

## Unternehmen Gemeinde

### die Verwaltungsanalyse als Basis zur Organisationsentwicklung



**Die meisten Menschen erleben ihre Gemeindeverwaltungen bei kurzen Kontakten an den Schaltern der Einwohnerkontrolle, der Finanz- oder Steuerabteilung, an Gemeindeversammlungen oder durch Bekanntmachungen in amtlichen Publikationsorganen. Wohl den wenigsten ist bewusst, dass hier ein professionell organisiertes Unternehmen dahintersteckt. Von der Führungsspitze bis in sämtliche Abteilungen gewährleisten strukturierte Prozesse den reibungslosen Ablauf.**

#### **Ausgangslage**

Auf Initiative von Gemeindeammann Hans Ulrich Reber wurde Hüsler Gmür und Partner im Jahr 2013 nach Würenlos eingeladen, um eine Verwaltungsanalyse durchzuführen. Unser Team mit Bruno Hüsler und Jeannette Fricker erarbeitete in Einzelinterviews und durch die Befragung der Mitarbeitenden eine Gesamtschau des Unternehmens «Gemeindeverwaltung Würenlos». Der Schlussbericht zeigte einen grundsätzlich gut funktionierenden Organismus mit engagierten Mitarbeitenden. Gleichzeitig konnte Potential zur Entlastung der Entscheidungsträger und zur Organisationsentwicklung festgestellt werden. Ursprünglich sollte das Mandat hier enden. Der gesamte Gemeinderat und Gemeindeschreiber Daniel Hugger stellten dann aber fest, dass ihnen neben dem laufenden Geschäft die notwendigen Kapazitäten fehlten, den erarbeiteten Massnahmenkatalog zeitnah umzusetzen. Man hatte mit der Durchführung der Verwaltungsanalyse Erwartungen geweckt. Jetzt sollten Taten folgen. Man entschied sich für externe Unterstützung.



Daniel Huggler (rechts im Bild) Gemeindeammann Hans Ulrich Reber und Gemeindeschreiber Daniel Huggler (v.l.n.r.)

## **Der richtige Start bestimmt den Erfolg des gesamten Projekts**

Der Gestaltungswille bei unserem Auftraggeber war spürbar. Gleichzeitig lösten die Verwaltungsanalyse und der erwartete Veränderungsprozess auch Ängste aus. Aus Erfahrung wissen wir, dass solche Ängste positive Prozesse unter Umständen verhindern können. Wir arbeiten daher in der Anfangsphase vordringlich an der breiten Akzeptanz der Analyseergebnisse. Unser erstes Etappenziel ist das Vertrauen aller Mitarbeitenden. Sie müssen überzeugt sein, dass die angestrebten Veränderungen zum Wohle aller Beteiligten erfolgen. So vermeiden wir das Drehen im Kreis – ermöglichen Fortschritt statt Rückschritt.

## **Kompetenzen stärken**

Unsere Aufgabe sehen wir darin, die nun folgenden Gespräche wertschätzend zu moderieren und Veränderungsprozesse eng zu begleiten. Wir sprechen Unklarheiten an und schaffen ein Klima, das den ungeschminkten Dialog ermöglicht. Unser Ziel ist es, die Kompetenzen aller Beteiligten sichtbar zu machen. Dies fördert den gegenseitigen Respekt und verändert die gelebte Kultur immer positiv. Die häufig befürchteten personellen Veränderungen bleiben aus. Die Zusammenarbeit gewinnt an Effizienz.

## **Vorhandenes Potential nutzen**

Auf der Basis der Verwaltungsanalyse konnten wir Thesen zum Verbesserungspotential formulieren. Mit der gemeinsamen Bewertung der einzelnen Statements konnten die Themen festgelegt werden, an denen vordringlich gearbeitet werden sollte. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass wir die Lösungsansätze vor Ort erarbeiten anstatt vorgefertigte Muster umsetzen zu wollen.

Die logische Folge aus unserer Entwicklungsberatung war für Würenlos die Ertüchtigung der bereits eingesetzten Geschäftsleitung, die Implementierung von ein paar wenigen, aber effektiven Instrumenten zur internen und externen Kommunikation und das Reporting sowie die Aktualisierung des Leitbilds.

## **Externer Taktgeber und Kompass**

Der Umsetzungsprozess nach erfolgter Verwaltungsanalyse dauerte rund zwei Jahre. Unsere Hauptaufgabe bestand neben der fachlichen Begleitung darin, den Umsetzungsprozess in Teilschritte und Etappenziele so zu gliedern, dass es den Beteiligten bis zum Schluss möglich war, das Gesamtziel im Visier zu behalten und motiviert zu bleiben.

Nachdem wir bereits alle Projektbeteiligten kannten, konnten wir bei der Ausformulierung der gemeinsamen Projektliste die durch den Alltag gegebenen zeitlichen Ressourcen gut berücksichtigen. So entstand eine realistische Umsetzungsagenda in Teilschritten, welche die bereits bestehende Arbeitsauslastung würdigte.

## **Erfolgreicher Abschluss**

Heute verfügt Würenlos über eine funktionierende Geschäftsleitung, die Zuständigkeiten von Gemeinderat und Verwaltung sind geklärt und die Prozesse optimiert. Orientierung bietet das durch Gemeinderat und Verwaltung erarbeitete Leitbild mit den daraus abgeleiteten Zielsetzungen. Vieles gelingt durch die gemeinsame Ausrichtung heute ganz selbstverständlich. Für die Mitarbeitenden resultiert mehr Eigenverantwortung und Handlungsspielraum.

Die Organisations-Entwicklung erfolgte ohne personelle Wechsel in der Verwaltung. Budget und Terminplan wurden eingehalten. Durch die auf allen Stufen eingeübten Instrumente der Umsetzung, Risikosteuerung und Zukunftsgestaltung sind die langfristigen Auswirkungen des Entwicklungsprozesses sichergestellt.



**Abläufe optimiert**  
**Hans Ulrich Reber, Gemeindevorsteher Würenlos**

«Würenlos ist eine sehr lebendige Gemeinde mit einer durchschnittlich eher jungen Bevölkerung. Dies führt zu einem hohen Investitionsbedarf bei mittleren Einnahmen – um diese Herausforderung zu meistern, braucht es eine gut funktionierende Verwaltung. Der Analyse- und Umsetzungsprozess, der durch Hüsler Gmür und Partner begleitet war, hat unsere internen Abläufe optimiert, die Gesprächskultur verbessert und eine Schärfung der Aufgabenprofile von Gemeinderat und Verwaltung bewirkt.»



**Effizienter und klarer**  
**Daniel Huggler, Gemeindevorsteher Würenlos**

«Das wichtigste Ergebnis aus der Zusammenarbeit mit Hüsler Gmür und Partner ist für mich die funktionierende Geschäftsleitung. Wir haben die unternehmerische Denkweise bei all unseren Mitarbeitenden implementiert. Entscheidungen werden heute mit mehr Eigeninitiative vorbereitet. Dies erleichtert die Arbeit in allen Gremien und führt zu einer konsistenten Handlungsweise der gesamten Verwaltung. Dadurch sind wir effizienter und klarer.»



**Gemeinsam in die Zukunft**  
**Toni Möckel, Gemeinderat Würenlos**

«Es ist für mich ein guter Moment, die Verantwortung als Gemeindevorsteher zu übernehmen. Die Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung und dem Gemeinderat war noch nie so reibungslos. Jetzt können wir gemeinsam in die Zukunft starten.»