

Stadt Fürth:

Finanziell wieder gesund durch Malik Syntegration®*

Herausragende Ergebnisse bereits nach 2 Jahren

- › Von drückender Finanzlast befreit
- › Einhelliger Konsens bei maximaler Partizipation
- › Neues, zuverlässiges und effektives Funktionieren

«Zum ersten Mal in meiner 25-jährigen Betriebszugehörigkeit ist es uns gelungen, den Sach- und Fachverstand aller Führungskräfte zusammenzuführen, um gemeinsame Ergebnisse zu produzieren.»

Hermann Schnitzer, Leiter Personalabteilung, Stadt Fürth



Malik ManagementSysteme®

* «Syntegration» ist ein Kombinationswort aus «Synergie» und «Integration». Malik Syntegration, Malik SuperSyntegration, Malik HyperSyntegration, Malik ExpressSyntegration und Malik SmartSyntegration sind eingetragene Marken von Malik, St. Gallen.

Stadt Fürth:

Finanziell wieder gesund durch Malik Syntegration®

In 3 ½ Tagen: Durchbruch zu finanzieller Gesundheit und Beginn eines besseren Funktionierens

Mit der innovativen Methode der Malik Syntegration® leitete die Stadt Fürth im Juli 2010 tiefgreifende finanzielle und funktionelle Restrukturierungserfolge ein, die bis dahin nicht vorstellbar waren. In nur 3 ½ Tagen fanden 32 Schlüsselpersonen der Stadtverwaltung mit den Tools der Syntegrationsmethode neue Antworten auf die seit Jahren drängendste Herausforderung der Stadt: Ihre drückende Finanzlage und die daraus folgende Erosion der Stadt. Das Beispiel Fürth ist unter anderem auch deshalb so interessant, weil man 2 Jahre nach der Durchführung der Syntegration die überzeugenden, zum Teil sensationellen Ergebnisse sehen kann.

Die Schlüsselfrage für das Syntegrationsverfahren lautete:

«Wie können wir ab heute eine neue Funktionsfähigkeit der Stadt Fürth in allen Bereichen entwickeln, um spätestens 2013 das bestehende Defizit des Verwaltungshaushalts tatsächlich und dauerhaft auszugleichen?»

- › Von drohender Insolvenz zu neuen Investitionsspielräumen innerhalb von 2 Jahren
- › In nur 3 ½ Tagen neue Massnahmen gegen die Finanznot selbst erarbeitet – Defizit nachhaltig um 50 % reduziert
- › Haushaltskonsolidierung dank noch nie dagewesener Kooperation – Einsparungsvorschriften der Regierung mit 153 % übererfüllt
- › Maximaler Konsens unter den Mitwirkenden überzeugt den Stadtrat und führt zu einhelligen, schnellen Entscheidungen in den Stadtorganen
- › Einmalige Umsetzungserfolge:
 - 70 % der in 2010 erarbeiteten Massnahmen bereits nach 7 Monaten erfolgreich umgesetzt;
 - 80 % der in 2011 zusätzlich beschlossenen Massnahmen in weiteren 12 Monaten verwirklicht
- › Ein innovatives kybernetisches Regulierungssystem für Stadt und Stadtverwaltung erhöht das Bewusstsein für ein effizientes Funktionieren auf allen Ebenen
- › Fürth wird ein Beispiel für erfolgreiche, dynamische Public Governance
- › Zufriedenheit aller Mitwirkenden bei mehr als 90 %
- › Aufbruchsstimmung statt Resignation; Zuversicht statt Hoffnungslosigkeit
- › Keine Kosten, denn die Syntegrationsverfahren bezahlen sich selbst

¹ Die Malik Syntegrationsmethode® ist die weltweit innovativste und wirksamste Sozialtechnologie für das kontrollierte Meistern des tiefgreifenden, schnellen und ganzheitlichen Wandels in allen Organisationsarten. Verglichen mit herkömmlichen Methoden bewältigen die Schlüsselpersonen aller Organisationen mit den Syntegrationsmethoden selbst ihre grössten Herausforderungen mit 90 % Zeiterparnis. Die Syntegration produziert optimale, innovative Lösungen. Sie schafft maximalen Sozialkonsens durch gleichberechtigte Partizipation aller Personen,

die für die Lösungen nötig sind. Das Finden von Lösungen und deren Umsetzen wird durch die Syntegration um mehr als das 100-fache beschleunigt. Die Lösungskraft der Organisationsführung steigt um mehr als das 80-fache.

Malik Syntegration, Malik SuperSyntegration und Malik HyperSyntegration sowie die Abkürzungen MSS und MHS stehen unter Copyright und sind eingetragene Marken der Malik Management Zentrum St. Gallen AG.

1. Die Stadt Fürth

Finanziell aussichtslose Situation

Fürth ist eine deutsche Stadt mit 114 000 Einwohnern im bayrischen Regierungsbezirk Mittelfranken. Noch 2010 war Fürth pro Kopf die am höchsten verschuldete Stadt Bayerns und finanziell in einer hoffnungslosen Situation. Auch 10 Konsolidierungsprojekte innerhalb von 10 Jahren konnten das strukturelle Defizit nicht wirksam verringern.

Für das Haushaltsjahr 2011 wurde erneut ein Defizit von 25 Mio. Euro erwartet. Die Gesamtverschuldung der Stadt betrug 340 Mio. Euro oder 130 % des städtischen Verwaltungshaushalts.

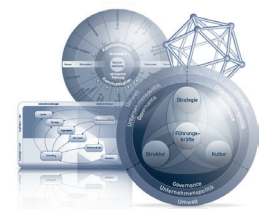
Die Regierung von Mittelfranken verlangte daher von der Stadt radikale und nachhaltige Einsparungen in Höhe von 13 Mio. Euro bis 2013. Unter grössten Anstrengungen konnte die Stadt daraufhin selbst ein Einsparpotenzial von rund 8 Mio. Euro identifizieren. Zur Erfüllung der Regierungsforderung fehlten aber noch immer 5 Mio., also 40 %.

Daraufhin setzte die übergeordnete Behörde der Stadt die «Daumenschrauben» an: Entweder legt die Stadt einen überzeugenden Konsolidierungsplan vor oder die Handlungsfreiheit wird ihr entzogen! Die Lage schien aussichtslos. Zufällig hörte die Stadträtin für Organisation und Finanzen Anfang Juli 2010 in dieser prekären Situation von einer «Wundermethode», wie sie es formulierte – von der innovativen Sozialtechnologie Malik SuperSyntegration® –, worauf sie einen telefonischen «Hilferuf» an Malik in St. Gallen richtete: «Laut, aber ohne Überzeugung, dass es funktionieren könnte», meinte die Stadträtin.

Es funktionierte jedoch besser als erträumt – wie bereits in den vorherigen 500 Anwendungen, zeigte das Syntegrationsverfahren auch hier seine beeindruckende Kraft.

«Ich bin überzeugt, dass dies die einzige Methode ist, mit der wir zu einem solchen «Wir-Gefühl und in so kurzer Zeit zu solchen Ergebnissen kommen konnten.»

Teilnehmer nach der Syntegration



Malik ManagementSysteme®

2. Der Befreiungsschlag² Durchbruch mit Malik SuperSyntegration® (MSS®)

Die Herausforderung für die Syntegrationsmethode bestand darin, bis spätestens 2013 eine neue Funktionsfähigkeit der Stadt Fürth in allen Bereichen zu entwickeln, um das bestehende Defizit des Verwaltungshaushalts dauerhaft auszugleichen.

Sparen allein genügte in der verfahrenen Situation aber nicht, denn eine Stadt kann man auch kaputtsparen. Die Syntegrationsmethode führt jedoch – anders als herkömmliche Verfahren – zu einem neuen Funktionieren ohne Sozialschäden auf einer dauerhaft höheren Effektivitätsebene.

Bereits 3 Wochen nach der ersten Kontaktaufnahme, am Wochenende vom 18. bis 20. Juli 2010, wurde die MSS «Befreiungsschlag» durchgeführt. Sie war gleichzeitig der Auftakt des Gesamtprojekts «Zukunft Fürth».

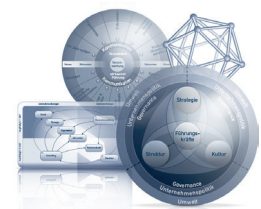
*«Meine Erwartungen wurden übertroffen.
Ohne Syntegration wären wir heute
noch ohne Ergebnis in Arbeitsgruppen.»*

Stimme eines Syntegrationsteilnehmers

Die 32 TeilnehmerInnen am Syntegrationsverfahren waren der Oberbürgermeister, Angestellte aus allen Referaten der Stadtverwaltung sowie Geschäftsführer von verbundenen Unternehmen und Beteiligungen der Stadt, wie der Vorstand des Klinikums, der Vorstand der Sparkasse, der Gesamtpersonalratsvorsitzende und der Schulleiter.

Kaum jemand glaubte am Anfang daran, dass in der vorgesehenen kurzen Zeit von nur 3½ Tagen mit so vielen Personen überhaupt Ergebnisse erzielt werden könnten. Selbst die Finanzreferentin als Initiantin war skeptisch.

Doch es gelang dem Malik Team bereits am ersten Tag der Syntegration, die stark zweifelnden TeilnehmerInnen «ins Boot» zu holen. Aus Resignation wurde Hoffnung, und die Skepsis der Verwaltung wandelte sich in hochengagiertes Zusammenwirken und zu dankbarer Akzeptanz von Hilfe und Unterstützung, als sie erkannte, dass hier keine herkömmlichen Berater am Werk waren, sondern dass da etwas ganz Einmaliges geschah, das sich zuvor niemand hatte vorstellen können.



Malik ManagementSysteme®

² «Befreiungsschlag» ist die von der Stadtverwaltung selbst gewählte Bezeichnung für das im Juli 2010 eingeleitete Restrukturierungsprojekt, das mit der Syntegrationsmethode zum Erfolg geführt wurde.

3. Die brisante Herausforderung Ein Dickicht systemisch vernetzter Teilthemen

Eine finanzielle Stadtsanierung hat in der Regel zahlreiche Teilprobleme, die unauflösbar miteinander vernetzt sind. Fast alle Dimensionen des Funktionierens einer Stadt sind von finanziellen Änderungen direkt oder indirekt betroffen. Eingriffe in dieses komplexe Wirkungsgefüge haben daher regelmässig unvorhersehbare, schädliche, oft sogar systembedrohende Nebenwirkungen. Hier zeigt die Syntegrationsmethode ihre ganze Überlegenheit: Wo man mit herkömmlichen Verfahren zumeist nur ein Thema bearbeiten kann, ermöglicht es die Syntegrationsmethode 12 vernetzte Themen simultan in allen ihren Zusammenhängen und Wechselwirkungen zu bearbeiten.

Die 12 Teilthemen der Malik Syntegration® in Fürth:

- | | |
|--|---|
| › Steigerung der Einnahmen | › Verbesserter Personaleinsatz |
| › Leitbild, Politik und Verwaltung | › Information für und Beteiligung der Bürger |
| › Nachhaltige Kostensenkungen | › Verbesserung der Führungskultur |
| › Senkung der Sozialausgaben | › Aufgabenkritik |
| › Juristische Bestimmungen gegenüber praktischen Notwendigkeiten | › Intensivierung der interkommunalen Zusammenarbeit |
| › Stärkung des Wirtschaftsstandorts | › Verbesserung der Organisation |

Nach der Bestimmung dieser Teilthemen begann die intensivste Arbeit, die die TeilnehmerInnen nach eigenem Bekunden je erlebt hatten. In 3 konzertierten Arbeitsrunden, den sogenannten syntegrativen Iterationen, bearbeiteten sie nach der ausgefeilten, mathematisch optimierten Vernetzungslogik des Syntegrationsprozesses die 12 Schlüsselthemen in einem sich immer stärker selbstregulierenden Kommunikations-, Kooperations- und Diskursprozess unter der professionellen Regie der Malik Experten.

Die einzigartigen, hochpräzisen Kommunikations- und Arbeitsregeln des Syntegrationsprozesses garantieren, dass innerhalb von nur 3 ½ Tagen das gesamte gemeinsame Wissen für innovative Lösungen vernetzt und kreativ genutzt wird. Das Ergebnis waren rund 50 umfassende Massnahmenpakete zur Reform der Stadt Fürth mit insgesamt mehr als 200 Massnahmen, die – was es vorher in Fürth noch nie gegeben hatte und von manchen als Wunder empfunden wurde – in vollem Konsens verabschiedet wurden.

Zusätzlich war während des Syntegrationsprozesses auch ein Explorations-Team von Malik im Paralleleinsatz. Dieses erarbeitete prozessbegleitend Lösungen für zukünftige Management- und Regulierungssysteme der Stadtverwaltung, sowie für die Unterstützungssysteme zur zielsicheren Umsetzung der vielen Massnahmen. Resultat waren vernetzte Lenkungs- und Steuerungsmodelle für eine zuverlässig funktionierende Stadt.

Erstmals zeigten diese Vernetzungsmodelle den TeilnehmerInnen die vielfältigen, komplexen Wechselwirkungen in ihrer Gesamtheit auf, insbesondere im Spannungsfeld zwischen kurzfristigen Finanzentscheidungen und einer nachhaltigen Zukunftsgestaltung der Stadt. Aus dieser Wissensverstärkung von «ausser» durch die Malik Systemexperten ergab sich ein vielfältig neues Verständnis für das Funktionieren der Stadt, für die entscheidenden Lösungsmassnahmen sowie für die Priorisierung der erarbeiteten Massnahmen. Daraus entstand eine von vielen für unmöglich gehaltene Umsetzungskraft, die von der Stadtverwaltung in den Monaten danach beispielgebend aufgegriffen und genutzt wurde, um die Ergebnisse planmässig zu verwirklichen.

4. Die erlösenden Resultate

Durchschlagende Umsetzungserfolge auf 5 Ebenen

Die Syntegrationsmethode führt simultan auf 5 Ebenen zu innovativen Ergebnissen. Diese Ebenen sind die Sachebene, die soziokulturelle Ebene, die Umsetzungsebene, die Finanzierungsebene und die Zeitachse.

a. Die Resultate auf der Sachebene

Die vom Landesrechnungshof verlangten Einsparungen wurden nicht nur erfüllt, sondern weit übertroffen und auch sofort umgesetzt.

Vom Landesrechnungshof geforderte Einsparungen:	13 Mio. Euro
› Mit herkömmlichen Methoden (in langen 8 Monaten)	8 Mio. Euro
› Mit der Syntegrationsmethode in nur 3 ½ Tagen zusätzlich	
› bis 2013	13 Mio. Euro
› bis 2015 mit Syntegration weitere	3 Mio. Euro
Gesamtsumme	24 Mio Euro

Die zunächst als extrem strangulierend empfundenen Forderungen der Regierung wurden somit mit insgesamt 24 Mio. Euro Konsolidierungspotenzial zu über 150 % übererfüllt. Darüber hinaus entstand eine Investitionsreserve für die zukünftige Entwicklung der Stadt.

Zusätzlich erhielt die Stadt Konzepte und Werkzeuge:

- › zur Regulierung ihrer komplexen Systemzusammenhänge
- › für die daraus resultierenden wirkungsverstärkenden «Steuerungshebel»
- › für ein ganzheitliches Führungs- und Managementsystem

b. Die Resultate auf der soziokulturellen Ebene

Mit überwältigendem Resultat entstand durch das Verfahren der Malik SuperSyntegration® erstmals eine vorbehaltlose, ressortübergreifende Kooperation für die Konsolidierung des Verwaltungshaushalts und die begründete Hoffnung für eine neue Lebensfähigkeit der Stadt Fürth. Die Vertreter der Referate, Bereiche und Abteilungen hatten nun ein gemeinsames neues Bewusstsein für die dynamische Komplexität der Stadtverwaltung erlangt, und vor allem dafür, wie man diese meistern kann. Insgesamt wurde der Blick auf das Ganze geschärft und die Notwendigkeit des eigenen Beitrags zur Konsolidierung erkannt.

«Der Befreiungsschlag Fürth» hat bestehende Mauern eingerissen und den Weg für neue Formen der kreativen Zusammenarbeit und für die gemeinschaftliche Zielsetzung geebnet. Wesentliche Ergebnisse waren eine begeisternde Aufbruchsstimmung, die Mobilisierung sozialer Energie und der unbändige Umsetzungswille, die Stadt zu retten.

Selbst mit monatelangen herkömmlichen Beratungsprozessen sind Ergebnisse von derart hohem Wirkungsgrad nicht zu erreichen, weil durch konventionelle Vorgehensweisen niemals die ganze Fülle des vorhandenen TeilnehmerInnen-Wissens und zugleich die innovativen Experten-Erkenntnisse zusammengeführt werden können.

c. Die Resultate auf der Umsetzungsebene

Die Umsetzung erfolgte mit einer Reibungslosigkeit, die vorher schwer vorstellbar gewesen war. Alle Massnahmen gingen überraschend problemlos durch den Stadtrat. Der einhellige Tenor war: «Wenn diese Verwaltung es schafft, sich unisono auf einheitliche Massnahmen zu einigen, dann müssen es die richtigen sein ...».

Die drohende finanzielle Unselbständigkeit konnte abgewendet werden. Bereits nach 7 Monaten waren 70% der Massnahmen umgesetzt und 80% der in 2011 neu beschlossenen Massnahmen waren nach weiteren 12 Monaten verwirklicht.

Weitere Umsetzungserfolge per September 2012:

- › Rund 150 Massnahmen aus der Syntegration mit einem Volumen von 11,5 Mio. Euro wurden im November 2010 vom Stadtrat vereinbart
- › Weitere 33 Massnahmen aus der Syntegration mit einem Volumen von 1,5 Mio. Euro beschloss der Stadtrat im November 2011
- › Rund 72% (108) der in 2010 und 79% (26) der in 2011 beschlossenen Massnahmen sind bereits umgesetzt
- › 7,5 Mio. Euro Budgetentlastung sind schon erreicht (Stand 19.06.2012), was 58% vom Planwert 2014 entspricht

Darüber hinaus wurden einmalige externe und interne Effekte erzielt:

- › neue und schnelle Entschlusskraft des Stadtrats – nach eigenem Bekunden ein Resultat der Syntegration
- › neues positives Bewusstsein für Change, entstanden in Zusammenarbeit der Dienststellen
- › erfolgreiche Umsetzung einer modernen, der heutigen Dynamik entsprechenden Public Governance

d. Die Resultate auf der Finanzierungsebene

So gut wie ausnahmslos bezahlen sich die Anwendungen der Syntegrationsverfahren von selbst und werfen darüber hinaus die höchsten Renditen aller Investitionen ab – mindestens im 2-stelligen, häufig aber auch 3-stelligen Bereich. Die Malik Syntegrationsmethoden sind dauerhaft wirksam und werden zum Bestandteil des Fähigkeitspotenzials einer Organisation.

e. Die Resultate auf der Zeitebene

Insgesamt wurden diese beeindruckenden und im städtischen Bereich einzigartigen Resultate auf den 4 genannten Ebenen durch das hochgradig zeiteffiziente Syntegrationsverfahren in nur 3½ Tagen erzielt. Nach den endlosen, zeitkonsumierenden und oft zermürenden herkömmlichen Arbeitsgruppensitzungen zuvor war es für die TeilnehmerInnen eine ganz neue Erfahrung, mit einer geeigneten Methode in so kurzer Zeit so viel erreichen zu können.

«Die Methode ist exzellent, [...] die Ergebnisse sind beachtlich. Ein ungeheurer Gewinn, dass wir diese gemeinsame Lernerfahrung mitnehmen können.»

Teilnehmer Syntegration Fürth

5. Überwältigende Zufriedenheit der Teilnehmer

Einmal mehr hatte sich die enorme Kraft der Syntegrationsmethode praktisch erwiesen.

Daher waren die Zufriedenheit der TeilnehmerInnen sowie die Erfüllung der Erwartungen hoch. Gemäss den Ergebnissen der ausgefüllten Fragebogen lagen diese bei über 90 %, was für die Malik Syntegrationsverfahren ein typisches, regelmässig eintretendes Resultat ist.

«Die Methode setzt Themen frei. Gerade am zweiten Tag habe ich eine Gruppendynamik gespürt und emotionale Highlights erlebt. Viele Kolleginnen und Kollegen habe ich ganz neu kennengelernt. Wir gehen jetzt mit viel mehr Respekt miteinander um. Das ist ein grosser Gewinn.»

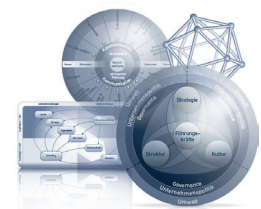
Dr. Thomas Jung, Oberbürgermeister

«Das war ein wichtiger Start in die neue Zukunft – hätte besser nicht sein können. Wir haben jetzt gesät. Wie es gegossen wird und weiter wachsen wird, liegt an uns.»

«Es war eine tolle und sehr beeindruckende Neuorientierung. Ich war vorher skeptisch, jetzt haben Sie mich überzeugt.»

Heute ist der Fall Fürth in der Fachpublikation der deutschen Kämmerer veröffentlicht als ein überzeugendes Beispiel für das Meistern einer scheinbar aussichtslosen Lage durch die innovative Sozialtechnologie der Malik Syntegrationsmethode®. In der englischen Fachzeitschrift «Town & Country» erschien 2012 eine wissenschaftliche Studie zu Wirkung und Nutzen der Malik Syntegrationsverfahren in Städten.

Das innovative kybernetische Regulierungssystem der Malik SuperSyntegration® garantiert einhelligen Konsens bei maximaler Partizipation. Mit dieser einzigartigen Sozialtechnologie wird Realität, was zuvor für unmöglich gehalten wurde. Wie die Erfahrung zeigt, scheitern Versuche, mit herkömmlichen Methoden komplexen Fragestellungen zu begegnen – denn je mehr Leute in den Lösungsfindungsprozess involviert sind, desto weniger Ergebnisse resultieren. Die Zahl der Partizipierenden zu verringern ist keine Option, da dies lediglich zur Unzufriedenheit der Betroffenen führt. Erstmals in der Geschichte ist es nun möglich, das gesamte gemeinsame Wissen einer beliebig grossen Anzahl von Teilnehmenden zu vernetzen und dabei überzeugende Lösungen zu erzielen.



Malik ManagementSysteme®