



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

// gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen erfordern, auch von Non Profit Organisationen (NPOs), Anpassungsprozesse. Auf die speziellen Herausforderungen vor denen NPOs in ihrem Veränderungsmanagement stehen, geht unser Leitartikel ein. Des Weiteren informieren wir Sie über die Ergebnisse einer von BSL durchgeführten Studie zur finanziellen Lage der österreichischen Kommunen sowie über unsere im Mai veranstaltete BSL-Kirchentagung „Aktiv steuern statt verwalten – Zielgerichteter Einsatz kirchlicher Ressourcen“. Aufgrund der sehr positiven Resonanz wird am 26. und 27. Mai 2011 eine weitere BSL-Kirchentagung stattfinden.

In einem Interview berichtet Herr Oberbürgermeister Dr. Olaf Tauras über seine Erfahrungen mit dem Haushaltskonsolidierungsprozess der Stadt Neumünster. Abschließend informiert Sie unser Newsletter über aktuelle BSL-Projekte.

Eine interessante und spannende Lektüre wünschen Ihnen

Reinhold Lock

Julian Rasche



BSL
Managementberatung

> VERÄNDERUNGSMANAGEMENT IN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN

Fortschritt durch Veränderung wird nur der Erreichen, der sich willentlich dieser Aufgabe stellt. Veränderungsmanagement verspricht hierfür Fahrpläne. Aber es stammt wie viele andere Konzepte aus dem Bereich privater Unternehmen, die anderen Logiken unterliegen als Non-Profit-Organisationen (NPOs).

WAS HEISST VERÄNDERUNGSMANAGEMENT?

// Veränderungsmanagement steht für die bewusste Gestaltung von Wandlungsprozessen, um klar definierte Ziele zu erreichen. Veränderungsmanagement ist ein vielschichtiger Prozess, der sechs Handlungsfelder umfasst: Ziele, Prozesse und Strukturen, Organisationskultur, Information- und Controllingssysteme, Risikomanagement und die Gestaltung von Kooperationen.

WAS MUSS FÜR EIN ERFOLGREICHES VERÄNDERUNGSMANAGEMENT BERÜCKSICHTIGT WERDEN?

- // Veränderung muss gewollt, bedacht und intelligent gestaltet werden:
- > Veränderung kann nur gelingen, wenn sie von den Beteiligten und Betroffenen mitgetragen wird. Diese Bereitschaft muss hergestellt und erhalten werden (Intranet). Ein wesentlicher Faktor ist die Glaubwürdigkeit des Managements im Veränderungsprozess.
- > Die Ziele der Veränderung müssen realistisch, priorisiert, widerspruchsfrei, nachvollziehbar und sachlich wie zeitlich exakt definiert werden; eine gute und datensichere Kenntnis der Ausgangslage ist hierfür die Voraussetzung.
- > Ein erfolgreicher Veränderungsprozess kann nicht ad hoc erfunden werden; Ressourcen müssen bereitgestellt werden.

VOR WELCHEN BESONDEREN HERAUSFORDERUNGEN STEHEN NPOs IN IHREM VERÄNDERUNGSMANAGEMENT?

- // NPOs stehen heute vor einer Vielzahl an Herausforderungen, die im Kontrast zu dem für diesen Sektor typischen Normengefüge, das an Solidarität, Menschlichkeit und Gemeinwohl orientiert ist, stehen. Hierzu zählen ökonomisierte Bedingungen, Konkurrenz mit anderen NPOs und wachsende bürokratische Anforderungen. In der Bewältigung dieser Situation unterscheiden sich die Ausgangsbedingungen von NPOs signifikant von denen privater Unternehmen:
- > Eine intrinsische und gleichsam an „Selbstlosigkeit“ orientierte Motivation der Mitarbeitenden ist für NPOs eine Daseinsbedingung und Existenzvoraussetzung. Diese kann in Veränderungsprozessen dysfunktional werden, wenn Wandel abverlangt und Konstanz gewünscht wird.
 - > Anders als in privaten Unternehmen stehen ökonomische Anreize in der Regel nicht zur Verfügung.
 - > Die Informationsversorgung der zentralen Steuerungsebenen ist in vielen NPOs noch defizitär. Doch Controlling wird hier oftmals noch missverständlich als „Kontrolle“ abgelehnt, was den Einsatz von Informations- und Monitoringinstrumenten im NPO-Bereich erschwert.
 - > Stärker als private Unternehmen sind NPOs nicht nur mit ökonomischen, sondern auch mit politischen, sozialen und moralischen Risiken konfrontiert.
 - > Insbesondere wenn Netzwerkstrukturen vorhanden sind, nicht Hierarchien, müssen Veränderungsprozesse von einer Vielzahl von Beteiligten getragen werden können, die je für sich berechnete und nachvollziehbare Ziele verfolgen und gegebenenfalls aus guten Gründen den Status quo nicht verändern wollen.
 - > Externe (Change agents) können den Prozess insbesondere dann unterstützen, wenn die internen Strukturen komplex und Veränderungswünsche kontrovers sind.

Dipl.-Politikwissenschaftlerin, Dr. habil. Petra Dobner (Beraterin)

BSL-NEWSLETTER 2010|02

> BSL-KOMMUNALSTUDIE 2010 72 ÖSTERREICHISCHE GEMEINDEN IM FINANZ-VERGLEICH

// Die Wirtschafts- und Finanzkrise der letzten Jahre hat in mehreren europäischen Staaten zu Diskussionen über die Finanzierung der kommunalen Haushalte geführt, so auch in Österreich. Durch sinkende Einnahmen und steigende Ausgaben im Sozial- und Gesundheitswesen sowie die Belastung durch Schulden aus der Vergangenheit, stehen viele Kommunen vor großen finanziellen Herausforderungen.

Mit dem Ziel, einen Überblick über die finanzielle Leistungsfähigkeit der Kommunen zu geben und Problembereiche wie „best practice“ Fälle aufzuzeigen, hat BSL eine Studie zur finanziellen Lage sämtlicher österreichischer Kommunen mit mehr als 10.000 Einwohnern (72 Städte und Gemeinden, exkl. Wien) durchgeführt. Die Analyse umfasst Kennzahlen zur Verschuldungssituation und zur finanziellen Leistungsfähigkeit aus den noch nicht von der Wirtschafts- und Finanzkrise betroffenen Jahren 2004 bis 2008. Die Studie bietet insofern einen guten Überblick über den Zustand der Kommunen während einer wirtschaftlich durchschnittlichen bis guten Periode, die den Entscheidungsspielraum für das Handeln während der aktuellen Krise bestimmt.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine weite Bandbreite bei der Situation der größeren österreichischen Kommunen besteht. Das Spektrum reicht von vollkommen schuldenfreien Kommunen mit gut gedeckten Haushalten bis hin zu strukturell überschuldeten Kommunen, deren Schulden im Betrachtungszeitraum noch weiter anstiegen. Es zeichneten sich allerdings auch einige globale Trends ab.

Zum einen konnte die Gesamtschuldensituation der Kommunen nur durch große Ausgliederungsprojekte einzelner Kommunen stabil gehalten werden. Zum anderen zeigte sich, dass fast alle Kommunen durch die gestiegenen Einnahmen zum Ende des Betrachtungszeitraums auch wieder deutlich ausgabenfreudiger und nur partiell Mehreinnahmen zum Schuldenabbau verwendet wurden. Die einsetzende Krise führte im Jahr 2008 bereits dazu, dass aufgrund der Einnahmensteigerungen, die unter den Erwartungen der Haushaltsplaner lagen und einer Kostenexplosion von fast 7 Prozent, der finanzielle Spielraum, den man sich in den Jahren zuvor erarbeitet hatte, wieder deutlich schrumpfte.

Die Ergebnisse der Studie zeigen deutlich, dass es für viele Kommunen keine Alternative zu einem umfassenden Konsolidierungskurs gibt. Aufbauend auf einer genauen Situationsanalyse, bedarf es hierfür einer konkreten Strategie und Planung, die zu einer konsequenten Umsetzung führen muss. Wird nicht rechtzeitig gegengesteuert, droht vielen Gemeinden in Österreich mittelfristig die Zahlungsunfähigkeit.

Die komplette Studie können Sie unter <http://www.bsl-mb.com/Aktuelles.13.0.html> downloaden.

Magister der Politikwissenschaften, MBA,
Bernhard Knipel (Senior-Berater)

> BSL-KIRCHENTAGUNG AKTIV STEuern STATT VERWALTEN – ZIELGERICHTETER EINSATZ KIRCHLICHER RESSOURCEN

// Mit welchen Instrumenten und unter welchen Voraussetzungen können kirchliche Ressourcen zielgerichtet gesteuert werden? Dies war die Leitfrage der diesjährigen BSL-Kirchentagung, die in Kooperation mit der Evangelischen Akademie Baden in Bad Herrenalb stattfand. Zahlreiche Vertreter und Vertreterinnen der evangelischen Landeskirchen und katholischen Bistümer diskutierten hier am 6. und 7. Mai 2010 die Zukunft des kirchlichen Managements.

Der erste Tag wurde von Johannes Först, Privatdozent für Pastoraltheologie an den Universitäten Bamberg und Regensburg eröffnet. In seinem Vortrag über den „Beitrag der Pastoralsoziologie zum kirchlichen Krisenmanagement“ erläuterte er, wie sich die Rolle der Kirche in der heutigen milieuorientierten Gesellschaft verändert hat. Der Frage, wie die Kirche auf die sich verändernden Rahmenbedingungen reagieren und welche Maßnahmen sie zur Steuerung ergreifen kann, gingen Generalvikar Fridolin Keck, Erzdiözese Freiburg und Erich Rapp, Evangelische Landeskirche in Baden nach.

Der Abend wurde mit einer lebhaften Podiumsdiskussion eingeleitet, in der sich die drei Referenten den Fragen und Beiträgen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellten. Im Anschluss fand ein Kamingespräch statt, das sich der Frage widmete, ob trotz verschiedener Blickwinkel bei der Steuerung einer kirchlichen Einheit dennoch ein gemeinsames Ziel erreicht werden kann. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bearbeiteten in Kleingruppen Fallstudien zu den Themen Finanzen, Immobilien, Organisation und kirchliches Angebot. Zum Ausklang des Tages in der Bar der Akademie blieb genügend Zeit, sich persönlich kennenzulernen und Netzwerke zu knüpfen.

Den zweiten Tag eröffnete Friedrich Mayrhofer, Geschäftsführer der Severin Holding, Diözese Linz, mit einem Vortrag zur Kirchlichen Immobilienentwicklung am Beispiel des Linzer Domplatzes. Er stellte anschaulich die Vorgehensweise in der Durchführung, den Erfolg, aber auch die Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Projektes dar. Ein weiteres Praxisbeispiel illustrierte Matthias Dargel mit seinem Referat zu den Veränderungen aus Sicht einer Diakonievereinigung. Nach einer kurzen Vorstellung der Einrichtung „Kaiserswerther Diakonie (KWD)“, erläuterte Herr Dargel das Restrukturierungskonzept der KWD. Den Abschluss der Tagung bildete der Vortrag von Domkapitular Andreas Möhrle, Erzdiözese Freiburg, mit dem Titel „Moderne Steuerungsmodelle als Grundlage wirkungsorientierter (pastoraler) Aufgabenteilung am Beispiel der Erzbischöflichen Seelsorgeamtes“.

Die lebhaften Diskussionen während und am Rande der Tagung haben gezeigt, dass die Referenten praxisorientierte Themen aufgegriffen haben, die „Kirche bewegen“. Einmal mehr war die BSL-Kirchentagung Impulsgeber und eine Plattform zum Gedankenaustausch und Knüpfen neuer Kontakte.

Die Tagungsunterlagen können gegen eine Schutzgebühr von 10 Euro unter office@bsl-mb.com angefordert werden.

Dipl. Theologe, Maschinenbautechniker, Claus Jungkunz (Berater)
Dipl.-Kaufrau, Susanne Jungmann (Marketing BSL)

> KOMMUNALE HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG – DER WEG DER STADT NEUMÜNSTER

INTERVIEW MIT HERRN DR. OLAF TAURAS, OBERBÜRGERMEISTER DER STADT NEUMÜNSTER



// DIE KOMMUNEN IN DER GESAMTEN BUNDESREPUBLIK KLAGEN ÜBER HAUSHALTSPROBLEME. WAS IST DIE BESONDERE PROBLEMATIK DER STADT NEUMÜNSTER?

Im Vergleich zu vielen anderen Kommunen lebt die Stadt Neumünster im Grunde genommen seit mehr als 20 Jahren mit einer nahezu permanent angespannten Haushaltssituation. Durch einen über mehrere Jahrzehnte anhaltenden Verlust industrieller und gewerblicher Arbeitgeber und Arbeitsplätze öffnet sich im Haushalt der Stadt Neumünster eine Schere: Auf der Einnahmeseite sinken tendenziell die Einnahmen, während auf der Ausgabenseite erhebliche Sozialausgaben zu Buche schlagen. Ziel des laufenden Projektes ist es, die finanzielle Leistungsfähigkeit der Stadt Neumünster dauerhaft zu sichern.

// WIE SIND SIE AN DEN KONSOLIDIERUNGSPROZESS HERANGEGANGEN?

Wir haben zu Beginn der 90er Jahre einen von der BSL begleiteten Konsolidierungsprozess erfolgreich abgeschlossen und dabei eine Vielzahl struktureller Einsparungen mit langfristigen Auswirkungen vorgenommen. Gut 10 Jahre später haben wir erneut ein Konsolidierungsprojekt gestartet, das aber bereits deutlich weniger Erfolge erbracht hat. Von daher war uns klar, dass ein weiteres klassisches Konsolidierungsprojekt, bei dem externe Gutachter weitere Einsparmöglichkeiten präsentieren, kaum Erfolg versprechen würde. Externe können eigentlich nur dann, wenn sie über einen längeren Zeitraum im Detail alle Prozesse und Verfahren in der Stadtverwaltung überprüfen, zu differenzierten Vorschlägen kommen. Dieser Prozess wäre aber selber wieder mit erheblichen Ausgaben verbunden gewesen und hätte auch in der Mitarbeiterschaft kaum breite Unterstützung, wenn nicht sogar Abwehrreaktionen hervorgerufen.

Von daher haben wir von Beginn darauf gedrungen, dass der Konsolidierungsprozess als gemeinsames Projekt von Selbstverwaltung und Verwaltung angelegt werden muss. Der Kern des Projektes beruht auf einer Aufgabenkritik, die durch Mitarbeiter in den Fachdiensten selber erarbeitet wird. Auf der anderen Seite müssen aufgabenkritische Vorschläge, deren Umsetzung ja auch vielfach Leistungseinschränkungen für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Neumünster bedeuten, von der Politik beschlossen werden. Von daher sind alle Fraktionen in einer eingerichteten Projektlenkungsgruppe vertreten. Und schließlich haben wir von Beginn an eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Personalvertretung gesucht.

Die Ratsversammlung hat am 8. Dezember 2009 eine Entscheidung über den Konsolidierungsprozess und zentrale Eckpunkte beschlossen. Unter anderem wird darauf verwiesen, dass bei der Ermittlung

von potenziellen Einsparvorschlägen kein Bereich ausgenommen wird. Durch diesen Beschluss ist sichergestellt, dass nicht im Vorwege des Prozesses schon „politische Tabuzonen“ definiert werden.

// WIE WIRD DAS GESAMTPROJEKT GESTEUERT?

Auf die Bildung einer Projektlenkungsgruppe, in der alle politischen Fraktionen aus der Ratsversammlung vertreten sind, habe ich bereits hingewiesen. Darüber hinaus gibt es unter meiner Leitung eine Projektsteuerungsgruppe, in der die Sachgebietsleiter und der für Finanzen zuständige Fachdienstleiter sowie die Personalvertretung und die Gleichstellungsbeauftragte vertreten sind. Auf Ebene der Fachdienste wurden Projektarbeitsgruppen gebildet, die die wesentlichen Konsolidierungsvorschläge erarbeiteten. Hier werden die in den Fachdiensten erarbeiteten Vorschläge bewertet und strukturiert.

Der Prozess wird durch die BSL Managementberatung begleitet. Dabei unterstützt BSL zum einen die Gesamtprojektsteuerung. Daneben übernimmt die BSL die Moderation aller Sitzungen der einzelnen Projektarbeitsgruppen, um eine strukturelle Einheitlichkeit aller erarbeiteten Konsolidierungsvorschläge sicher zu stellen. Und schließlich steht BSL auf Anforderung aus den Projektarbeitsgruppen mit fachlicher Expertise zu Einzelfragen zur Verfügung.

Die kreisfreie Stadt Neumünster in Schleswig-Holstein zählt ca. 77.000 Einwohner. Der parteilose Bewerber Dr. Olaf Taurus wurde am 7. Juni 2009 im ersten Wahlgang bei einer Direktwahl mit knapp 60 % der Stimmen zum neuen Oberbürgermeister der Stadt gewählt und trat sein Amt am 1. September 2009 an. In Anbetracht eines strukturellen Defizits von fast 26 Mio. € und aufgelaufener Kassenkredite von über 70 Mio. € musste Dr. Taurus als einer seiner ersten Aufgabenstellungen einen schmerzhaften Konsolidierungsprozess in die Wege leiten. Die BSL Managementberatung hat die Stadt Neumünster bereits im Jahre 1992 bei einer Haushaltskonsolidierung begleitet und unterstützt auch derzeit den Prozess. Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.neumuenster.de>

// SIND ALLEIN DURCH AUFGABENKRITISCHE BETRACHTUNGEN DIE NOTWENDIGEN KONSOLIDIERUNGSPOTENZIALE ZU ERREICHEN?

Bereits die Höhe des angestrebten Konsolidierungspotenzials zeigt, dass allein ein aufgabenkritischer Ansatz nicht ausreichen wird, zumal die Stadt Neumünster wegen der schwierigen Haushaltssituation noch niemals in besonderem Umfang freiwillige Leistungen angeboten hat. Wesentliche Konsolidierungspotenziale sollten zwar durch aufgabenkritische Betrachtungen in den Fachdiensten erreicht werden. Darüber hinaus wollen wir aber auch mögliche Effekte durch eine Optimierung der Aufbauorganisation erzielen.

Schließlich haben wir auch bereits vorliegende Konsolidierungsvorschläge aus der Vergangenheit, die aber aus verschiedenen Gründen nicht umgesetzt wurden, erneut geprüft. Dazu gehören beispielsweise auch Hinweise des Landesrechnungshofes. Und schließlich – das darf an dieser Stelle auch nicht verschwiegen werden – werden wir uns darüber hinaus auch auf politischer Ebene, z.B. durch Forderungen an Bund oder das Land Schleswig-Holstein engagieren.

// HERR DR. TAURAS, WIR DANKEN IHNEN FÜR DAS GESPRÄCH UND WÜNSCHEN WEITERHIN VIEL ERFOLG BEI DER KONSOLIDIERUNG.

Das Interview wurde geführt von Prof. Dr. Klaus-Peter Stuhr (Mitglied der Geschäftsleitung)

> MELDUNGEN

// LANDESHAUPTSTADT MÜNCHEN

Die Landeshauptstadt München unterstützen wir in den nächsten Jahren bei der Umsetzung der Ergebnisse des stadtweiten Projekts „Münchner Facility Management (mfm)“ im Kommunalreferat.

// STADT HÜRTH

Aufgrund einer Prüfung der Gemeindeprüfungsanstalt NRW hat uns die Stadt Hürth mit einer vertiefenden Organisationsuntersuchung des Bauordnungsamtes beauftragt.

// DEUTSCHE RENTENVERSICHERUNG MITTEL-DEUTSCHLAND

Die DRV Mitteldeutschland ist aus der Fusion von drei Rentenversicherungsträgern entstanden. Vor diesem Hintergrund unterstützen wir die DRV Mitteldeutschland bei der Ermittlung des Personalbedarfs in den Kernaufgabenbereichen.

// DEUTSCHE EINHEIT FERNSTRASSENPLANUNGS-UND -BAU GMBH (DEGES)

Das Geschäftsmodell der DEGES ist kürzlich geändert und der Gesellschafterkreis um neue Länder erweitert worden. Aufgrund dieser veränderten Geschäftsgrundlage entwickeln wir für die DEGES ein neues Organisationskonzept.

// REGIERUNG DER DEUTSCHSPRACHIGEN GEMEINSCHAFT (DG) BELGIENS

Die Regierung der DG Belgiens hat uns mit einer Organisationsanalyse zur Ermittlung von Optimierungspotentialen im Arbeitsamt der DG beauftragt.

// KOMMUNALE VERSORGUNGSKASSEN FÜR WESTFALEN-LIPPE (KVW)

Für die KVW validieren wir in einem Projekt den Personalbedarf in der KVW-Familienkasse und ermitteln den Personalbedarf in der KVW-Registatur.

// HESSISCHER RECHNUNGSHOF

Neben der laufenden 140. Vergleichenden Prüfung „Gewässerunterhaltung II“ haben wir kürzlich die Arbeiten für die 150. Vergleichende Prüfung „Naturschutz 2011“ bei acht Landkreisen begonnen. Dabei handelt es sich nunmehr um unseren sechsten Auftrag vom Hessischen Rechnungshof.

**> ANTWORT BITTE AN BSL
FAX : +49 (0) 2271-4930-30
MAIL: OFFICE@BSL-MB.COM**

// UNTERNEHMEN, BEHÖRDE, ORGANISATION

// NAME, POSITION

// ADRESSE, TELEFON

Unser Newsletter wird auch per E-Mail versandt. Wenn Sie die weiteren Ausgaben auf diesem Weg beziehen möchten, geben Sie bitte Ihre E-Mail Adresse an:

// E-MAIL

WEITERE INFORMATIONEN ZUM THEMA

- Bitte übersenden Sie mir Informationen über die Leistungen der BSL Public Sector Managementberatung GmbH.
- Bitte rufen Sie mich

am _____

um _____ Uhr

unter obenstehender Telefonnummer an.

> IMPRESSUM

Herausgeber BSL Public Sector Managementberatung GmbH | Hauptstraße 25 | 50126 Bergheim
Tel: +49 (0)2271-4930-0 | Fax: +49 (0)2271-4930-30 | E-Mail: office@bsl-mb.com | www.bsl-mb.com
V.i.S.d.P. Reinhold Lock | Geschäftsführender Gesellschafter der BSL Public Sector Managementberatung GmbH
Redaktion Susanne Jungmann, Marketing BSL | Tel: +49 (0)2271-4930-0
Autoren dieser Ausgabe Reinhold Lock | Dr. habil. Petra Dobner | Bernhard Knipel | Claus Jungkunz
Susanne Jungmann | Prof. Dr. Klaus-Peter Stuhr

