

Den freiwilligen Gemeindezusammenschluss meistern Erfahrungen aus der Beratungspraxis

9. Kommunale Informations-Börse Thüringen 2017

Erfurt, 25. Oktober 2017

Dr. rer. pol. Christoph Trumpp



B & P Gesellschaft für kommunale Beratung mbH

Franklinstr. 22, 01069 Dresden

Telefon 0351 / 47 93 30 - 30, Telefax 0351 / 47 93 30 - 44

E-Mail kanzlei@bup-kommunalberatung.de

Internet www.bup-kommunalberatung.de

B & P Geschäftsbereich Organisation und Personal

Ansprechpartner



Dr. Christoph Trumpp

Dipl.-Wirtsch.-Ing. | Dr. rer. pol.

Abteilungsleiter

Leistungen im Bereich Organisation

- Tiefgründige Organisationsuntersuchung (Aufbau- und Ablauforganisation)
- Strukturanalyse der Verwaltungsorganisation
- Umsetzungsbegleitung
- Prozessmanagement (Prozessanalyse)
- E-Government und IT-Strategie
- Dienstanweisungen & -vereinbarungen
- **Strategieberatung** (bspw. Begleitung von Gemeindezusammenschlüssen)

Leistungen im Bereich Personal

- Erarbeitung von Stellenbeschreibungen
- Stellenbewertung nach der neuen Entgeltordnung zum TVöD
- Personalentwicklungskonzept
- Begleitung bei der Personalgewinnung

Agenda

1. **Vorbemerkungen und Ausgangspunkt**
2. Kommunikationsfelder Gemeindezusammenschluss
3. Gestalten oder gestaltet werden?

Gemeindezusammenschluss



- dauerhafte Leistungsfähigkeit gewährleisten
- „politische“ Gelegenheit
- geographische und historische Verbundenheit
- leistungsfähige u. effiziente Verwaltung
- „Bewahrenswertes“ bewahren

- kommunales Profil stärken und weiterentwickeln
- Personalentwicklung, Organisation, Verwaltung
- Bürgerfreundlichkeit
- Dienstleistungsorientierung
- Finanzlage

- Bevölkerungsentwicklung
- Verschuldung
- Aufgabenstruktur
- überalterte Verwaltung
- politischer Druck
- Gebietsreform

Externe Beratung kann helfen, vom „wollen“ zum „können“ zu kommen.

Freiwilliger Gemeindezusammenschluss

Regulatorischer Zusammenschluss

B & P Beratungserfahrung Gemeindezusammenschluss

Partnerschaftlicher **Beratungsansatz** und Qualitätsmanagement

Organisation und Personal

- Strukturanalyse
- stellenbezogene Organisationsuntersuchung
- Stellenbewertung
- Umsetzungsbegleitung
- Coaching von Führungskräften
- Dienstvereinbarung

Haushalt und Controlling

- Haushaltsplanung
- Haushaltskonsolidierung
- Bedarfszuweisung
- Immobilienportfolioanalyse
- Organisations- und Wirtschaftlichkeitsanalyse Bauhof
- Wirtschaftlichkeitsanalyse KiTa (einschl. Musterverträge freie Träger)

Rechnungswesen und Kalkulation

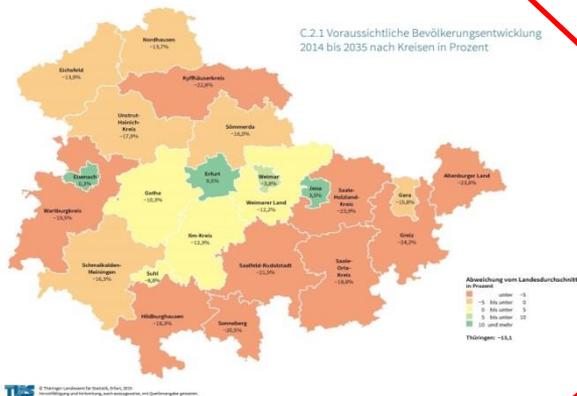
- Vermögensbewertung
- Fusionsbilanz
- Neustrukturierung Rechnungswesen (z. B. Kontenstruktur)
- Synchronisation Rechnungswesen
- Softwareauswahl HKR
- Überarbeitung u. Aktualisierung von Kalkulationen

Coaching und Schulung

Gemeindezusammenschluss

Herausforderungen

Strategische Ausrichtung
z. B. Leitbild, Entwicklungsziele
Strategiesicht



Motivation und Aktivität
z. B. fehlende Motivation bei
Entscheidungsträgern
Innensicht

Erwartungen
z. B. Medienkommunikation
Politik und Bürger

Bürgerbeteiligung
z. B. moderierter Bürgerdialog
Bürgersicht



**Gemeinde-
zusammenschluss**

Komplexität
z. B. Organisation,
Personal, Haushalt, IT,
Rechnungswesen...
Struktursicht

Prozessgestaltung
z. B. Termine,
Kontinuität, Komplexität
Projektperspektive

Agenda

1. Vorbemerkungen und Ausgangspunkt
- 2. Kommunikationsfelder Gemeindezusammenschluss**
3. Gestalten oder gestaltet werden?

Kommunikationsfelder Gemeindezusammenschlusses

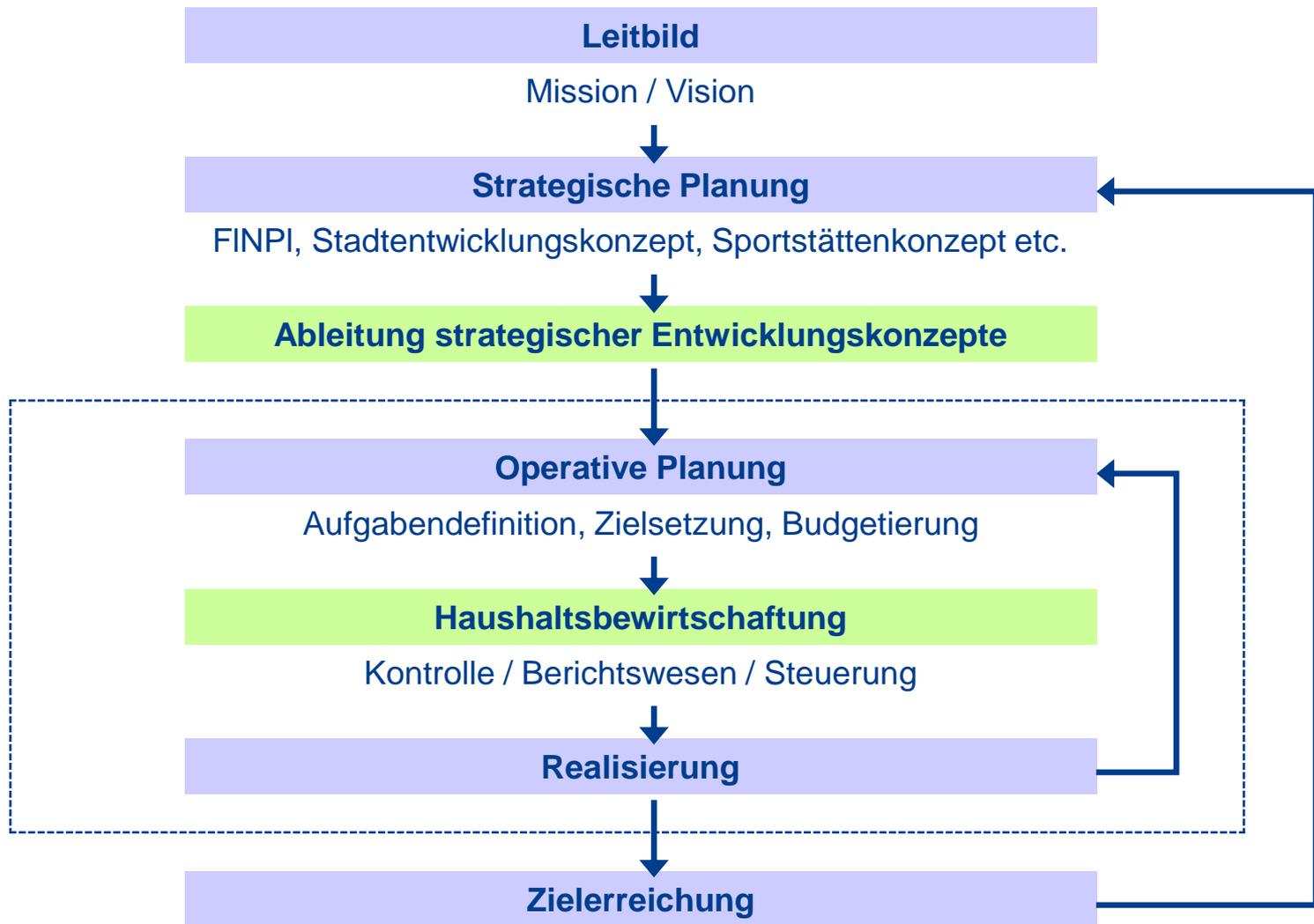


Checkliste für den Gemeindezusammenschluss

Stadtentwicklung

1. Wie soll das **kommunale Leitbild** der neuen Gemeinde aussehen?
2. Wie kann die **Intensität bestehender funktionaler und infrastruktureller Verbindungen** zwischen den Gemeinden sowie ihren Bürgerinnen und Bürgern gewahrt bleiben?
3. Welche **Stellung** soll die neue Gemeinde innerhalb des gemeindlichen Gefüges des Landkreises haben?
4. Welche **Ziele und Strategien** werden durch die neue Gemeinde verfolgt?
5. Wie können durch die Bündelung bzw. Neuaufteilung von Kapazitäten und gemeindlichen Ressourcen **Synergiepotenziale** erreicht werden?
6. Welche **Standards**, insbesondere im ländlichen Raum, und **bestehende kulturelle, historische Verbindungen** zwischen den Gemeinden sollen erhalten bleiben?
7. Wie können **örtliche Besonderheiten** bewahrt werden?
8. ...

Vom Leitbild zur Realisierung



Checkliste für den Gemeindezusammenschluss

Gebäude- und Liegenschaften

1. Wie sieht das **Immobilienportfolio** der neuen Gemeinde aus?
2. Wie kann eine **werterhaltende Immobilienbewirtschaftung** sichergestellt werden?
3. Bis wann ist der **Investitions- und Instandhaltungsplan** für die Gebäude und Liegenschaften einschließlich der **Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und Folgekostenabschätzungen** der neuen Gemeinde aufgestellt?
4. Strebt die neue Gemeinde den Aufbau eines **zentralen Gebäude- und Liegenschaftsmanagements** an?
5. Wie sollen die **Miet- und Pachtverhältnisse** ausgestaltet werden?
6. Wer ist für das **Energiemanagement** zukünftig verantwortlich?
7. Wie soll die Organisation der **Hausmeisterdienste** gestaltet werden?
8. Welche Leistungen können von einem **privaten Dritten** erbracht werden?
9. Welche Überlegungen zu möglichen **Betreibermodellen** sollen weiter verfolgt werden?
10. ...

Checkliste für den Gemeindezusammenschluss

Kinder, Jugend und Vereine

1. Kann eine flächendeckende hochwertige **Kinderbetreuung** in der neuen Gemeinde gewährleistet werden? (Anzahl der Kindertagesstätten und Betreuungsplätze)
2. Welche Auswirkungen hat der Gemeindezusammenschluss auf die **Schulnetzplanung**?
3. In welchem Umfang unterstützt die neue Gemeinde die **Jugendklubs** und Projekte der sozialen Arbeit?
4. Welche Auswirkungen hat die neue Gebietsstruktur auf die **Vereinsstruktur**?
5. Wie soll die **Vereinsförderung** realisiert werden?
6. ...

Checkliste für den Gemeindezusammenschluss

Bürgerdienste

1. Soll ein **Bürgerbüro** installiert werden? Welche Bürgerdienstleistungen umfasst das Bürgerbüro?
2. Wie sehen die **Öffnungszeiten** der neuen Gemeindeverwaltung aus?
3. Wie wird zukünftig die **Einsatzbereitschaft der Feuerwehren** und Einhaltung der Ausrückzeiten sichergestellt?
4. Wie soll die Ordnung und Sicherheit in allen Ortsteilen gewährleistet werden?
(Wahrnehmung der Aufgaben eines **kommunalen Vollzugsdienstes**)
5. ...

Checkliste für den Gemeindezusammenschluss

Organisation

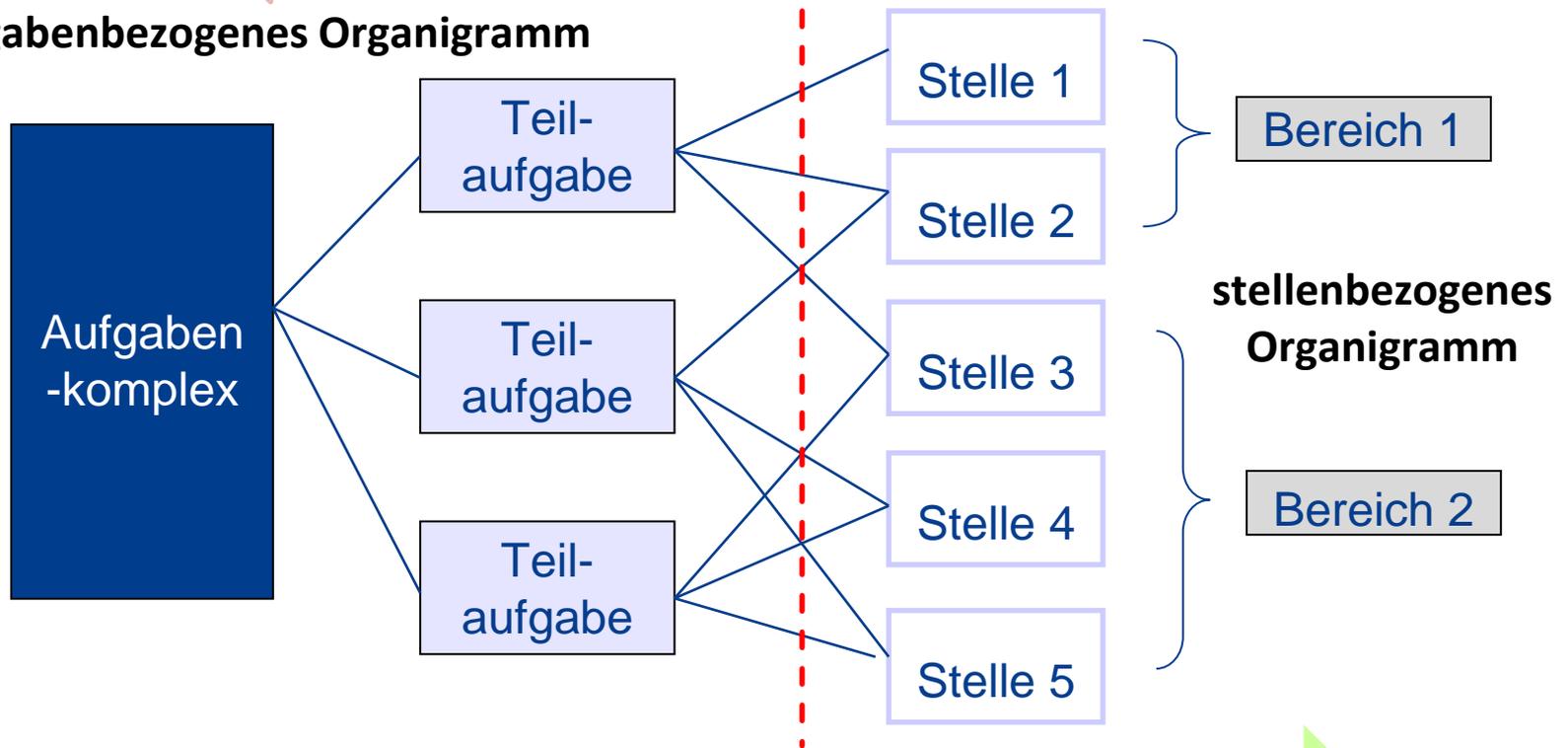
1. Wie soll die zukünftige **Verwaltungsstruktur** aussehen?
2. Ist der **Personalbestand** der neuen Gemeinde im Bereich der Kernverwaltung und im nachgeordneten Bereich angemessen?
3. Bis wann erfolgt eine Überarbeitung der **Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen**?
4. Welche **Aufgaben** der Verwaltung können **ausgelagert** bzw. im Rahmen einer **Kooperation** erbracht werden (z.B. Lohn- und Gehaltsbuchhaltung)?
5. Soll die neue Gemeinde Mitglied im **Arbeitsgeberverband** bleiben / werden?
6. ...

Strukturanalyse

Methodik

Analyse der Ist-Struktur

aufgabenbezogenes Organigramm



Bildung der Soll-Struktur

Interkommunale Zusammenarbeit

Zielstellung

- Synergien durch Zusammenarbeit
- Eigenständig bleiben, aber Aufgaben gemeinsam erledigen
- Wirtschaftlichkeit der Aufgabenwahrnehmung erhöhen (Kosten reduzieren)
- sich als gemeinsame Region begreifen

Chancen und Möglichkeiten

- Qualitätssteigerung durch geringere Aufgabenbreite und größere Aufgabentiefe
- Verbesserung der Auslastung der jeweiligen Organisationseinheiten
- Dienstleistungsangebote in Qualität und Quantität erhalten (v.a. ländlicher Bereich)

Themenbereiche

Leitung und Strategie

Innere
Verwaltung

Bürgerdienstleistungen

IT und
E-Government

Bauhof

Feuerwehr

Umsetzung: moderierte **Arbeitsgruppen** mit **fachlicher Evaluation**

Vertrag über den Gemeindezusammenschluss

Wesentliche Inhalte

- § 1 Zusammenschluss, Name
- § 2 Ortsteile, Ortsteilnamen
- § 3 Ortsteil- bzw. Ortschaftsverfassung
- § 4 Rechtsnachfolge, Ortsrecht
- § 5 Haushaltsführung
- § 6 Steuern
- § 7 Übernahme der Bediensteten
- § 8 Wohnsitz, Bürgerrechte
- § 9 Wahrung der Eigenart, Kommunale Einrichtungen
- § 10 Investitionen
- § 11 Meinungsverschiedenheiten
- § 12 Inkrafttreten

Agenda

1. Vorbemerkungen und Ausgangspunkt
2. Kommunikationsfelder Gemeindezusammenschluss
3. **Gestalten oder gestaltet werden?**

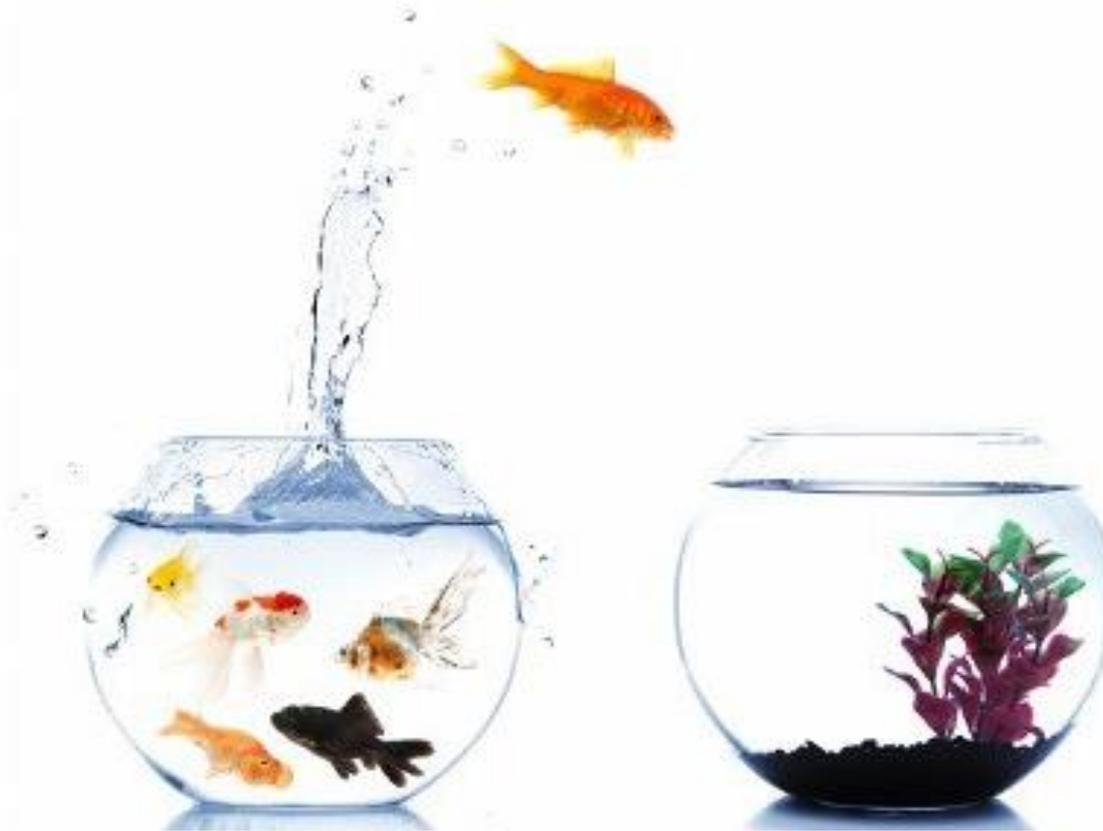
Diagnose: Notwendigkeit von Veränderungen erkennen



Organisationsprojekte bei Kommunalfusion

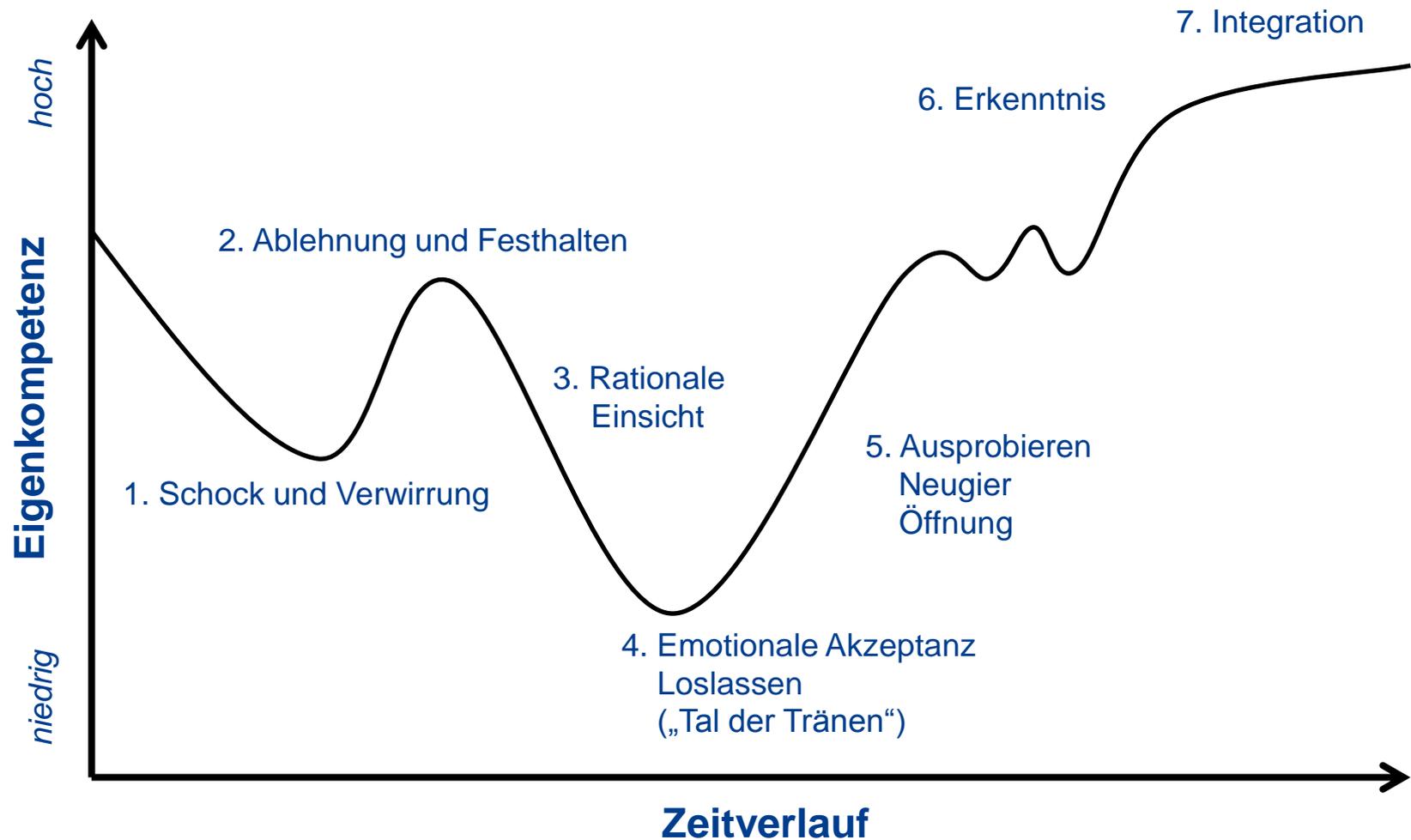
- **Verschiedene Verwaltungskulturen**, Abläufe, Strukturen (nicht A, nicht B, sondern C)
- Zusammenwachsen zweier Kulturen geschieht **nicht von selbst**
- Fusion als Anlass Abläufe und Strukturen **grundsätzlich zu überdenken**
- **Gestalten, so lange man Gestalten kann**
- **Gemeinsamkeiten** stärken, Trennendes überwinden
- Fehler werden passieren, **Abweichungen korrigieren**
- Führungskräfte sind **Windmühlenbauer**

Mut zur Veränderung



Quelle: resilienz.hypothesen.org

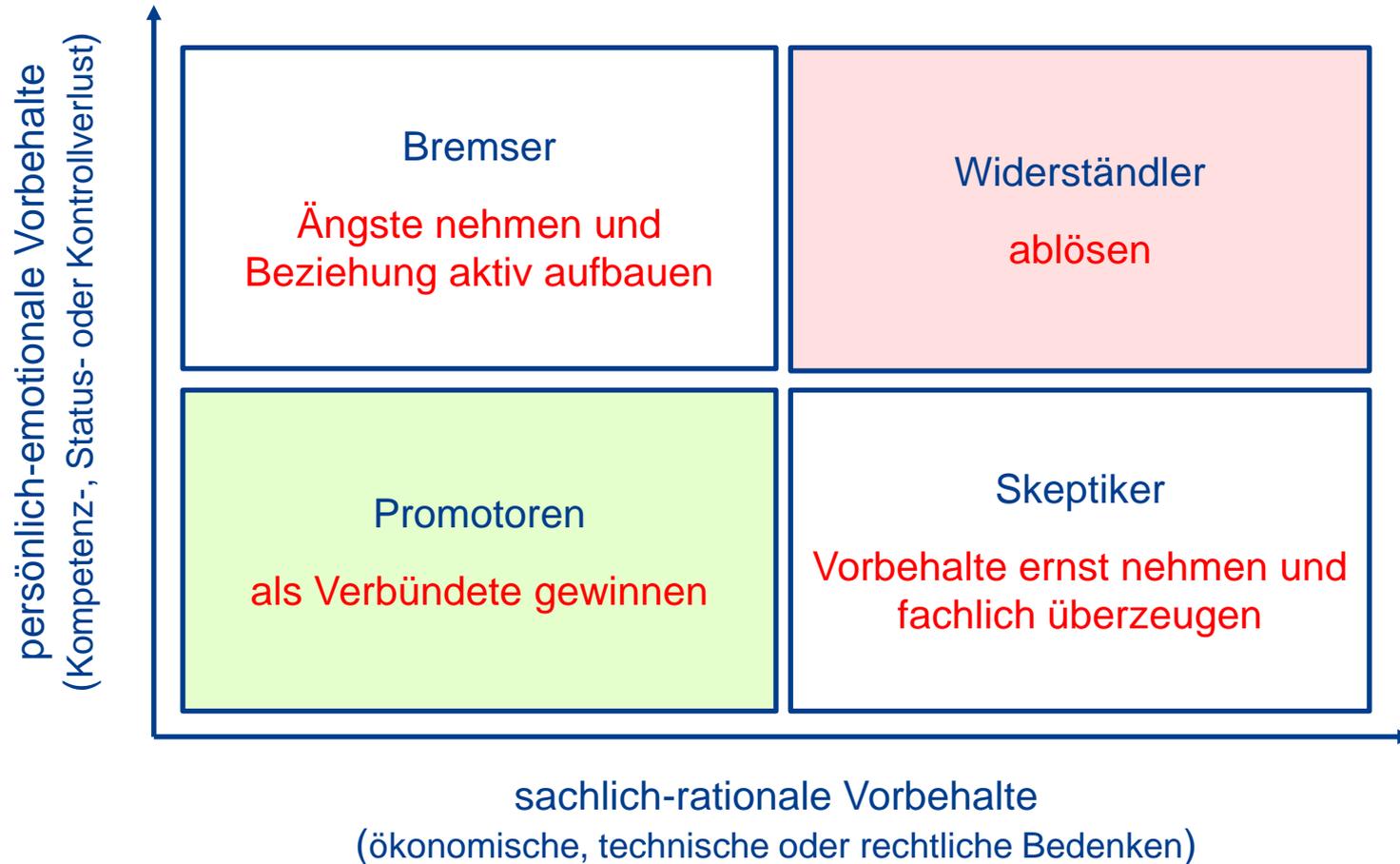
7 Phasen im Veränderungsprozess



in Anlehnung an Kostka, C. & Mönch, A. (2009)

Umgang mit Widerständen und Ängsten

Harvard- Verhandlungskonzept



Umgang mit Widerständen und Ängsten

Präventive Maßnahmen

1. Unzufriedenheit mit der bestehenden Situation nutzen
2. Vorteile erkennbar machen – Einfachheit des Neuen darstellen
3. Schrittweisen Übergang gewährleisten
4. Sicherheit erzeugen – Kompetenz zeigen
5. Alternativen aufzeigen
6. Erfolgskriterien vereinbaren



B & P Gesellschaft für kommunale Beratung mbH

Franklinstr. 22, 01069 Dresden

Telefon 0351 / 47 93 30 - 30, Telefax 0351 / 47 93 30 - 44

E-Mail kanzlei@bup-kommunalberatung.de

Internet www.bup-kommunalberatung.de

in Zusammenarbeit mit



Die Vervielfältigung, insbesondere das Fotokopieren der Unterlagen, ist nur nach Genehmigung durch die Urheber gestattet. (§§ 16, 53 UrhG)