

„Viele Wege führen nach Rom ...“

Wie die Städte Tulln und Braunau am Inn ihre eigene Organisation zukunftsgerecht aufstellen. von Klaus Wirth



Ein Kernkompetenzbereich des KDZ ist die Organisationsentwicklung (OE); mithin die Unterstützung von Organisationen, sich insgesamt, oder auch in Teilbereichen auf neue und zukünftige Herausforderungen hin neu auszurichten. In einem früheren [Beitrag](#)¹ haben wir bereits über die sehr unterschiedlichen Herangehensweisen bei der Organisationerneuerung berichtet. In diesem Beitrag werden nun zwei aktuelle Beispiele aus unserer kommunalen Organisationsberatungspraxis vorgestellt. Zum einen das Verwaltungsentwicklungsprojekt der Stadtgemeinde Tulln an der Donau und zum anderen das der Stadtgemeinde Braunau am Inn. In beiden Fällen standen am Beginn vergleichbare Ziele, ging es doch darum, Vorschläge für die Weiterentwicklung der Organisation und des Managements der Stadt auszuarbeiten. Gleichwohl stehen beide Projekte für ganz unterschiedliche Herangehensweisen im Sinne der Organisationsentwicklung.

„Um die eigene Organisation zukunftsgerecht aufzustellen, müssen die gewachsene Strukturen kritisch hinterfragt werden.“

Tulln – analytische Konzeptentwicklung und integrierte Umsetzung

In der Stadtgemeinde [Tulln an der Donau](#) ging es zunächst darum, die gesamte gewachsene Organisationsstruktur kritisch zu hinterfragen und weitreichend neu auszurichten. Außerdem sollte mit dem Projekt der Ein-

stieg in eine stärker zielbasierte Steuerung erfolgen. Mit Blick auf die weitreichende Veränderung der Organisation standen am Beginn des Projekts sowohl Workshops und Interviews mit Führungskräften (Ziel: gemeinsame Einschätzung des Status quos), als auch eine flächendeckende Arbeitsplatzanalyse zur stellenbezogenen Erfassung von Leistungen und einen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschätzten Zeitaufwand. Gerade wenn eine weitreichende Neuordnung von Aufgaben und Zuständigkeiten zu geplant ist, schafft die Arbeitsplatzanalyse die erforderlichen Informationsvoraussetzungen.

Die Umsetzung der neuen Organisationsstruktur wurde von der Verwaltung selbst sehr rasch und konsequent vollzogen. Das KDZ begleitet derzeit noch eine Organisationseinheit bei der Umsetzung der Organisationsvorschläge.

Braunau am Inn – gemeinsam getragener Entwicklungsprozess

Auf einen früheren Haushaltskonsolidierungsprozess aufbauend, wurde in [Braunau am Inn](#) ein stark entwicklungsorientierter Organisationsprozess gestartet. Dazu wurden im Rahmen eines vorbereitenden ganztägigen Führungskräfteworkshops die für die Verwaltung wesentlichsten Handlungsfelder des geplanten Entwicklungsprozesses festgelegt. Für die erste Entwicklungsphase waren dies die Reflexion und Weiterentwicklung der Aufbauorganisation, die Durchführung einer MitarbeiterInnenbefragung (Zufriedenheit) sowie die Klärung der Aufgaben und Rollen

¹ Vgl. dazu: Maimer, Alexander; Wirth, Klaus: Organisationsberatung zwischen externer Begutachtung und Entwicklungsbegleitung. In: Forum Public Management 2009, 3, S. 23-24, <http://www.kdz.eu/de/organisationsberatung-zwischen-externer-begutachtung-und-entwicklungsbegleitung> [Download: 18.06.2013].

der Führungskräfte. Für einen zweiten Projektabschnitt sind noch die Optimierung der Verwaltungsabläufe, die Verbesserung des Projektmanagements und des BürgerInnenanliegenmanagements vorgesehen.

Kennzeichnend für dieses Projekt sind die starke Themenfokussierung und die Bearbeitung der Themen in mehreren ganztägigen Workshops (alle Führungskräfte nahmen teil). Neben dem Finden von konkreten Lösungsansätzen für diese Themenfelder (z.B. Form und Inhalt von Zielvereinbarungen) ging es auch um das gemeinsame Lernen von neuen Führungsthemen. Aus den Workshops heraus wurden jeweils weitere Projekte und Maßnahmen generiert, die dann wiederum von den Führungskräften selbst übernommen wurden und derzeit bearbeitet werden (z.B. Optimierung des MitarbeiterInnengesprächs). Ein wichtiges Element dieses Projekts war die MitarbeiterInnenbefragung, deren Ergebnisse unmittelbar in den Workshops mitbearbeitet wurden.

Was passt zu wem?

Die beiden Projekte zeigen, für OE-Projekte gibt es keinen einzig richtigen Weg. Vielmehr müssen jeweils auf die lokalen Erfordernisse (z.B. Projektziele, Verwaltungskultur etc.) individuell zugeschnittene Projektkonzepte geschnürt werden. Beide Projekte zeigen zudem wie wichtig es ist, die Führungsmannschaft von Anfang an in die Bewertung der Ausgangssituation, aber auch in die Entwicklung von Konzepten einzubinden. Soll, wie beim Beispiel der Stadt Tulln an der Donau, die gesamte Organisation neu strukturiert werden, so kann eine breit angelegte Arbeitsplatzerberhebung die hierfür notwendigen Informationen liefern. Geht es, wie am Beispiel von Braunau am Inn, eher darum, einen Prozess der moderaten Weiterentwicklung der Organisation und der Bearbeitung von klar umrissenen Schwerpunktthemen unter aktiver Einbindung (insbesondere der Führungskräfte) zu organisieren, ist ein auf Workshops aufbauender Prozess angemessener.

In beiden Fällen dienten die durchgeführten Workshops zu den Themen Führung und Steuerung sowohl der Vermittlung von neuem Wissen, als auch der gemeinsamen Erarbeitung von neuen Grundlagen (z.B. Führungsaufgaben). Als ebenfalls hilfreich hat sich herausgestellt, dass das KDZ jeweils Vergleichsbeispiele aus anderen Organisationen als Basis der gemeinsamen Diskussion bereitgestellt hat.



[Kommentar senden](#)



Blumenstadt Tulln mit zielbasierter Steuerung.

Foto: Stadtamt Tulln an der Donau



Schmucker Hauptplatz von Braunau am Inn.

Foto: Stadtamt Braunau am Inn