

Kommunale Infrastrukturbetriebe – ein wichtiger Faktor in den Gemeinden und Regionen

Die wirtschaftliche Infrastruktur in den Städten und Gemeinden – dazu zählen Straßen, öffentliche Gebäude, Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung, Müllentsorgung, Grünflächenpflege usw. – ist ein wichtiger Faktor für einen guten Wirtschaftsstandort und für hohe Lebensqualität für Bürgerinnen und Bürger sowie Touristinnen und Touristen.

Die laufende Betreuung der Infrastruktureinrichtungen in Städten und Gemeinden erfolgt in den meisten Kommunen durch eigene Betriebe, vielerorts durch Bau- beziehungsweise Wirtschaftshöfe. Diese Betriebe sind sehr unterschiedlich organisiert, gesteuert und geführt. In der Praxis zeigen sich diesbezüglich jedoch nicht nur zwischen den Städten unterschiedliche Niveaus und Instrumente, sondern auch innerhalb der Stadt. So zum Beispiel, wenn eine Stadt einen Bauhof, eine Müllabfuhr, ein Wasserwerk getrennt betreibt und unabhängig davon etwa noch Schulwarte als eigene Organisationseinheiten führt. Durch diese autonom gelenkten Betriebe oder betriebsähnlichen Einrichtungen entstehen in der Praxis oftmals zu beobachtende Mehrfachstrukturen. Dies bedeutet, dass mehrere Betriebe nebeneinander arbeiten, Doppelgleisigkeiten auftreten, indem jeder Betrieb eigene Strukturen wie Werkstätten, Administration und Ähnliches führt, und Steuerungslücken entstehen aufgrund einer mangelnden Kosten-Leistungs-Rechnung, gering ausgeprägtem Führungsverständnis und vielem mehr.

Der integrierte Infrastrukturbetrieb als Vision

Eine zentrale Perspektive für die Städte und Gemeinden ist die Zusammenführung aller bestehenden Betriebe beziehungsweise betriebsähnlichen Einrichtungen zur Betreuung der wirtschaftlichen Infrastruktur in einen integrierten Infrastrukturbetrieb. Das Steuern, Managen und Führen des Infrastrukturbetriebes und der kommunalen Beteiligungen wäre hier entsprechend standardisiert und organisatorisch verankert.

Die Umsetzung dieser Idee führt zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und kann insbesondere durch die Nutzung von Synergien und der verbesserten Ressourcenverwertung zu nennenswerten Einsparungen beitragen.

10 Thesen für den Erfolg von Kommunalen Infrastrukturbetrieben

1. Verstärktes strategisches Management ist erforderlich
2. Betriebswirtschaftliche Planungs- und Steuerungsinstrumente ausbauen
3. Qualität weiterentwickeln, Qualitätsmanagementsysteme aufbauen
4. Kooperationen forcieren, integrierte Betriebe in der Region verankern
5. Beteiligungsmanagement ausbauen – Public Corporate Governance entwickeln
6. Synergien nicht brachliegen lassen, Integrationspotenziale transparent machen
7. Integrierte Infrastrukturbetriebe schaffen und ausbauen
8. Vielfältigen Nutzen von integrierten Infrastrukturbetrieben lukrieren
9. Beziehungen zu den Kundinnen und Kunden pflegen
10. Die Veränderung ist sorgfältig zu planen und umzusetzen

Es bedarf jedoch umfassender Veränderungs- und Weiterentwicklungsprozesse, um diese Vision zu erreichen. Diese Umgestaltungen betreffen insbesondere den Bereich der Führung und Steuerung der Betriebe. Abhängig davon, was die Auslöser für Veränderungen sind und auf welcher Grundlage Weiterentwicklungsbedarfe erkannt werden, ist die entsprechende Strategie zur Planung und Gestaltung des Prozesses zu wählen.

In Summe erscheint die Ausarbeitung einer Vision integrierter Infrastrukturbetrieb in Abstimmung mit der politischen und administrativen Führung, Betriebsleitung und Personalvertretung erforderlich und nutzbringend. Dies sollte unter der Prämisse geschehen, im Endeffekt eine Verbesserung für die Stadt oder Gemeinde als Eigentümerin, den Betrieb und die Belegschaft insgesamt zu erzielen.

Markus Hödl, Alexander Maimier

Neuerscheinung: Kommunale Infrastrukturbetriebe erfolgreich führen. Grundlagen – Beispiele – Perspektiven

Die Publikation ist im Mai 2009 im Neuen Wissenschaftlichen Verlag erschienen.

Städte und Gemeinden erbringen einen wesentlichen Teil ihrer Aufgaben im Rahmen der Privatwirtschaftsverwaltung. Die kommunalen Infrastrukturbereiche – von der Ver- und Entsorgung über die Instandhaltung und Pflege des öffentlichen Raums und Gebäuden bis zum Betrieb von Einrichtungen der Daseinsvorsorge (z. B. Wasserversorgung) – nehmen dabei eine wichtige Rolle ein. Diese Aufgaben werden häufig von Betrieben, betriebsähnlichen Einrichtungen, in Verbänden oder durch externe Partner erbracht.

In den einzelnen Beiträgen dieser neuen KDZ-Publikation wird auf das theoretische Rüstzeug für die praktische Arbeit der Infrastrukturbetriebe eingegangen. Neben der strategischen und be-



triebswirtschaftlichen Steuerung als Grundlage werden u. a. die Themen Daseinsvorsorge, Struktur und Führung, die Prinzipien der Arbeitsorganisation, Qualitätsmanagement, Beteiligungsmanagement sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen näher beleuchtet.

Die grundlegenden Ausführungen werden anhand zahlreicher „Beispiele aus der Praxis – für die Praxis“ vertieft und aus Sicht der Praktikerinnen und Praktiker dargestellt.

Diese Fülle an Gedanken, Erfahrungen und Empfehlungen der Autorinnen und Autoren münden letztlich abschließend in zehn Thesen zur künftigen Weiterentwicklungen kommunaler Infrastrukturbetriebe.

Preis: 48,80 Euro

ISBN 978-3-7083-0604-9