

VERWALTUNGSREFORM

2009 fiel in der Stadtgemeinde Traun der Startschuss zur Entwicklung neuer Perspektiven für die künftige Ausrichtung der Personal- und Organisationsstrukturen.



Stadtgemeinde Traun: Neue Perspektiven auf dem Weg in die Zukunft!

Im vergangenen Jahr fiel in der Stadtgemeinde Traun (25.427 EW) der Startschuss zur Entwicklung neuer Perspektiven für die künftige Ausrichtung der Personal- und Organisationsstrukturen. Zu den Besonderheiten dieses Modernisierungsprozesses zählen, dass auch die operative Ebene zwischen Politik und Verwaltung betrachtet und strategische Verantwortung sowie Kompetenz neu definiert wird. Nach eineinhalb Jahren gemeinsamer Arbeit soll mit diesem Beitrag Zwischenbilanz gezogen und ein Ausblick auf die nächsten Schritte gegeben werden.

Einstieg in eine nachhaltige Veränderung

Wesentliche Veränderungen in der Stadt Traun (u.a. Konstituierung des neuen Gemeinderates, Neubesetzung des Stadtmats-

direktorpostens) haben den Weg für den Prozess geebnet. Ergänzend zu den Ergebnissen einer Landesprüfung wurden Themen wie die Klärung der Strategien über die künftige Organisations- und Personalausrichtung, der Einstieg in die wirkungsorientierte Verwaltungsführung, die weitere Bereinigung von Aufgabenüberschneidungen, der Ausbau und die verstärkte Nutzung der Kostenrechnung sowie die Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung als zentrale Projektteile definiert.

Allen Beteiligten war klar, dass diese Themen nur mit der Entwicklung weitreichender und nachhaltiger Maßnahmen, Schritt für Schritt und in enger Kooperation von Politik und Verwaltung verwirklicht werden können. Das Führungsteam der Stadtverwaltung Traun (Stadtmatsdirektor und die drei Gruppenleiter) trägt die begonnenen

Modernisierungsmaßnahmen gemeinsam sowohl konzeptionell als auch operativ in der Umsetzung. Ihm stand von Anfang an das KDZ als Prozessbegleiter zur Seite. Die Rolle des KDZ in diesem Prozess ist sowohl eine fachliche, bezüglich ausgewählter Reformthemen, als auch eine prozessbezogene, hinsichtlich der Betreuung und Unterstützung der Führungskräfte bei der Projektarbeit.

Maßnahmen 2009

Den Einstieg in den Prozess markierte 2009 eine Führungskräfteklausur. Hier wurden die Schwerpunkte des Gesamtprojekts und seiner Bausteine weiter konkretisiert, bestehende unterschiedliche Wissensstände hinsichtlich der genannten Themen ausgeglichen und eine Projektplanung aufgesetzt. Während der Gesamtprozess als

VERWALTUNGSREFORM

Teamaufgabe gesehen wird, erhielt jede/r der genannten Führungskräfte einen Projektverantwortungsbereich übertragen. Im Rahmen einer Informationsveranstaltung wurden die MitarbeiterInnen über das Projekt und dessen Ziele eingehend informiert. Entsprechend der Dringlichkeit von einzelnen Themen wurden im Jahr 2009 folgende Projektschwerpunkte bearbeitet:

• **Teilprojekt Sozialverwaltung:** Im Bereich der für die Sozialagenden zuständigen Abteilung ist es in den vergangenen Jahren zu einem sehr starken Anstieg der Fallzahlen, und auch zu einer zunehmenden Komplexität der Fälle gekommen. Zur Bewältigung dieser Entwicklung bzw. deren Folgen wurde die Sozialverwaltung einer eingehenden Analyse unterzogen. In mehreren Workshops und auf Grundlage durchgeführter Analysen (z.B. Arbeitsplatzanalysen) wurde eine Vielzahl an Verbesserungen (z.B. Prozessverbesserungen, Aufgabenbereinigungen/Anpassung des Leistungsprogramms, Standards, Kompetenzverschiebungen) herausgearbeitet. Mit der Umsetzung wurde bereits begonnen.

• **Teilprojekt Kostenrechnung:** Das Teilprojekt hat zum Ziel, die bereits implementierte Kostenrechnung strukturell und flächendeckend weiterzuentwickeln und das Berichtswesen zu institutionalisieren. Im Jahr 2009 wurden daher mit ausgewählten Einheiten die Berichte und die darin dokumentierten Ergebnisse gemeinsam diskutiert, Adaptierungen vereinbart und als Grundlage für die Steuerung und Budgetierung festgelegt.

• **Teilprojekt Wirkungsorientierung:** Dieses Teilprojekt wurde eng mit dem Teilprojekt Kostenrechnung verknüpft.

• **Teilprojekt Prozesse:** Im Zentrum dieses Projektteils standen zunächst die Prozesse im Baurechtsamt auf dem Programm, die insbesondere wegen ihrer hohen Außenwirkung für jede Gemeinde sehr wichtig sind. Auf der Grundlage der seit vielen Jahren erprobten Standardmethodik des KDZ wurden die Abläufe der Bauverfahren, des Flächenwidmungsplans bzw. des Bebauungsplans analysiert und Optimierungen vereinbart und umgesetzt.

• **Teilprojekt Kooperation Politik und Verwaltung:** Den Auftakt bildete zunächst eine Klausur, an der alle Mandatäre, aber auch

alle Führungskräfte der Verwaltung teilgenommen haben, und die sowohl informativen als auch diskursiven Charakter hatte. Neben Informationen zu Rechten und Pflichten von Gemeindefunktionären, einem Überblick über die aktuelle Finanzsituation und die Organisation und Aufgaben der Stadtverwaltung, wurde auch das Konzept der gemeinsamen Klausuren vorgestellt und erläutert.

Maßnahmen 2010

In diesem Jahr ging es zunächst um Kontinuität, also die Fortführung von im vergangenen Jahr begonnenen Maßnahmen (z.B. Kostenrechnung, Klausuren Politik/Verwaltung). Es wurden aber auch neue Themen aufgegriffen, wobei aus Anlass der Wirtschaftskrise und deren Folgen für den Haushalt der Stadt Traun das Thema der Haushaltskonsolidierung eine große Rolle spielt:

• **Weiterentwicklung der Kosten- und Leistungsrechnung:** Im Teilprojekt der Kostenrechnung steht gegenwärtig an, standardisierte jährliche Leistungsberichte zu erstellen und zum Gegenstand der Diskussionen auf der Führungsebene zu machen. Abgeleitete Maßnahmen sollen auch bereits als Grundlage für die nächste Budgeterstellung dienen.

• **Fortsetzung der Klausuren von Politik und Verwaltung:** Im April 2010 fand die zweite Klausur zwischen Politik und Verwaltung statt, wobei die Reflexion der bisherigen Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung im Mittelpunkt stand. Die dabei erarbeiteten Themen wurden nach Prioritäten bewertet und Teams bestehend aus einem Vertreter der Politik und einem Vertreter der Stadtverwaltung zur Bearbeitung zugewiesen. Ergänzend wurden die Schwerpunkte für eine in diesem Sommer geplante Budgetklausur fixiert, wobei die Verwaltung dazu einen umfangreichen Katalog von Vorschlägen zur Budgetkonsolidierung erarbeitet hat. Diese Budgetklausur fand zuletzt im Juli als eineinhalbtägige Veranstaltung außerhalb von Traun statt. Ziel der Beratungen war die Vorbereitung der Budgetplanungen im Herbst auf Grundlage der Vorschläge der Verwaltung einerseits und der im Rahmen der Klausur zusätzlich erarbeiteten Vorschläge

der politischen Fraktionen andererseits. Mit der Umsetzung erster Vorschläge wurde bereits begonnen.

• **Auf- und Ausbau der Personalentwicklung:** Dieses wesentliche Thema wurde im Rahmen der Budgetklausur anhand eines von der Verwaltung erstellten Personalcontrollingberichts behandelt. Ein zentrales Element dieses Berichts ist ein Überblick über die in den letzten Jahren realisierten Organisationsverbesserungen und das Sichtbarmachen von deren positiven Effekten auf den Personalstand. Weiters enthält der Bericht eine Darstellung von möglichen zukünftigen Einsparungen beim Personal als Konsequenz aus Pensionierungen, der Nicht-Nachbesetzung von Stellen, der Reduktion von Beschäftigungsausmaßen, der Umwandlung von Stellen in kostengünstigere Vertragsformen sowie der Neuorganisation von Leistungen. Insbesondere soll bei Nachbesetzungen ein standardisiertes Analyseverfahren zur Anwendung kommen. In der zweiten Jahreshälfte sind Maßnahmen der Organisationsentwicklung geplant: Es soll im Bereich des Hochbaues – analog zur Sozialverwaltung – eine Organisationsanalyse durchgeführt werden. Im Bereich Kostenrechnung ist noch die Bearbeitung der restlichen Bereiche der Verwaltung offen. Des Weiteren ist vorgesehen, die Funktions- und Aufgabenbeschreibungen der Führungskräfte zu überarbeiten und an der Erneuerung der Dienstbetriebsordnung weiterzuarbeiten.

Einschätzung – Ausblick

Bei Betrachtung der bisherigen Ergebnisse kann eine insgesamt sehr positive Bilanz gezogen werden. Die gemeinsame Arbeit am Modernisierungsprozess ist sowohl bei der Verwaltung als auch bei den politischen Entscheidungsträgern sehr positiv aufgenommen worden. Durch die intensive gemeinsame Arbeit an der Modernisierung der Verwaltung konnten nicht nur die Leistungen der Verwaltung besser sichtbar gemacht, sondern auch das gegenseitige Verständnis gestärkt werden. Auch wenn eine Schwalbe noch keinen Sommer macht: das Fundament für den Weg in die Zukunft ist geschaffen.

*Karl Gillesberger, Klaus Wirth,
KDZ - Zentrum für Verwaltungsforschung*