

## **Projekt zur interkommunalen Zusammenarbeit im Landkreis Saarlouis<sup>1</sup>**

Die Kommunen im Saarland sehen sich nicht nur im Bundesvergleich vor gewaltigen finanziellen Schwierigkeiten. Als ein Ausweg aus dem Dilemma der strukturellen Verschuldung wird die Intensivierung der interkommunalen Zusammenarbeit gehandelt. Wie bereits an anderer Stelle in unserem Bundesland haben sich sämtliche 13 Kommunen des Landkreises Saarlouis sowie der Landkreis selbst entschlossen, im Rahmen einer gutachterlichen Untersuchung die Potenziale von Kooperationsmöglichkeiten zu betrachten. Hierzu wurde das Finanzierungsangebot des Ministeriums für Inneres und Sport in Anspruch genommen. Durch die inhaltliche Unterstützung durch das Ministerium ist auch der Erfahrungsaustausch mit weiteren Projekten gewährleistet. Die folgenden Ausführungen sind die Wiedergabe einer Projektinformation durch die beauftragte Firma KUBUS und liefern einen guten Überblick über den derzeitigen Sachstand:

Mit dieser Projektinformation möchten wir Sie über das Projekt „Untersuchung zur Intensivierung der interkommunalen Zusammenarbeit im Landkreis Saarlouis“ und über die bisherigen und geplanten Aktivitäten informieren. Dieses Projekt ist für unsere Kommunen angesichts der Finanzprobleme ein wichtiger Baustein, die Geschicke in unseren Verwaltungen, insbesondere mit Blick auf effiziente und wirtschaftliche Verwaltungsarbeit, selbst in die Hand zu nehmen. Wir wollen selbst handeln, bevor wir gehandelt werden. Alle Städte und Gemeinden des Landkreises Saarlouis haben Ende Mai 2016, nach einer vorangegangenen Ausschreibung, die KUBUS Kommunalberatung und Service GmbH aus Schwerin mit der Untersuchung von Kooperationsmöglichkeiten der Kommunen im Landkreis Saarlouis beauftragt. Dieser Untersuchung liegt folgende Aufgabenstellung zugrunde:

### **Gutachtliche Untersuchung von Aufgabenfeldern in denen sinnvolle Kooperationsmöglichkeiten bestehen und Vorschläge zur Umsetzung durch die 13 Städte und Gemeinden im Landkreis sowie mit dem Landkreis Saarlouis zu erarbeiten.**

Ziel der Zusammenarbeit ist es,

- die Selbstverwaltung der Kommunen des Landkreises Saarlouis durch leistungsfähige Verwaltungen zu stärken,
- kommunale Entwicklungschancen frühzeitig zu erkennen und durch gemeinsame Nutzung lokale Potenziale besser zu erschließen.

Weitere wichtige Aspekte dieser Untersuchung sind:

- mit leistungsfähigeren Verwaltungen mittelfristig Einsparpotentiale zu erzielen,
- die Bürgernähe zu bewahren und auch auszubauen sowie das ehrenamtliche Engagement zu erhalten und zu fördern.
- Alle Kooperationsüberlegungen stehen unter der Prämisse, dass keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen werden und die berechtigten Interessen der Mitarbeiter gewahrt werden.
- Kooperationen sollen auch zur Wahrung oder Verbesserung angemessener Arbeitsbedingungen und zur Förderung zur Entwicklungschancen der Mitarbeiter beitragen.

Die Mitarbeiter werden aktiv in den Untersuchungsprozess eingebunden.

Dieses sehr anspruchsvolle Untersuchungsprojekt wird für die Auftraggeber durch eine Lenkungsgruppe gesteuert. Dieser Lenkungsgruppe gehören die Bürgermeister und der Landrat sowie Vertreter der Arbeitsgruppe der Personalräte und die Hauptamtsleiter der Städte und Gemeinden an. Die Lenkungsgruppe wird geleitet von Bürgermeister Louis, Gemeinde Bous sowie Bürgermeister Neumeyer, Gemeinde Schwalbach, und Bürgermeister Lehnert, Gemeinde Nalbach, als dessen Stellvertreter.

### **Was ist bisher passiert?**

Am 27.07.2016 wurde das von KUBUS vorgelegte Projektkonzept diskutiert und endgültig abgestimmt. Dem folgte am 01.09.2016 eine Vorstellung des Projektes sowie des Projektablaufs und des vorgesehenen

---

<sup>1</sup> Projektinformation der KUBUS Kommunalberatung und Service GmbH

Fragebogens für die Mitarbeiterbefragung gegenüber den Vertretern der Personalräte. Nach einem intensiven Abstimmungsprozess zum Inhalt der Mitarbeiterfragebögen wurden dann in der Zeit von 04. – 07.10.2016 insgesamt 7 Informationsveranstaltungen in Dillingen, Lebach, Saarlouis, Schwalbach und Wadgassen für die Mitarbeiter durchgeführt.

Zum Kickoff-Workshop am 06.10.2016 im Gemeindesaalbau in Schwalbach waren je Kommune 5 Führungskräfte sowie ein Personalratsvertreter eingeladen.

Am 14.12.2016 wurden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung der Lenkungsgruppe vorgestellt. Die Lenkungsgruppe hat dann, unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sowie der im Workshop am 06.10.2016 erfolgten Schwerpunktsetzung, die Themenschwerpunkte für die weitere Untersuchung festgelegt.

In der Zeit von Ende Dezember 2016 bis Ende Januar 2017 haben die beteiligten Verwaltungen zahlreiche Fallzahlen usw. zu den Untersuchungsschwerpunkten zusammengestellt. Diese Daten sind u.a. Arbeitsgrundlage für die weiteren Untersuchungen.

### **Eindrücke und Ergebnisse vom Kick-Off-Workshop**

Im Kick-Off-Workshop am 06.10.2016 haben sich ca. 80 Schlüsselakteure der beteiligten Kommunen mit Herausforderungen kommunaler Aufgabenwahrnehmung sowie hemmenden und fördernden Faktoren sehr intensiv und engagiert in der ganztägigen Veranstaltung auseinander gesetzt. Am Ende wurden mögliche Kooperationsfelder herausgearbeitet.

Mit den zahlreichen Herausforderungen, mit denen die Verwaltungen zu kämpfen haben, fand eine sehr intensive Auseinandersetzung bei der Suche nach Lösungsmöglichkeiten statt. Im Mittelpunkt standen Themen wie z.B. steigende Aufgaben, Sanierungsstau, Demographischer Wandel, Erwartungshaltung der Bürger, Steuerrecht, Steigerung der Zukunftsfähigkeit usw.

Die Teilnehmer haben sich ernsthaft aber auch sehr kreativ mit den zahlreichen Fragestellungen im Kontext interkommunaler Zusammenarbeit befasst. Die Beschäftigung mit den verschiedenen Themen aus unterschiedlichen Perspektiven – optimistisch – emotional – kritisch – faktisch, führten letztendlich zu einem sehr positiven Résumé der Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieses Kick-Off-Workshops. Jeweils ein Sprecher der hierzu gebildeten vier Arbeitsgruppen wagte in einer Festrede einen Ausblick auf das Jahr 2025.

### **Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung**

Wesentlicher Punkt der Beteiligung der Mitarbeiter an dem Untersuchungsprozess ist die schriftliche Mitarbeiterbefragung. An dieser Befragung haben sich insgesamt 550 Personen beteiligt. Davon 379 aus den Verwaltungen und 171 aus dem Bereich der Einrichtungen. Die Beteiligungsquote der Verwaltungsmitarbeiter lag zwischen 14 und 74%. Spitzenreiter bei der Beteiligung waren die Gemeinde Schwalbach mit 73,75% und dahinter die Gemeinde Rehlingen-Siersburg mit 53,06% Beteiligung. An der Befragung haben sich 93 Führungskräfte und 226 sonstige Mitarbeiter der Verwaltungen beteiligt. 60 Teilnehmer haben zu ihrer Funktion keine Angaben gemacht.

An dieser Stelle sollen einige für das Projekt besonders interessante Ergebnisse aus der Befragung dargestellt werden.

34% der teilnehmenden Verwaltungsmitarbeiter halten die Entscheidungsprozesse in ihren Bereichen für zu lang. Als Gründe wurden benannt z.B. zu viele Beteiligte, unzureichende Prozessorganisation und unzureichende Kompetenzen.

71% der teilnehmenden Verwaltungsmitarbeiter halten sich für optimal ausgelastet. Allerdings haben 102 Befragte angegeben mengenmäßig überlastet zu sein. Als weiteres Problemfeld wurde die Vertretungsregelung benannt. 42 % der Teilnehmer haben angegeben für zwei oder mehr Stellen Vertretung machen zu müssen.

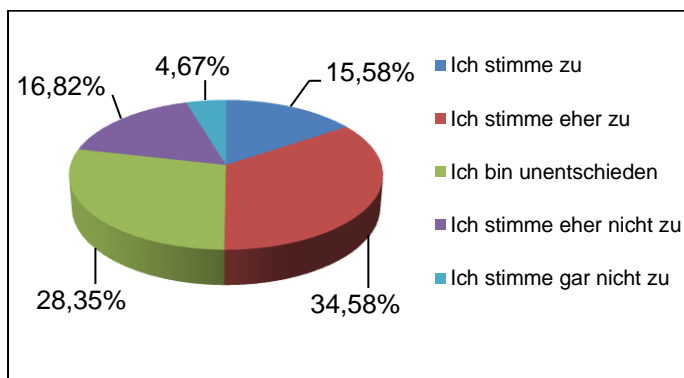
30% (96) der teilnehmenden Verwaltungsmitarbeiter sind der Meinung, dass die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung nicht gut gelöst sei. Dieses Ergebnis korrespondiert auch mit den Ergebnissen zu den Erwartungen an diesen Untersuchungsprozess.

Eine selbstkritische Sicht zeigte sich bei den Vorstellungen zum Fortbildungsbedarf. Weiteren Fortbildungsbedarf für sich sehen die Teilnehmer in folgenden Bereichen

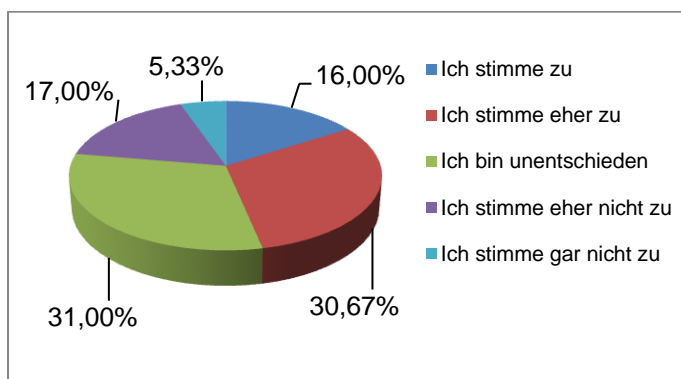
- Fachwissen 49% (43% Einrichtungen)
- EDV-Kenntnisse 29% (26%)
- persönliche Arbeitstechniken, Methoden 24% (33%)
- Führungswissen 23% (28%).

Ein durchweg positives Bild ergaben die Befragungsergebnisse zur Gesamteinschätzung zu Arbeitgeber und Arbeitsplatz. Die Mitarbeiter sind stolz darauf, in ihrer Verwaltung/Einrichtung zu arbeiten. 74% (75%) und 79% (81%) sind mit den ihnen übertragenen Aufgaben zufrieden. Aber es gibt auch eine kritische Einschätzung bzgl. des Engagements von Kollegen bei der Arbeit. So halten 35% der Verwaltungsmitarbeiter das Engagement von Kollegen für verbesserungswürdig.

Interessant sind auch die Aussagen zur Leistungsfähigkeit und Veränderungskultur der Verwaltungen. Wie den folgenden Grafiken zu entnehmen ist, sind ca. 50% der befragten Verwaltungsmitarbeiter von der Leistungsfähigkeit ihrer Verwaltung überzeugt, aber 21% sind davon nicht überzeugt.



Von den Befragten erkennen ca. 47% deutlich mehr Aktivitäten für Veränderungen in den Bereichen, ca. 22% sind dagegen deutlich skeptischer.



Zum Themenkreis zur Optimierung der Aufgabenwahrnehmung haben sich auffallend weniger (ca. 200) Mitarbeiter geäußert als zu anderen Fragen (> 300). 49% dieser Teilnehmer sind der Meinung, dass Aufgaben wirtschaftlicher wahrgenommen werden könnten. 26% sind der Meinung, dass Aufgaben intensiver von der Verwaltung wahrgenommen sollten.

Auf die Frage, welche positiven Erwartungen mit der Untersuchung verknüpft werden, haben 274 Verwaltungsmitarbeiter geantwortet. An der Spitze der Erwartungen stehen:

1. Optimierung von Arbeitsabläufen 77%
2. mehr Wirtschaftlichkeit der Verwaltung 60%

3. Aufbruch feststehender Strukturen 49%
4. Spezialisierung im Aufgabengebiet 35%
5. eigene Aufstiegsmöglichkeiten 34%
6. bessere Vertretbarkeit 27%
7. mehr Bürgernähe 24%
8. sonstige Gründe 11%

Auf die Frage, welche negativen Erwartungen bzw. Ängste bestehen, haben 256 Personen geantwortet.

1. Personalabbau 79%
2. Überlastung/Überforderung 39%
3. veränderter Aufgabenbereich 21%
4. Teilzeitarbeit 9%
5. sonstige Gründe 14%

Es ist offenbar eine positive Grundstimmung bzw. Bereitschaft für sinnvolle Veränderungen vorhanden. Allerdings schwingt auch viel Skepsis mit, ob sinnvolle Verbesserungen auch wirklich ernsthaft gewollt sind und diese Untersuchung nicht nur Aktionismus ist.

### **Befragung der Kommunalpolitik**

An der Befragung der Kommunalpolitik haben leider nur 87 von 505 Kommunalpolitikern teilgenommen. Die höchste Beteiligung gab es in Bous (12), Rehlingen-Siersburg (10), Saarlouis (13) und Schwalbach (13). Aus den umfangreichen Befragungsergebnissen wurden folgende Punkte herausgegriffen.

Die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Politik wurde positiv bewertet, mit gut bzw. sehr gut haben insgesamt 69% votiert. Die Bereiche, die sich für eine Kooperation anbieten könnten, wurden ähnlich wie von den Verwaltungsmitarbeitern benannt.

- Zahlungsverkehr, Vollstreckung
- Bauhof
- Bereich Ordnung (Verkehrsüberwachung, Gaststättenrecht, Standesamt)
- IT/e-Government
- Personalwesen
- Kindertageseinrichtungen

Die Ergebnisse bezüglich Erwartungen und Ängste ähneln weitgehend denen der Mitarbeiterbefragung.

Positive Erwartungen:

- mehr Wirtschaftlichkeit (69%)
- Optimierung von Arbeitsabläufen in der Verwaltung (62%)
- Verbesserte Kommunikation zwischen Verwaltung und Politik (56%)
- Aufbruch fester Strukturen (56%)

Negative Erwartungen:

- Unzufriedenheit/ Unruhe in der Verwaltung (75%)
- Personalabbau/ Teilzeitarbeit (51%)
- weniger Bürgernähe (32%)

### **Wie geht es weiter?**

Nach der Entscheidung der Lenkungsgruppe sollen folgende Themenfelder im weiteren Untersuchungsprozess detaillierter untersucht werden.

- Bereich Ordnung, einschl. Standesamt
- Zentrale Vergabestelle
- Vollstreckung
- IT, e-Government

- Personal
- Bauhof/Forst.

Diese Themenbereiche sollen in der Woche vom 13. -17.02.2017 in insgesamt sieben Themenworkshops mit den jeweiligen Fachleuten aus den Verwaltungen detaillierter bearbeitet werden. Jede Verwaltung wird in den jeweiligen Fachworkshops vertreten durch den Amtsleiter sowie einen fachlich versierten Mitarbeiter. Vorbereitet und moderiert werden die Workshops von dem KUBUS-Projektteam. Die Ergebnisse dieser Workshops werden danach vom Projektteam ausgewertet und weiter aufbereitet. Im Anschluss an diese Workshop-Woche werden für die einzelnen Themenbereiche im April und Mai voraussichtlich ein bis zwei weitere Workshops je Themenbereich durchgeführt werden.

In diesen Workshops geht es um die Bearbeitung folgender Aufgabenstellungen in den jeweiligen Untersuchungsfeldern:

- Bestandsaufnahme und Analyse der IST-Situation
- Klärung von Erwartungen und Zielen
- Sichtbarmachung von Hemmnissen, Voraussetzungen usw.
- Entwicklung von Lösungsansätzen und Lösungskorridoren

Die Workshops werden jeweils ca. 3-4 Stunden dauern.

Mit diesem Workshop-Konzept wird das Ziel verfolgt, mit den Fachleuten aus den einzelnen Verwaltungen gemeinsam Ziele, Möglichkeiten und Lösungskonzepte für interkommunale Zusammenarbeit in den verschiedenen Themenbereichen zu entwickeln. Dabei ist zum jetzigen Zeitpunkt offen, ob Kooperationen in einzelnen Aufgabenfeldern kreisweit oder ggf. in kleineren Clustern erfolgen können.

Im Anschluss an diesen Prozess werden die Ergebnisse weiter ausgearbeitet, aufbereitet und konkrete Lösungsvorschläge sowie Umsetzungsmöglichkeiten erarbeitet. Diese Ergebnisse und auch die Auswirkungen einer Umsetzung sowie die notwendigen Voraussetzungen werden dann in einem Bericht aufbereitet und dargestellt. Der Bericht soll bis Ende Juni 2017 vorgelegt werden. Zuvor werden die Lösungsvorschläge, Auswirkungen usw. der Lenkungsgruppe vorgestellt und dort diskutiert.

### **Ausblick**

Die Gutachter haben in der Sitzung des Lenkungsausschusses am 14.12.2016 darauf hingewiesen, dass es im weiteren Prozess darum geht, die positive Stimmung aus dem Kick-Off-Workshop aufzunehmen und konkrete Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

1. Wenn Kooperationen erfolgreich realisiert werden sollen, müssen mehrere Rahmenbedingungen erfüllt sein:
  - Die Führung (Verwaltung und Kommunalpolitik) muss die Kooperationen ernsthaft wollen und dies vor allem in der Verwaltung klar kommunizieren.
  - Im Verlaufe der weiteren Untersuchung müssen die damit verbundenen Aufgaben zur Mitwirkung entsprechend priorisiert werden.
  - Gewinnung von engagierten Mitarbeitern aus Führungs- und Sachbearbeiterebene für die folgende Arbeit in den verschiedenen Projekten (wichtige Dialogpartner und Multiplikatoren).
2. Zeitnahe Information von Mitarbeitern und Kommunalpolitik über den Verfahrensablauf.
3. Diskussion der Untersuchungsergebnisse und Handlungsvorschläge zeitnah nach Vorlage und zügige Entscheidungen.
4. Möglichst externe Begleitung (Moderation) des Umsetzungsprozesses, um Akzeptanz zu schaffen und den Erfolg zu sichern.“

Zwischenzeitlich haben die ersten Workshops mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fachabteilungen in Schwalbach stattgefunden. Die Vertreter der Kommunalpolitik wurden am 14. und 16.02.2017 in zwei Veranstaltungen in Saarwellingen und Bous über den aktuellen Sachstand des Projekts informiert.

Besondere Erwähnung verdient die kritische, aber jederzeit konstruktive Begleitung der Personalvertretungen. Als Nebeneffekt der beschriebenen Aktivitäten haben sich im Landkreis Saarlouis die Personalräte zu

einer Art Kreisgruppe zusammengeschlossen. Damit ist für den weiteren Fortgang die Grundlage für eine durchgängige Kommunikation gelegt.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass bereits die ersten Projektschritte ein weiteres Beispiel für die Kooperationsbereitschaft der Kommunen sind und damit die Basis für die erfolgreiche Umsetzung der freiwilligen interkommunalen Zusammenarbeit in Selbstorganisation bilden können.