

Friedhofsoptimierung unter veränderten Wettbewerbsbedingungen

Die Ansprüche an die ca. 7 000 Friedhöfe in Nordrhein-Westfalen sind traditionell recht heterogen. Kaum zu übertreffen ist etwa das optische Erscheinungsbild eines Friedhofs im katholischen Rhein- oder Münsterland mit seinen stets frisch gekiemen Wegen, perfekten Schnitthecken und golfplatzähnlichen Rasenflächen. Beeindruckend ist auch, dass es landesweit – mit Schwerpunkt Ruhrgebiet – weit über 100 Grabfelder für Migranten gibt, darunter im Wesentlichen diejenigen für Moslems.¹

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass in NRW die Gebührenlage ebenso heterogen ist wie die Friedhofskultur insgesamt. Eine Gebührenuntersuchung hatte im Jahr 2006 Aeternitas e.V. gemeinsam mit dem Steuerzahlerbund NRW vorgelegt. Darin wurde u.a. festgestellt, dass die Grabnutzungsgebühren für ein einstelliges Wahlgrab landesweit zwischen weniger als 1 000 bis über 3 000 Euro divergieren (wobei jedoch Kostendeckungsgrade und Qualitäten unberücksichtigt blieben).

Besonders dort, wo sich die Gebühren im oberen Drittel bewegen, treten verstärkt Mitbewerber auf: Immer mehr Hinterbliebene weichen auf Beisetzungsalternativen wie Friedwälder oder Seebestattungen aus bzw. sie erwerben ihr Grab in der Nachbargemeinde, die noch deutlich günstigere Friedhofsnutzungen anbietet.

In dieser schwierigen Lage befindet sich auch die Friedhofsbewirtschaftung der Neanderthalstadt Mettmann (40 000 EW). Rückläufige Bestattungszahlen, die vermehrte Wahl kostengünstiger Bestattungsformen und der Verzicht auf besondere Friedhofsleistungen führten dazu, dass die Gebühren zuletzt jedes Jahr anzupassen waren. Der Vergleich Sterbezahls zu Beisetzungsanzahl ergab eine Lücke von 25% – ein Viertel der Mettmanner werden also außerhalb der kommunalen



Friedhof Goethestraße in Mettmann mit aktueller Belegungsdichte.

Friedhöfe bestattet – und dies, obwohl es in Mettmann selbst gar keine Mitbewerber wie etwa konfessionelle oder betriebsprivatisierte Friedhöfe gibt.

Im Unterschied zu manch anderer Kommune hat man in Mettmann jedoch immer großen Wert auf das Kostendeckungsprinzip gelegt. Die drei insgesamt 14,6 Hektar großen Friedhöfe wirtschafteten weitgehend kostendeckend, wenngleich unschwer zu erkennen war, dass sich etwas ändern musste, um rückläufigen Bestattungszahlen und weiteren Gebührenerhöhungen zu begegnen. Der bisher bereits realisierte Personalabbau von 35 Prozent hat sich als noch nicht ausreichend erwiesen. Zusätzlich sind Maßnahmen in anderen Bereichen erforderlich.

Gesamthafter Ansatz unter Einbindung der Mitarbeiter

Mettmann hat sich bei der Optimierung des Friedhofswesens nach einer beschränkten Ausschreibung der Dienste der smm managementberatung GmbH – einer u.a. auf die Entwicklung und Umsetzung von Friedhofskonzepten spezialisierten Beratungsgesellschaft – bedient. Ziel war es, das gesamte Friedhofswesen in allen seinen Facetten auf den Prüfstand zu stellen. Dies umfasste ein dreistufiges Vorgehen:

Analyse der Ist-Situation (u.a. Flächensituation, Kosten/Erlöse, Gebührenstruktur/-höhe, Aufbauorganisation, Aufnahme der Arbeitsprozesse),

Konzeptentwicklung (u.a. Flächenbedarf, Soll-Prozesse und Aufbauorganisation, Maßnahmen zur Kosten-/Erlösoptimierung, Verwertungsansätze Überhangflächen),

Quantifizierung der Effekte (Kosten-/Nutzenbetrachtung) und Umsetzungsfahrplan.

Bei der Prozessanalyse war ein wesentliches Element zur Bemessung der erforderlichen Kapazitäten ein internes Benchmarking der eigenen Friedhöfe, ergänzt um ein externes Benchmarking mit Kommunen vergleichbarer Größenordnung und Topographie. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Funktions- und Aufgabenbereiche des Friedhofswesens waren über den gesamten Projektverlauf in die Projektarbeiten eingebunden und steuerten wertvolle Beiträge für das Projekt bei. Dabei galt es, ein optimales Ergebnis in dem Spannungsverhältnis zwischen betriebswirtschaftlich Notwendigem und friedhofskulturell Wünschenswertem zu erzielen. Resultat war ein Konzept, bei dessen erfolgreicher Umsetzung die Friedhofsgebühren dauerhaft gesenkt werden können.

Einige Einzelerkenntnisse seien hier beispielhaft herausgegriffen:

Die bisherige Praxis, pauschal 10 Prozent der Kosten des Friedhofswesens als öffentlichen Grünanteil anzusetzen, soll überdacht werden. Die Berechnung kann verfeinert und so der grünpolitische Wert gerechter gestaltet werden.

Öffentlich-private Partnerschaften mit der Friedhofswirtschaft werden ergebnisoffen und vor dem Hintergrund des 2003 novellierten NRW-Friedhofsgesetzes abgewogen.

Die bereits zuvor entwickelte Idee, einen Werkhof zu verlagern und freiwerdende Fläche als Bauland zu entwickeln, hat einen neuen Impuls erhalten – wie auch die Endwidmung dauerhafter Friedhofsüberhangflächen, die in ihren Auswirkungen jedoch noch sorgsam abzuwägen ist.

Ein Konzept zur Produktivitätssteigerung der operativ tätigen Mitarbeiter u.a. über Jahresarbeitskonten liegt nun vor und wird zusammen mit der Mitarbeitervertretung weiter geprüft. Die Idee dabei ist, nach dem Modell anderer Friedhofsverwaltungen vorzugehen² und die sommerlichen Arbeitsspitzen durch längere Arbeitszeiten abzufangen, die dann im Winter „abgebummelt“ werden.

Die Prozessaufnahme ergab, dass ein kleiner Ortsteilfriedhof im Vergleich zu den beiden Hauptfriedhöfen deutlich höhere Unterhaltungsaufwendungen im Verhältnis zu den Beisetzungen aufweist.

Hier lautet die Empfehlung: Kleinmählflächen zur Pflegeoptimierung abpflanzen.

Fotos: Andreas Morgenroth



Die Überlegungen gehen nun dahin, zur künftigen Sicherung dieses Friedhofs für die Friedhofspflege externe Möglichkeiten zu nutzen.

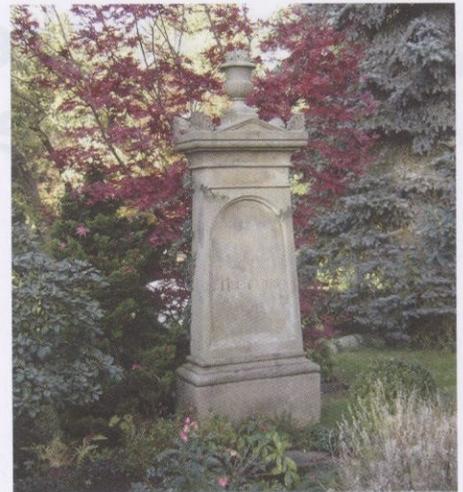
Fünf Erfolgsfaktoren zur Friedhofsoptimierung

Konzepte zu erarbeiten ist erforderlich. Entscheidend ist jedoch, dass die erarbeiteten Veränderungspotenziale auch wirklich realisiert werden. Hierin unterscheidet sich das Friedhofswesen in keiner Weise von anderen kommunalen Bereichen. Eine erfolgreiche Umsetzung basiert im Wesentlichen auf fünf Erfolgsfaktoren:

Aufgrund der beschriebenen Veränderungen der Rahmenbedingungen hilft nur ein gesamthafter Ansatz weiter. Dabei treiben insbesondere auch „radikale“ Vorschläge die Diskussion.

Es braucht in der Verwaltung einen „Kümmerer“ – jemanden, der das Thema zu seiner Sache macht und sie konsequent inhaltlich und politisch vorantreibt.

Die Mitarbeiter sind zu jeder Zeit in den Prozess einzubinden. Hier sitzt wesentliches Know-how, das es zu aktivieren gilt. Sie sind diejenigen, die die Umsetzung realisieren müssen und dazu braucht es ihre Akzeptanz und ihre Unterstützung.



Grabdenkmal aus der Gründerzeit.

Es bedarf eines begleitenden Umsetzungscontrollings. Wichtiges Steuerungsinstrument ist dabei das Umsetzungs-drehbuch – d.h. der Maßnahmenplan mit Einzelschritten, Zeitplanung, Verantwortlichkeiten. Da gerade bei grundlegenden Veränderungen im Friedhofswesen häufig lange Fristen/Zeiträume zu berücksichtigen sind, ist eine konsequente Umsetzung umso wichtiger, um den Prozess nicht zu verlieren.

Das kommunale Friedhofswesen zeichnet sich allgemein durch eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit aus. Eine unterstützende Öffentlichkeitsarbeit kann dem Handlungsdruck zur Umsetzung im Interesse der Friedhofskultur, der Hinterbliebenen und nicht zuletzt der Friedhofsträger selbst zusätzliche Impulse verleihen.

Reinhold Salewski, Beigeordneter und Kämmerer der Kreisstadt Mettmann, Fritz A. Lauritzen, smm managementberatung GmbH, Düsseldorf, und Andreas Morgenroth, Landschaftsarchitekt, Hamburg

1 Bekir Alboga (mdl.):

smm-Friedhofsforum zum multikulturellen Friedhof, Düsseldorf, Febr. 2009

2 Arbeitszeitkonten werden z.B. bei der Stadt Bocholt geführt

Die smm managementberatung GmbH veranstaltet am 1. Oktober 2009 in Düsseldorf das 4. smm-Bestattungsforum zum Thema „Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Friedhofsoptimierung“. Weitere Informationen finden Sie unter www.s-m-m.de.