen?**

Die Verwaltung ist hier doppelt gefordert: Zum einen muss sie eine aussagekräftige Analyse (Organisationsuntersuchung) erstellen, um daraus überhaupt konkrete Handlungsfelder ableiten zu können. Zum anderen gestaltet sich die Umsetzung der daraus resultierenden Maßnahmen oftmals als schwierig.

Und genau das lässt so manch einen Amtsleiter verzweifeln: Wie leite ich nun konkrete Maßnahmen ab und zwar so, dass diese dann von den Mitarbeitern umgesetzt werden können?

Drei wesentliche Gründe, warum die Umsetzung einer Reorganisation in der öffentlichen Verwaltung manchmal nur schleppend in Gang kommt.

## **Grund Nr. 1: Der politische Masterplan "landet" nicht in der Verwaltung**

Die doppelte Seele einer Kommune! Diesen Aspekt findet man in dieser starken Ausprägung nur in der öffentlichen Verwaltung. Zwischen politischer Entscheidung und Verwaltungsentscheidungen können Welten liegen - so zumindest der Eindruck.

Allzu oft scheitern Umsetzungen in der Verwaltung, weil sie über den politischen Masterplan nicht hinauskommen.

Was heißt das? Aussagen der Politik sind nicht 1:1 auf Verwaltungshandeln übertragbar. Sie müssen quasi übersetzt werden.



### Ein Beispiel aus einer Stadtverwaltung:

Das politische Wahlversprechen (Masterplan) lautet: "Wir müssen die lokale Wirtschaft fördern und zu einem attraktiven Wirtschaftsstandort werden."

Doch was heißt das jetzt ganz konkret für das Bürgerbüro, das Amt für Soziales oder die Bauverwaltung? Was soll der einzelne Fachbereich tun, um die Wirtschaft zu fördern?

Beispielsweise in der Bauverwaltung: Wird die Wirtschaftsförderung durch Verkürzung der Durchlaufzeiten und Erhöhung der Quoten von genehmigten Bauanträgen gefördert? An der Quote von bearbeiteten Anträgen zu Mitarbeitern? Wie sieht diese Quote im Vergleich zu anderen Kommunen aus?

Wie müssen Verwaltungsprozesse aussehen, um dieses Versprechen umsetzen zu können?

Es wird deutlich, dass das große politische Ganze in einen konkreteren und detaillierteren Handlungsplan übersetzt werden muss. Bleibt diese Übersetzung aus, so entsteht zwangsläufig eine Lücke zwischen politischer Willensbekundung und operativer Umsetzung in der Verwaltung.

Bestenfalls resultieren daraus Zielkonflikte und Irritationen bei den Beteiligten – schlimmstenfalls passiert gar nichts und Veränderung findet nicht statt.

Führungskräfte, Mitarbeiter und letztendlich Bürger sind unzufrieden, weil politische Versprechen nicht umgesetzt sind.

## Grund Nr. 2: Es mangelt an Entscheidungen

Es gibt mit Sicherheit viele Gründe, Entscheidungen nicht zu treffen. Aber Achtung: Auch dies ist eine Entscheidung! Zudem noch eine, die sich nicht unbedingt positiv auf die Umsetzung einer Reorganisation auswirkt.

Werden keine Entscheidungen getroffen, bleibt die Veränderung aus. Denn übersetzt heißt dies: "Viel Wirbel um nichts."



Bleibt also die spannende Frage: Was hindert Sie daran, Dinge zu entscheiden? Hier spielen folgende Faktoren eine Rolle.

Grad der Risikobereitschaft einer Organisation:

Ist die Risikobereitschaft schwach ausgeprägt, mutiert jede Entscheidung zu einer Art gefährlicher Mutprobe. Im Zweifel wird dann besser gar nichts entschieden, als etwas Falsches zu entscheiden.

In der Wissenschaft ist dieser Faktor auch als post decisional regret bekannt. Hören Sie sich bei Ihren Mitarbeiter um: Wird gesunder Mut belohnt? Ist Risiko etwas Negatives oder ein unvermeidbarer Faktor?

Und ja: Auch Verwaltungen können Risikobereitschaft zeigen. Risikobereitschaft bedeutet nicht, dass Sie alle Verwaltungsvorschriften außer Acht lassen sollen.

Risikobereitschaft bedeutet, bestimmte eingespielte Strukturen zu hinterfragen, interne Abläufe neu zu denken und sich nicht hinter der Aussage „In der Verwaltung ist das eben so“ zu verstecken.

Die Fehlerkultur einer Organisation:

Eine ausgeprägte Entscheidungskultur produziert immer auch Fehlentscheidungen. Wie geht Ihre Verwaltung mit solchen Fehlern um? Wie kommunizieren Sie als Abteilungs- oder Amtsleiter intern eine Fehlentscheidung?

Es braucht auch eine angemessene Fehlerkultur, damit Veränderungen eine Chance haben und nicht an den ersten Hindernissen hängen bleiben.

## Grund Nr. 3: Ergebnisse werden zu wenig gesteuert

Erste Ergebnisse fallen nicht vom Himmel und eine Organisation wird sich in der Regel nicht allein auf den Weg in die Veränderung machen.

In der Praxis kann man immer wieder beobachten, wie mangelnde Steuerung der Ergebnisse dazu führt, dass nichts passiert. Das Soll bleibt ein Soll, es ändert sich nichts.

Für die Steuerung Ihrer Ergebnisse sollten vier Schritte berücksichtigt werden:

### 1. Einen Partner auswählen:

Wenn die eigenen Ressourcen nicht ausreichen oder Widerstände intern zu groß sind, sollten Sie einen externen Partner in Erwägung ziehen.

Ein weiterer Vorteil: externe Dienstleister lassen sich ergebnisorientierter steuern. Hier muss weniger Rücksicht auf das innerbetriebliche Klima genommen werden.

### 2. Vereinbaren, beauftragen, abnehmen:

Vereinbaren Sie konkrete wahrnehmbare Ergebnisse und beauftragen Sie diese (auch bei einer rein internen Umsetzung). Am Ende dieses Schrittes muss eine konkrete Maßnahmenliste vorliegen, deren Erfüllungsgrad notfalls auch ein Fachfremder überprüfen kann.

Je weniger konkret diese Maßnahmenliste ist, desto größer ist das Risiko, dass die Ergebnisse nur teilweise oder gar nicht überprüfbar sind.

### 3. Regelmäßig prüfen:

Eine regelmäßige Abfrage der aktuellen Ergebnisse sorgt dafür, dass Sie und alle Beteiligten wissen, wie weit die Veränderung bereits fortgeschritten ist. Solche Controlling-Maßnahmen sollten in der Praxis auch persönlich erfolgen.

In der kommunalen Praxis erlebt man immer wieder, dass Kollegen auf gleichen Amtsfuren den digitalen Weg dem persönlichen Kontakt vorziehen. Dieser mag nachvollziehbarer sein, hat aber deutlich weniger Wirkung, wenn es darum geht, eine Organisation zu verändern.

### 4. Dokumentieren und Konsequenzen ableiten:

Erfahrungen aus dem Controlling der Ergebnisse sollten dokumentiert werden. Das unterstützt Sie dabei, notwendige Konsequenzen abzuleiten und gegebenenfalls Ihre Umsetzung anzupassen.



### Fazit

Die Chancen, dass aus dem vielleicht vor Ihnen liegendem Organisationsgutachten ein wirklich neuer und funktionierender Arbeitsalltag wird, erhöhen sich drastisch, wenn Sie den Transfer von politischer Willensbekundung (Masterplan) in Verwaltungshandeln bewerkstelligen, ein entscheidungsfreudiges Klima schaffen und zu guter Letzt dafür sorgen, dass die Ergebnisse in Ihrer Organisation gesteuert werden.

### Autoren



**Lars Heyne**, M.A. ist seit mehr als 15 Jahren als Berater bei der ILTIS GmbH tätig. Sein Schwerpunkt ist die Organisationsberatung für öffentliche Verwaltungen. Dabei wird mit Erfolg das Know-How von Industrie und Mittelstand in den öffentlichen Sektor übertragen. Der Ansatz fokussiert auf die

Verwaltungsabläufe und die Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Führungskräften.

Kontakt: Tel. 07472 /98 39 425

E-Mail: [lars.heyne@iltis.de](mailto:lars.heyne@iltis.de)



**Bengt Krauß** Diplom-Sozialökonom, Partner der Unternehmensberatung ILTIS GmbH und seit mehr als 14 Jahren als Unternehmensberater, Coach und Projektmanager tätig. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt im Bereich von Veränderungs- und Personalentwicklungsprojekten. Sein Spezialgebiet sind die

Wechselwirkungen zwischen den personenbedingten Faktoren und der Gestaltung von Prozessen.

Kontakt: Tel. 07472 /98 39 432

E-Mail: [bengt.krauss@iltis.de](mailto:bengt.krauss@iltis.de)

### ILTIS GmbH

Die ILTIS GmbH ist ein Beratungsunternehmen mit 35 Mitarbeitern und Sitz in Rottenburg am Neckar. ILTIS steht für die erfolgreiche Implementierung neuer Geschäftssysteme, Prozesse und Strukturen. Unser Motto: Damit aus Strategien Handeln wird. Seit mehr als 25 Jahren haben sich unsere Leistungen in Industrie und Mittelstand bewährt. Dieses Know-How übertragen wir mit Erfolg auf den öffentlichen Sektor.

Mehr über ILTIS-Leistungen für Kommunen:

[www.iltis.de/leistungen/kommunalberatung](http://www.iltis.de/leistungen/kommunalberatung)

Abdruck honorarfrei /  
Belege bitte an:

ILTIS GmbH  
Röntgenstraße 13  
72108 Rottenburg

Tel.: 07472 98 39 0  
Fax: 07472 98 39 22  
E-Mail: [dialog@4managers.de](mailto:dialog@4managers.de)