

Jürgen Heinrich, Bielefeld

Gemeinsam mehr erreichen

OstWestfalenLippe intensiviert mit einer regionalen Initiative die interkommunale Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit von zwei oder mehreren Kommunen, um öffentliche Leistungen gemeinsam zu erbringen, ist ein seit langem erfolgreiches Organisationsmodell und wird in unterschiedlichen Formen verwirklicht. Mal erbringt eine Kommune Leistungen für andere, mal führen sie Ämter zusammen, mal übertragen sie einer juristischen Person (Zweckverband u. a.) die Aufgaben oder schaffen gemeinsam genutzte Dienstleistungszentren (Shared Services).

Das Thema hat durch die Finanznot der Kommunen in den letzten Jahren an Dynamik gewonnen, da mit interkommunaler Zusammenarbeit Kosten gesenkt werden können. Einen ersten Eindruck von den Einsparungspotenzialen bei der Zusammenführung von Einrichtungen und Verwaltungskooperation gibt die folgende Zusammenstellung¹:

Leitstelle Feuerwehr (Solingen/Wuppertal): 730.000 € p.A.
Bauhof-Zweckverband (Böblingen/Sindelfingen): 650.000 € p.A.
Kommunale Verkehrsüberwachung (Nürnberg/Großraum Nürnberg): 500.000 € p.A.
Gesundheitsamt (Kreis Osnabrück/Stadt Osnabrück): 405.000 € p.A.
Gemeinsames Amt für Statistik (Nürnberg/Erlangen): 262.000 € p.A.
Kassen- und Steueramt (Usingen/Neu-Anspach): 61.000 € p.A.
BeihilfeCenter (Erlangen/Fürth): 75.000 € p.A.

Obwohl es also zahlreiche gute Beispiele gibt, tun sich viele Kommunen noch schwer in der konkreten Umsetzung. In einer Befragung von 300 deutschen Kommunen durch Ernst&Young im Juli 2010 wurde die Neuaufnahme/Intensivierung interkommunaler Zusammenarbeit zwar als Strategie zur Begegnung der Finanzmisere

benannt, aber mit 62 % deutlich hinter Steuern- und Gebührenerhöhung (84%) und Restrukturierungsmaßnahmen (96%) eingeordnet.

Um in der Region OstWestfalenLippe die Dynamik zu erhöhen, wurde vom Regionalrat bei der Bezirksregierung Detmold die Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit zu einem Handlungsschwerpunkt für die Jahre 2010 bis 2015 erklärt und im Jahr 2010 eine auf zwei Jahre angelegte regionale Initiative gestartet, mit der die interkommunale Zusammenarbeit der 76 Kommunen in der Region (6 Kreise, 59 kreisangehörige Städte und Gemeinden, Stadt Bielefeld) intensiviert werden soll. Der Beitrag berichtet über die ersten Ergebnisse dieser Initiative, die von der OstWestfalenLippe Marketing GmbH konzipiert und durchgeführt wird.

„In welchen Handlungsfeldern streben Sie eine Kooperation an?“ Auf diese Frage nannten bei einer Umfrage im Jahr 2010 die 76 Kommunen an erster Stelle Personalwesen, Einkaufs- und Beschaffungsmanagement und Telefonische Service Center. Es kommt nicht von ungefähr, dass Aufgaben aus dem „back-office“ Bereich priorisiert wurden und Aufgabenbereiche wie Feuerwehr oder Schulen, die Bür-

gerinnen und Bürger unmittelbar berühren, auf die hinteren Plätze verwiesen wurden. Da Veränderungen nie einfach zu erreichen sind, ist es gut, mit den (scheinbar) einfachen, politikfernen Maßnahmen zu beginnen, zumal dort auch großes Potenzial steckt, und dann erst (noch) dickere Bretter zu bohren.

Das Handlungskonzept der regionalen Initiative „Intensivierung der interkommunalen Zusammenarbeit“ der OstWestfalenLippe Marketing GmbH sieht ein Bündel von sieben Maßnahmen vor, die während der zweijährigen Projektlaufzeit verwirklicht werden sollen. Dazu gehören eine Kooperationsdatenbank, die Bildung eines Fachbeirats aus kundigen Persönlichkeiten oder die Gewinnung der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und des Studieninstituts Westfalen als Partner. Im Mittelpunkt steht aber eine Veranstaltungsreihe, in der gute Beispiele gezeigt werden, die bundesweit gesucht wurden.

Interkommunale Zusammenarbeit im Personalwesen

An der ersten Informationsveranstaltung zur Interkommunalen Zusammenarbeit im Personalwesen im Dezember 2010 haben Fach- und Führungskräfte aus mehr als der Hälfte der 76 Kommunen teilgenommen, darunter allein 19 Bürgermeisterinnen und Bürgermeister. A. Schulz, Geschäftsführer des Dienstleistungszentrums der Sparkassen mit Sitz in Münster, stellte die Organisation und das Leistungsspektrum seiner Einrichtung vor. Das Dienstleistungszentrum betreut derzeit 11.000 Beschäftigte aus 49 Sparkassen in allen Fragen der Personalsachbearbeitung.

¹ Quelle: KGSt Bericht Nr. 4/2008

Es bietet sowohl die komplette Auslagerung (full service) als auch die Auslagerung einzelner Module an: von „Altersteilzeit“ bis „Zeugnisse“. Die Zahl der Sparkassen (Gesamtzahl in Deutschland 430), die das Dienstleistungszentrum beauftragen, wächst kontinuierlich.

Das Dienstleistungszentrum der Sparkassen war Modell für die „Servicestelle Personal“ beim Kreis Warendorf. Die Präsentation des projektverantwortlichen Kreis-kämmerers Dr. Funke beschrieb, welche Aufgaben die Servicestelle für bisher vier Gebietskörperschaften wahrnimmt. Der Servicestelle, die auch eines von vier Leitprojekten des Landes NRW im Modellversuch „Vernetzte Verwaltung“ ist, sind weitere Kunden aus der kommunalen Familie willkommen.

Ein drittes Beispiel für Dienstleistungen rund um die Personalwirtschaft präsentierte R. Harnisch, der Geschäftsführer des kommunalen Rechenzentrums Minden-Ravensberg/Lippe (KRZ). Das KRZ ist Informatik-Dienstleister von drei Kreisen und 34 Städten und Gemeinden aus den Kreisgebieten und wird von weiteren 600 Kunden aus dem kommunalen Umfeld in Anspruch genommen. Mit dem Programm P&I LOGA werden monatlich 100.000 Abrechnungen erstellt, das Volumen der Lohn- und Gehaltszahlungen liegt bei 2,5 Mrd. € p.A..

In der Region gibt es weitere Kooperationsvorhaben auf dem Gebiet des Personalwesens: sechs große Städte (Bielefeld, Detmold, Gütersloh, Herford, Minden, Paderborn) sind mit einem Projekt „Beihilfe“ gestartet, drei kleinere Städte und Gemeinden (Marienmünster, Nieheim, Steinheim) haben Regelungen vereinbart, wie sie sich bei unerwartetem Personalausfall vertreten, u.a. bei Lohn- und Gehaltsabrechnungen. Über den erreichten Stand haben H. Grinblats von der Stadt Bielefeld und D. Becker von der Gemeinde Nieheim informiert.

„Die Zeit ist reif ... für interkommunale Zusammenarbeit im Großraum Nürnberg, Fürth, Erlangen, Schwabach“, überschrieb Dr. G. Leipold, der Leiter des Projektbüros, seinen Vortrag. Er beschrieb nicht nur die schon realisierten Projekte (Gewerbesteuer Außenprüfung, Statistik, Interner Personalservice, IT, Kommunale Verkehrsüberwachung inkl. Bußgeldstelle), sondern formulierte auch fünf Erfahrungen (in Leitbegriffen):

1. **Beton bohren** – Der Prozess ist sinnvoll, aber schwierig. Verbale Zustimmung bei gleichzeitiger Verhaltensstarre.
2. **Das Hohelied der Klippe** – Sehnsucht nach dem Scheitern überwinden und Wege zu Lösungen finden.
3. **Die Sitte der Väter** – Noch nie, – schon immer, – wo kämen wir hin, – Sparen? Ja, bei den anderen ..., – Modelllösung? Ja, meine
4. **Egopyramide** – Was geht, liegt weniger an überörtlichen Rahmenbedingungen, sondern vielmehr an örtlichen Situationen – an Akteuren und an gewählten Prozessstrukturen.
5. **Selbstverwaltetes Kommunikationszentrum** – Nichts ist „selbstverständlich“ oder „offensichtlich“, aber alles ist möglich. Und wenn jeder machen würde, was er soll (und kann) und nicht das, was er will (und glaubt zu können), wäre viel Zeit gewonnen.

Seine Formel von den „lokalpatriotischen Gründen“ für das Scheitern von Vorhaben wurde zum geflügelten Wort der Veranstaltung.

Interkommunale Zusammenarbeit im Einkaufs- und Beschaffungsmanagement

Rechtssichere Ausschreibungen und gute Preise können von Kommunen besser erreicht werden, wenn sie die Möglichkeiten interkom-

munaler Zusammenarbeit nutzen. In einer Informationsveranstaltung im Februar 2011 wurden gute Beispiele vorgestellt.

Zunächst stellte Dr. Johannes Kramer, Geschäftsführer des Klinikums Bielefeld, die Einkaufsgemeinschaft Kommunaler Krankenhäuser e.G. im Deutschen Städtetag (EKK) vor, deren Aufsichtsratsvorsitzender er ist. Die EKK wurde 1998 gegründet, um über den gemeinsamen Einkauf bessere Preise zu erzielen. Heute vertritt die EKK 60 Mitglieder und erreicht ein Umsatzvolumen von mehr als 650 Millionen €. Die Preiseffekte sind erheblich (zwischen 15 und 40 Prozent), sodass die beteiligten kommunalen Häuser sich im Wettbewerb mit den privaten Kliniken besser behaupten können und die schlanke Organisation aus den Boni finanziert werden kann. Im Februar 2011 ist beim Deutschen Städtetag nun auch eine EKV e.G. als Dienstleistungs- und Einkaufsgemeinschaft Kommunale Verwaltungen von zunächst sieben Städten gegründet worden. Er forderte die Städte der Region auf, sich an der Genossenschaft zu beteiligen.

Der „Vergabemarktplatz NRW“ ist ein elektronischer Marktplatz mit aktuellen Vergabeverfahren von Land und Kommunen. Unternehmen können sich dort über Ausschreibungen informieren, Verdichtungsunterlagen herunterladen, mit der Vergabestelle kommunizieren und ihre Angebote elektronisch einreichen. Das KRZ Minden-Ravensberg/Lippe betreibt als Satelliten das Portal „Vergabe Westfalen“. M. Kroeger, Geschäftsbereichsleiter im KRZ und der 1. Beigeordnete und Kämmerer der Stadt Lemgo gaben einen Erfahrungsbericht, in dem sie auf 31.000 aktive Unternehmen und 300 Vergabestellen mit 1650 Nutzern hinwiesen. F. Breitenfeld vom Kreis Minden-Lübbecke und Sprecher des Arbeitskreises e-Vergabe OWL stellte das OWL-Vergabeportal vor, das die Software der Deut-

schen e-Vergabe von Healy Hudson nutzt. 41 Kommunen aus der Region veröffentlichen auf dem Portal ihre Ausschreibungen. In der Diskussion der Vorträge wurde gefordert, dass die beiden Portale sich zusammenfinden und ein gemeinsames Vorgehen vereinbaren.

In NRW haben die Städte Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth mit Förderung durch das Land ein Modellprojekt „Geschäftsprozessoptimierung durch Shared Services der Kommunen“ durchgeführt. Einen Erfahrungsbericht der dabei eingerichteten zentralen Vergabestelle (ohne Marienheide) gab J. Liehn.

M. Guth, Amtsleiter der hessischen Stadt Usingen, konnte berichten, dass mit Neu-Anspach nicht nur Ordnungsamt, Stadtkasse, Steueramt, Kämmerei und Standesamt zusammengeführt wurden, sondern durch gemeinsame Ausschreibungen allein 445.000 €/Jahr bei einer Laufzeit von zehn Jahren beim Müll, 250.000 bei der Straßenbeleuchtung und 20.000 bei den Versicherungen eingespart werden konnten. Seine Erfolgsfaktoren für gelingende interkommunale Zusammenarbeit sind u.a.:

1. Verwaltungschefs sind die Hauptfaktoren für den (Miss-)Erfolg. Wenn sie das Projekt wollen, müssen sie „ohne wenn und aber“ dahinter stehen und dies deutlich machen.
2. Gleichberechtigung und Vertrauen zwischen den Partnern, vertrauensvolle Beteiligung der Personalvertretung, schlanke Entscheidungsstrukturen, frühzeitige Beteiligung der „Betroffenen“.
3. Sachgerechte Einbindung der Politik.
4. Einen langen Atem benötigt es mitunter schon, aber es muss auch zügig vorwärts gehen, denn positive Bekundungen gehen nicht selten mit Passivität einher..., denn vielleicht kann man das Projekt ja doch aus hungern...

Interkommunale Zusammenarbeit in Telefonischen Service Zentren und beim Anschluss an D 115, die einheitliche Behördenrufnummer

Telefonische Servicecenter bieten heute schon einen einfachen Zugang zu Informationen und zum Service der öffentlichen Verwaltung. Zuständigkeiten und Telefonnummern müssen nicht mehr aufwändig recherchiert werden, die Verwaltung ist zu einheitlichen Servicezeiten (mindestens Montag bis Freitag 8.00 bis 18.00 Uhr) erreichbar, unnötige Behördengänge können vermieden werden. Die Erfahrung zeigt, dass 70 bis 80 Prozent der Anliegen direkt beim ersten Anruf geklärt werden können und die Fachebene durch allgemeine Auskünfte weniger beansprucht wird. Drei Praxisberichte aus der Region vom BürgerServiceCenter der Stadt Bielefeld und von den Service Centern Lippe und Paderborn sollen den Kommunen in einer Veranstaltung Ende März ermöglichen, sich zu orientieren und Grundlage für eine Entscheidung zu sammeln, ob sie am D 115 Regelbetrieb teilnehmen, sich an eines der Servicecenter anschließen oder (gemeinsam mit anderen) ein weiteres Zentrum aufbauen.

Die drei Informationsveranstaltungen, denen noch zwei weitere folgen werden, verschaffen den Kommunen in der Region einen Überblick, was Stand der Dinge im jeweiligen Handlungsfeld ist, was sich in der Region heute schon dazu tut und wo die Reise hinget. Es ist aber Sache der Kommunen selbst, ob sie den Impuls aufnehmen und Kooperationsvorhaben anbahnen und verwirklichen. Eine Auswertung wird Ende 2011 zeigen, welche Ergebnisse erreicht werden konnten.

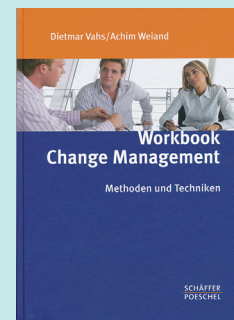
Frei nach Karl Valentin: Interkommunale Zusammenarbeit ist schön, macht aber viel Arbeit.

Jürgen Heinrich ist Leiter des AWW-Arbeitskreises 1.2 „Bürokratieentlastung der Wirtschaft“.

Dietmar Vahs/Achim Weiland
Workbook Change Management
Methoden und Techniken

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
2010, 180 S., 49,95 €, ISBN 978-3-7910-2860-6

„Change Management“ ist für viele Menschen in den letzten Jahren zu einer Art „Zauberwort“ geworden, das – je nach persönlichem Erfahrungshintergrund – mit positiven oder negativen Erfahrungen erfüllt ist. Während die einen glauben, dass es für geplante Veränderungen einen „one best way“ gibt, sehen die anderen den Unternehmenswandel als einen äußerst individuellen und nur in Teilen planbaren Prozess an, der im betrieblichen Alltag vielfältigen Einflüssen und Belastungen ausgesetzt ist. Wandel wird damit für alle Beteiligten zu einem sowohl risiko- als auch chancenreichen Unterfangen.



Der vorliegende Band umfasst eine systematische, übersichtliche und kompakte Darstellung der für die Praxis relevanten Instrumente des Veränderungsmanagements, die es jedem Verantwortlichen ermöglichen soll, in jeder Phase des Wandels das passende Werkzeug einzusetzen. Die Gliederung des Buches folgt dem typischen Verlauf von Veränderungsprozessen: Nach der Darstellung von Instrumenten für die Vorbereitungs-, Analyse- und Planungsphase werden Werkzeuge für die Implementierung der Maßnahmen vorgestellt. Dabei werden mit den Handlungsfeldern „Training und Partizipation“, „Informations- und Kommunikationspolitik“ sowie „Commitment und Ziel-/Zeitvorgaben“ genau diejenigen Themen angesprochen, die für einen erfolgreichen Wandel von besonderer Bedeutung sind. Diverse anschauliche Schaubilder erleichtern dabei dem Leser das Studium dieses ganz für die Praxis verfassten Buches.

(jk)