

# Anwendung des Kehler Management-Systems© am Beispiel der Gemeinde Ottersweier

Kurzbeschreibung: Neben der Reformierung des Haushalts- und Rechnungswesens soll das NKHR auch die Zielorientierung der kommunalen Steuerung stärken. Das Kehler Management System analysiert die kommunalpolitische Leistungsfähigkeit und entwickelt Lösungen. Der Beitrag betrachtet die Umsetzung des Kehler Management Systems bei der Gemeinde Ottersweier (Ist-Analyse und einen auf individuelle Bedürfnisse abgestimmten Verbesserungsvorschlag).

*Autor: Caroline Belz*

*Autor: Prof. Dr. Roland Böhmer, Hochschule Kehl*

**[Beginn Überblick]**

## Überblick

Mit der Einführung des neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR) wurde neben der Umstellung des Rechnungsstils auf die kommunale Doppik und damit verbunden der Verbesserung der kommunalwirtschaftlichen Leistungsfähigkeit auch die Optimierung der kommunalpolitischen Leistungsfähigkeit angestrebt. Ziel des NKHR ist es, nicht nur das Haushalts- und Rechnungswesen zu reformieren, sondern auch die Zielorientierung der kommunalen Steuerung zu stärken.

Da bei vielen Kommunen deren kommunalpolitische Leistungsfähigkeit ausbaufähig ist, insbesondere im Sinne einer am Gemeinwohl orientierten, strategischen Steuerung, wurde das Kehler Management-System© im Rahmen der angewandten Forschung an der Hochschule Kehl entwickelt. Das Kehler Management-System© nimmt die Erfolgsfaktoren der kommunalen Steuerung und ihre Verknüpfungen in den Blick und hilft der jeweiligen Kommune im Anschluss an einer Ist-Analyse einen entsprechenden individuellen Lösungsansatz zu erarbeiten. Vor allem die wirkungsorientierte Steuerung einer Kommune kann dadurch gezielt ausgebaut werden.

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der am Bedarf ausgerichteten Umsetzung des Kehler Management-Systems© bei der Gemeinde Ottersweier, d. h. insbesondere einer Ist-Analyse sowie einem auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmten Verbesserungsvorschlag zur Weiterentwicklung der Gemeinde.

Da sich die Anwendung des Kehler Management-Systems© noch in der Pilotphase befindet, geht es ebenso um die Weiterentwicklung und Verbesserung des Systems aufgrund der in der kommunalen Praxis gesammelten Erfahrungen.

**[Ende Überblick]**

## 1 Ausgangssituation

Aufgrund der ständig steigenden Anforderungen, die an Komplexität zunehmen und der Vielzahl an Aufgaben, die immer unvorhersehbarer auf die Gemeinden zukommen, gestaltet sich die Aufgabenbewältigung der Kommunen zunehmend schwerer.<sup>1</sup>

Die stetige Aufgabenerfüllung ist gemäß § 77 der Gemeindeordnung Baden-Württemberg (GemO BW) jedoch für jede Kommune verpflichtend.

Um die Fülle der Aufgaben kontinuierlich und in vollem Umfang bewältigen zu können, müssen die Kommunen ganzheitliche Lösungsansätze verfolgen. Hierfür ist die Optimierung von Verwaltungsabläufen unter Beteiligung der politischen Entscheidungsträger ein wichtiges Steuerungsinstrument. Die Kommunen müssen bereit sein, «eingefahrene Bahnen zu verlassen und Neues zu wagen».<sup>2</sup>

Durch die Entwicklung eines kommunalen Management-Systems, dem Kehler Management-System© (nachfolgend als KMS bezeichnet), das von Professoren der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl im Rahmen der angewandten Forschung erarbeitet wurde, entstand ein Modell, welches die Besonderheiten der Kommune berücksichtigt. Den Kommunen werden «ganzheitliche [...], integrative, anpassbare und übertragbare Lösungen»<sup>3</sup> aufgezeigt, um die stetige Aufgabenerfüllung auch bei möglichen Anforderungssteigerungen zu bewältigen. Es stellt einen «systemischen Ansatz für eine am

<sup>1</sup> Vgl. Seker, 2019, S. 670.

<sup>2</sup> Bertelsmann Stiftung, 2008, S. 6.

<sup>3</sup> Böhmer/Kientz, 2015, S. 808.

Bedarf ausgerichtet, nachhaltige Weiterentwicklung von Kommunen im Sinne des Gemeinwohls»<sup>4</sup> nach § 1 Abs. 2 GemO BW dar.

Das KMS hilft einer Gemeinde, ihren individuellen Optimierungsbedarf zu ermitteln. Dabei werden Stärken sowie Verbesserungspotenziale aufgezeigt, für die im Anschluss ein entsprechender Lösungsansatz erarbeitet wird.

Das Aufgabenspektrum einer Kommune wird in folgende Themenbereiche, die im KMS als Erfolgscluster bezeichnet werden, unterteilt:

- Vertrauensvolle Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung,
- Führung und Zusammenarbeit,
- strategisches Handeln,
- nachhaltiges Personalmanagement,
- Informationsbedarf Doppik sowie
- Change-Management.

Für eine differenziertere Analyse werden die einzelnen Anforderungen weiter aufgeschlüsselt und in sogenannten Erfolgsfaktoren dargestellt. Diese werden je nach Bedeutung und in Abhängigkeit der Gemeindegröße in die 3 Kategorien «unverzichtbar», «wichtig» und «ergänzend» eingestuft. Die den Erfolgsfaktoren zugeordneten Fragen werden von den Gemeinderäten, den Führungskräften sowie den Mitarbeitern aufgrund einer Selbsteinschätzung mit «ja», «bedingt», «nein» oder «weiß nicht» beantwortet.

Die im Rahmen der Ist-Analyse notwendige Befragung wird mittels eines Diagnostik-Tools durchgeführt, welches softwaretechnisch von der visitares GmbH umgesetzt wurde. Vor diesem Hintergrund wurde das KMS erstmalig 2017 mit Hilfe des speziell dafür entwickelten Diagnostik-Tools in der Gemeinde Ottersweier als Pilotprojekt durchgeführt und erprobt.

## 2 Pilotprojekt mit der Gemeinde Ottersweier

Die Gemeinde Ottersweier liegt zwischen Bühl und Achern in der Region Mittelbaden und ist mit 6.357 Einwohnern (Stand: 31.12.2018)<sup>5</sup> eine von 23 Gemeinden im Landkreis Rastatt.<sup>6</sup> Nach der Klassifizierung des KMS handelt es sich bei der Gemeinde Ottersweier damit um eine Kommune mittlerer Größe.

Die Verwaltungsspitze ist seit dem Jahr 1999 durch Herrn Bürgermeister Jürgen Pfetzer besetzt.<sup>7</sup> Die Organisation der Gemeindeverwaltung gliedert sich in die 3 Bereiche Hauptamt, Rechnungs- und Liegenschaftsamt sowie Bauamt/Bauhof.

Der Gemeinderat in Ottersweier bestand zum Zeitpunkt der Durchführung des KMS, vor der Kommunalwahl des 26.5.2019, entsprechend § 25 Abs. 2 GemO BW aus 18 Gemeinderäten.

Die Gemeinde Ottersweier erklärte sich 2017 bereit, als erste Pilotgemeinde eine Analyse mithilfe des Kehler Management-Systems durchzuführen. Nach der Systematik des KMS ist es sinnvoll, die Analyse in einem Turnus von 2 bis drei Jahren zu wiederholen.<sup>8</sup>

Das Pilotprojekt des KMS in der Gemeinde Ottersweier wurde daher im Jahr 2019 fortgeführt. Mit einer Zweitbefragung wurde eine erneute Soll-Ist-Analyse durchgeführt, auf Grundlage derer der weiterentwickelte Reformstand der Gemeinde eruiert werden konnte. Die Auswertung und ein Vergleich mit den Ergebnissen aus dem Jahr 2017 dienen hinsichtlich auftretender Verbesserungspotenziale als Grundlage für die Erarbeitung eines gezielten Verbesserungsvorschlags. Der Gemeinde Ottersweier sollte mit der Erarbeitung eines konkreten, auf ihre Bedürfnisse abgestimmten Lösungsvorschlags nachhaltig geholfen werden.

Während der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Befragung sollte das KMS sowie das dafür entwickelte Diagnostik-Tool auf seine Praxistauglichkeit getestet werden. Probleme, die sich während der Erstanwendung des Diagnostik-Tools herausgestellt haben, wurden im Vorfeld der neuen Befragung behoben und anschließend erneut getestet. Da sich das neu geschaffene KMS und die Anwendung des Diagnostik-Tools noch in der Pilotphase befinden, sollten Schwächen aufgedeckt werden, um die Anwendung weiterentwickeln und optimieren zu können.

## 3 Rückblick auf die erste Befragung in der Gemeinde Ottersweier im Jahr 2017

<sup>4</sup> Zimmermann/Böhmer, 2019, S. 471.

<sup>5</sup> <https://www.ottersweier.de/index.php?id=296> (letzter Abruf am 19.5.2020).

<sup>6</sup> <https://www.landkreis-rastatt.de/Startseite/landkreis/Gemeinden+im+Landkreis.html> (letzter Abruf am 19.5.2020).

<sup>7</sup> <https://www.cdu-ottersweier.de/index.php?ka=1&ska=profil&pid=27> (Abruf am: 13.8.2019).

<sup>8</sup> Vgl. Zimmermann/Böhmer, 2019, S. 483.

### 3.1 Befragungsteilnehmer

Damit eine Gemeinde in Folge der Ist-Analyse «gründliche und aussagekräftige»<sup>9</sup> Ergebnisse erzielt, wird empfohlen «möglichst viele[...] unterschiedliche Perspektiven (Politik, Führungskräfte, Mitarbeiter, Bürger...)<sup>10</sup> heranzuziehen.

«Im Rahmen der individuellen Vorbereitungs- und Konzeptionsphase der Analyse»<sup>11</sup> entschied sich die Gemeinde Ottersweier im Jahr 2017 dazu, dass «alle Mitarbeiter der Gemeindeverwaltung und des Bauhofs sowie die Gemeinderäte an der Befragung beteiligt werden sollen.»<sup>12</sup> «Um die Befragungsergebnisse [...] detailliert auswerten zu können, wurde eine Differenzierung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften vorgenommen. Die potenziellen Anwender wurden in die folgenden 3 Gruppen unterteilt: Gemeinderäte, Mitarbeiter und Führungskräfte.»<sup>13</sup> Die Gruppe der Führungskräfte beinhaltete den Bürgermeister, die Amtsleiter und deren Stellvertreter, wodurch sich eine Gruppe von 9 Anwendern ergab. Der Gruppe der Mitarbeiter wurden 30 Personen zugeordnet.<sup>14</sup> Hinzu kamen 18 Gemeinderäte. «Insgesamt standen somit 57 potenzielle Anwender im Rahmen der Befragung zur Verfügung.»<sup>15</sup>

### 3.2 Befragungsumfang

2017 nahm die Verwaltungsleitung eine Abwägung dahingehend vor, ob die 175 Fragen des Diagnostik-Tools «von allen Teilnehmern zu beantworten [sind oder ob] die einzelnen Erfolgscluster [...] den Gruppen zugeordnet [werden], von denen man erwartet, dass diese die Fragen (zumindest mehrheitlich) beantworten können.»<sup>16</sup> Im Hinblick auf den hohen Zeitaufwand und den Aspekt einer möglichen Überforderung der Befragungsteilnehmer hat sich die Pilotgemeinde für eine gekürzte Variante entschieden.<sup>17</sup>

«Nach Durchsicht der zu den Erfolgsfaktoren abgebildeten Fragen wurde festgelegt, welche Erfolgsfaktoren von welchen Gruppen zu beantworten sind»:<sup>18</sup>

[Beginn Tabelle.intern]

Erfolgscluster	Anzahl Erfolgsfaktoren	Führungskräfte	Mitarbeiter	Gemeinderäte
Politik und Verwaltung	3	X	–	X
Führung und Zusammenarbeit	5	X	X	–
Strategie	13	X	–	X
Personalmanagement	6	X	X	–
Informationsbedarf Doppik	5	X	–	X
Veränderungen	4	X	X	X
Summe	36	36	15	25

Tab. 1: Erfolgscluster und Anzahl der Erfolgsfaktoren unterschieden nach Gruppen<sup>19</sup>

[Ende Tabelle.intern]

Für die Gruppe der Mitarbeiter und die Gruppe der Gemeinderäte konnte durch die Zuordnung eine Verringerung des Befragungsumfangs erreicht werden.

### 3.3 Überarbeiteter Fragenkatalog

Hinsichtlich der Formulierung der Fragen äußerte die Verwaltungsleitung Bedenken bezüglich der praktischen Anwendbarkeit, da diese teilweise zu fachspezifisch formuliert waren. Die Fragen sollten von allen Befragungsteilnehmern, unabhängig von deren Qualifikation, verstanden und beantwortet werden können.

<sup>9</sup> Kientz/Böhmer, 2013, S. 157.

<sup>10</sup> Kientz/Böhmer, 2013, S. 157.

<sup>11</sup> Kientz/Böhmer, 2013, S. 157.

<sup>12</sup> Zimmermann/Böhmer, 2019, S. 485.

<sup>13</sup> Zimmermann/Böhmer, 2019, S. 485.

<sup>14</sup> Vgl. Zimmermann/Böhmer, 2019, S. 486.

<sup>15</sup> Zimmermann/Böhmer, 2019, S. 486.

<sup>16</sup> Zimmermann/Böhmer, 2019, S. 486.

<sup>17</sup> Vgl. Zimmermann/Böhmer, 2019, S. 486-487.

<sup>18</sup> Zimmermann/Böhmer, 2019, S. 487.

<sup>19</sup> Vgl. Zimmermann/Böhmer, 2019, S. 487.

Neben der Erläuterung von einzelnen Begriffen «wurde geprüft, ob alle zu einem Erfolgsfaktor anfallenden Fragen aus Sicht der Verwaltung für die Messung des Erfolgsfaktors tatsächlich erforderlich sind und gegebenenfalls mehrere Fragen zu einer Frage zusammengefasst werden können.»<sup>20</sup>

Durch das Streichen einzelner Fragen und das Zusammenfügen mehrerer Fragen konnte eine Verschlinkung des Fragenkatalogs erzielt werden:

[Beginn Tabelle.intern]

Erfolgscluster	Fragen		Führungskräfte	Mitarbeiter	Gemeinderäte
	Ursprung	2017			
Politik und Verwaltung	13	9	X	–	X
Führung und Zusammenarbeit	32	18	X	X	–
Strategie	58	32	X	–	X
Personalmanagement	23	19	X	X	–
Informationsbedarf Doppik	32	17	X	–	X
Veränderungen	17	11	X	X	X
Summe	175	106	106	48	69

Tab. 2: Erfolgscluster und Anzahl der Fragen unterschieden nach Gruppen<sup>21</sup>

[Ende Tabelle.intern]

## 4 Projektplanung für die Zweitbefragung im Jahr 2019

Um das Projekt, die Durchführung des KMS mit Auswertung und Erarbeitung eines Verbesserungsvorschlags zielgerichtet durchführen zu können, wurde zu Beginn ein Projektstrukturplan erstellt.

Durch eine Abgrenzung der Arbeitspakete konnte ein strukturierter Ablauf gewährleistet werden. Der Projektstrukturplan diente auch der Verwaltungsleitung zur Information und Orientierung über das System und den jeweiligen Arbeitsfortschritt.

Die Unterteilung erfolgte in die Arbeitspakete «Planung», «Vorbereitung», «Durchführung», «Auswertung» und «Abschluss». Das Projekt wurde im Zeitraum vom 25.3.2019 bis zum 13.9.2019 durchgeführt.

[Beginn Medium]

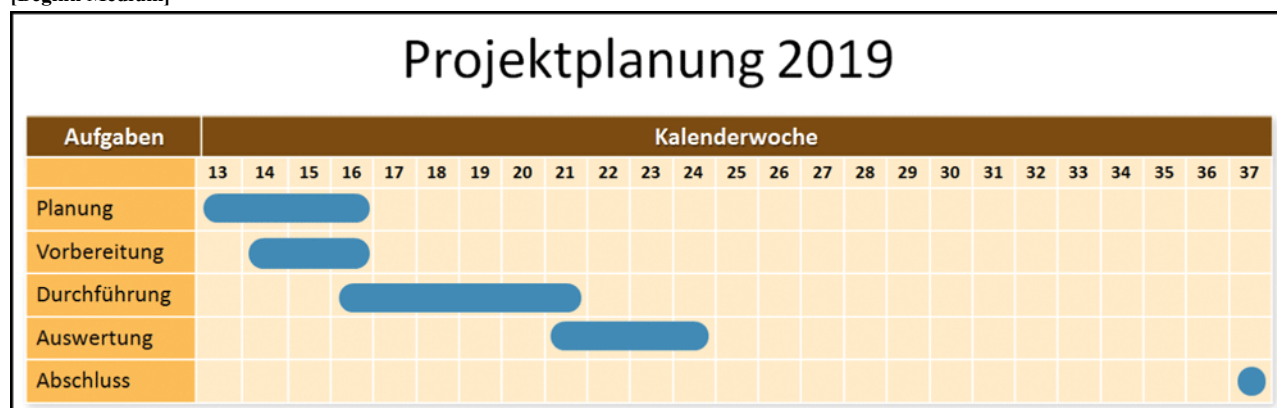


Abb. 1: Projektplanung 2019

[Ende Medium]

Um den Erfolg des Management-Systems nicht zu gefährden, mussten im Zuge der Projektplanung die am 26.5.2019 stattfindenden Kommunalwahlen berücksichtigt werden.<sup>22</sup>

Da die Erstbefragung im Jahr 2017 mit dem Gemeinderat durchgeführt wurde, dessen Amtszeit in Folge der Kommunalwahl vom 26.5.2019 endet, war die Folgebefragung noch vor Mai 2019 durchzuführen. Die Einbeziehung dieses Aspekts in die Planung war deshalb wichtig, weil viele

<sup>20</sup> Zimmermann/Böhmer, 2019, S. 488.

<sup>21</sup> Vgl. Zimmermann/Böhmer, 2019, S. 488.

<sup>22</sup> Vgl. Böhmer/Kientz, 2015, S. 807.

Fragen ein ortsspezifisches Detailwissen über die Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung sowie über die operativen Geschäfte der Gemeinde voraussetzen, was neu gewählte Gemeinderatsmitglieder möglicherweise noch nicht haben können. Hinzu kommt, dass neue Gemeinderäte eine andere Sichtweise oder eine andere Meinung haben könnten. Dadurch wäre eine Vergleichbarkeit mit der Erstbefragung im Jahr 2017 in Frage gestellt und der Erfolg des KMS gefährdet.

## **5 Die Zweitbefragung in der Gemeinde Ottersweier im Jahr 2019**

Da sich in Folge der Erstbefragung im Jahr 2017 hinsichtlich der Gruppenzuordnung der Befragungsteilnehmer und des Fragenkatalogs einzelne Optimierungsmöglichkeiten zeigten, wird im Folgenden auf die Änderungen eingegangen, die sich für die Befragung im Jahr 2019 ergeben haben.

### **5.1 Befragungsteilnehmer**

2017 wurde bereits darauf geachtet, für die Befragung «möglichst viele [...] unterschiedliche Perspektiven (Politik, Führungskräfte, Mitarbeiter, Bürger...)»<sup>23</sup> heranzuziehen.

Mit den Gemeinderäten, den Führungskräften und den Mitarbeitern der Gemeinde Ottersweier wurde eine Großzahl der möglichen Perspektiven abgedeckt.

Auf eine Befragung der Bürger wurde verzichtet, nachdem erst im Jahr 2016 eine Bürgerbefragung stattgefunden hat. Die Ergebnisse dieser Bürgerbefragung wurden in der Hinsicht berücksichtigt, als dass auf ihrer Grundlage das Leitbild der Gemeinde Ottersweier erarbeitet wurde. Eine Beantwortung des Fragenkatalogs des KMS durch die Bürger wird als nicht zielführend betrachtet, da die Fragen des KMS auf die Innensicht der Verwaltung ausgelegt sind. Damit in Zukunft auch die Perspektive der sog. «Außensicht» mit abgefragt und analysiert werden kann, wird eine Erweiterung des KMS diesbezüglich Inhalt weiterer, anstehender Forschungsarbeiten sein.

Die Gruppenzuordnung, die 2017 erfolgte, wurde für die Befragung 2019 beibehalten. Es gab weiterhin die 3 Gruppen «Gemeinderäte», «Führungskräfte» und «Mitarbeiter».

Da der im Befragungszeitraum amtierende Gemeinderat bereits an der Befragung im Jahr 2017 teilgenommen hatte, gab es in dieser Anwendergruppe bis auf einen Personenwechsel keine Änderungen. Die Anwendergruppe der Gemeinderäte bestand somit weiterhin aus 18 Gemeinderäten. Die Anwendergruppe der Führungskräfte beinhaltete 2017 den Bürgermeister, die Amtsleiter und deren Stellvertreter. Der Bürgermeister sowie die Amtsleiter nehmen operative Führungsaufgaben wahr, wohingegen die stellvertretenden Amtsleiter nur temporär entsprechende Verantwortungen übernehmen. Einige Fragen des KMS beziehen sich auf das Verhalten der eigenen Führungskraft. Die zu beurteilende Führungskraft eines Sachbearbeiters stellt entsprechend dem Delegationsprinzip die Amtsleitung dar. Der Bürgermeister ist demnach die von den Amtsleitern zu beurteilende Führungskraft. Da die stellvertretenden Amtsleiter nicht als Führungskraft zu beurteilen sind, wurden sie im Rahmen der Folgebefragung 2019 auch nicht der Anwendergruppe der Führungskräfte, sondern den Mitarbeitern zugeteilt. Die Anwendergruppe der Führungskräfte bestand somit aus 5 Befragungsteilnehmern: dem Bürgermeister, den 3 Amtsleitern sowie dem Bauhof-Vorarbeiter. In der Anwendergruppe der Mitarbeiter gab es neben der Aufnahme der stellvertretenden Amtsleiter lediglich fluktuationsbedingte Personenwechsel. Der Gruppe der Mitarbeiter wurden 2019 daher 32 Anwender zugeordnet. Mit der geänderten Zuordnung der stellvertretenden Amtsleiter wurden die Befragungsgruppen realitätsgetreuer abgebildet. Eine Verbesserung der Qualität der Aussagekraft überwiegt den Aspekt der Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen von 2017. In der Summe standen somit 55 Befragungsteilnehmer zur Verfügung.

---

[Beginn Medium]

---

<sup>23</sup> Kientz/Böhmer, 2013, S. 157.

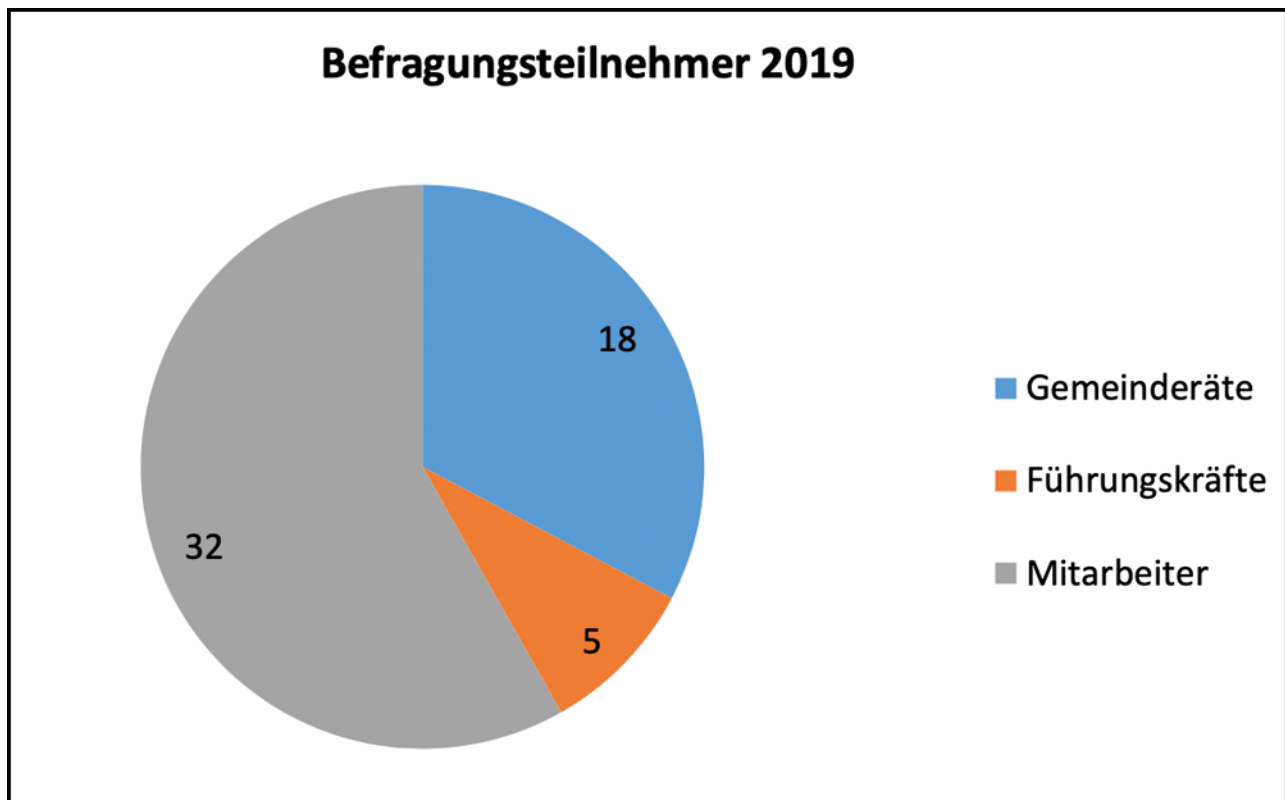


Abb. 2: Befragungsteilnehmer 2019

[Ende Medium]

## 5.2 Befragungsumfang

«Je breiter die Selbstanalyse angelegt wird, umso objektiver und klarer werden Ergebnisse und umso einfacher fällt die anschließende Auswertung der Analyse.»<sup>24</sup> Für eine differenzierte Ergebnisanalyse ist eine Aufteilung der Befragungsteilnehmer in Anwendergruppen zielführend.

Um klare, breitgefächerte Ergebnisse zu erhalten, ist es jedoch wichtig, dass den einzelnen Befragungsteilnehmern trotz Aufteilung in Anwendergruppen nach Möglichkeit der vollumfängliche Fragenkatalog gestellt wird. Insbesondere die unterschiedliche Sichtweise der verschiedenen Anwendergruppen ist für das Aufzeigen eines Verbesserungspotenzials hilfreich.

Die Aufteilung in Anwendergruppen hat im Sinne des KMS nicht zu dem Zweck zu erfolgen, den einzelnen Gruppen individuell nach ihrem Wissensstand entsprechende Erfolgscluster zuzuteilen. Dies birgt das Risiko in sich, dass unterschiedliche Erfahrungen und Eindrücke der Befragungsteilnehmer nicht mit in die Ergebnisse einfließen und darunter die Meinungsvielfalt leidet. In der Folge leidet auch die Aussagekraft der Ergebnisse.

Die Verwaltungsspitze der Gemeinde entschied sich 2019 erneut gegen die im KMS empfohlene Vorgehensweise, den Befragungsteilnehmern alle Fragen des Diagnostik-Tools zu stellen. Ursächlich für dieses Vorgehen waren die Bedenken des Bürgermeisters, dass bei einer vollumfänglichen Befragung die Teilnahmebereitschaft leiden könnte. Ein zu umfangreicher Fragenkatalog, der einen hohen Zeitaufwand mit sich bringt, wirke abschreckend. Hinzu komme, dass die Motivation leidet, wenn die Befragungsteilnehmer mit einer hohen Anzahl an Fragen konfrontiert werden, die sie nicht beantworten können.

Aus diesem Grund wurde analog zur Befragung im Jahr 2017 eine gekürzte Befragung durchgeführt. Den einzelnen Anwendergruppen wurden daher erneut nur die Erfolgsfaktoren zugeteilt, bei denen sich die Verwaltungsspitze sicher war, dass sie die zugehörigen Fragen beantworten können. Folglich fand im Vergleich zur Erstbefragung keine Änderung der Befragungssystematik statt.

## 5.3 Fragenkatalog 2019

Um Umfrageergebnisse korrekt und widerspruchsfrei auswerten zu können, ist es von großer Bedeutung, dass die Fragen eindimensional gestellt werden. Eindimensional gestellte Fragen zeichnen sich dadurch aus, dass sie nur eine Antwortmöglichkeit zulassen und keine Abwägung innerhalb der Frage erforderlich ist.

<sup>24</sup> Kientz/Böhmer, 2013, S. 157.

Die Pilotgemeinde legte 2017 großen Wert darauf, den Umfang des Fragenkatalogs zu kürzen, inhaltlich jedoch so viel wie möglich beizubehalten. Faktisch wurden dadurch teilweise mehrere, ähnliche Fragen zusammengefasst, wodurch sich die Fragenanzahl zwar verringerte, die Eindimensionalität jedoch verloren ging. In der Folge gab es verschiedene Interpretationsmöglichkeiten, wodurch die Aussagekraft der beantworteten Fragen gesunken ist. Im Rahmen der Befragung 2019 wurde deshalb eine nochmalige Überarbeitung des Fragenkatalogs durchgeführt.

In Tab. 3 wird am Beispiel des Erfolgsclusters «Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung» das Herbeiführen der Eindimensionalität der Fragen exemplarisch aufgezeigt:

[Beginn Tabelle.intern]

Fragenkatalog Version 2017	Fragenkatalog Version 2019
<b>Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung</b>	
Wird der Gemeinderat von der Verwaltung selbstverständlich regelmäßig sowie anlassbezogen über alle für ihn wichtigen bzw. steuerungsrelevanten Informationen informiert?	Wird der Gemeinderat von der Verwaltung regelmäßig über alle für ihn wichtigen bzw. steuerungsrelevanten Aspekte informiert?
	Wird der Gemeinderat von der Verwaltung anlassbezogen über für ihn wichtige bzw. steuerungsrelevante Aspekte informiert?

**Tab. 3: Beispiel für das Herbeiführen von eindimensionalen Fragen**

[Ende Tabelle.intern]

Gemeinsam mit der Personalratsvorsitzenden der Gemeinde fand eine erneute Sichtung des Fragenkatalogs statt. Ziel war es, die Sprache so einfach wie möglich zu halten, um Missverständnisse und Fehlinterpretationen der Fragen zu vermeiden.

[Beginn Tabelle.intern]

Fragenkatalog Version 2017	Fragenkatalog Version 2019
<b>Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung</b>	
Funktioniert die Kooperation innerhalb des Gemeinderats gut?	Funktioniert die Zusammenarbeit innerhalb des Gemeinderats gut?
Reagiert die Verwaltung auf politisch nicht vorausgeplante, sog. «ad-hoc»-Wünsche?	Haben die Führungskräfte genügend Zeit und Ressourcen, um auch kurzfristige Ziele/Initiativen des Gemeinderats umsetzen zu können?

[Ende Tabelle.intern]

**Tab. 4: Beispiel für vereinfachte Formulierungen der Fragen**

Der Verwaltungsspitze war es wichtig, dass aus den Fragen deutlich hervorgeht, welche Führungskraft die Mitarbeiter zu bewerten haben. Hierfür war eine Differenzierung im Fragenkatalog notwendig, da in der ursprünglichen Version 2017 nur von «den Führungskräften» gesprochen wurde.

[Beginn Tabelle.intern]

Fragenkatalog Version 2017	Fragenkatalog Version 2019
<b>Führung und Zusammenarbeit</b>	
Leben Führungskräfte ihren Mitarbeitern das gewünschte Verhalten (authentisch) vor?	Lebt meine Führungskraft ihren Mitarbeitern das gewünschte Verhalten (authentisch) vor?
	Leben die anderen Führungskräfte ihren Mitarbeitern das gewünschte Verhalten (authentisch) vor?

**Tab. 5: Beispiel für differenzierte Betrachtungsweise der Führungskräfte**

[Ende Tabelle.intern]

Im Fragenkatalog 2019 wurde deshalb eine Differenzierung zwischen «meiner Führungskraft» und «die anderen Führungskräfte» vorgenommen.

Diese Unterscheidung musste den Mitarbeitern erläutert werden.

Inhaber von Mischarbeitsplätzen, die Aufgaben aus 2 Ämtern erledigen, haben die Führungskraft zu bewerten, für die sie die meisten Aufgaben wahrnehmen. In Zweifelsfällen kann der Zeitanteil der Stellenbeschreibung zugrunde gelegt werden.

Die Bauhofmitarbeiter bewerten als ihre Führungskraft den Bauhof-Vorarbeiter, der wiederum den Amtsleiter des Bauamts/Bauhofs als seine Führungskraft bewertet.

Die Amtsleiter des Hauptamts, Rechnungs- und Liegenschaftsamts sowie des Bauamts/Bauhofs bewerten den Bürgermeister als ihre Führungskraft. Da der Bürgermeister die oberste Führungsebene der Gemeinde darstellt, hat dieser die Fragen zur Beurteilung der eigenen Führungskraft mit der Antwortmöglichkeit «weiß nicht» zu beantworten.

Um in der Auswertung Rückschlüsse auf den Reformstand ziehen zu können, ist es wichtig, dass bei einer gewünschten Verschlankung des Fragenkatalogs die Ziele des KMS nicht verfehlt werden. Folglich gilt es zu vermeiden, Fragen auszuschließen, deren Antwort vermeintlich bereits bekannt ist. Dies würde dazu führen, dass wichtige Punkte zur Ermittlung des Reformstands verloren gehen oder Verbesserungspotenziale unentdeckt bleiben.

Zwar ist nach der Anpassung des Fragenkatalogs keine vollständige Vergleichbarkeit mehr mit dem Ergebnis der Erstumfrage gewährleistet, jedoch wurde diese Einschränkung zugunsten einer Weiterentwicklung des Gesamtsystems und verbesserten Umfrageergebnissen in Kauf genommen.

## **6 Anwendung des Diagnostik-Tools der Firma visitares GmbH**

Als vorbereitende Maßnahme zur Anwendung des Diagnostik-Tools wurden die Befragungsteilnehmer in einer Informationsveranstaltung geschult.

Die Befragungsteilnehmer, die aktiv in das Pilotprojekt mit einbezogen wurden, waren angehalten, Kritikpunkte während des Projekts offen anzusprechen. Im Zuge der Durchführung der Befragung wurde das Verbesserungspotenzial von 2017 aufgegriffen und ein Augenmerk auf weitere Verbesserungspotenziale gelegt, um die Praxistauglichkeit zu testen und eine Optimierung und Weiterentwicklung des Systems erreichen zu können.

### **6.1 Vorbereitung der Befragung**

Da eine erfolgreiche Ist-Analyse von der Beteiligung der Befragungsteilnehmer abhängt, wurden diese umfassend auf die Befragung vorbereitet und entsprechend geschult.

Sinn und Zweck der Befragung wurden dabei deutlich und transparent gemacht. Ziel war es, unter den Befragungsteilnehmern eine hohe Akzeptanz zu erreichen und Zweifel gegenüber dem System auszuräumen.

In einer Informationsveranstaltung für die Mitarbeiter und die Führungskräfte wurde das Pilotprojekt und der genaue Ablauf der Befragung vorgestellt. Da nicht alle Mitarbeitenden an der Erstbefragung im Jahr 2017 teilgenommen hatten, wurde nochmals auf die Grundzüge des KMS eingegangen. Wichtig war, darauf aufmerksam zu machen, dass durch eine ehrliche Beantwortung der Fragen eventuelle Schwachstellen aufgedeckt werden, die im weiteren Entwicklungsprozess Berücksichtigung finden können. Die Befragungsteilnehmer haben somit die Möglichkeit, aktiv am Reformprozess der Gemeinde mitzuwirken.

Das Wissen der Gemeinderäte über das KMS und der genaue Ablauf der Zweitbefragung wurden im Rahmen einer Informationsveranstaltung in einer Gemeinderatssitzung aufgefrischt und näher gebracht.

Bei den Informationsveranstaltungen wurde das Diagnostik-Tool von *visitares* im Echtbetrieb vorgestellt. Dabei wurden die Teilnehmer schrittweise durch das Programm geführt.

Da eine ehrliche Beantwortung der Fragen für eine aussagekräftige Analyse ausschlaggebend ist und sich nur so der genaue Reformstand der Gemeinde herausfinden lässt, wurde den Befragungsteilnehmern anschaulich erläutert, welche Antwortmöglichkeiten ihnen bei der Beantwortung der einzelnen Fragen der Erfolgsfaktoren zur Verfügung stehen.

Bei jeder Frage stehen 4 Antwortmöglichkeiten zur Auswahl: «ja», «bedingt», «nein» und «weiß nicht».

Fragen, die nicht beantwortet werden können, weil der Befragungsteilnehmer beispielsweise den Sachverhalt nicht beurteilen kann oder keinen Bezug zum Inhalt der Frage hat, sollen mit der Antwortmöglichkeit «weiß nicht» gekennzeichnet werden. Dies gilt auch, wenn der Befragungsteilnehmer die Frage nicht beantworten möchte.

Es muss vermieden werden, dass «weiß nicht»-Antworten bei den Teilnehmern Minderwertigkeitsgefühle hervorrufen. Deshalb müssen die Teilnehmer besonders dahingehend sensibilisiert werden, dass «weiß nicht»-Antworten keine Minderqualifikation zum Ausdruck bringen und für die statistische Auswertung ebenso von Bedeutung sind.

Insbesondere neue Mitarbeiter können aufgrund ihrer kurzen Zugehörigkeit zur Gemeinde noch keinen umfassenden Einblick haben. Themenfelder, die den Teilnehmern unbekannt sind, sollen daher mit der Antwortmöglichkeit «weiß nicht» beantwortet werden.

Bei der Auswertung werden diese Antworten aus der Grundgesamtheit herausgenommen, damit keine verfälschten Ergebnisse erzielt werden.

Wichtig ist auch der Hinweis, dass die Anonymität während der Befragung durch *visitares* gewährleistet ist und keine Rückschlüsse auf Personen möglich sind.



Da im Fragenkatalog 2019 erstmalig eine Differenzierung zwischen «meiner Führungskraft» und «die anderen Führungskräfte» stattfand, wurde den Befragungsteilnehmern anhand des Organigramms der Gemeinde aufgezeigt, wer ihre zu beurteilende Führungskraft ist.

## **6.2 Durchführung der Befragung**

Die Befragung wurde in der Zeit vom 17.4.2019 bis 21.5.2019 durchgeführt. Während dieser Zeit war eine ständige Erreichbarkeit des Administrators vorausgesetzt, um bei Fragen oder auftretenden Problemen Hilfestellung geben zu können. Der Betreuung während des Befragungszeitraums wurde ein hoher Stellenwert eingeräumt, damit etwaige Probleme die Motivation zur Teilnahme an der Befragung nicht mindern konnten.

Benutzer, die technisch nicht sehr versiert sind und denen die Durchführung der Befragung mittels Diagnostik-Tool am Computer Schwierigkeiten bereitet hat, wurden auf Wunsch Schritt für Schritt durch die Befragung begleitet.

Neue Mitarbeiter wurden während des Befragungszeitraums nochmals explizit auf die «weiß nicht»-Antworten hingewiesen und entsprechend sensibilisiert.

Die Befragungsteilnehmer waren zeitlich und örtlich flexibel. Insbesondere die Gemeinderäte nahmen von zu Hause aus, am Abend oder am Wochenende an der Befragung teil.

## **6.3 Aufgegriffenes Verbesserungspotenzial**

Im Zuge der Erstbefragung im Jahr 2017 haben sich in der Anwendung des Diagnostik-Tools einzelne Verbesserungspotenziale gezeigt. Da sich diese erst während der Befragung oder im Anschluss an diese herausgestellt haben, konnten sie im Befragungszeitraum 2017 keine Berücksichtigung mehr finden.

Für die Befragung 2019 wurden die Verbesserungspotenziale aufgegriffen und etwaige Schwachstellen mit Hilfe des Softwareentwicklers zeitnah behoben.

## **6.4 Neu aufgedeckte Schwachstellen**

Um das KMS und das eigens hierzu programmierte Diagnostik-Tool weiterentwickeln und optimieren zu können, wurde im Zuge dieser 2. Pilotphase besonders darauf geachtet, weitere etwaige Verbesserungspotenziale herauszufinden.

Während der Durchführung der Befragung mittels Diagnostik-Tool und der Auswertung der Ergebnisse haben sich auch 2019 weitere Schwachstellen gezeigt, welche unmittelbar behoben werden konnten oder Grundlage weiterer Forschungsarbeiten sein werden.

# **7 Auswertung**

Nach Ablauf des Befragungszeitraums und Beendigung der Befragung durch den Administrator fand die Auswertung der Ergebnisse statt. Die Ergebnisse der Befragung werden differenziert nach den Erfolgsclustern und den Erfolgsfaktoren dargestellt. Neben der Anmeldequote der Befragungsteilnehmer werden auch die abgegebenen Kommentare ausgewertet.

## **7.1 Beteiligung**

Dem folgenden Diagramm kann entnommen werden, wie viele Anwender im Diagnostik-Tool aktiv waren, das heißt sich registriert und angemeldet haben:

---

[Beginn Medium]

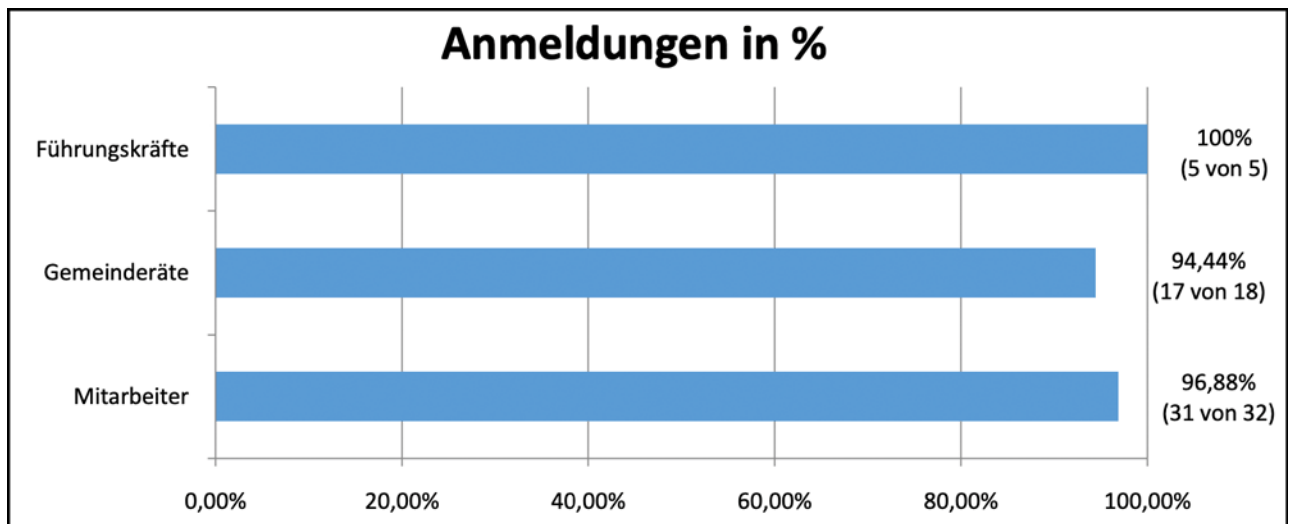


Abb. 3: Anmeldungen in %

[Ende Medium]

## 7.2 Ergebnisse der Auswertung

Neben den Ergebnissen aus der Auswertung der Erfolgscluster und der spezifischeren Auswertung der Erfolgsfaktoren werden die abgegebenen Kommentare näher betrachtet und signifikante Auffälligkeiten herausgearbeitet.

### 7.2.1 Ergebnisse der Erfolgscluster

[Beginn Tabelle.intern]

Erfolgscluster	Max. Pkt.	Alle in %	Führungskräfte	Gemeinderäte	Mitarbeiter
Politik und Verwaltung	18	89,94 %	93 %	89 %	
Führung und Zusammenarbeit	26	62,68 %	77 %		61 %
Strategie	82	85,71 %	93 %	83 %	
Personalmanagement	40	73,27 %	86 %		70 %
Informationsbedarf Doppik	34	85,04 %	89 %	84 %	
Veränderungen	32	68,36 %	72 %	76 %	65 %

Tab. 6: Ergebnisse der Erfolgscluster

[Ende Tabelle.intern]

[Beginn Tabelle.intern]

Maximal zu erreichende Punktzahl aller Erfolgscluster	232
Summe der erreichten Punkte aller Erfolgscluster	182,87
Erreichte Gesamtpunktzahl in %	78,82 %

Tab. 7: Gesamtergebnis

[Ende Tabelle.intern]

Mit Werten zwischen 62,68 % und 89,94 % der maximal zu erreichenden Punktzahl konnten in den einzelnen Erfolgsclustern gute bis sehr gute Ergebnisse erzielt werden.

Bei 80 % und mehr der möglichen Punkte wird ein Erfolgscluster im Sinne des KMS als erfüllt angesehen.<sup>25</sup> Somit besteht in den Erfolgsclustern «Politik und Verwaltung», «Strategie» und «Informationsbedarf Doppik» kein oder kaum Handlungsbedarf.

<sup>25</sup> Vgl. Zimmermann/Böhmer, 2019, S. 496.

In den Erfolgsclustern «Personalmanagement», «Veränderungen» und «Führung und Zusammenarbeit» konnten keine 80 % erreicht werden. Die Werte liegen in der Betrachtungsweise des KMS immer noch im guten Bereich, bieten jedoch mehr Verbesserungspotenzial. In der Gesamtauswertung aller Erfolgscluster konnte die Gemeinde Ottersweier 78,82 % erreichen und liegt damit an der Schwelle zum sehr guten Bereich. Das Ergebnis von 79,00 % aus dem Jahr 2017<sup>26</sup> konnte erfolgreich gehalten werden.

Die Ergebnisse der einzelnen Erfolgscluster werden anhand des folgenden Spinnennetzdiagramms visualisiert und den Ergebnissen aus der Befragung 2017 gegenübergestellt:

[Beginn Medium]

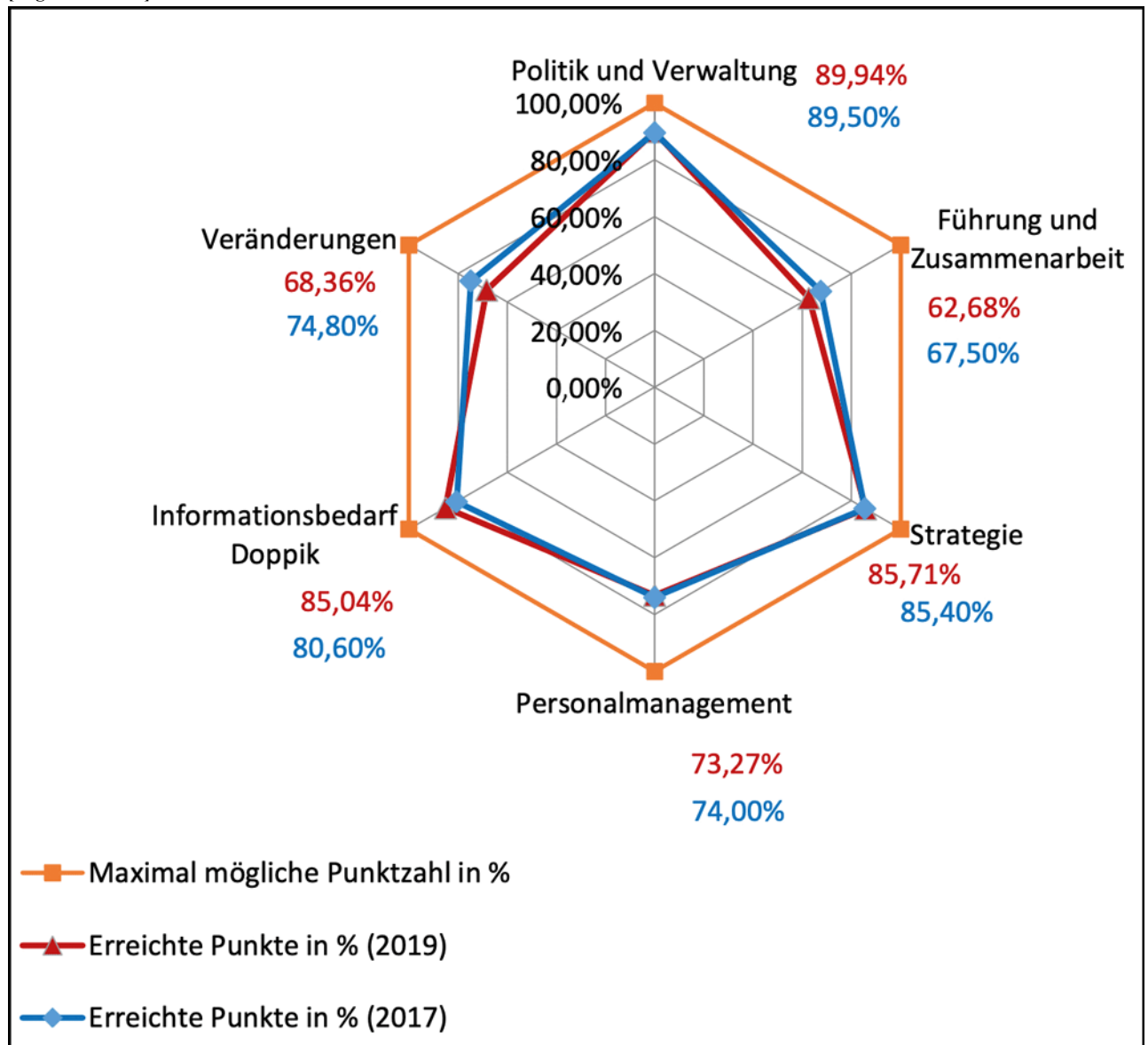


Abb. 4: Spinnennetzdiagramm mit den Ergebnissen der Erfolgscluster

[Ende Medium]

Vergleicht man die Werte aus der Befragung im Jahr 2019 mit den Werten aus der Befragung im Jahr 2017 wird deutlich, dass sich die Gemeinde Ottersweier konstant in einem sehr guten bis guten Ergebnisbereich bewegt. Während sich der Erfolgscluster «Informationsbedarf Doppik» um knappe 5 % verbessert hat, blieben die Erfolgscluster «Politik und Verwaltung», «Strategie» und «Personalmanagement» konstant bei den Werten, die bereits 2017 erreicht wurden. Lediglich bei den Erfolgsclustern «Führung und Zusammenarbeit» und «Veränderungen» gab es einen Einbruch von 4,82 % und 6,44 %.

## 7.2.2 Ergebnisse der Erfolgsfaktoren

<sup>26</sup> Vgl. Zimmermann/Böhmer, 2019, S. 497.

Zur genauen Differenzierung und Beleuchtung der Schwachstellen werden die einzelnen Erfolgsfaktoren betrachtet.

Da die Ergebnisse der Erfolgscluster bereits gezeigt haben, dass sich in den Erfolgsclustern «Personalmanagement», «Veränderungen» und «Führung und Zusammenarbeit» das größte Verbesserungspotenzial verbirgt, wird vorrangig auf diese eingegangen.

[Beginn Tabelle.intern]

Erfolgscluster und dazugehörige Erfolgsfaktoren	Max. Pkt.	Alle in %	Führungskräfte	Gemeinderäte	Mitarbeiter
<b>Führung und Zusammenarbeit</b>	<b>26</b>	<b>62,68 %</b>	<b>77 %</b>		<b>61 %</b>
Rolle der Führungskräfte	10	63,64 %	79 %		61 %
Engagement Führungskräfte	4	61,03 %	92 %		57 %
Vertrauensbildende Maßnahmen	4	71,58 %	82 %		70 %
Erfolgreiche Teams	4	59,72 %	75 %		57 %
Gemeinsam erfolgreich	4	56,19 %	56 %		56 %
<b>Personalmanagement</b>	<b>40</b>	<b>73,27 %</b>	<b>86 %</b>		<b>70 %</b>
Personalstrategie	10	72,17 %	77 %		71 %
Entgeltsysteme	8	74,82 %	87 %		72 %
Mitarbeitergespräche	4	65,08 %	87 %		57 %
Ressourcen Einschätzung	10	77,44 %	98 %		74 %
Mitarbeiterzufriedenheit	8	71,12 %	81 %		69 %
<b>Veränderungen</b>	<b>32</b>	<b>68,36 %</b>	<b>72 %</b>	<b>76 %</b>	<b>65 %</b>
Verbesserungsprozesse	10	59,40 %	58 %	67 %	58 %
Veränderung als Chance		77,84 %	91 %	85 %	71 %
Gewohnheitsmuster	10	66,56 %	69 %	69 %	66 %
Frühwarnsystem, Risikomanagement	4	81,25 %	81 %	79 %	83 %

**Tab. 8: Ergebnisse ausgewählter Erfolgsfaktoren**

[Ende Tabelle.intern]

Obwohl hier nur die Erfolgscluster betrachtet werden, hinter denen sich mehr Verbesserungspotenzial verbirgt, wird deutlich, dass die Gemeinde Ottersweier durchweg gute bis sehr gute Ergebnisse erzielt.

Es gibt keinen Erfolgsfaktor mit einem Ergebnis von weniger als 50 % der zu erreichenden Punktzahl.

Bei näherer Betrachtungsweise kann man dennoch erkennen, dass einzelne Fragen der Erfolgsfaktoren mit weniger als 50 % der zu erreichenden Punktzahl abgeschnitten haben:

- Gibt es ausformulierte Personal- und Führungsgrundsätze, die das gewünschte Verhalten beschreiben? (34,38 %)
- Vermittelt meine Führungskraft Visionen und kann für Ziele begeistern? (50,00 %)
- Werden aus den Ergebnissen der Mitarbeitergespräche und -befragungen auch spürbar Konsequenzen gezogen? (39,71 %)
- Ist die tägliche Arbeit in der Verwaltung durch einen erlebbaren Teamgeist geprägt, bei dem das «Wir» im Vordergrund steht (und nicht das «Ich»)? (40,54 %)
- Werden die Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs zur Zielerreichung schriftlich festgehalten? (45,24 %)
- Gibt es transparente Entscheidungsstrukturen, in denen die Mitarbeiterbeteiligung fest verankert ist? (40,91 %)

### 7.3 Kommentare

Die Möglichkeit, Kommentare abgeben zu können, wurde von den Befragungsteilnehmern rege genutzt.

Insgesamt wurden 28 Kommentare abgegeben. Wie sich diese auf die einzelnen Erfolgscluster verteilen, ist der folgenden Übersicht zu entnehmen:

[Beginn Medium]

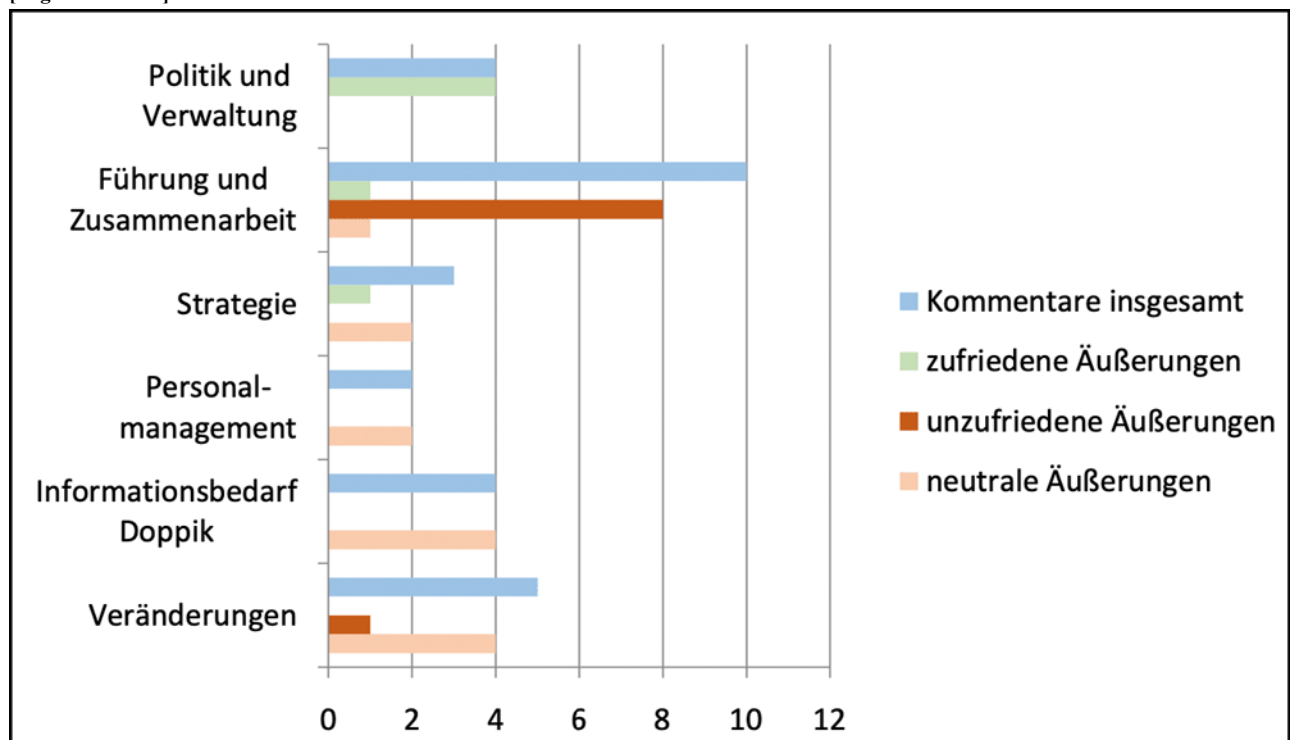


Abb. 5: Übersicht der Kommentare der einzelnen Erfolgscluster

[Ende Medium]

Signifikant ist, dass zu dem Erfolgscluster «Führung und Zusammenarbeit», der mit 62,68 % am schlechtesten abgeschnitten hat, die meisten Kommentare abgegeben wurden, die zudem zu 80 % unzufriedene Äußerungen enthalten.

## 8 Erarbeitung eines konkreten Verbesserungsvorschlags

Wie der Auswertung zu entnehmen ist, verbirgt sich im Erfolgscluster «Führung und Zusammenarbeit» das größte Verbesserungspotenzial. Ein Vergleich mit den Werten aus 2017 zeigt, dass es in diesem Erfolgscluster zu einem Einbruch von 4,82 % kam.

Zur differenzierten Betrachtung wurden die Fragen des Erfolgsclusters «Führung und Zusammenarbeit» herangezogen, die mit weniger als 50 % am schlechtesten bewertet wurden: Bei der Frage «Werden aus den Ergebnissen der Mitarbeitergespräche und -befragungen auch spürbar Konsequenzen gezogen?» konnten lediglich 39,71 % erreicht werden. Auch die Frage «Werden die Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs zur Zielerreichung schriftlich festgehalten?» erlangte nur 45,24 %.

Mitarbeitergespräche im Sinne von Zielvereinbarungsgesprächen, bei denen «Mitarbeitende und Führungskräfte über die Arbeitsaufgaben, Arbeitsplatzgestaltung, gemeinsame Zusammenarbeit und Entwicklungsperspektiven»<sup>27</sup> sprechen, werden in der Gemeinde Ottersweier bisher nicht durchgeführt. Es finden lediglich jährliche Gespräche im Rahmen der Leistungsbewertung statt. Da die Frage «Ist das Mitarbeitergespräch ein in der Kommune fest verankertes Instrument, dessen Einsatz von der Verwaltungsleitung ausdrücklich gefordert und dessen Durchführung in einem Leitfaden klar geregelt wird?» 70,00 % erreicht hat, ist zu vermuten, dass der Terminus «Mitarbeitergespräch» von vielen Befragungsteilnehmern falsch interpretiert und mit den jährlich stattfindenden Gesprächen zur Leistungsbewertung verwechselt wurde.

Die Ergebnisse der einzelnen Fragen zum Mitarbeitergespräch zeigen jedoch, dass aus stattfindenden Gesprächen, wie denen zur Leistungsbeurteilung, keine bzw. kaum spürbare Konsequenzen gezogen und keine Resultate festgehalten werden. In der Folge nimmt die Motivation ab, worunter das Arbeitsklima leidet.

Aus den Kommentaren zum Erfolgscluster «Führung und Zusammenarbeit» wird deutlich, dass viele Mitarbeiter frustriert sind.

Um die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Führungs- und Mitarbeiterebene zu verbessern, konnte schließlich auf der Grundlage der Befragungsergebnisse ein zielführender Verbesserungsvorschlag erarbeitet werden, welcher sich mit der Einführung des Führungsinstruments «Mitarbeitergespräche» speziell für die Gemeinde Ottersweier befasst.

Das Mitarbeitergespräch, welches einmal im Jahr zwischen Mitarbeitern und Führungskraft geführt werden soll, stellt ein lösungsorientiertes Entwicklungsgespräch mit konkreten Zielvereinbarungen dar. Dabei sollen die persönlichen Ziele gemeinsam formuliert und schriftlich in einem Protokoll festgehalten werden.

Es bietet die Möglichkeit wechselseitige Vereinbarungen über die Arbeitsaufgaben, das Arbeitsumfeld, die Zusammenarbeit und die Führung treffen zu können. Konstruktive Kritik soll dabei als Chance der Weiterentwicklung angesehen werden.

Da das Mitarbeitergespräch klare Strukturen schaffen kann, zu einem zielorientierten Handeln führt und durch die Kommunikation und den konstruktiven Austausch eine vertrauensvolle Kultur entsteht, ist die Einführung dieses Führungsinstruments im Hinblick auf die Optimierung des bestehenden Management-Systems in Ottersweier von großer Bedeutung. Nicht zuletzt, weil sich die Gemeinde Ottersweier die Kommunikation als elementaren Erfolgsfaktor auf normativer Ebene zum Ziel gesetzt hat.

Voraussetzung für erfolgreiche Mitarbeitergespräche ist eine breite Akzeptanz in der Belegschaft. Die Implementierung der Mitarbeitergespräche ist sorgsam vorzubereiten und sensibel durchzuführen. Der Gemeinde Ottersweier wird daher empfohlen, den Prozess durch entsprechende Schulungen der Führungskräfte und ggf. der Mitarbeiter zu unterstützen.

## 9 Zusammenfassung und Ausblick

Das im Jahr 2017 gestartete Pilotprojekt zur Durchführung des Kehler Management-Systems© in der Gemeinde Ottersweier konnte erfolgreich fortgeführt werden. Mit Hilfe des Diagnostik-Tools der *visitares* GmbH wurde erneut eine Befragung durchgeführt und ausgewertet. Die Auswertung, welche den Reformstand der Gemeinde widerspiegelt, zeigt ein Verbesserungspotenzial im Bereich «Führung und Zusammenarbeit». Aufgrund dieses Ergebnisses wurde als Verbesserungsvorschlag ein Leitfaden zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen erarbeitet, der individuell auf die Bedürfnisse der Gemeinde Ottersweier zugeschnitten ist und die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden nachhaltig verbessern soll.

Das bestehende Management-System der Gemeinde Ottersweier konnte sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene nachhaltig optimiert werden. Mit dem Leitfaden zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen als Teil des strategischen Managements und dem Mitarbeitergespräch als solches im operativen Bereich, wird die Verknüpfung der 2 Management-Ebenen gezielt gestärkt.

Mitarbeitergespräche schaffen klare Strukturen, führen zu zielorientiertem Handeln und bringen eine vertrauensvolle Kultur mit sich. Kommunikation stellt einen elementaren Erfolgsfaktor dar.

Kontinuierliche Gespräche zwischen allen Hierarchieebenen über erreichte und nicht erreichte Ziele sind ebenso unerlässlich, wie das Einbeziehen der Mitarbeiter/innen in laufende Prozesse.

Das Pilotprojekt hat gezeigt, dass mit Hilfe des KMS eine erfolgreiche Analyse des Status quo einer Kommune mittlerer Größe durchgeführt werden kann. Der Gemeinde Ottersweier konnte daraufhin ein auf ihre Bedürfnisse abgestimmter, praxistauglicher Verbesserungsvorschlag unterbreitet werden.

---

<sup>27</sup> Braune/Alberternst, 2013, S. 135.

Im Zuge der Fortführung der Pilotphase konnten hinsichtlich der Praxistauglichkeit des KMS und der Anwendung des Diagnostik-Tools Optimierungsmöglichkeiten eruiert werden, die mit Hilfe künftiger Forschungsarbeiten umgesetzt werden können. Dies ermöglicht die zeitnahe Durchführung des KMS im Echtbetrieb in weiteren Kommunen.

Da die Gemeinde Ottersweier, gemessen an der Analyse des KMS, als erfolgreiche Kommune agiert, gemeinwohlorientiert steuert und nachhaltig wirtschaftet, wurde ihr als Pilotgemeinde erstmalig das Zertifikat zum KMS überreicht.<sup>28</sup>

## 10 Literaturverzeichnis

Bertelsmann Stiftung (2008), Kommunen schaffen Zukunft – Reformimpulse für Entscheider, 1. Auflage, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh (zitiert als: Bertelsmann Stiftung, 2008).

Böhmer/Kientz, Steuerung von Kommunen: Vision oder Illusion?, in: Böhmer/Kegelman/Kientz, Rechnungswesen und Controlling – Das Steuerungshandbuch für Kommunen, Gruppe 4, Stand 2015 (zitiert als: Böhmer/Kientz, 2015).

Braune/Alberternst, Führen im öffentlichen Bereich und in Non-Profit-Organisationen: Handeln zwischen Politik und Verwaltung – Instrumente und Arbeitsfelder, 1. Auflage, 2013, Springer Gabler, Wiesbaden (zitiert als: Braune/Alberternst, 2013).

Fuchs, Abschied vom Jahresgespräch: Debatte. Ist das jährliche Mitarbeitergespräch noch zeitgemäß? Viele Unternehmen glauben das nicht – und gehen in Sachen Leistungsbeurteilung neue Wege, *personalmagazin: MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION*, 03/2016, S. 20-23 (zitiert als: Fuchs, 2016).

Kientz/Böhmer, Ökonomische Nachhaltigkeit durch Integration der strategischen Planung in die Haushaltsplanung, in: Kegelman/Martens (Hrsg.), Kommunale Nachhaltigkeit, Jubiläumsband zum 40-jährigen Bestehen der Hochschule Kehl und des Ortenaukreises, 1. Auflage, 2013, Nomos, Baden-Baden, S. 150- 162 (zitiert als: Kientz/Böhmer, 2013).

Schäfer, Kommunales Change Management: Strategien für Reformen im Öffentlichen Dienst, 3. Auflage, 2018, Erich Schmidt Verlag, Berlin (zitiert als: Schäfer, 2018).

Seker, Anwendung des St. Galler Management-Modells auf öffentliche Einrichtungen unter Einbeziehung des Kehler Management-Systems, in: Böhmer/Kegelman/Kientz, Rechnungswesen und Controlling – Das Steuerungshandbuch für Kommunen, Gruppe 4, Stand 5/19 (zitiert als: Seker, 2019).

Zimmermann,/Böhmer, Analyse der Gemeinde Ottersweier mithilfe des Kehler Management-Systems, in: Böhmer/Kegelman/Kientz, Rechnungswesen und Controlling – Das Steuerungshandbuch für Kommunen, Gruppe 5, Stand 5/2019 (zitiert als: Zimmermann/Böhmer, 2019).

---

<sup>28</sup> Vgl. [http://www.hs-kehl.de/quicklinks/news-veranstaltungen/detailansicht-news/news/ottersweier-als-kommune-erfolgreich/?tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=e7a9117944f00f6f4b066e25b8c684e7](http://www.hs-kehl.de/quicklinks/news-veranstaltungen/detailansicht-news/news/ottersweier-als-kommune-erfolgreich/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=e7a9117944f00f6f4b066e25b8c684e7) (letzter Abruf am 19.5.2020).