



## **Anforderungen an ein modernes Management in der Gemeindeverwaltung aus betriebswirtschaftlicher Sicht**

22. Fachtagung des FLGÖ – Steiermark, Aigen im Ennstal, 22. Mai 2014  
Prof. (FH) Dr. Franziska Cecon

FH Studiengänge OÖ • Hagenberg • Linz • Steyr • Wels

# Nichts ist beständiger als der Wandel

(Heraklit)

# Agenda



- 1. Geänderte Rahmenbedingungen** – geänderte Anforderungen: die Zukunft aktiv gestalten
- 2. Gemeindestrukturreform** als ein möglicher Weg
- 3. Elemente der Umsetzung** der Veränderung
- 4. Anforderungen** an die kommunalen Führungskräfte
- 5. Zusammenfassung & Ausblick**

# 1. Geänderte Rahmenbedingungen ...

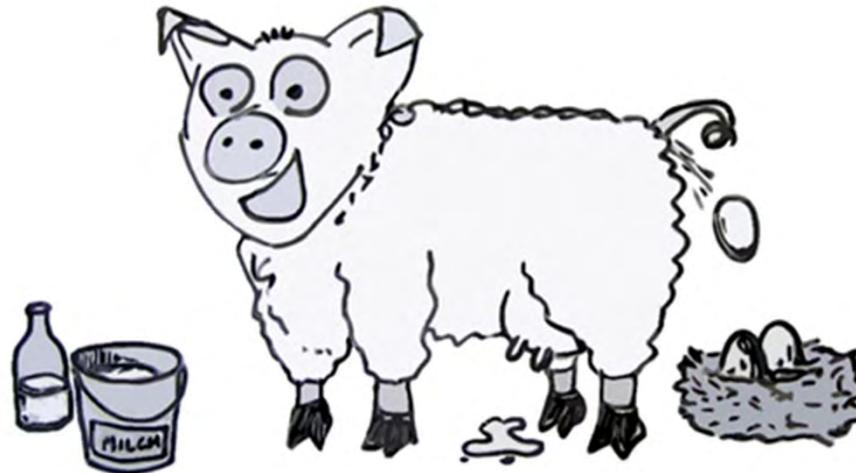


... zukunftsfähige Gemeinden ...

# Geänderte Anforderungen an das Verwaltungshandeln



- **Intensivierung folgender Eigenschaften:**
- **Zukunftsfähig** – effizient – effektiv – qualitativ – kundenorientiert – transparent – rechtskonform – flexibel – schnell – dynamisch – gestalterisch – zeitgemäß – **modern ...**



# Die Zukunft aktiv gestalten



**heute**



**morgen**

# Daraus resultierende Fragen für die Kommunalverwaltung



**heute**

- Sind wir für die Zukunft gewappnet?
- Was läuft gut/weniger gut?
- Wo besteht Handlungsbedarf?
- Welche Anforderungen müssen/ wollen / können wir erfüllen? ...



**morgen**

- Welche Stärken helfen uns dabei?
  - Was ist dringend?
  - Wer bestimmt die Maßnahmen?
  - Welche Ressourcen sind dazu notwendig?
  - Welche Maßnahmen sind geeignet?
- Wofür wollen/ können/ müssen/ ... wir stehen?  
Was ist unser Auftrag?  
Welche Ziele setzen wir uns?  
Welcher Zeithorizont ist relevant?

# Wie kann die Zukunft aktiv gestaltet werden?



**heute**



**morgen**

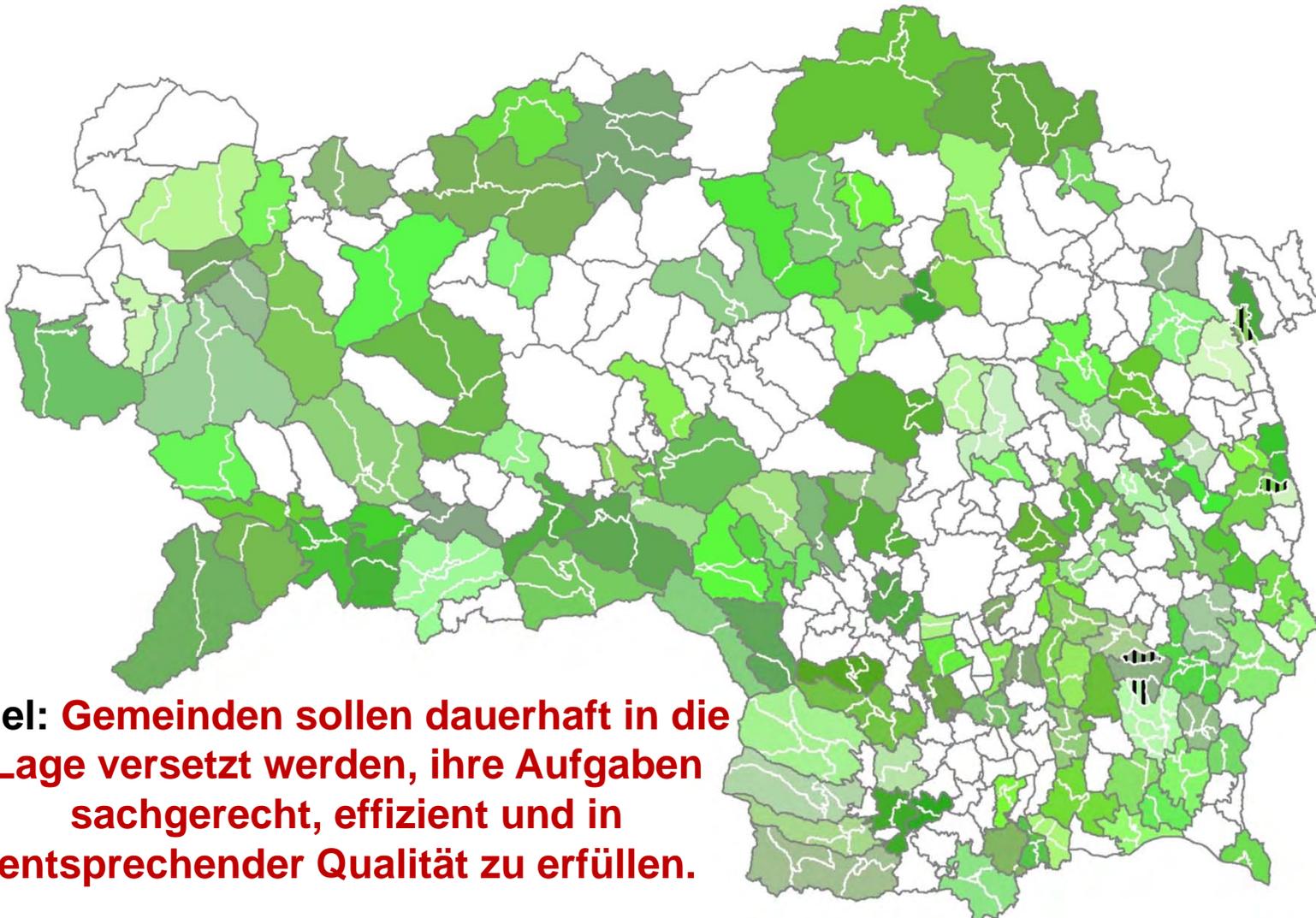


**ein möglicher Weg...**

# 2. Gemeindestrukturreform



## 1. Blick: Gemeinden fusionieren

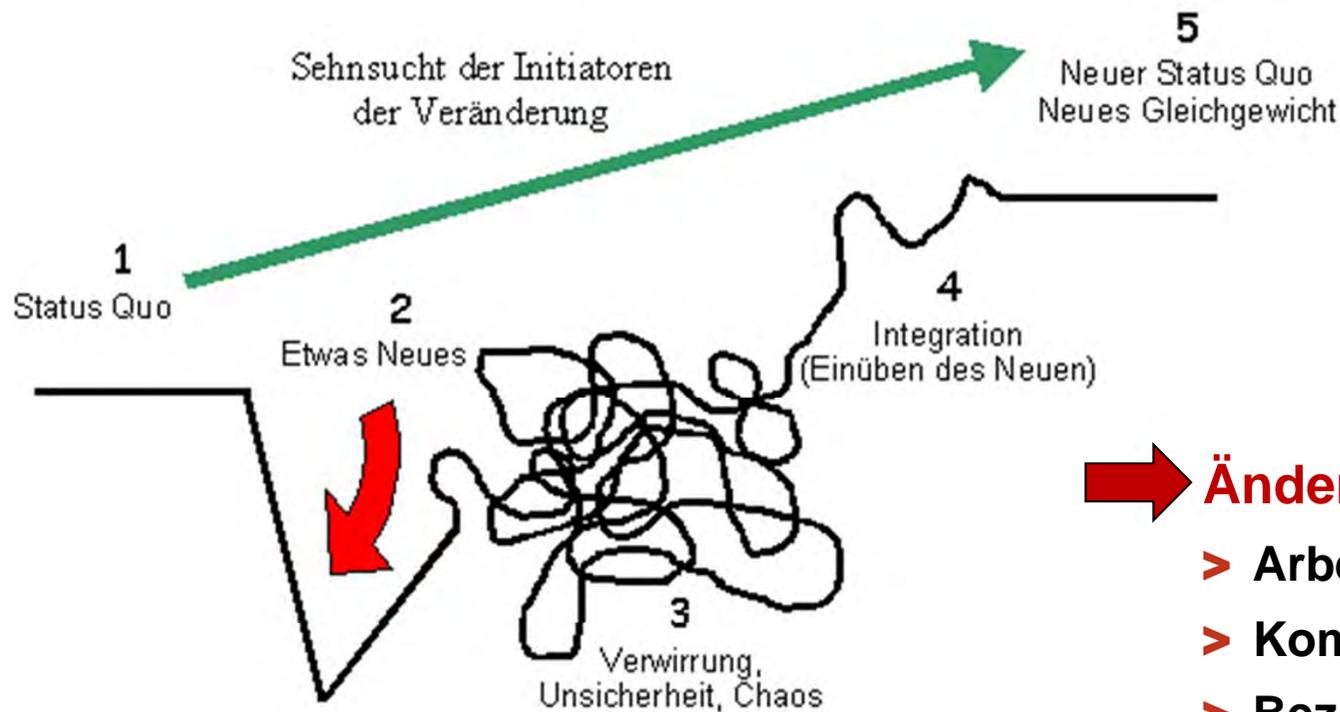


**Ziel: Gemeinden sollen dauerhaft in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben sachgerecht, effizient und in entsprechender Qualität zu erfüllen.**

# Gemeindestrukturreform



## 2. Blick: Organisationsentwicklung



- ➔ **Ändert die bisherige**
- > Arbeitsweise
  - > Kommunikation
  - > Beziehungsebene
  - > Organisation ...

© Sein. Und Wirken.: Entwicklung für Menschen und Organisationen: <http://www.sein-und-wirken.ch/node/1> (Download: 7.4.2014)

# Chance, das Verwaltungshandeln zu optimieren



© F. Cecon

# Was verändert sich konkret durch eine Gemeindefusion?



**nach innen**

**nach außen**

**für die Verwaltung**

**für Politik  
und BürgerInnen**

# Agenda



- 1.** Geänderte Rahmenbedingungen – geänderte Anforderungen: die Zukunft aktiv gestalten
- 2.** Gemeindestrukturreform als ein möglicher Weg
- 3.** **Elemente der Umsetzung** der Veränderung
- 4.** Anforderungen an die kommunalen Führungskräfte
- 5.** Zusammenfassung & Ausblick

# 3. Elemente zur Umsetzung der Gemeindefusion



- **Projektmanagement**
- **Phasenmodell:** Analysen, Konzeption NEU und Umsetzung
- **Akteure** im Projekt und Erwartungen an sie
- **3 Dimensionen** der Veränderung
- **Die Rolle der Führungskräfte**

**Die zukünftige Verwaltung gestalten**

# Projektmanagement



- **Politisches Commitment in allen Phasen**
- **Professionelles Projektmanagement**
  - > Klare Zielsetzung und klare Regeln
  - > Prioritätensetzung der Aufgabenpakete
  - > Realistischer Zeitplan / Meilensteine
  - > Ausreichend Ressourcen sichern – Überlastung vermeiden, on top zum „Alltagsgeschäft“
- **Wer besetzt welche Schlüsselstellen** (Steuerungsgruppen, Arbeitsgruppen)
  - > MitarbeiterInnen einbeziehen
  - > Entscheidungsfindung / Konfliktlösungsstufen
- **Projektcontrolling**

# Projektfahrplan ...



**Vorbereitung**  
(Transaktion)

**Tag X**  
(1.1.2015)

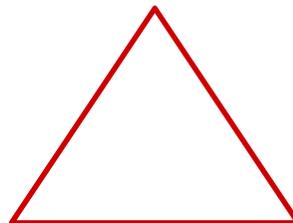
**Nachbereitung**  
(Integration)

**Wahl**



Personal, Führungskräfte  
Aufgaben, Dienstleistungen  
Prozesse  
Informationswege  
Infrastrukturen  
IT und Datenbestand  
Kommunikation  
Besonderheiten  
usw.

**Strategie**



**Struktur**

**Kultur**

**Passgenauigkeit**, Eignung abh. von  
Gemeindegröße, Zielsetzung,  
Ressourceneinsatz...

# Projektfahrplan / Akteure



**Vorbereitung**  
(Transaktion)

**Tag X**  
(1.1.2015)

**Nachbereitung**  
(Integration)

**Wahl**



Analyse-  
phase

Konzept-  
phase

Umsetzungsphase  
(und Begleitmaßnahmen)

**Akteure / Rollen**

X	X	X	Land – Politik
X	X	X	Land – Verwaltung (z.B. Abt. 7)
X	X	X	Gemeinde(n) – Politik
X	X	X	Gemeinde(n) – Verwaltung (AL, FK, MA...)
X	X	X	Externe Berater
X	X	X	BürgerInnen, betroffene Öffentlichkeit

# Erwartungen an das Land



**Intensive Kommunikation & Unterstützung**  
**Handbuch zur Vereinigung**  
**Muster-Projektstruktur**  
**Service-Hotline**  
**Kommunikationskonzept ...**



# Erwartungen an die Gemeinden

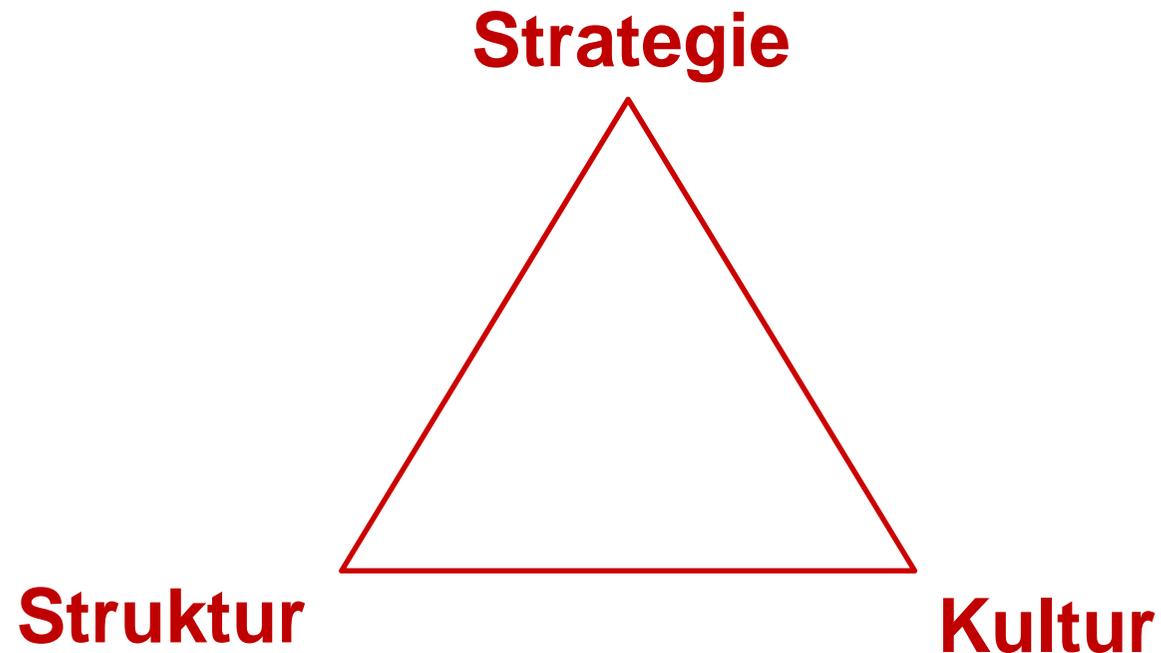


Commitment aller Akteure

Faire und wertschätzende  
Zusammenarbeit auf Augenhöhe

Offene Kommunikation

# Dimensionen der Veränderungen aktiv gestalten



# Aktive Gestaltung mithilfe von Management & Führung (Warren Bennis)



## Management:

(lat. manum agere,  
an der Hand führen)

- Planung, Organisation, Personal, Kontrolle
- Blickwinkel sind **Systeme, Strukturen** ...

## Führung:

- mobilisiert, inspiriert, motiviert, schafft Bewegung, gibt Vision und langfristige Perspektiven
- Blickwinkel sind **Menschen**, MitarbeiterInnen, KundInnen, ...

# Strategie



**Vision, Mission, Ziele  
Wirkungen, KundInnen  
Aufgaben- und Vollzugskritik**

© F. Cecon

# Struktur



© F. Cecon

# Struktur



- Zu Größe und Aufgaben **passende Struktur** wählen → Linien/Stäbe; Organigramme
- **Management-, Kern-, und Unterstützungs-Prozesse** gestalten → „Eigner“, Schnittstellen, IT
- Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen bündeln → Stellenpläne, -beschreibungen
- Informations-, Entscheidungs- und Kontrollflüsse festlegen
- Verantwortung stärken, Personalmanagement
- Controlling: Planung und Steuerung unterstützen (KLR, kommunale Doppik, ...), Managementinformationssysteme, Finanzmanagement, Risikomanagement
- Wissensmanagement, Qualitätsmanagement, Kommunikations- und Marketingmaßnahmen ...

© F. Cecon

# Kultur



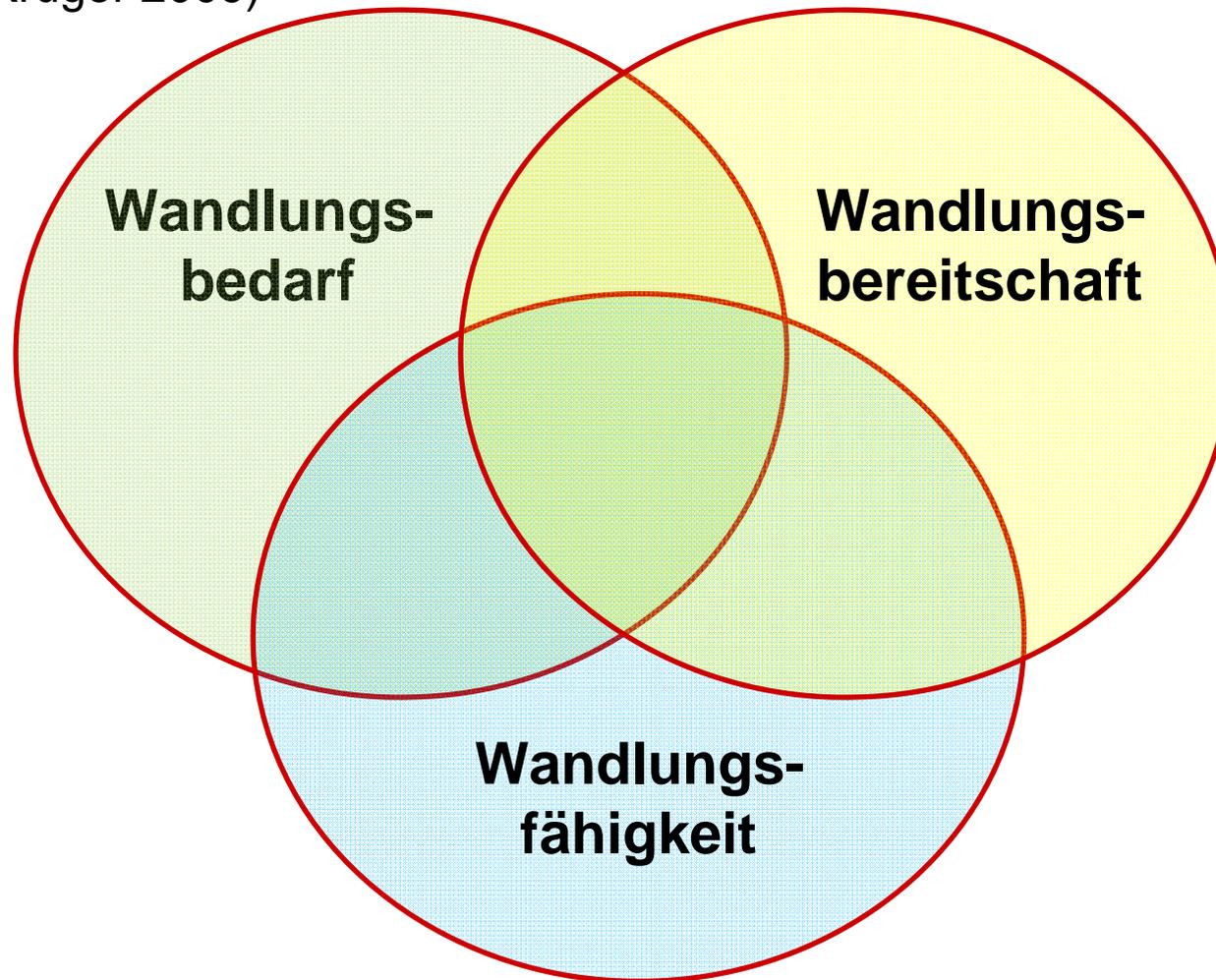
Durch offene und frühzeitige Kommunikation Vertrauen schaffen  
Auch formale Kommunikationsstrukturen aufbauen  
Wissensaustausch & Gemeinsamkeit fördern  
Konflikte offen ansprechen  
Vorbilderwirkung  
Motivation fördern...



© F. Cecon

# Kultur bereitet den Boden für Veränderungen auf

(Krüger 2009)





**Herz & Hirn müssen  
angesprochen werden**

# Aufgaben der Führungskräfte als Change Manager



**initiiieren, gestalten, Balance halten!**

**Strategie**



**Struktur**

**Kultur**

# Agenda



- 1.** Geänderte Rahmenbedingungen – geänderte Anforderungen: die Zukunft aktiv gestalten
- 2.** Gemeindestrukturreform als ein möglicher Weg
- 3.** Elemente der Umsetzung der Veränderung
- 4.** Anforderungen an die kommunalen Führungskräfte
- 5.** Zusammenfassung & Ausblick

# 4. Anforderungen an kommunale Führungskräfte



## Aufnahmevoraussetzungen:

### Allgemeine Anstellungserfordernisse

- österreichische Staatsbürgerschaft
- die persönliche, körperliche, gesundheitliche und fachliche Eignung für die vorgesehene Verwendung
- volle Handlungsfähigkeit
- einwandfreies Vorleben
- für männliche Bewerber: Abgeleiteter Präsenz- oder Zivildienst, sofern die gesundheitliche Eignung dafür gegeben war

### Besondere, unbedingt zu erfüllende Aufnahmevoraussetzungen:

Niveau eines Absolventen einer höheren Schule

Gemeindebeamtenfachprüfung (B) oder Modul 2 und 3 (jeweils AT 2)

Umfangreiches Fachwissen durch mehrjährige Berufserfahrung in der öffentlichen Verwaltung, vorzugsweise Gemeindeverwaltung

Abgelegte Landesbeamtenprüfung

Führerschein der Gruppe B

### Besondere Aufnahmevoraussetzungen, die erwartet werden:

Führungskompetenz und Konfliktlösungsfähigkeit, Organisationsfähigkeit

Gute Management- und Mitarbeiterführungskennntnisse

Gutes und sicheres Auftreten, Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft

Geschick im Umgang mit Bürgern, insbesondere mit den traditionellen Vereinen

Gute schriftliche und mündliche Ausdrucksfähigkeit

Offenheit und Objektivität

Hohe Eigenmotivation, Ausdauer und Genauigkeit

Gute EDV-Kenntnisse, insbesondere der Gemeindesoftware

Entsprechende Kenntnisse im Bereich Rechnungs-, Finanz- und Steuerwesen

Bereitschaft zur zeitlichen Mehrleistung und Weiterbildung

Stellenausschreibung  
für den/die Leiter/in des  
Marktgemeindefamtes  
St. Wolfgang,  
12. 12. 2013

**Führen heißt, eine Welt zu gestalten,  
der andere Menschen gerne angehören  
möchten.**

# Fähigkeiten von Führungskräften



- Fachliche Kompetenzen
- Strategisch, konzeptionelle Kompetenzen
- Methodische Kompetenzen
- Soziale Kompetenzen
- *Persönliche Kompetenzen*



# Kompetenzen aufbauen



- Dienstausbildung – nicht ausschließlich juristisch geprägt
- Weiterbildung (formal – informal)
  - > Austausch – fachlich, persönlich
  - > Vernetzung mit KollegInnen / anderen Organisationen
  - > Fachpublikationen
- MitarbeiterInnen einbinden
- Wissensmanagement
- Unterstützung durch übergeordnete Ebenen
- ...

# Agenda



- 1.** Geänderte Rahmenbedingungen – geänderte Anforderungen: die Zukunft aktiv gestalten
- 2.** Gemeindestrukturreform als ein möglicher Weg
- 3.** Elemente der Umsetzung der Veränderung
- 4.** Anforderungen an die kommunalen Führungskräfte
- 5.** Zusammenfassung & Ausblick

# 5. Zusammenfassung & Ausblick



- Notwendige **Änderungen als Chance** nutzen
- **Ziel & Zweck** nicht aus den Augen verlieren
- **Managementstrukturen, -instrumente** an die Strategie und die Organisationserfordernisse **anpassen**
- Die **Vorbildwirkung der Führungskräfte** nutzen
- **Erfolge feiern**, aus Misserfolgen lernen
- **Klare, offene Kommunikation**
- **Geduld, Neugier**

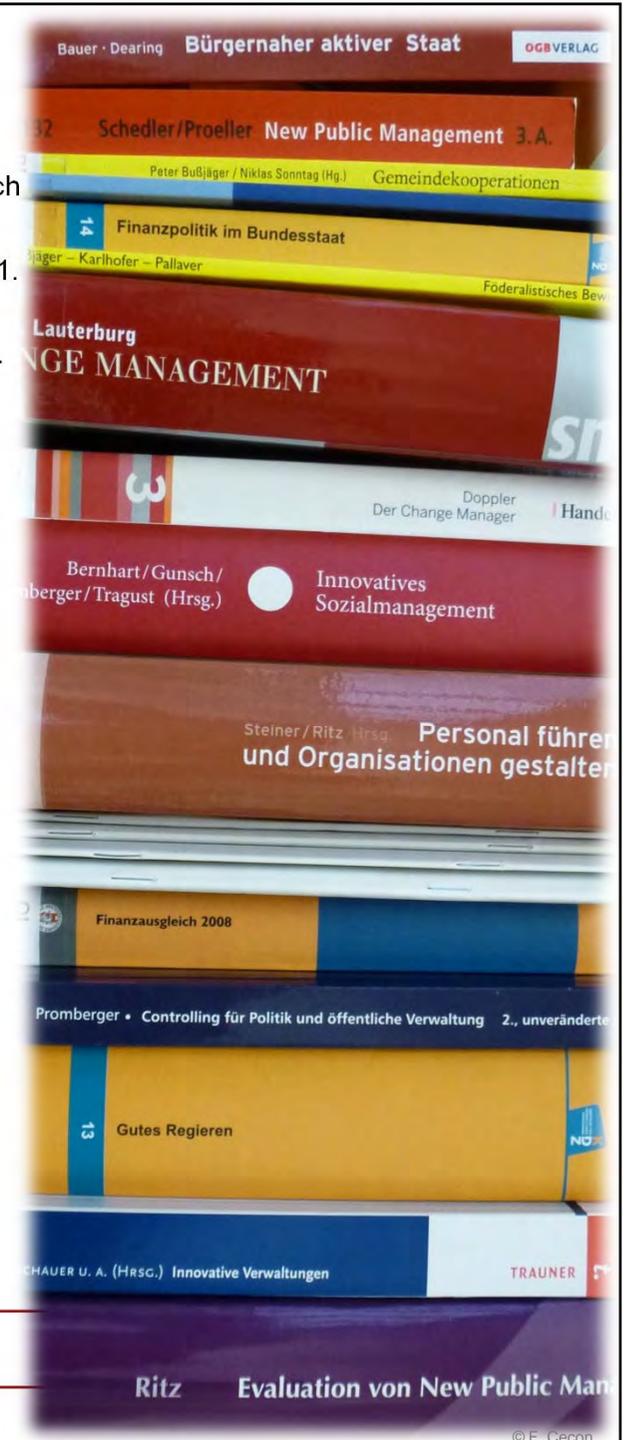
**Das Geheimnis des Erfolgs ist die Beständigkeit des Ziels** (B. Disreaeli)

*Danke für Ihre  
Aufmerksamkeit &  
alles Gute auf Ihrem  
gemeinsamen Weg...*



# Zum Weiterlesen ...

- Behjat, S.** (2007): Prozessmanagement in der Verwaltung. Shared Services in der Verwaltung durch Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen. VDM: Saarbrücken
- Doppler, K./Lauterburg, C.** (2005): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 11. Auflage, Campus: Frankfurt/Main
- Ebeling, I./Vogelauer, W./Kemmer, R.** (2012): Die Systemisch-dynamische Organisation im Wandel. Vom fließenden Umgang mit Hierarchie und Netzwerk im Veränderungsprozess. Haupt: Bern/Stuttgart/Wien
- Engelhardt, H./Graf, P./Schwarz, G.** (1996): Organisationsentwicklung. Verlag Dr. Jürgen Sandmann: Bobingen
- Falk, S.** (2007): Personalentwicklung, Wissensmanagement und Lernende Organisation in der Praxis. Zusammenhänge – Synergien – Gestaltungsempfehlungen. 2. Auflage, Hampp-Verlag: München/Mering
- Grossmann, R./Scala, K.** (Hrsg., 2004): Das Öffentliche organisieren. Springer: Wien/New York
- Grossmann, R./Mayer, K.** (Hrsg., 2011): Organisationsentwicklung konkret. 14 Fallbeispiele für betriebliche Veränderungsprojekte. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wien/Baden
- Häfele, W.** (Hrsg., 2007): OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen. Haupt: Bern/Stuttgart/Wien
- Kraus, G./Becker-Kolle, C./Fischer, F.** (2006): Handbuch Change Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen – Einflussfaktoren und Beteiligte – Konzepte, Instrumente und Methoden. 2. Auflage, Cornelsen: Berlin
- Schiersmann, C./Thiel, H.** (2009): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden
- von Ameln, F./Kramer, J.** (2007): Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Springer: Heidelberg
- Bundesministerium des Inneren:** Organisationskonzept E-Verwaltung. URL: [http://www.verwaltung-innovativ.de/DE/E\\_Government/orgkonzept\\_everwaltung/orgkonzept\\_everwaltung\\_node.html;jsessionid=3740775F00C598D0AB9D50516DE5AA0B.2\\_cid387](http://www.verwaltung-innovativ.de/DE/E_Government/orgkonzept_everwaltung/orgkonzept_everwaltung_node.html;jsessionid=3740775F00C598D0AB9D50516DE5AA0B.2_cid387), (Download: 7.4.2014)



# Kontakt



**Prof. (FH) MMag. Dr. Franziska Cecon**  
Professur für Public Management

FH Oberösterreich, Campus Linz

✉ Garnisonstraße 21, A-4020 Linz

💻 +43(0)732-2008-2510

☎ [franziska.cecon@fh-linz.at](mailto:franziska.cecon@fh-linz.at)

## Spezialisierungen:

Public Management Reformen  
Interkommunale Zusammenarbeit  
Regionalmanagement und –entwicklung  
Public Governance und Transparenz  
Beteiligungsprozesse



# Einladung zur Fachveranstaltung



## 6. Public Management Impulse

**Wissen erhalten. Kompetenzen gestalten.**

**14. Oktober 2014**

**FH Oberösterreich, Fakultät für Gesundheit und Soziales**

**Garnisonstraße 21, 4020 Linz**

**Anmeldungen ab sofort bei [dominika.leichtfried@fh-linz.at](mailto:dominika.leichtfried@fh-linz.at)**