

# Gestalten statt verwalten

**Bundesweit erlebt die Behördenstruktur eine Zeit erheblichen Wandels – in Hückeswagen wird dieser Prozess aktiv und offensiv gestaltet. Auf der Basis eines von den Mitarbeitern erarbeiteten Leitbilds befindet sich die Stadt in einem Change Management-Prozess mit dem Ziel eines kooperativen Miteinanders.**

Die Stadt Hückeswagen liegt im Norden des Oberbergischen Kreises und hat rund 16 000 Einwohner. Die Stadt hat 135 Beschäftigte, wovon circa 70 Personen in der allgemeinen Verwaltung tätig sind. Lebensqualität und Lebendigkeit in der Stadt sind wichtig für die Bürger. Sie profitieren von einer Verwaltung, die sich effizient, bürgernah und lösungsorientiert als modernes Dienstleistungsunternehmen versteht. Daher bricht Hückeswagen die straffe Behördenstruktur seit Anfang 2005 offensiv auf. Ein Rückblick:

- Zum 01.01.2005 wurde die Struktur der Verwaltung gestrafft. Unnötige Hierarchieebenen wurden abgeschafft durch die Bildung von nur noch drei Fachbereichen mit dezentraler Ressourcenverantwortung.
- Zum 01.01.2006 stellt die Stadt Hückeswagen als eine der ersten Kommunen in NRW ihre Haushaltsplanung von der Kameralistik auf die doppelte kaufmännische Buchführung um. Aufbauorganisation und Produktstruktur wurden homogen gestaltet. Ein wesentliches Kriterium zur Umsetzung neuer Steuerungsmodelle wurde erfüllt. Künftig wird der Ressourcenverbrauch der Stadt transparent und bildet eine Grundlage für die Gesamtsteuerung der Kommune.

- Wesentlich für die Stadtentwicklung ist eine Unterstützung und Förderung der ortsansässigen Unternehmensstruktur. Ergebnis: weniger Bürokratismus und Verhinderungsdenken.

## Motivation braucht Nahrung

Was geschieht mit und bei den Menschen, die alle geschilderten Prozesse umsetzen, diese tragen und daran gemessen werden? Warum scheitern gut gemeinte Ansätze vom Topmanagement so gerne an der Schnittstelle zu den beteiligten Mitarbeitern? Wohin mit Verunsicherungen, Ängsten, Krankheit und Demotivation?

Letztlich geht es um die Überzeugung der beteiligten Menschen und darum klarzumachen, warum eine Entwicklung richtig ist und was jeder Einzelne davon hat, diese zu unterstützen. Entsteht für die Beteiligten Sinnhaftigkeit, dann entsteht Motivation. Und Motivation braucht Nahrung. Es ist erforderlich zu vermitteln, dass jede beteiligte Fachkraft an ihrer Stelle gefragt ist und gebraucht wird. Weiterhin ist nun soziale Kompetenz der Leitungsetagen gefragt.

Die Führungsebene entschied, dass ein Leitbild als Grundlage einer innerbetrieblichen Wertebasis unabdingbar ist. Dieses wurde verantwortlich in die Hände der

Mitarbeiter gelegt. Bürgermeister Uwe Ufer erläutert: „Es geht um die Formulierung und Entwicklung einer Unternehmenskultur, die jeden Beschäftigten unmittelbar betrifft und die daher nur von den Mitarbeitern selbst geschaffen und beschrieben werden kann.“ Ufer macht unmissverständlich klar, dass das Leitbild auf jeden Fall umgesetzt und Bindungswirkung nach innen und außen entfalten wird.

## Vergangenheit und Zukunft

Der gebildete Arbeitskreis für die Erarbeitung des Leitbilds beschäftigte sich mit einer Analyse des aktuellen Zustands der Verwaltung – auch unter Einbeziehung der negativen Erfahrungen aus der betrieblichen Vergangenheit. Dies war erforderlich, um Frustrationen aus der Vergangenheit zu klären und den Unterschied zum aktuellen Prozess klarzumachen.

Deutlich wurden hier die vielen positiven Seiten der Zusammenarbeit wie zum Beispiel eine gute Außenwirkung, zufriedene Kunden, ein gutes Image in der Wirtschaft, Kritikfähigkeit, kurze Dienstwege, eine flache Hierarchie, ein ausgewogenes Dienstleistungsangebot und flexible Öffnungszeiten.

Offensichtlich wurden aber auch die Stolpersteine, die das tägliche Miteinander und

das Arbeitsergebnis regelmäßig erschweren oder sogar verhindern, wie zum Beispiel eine schlechte Kommunikationsstruktur, mangelnde Offenheit, Schwellenängste gegenüber Führungskräften, unangemessene Art und Weise von Kritik, mangelnde Arbeitsfreude, festgefahrene Denkweisen und fehlendes Verantwortungsgefühl.

Heraus kam schließlich das Leitbild mit dem Motto „Gestalten statt Verwalten“. Dieses lässt sich auf alle Fachbereiche übertragen und macht den gemeinsamen Geist, die Motivation und auch die Zukunftsorientierung der Verwaltung deutlich. Der weitere zentrale Begriff ist das Wort FAIR. Wesentliche Werte und Haltungen werden unter diesem Begriff vereint (siehe Abbildung).

### Unterstützung durch systemisches Coaching

Das so formulierte und gestaltete Leitbild wurde im Dezember 2007 zum § 1 der allgemeinen Dienst- und Geschäftsweisung der Stadt Hückeswagen erklärt. Die Ernsthaftigkeit seitens der Verwaltungsleitung zeigte sich, als im Rahmen einer Großgruppenkonferenz neben vielen positiven Aspekten auch Kritik am Handeln der Leitung in der Vergangenheit geäußert wurde. Die Bereitschaft aller Beteiligten und insbesondere des Bürgermeisters, sich diesen Defiziten und den unterschiedlichen Wahrnehmungen hierzu zu stellen, bildet die Grundlage für die weitere gemeinsame Arbeit. Systemisches Coaching wird nunmehr als effektives Beratungsinstrument, als der geeignete Weg zu Mitarbeiterzufriedenheit und Verwaltungsoptimierung, genutzt. Bürgermeister Ufer betont: „Die Herausforderungen unserer Zeit definieren sich besonders dadurch, dass wachsende Aufgaben und höhere Ansprüche mit geringeren Ressourcen zu bewältigen sind. Aus diesem Fakt resultieren

## Leitbild der Stadt Hückeswagen

Abbildung



Mitarbeiter der Stadt Hückeswagen haben im Rahmen des Change Management-Prozesses ein verbindliches Leitbild erarbeitet.

Umsetzungsprobleme und Kommunikationsschwierigkeiten, denen wir uns bewusst stellen.“

Margit Stockdreher, systemische Therapeutin, NLP-Practitioner und Medienmoderatorin mit 19 Jahren Berufserfahrung in der kommunalen Verwaltung unterstützt die Optimierungsprozesse der Verwaltung der Stadt Hückeswagen mit systemischem Coaching.

### Erfolgsfaktoren des Miteinanders

Dies sind die Erfolgsfaktoren für den Change Management-Prozess bei der Stadt Hückeswagen.

### Systemisches Coaching der Führungsebene/kollegiales Coaching:

Die Führungskräfte trainieren systemische Interventionen, abgestimmt auf die individuellen Veränderungsprozesse. Das eigene Führungsverhalten wird reflektiert und in einem strukturierten Interaktionsprozess intensiv ausgetauscht. Die hierfür notwendigen theoretischen und praktischen Voraussetzungen wurden in einem Eingangsseminar geschaffen.

### Gemeinsame Entwicklung passgenauer Lösungen durch Inhouse-Veranstaltungen/Mitarbeiterschulungen/

#### Coaching:

Im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung sind gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiter die wichtigste Ressource des Unternehmens Verwaltung.

#### Mitarbeitende fordern und fördern:

Insbesondere Vorgesetzte sind gefordert, durch intensives Kommunizieren mit den Beschäftigten die Basis für eine motivierende Zusammenarbeit zu legen. Motivierte Mitarbeiter, die das Leitbild ihrer Organisation tragen - und dies im Einklang mit der Führungsriege - sind Garanten für Erfolg.

#### Strategie-/Leitbildentwicklung:

Eine mittel- bis langfristige Strategie ist die Grundlage des Veränderungsprozesses. Der wesentliche Erfolgsfaktor ist die direkte Mitarbeiterbeteiligung an dieser Strategie, die mit der Leitbildgruppe umgesetzt wird.

#### Nachhaltige Betreuung/Prozessorientierung:

Zur internen Begleitung und Sicherstellung des begonnenen Prozesses wurde ab dem 01.01.2009 eine Funktion „Personalentwicklung“ geschaffen, die in Form einer Stabsstelle organisiert ist. Ergänzend hierzu stellt das externe Coaching sicher, dass die Reflektion fachgerecht erfolgt.

#### Personalentwicklung:

Personalentwicklung in Hückeswagen versteht sich als Motor für Prozesse aller Art, die geeignet sind, eine positive Unternehmenskultur zu schaffen. Im Idealfall

## Auszeichnungen für die Stadt Hückeswagen für ihr Engagement im Bereich Entbürokratisierung

Info

- 2006: Ernennung von Bürgermeister Uwe Ufer zum „CIO (Chief Information Officer) des Jahres“ durch das Magazin „Computerwoche“
- 2006: Gründung der Hückeswagener Unternehmerinitiative HUI, „Lotse“ - für Unternehmen: alles aus einer Hand!
- 2007: Zertifizierung durch den TÜV mit dem RAL - Gütezeichen als erste Stadt in Deutschland „mittelstandsorientierte Kommunalverwaltung“
- 2007: ARTUS Preis für Entbürokratisierung
- 2008: bundesweit erstmalige Einführung des Bürgerkontos (Projektpartner SAP)
- 2008: erneute Ernennung von Bürgermeister Ufer zum „CIO“
- 2009: 2. Zertifizierung durch den TÜV, Ehrung der Gütegemeinschaft als „Ort im Land der Ideen“ durch den Bundespräsidenten

herrscht ein Klima von Vertrauen und Akzeptanz.

Im Mai diesen Jahres wurde das innovative Personalentwicklungskonzept in einer Personalversammlung vorgestellt. Eingebettet in eine Gesundheitsmesse wurde die Ganzheitlichkeit des Konzepts deutlich und lud ein zum „Hören, Sehen, Spüren und Schmecken“. Die Bedeutung von Mitarbeiterwertschätzung betonte ein mitreißender Vortrag zum Thema „Mensch - Arbeit - Gesundheit“ von Herrn Manfred Maus, Firmengründer der Obi Baumärkte.

### Kooperative Zusammenarbeit als Ziel

Aktuelle Schwerpunkte der Stadt Hückeswagen sind die Themen „betriebliche Gesundheitsvorsorge“ (Ernährung, Massage, gesundheitsfördernde Kurse) sowie „Information und Transparenz“ (neues Intranet). Im Bereich der Mitarbeiterqualifizierung werden Inhouse-Seminare (Moderation/Präsentation, Motivation, Zeitmanagement und Kommunikation) angeboten, um Ressourcen zu stärken und Defizite abzubauen. Ergänzendes Ziel ist es, individuelle Förderungsbedarfe zu definieren und einzelfallbezogen zu bearbeiten. Mitarbeiter werden so aktiv in ihrer individuellen Entwicklung unterstützt.

Neben der Personalentwicklung werden im Arbeitskreis Leitbild weiterhin eigenständig erarbeitete Prioritäten verfolgt. Die aktuellen Themen sind hier „Aufbau eines betrieblichen Vorschlagswesens“ und die Definition eines „Verhaltenskodex“, der das Leitbild ergänzt und konkretisiert.

Der mitarbeitende, mitdenkende und mitfühlende Mensch wird hier in den Mittelpunkt gestellt. Durch Kommunikation und die Förderung von Mitarbeitenden in ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung entsteht die Fähigkeit, Verständnis für die Rolle und für Entscheidungen anderer zu wecken. Konflikte werden begrenzt und konstruktiv bearbeitet.

Insgesamt befindet sich die Stadt Hückeswagen auf einem guten Weg, der weiterhin mit hoher Priorität, Ernsthaftigkeit und dem Willen nach pragmatischen, praxistauglichen Lösungen beschrritten werden muss. Das geschilderte Idealbild gibt es nicht - aber die Beschäftigten der Stadt Hückeswagen erhalten ein Zukunftsversprechen der kooperativen und verlässlichen Zusammenarbeit.



Autorin  
**Isabel Bever,**  
Personalentwicklung,  
Stadt Hückeswagen,  
isabel.bever@  
stadt-hueckeswagen.de