

ZUM THEMA VERWALTUNGSREFORM

Leistungsstandards als Grundlage für integrierte Infrastrukturbetriebe und ihre Leistungen

In den Städten und Gemeinden sind Bauhöfe zentrale Dienstleistungsbetriebe für die laufende Betreuung der öffentlichen Infrastruktur wie Straßen, Grünflächen, öffentliche Gebäude, Müllabfuhr usw. Daneben gibt es oftmals noch einige andere handwerklich orientierte Organisationseinheiten wie z. B. Schulwarte, Wasserwerk, Kläranlage, Sportanlagen, Stadtgärtnereien. Sie erbringen handwerkliche Dienstleistungen, die meist auch am Markt zukaufbar sind, und unterliegen gemeinsamen Prinzipien der Steuerung und Arbeitsorganisation. Es ist daher betriebswirtschaftlich sinnvoll, einzelne, zum Teil kleine Organisationseinheiten zu größeren Betrieben organisatorisch zusammenzufassen und neu zu strukturieren. In derartigen „Infrastrukturbetrieben“ lassen sich Personal- und Technikressourcen besser und effizienter aufeinander abstimmen sowie untereinander koordinieren, können betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente wie z. B. Kosten-Leistungs-Rechnung flächendeckend und standardisiert eingeführt werden und sind mittel- und langfristige Planungen (Arbeitsplanung, Personalentwicklung etc.) auf einem höheren Niveau effektiver umsetzbar.

Basis für eine derartige Zusammenführung ist neben dem Ausarbeiten neuer Organisationsstrukturen und daraus resultierender Prinzipien der Arbeitsorganisation (unter anderem die Frage, wer für die Arbeitsplanung und Erledigungskontrolle zuständig ist) das Erstellen eines Produktkatalogs für den neuen Infrastrukturbetrieb (Welche Leistungen erbringen wir für wen?). Aufbauend auf diesem Produktkatalog ist es notwendig, die einzelnen Produkte mit Leistungs- und Qualitätsstandards zu hinterlegen und daraus resultierend die notwendigen Personal-, Fuhrpark- und Technikkapazitäten zu bemessen.

Somit sind Leistungsstandards als wesentliche Kostentreiber und Verursacher für Personalbedarf anzusehen. Diese werden grundsätzlich von der Vision und politischen Zielsetzung einer Gemeinde determiniert. So haben etwa in einer Tourismusgemeinde die Standards in der Grünflächenpflege und im Winterdienst besondere Bedeutung. Standards sind somit in vielen Bereichen eine strategische Entscheidung. Wesentlich ist, dass Standards schriftlich festgelegt sind und auch ihre Erreichung regelmäßig gemessen wird.

Leistungsstandards sind nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Qualität (Welche Leistung wird wie oft und in welcher Qualität erbracht?) zu sehen, sondern auch als entscheidender Faktor für die Bedarfsermittlung von Personal und technischer Ausstattung. Es macht z. B. einen wesentlichen Unterschied, ob die Reinigung der Straßen im Stadtgebiet flächendeckend einmal wöchentlich oder in abgestufter Form täglich, wöchentlich und monatlich durchgeführt wird. Die Grundlagen für die Leistungsstandards sind nach zwei Kategorien einzuteilen:

• Einerseits bestehen für einige Leistungen gesetzliche Vorgaben (Normierungen). So sind z. B. die Spielgeräte auf Kinderspielflächen in rechtlich vorgegebenen Abständen auf ihren Zustand

hin zu kontrollieren. Bei der Straßenerhaltung ist etwa beim Winterdienst, bei der Straßenzustandskontrolle und -instandhaltung auf die gesetzlichen Bestimmungen in der Straßenverkehrsordnung zu achten. Im Bereich der Wasserversorgung gibt es klare Vorgaben zur sogenannten technischen Eigenkontrolle, die der Ö-NORM B-2539 der ÖVWG zu entnehmen sind.

• Andererseits gibt es selbst definierte/auferlegte Standards für nahezu alle anderen, nicht gesetzlich definierten Aufgaben. Dazu zählen insbesondere die Grünflächenpflege, Straßen-/Stadtreinigung, Gebäudebetreuung, Veranstaltungsbetreuung. In der Praxis sind dabei folgende Beobachtungen zu machen:

– Grünflächenpflege: Zu unterscheiden ist zwischen intensiv (z. B. einmal wöchentlich zu mähen oder jäten) zu pflegenden Grünanlagen (z. B. Parkanlagen, Blumenbeete, Kinderspielflächen) und extensiv (vielleicht dreimal jährlich) zu betreuenden Grünflächen (z. B. Straßenbegleitgrün, Böschungen, Dauerbepflanzungen). Je nach Kategorie und Qualität der Bepflanzung fallen die Mähintervalle aus.

– Straßenreinigung: Es kann in innerstädtischen Lagen eine tägliche Reinigung der Straßen und Plätze ebenso notwendig sein wie eine zweimal tägliche Papierkorbentleerung. Gleichzeitig sind in peripheren Siedlungs- oder Gewerbegebieten möglicherweise weniger häufige Intervalle (z. B. Straßenreinigung einmal monatlich, Papierkorbentleerung einmal wöchentlich) ausreichend. Generell orientieren sich derartige Standards der Straßenreinigung an der Passanten-Nutzer-Frequenz (Hauptbahnhof, Fußgängerzone etc.), an der Wichtigkeit und Exponiertheit der Lage (z. B. Stadteinfahrten) und an der Nutzung der Straße/des Platzes (z. B. Bauernmarkt, Parkfläche).

Neben diesen beiden Kategorien von Leistungsstandards (gesetzlich normierte bzw. freiwillig auferlegte) sind auch die Faktoren politischer Wille (Welche Qualität möchte die Politik bei Veranstaltungen – z. B. Reinigung nach dem Stadtfest?), Bürgererwartungen/-wünsche (Wie oft soll die Straße gekehrt, der Papierkorb entleert, der öffentliche Spielplatz gemäht werden?) sowie die zur Verfügung stehenden personellen und technischen Kapazitäten (Personal, Fuhrpark, Geräte) sowie deren Auslastung zu beachten. Erfolgsentscheidend für festgelegte Leistungsstandards ist eine einvernehmliche Definition in Abstimmung mit der (zuständigen) Politik.

Der Bürgermeister und/oder der zuständige Stadtrat müssen hinter diesen Festlegungen stehen. Sie legen gemeinsam mit dem Infrastrukturbetriebsleiter und unter Einbeziehung eines Fachmannes den gewünschten Standard fest. Am Ende der entsprechenden Arbeitsperiode werden die Standards gemeinsam anhand der entstandenen Kosten und allfälliger Wirkungsdaten (wie Beschwerden usw.) analysiert sowie gegebenenfalls angepasst und für die kommende Saison neu festgelegt oder in ihrer bisher gültigen Form verlängert.

Markus Hödl und Alexander Maimmer, beide KDZ