

Die administrative Entlastung von BürgerInnen darf jedoch nicht zu einer Verwaltung führen, die zwar rasch handelt, dabei aber die Qualität der Leistungen vernachlässigt. In manchen Lebensbereichen kann eine höhere Zeitbelastung der BürgerInnen mit einer hohen Qualität des Angebots (z. B. beim Lebensbereich „Menschen mit Behinderung und pflegebedürftige Personen“) beziehungsweise mit Auswahlmöglichkeiten (z. B. bei der Auswahl der Schule) zusammenhängen. Diese hohe Qualität ist selbstverständlich beizubehalten.

In diesem Sinn zeigen sich fünf zentrale Optimierungsansätze:

- **Hinterfragen von Abläufen und Vorschriften:** Der administrativen Entlastung der BürgerInnen steht in manchen Fällen eine Belastung der Behörde gegenüber. Aber nur auf den ersten Blick. Denn es zeigt sich, dass durch überlegtes Vorgehen die zusätzliche Belastung für die Behörden minimal gehalten werden kann, wenn die Sinnhaftigkeit und Hintergründe von tradierten Abläufen und Vorgaben hinterfragt werden. Mit dieser Herangehensweise lassen sich vor allem beim Nachweis von Personenstandsdokumenten auch behördenseitige Entlastungen generieren.
- **Reduktion des Urkundennachweises bei Behördenwegen:** Die meisten Behördenwege sind mit der Vorlage von zahlreichen Dokumenten und Urkunden verbunden. Diese Vorlageverpflichtungen sind zum einen für die BürgerInnen unübersichtlich und zum anderen im Zeitalter des E-Governments nicht mehr gerechtfertigt. Da die Meldedaten von allen Behörden über das Zentrale Melderegister erhoben werden können, sind die damit verbundenen Verpflichtungen zur Vorlage von Urkunden und Dokumenten bei Behördenwegen obsolet. In vielen Fällen kann der Nachweis von Personenstandsdokumenten ohne weitere Qualitätseinbußen wegfallen.
- **Automatische Verfahrensinitiierung:** Viele Behördenwege könnten durch „automatische Verfahrensinitiierungen“ ersetzt werden. Die Behörde wartet dann nicht mehr auf Anträge, sondern schlägt den BürgerInnen aktiv die Durchführung eines Verfahrens vor. Dieses Prinzip lässt sich in den untersuchten Lebensbereichen mehrmals umsetzen, z. B. die automatische Initiierung des Kinderbetreuungsgeldes, automatische Fortschreibungen von Beihilfen und technische Hilfen bei Menschen mit Behinderungen beziehungsweise Pflegefällen, automatische Initiierung von Meldung und Personenstandsangelegenheiten bei Geburt eines Kindes und Tod eines Angehörigen.

- **Einheitliche Anlaufstelle bei Behördenwegen:** Menschen mit Behinderungen und pflegebedürftige Personen sind in besonderem Ausmaß auf behördliche Unterstützungen angewiesen und deshalb sehr hohen administrativen Belastungen ausgesetzt. Hinzu kommt, dass die behördlichen Zuständigkeiten auf verschiedenste Stellen aufgeteilt sind. Sowohl Leistungen als auch AnsprechpartnerInnen sind für die Betroffenen nicht immer transparent und nachvollziehbar.
- **Mehr Zusammenarbeit mit öffentlichen Unternehmen und Einrichtungen:** Als problematisch erweisen sich immer die Schnittstellen zwischen Behörden und „halböffentlichen“ Institutionen und öffentlichen Unternehmen. Während die Informationsweitergabe und Kooperation zwischen Behörden untereinander funktioniert, findet dies zwischen Behörden und „halböffentlichen“ Institutionen sowie öffentlichen Unternehmen nicht statt. Sozialversicherungen, Stadtwerke, Verkehrsbetriebe etc. sind nicht in den behördlichen Informationsfluss eingebunden. Im Zeitalter der Informations- und Kommunikationstechnologien kann dieses Defizit leicht behoben werden und zur Entlastung von BürgerInnen führen.

Bei den angeführten Optimierungsansätzen handelt es sich um Maßnahmen, die in Zusammenhang mit aktuellen Themen der Verwaltungsentwicklung zu sehen sind. So trägt die **Nutzung integrierter Informations- und Kommunikationstechnologie** sowie deren Weiterentwicklung wesentlich zu einer Verbesserung der Servicequalität öffentlicher Dienstleistungen bei. Auch bedarf es einer **ganzheitlichen Steuerung öffentlicher und halböffentlicher Unternehmen** durch Politik und Verwaltung, um den reibungslosen Informations- und Datenfluss zwischen Behörden (z. B. bei den Behördenwegen „Geburt eines Kindes“ zwischen Meldeamt und Sozialversicherung) zu gewährleisten und somit einen ersten Schritt in Richtung **No-Stop-Government** und automatische Verfahrensinitiierung zu setzen. Es braucht nicht gesondert erläutert werden, dass die skizzierten Optimierungsansätze sowohl Aufbau- als auch Ablaufanpassungen in einzelnen Behörden erforderlich machen. Dass dies auch weitgehende **Änderungen von Aufbau und Ablauf großer Teile des Systems der öffentlichen Verwaltung** notwendig macht, liegt auf der Hand.

Der vollständige Bericht sowie eine Broschüre stehen auf der Website des KDZ zum Download bereit: <http://www.kdz.or.at>.

Thomas Prorok und Philip Parzer (KDZ)

Der Wirtschaftshof der Stadtgemeinde Zell am See – ein moderner Dienstleistungsbetrieb auf dem Weg in die Zukunft

Die Stadtgemeinde Zell am See als Bezirkshauptstadt mit starker touristischer Prägung im Pinzgau umfasst ein Gemeindegebiet von rund 55 km² mit etwa 9.700 EinwohnerInnen und hat zirka 1,35 Millionen Nächtigungen pro Jahr. Für die Bereitstellung der notwendigen kommunalen Infrastruktur, wie Straßen, Wasser, Müllentsorgung, Grünflächen etc., für seine Bevölkerung und Gäste ist der städtische Wirtschaftshof mit seinen rund 60 MitarbeiterInnen zuständig. Im Frühjahr 2007 wurde das KDZ von der Stadtgemeinde Zell am See mit der externen Betreuung des Projekts „**Analyse und Weiterentwicklung des städtischen Wirtschaftshofes**“ beauftragt. In enger Abstimmung zwischen Stadtpolitik, Verwaltungsführung, Wirtschaftshofleitung und dem KDZ wurde unter intensiver Einbindung der Belegschaft eine umfassende Analyse der Strukturen, der Leistungen, der Personal- und Fuhrparkkapazitäten sowie der betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente durchgeführt. Für diese umfassende Analyse ist zu Beginn des Projekts

unter anderem eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt worden, die eine sehr hohe Rücklaufquote von über 90% erzielte. Neben vielen interessanten Hinweisen gab es eine Vielzahl von schriftlichen Anmerkungen, die letztlich wesentlich zur Weiterentwicklung des Wirtschaftshofes beigetragen haben.

Auf Basis der Analyseergebnisse sind vom KDZ Vorschläge zur Verbesserung und Optimierung des Wirtschaftshofes ausgearbeitet worden. Nach eingehenden Beratungen hat die Projektsteuerungsgruppe – diese setzte sich aus Vertretern der Politik, der Verwaltungsführung, der Wirtschaftshofleitung, der Personalvertretung sowie dem KDZ zusammen – festgelegt, dass drei Modernisierungsschwerpunkte im Rahmen von Arbeitsgruppen vertieft ausgearbeitet und anschließend umgesetzt werden sollen:

Neue Organisationsstruktur

Erstens wurde entschieden, im Wirtschaftshof eine neue **Organisa-**

tionsstruktur einzuführen. In drei Workshops hat eine Arbeitsgruppe die KDZ-Vorschläge im Detail ausgearbeitet. Ein zentrales Problem war die Vielzahl kleiner Arbeitspartien (teilweise aus zwei, drei Personen bestehend), die alle direkt dem Wirtschaftshofleiter-Stellvertreter unterstellt waren. Nunmehr ist eine neue, klare und schlanke Aufbauorganisation mit 1. Mai 2008 realisiert worden. Einzelne Arbeitspartien wurden zu sechs Teams nach sachlich-fachlichen Zuständigkeiten zusammengefasst und haben nun eine überschaubare und sinnvolle Größe von 8 bis 14 Personen. Intern sind die Positionen der Teamleiter ausgeschrieben und auf Basis eines professionellen Auswahlverfahrens bestellt sowie letztendlich mit gut qualifizierten und engagierten Mitarbeitern besetzt worden. Für diese neuen Führungskräfte, die insbesondere Aufgaben der Arbeitseinteilung/-planung und als direkte Vorgesetzte für die Teambelegschaft übernehmen mussten, wurde eine Schulung durch das KDZ (dreimal ein Tag) durchgeführt. Der Vorteil dieser neuen Struktur ist die Entlastung des Wirtschaftshofkoordinators (vormals Wirtschaftshofleiter-Stellvertreter), der sich nun weniger in die operative Arbeitsausführung einmischt und mehr um die Koordination und Planung von Aufgaben, Personal und Fuhrpark – teamübergreifend – kümmert. Auch wirkt sich die Delegation von Verantwortung und Kompetenzen von der Wirtschaftshofleitung an die Teamleiter motivierend aus.

Flexiblere Arbeitszeitregelung

Als zweiter Modernisierungsschwerpunkt ist die Ausarbeitung einer neuen **Arbeitszeitregelung** im Rahmen einer weiteren Arbeitsgruppe festgelegt worden. Die bisherige Regelung verursacht unter anderem Überstunden, die für Regel-/Routinearbeiten, wie die Betreuung von Müllsammelstellen am Samstagvormittag, oder bei kurzfristig längerer Arbeitszeit, zum Beispiel zum Beenden einer kleinen Straßenbaustelle, angefallen sind. Um hier den Führungskräften und insbesondere den neuen Teamleitern mehr Möglichkeiten im Rahmen ihrer neuen Kompetenzen zu geben, wurde ein modernes, flexibleres Arbeitszeitmodell ausgearbeitet. Selbstverständlich sind auch die Anliegen und Interessen der Belegschaft sowie gesetzliche Rahmenbedingungen eingehalten und berücksichtigt worden. Die neue Regelung hat nicht nur eine gesteigerte Effizienz, sondern auch mehr Flexibilität für die MitarbeiterInnen (beispielsweise Zeitausgleichsvereinbarungen innerhalb der neuen Teams) zur Folge. Eine Win-win-Situation (d. h. Vorteile der neuen Regelung sowohl für den Wirtschaftshof als Betrieb als auch für die MitarbeiterInnen im Einzelnen und die Belegschaft im Ganzen) war politische Vorgabe und konnte im Wesentlichen auch erreicht werden.

Angepasste Leistungsstandards

Dritter Themenbereich war das Aufbereiten, kritische Hinterfragen und – wo möglich und notwendig – neue Festlegen von **Leistungsstandards** in zentralen Aufgabenbereichen des Wirtschaftshofes, wie Straßenreinigung, Kontrolle der Wasserversorgung, Winterdienst, Grünflächenpflege. Anhand einer in einer Arbeitsgruppe gemeinsam festgelegten Struktur (Leistungsbereich, Menge, Qualität, Häufigkeit der Leistungserstellung etc.) wurden vom Wirtschaftshofkoordinator und von den Teamleitern die entsprechenden Daten erhoben und in einfachen Excel-Tabellen erfasst. So wurde beispielsweise für jede Grünfläche, differenziert nach unterschiedlichen Kategorien, wie Freiflächen, Straßenbegleitgrün, Parkanlagen, Verkehrsinseln,

- die Fläche,
- die Bearbeitungsart (händischer und maschineller Anteil),
- der Pflegestandard (intensiv oder extensiv, Steifläche),
- die zu erbringenden Leistungen (mähen, pflegen/düngen etc.),
- die Frequenz der Leistungserbringung pro Jahr und
- der Stundenaufwand pro Leistungserbringung



erhoben. Damit kann nun sehr einfach, rasch und transparent dargelegt werden, welche Leistungen in welcher Menge und Qualität bzw. Intensität und mit welchem daraus resultierenden Aufwand (in Form von Personen- bzw. Fahrzeugstunden) der Wirtschaftshof erbringt. In weiterer Folge können nunmehr auch Diskussionen über zusätzliche bzw. verstärkte Leistungen oder angepasste Leistungsqualität, zum Beispiel mit den zuständigen PolitikerInnen, zielgerichteter unter Berücksichtigung der Auswirkungen dieser Wünsche geführt werden.

Der Wirtschaftshof Zell am See hat in den letzten zwei Jahren einen intensiven Veränderungs- und Weiterentwicklungsprozess durchlebt. Traditionelle Strukturen und Regelungen sind zeitgemäß angepasst und optimiert worden. Dieser Prozess bedurfte einer klaren Zielvorgabe durch die Politik, einer starken und zielorientierten Projektsteuerung durch die Verwaltungsführung und viel Bereitschaft sowie Engagement aller MitarbeiterInnen im Wirtschaftshof. Letztlich ist mit diesen notwendigen Veränderungen der Wirtschaftshof insbesondere unter dem zunehmenden Kostendruck sowie der Konkurrenz durch privatwirtschaftliche Anbieter gut aufgestellt und gerüstet, seine vielfältigen und wichtigen Leistungen für die BürgerInnen und Gäste von Zell am See in bester Qualität zu erbringen.

*Markus Hödl (KDZ) und Anton Unterluggauer
(Projektkoordinator in der Stadtgemeinde Zell am See)*