



Eine Gemeinschaftsinitiative  
der Bertelsmann Stiftung,  
der Hans-Böckler-Stiftung  
und der KGSt

8

# Kulturveränderung durch Beschäftigtenbeteiligung – *Leitfaden und Praxisbeispiele*





# Inhalt

	<b>Seite</b>
Präambel / Vorwort	5
10 Thesen zur Beschäftigtenbeteiligung	5
Das Transferprodukt	6
Zum Selbstverständnis des Leitfadens	7
Leitfaden	9
Zieldefinition	11
Verfahren	12
Ziel- und Ergebniskontrolle	15
Erfolgskontrolle	16
Fragebögen	17
Dokumentationsraster	23
Praxisberichte aus den Kommunen	27
Goslar	30
Gütersloh	34
Hagen	36
Hameln	40
Schwabach	42
Frankfurt (Oder)	44
Bericht der wissenschaftlichen Begleitung	48
Beteiligte	51

Dieses Produkt wurde erarbeitet von:  
Netzwerk Kommunen der Zukunft  
Kulturveränderung durch Beschäftigtenbeteiligung

Kontaktadresse:  
Dieter Friedhoff  
Stadt Hagen - Zentrale Steuerung  
Rathausstraße 1  
58095 Hagen  
dieter.friedhoff@stadt-hagen.de  
Tel. 02331 / 207 - 3454

Stand: September 2002

Nachdruck - auch auszugsweise - nur mit Genehmigung des Herausgebers. Belegexemplar erbeten.



## **Präambel / Vorwort**

Mitarbeiterbeteiligung bedeutet Kulturveränderung im "Rathaus".

Die "Kulturveränderung" basiert auf Partnerschaft, Respekt, Vertrauen und gemeinsamer Verantwortung zwischen Beschäftigten, Führungskräften und Organisation.

Davon profitieren die Beschäftigten ebenso wie die Verwaltung.

## **10 Thesen**

### **Beschäftigtenbeteiligung**

- ist ein unabdingbarer Bestandteil unseres Veränderungsprozesses.
- wird in den Führungs- und Leitlinien als stetige Aufgabe verankert / festgeschrieben.
- führt bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu einem partnerschaftlichen Miteinander von Vorgesetzten und Beschäftigten, die jeweils einen anderen Teil des innerbetrieblichen Erfahrungsspektrums abdecken.
- führt bei der laufenden Aufgabenwahrnehmung zu gemeinsamer Verantwortung von Vorgesetzten und Beschäftigten.
- nutzt wesentliche Wissens- und Erfahrungspotentiale.
- ist somit ein qualitätssichernder Faktor, gleichrangig neben den betriebswirtschaftlichen Faktoren.
- bringt Veränderungsergebnisse, die in gemeinsamer Auseinandersetzung erarbeitet und getragen sind und dadurch erst transparent und nachvollziehbar werden.
- fördert die Identifikation mit der Aufgabenstellung und steigert dadurch Produktivität, Qualität und Motivation.
- qualifiziert Beschäftigte im Bereich methodischer und sozialer Kompetenz.
- sichert die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen, wenn die folgenden Kriterien weitgehend berücksichtigt werden.

## **Das Transferprodukt**

Das Ergebnis der Netzwerkarbeit ist als Transferprodukt konzipiert mit dem Ziel, die erarbeiteten Produkte und die damit gemachten Erfahrungen für andere Kommunen nutzbar zu machen. Es besteht aus drei Teilen:

- dem Leitfaden,
- den drei Fragebögen und
- dem Dokumentationsraster.

Der Leitfaden richtet sich an Führungskräfte bei der Durchführung von Projekten oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen. Er sollte vor Beginn eines Projektes oder einer Organisationsentwicklungsmaßnahme durchgearbeitet und beantwortet werden.

Die drei Fragebögen richten sich hingegen an alle Beteiligten bzw. Betroffenen einschließlich der Führungskräfte. Sie sollten jeweils zu Beginn (Fragebogen 1), etwa in der Mitte (Fragebogen 2) und am Ende (Fragebogen 3) eines Projektes oder einer Organisationsentwicklungsmaßnahme beantwortet werden.

Das Dokumentationsraster sollte entweder von der jeweiligen Führungskraft oder in ihrem Auftrag von einer Assistentin / einem Assistenten zeitnah geführt werden.

Leitfaden, Fragebögen und Dokumentationsraster sind als "Formulare" verfügbar und können auf Anfrage zur Verfügung gestellt werden.

## **Zum Selbstverständnis des Leitfadens**

Der nachfolgende Leitfaden für Beschäftigtenbeteiligung trägt der Erkenntnis Rechnung, dass die Aufzählung von Erfolgskriterien nicht abschließend und umfassend alle denkbaren Maßnahmen von Organisationsveränderungsprozessen berücksichtigen kann. Der Anspruch ist ein anderer. Die Aufzählung sollte angewendet werden, um konkrete Maßnahmen für die Beteiligung der Beschäftigten zu öffnen. Sie richtet sich vor allem an die Verantwortlichen (z. B. Vorgesetzte in Linienorganisation oder ProjektleiterInnen).

Im Verlaufe der Netzwerkarbeit wurde sehr schnell deutlich, dass erfolgreiche Beschäftigtenbeteiligung zum einen von den Themenfeldern abhängt, auf die sich die Beteiligung bezieht. Zum andern ist der Beteiligungserfolg immer auch das Ergebnis des Handelns von Akteuren. Sie definieren, was sie unter Beschäftigtenbeteiligung verstehen wollen und wie weit diese reichen soll. Dabei ist darauf zu achten, dass Beteiligung Teilnahme an Entscheidungsprozessen bedeutet, um dort die von der Entscheidung tangierten Interessen zu artikulieren und durchzusetzen. Beschäftigtenbeteiligung ist demnach immer interessenorientiertes Handeln.

Das Beteiligungshandeln zeichnet sich durch unterschiedliche Verbindlichkeit und Reichweite aus. Es bewegt sich zwischen bloßer Information der Beschäftigten (mentale Partizipation), Mitsprache (Stellung beziehen) und Mitgestaltung. Welche Verbindlichkeit der Beschäftigtenbeteiligung zukommt, hängt maßgeblich von den Entscheidungsinhalten und den beabsichtigten Folgen ab. Verbindlichkeit und Reichweite des Beteiligungshandelns sind zu Beginn des Beteiligungsprozesses zu diskutieren und festzulegen.

Das Beteiligungshandeln kann in unterschiedlichen Formen institutionalisiert werden. Arbeitsgruppen, Projektgruppen, Qualitätszirkel und andere Formen der Beschäftigtenbeteiligung gehören inzwischen zum Arbeitsalltag auch in der öffentlichen Verwaltung. Sie unterscheiden sich durch Zusammensetzung und Beteiligungsthemen. Gemeinsam haben die genannten Beteiligungsformen ihre Abgehobenheit vom normalen Geschäftsgang. Die Beteiligung wird parallel zur Arbeit organisiert und verändert zunächst nicht die Arbeitsbedingungen. Dies ist eine Schwachstelle der Beteiligung und führt in der Regel zu Motivationsverlusten und Beteiligungsverweigerung. Anzustreben ist deshalb die dauerhafte Verankerung von Beteiligungselementen in dem Arbeitsprozess selbst. Wissenschaftlich ausgedrückt spricht man auch von einer partizipativen Arbeitsorganisation (z.B. selbstregulierte Gruppenarbeit).



Ebenso wie die Reichweite der Beschäftigtenbeteiligung muss ihre Form zu Beginn des Beteiligungsprozesses festgelegt werden. Sinn dieses Leitfadens ist es, zu einer optimalen Form der Beschäftigtenbeteiligung zu gelangen. Die Wahl der Beteiligungsform ist abhängig von Umfang und Ziel der einzelnen Maßnahmen, von der Zahl der zu beteiligenden und betroffenen Personen, Personengruppen etc., als auch von den sonstigen örtlichen Rahmenbedingungen.

Die Verfasser dieses Leitfadens sind davon überzeugt, dass eine erfolgreich durchführbare und nachhaltig wirksame Beteiligung von Beschäftigten in dem Maße erreicht werden kann, in dem möglichst viele der folgenden Fragen mit „ja“ beantwortet werden. Bei der konkreten Anwendung vor Ort ist es ohne weiteres möglich, den Leitfaden durch weitere Fragen zu ergänzen oder die Reihenfolge der Fragen zu verändern. Besteht die Notwendigkeit Nachbesserungen zu veranlassen, empfehlen die Verfasser, alle Maßnahmen zu ergreifen, die erforderlich sind, um danach möglichst alle Fragen mit "ja" beantworten zu können. Sollten trotz allem Fragen mit „nein“ beantwortet werden, besteht aus dem Selbstverständnis der Verfasser, Information, Transparenz, Akzeptanz und „neue Kultur“ auf der Grundlage von Beschäftigtenbeteiligung fördern zu wollen, die Notwendigkeit zur schriftlichen Begründung gegenüber den beteiligten bzw. betroffenen Beschäftigten.

Der sorgfältige Umgang mit diesen Leitlinien bereits während des Planungsstadiums vermeidet weitestgehend das Entstehen von Konflikten und Widerständen während der Projektarbeit bzw. bei der Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse. Der Aufbau dieser Leitlinien ergibt sich aus der Sicht der Verfasser aus dem systematischen Vorgehen bei der Planung und Durchführung von Maßnahmen. Für den wünschenswerten Fall, dass Projektleitlinien existieren, ist es erforderlich, die Beteiligungsleitlinien mit den Projektleitlinien zu koordinieren.

# **Leitfaden**



## Zieldefinition

1. Sind Anlass und Ziele - ggf. auch Zwischenziele - des Beteiligungsvorhabens klar benannt?

<input type="checkbox"/>	ja
<input type="checkbox"/>	nein
<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu

2. Ist das Ziel hinreichend präzise beschrieben?

<input type="checkbox"/>	ja
<input type="checkbox"/>	nein
<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu

## Verfahren

3. Ist geklärt, ob und welche Hierarchieebenen zu beteiligen sind?	ja
	nein
	trifft nicht zu
4. Ist geklärt, ob das Beteiligungsvorhaben von der oberen Hierarchieebene getragen wird?	ja
	nein
	trifft nicht zu
5. Wurde der Personalvertretung Gelegenheit gegeben, sich an diesem Vorhaben zu beteiligen?	ja
	nein
	trifft nicht zu
6. Wurde der Gleichstellungsstelle Gelegenheit gegeben, sich an diesem Vorhaben zu beteiligen?	ja
	nein
	trifft nicht zu
7. Ist geklärt, wer die abschließende Entscheidung trifft?	ja
	nein
	trifft nicht zu
8. Ist sichergestellt (erforderlichenfalls über Vertretungsregelungen/Überstunden), dass die zu Beteiligten ausreichend Zeit für die entstehenden Aufgaben haben?	ja
	nein
	trifft nicht zu
9. Ist geklärt, ob für die Beteiligten eine Fortbildung notwendig ist?	ja
	nein
	trifft nicht zu
10. Ist geklärt, ob Hilfestellung oder Beratung für die Beteiligten notwendig ist (z.B. externe Moderation, Supervision)?	ja
	nein
	trifft nicht zu
11. Ist geklärt, ob die Politik bei diesem Vorhaben ggf. zu beteiligen ist?	ja
	nein
	trifft nicht zu
12. Sind die Rollen und Aufgaben der Beteiligten definiert?	ja
	nein
	trifft nicht zu



## noch Verfahren

13. Sind die Rechte der Beteiligten klar benannt (Information, Mitsprache, Mitgestaltung)?	ja
	nein
	trifft nicht zu
14. Sind die Beschäftigten darüber informiert, dass sie und wie sie sich beteiligen können (ständige Arbeitsgruppe, einmaliger Workshop, Informationsveranstaltung)?	ja
	nein
	trifft nicht zu
15. Ist geklärt, wer über die Zusammensetzung des Beteiligungsgremiums entscheidet?	ja
	nein
	trifft nicht zu
16. Können sich alle Beschäftigtengruppen beteiligen (z.B. Teilzeitbeschäftigte, Arbeiter)?	ja
	nein
	trifft nicht zu
17. Falls Beschäftigte zur Beteiligung ausgewählt wurden: Sind die Kriterien auch für die anderen Beschäftigten nachvollziehbar?	ja
	nein
	trifft nicht zu
18. Wird darauf geachtet, dass nicht immer nur die gleichen Personen beteiligt werden?	ja
	nein
	trifft nicht zu
19. Beteiligen sich die Beschäftigten freiwillig?	ja
	nein
	trifft nicht zu
20. Ist der regelmäßige, umfassende und zeitnahe Informationsaustausch zwischen Beteiligten und Nichtbeteiligten sichergestellt?	ja
	nein
	trifft nicht zu
21. Ist der regelmäßige, umfassende und zeitnahe Informationsaustausch zwischen Beteiligten und Entscheidern sichergestellt?	ja
	nein
	trifft nicht zu

## noch Verfahren

22. Ist ein Zwischenstopp zur Bewertung der Beteiligung durch die Beschäftigten geplant?

ja
nein
trifft nicht zu

23. Sind Verfahren zum Umgang mit Konflikten vereinbart?

ja
nein
trifft nicht zu



## Ziel- und Ergebniskontrolle

24. Wird bei Entscheidungen auch eine Planung für deren Umsetzung (Zeitplanung, Zuständigkeit) gemacht?	ja
	nein
	trifft nicht zu
25. Sind getroffene Entscheidungen für die Beteiligten bzw. die betroffenen Beschäftigten transparent und nachvollziehbar?	ja
	nein
	trifft nicht zu
26. Findet bei Entscheidungen, die vom Ergebnis abweichen, vorher ein Gespräch mit den Beteiligten statt?	ja
	nein
	trifft nicht zu
27. Ist geklärt, was unter Beteiligungserfolg zu verstehen ist?	ja
	nein
	trifft nicht zu
28. Ist geklärt, wer den Beteiligungserfolg kontrolliert?	ja
	nein
	trifft nicht zu
29. Ist geklärt, welche Instrumente zur Erfolgskontrolle/Bewertung der Beteiligung eingesetzt werden?	ja
	nein
	trifft nicht zu
30. Ist das Beteiligungsziel erreicht?	ja
	nein
	trifft nicht zu

## Erfolgskontrolle

31. Bewerten die Auftraggeber die Beteiligung als erfolgreich?	ja
	nein
	trifft nicht zu
32. Bewerten die Betroffenen die Beteiligung als erfolgreich?	ja
	nein
	trifft nicht zu
33. Bewerten die Beteiligten die Beteiligung als erfolgreich?	ja
	nein
	trifft nicht zu
34. Ist sichergestellt, dass die Bewertung der Beteiligung Teil der gesamten Vorhabenbewertung ist?	ja
	nein
	trifft nicht zu
35. Werden die Ergebnisse der Erfolgskontrolle bei der Optimierung der Beteiligungsprozesse berücksichtigt?	ja
	nein
	trifft nicht zu

# Fragebögen



## 1. Fragebogen für Beschäftigte zu Beginn eines Projektes

1. Ist das Ziel für das Projekt ausreichend präzise beschrieben?

Wenn nein, was fehlt?

---

2. Ist das Projektziel auch Ihr Ziel oder trägt es zur Erreichung Ihres Ziels bei (etwa Verbesserung Ihrer Arbeitsbedingungen; interessantere Arbeit; Arbeitsplatzergänzung etc.)?

Wenn nein, warum beteiligen Sie sich dennoch?

---

3. Ist Ihnen klar, wie weit Sie mitgestalten/ sich beteiligen „dürfen“ (z.B. Vorschläge einbringen, Vorentscheidungen oder Entscheidungen treffen etc.)?

Wenn nein, was genau wäre zu klären?

---

4. Reichen die Rahmenbedingungen zur Mitgestaltung/ Beteiligung für Sie aus (Zeit, Verantwortung/ Kompetenz, (Vor-) Wissen etc.)?

Wenn nein, was ist zu ändern?

---

5. Haben Sie bereits zu diesem Zeitpunkt Anregungen oder Bedenken?

Welche?

---

## 2. Fragebogen für Beschäftigte nach Ablauf etwa der Hälfte der Projektzeit

1. Arbeiten / beteiligen Sie (sich) noch am vorgegebenen Ziel (z. B. Einrichtung eines Bürgerbüros, Umorganisation des Arbeitsbereiches etc.)?
  
2. Arbeiten / Beteiligen Sie (sich) noch an Ihrem eigenen Ziel (etwa Verbesserung Ihrer Arbeitsbedingungen; interessantere Arbeit; Arbeitsplatzerhalt etc.)?
  
3. Reichen die Rahmenbedingungen zur Mitgestaltung / Beteiligung für Sie noch aus (Zeit, Verantwortung / Kompetenzen, (Vor-) Wissen etc.)?
  
4. Erkennen Sie bereits Blockaden für Ihr Projekt / Ihre Mitgestaltung?
  
5. Wenn ja, welche? \_\_\_\_\_
  
6. Wird aus Ihrer Sicht bereits zu diesem Zeitpunkt klar, wo ggf. Nachbesserungsbedarf besteht?
  
7. Wenn ja, wo? \_\_\_\_\_

Aus der Beantwortung der Fragen als Zwischenergebnis sollte sich frühzeitiger Umsteuerungsbedarf ergeben (oder eben auch nicht)!

### 3. Fragebogen für Beschäftigte zum Ende eines Projektes

1. Bewerten Sie abschließend Ihre Mitwirkung/ Beteiligung am Projekt als erfolgreich?

- Ja, weil ich am vorgegebenen Ziel mitarbeiten bzw. mich einbringen konnte (z. B. Einrichtung eines Bürgerbüros, Umorganisation des Arbeitsbereiches etc.).
- Ja, weil ich auch meine eigenen Ziele (etwa Verbesserung meiner Arbeitsbedingungen; interessantere Arbeit; Arbeitsplatzerhalt etc.) mit bearbeiten konnte.

Nein, weil *(bitte um kurze Begründung)*\_\_\_\_\_

2. Ist Ihr Arbeitsergebnis / Ihre Mitarbeit seitens der Verwaltungsführung bzw. der Führungskräfte gewürdigt worden?

Ja

- durch Lob
- durch Umsetzung der Ergebnisse
- durch zwar eingeschränkte Umsetzung der Ergebnisse, aber mit akzeptabler (ausführlicher/ verständlicher) Begründung
- durch andere Formen der Würdigung

Welche? \_\_\_\_\_

Nein

- ist nicht gewürdigt worden

3. Würden Sie sich unter ähnlichen Bedingungen noch einmal an einem ähnlichen Projekt beteiligen?

- Ja
- Nein

Aus der Beantwortung der Fragen als Endergebnis sollte klar werden, ob die Beschäftigten die Beteiligung/ Mitwirkung als erfolgreich bewerten.





# Dokumentationsraster

## Dokumentationsraster für Beschäftigtenbeteiligung

<b><u>Amt/Fachbereich</u></b>	<input type="text"/>		
<b><u>Thema</u></b> (Maßnahmen- / Projektbezeichnung)	<input type="text"/>		
<b><u>Ansprechpartner/in:</u></b> (Maßnahmen- / Projektleiter/in)	<input type="text"/>	<b><u>Telefon:</u></b> <input type="text"/>	<b><u>Fax:</u></b> <input type="text"/>
<b><u>Vertreter/in:</u></b>	<input type="text"/>	<b><u>Telefon:</u></b> <input type="text"/>	<b><u>Fax:</u></b> <input type="text"/>
<b><u>Ansprechpartner/in:</u></b> (Personalvertretung)	<input type="text"/>	<b><u>Telefon:</u></b> <input type="text"/>	<b><u>Fax:</u></b> <input type="text"/>
<b><u>Weitere:</u></b>	<input type="text"/>	<b><u>Telefon:</u></b> <input type="text"/>	<b><u>Fax:</u></b> <input type="text"/>
<b><u>e-mail-Adresse(n):</u></b>	<input type="text"/>		
<b><u>Berichtsstand:</u></b> (Datum)	<input type="text"/>		

Alle nachfolgenden Angaben beziehen sich auf die Maßnahmen / Projekte, bei denen der **Leitfaden zur Beschäftigtenbeteiligung** angelegt werden soll. Das Dokumentationsraster beschreibt den aktuellen Stand der Beschäftigtenbeteiligung innerhalb der Maßnahme / des Projektes und soll fortlaufend in den jeweiligen Phasen aktualisiert werden. Es dient als Controlling- und Berichtsinstrument.

1. **Skizzierung** der Maßnahme / des Projektes  
(Auszug aus Maßnahmenverfügung / dem Projektantrag / der Projektskizze o. ä.)

2. Wer sind die **Maßnahmen- / Projektbeteiligten**?

3. **Vermittlung / Kommunikation** des **Leitfadens zur Beschäftigtenbeteiligung** und **der zugehörigen Fragebögen** mit Beteiligten  
(durch Info-Veranstaltungen / Workshops / interne bzw. externe Pressearbeit etc. Mit welcher Beteiligengruppe? Zu welchem Zeitpunkt? Daraus resultierende Vereinbarungen?)

4. **Zeitplan** für die Anwendung des Leitfadens? (entsprechend der Gliederung / Fragenkomplexe)

5. **Koordination** der Leitfadenanwendung (Unterstützung der Leitung)  
(Wer kontaktiert die Beteiligtegruppen – Beschäftigte, Politik, Personalvertretung etc.? Wer organisiert die Fragebogenanwendung und unterstützt die Auswertung? u. ä. – hier: Festlegung von Verantwortlichen und Terminen – Wer? Wann? Was?)

6. **Aktuelle Maßnahmen- / Projektphase** und **Stand der Anwendung** des Leitfadens  
(Benennung der Phase: Planung, Zwischenstopp, Auswertung; Stand der Leitfadenanwendung: Verfahrensregelung, Ziel- und Ergebniskontrolle, Erfolgskontrolle)

7. Besondere, die Umsetzung **beeinflussende Faktoren**, die die Maßnahme / das Projekt oder die Anwendung des Leitfadens befördern oder behindern  
(politische Veränderungen / Leitungs- / Führungskräftewechsel etc.)

8. **Beurteilung / Bewertung** des Beteiligungsprozesses im jeweiligen Stadium durch die Beteiligten:  
a) Verantwortliche/r für die Maßnahme / Projektleitung  
b) Beschäftigte mittels des entsprechenden Fragebogens  
(Beginn, Mitte oder Ende der Maßnahme / des Projektes)



# Praxisberichte



Durch die praktische Anwendung des Leitfadens bei Reformvorhaben in den nachfolgend aufgeführten Kommunen entwickelte sich die jetzt vorliegende Fassung:

Goslar:	Übertragung Straßenreinigung / Straßenunterhaltung auf einen Dritten
Gütersloh:	Auswertung des internen Berichtswesen im Fachbereich Soziale Hilfen
Hagen:	Zugangssituation zur Verwaltung, Teilprojekt Telefon / Info
Hamel:	Mitarbeiterbefragung
Schwabach:	Bürgerinformationsstelle im Rathaus

Die wissenschaftliche Begleitung hat auch diesen Prozeß intensiv begleitet.

Die Stadt Frankfurt (Oder) hat zu einem relativ späten Zeitpunkt Erfahrungen mit dem Leitfaden, den Fragebögen und dem Dokumentationsraster gesammelt, die ebenfalls in dieses Transferprodukt eingearbeitet wurden.

## Bericht Goslar

<b><u>Kommune</u></b>	Stadt Goslar		
<b><u>Bereich</u></b>	Fachbereich 5, Abteilung Tiefbau, Bauhof		
<b><u>Thema</u></b> (Projektbezeichnung)	Übertragung Straßenreinigung/Straßenunterhaltung auf einen Dritten		
<b><u>Ansprechpartner/in:</u></b> für das Projekt	Herr Hütker	<b><u>Telefon:</u></b> 05321/704-424	<b><u>Fax:</u></b> 05321/ 704-454
<b><u>Vertreter/in:</u></b>	./.	<b><u>Telefon:</u></b>	<b><u>Fax:</u></b>
<b><u>Ansprechpartner/in:</u></b> der Personalvertretung	Frau Burckhardt	<b><u>Telefon:</u></b> 05321/704-304	<b><u>Fax:</u></b> 05321/ 704-386
<b><u>Netzwerker/in:</u></b>	Frau Jahn- Fiedler	<b><u>Telefon:</u></b> 05321/704-480	<b><u>Fax:</u></b> 05321/ 704-1480
<b><u>e-mail-Adresse(n):</u></b>	Hans-Joachim.Hütker, Britta.Burckhardt bzw. Petra.Jahn- Fiedler@Goslar.de		
<b><u>Berichtsstand:</u></b>	13.08.2001		

Alle nachfolgenden Angaben beziehen sich auf die Maßnahme / das Projekt, bei der / dem der Leitfaden angelegt werden soll.

### 1. **Skizzierung** des Projektes

(Auszug aus dem Projektantrag)

<p><b>Projektauftrag:</b> Die Voraussetzungen für die Ausgliederung sind zu prüfen. Prüfen und Festlegen des Verfahrens nach dem eine Ausgliederung erfolgen kann. Die für die Übertragung vorgesehenen Aufgaben definieren (bei der Straßenreinigung die Standards festlegen), die Leistungen beschreiben und ihre Mengen erfassen; dabei sind Ergebnisse aus der Arbeitsgruppe Straßenreinigung einzuarbeiten. Ausschreibungsunterlagen vorbereiten und zusammenstellen. Die Ausschreibung durchführen. Die betroffene Organisationseinheit hat in diesem Verfahren ein eigenes Angebot (ggf. mit geänderter Betriebsform) zu erarbeiteten und vorzulegen.</p> <p><b>Projektziel:</b> Erstellen einer entscheidungsreifen Sitzungsvorlage über die Ausgliederung (Übertragung auf Dritte, Eigenbetrieb) der Aufgaben Straßenreinigung/Straßenunterhaltung.</p> <p><b>Termine:</b> Projektbeginn: März 2001 Zwischenbericht an OB: April 2001 Zwischenbericht an Rat: 15.05.2001 Abschlussbericht an Rat: 26.06.2001</p> <p>Projektauftrag und Projektziel wurden während des Projekts modifiziert: Ziel war danach die Erstellung einer Sitzungsvorlage als Beschlussvorschlag für den Rat; die Leistungsbeschreibung war nicht mehr Gegenstand der Projektarbeit.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## 2. Testlauf für den Leitfaden

(Gab es einen Testlauf? Ergebnisse? Welche Vorerfahrungen gab es? Folgen, wie etwa Vereinbarungen, Absprachen mit wem etc.?)

Herr Dorloff, Herr Rabbel und Frau Jahn-Fiedler haben die Leitfadenanwendung konkret auf dieses Projekt bezogen im Vorfeld getestet. Dabei wurden Fragen überarbeitet, gestrichen bzw. zur Beantwortung nach Projektablauf verlegt (im Ergebnis liegt ein speziell auf dieses Projekt zugeschnittener Leitfaden vor). Dabei fiel auf, dass die scheinbar unlösbare Verquickung von Beteiligung und Projekt die Anwendung vieler Fragen erschwerte. Dem Projektleiter bzw. den Beteiligten wurde nur die überarbeitete Fassung vorgelegt. Ein Teil der Fragen zur Erfolgskontrolle wurde nach Abschluss des Projekts vom Projektleiter beantwortet.

## 3. Vermittlung / Kommunikation des Leitfadens (als Orientierungsrahmen)

(durch Info-Veranstaltungen / Workshops / interne bzw. externe Pressearbeit etc. mit welcher Zielgruppe und Zeiten - daraus resultierende Vereinbarungen?)

lokal bezogene Standortbestimmung:

-Vorstellung des Leitfadens und unserer Dienstvereinbarung (Abschluss am 25.06.99) im Rahmen einer Personalversammlung am 23.06.99; die Dienstvereinbarung wurde von den Beschäftigten nicht eingefordert, sondern von der Personalvertretung eingeführt

-Durchführung von Beschäftigtenbeteiligung nach den Vorschriften der Dienstvereinbarung in zahlreichen Projekten (Themen: Mitarbeiterbefragung, Budgetierung, Organisationsentwicklung Stadtkasse, Organisationsentwicklung Vermessung; Gebäudemanagement, Internetauftritt) mit jeweils mäßiger Resonanz (die Anzahl der Bewerber überstieg selten die Anzahl der freien Sitze; das Interesse war meist spiegelbildlich zur Betroffenheit)

-die Mitarbeiter wurden über das Angebot von Moderatorenausbildung, Projektschulung und Qualitätsmanagementschulung in die Möglichkeiten zur Beschäftigtenbeteiligung eingeführt

-Veröffentlichung und Beiträge in der Mitarbeiterzeitung; Beiträge in der Zeitschrift zur Verwaltungsreform; Beiträge im Intranet.

## 4. Wer sind die Beteiligten?

Arbeiter aus dem betroffenen Bereich Bauhof; davon 2 Vorarbeiter als "gesetzte" Beteiligte und 2 Arbeiter, die die Betroffenen aus ihrer Mitte gewählt haben.

## 5. Zeitplan mit Meilensteinen für die Anwendung des Leitfadens?

Der Zeitplan liegt parallel zum Projekt; Vor Projektstart erfolgten Interviews zur Leitfadenanwendung a) mit dem Projektleiter und b) mit den 4 Beteiligten, nach Projektschluss ein Interview mit den Fragen zur Erfolgskontrolle mit dem Projektleiter (die Beteiligten wurden nicht erneut interviewt, weil im Rahmen der Netzwerkarbeit zwischenzeitlich der Projektleiter alleiniger Adressat des Leitfadens wurde); die Beteiligten haben nach Projektschluss im Rahmen der Auftaktveranstaltung zu der neuen, sich anschließenden Projektarbeit ein positives Feedback gegeben.

## 6. Koordination der Leitfadenanwendung

(Wer behält den Überblick? Wer führt zusammen oder klärt Fragen?)

Netzwerkerin und Personalvertretung

## 7. Besondere die Umsetzung **beeinflussende Faktoren**, die das Projekt oder die Anwendung des Leitfadens befördern oder behindern

(politische Veränderungen / Leitungs- / Führungskräftewechsel etc.)

- Dienstvereinbarung (positiv für Projekt und Leitfaden)  
- drohende Privatisierung durch politische Vorgabe (negativ für Projekt)  
- Ablehnung von Privatisierungen durch eine Ratsfraktion (positiv für Projekt)

- enger Zeitrahmen (negativ für Projekt und Leitfaden)
- niedriges Vertrauensniveau zwischen Politik und Verwaltung (negativ für Projekt und Leitfaden)
- Ableben von Klaus Rabbel - er kam aus dem Arbeiterbereich und sprach die gleiche Sprache (negativ für Leitfaden und Anschlussprojekt)

**8. Beurteilung / Bewertung des Beteiligungsprozesses und Leitfadens durch die Beteiligten (Führungskräfte und Beschäftigte) mittels Fragebogen, der in der Arbeitsgruppe *Netzwerk Kommunen der Zukunft* erarbeitet wird**

Die Beurteilung erfolgte nach Projektabschluss anhand des überarbeiteten Fragebogens durch Projektleiter, Netzwerkerin und Personalvertretung.

Anmerkung: Dieser Fragebogen diente allein der Beurteilung der Leitfadenanwendung und richtete sich somit vorrangig an den genannten Personenkreis. Die praxisbezogene und zugleich detaillierte Auseinandersetzung mit der Leitfadenanwendung war wesentlicher Bestandteil der Evaluationsphase, und das Ergebnis konnte somit maßgeblich zur Überarbeitung des Leitfadens und auch zur Entwicklung der drei Fragebögen für Beschäftigte beitragen. Auf diese Weise entstanden der Leitfaden, die Fragebögen und das Dokumentationsraster in der aktuellen Fassung.

## **Praxisbericht der Stadt Goslar - Ergänzung des Dokumentationsrasters:**

Vier Jahre Netzwerkarbeit sind es wert, die Beschäftigtenbeteiligung bei der Stadt Goslar auch außerhalb des im Dokumentationsraster vorgestellten Projekts zu betrachten.

In Goslar wurde - zeitgleich mit der Leitfadenerstellung - eine Dienstvereinbarung zur Beschäftigtenbeteiligung erarbeitet und am 25.06.1999 abgeschlossen. Damit wurde jedoch kein Schalter umgelegt, der Beschäftigtenbeteiligung über Nacht einführt, vielmehr musste dieses Thema von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erst verinnerlicht werden, und die Führungsebene musste von der damit verbundenen Ernsthaftigkeit überzeugt werden. Ein bis heute andauernder Prozess wurde in Gang gesetzt.

Zwischenzeitlich zieht sich die Beschäftigtenbeteiligung wie ein roter Faden durch das Verwaltungshandeln. Oftmals steigt das Beschäftigteninteresse proportional zur Betroffenheit; sind die Themenbereiche jedoch zu speziell, wirken sie wiederum wenig einladend. Ein wesentlicher Vorteil der Beschäftigtenbeteiligung liegt darin, dass das Problembewusstsein bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestiegen ist.

Sehr gute Erfahrungen hat uns die Beschäftigtenbeteiligung unter Leitfadenanwendung im Bereich mitarbeiterorientierter Themen gebracht. So wurde die erste allgemeine MitarbeiterInnenbefragung „von Mitarbeitern für Mitarbeiter“ durchgeführt; jeder konnte sich weitgehend einbringen und bei der Fragebogenerstellung war die Sichtweise der Beschäftigten außerordentlich hilfreich und auch sinnvoll (Wo knirscht es? Was müssen wir fragen?).

Im weiteren Umgang mit den Ergebnissen der MitarbeiterInnenbefragung entstanden immer neue Themenbereiche, die Beschäftigtenbeteiligung sinnvoll erscheinen ließen. So wurde selbst ein Personalentwicklungskonzept im Rahmen einer Projektarbeit von Mitarbeitern und Führungskräften für die Führungskräfte erarbeitet. In einer nächsten Stufe werden derzeit einzelne Personalentwicklungsinstrumente gemeinsam mit interessierten Beschäftigten entwickelt. Auf diese Weise soll beispielsweise ein neues Beurteilungswesen eingeführt werden, das so bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine höhere Akzeptanz finden wird.

Erfolg und Nachhaltigkeit hängen regelmäßig von den handelnden Personen ab. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass hier die Basis und die Strukturen für Beschäftigtenbeteiligung geschaffen wurden, die es ermöglichen, selbst mit hoch sensiblen und stark unter politischer Willensbildung stehenden Themenkomplexen gut umgehen zu können.

## Bericht Gütersloh

<b>Kommune</b>	Stadtverwaltung Gütersloh		
<b>Bereich</b>	Fachbereich 50 Soziale Hilfen		
<b>Thema</b> (Projektbezeichnung)	Auswertung des "Internen Berichtswesen" Schwerpunkt: Mitarbeiterbefragung 2001		
<b>Ansprechpartner/in:</b> (für das Projekt)	Christina Jeske Bianca Reckordt	<b>Telefon:</b> 05241 82 2091 05241 82 3271	<b>Fax:</b>
<b>Vertreter/in:</b>		<b>Telefon:</b>	<b>Fax:</b>
<b>Ansprechpartner:</b> (der Personalvertretung)	Herr Lichtsinn	<b>Telefon:</b> 05241 82 2237	<b>Fax:</b> 82 2997
<b>Netzwerker:</b>	Herr Lichtsinn	<b>Telefon:</b>	<b>Fax:</b>
<b>e-mail-Adresse:</b>	hermann.lichtsinn@gt-net.de		
<b>Berichtsstand:</b>	26. 8. 2002		

Alle nachfolgenden Angaben beziehen sich auf die Maßnahme / das Projekt, bei der / dem der Leitfaden angelegt werden soll.

### 1. Skizzierung des Projektes

(Auszug aus dem Projektantrag)

In der Stadtverwaltung Gütersloh wird seit mehreren Jahren daran gearbeitet, ein flächendeckendes internes Berichtswesen einzurichten. Auf der Grundlage von Jahresberichten, die Kennzahlen zu Quantität und Qualität der Produkte, der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung, der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit beinhalten, sollen, unter weitestgehender Einbeziehung der Mitarbeiter, Veränderungs- (Verbesserungs-) vorschläge erarbeitet werden. Während in der Theorie eigentlich allen Beteiligten klar ist, dass dieses Verfahren nur sinnvoll ist, wenn auf der Grundlage der vorliegenden Berichte dann auch unter Einbeziehung der Mitarbeiter Veränderungsvorschläge erarbeitet werden, zeigt sich in der Praxis immer wieder, dass das nur in wenigen Bereichen auch tatsächlich geschieht. Als größtes Hemmnis wird in aller Regel die fehlende Zeit dafür angeführt. Seitens des Personalrats wurde angeregt, dass der Leitfaden in jeweils einem Fachbereich eines jeden Geschäftsbereich ( Dezernat ) in der Auswertungsphase erprobt werden sollte. Es gelang aber nur einem Fachbereich, den Fachbereich "Soziale Hilfen", für eine aktive Mitarbeit zu gewinnen. Dabei muss erwähnt werden, dass dieser Fachbereich auch in der Vergangenheit in dieser Hinsicht sicherlich schon zu den "aktiveren" zählte. Es wurde vereinbart, den Leitfaden in einem bestehenden Arbeitskreis "Mitarbeiterzufriedenheit" bei der Auswertung der Mitarbeiterbefragung 2001 anzuwenden.

### 2. Testlauf für den Leitfaden

(Gab es einen Testlauf? Ergebnisse? Welche Vorerfahrungen gab es? Folgen, wie etwa Vereinbarungen, Absprachen mit wem etc.?)

Bereits im Jahr 2000 wurde der Leitfaden im Fachbereich "Stadtreinigung" bei der Auswertung einer Mitarbeiterbefragung erprobt. Er wurde als zu umfangreich erachtet. Es erfolgte eine Überarbeitung auf die örtlichen Bedürfnisse.

### 3. Vermittlung / Kommunikation des Leitfadens (als Orientierungsrahmen)

(durch Info-Veranstaltungen / Workshops / interne bzw. externe Pressearbeit etc. mit welcher Zielgruppe und Zeiten - daraus resultierende Vereinbarungen?)

Information der Mitarbeiter/innen des AK "Mitarbeiterzufriedenheit" in einem Workshop. Schon in diesem Workshop, der am 6. Mai 2001 durchgeführt wurde, wurde deutlich, dass aufgrund der aktuellen Belastungssituation Zweifel bestehen, ob es überhaupt möglich ist, in diesem Jahr die Mitarbeiterbefragung qualitativ so zu bearbeiten, wie es beim Anlegen des Leitfadens als Maßstab notwendig wäre. Es wurde vereinbart, dass die anwesenden Mitarbeiter/innen des Qualitätszirkel ihre Anforderungen an ihre Führungskräfte formulieren, und sie die anwesenden Sachgebietsleiter/innen ihrerseits anhand des Leitfadens schon im Vorfeld Gedanken machen sollten, welche Rahmenbedingungen ihrerseits hergestellt werden müssten.

#### 4. Wer sind die Beteiligten?

Möglichst alle Mitarbeiter/innen im Fachbereich „Soziale Hilfen“, die an einer aktiven Mitarbeit interessiert sind.

#### 5. Zeitplan mit Meilensteinen für die Anwendung des Leitfadens?

2. Quartal 2001	Kommunikation des Leitfadens
Juni 2001	Durchführung der Mitarbeiterbefragung
bis Ende 06 2001	Auswertung der Befragung
September 2001	Besprechung der Ergebnisse im Fachbereich
Ende Oktober 2001	Befragung/Erfahrungsaustausch zum Leitfaden

#### 6. Koordination der Leitfadenanwendung

(Wer behält den Überblick? Wer führt zusammen oder klärt Fragen?)

Zwei Mitarbeiterinnen des mittleren Dienstes im Fachbereich 50, die für den Arbeitskreis Mitarbeiterzufriedenheit verantwortlich sind.

#### 7. Besondere die Umsetzung **beeinflussende Faktoren**, die das Projekt oder die Anwendung des Leitfadens befördern oder behindern (politische Veränderungen / Leitungs- / Führungskräftewechsel etc.)

Im Mai/Juni 2001 hat eine Mitarbeiterin, die bisher für die Leitung des Arbeitskreises Mitarbeiterzufriedenheit zuständig war, erklärt, dass sie für diese (freiwillige!!) Aufgabe nicht mehr zur Verfügung steht, so daß eine neue Mitarbeiterin gewonnen werden mußte. Im Juli 2001 erklärten die nun verantwortlichen Mitarbeiterinnen, dass sie eine qualitativ gute Weiterbearbeitung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung nur sicherstellen können, wenn ihnen dafür zusammen ein Zeitkontingent vor ca. 6 Stunden /Woche eingeräumt wird. Der Personalrat hat sich an den zuständigen Geschäftsbereichsleiter mit der Bitte gewandt, sich dafür einzusetzen eine Lösung zu finden, die auch zunächst in Aussicht gestellt wurde. Aufgrund der allgemeinen personellen Situation im Fachbereich war das aber leider nicht möglich. Die vorgesehene Bearbeitung der Mitarbeiterbefragung konnte deshalb nicht in der dafür notwendigen Form unter Anwendung des Leitfadens mit dem daraus resultierenden Zeitaufwand geleistet werden.

#### 8. Beurteilung / Bewertung des Beteiligungsprozesses und Leitfadens durch die Beteiligten (Führungskräfte und Beschäftigte) mittels Fragebogen, der in der Arbeitsgruppe *Netzwerk Kommunen der Zukunft* erarbeitet wird

entfällt

## Bericht Hagen

Das Teilprojekt "Telefon und Info" im Rahmen des Projektes "Zugangssituation zur Verwaltung" wurde entsprechend dem "Leitfaden zum Projektmanagement bei der Stadt Hagen" <sup>1</sup> von Beginn an dokumentiert. Es wurde das Dokumentationsraster, das im Netzwerk Kommunen der Zukunft entwickelt wurde, zu Grunde gelegt. Diese Dokumentation ist nachfolgend wiedergegeben:

<b><u>Kommune</u></b>	Stadt Hagen		
<b><u>Bereich</u></b>	Zugangs- und Informationsbereiche der Stadtverwaltung Hagen		
<b><u>Thema</u></b> (Projektbezeichnung)	Zugangssituation zur Verwaltung Teilprojekt: Telefon und Info		
<b><u>Ansprechpartner:</u></b> für das Projekt	Bause, Rainer	<b><u>Telefon:</u></b> 02331/207-3342	<b><u>Fax:</u></b> -2477
<b><u>Vertreter:</u></b>	Ellinghaus, Michael	<b><u>Telefon:</u></b> 02331/207-3449	<b><u>Fax:</u></b> -2419
<b><u>Ansprechpartner:</u></b> der Personalvertretung	Friedhoff, Dieter	<b><u>Telefon:</u></b> 02331/207-3454	<b><u>Fax:</u></b> -2419
<b><u>e-mail-Adresse(n):</u></b>	michael.ellinghaus@stadt-hagen.de dieter.friedhoff@stadt-hagen.de		
<b><u>Berichtsstand:</u></b>	26.02.2002		

Alle nachfolgenden Angaben beziehen sich auf die Maßnahme / das Projekt, bei der / dem der Leitfaden angelegt werden soll.

### 1. **Skizzierung des Projektes** (Auszug aus dem Projektantrag)

Lokale Standortbestimmung:  
Die Beteiligung von Beschäftigten an der Reform der Verwaltung hat in Hagen einen langen - teilweise recht erfolgreichen - Vorlauf. Ein Vorzeigemodell war sicherlich der "Bürgerladen Wehringhausen", das zu Beginn der neunziger Jahre vornehmlich durch Beschäftigte initiiert und gestaltet wurde. Der Erfolg war allerdings auch nur möglich, weil die Verwaltungsführung für die entsprechenden Rahmenbedingungen sorgte.  
Die Einrichtung der dezentralen Bürgerämter in den Stadtteilen Hohenlimburg, Boele, Vorhalle, Dahl und Haspe sowie des Zentralen Bürgeramtes vor rund dreieinhalb Jahren war die verzögerte oder verspätete Konsequenz aus dem Modellversuch.  
Ein ähnlicher Erfolg konnte bei den pilothaften Bemühungen zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) nicht wiederholt werden, obwohl umfangreiche Beteiligungsstrukturen inklusive Qualitätszirkel aufgebaut wurden.  
Mit der Beteiligung am Netzwerk Kommunen der Zukunft sollten und sollen die Reformbemühungen in Hagen neu belebt werden.

Mit dem Gesamtprojekt und den drei Teilprojekten

- Telefon und Info,
- Kundenbüros und
- Internet

soll Folgendes erreicht werden:

<sup>1</sup> Bezugsquelle (kostenlos): Stadt Hagen, Zentrale Steuerung, Projektmanagement  
e-mail: zentrale-steuerung@stadt-hagen.de

- Schaffung von Zugangsportalen, die
    - eindeutig als solche zu identifizieren sind
    - erste Problemlösungen für den Bürger/Kunden auf einer niedrigen Problemkomplexität anbieten
    - in der Lage sind, zielgerichtet an die Endsachbearbeitung weiterzuleiten
    - einen aktuellen und einheitlichen Informationsstand haben
  - Schaffung von unterstützenden Leitsystemen in den neuen Gebäudekomplexen (in Zusammenarbeit mit der Koordinierungsstelle für Innenstadt- und Sonderprojekte)
  - Schaffung von Einrichtungen zur Verbesserung des Zugangs zur Verwaltung bei typischen Lebenssituationen
  - Anpassung der bisherigen Leistungsangebote (wo notwendig)
  - Formulierung von Zielsetzungen für die logische Fortsetzung der Veränderungen auf der Amts- und Fachbereichsebene
- Mit dem Teilprojekt Telefon und Info soll insbesondere Folgendes erreicht werden:
- Ausweitung des Leistungsspektrums der Portalbereiche auf
    - die Bereitstellung von (Antrags-)Unterlagen
    - die Entgegennahme von fallbezogenen Informationen bzw. fehlenden Unterlagen
    - die Klärung von Zuständigkeitsfragen
  - Entgegennahme jedes einzelnen Anrufes innerhalb einer definierten Zeitspanne
  - Telefonische Erreichbarkeit der Verwaltung von 24 Stunden täglich
  - Anrufer sollen nur einmal innerhalb des Hauses weiter verbunden werden, ggf. in amtliche Kompetenzzentren
  - Bei Nichterreichen des Ansprechpartners im Amt soll Rückruf durch die Verwaltung erfolgen
- Bezug und Begründung der Beschäftigtenbeteiligung:  
 Bei telefonischen bzw. informellen Kontaktaufnahmen der Kunden / Bürger werden insbesondere bei Erstkontakten ganz entscheidende Weichen für den späteren Umgang miteinander gestellt. Allein schon aus diesem Grund ist eine Verbesserung / Qualitätssteigerung auf diesem Sektor nur mit Einbindung der betroffenen Beschäftigten und unter Nutzung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten erreichbar.

## 2. Testlauf für den Leitfaden

(Gab es einen Testlauf? Ergebnisse? Welche Vorerfahrungen gab es? Folgen, wie etwa Vereinbarungen, Absprachen mit wem etc.?)

Nein.  
 Vorerfahrungen: Ja.  
 Im Zuge des Projektes "Partizipation im kommunalen Modernisierungsprozeß" wurde den Beteiligten der Leitfaden im Nachhinein vermittelt. Die Fragestellungen paßten nicht richtig zu dem fast abgeschlossenen Projekt.  
 Es gab weder Folgen, noch Vereinbarungen oder Absprachen.

## 3. Vermittlung / Kommunikation des Leitfadens (als Orientierungsrahmen)

(durch Infoveranstaltungen / Workshops / interne bzw. externe Pressearbeit etc. mit welcher Zielgruppe und Zeiten) - daraus resultierende Vereinbarungen?)

Für alle drei Teilprojekte liefen Informationsveranstaltungen zu den jeweiligen Teilen mit Führungskräften und einem Teil der Beschäftigten der betroffenen Bereiche:

21.07.2000	Telefon und Info
26.07.2000	Kundenbüros
28.07.2000	Internet
	In diesen Veranstaltungen wurde der Leitfaden zwar vorgestellt aber nicht weiter kommuniziert.
25.04.2001	Durcharbeitung des Leitfadens mit dem Projektleiter und der Projektassistentin (dokumentiert)

#### 4. Wer sind die Beteiligten?

- ein ernannter Projektleiter
  - eine Mitarbeiterin der Telefonzentrale <sup>1)</sup>
  - eine Mitarbeiterin der Bürgerinformation <sup>1)</sup>
  - ein Mitarbeiter der Organisationsabteilung 19/1
  - (ein Beirat, der eine fachspezifische beratende, unterstützende Funktion hat und als Informationsstrang in die Fachdienststellen dient)
- <sup>1)</sup> Die jeweilige Mitarbeiterin aus der Telefonzentrale und der Bürgerinformation wurde von allen Beteiligten in den jeweiligen Bereichen gewählt.

#### 5. Zeitplan mit Meilensteinen für die Anwendung des Leitfadens?

Februar / März 2001 12. KW 2001  02.04.2001 04.-06.04.2001 bis 17.KW 2001  17. KW 2001 18./19.KW 2001 15.05. 2001 29.05. 2001 in 06/2001     in 07/2001 13.08.2001 24.08.2001    09-10/2001  25.10.2001 12.11.2001 14.11.2001   20.11.2001 05.12.2001 18.12.2001 08.01.2002  18.01.2002 12.02.2002	Auswahl des Projektleiters und der -beteiligten Vorstellung des "Leitfadens für Beschäftigtenbeteiligung" bei allen Projektbeteiligten und -betroffenen Projektstart (Kick-off-Veranstaltung) Inhouse-Seminar "Projektmanagement" für Leiter Erarbeitung des Projektplanes durch den Projektleiter und Rückkopplung mit den Projektmitgliedern Anwendung des "Leitfadens für Beschäftigtenbeteiligung " am Projekt Überarbeitung des Projektplanes Beratung des Projektplanes im Projektbeirat Beratung und Entscheidung über Projektplan im Verwaltungsvorstand Bestandsaufnahmen; Aufzeichnungen der persönlichen und telefonischen Kontakte <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefonzentrale</li> <li>• Hagen-Info</li> <li>• Zentrales Bürgeramt - Infobereich -</li> <li>• Pförtner (teilweise)</li> </ul> (zur Abrundung auf freiwilliger Basis) Zusammenstellung der Aufzeichnungen Projektgruppensitzung zur Vorbereitung eines Workshops Workshop mit allen Beteiligten / Betroffenen a) Vorstellung der Ergebnisse der Bestandsaufnahme b) Analyse der Ergebnisse c) Erarbeitung von Lösungsansätzen d) Bearbeitung und Beantwortung des Netzwerkfragebogens, Teil 1 Sammlung und Zusammenstellung der Messdaten, Teilergebnisse etc. Abstimmung der Daten und Fakten mit den beteiligten Bereichen Erstellung eines Abschlußberichtes Projektgruppensitzung zur Besprechung des Rohentwurfes des Abschlußberichtes Vorstellung des Entwurfs des Abschlußberichtes bei den Mitarbeiterinnen der Telefonzentrale Vorstellung des Entwurfs des Abschlußberichtes bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Hagen-Information  Bei den beiden letzten Terminen erfolgte die Ausgabe des Netzwerkfragebogens, Teil 3. Beratung des Entwurfes im Projektbeirat Beratung des überarbeiteten Entwurfes im Projektbeirat Beratung im VV konnte aus zeitlichen Gründen nicht erfolgen Beratung im VV wird verschoben, da Herr Dieckmann Urlaub hat, nächster Termin: 19.02.2002 01 fordert ultimative Entscheidung, da ansonsten die Ergebnisse des Teilprojektes für die Rathausbauten nicht berücksichtigt werden können Beratung des Abschlußberichtes im Verwaltungsvorstand mit Beschlußfassung für Folgearbeiten
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## 6. Koordination

(Wer behält den Überblick? Wer führt zusammen oder klärt Fragen?)

Zentrale Steuerung (Projektcontrolling) Gesamtprojektleitung
-----------------------------------------------------------------

## 7. Besondere die Umsetzung **beeinflussende Faktoren**, die das Projekt oder die Anwendung des Leitfadens befördern oder behindern

(politische Veränderungen / Leitungs- / Führungskräftewechsel etc.)

Beschlüsse der politischen Gremien zur Verwaltungsmodernisierung und zur Haushaltskonsolidierung waren nicht aufeinander abgestimmt. Dadurch wurde der Projektbeginn um ca. ein halbes Jahr verzögert.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Die Sinnhaftigkeit der Bestandsaufnahme wurde zunächst von einigen Betroffenen bezweifelt.
--------------------------------------------------------------------------------------------

## 8. **Beurteilung / Bewertung** des Beteiligungsprozesses und Leitfadens durch die Beteiligten (Führungskräfte und Beschäftigte) mittels Fragebogen, der in der Arbeitsgruppe Netzwerk: Kommunen der Zukunft erarbeitet wird

Die Beantwortung des Fragebogen, Teil 1, brachte folgendes Ergebnis:
----------------------------------------------------------------------

Frage 1:	ja = 12;	nein = 0	
Frage 2:	ja = 11;	nein = 0;	teilweise = 1
Frage 3:	ja = 10;	nein = 0;	nicht geantwortet = 2
Frage 4:	ja = 9;	nein = 3	
Frage 5:	ja = 2;	nein = 3;	teilweise = 7
Frage 6:	ja = 10;	nein = 2	

Der Fragebogen, Teil 2 wurde wegen der zeitlichen Kürze des Projektes nicht vorgelegt.
----------------------------------------------------------------------------------------

Die Beantwortung des Fragebogen, Teil 3, brachte folgendes Ergebnis:
----------------------------------------------------------------------

Frage 1.1:	ja = 4
Frage 1.2:	ja = 6
Frage 2.1:	3
Frage 2.2:	1
Frage 2.3:	4
Frage 2.4:	3

1 x wurde die Frage 2 nicht beantwortet mit der Anmerkung: Ergebnis wurde noch nicht politisch beschlossen.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Frage 3:	ja = 6;	nein = 4
----------	---------	----------

Der Leiter des Teilprojektes bewertet die Beteiligung der Beschäftigten positiv. Natürlich sieht er Unterschiede im Engagement einzelner Beschäftigter. Dies hat nach seiner Auffassung vielschichtige Gründe. Er ist jedoch abschließend der Meinung, daß das Ergebnis des Teilprojektes ohne die Einbindung und konkrete Mitarbeit der Beschäftigten in der jetzt vorliegenden Form nicht hätte erreicht werden können.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Das vorstehende Dokumentationsraster wurde von der Projektassistentin auf der Basis des seinerzeit gültigen Leitfadens und der seinerzeit gültigen Fragebögen geführt. Aus diesem Grunde unterscheidet es sich in einigen Passagen vom jetzigen Stand der hier abgedruckten Unterlagen.

Es bleibt noch anzumerken, daß der Abschlußbericht den Vorschlag zur Einrichtung eines Folgeprojektes "Einrichtung eines Call-Centers" enthielt. Dieses Projekt läuft zur Zeit.

## Bericht Hameln

**Kommune** Stadt Hameln

**Bereich** Fachbereich Steuerung und Service

**Thema**  
(Projektbezeichnung) Umsetzung Mitarbeiterbefragung

**Ansprechpartner/in:** Herr Höger **Telefon:** 05151/202-226 **Fax:** 202-569  
für das Projekt

**Ansprechpartner/in:** Frau Harries **Telefon:** 05151/202-405 **Fax:** 202-790  
der Personalvertretung

**e-mail-Adresse(n):** personalrat@hameln.de / hoeger@hameln.de

**Berichtsstand:** 30. Oktober 2001

Bei dem Projekt wurde der Leitfaden (1. Fassung) angewendet.

### 1. **Skizzierung** des Projektes (Auszug aus dem Projektantrag)

**Entwicklung von Maßnahmen auf der Grundlage einer Mitarbeiterbefragung**

Die bei der Stadt Hameln 1999 durchgeführte 2. flächendeckende Mitarbeiterbefragung ist unter Beteiligung der Führungskräfte, der MitarbeiterInnen und des Personalrates mit dem Ziel diskutiert worden, Erkenntnisse aus den Ergebnissen der Befragung zu gewinnen und Maßnahmen für positive Veränderungen aufzuzeigen.

Der Leitfaden wurde für das Projekt erstmalig bei der Stadt Hameln eingesetzt. Bis dahin haben wir die Beschäftigtenbeteiligung mit den bekannten Instrumenten umfangreich praktiziert, allerdings wenig strukturiert. Als Beispiele werden genannt:

Projekt- und Arbeitsgruppen – Zusammensetzung je nach Arbeitsauftrag/Sachkunde  
Qualitätszirkel (nur noch geringe Aktivitäten)  
Umfassende Beteiligung des Personalrates  
Beteiligung der Frauenbeauftragten  
Mitarbeiterzeitung  
Koordinierungsgruppe                      Vorbereitung für Entscheidungen der Lenkungsgruppe  
Lenkungsgruppe                              Verwaltungsinternes Entscheidungsgremium  
Arbeitskreis Verwaltungsreform      Vorbereitungsgremium für den Rat

### 2. **Testlauf** für den Leitfaden

(Gab es einen Testlauf? Ergebnisse? Welche Vorerfahrungen gab es? Folgen, wie etwa Vereinbarungen, Absprachen mit wem etc.?)

Nein

### 3. **Vermittlung / Kommunikation** des Leitfadens (als Orientierungsrahmen)

(durch Info-Veranstaltungen / Workshops / interne bzw. externe Pressearbeit etc. mit welcher Zielgruppe und Zeiten - daraus resultierende Vereinbarungen?)

Der Leitfaden wurde in 5 Abteilungen mit 81 Mitarbeitern eingesetzt und zwar vor der Beteiligung der MitarbeiterInnen durch die Abteilungsleiter an der Diskussion über die Ergebnisse der Befragung. Vor Anwendung des Leitfadens sind Info-Veranstaltungen durch den Personalrat

und die Geschäftsstelle Verwaltungsreform durchgeführt worden. Hierbei wurde über den Hintergrund sowie Sinn und Zweck des Leitfadens informiert. Den Mitarbeitern/innen der Abteilung wurde freigestellt, den Leitfaden und einen begleitenden Fragebogen unter Berücksichtigung des konkreten Projektes gemeinsam oder aber jeder für sich auszufüllen. Die Teilnahme an dem Projekt war freiwillig. Rücklaufquote: Leitfaden = 31%, Fragebogen = 38%.

#### 4. Wer sind die Beteiligten?

Alle MitarbeiterInnen, Personalrat, Führungskräfte, Verwaltungsvorstand

#### 5. Zeitplan mit Meilensteinen für die Anwendung des Leitfadens?

Einen konkreten Zeitplan hat es zu Beginn der Maßnahme nicht gegeben. Erst nach Vorliegen der Bewertungen der Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung durch eine Projektgruppe und somit ca. 1 Jahr nach Durchführung der Befragung wurden die jeweiligen Arbeitsschritte durch den Verwaltungsvorstand festgelegt und Termine vorgegeben. Diese konnten aus unterschiedlichen Gründen teilweise nicht eingehalten werden.

#### 6. Koordination der Leitfadenanwendung

(Wer behält den Überblick? Wer führt zusammen oder klärt Fragen?)

Die Koordination erfolgt durch die Geschäftsstelle Verwaltungsreform in enger Zusammenarbeit mit dem Personalrat. Die maßgeblichen Entscheidungen traf der Verwaltungsvorstand

#### 7. Besondere die Umsetzung **beeinflussende Faktoren**, die das Projekt oder die Anwendung des Leitfadens befördern oder behindern

(politische Veränderungen / Leitungs- / Führungskräftewechsel etc.)

Teilweise offener oder verdeckter Widerstand durch Führungskräfte

Da die Ergebnisse der Befragung erst nach rd. 12 Monaten vorlagen, konnte ein zunehmendes Desinteresse beim Abarbeiten festgestellt werden, nicht nur bei den MitarbeiterInnen sondern auch bei den Führungskräften.

Der Personalrat hat wesentlich dazu beigetragen, dass die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung inhaltlich mit den Beschäftigten diskutiert und konkrete Maßnahmen erarbeitet wurden.

Das Projekt wurde damit abgeschlossen, dass die Führungskräfte vom Verwaltungsvorstand den Auftrag erhalten haben, Erkenntnisse aus der Mitarbeiterbefragung zukünftig bei ihrer Tätigkeit zu berücksichtigen.

#### 8. Beurteilung / Bewertung des Beteiligungsprozesses und Leitfadens durch die Beteiligten (Führungskräfte und Beschäftigte) mittels Fragebogen, der in der Arbeitsgruppe *Netzwerk Kommunen der Zukunft* erarbeitet wird

Ein "Praxistest" sowie eine Bewertung des Leitfadens durch einen Fragebogen hat stattgefunden (Ergebnisse liegen vor). Weiter wurde in einer Kurzbefragung die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der tatsächlichen Art und Weise der Beteiligung bei dem Projekt abgefragt (Ergebnisse liegen vor).

## Bericht Schwabach



Dienststelle	Stabsstelle Verwaltungsmodernisierung
Dienstgebäude	Eisentrautstr. 2 91126 Schwabach
Auskunft erteilt	Frau Steinhauser
Durchwahl	09122/860-370
Telefax	09122/860-313
E-mail	verwaltungsmodernisierung@schwabach.de
Datum	06. September 2002

### **Praxisbericht – Anwendung des Leitfadens „Ein Weg zur erfolgreichen Beschäftigtenbeteiligung“ bei der Stadt Schwabach**

Der vom Netzwerknoten „Kulturwandel durch Beschäftigtenbeteiligung“ erarbeitete Leitfaden „Ein Weg zur erfolgreichen Beschäftigtenbeteiligung“ wurde bei der Stadt Schwabach im Rahmen des Projektes „Einrichtung eines Bürgerbüros im sanierten historischen Rathaus“ angewendet.

Die Projektarbeit begann mit grundsätzlicher Zustimmung der Politik und auf der Grundlage eines Projektauftrages im Juli 2000. In der Projektgruppe waren Mitglieder der Querschnittsverwaltung (EDV, Personal, Organisation, Kasse, Finanzen), das Hochbauamt, das RPA, die Internetredaktion, die Stabsstelle für Verwaltungsmodernisierung (Moderation) sowie Gleichstellungsstelle und Personalrat vertreten. Die Projektleitung wurde dem Leiter des Bürgermeisteramtes übertragen, in dessen Bereich das Bürgerbüro organisatorisch eingebunden ist.

Ergebnisse der Projektgruppe wurden in ein übergeordnetes Projektentscheidungsgremium (Oberbürgermeister/Referenten) eingegeben; erforderliche Entscheidungen dort getroffen. In diesem Gremium war im Vorfeld der Leitfaden diskutiert und im Oktober 2000 in Verbindung mit Leitlinien zur Projektarbeit verabschiedet worden. Anschließend konnten sich alle Beschäftigten der Stadtverwaltung im Rahmen eines „Infomarktes“ über die Thematik und die Arbeit im Netzwerk „Kommunen der Zukunft“ informieren.

Der Leitfaden wurde relativ bald zu Beginn der Konzeptionsphase für das Bürgerbüro und dann später noch einmal im Rahmen der Umsetzungsphase vom Projektleiter herangezogen und von ihm als sehr hilfreich erlebt, da er auf viele wichtige „Merkmale“ aufmerksam macht.

Das Thema „Beteiligung“ wurde in die Projektgruppe hineingetragen durch einen Workshop mit Elke Wiechmann in ihrer Funktion als wissenschaftliche Begleiterin. Im Rahmen eines Gruppeninterviews stellte sie fest, dass die Projektgruppenmitglieder sich nur eingeschränkt

als „Beteiligte“ sehen, sondern aufgrund ihrer dienstlichen Funktionen eher als „geborene Mitglieder“. Für die Thematik sensibilisiert, achtete die Projektgruppe sehr stark darauf, vor allem Fachämter, aus denen Aufgaben in das Bürgerbüro übertragen werden sollten, durch verschiedene Workshops angemessen zu beteiligen.

Die künftigen Mitarbeiter/innen der neuen zentralen Anlaufstelle in der Innenstadt wurden etwa ein Jahr vor Inbetriebnahme des Büros - wiederum unter Beteiligung einiger Projektgruppenmitglieder - ausgewählt und ab dann intensiv in die Projektarbeit eingebunden. Das Bürgerbüro eröffnete am 8. April 2002. Die beinahe zweijährige intensive Projektarbeit war nun beendet.

Eine abschließende Befragung der Projektmitglieder (Transferprodukt Fragebogen 3; Rücklauf 14 von 14 Bögen) ergab, dass - bis auf eine Person, die ihre Einbindung fachlich als nicht erforderlich einschätzte, alle Befragten ihre Mitarbeit im Projekt als Erfolg bewerteten, da sie am vorgegebenen Ziel, der Einrichtung eines Bürgerbüros, mitarbeiten bzw. sich einbringen konnten. Die Frage nach einer Verknüpfung mit dem Interesse eigene Ziele, wie eine Verbesserung der eigenen Arbeitsbedingungen zu verwirklichen, wurde von drei Personen mit ja beantwortet.

Die Rahmenbedingungen zur Mitgestaltung (Zeit, Verantwortung, Wissen) wurden von 12 der Befragten als ausreichend bewertet. Eine Person hätte sich eine etwas frühere Einbindung gewünscht. Eine weitere bemängelte eine fehlende zeitliche Freistellung und zu geringe Entscheidungskompetenzen. Vom Projektleiter wurde die frühzeitige Freistellung eines Mitarbeiters für die Projektorganisation als positiv benannt.

Die Würdigung der Arbeitsergebnisse durch die Verwaltungsführung bzw. durch Vorgesetzte wurde in deutlicher Mehrheit in der Umsetzung der Ergebnisse gesehen. Lob „von oben“ wurde kaum wahrgenommen. Ein Befragter sah die Mitarbeit durch eine eingeschränkte Umsetzung der Ergebnisse gewürdigt und zwei Personen sahen sie als gar nicht gewürdigt.

Bis auf eine Person würden sich alle Befragten unter ähnlichen Bedingungen noch einmal an einem ähnlichen Projekt beteiligen. Insbesondere der Projektleiter erlebte die Projektarbeit als wertvollen Erfahrungsgewinn für weitere Vorhaben.

Aus Sicht der Stabsstelle Verwaltungsmodernisierung, bei der die Moderation und Begleitung der Projektarbeit lag, aber auch aus Sicht der Personalvertretung, hat sich die Anwendung des Leitfadens bewährt. Die Sensibilisierung für das Thema Beschäftigtenbeteiligung insgesamt, hat dazu beigetragen, dass unter Einbindung aller relevanten Kräfte im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung mit dem neuen Bürgerbüro ein Ergebnis entstanden ist, das sich sehen lassen kann und mit dem alle zufrieden sind: Bürgerinnen und Bürger, aber auch die Beschäftigten der Stadtverwaltung.

Barbara Steinhauser  
Stabsstelle Verwaltungsmodernisierung

Herbert Wehrer  
Personalratsvorsitzender

## Bericht Frankfurt (Oder)

<b><u>Kommune</u></b>	Stadtverwaltung Frankfurt (Oder)		
<b><u>Bereich</u></b>	Zentrale Steuerungsunterstützung		
<b><u>Thema</u></b> (Projektbezeichnung)	Neugestaltung der Öffnungszeiten und Servicezeiten		
<b><u>Ansprechpartner/in:</u></b> für das Projekt	Frau Otto	<b><u>Telefon:</u></b> 0335 – 552 1312	<b><u>Fax:</u></b> 552 1399
<b><u>Vertreter/in:</u></b>	Frau Unglaube	<b><u>Telefon:</u></b> 0335 – 552 1311	<b><u>Fax:</u></b> 552 1399
<b><u>Ansprechpartner/in:</u></b> der Personalvertretung	Herr Knäbke	<b><u>Telefon:</u></b> 0335 – 552 9991	<b><u>Fax:</u></b> 552 9999
<b><u>Netzwerker/in:</u></b>	Herr Hänsel Frau Otto	<b><u>Telefon:</u></b> 0335 – 552 9991 0335 – 552 1312	<b><u>Fax:</u></b> 552 9999 552 1399
<b><u>e-mail-Adresse(n):</u></b>	ellen.otto@frankfurt-oder.de		
<b><u>Berichtsstand:</u></b>	10.09.2002		

Alle nachfolgenden Angaben beziehen sich auf die Maßnahme / das Projekt, bei der / dem der Leitfaden angelegt werden soll.

### 1. **Skizzierung des Projektes**

(Auszug aus dem Projektantrag)

**Veranlassung:**

In der Stadtverwaltung Frankfurt (Oder) findet seit 1999 eine umfassende Reorganisation im Rahmen der Verwaltungsreform statt. In diesem Zusammenhang sind Projekte zur Geschäftsprozessoptimierung durchgeführt worden, die u. a. ergeben haben, dass die derzeitigen Öffnungszeiten in vielen Bereichen den Ansprüchen an eine bürgerfreundliche und gleichzeitig auch effiziente Verwaltung nicht genügen.

**Projektziel:**

Gestaltung der Öffnungs- und Servicezeiten der Stadtverwaltung Frankfurt (Oder) unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Projektarbeit zur Geschäftsprozessoptimierung und unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**Projektphasen:**

1. Information der Führungskräfte und der Mitarbeiter/innen und Aufruf zur Beteiligung
2. Auswertung der Vorschläge und Erarbeitung eines Entwurfes
3. Diskussion des Entwurfes auf breiter Ebene
4. Erarbeitung einer Beschlussvorlage für die Verwaltungsführung
5. Beschluss und Veröffentlichung zur Herstellung der Wirksamkeit

**Projekttermine:**

Phase 1: November 2001  
Phase 2: Februar/März 2002  
Phase 3: April/Mai 2002  
Phase 4: Juni 2002  
Phase 5: Juli 2002

## 2. Testlauf für den Leitfaden

(Gab es einen Testlauf? Ergebnisse? Welche Vorerfahrungen gab es? Folgen, wie etwa Vereinbarungen, Absprachen mit wem etc.?)

Der Leitfaden wurde durch die Projektleitung und den Personalrat auf seine Anwendbarkeit für die Beschäftigtenbeteiligung überprüft und für anwendbar befunden.

Vorerfahrungen zur Anwendung dieses Leitfadens gab es nicht.

## 3. Vermittlung / Kommunikation des Leitfadens (als Orientierungsrahmen)

(durch Info-Veranstaltungen / Workshops / interne bzw. externe Pressearbeit etc. mit welcher Zielgruppe und Zeiten - daraus resultierende Vereinbarungen?)

- Vorstellung des Projektes auf einem Infomarkt anlässlich einer Mitarbeiterversammlung im November 2001 mit Aufruf zur Beteiligung
- Kommunikation über das Intranet: Aufruf an Führungskräfte aus der Sicht ihrer Organisationshoheit und an alle Mitarbeiter/innen aus der praktischen Erfahrung heraus Vorschläge zu unterbreiten
- Anwendung des Leitfadens durch Projektleitung und Personalrat

## 4. Wer sind die Beteiligten?

alle Verwaltungsmitarbeiter/innen

## 5. Zeitplan mit Meilensteinen für die Anwendung des Leitfadens?

Siehe Projekttermine unter Punkt 1.

Schwerpunkte:

- Informationsphase
- Diskussionsphase

## 6. Koordination der Leitfadenanwendung

(Wer behält den Überblick? Wer führt zusammen oder klärt Fragen?)

Projektleitung und Personalvertretung

## 7. Besondere die Umsetzung **beeinflussende Faktoren**, die das Projekt oder die Anwendung des Leitfadens befördern oder behindern

(politische Veränderungen / Leitungs- / Führungskräftewechsel etc.)

Die Oberbürgermeisterwahl und Wahl der Beigeordneten im Frühjahr 2002 hatte keine behindernde Wirkung auf das bereits laufende Projekt.

## 8. Beurteilung / Bewertung des Beteiligungsprozesses und Leitfadens durch die Beteiligten (Führungskräfte und Beschäftigte) mittels Fragebogen, der in der Arbeitsgruppe *Netzwerk Kommunen der Zukunft* erarbeitet wird

Steht noch aus

## Über die Arbeit mit dem Leitfaden

Die Stadt Frankfurt (Oder) war nicht von Beginn der Netzwerkarbeit an mit einem eigenen Projekt zur Erprobung des Leitfadens beteiligt. Die erste Fassung des Leitfadens barg in sich noch viele Fragezeichen, die uns noch etwas von der Anwendung abhielt. Als dann die überarbeitete Fassung des Leitfadens vorlag, haben sich die Netzwerker aus Frankfurt (Oder) entschlossen, diese für ein aktuelles Projekt zu nutzen.

Die Erfahrungen aus der umfassenden Reorganisation der Stadtverwaltung Frankfurt (Oder) bewiesen, dass eine größere Akzeptanz für Veränderungen unter der Mitarbeiterschaft zu erreichen ist, wenn diese aktiv am Prozess beteiligt wird. Es kam aber auch bei uns zu Enttäuschungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich mit Ideen und Vorschlägen eingebracht hatten, da die Rahmenbedingungen nicht genügend geklärt oder durchschaubar waren und so die Ergebnisse oft nicht den Erwartungen entsprachen.

Mit Hilfe des Leitfadens ist dem Projektmanagement nun ein Werkzeug in die Hand gegeben worden, mit dessen Hilfe die wichtigen Fragen der Beschäftigtenbeteiligung gleich zu Beginn eines Projektes Beachtung finden.

So haben die Projektleitung und der Personalratsvorsitzende zu Beginn des Projektes zur Neuregelung der Öffnungszeiten die Projektplanung anhand des Leitfadens zur Beschäftigtenbeteiligung durchgeführt. Besonders wichtig wurde die Information der Mitarbeiter/innen eingestuft. *Jeder* sollte das Ziel der Neuregelung kennen und wissen warum, wie und wann er sich beteiligen kann. Ein weiterer Schwerpunkt war, dass das erste Ergebnis der Befragung nochmals zur Diskussion gestellt wurde. Das Intranet der Stadtverwaltung Frankfurt (Oder) stellt hierfür ein wirksames Mittel dar. Unabhängig von der üblichen dienstlichen Informationsschiene bekam jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter den Aufruf zur Beteiligung und den daraus erarbeiteten Vorschlag zur Kenntnis. Für diejenigen, die nicht an das Netz angeschlossen sind, wurden Informationsblätter verteilt.

Tatsächlich beteiligt haben sich die meisten Amts- und einige Abteilungsleiter/innen. Erfreulicherweise zum Teil nachdem sie sich mit den Mitarbeiter/innen ihres Amtes bzw. ihrer Abteilung beraten hatten. Vorschläge und Meinungen einzelner Mitarbeiter/innen waren eher selten.

Zwischenzeitlich sind die neuen Öffnungszeiten beschlossen und sollen eingeführt werden. In Vorbereitung der Einführung sind einige organisatorische Regelungen in den Ämtern zu treffen. Durch Rückfragen bei der Projektleitung, die auf das eine oder andere Problem hinweisen, wird deutlich, dass sich nicht alle Organisationseinheiten mit der notwendigen Sorgfalt in den Prozess eingebracht haben.

Das Fazit der Projektleitung ist: im Großen und Ganzen wird das Ergebnis des Projektes akzeptiert. Da nur wenige einzelne Mitarbeiter/innen ihre Meinung separat geäußert haben, sollen zum Abschluss des Projektes mittels Fragebögen die Ursachen für eventuelle Nichtbeteiligung ermittelt werden. Es könnte sich aus der Befragung auch ergeben, dass die Beteiligung sich in den Amts- bzw. Abteilungsaussagen widerspiegelt.

Frankfurt (Oder), den 10.09.2002

Ellen Otto  
Zentrale Steuerungsunterstützung

Jürgen Hänsel  
Personalrat





## Bericht der wissenschaftlichen Begleitung

In Abgrenzung zum routinierten Verwaltungshandeln unterscheidet sich das Arbeiten im Netzwerk "Kommunen der Zukunft" dadurch, dass hier Kooperations- und Konsensfähigkeit jenseits hierarchischer Zuordnung gefragt sind. Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung kennzeichnen die Netzwerkarbeit ebenso wie die Bündelung von spezifischen Ressourcen und Kompetenzen der Netzwerkakteure, um schließlich gemeinsam definierte Ziele zu erreichen.

Das Netzwerk arbeitet thematisch gebündelt in 15 Arbeitsgruppen (Knoten). Besonders miteinander verbunden sind fünf Knoten:

- Kulturveränderung durch Beschäftigtenbeteiligung
- Kulturwandel durch Führungskräfteentwicklung
- Kommunale Initiative Lernende Organisation
- Mitarbeiterorientierte Zielvereinbarungen
- Personalratsarbeit der Zukunft

Anknüpfend an das von den Trägern 1998 formulierte Leitkriterium 6 "*Organisationskultur durch Mitarbeiterbeteiligung: Gemeinsame Gestaltung durch Dialog, Vertrauensbildung und Personalentwicklung*" eint die fünf Knoten die reforminhaltliche Nähe – das "Kultur"segment im (modernen) Rathaus. Die fünf Netzwerkthemen haben aber v.a. auch deshalb unmittelbar miteinander zu tun, und damit Grund genug zur Vernetzung, weil *Beschäftigtenbeteiligung* nicht ohne oder gar gegen die *Führungskräfte* umzusetzen ist. MitarbeiterInnen sind letztlich diejenigen, die die (Organisations-) Ziele umzusetzen haben und genau an dieser Stelle ist ihre Kompetenz und Mitgestaltung gefragt. Hier setzen *mitarbeiterorientierte Zielvereinbarungen* ein. Sie sind verkürzt formuliert Aushandlungsprozesse bezüglich eines Ziels, die für Führungskräfte und Beschäftigte mehr Verbindlichkeit sowie Eigenverantwortung bedeuten. Die thematischen Arbeitsfelder dieser drei Knoten zielen auf das Prinzip der *lernenden Organisation*. Insgesamt befinden sich die Reformverwaltungen bestenfalls in einem Organisations- und Personalentwicklungsprozess, der Herausforderungen an alle Beteiligten stellt. Diese Prozesse kennzeichnet häufig kein klar definiertes Ende und sie erzeugen Unsicherheit in der Belegschaft. Das Prinzip der lernenden Organisation wäre der nächste Reformschritt, der nicht auf die Übertragbarkeit von einzelnen Erfolgslösungen setzt, sondern vielmehr als "Hilfe zur Selbsthilfe" zu verstehen ist und dabei die Methodenkompetenz in den Mittelpunkt stellt, um lokalspezifische Problemlösungsstrategien zu finden.

Dass der Knoten "Kulturwandel durch Beschäftigtenbeteiligung" zur einen Hälfte aus kommunalen VertreterInnen aus der Steuerungsebene und zur anderen Hälfte aus Personalräten besteht, ist kein Zufall. *Personalratsarbeit* wird sich verändern. Die Interessenvertretungen müssen sich mit neuen Herausforderungen an und neuen Erwartungshaltungen der Belegschaften auseinandersetzen und selbst Antworten auf Zukunftsfragen finden.

Seitens der wissenschaftlichen Beratung wurden zwei Netzwerkveranstaltungen (2000 in Hagen und 2002 in Marburg) initiiert. Ziel war u.a. den Erfahrungsaustausch und die Vernetzung zwischen den verwandten Knoten sowie der Wissenschaft zu be-

fördern. Die erste Netzwerktagung wurde in Form einer Buchpublikation (Leo Kißler/Elke Wiechmann (Hg.) 2001: Partizipation im Rathaus auf dem Prüfstand der Praxis. Baden-Baden) dokumentiert. Im Rahmen der zweiten Tagung fand zugleich eine Teilevaluation des Netzwerkes "Kommunen der Zukunft" statt, deren Ergebnisse ebenfalls publiziert werden sollen.

Insgesamt fünf Jahre gemeinsame Netzwerkarbeit zwischen verschiedenen Kommunen, aber auch zwischen (wissenschaftlichen) BeraterInnen und PraktikerInnen haben sich als lehrreiche Zeit für alle Beteiligten erwiesen. Es ging um die Beförderung der Verwaltungsreform durch innovative Ideen und Prozesse. Es ging darüber hinaus aber auch darum, Wissen zu generieren, zu bündeln und weiter zu geben (Transfer). In diesem Sinne sind alle Netzwerkbeteiligten zugleich Transferagenten, sowohl in die eigene Organisation hinein, als auch für andere Organisationen. Der Vernetzungsgedanke, der einem Netzwerk zunächst einmal unterstellt werden darf, kann aus der Erfahrung eines solch großen und vielschichtigen Netzwerkes jedoch nicht uneingeschränkt vorausgesetzt werden – die Vernetzung unter den Knoten wuchs langsam aber stetig. Zunächst aber waren die vorhandenen Kräfte auf die Vernetzung innerhalb eines Knotens gerichtet, bevor man über das eigene "kleine" Netzwerk (Knoten) hinaus Informationen sammeln und verarbeiten konnte.

Aus Beratersicht läßt sich die Arbeit im Netzwerkknoten "Kulturveränderung durch Beschäftigtenbeteiligung" insbesondere in drei Phasen gliedern:

- *Definitionsphase*: Hierbei ging es um das gegenseitige Kennenlernen (Vertrauensbildungsprozess) der Akteure, aber auch um eine gemeinsame Sprachregelung, wenn von "Beschäftigtenbeteiligung" die Rede ist und v.a. um eine gemeinsame Zielbestimmung.
- *Konzeptphase*: Die Konzeptphase beinhaltete zunächst eine Standortbestimmung der jeweiligen Kommunen im Beteiligungskontext (Bestandsaufnahme). Vor der Entwicklung des "Leitfadens" (Konzeptentwicklung) wurden zudem bundesweite Beteiligungserfahrungen gesammelt und ausgewertet.
- *Umsetzungsphase*: Vor der größten Herausforderung, der Umsetzung des Konzeptes in die Praxis, wurde der Leitfaden mehrfach getestet und korrigiert, um sich dann in der Praxis zu bewähren.

Die Umsetzungsphase gilt als Nagelprobe für ein Konzept. Allerdings hängen Erfolg und Mißerfolg nicht allein an der Qualitätsgüte des eingesetzten Konzeptes. Dies belegen nicht nur die Praxisberichte, sondern auch die Ergebnisse einer wissenschaftlichen Begleitung durch die Berater im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Kernfrage war, in wieweit das Netzwerkergebnis "Leitfaden" einen Beitrag auf dem Weg zu einer neuen Organisationskultur leisten kann. Bedeutsam war darüber hinaus die Frage nach dem Wissenstransfer aus der Netzwerkarbeit in die jeweiligen Netzwerkkommunen und die Rolle der NetzwerkerInnen als Multiplikatoren bzw. Transferagenten. Wesentlich sind vier Ergebnisse, die im Knoten direkt aufgegriffen und bearbeitet wurden:

- Der im Netzwerk erarbeitete "Leitfaden" ist ein Orientierungsinstrument für das Beteiligungs- bzw. Steuerungsmanagement.
- Mit Blick auf ein "Partizipationscontrolling" muss dennoch die Einschätzung der Belegschaft messbar gemacht werden – die Beurteilung von Erfolg und Mißerfolg kann nicht allein bei Steuerern und/ oder Führungskräften liegen.

- Der Zugewinn individueller Lernerfahrungen aus der Netzwerkarbeit ist für Netzwerkakteure unbestritten. In der Rolle von Transferagenten oder Multiplikatoren befinden sie sich allerdings nicht selten auf einem schmalen Grad. Um das erworbene Wissen in die eigene Organisation zu transferieren, brauchen sie die Zuarbeit eines organisationsintern funktionierenden Macht- und Kompetenzzentrums, das dieses Wissen abfragt, weiter verarbeitet und zum Einsatz bringen will.
- Und noch eines hat die gemeinsame Arbeit gezeigt: Es kann in der Netzwerkarbeit nicht um die Lösung spezifischer Probleme gehen, da es keine Globallösungen für Individualprobleme gibt. Es geht also vorrangig um spezifisches Methodenwissen und seine Anwendung. So gesehen ist die Erwartungshaltung an Netzwerkarbeit häufig eine falsche. Aber Netzwerke können einen Beitrag als "Hilfe zur Selbsthilfe" leisten.

Die wissenschaftliche Beratung war bei allen Arbeitstreffen vertreten, wobei es eine klare Aufgabenteilung gab: Das operative Geschäft gehört der Praxis. Ging es um aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus Reform- oder Partizipationsprozessen als Überblicksinformation oder um Fragen zu analytischen, methodischen sowie theoretischen Zugängen, dann war die Beratung gefragt.

Prof. Dr. Dr. Leo Kißler

Dipl.-Soz. Elke Wiechmann

<b>Beteiligte</b>	Stadt Frankfurt (Oder)	Jürgen Hänzel, Personalrat Ellen Otto, Zentrale Steuerung
	Stadt Goslar	Petra Jahn-Fiedler, Fachbereich Zentrale Dienste und Finanzen Britta Burckhardt, Personalrat
	Stadt Gütersloh	Hermann Lichtsinn, Personalrat
	Stadt Hagen	Dieter Friedhoff, Personalrat
	Stadt Hameln	Werner Witte, Fachbereich Steuerung und Service Jutta Harries, Personalrat
	Märkischer Kreis	Ulrich Biroth, Personalrat
	Stadt Schwabach	Barbara Steinhauser, Verwaltungsmodernisierung / Personalentwicklung Herbert Wehrer, Personalrat
<b>Wissenschaftliche Begleitung</b>	Philipps-Universität Marburg Fachbereich Gesellschafts- wissenschaften und Philosophie Institut für Soziologie	Prof. Dr. Dr. Leo Kißler  Dipl. Soz. Elke Wiechmann
	<b>Beratung</b>	
	Vereinte Dienstleistungsge- werkschaft (ver.di) Fachbereich Gemeinden	Renate Sternatz
	Hans-Böckler-Stiftung Abteilung Forschungsförderung	Volker Grünewald Netzwerkkoordinator
	Institut Arbeit und Technik Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen	Jürgen Reichert Freier Mitarbeiter