

Moderne Verwaltung als Standortfaktor¹

Die Qualität einer Stadt als Unternehmensstandort wird – über die traditionellen Maßstäbe hinaus – immer mehr auch bestimmt durch die Qualität der Gemeindeverwaltung. In einer kleinen und regional auf Kärnten begrenzten Studie wurde untersucht, welche Bedeutung die Gemeinden diesem Aspekt selbst beimessen und welche konkreten Anstrengungen sie in der Vergangenheit gesetzt haben.



Klaus Wirth

Markus Matschek

Ausgangssituation und Projektziele

Städte und Gemeinden auf der einen, Unternehmen auf der anderen Seite stehen in einem – wenn auch nicht ganz einfachen – wechselseitigen und aus der Sicht der Gemeinden eher asymmetrischen Abhängigkeitsverhältnis zueinander: Städte und Gemeinden brauchen die örtlichen Unternehmen als wichtige Grundlage der Daseinssicherung (Steuereinnahmen wie etwa die Kommunalsteuer, Arbeitsplätze, Kaufkraft, Image, etc.). Die Unternehmen wiederum sind auf die Gemeinden angewiesen, weil sie der „physische Ort“ sind, an dem sie ihr unternehmerisches Handeln verwirklichen können und ihnen die Städte/Gemeinden (im Zusammenwirken mit der jeweiligen Landesregierung/-verwaltung) dafür wesentliche Rahmenbedingungen schaffen (z.B. durch Infrastrukturmaßnahmen, durch Bildungseinrichtungen), ihr unternehmerisches Tun fördern (z.B. Netzwerkbildung, finanzielle Förde-

rung) bzw. absichern (z.B. Schutz des Eigentums).

In letzter Zeit wurden in diesem Zusammenhang verschiedene Studien durchgeführt und publiziert, die die Bedeutung der „Qualität“ der Gemeindeverwaltung als weichen Standortfaktor herausstreichen und darauf hinweisen, dass Reformen in der Verwaltung, hin zu einer schnelleren, transparenteren, serviceorientierteren und kostengünstigeren Verwaltung, im Standortwettbewerb der Gemeinden von nicht zu unterschätzender Bedeutung sein können. Diese Einschätzung haben die Autoren zum Anlass genommen, mittels einer kleinen und regional auf Kärnten beschränkten Umfrage herauszufinden, wie sich die Gemeinden in Kärnten in der Frage der Verwaltungsmodernisierung als Standortfaktor positionieren und welche konkreten Aktivitäten sie in den letzten Jahren gesetzt haben. Dazu wurde im September 2004 die Verwaltungsspitze (Magistratsdirektor, Stadtamtsleiter) von insgesamt 15 Gemeinden in Kärnten (die Statutarstädte Klagenfurt und Villach, die Bezirkshauptstädte und einige größere Gemeinden) schriftlich befragt, welchen Stellenwert sie der Verwaltung, respektive der Verwaltungsmodernisierung als Standortfaktor einräumen und welche darauf bezogenen konkreten Maßnahmen in der jeweiligen Gemeinde bisher gesetzt wurden bzw. geplant sind.

Wesentliche Ergebnisse der Kurzstudie

Die Kurzumfrage zeigt, dass die Gemeinden ein ausgeprägtes Bewusstsein dafür haben, dass die Qualität ihrer Verwaltung ein wichtiger Standortfaktor ist, auch wenn dies von den Gemeinden idR – etwa im Gegensatz zu vielen deutschen Städten und Gemeinden – nicht explizit öffentlich kommuniziert wird. Keine der befragten Städte wirbt explizit mit dem Label der „Wirtschafts- oder Unternehmensorientierung“ ihrer Verwaltung. Dennoch weisen die befragten Städte darauf hin, dass Unternehmen jede Hilfe im Bereich der Verfahrensabwicklung bekommen sollen (St. Andrä), den Unternehmen ein bestmöglicher Service geboten werden soll (Völkermarkt, Hermagor, St. Veit/Glan, Wolfsberg) und es für die Gemeinden wichtig ist, um Unternehmen zu „kämpfen“ (Frantschach-St. Gertraud).

Als Konsequenz dieses Bewusstseins haben die Gemeinden bereits mehr oder weniger umfassende Maßnahmen zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Gemeindeverwaltung und Unternehmen entwickelt:

Sichtbare **Änderungen in der Organisationsstruktur** – etwa analog zur

¹ Die Langfassung dieses Beitrags ist im Kärntner Jahrbuch für Politik 2004 erschienen.

Diskussion über die so genannten Bürgerbüros – bilden bislang eher eine Ausnahme bei den Kärntner Gemeinden: So haben etwa die Städte Villach, Klagenfurt, aber auch die sehr viel kleineren Gemeinden Feldkirchen und Ferlach spezielle Wirtschaftsressorts eingerichtet. Stattdessen werden zur Überwindung von Nachteilen einer stark funktional gegliederten Organisation eher flexible ressortübergreifende Arbeits- und Projektgruppen eingerichtet (Villach, St. Veit/Glan) oder – wie nachfolgend noch zu zeigen sein wird – spezielle Koordinatoren benannt.

Demgegenüber bieten weitgehend alle befragten Gemeinden den Unternehmen gezielte **Unterstützung bei Behördenverfahren** (v.a. Baurechtsverfahren aber auch gewerberechtliche Verfahren) an und benennen dazu meist einen speziellen Verfahrenskordinator (auch Projektverantwortlichen), der sowohl Koordinationsleistungen bei Behördenverfahren innerhalb der jeweiligen Verwaltung, als meist auch in der Zusammenarbeit mit anderen Behörden (idR den Bezirkshauptmannschaften) übernimmt.

Bei den Gemeinden bis ca. 15.000 EW übernimmt diese Funktion des Verfahrenskordinators in der Regel der Bürgermeister oder die Verwaltungsspitze. Positiv hervorgehoben werden kann, dass die Städte/Gemeinden die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Bezirkshauptmannschaften meist positiv beurteilen.

Im Hinblick auf die **Optimierung von Abläufen** wird deutlich, dass – wie eingangs schon generell dargestellt – die zentrale Prämisse der Gemeinden lautet, alles dafür zu tun, die Verfahren möglichst rasch (und kostengünstig – Hermagor) abzuwickeln. Teilweise

werden auch Bearbeitungsstandards (für vollständig in der Verantwortung der Gemeinden stehende Bauverfahren) genannt: So etwa in Ebenthal eine zugesicherte Bearbeitungszeit für Bauverfahren von 3 Wochen (bei Vorliegen aller Unterlagen), in Spittal/Drau analog ca. 2-4 Wochen, und Feistritz/i.R. nennt 14 Tage (bei Bedarf auch schneller).

Als spezielle Maßnahmen zur Verfahrensvereinfachung werden genannt:

- Optimierung von Geschäftsprozessen insgesamt in der gesamten Verwaltung (Villach),
- Bildung von „Runden Tischen“ zwischen Investor und Verwaltung zur verbesserten Kommunikation und schnelleren Abwicklung von Verfahren (Villach),
- Aufheben von Parteienverkehrszeiten für Unternehmen (Feldkirchen, Frantschach-St. Gertraud, Ebenthal, Moosburg),
- Konzentration der mündlichen Verhandlungen auf einen Tag, an dem dann alle Entscheidungsträger anwesend sind (Hermagor, Wolfsberg, Spittal/Drau mit dem so genannten „wöchentlichen Baugipfel“).
- In der Zusammenarbeit mit den Bezirkshauptmannschaften scheinen die Gemeinden meist eine proaktive Koordination anzustreben.

Ein weiterer Schwerpunktbereich der Modernisierung der Verwaltungen hin zu den Unternehmen bildet das große Thema des **E-Government**. Die kleineren Gemeinden sehen zwar auch die Notwendigkeit, sich dieser technologischen Entwicklung zu stellen und deren weit reichende Möglichkeiten aktiv zu „nutzen, praktische Anwendungen sind jedoch allenfalls in Ansätzen erkennbar. Fast durchgängig werden

bereits Informationen und Formulare online über die homepage angeboten, teilweise besteht ferner die Möglichkeit zur Einsicht in das Abgabekonto (z.B. St. Andrä, Villach, Klagenfurt) bzw. können Steuererklärungen gegenüber der Stadt über das Internet abgegeben werden (z.B. Klagenfurter Fremdenverkehrsabgabe).

Demgegenüber hat das E-Government für die Stadt Villach nicht nur generell einen hohen Stellenwert, sondern auch schon praktische Relevanz: Die Stadt Villach arbeitet aktiv in der Arbeitsgruppe @mtsweg online des BKA mit und ist darüber hinaus derzeit dabei, ein modernes Workflow-Management in der Verwaltung einzuführen, was als eine wichtige Voraussetzung für funktionierendes E-Government angesehen werden kann.

Zur **Förderung/Sicherung der Kommunikation** zwischen Politik/Verwaltung und der örtlichen Wirtschaft wurden in vielen Gemeinden unterschiedliche Formen von Dialogplattformen – siehe etwa das Instrument des „Runden Tisches“ in Villach, aber auch die vierteljährlichen Wirtschaftsgespräche in Spittal/Drau – geschaffen, wobei die Zielgruppen der Wirtschaft meist sehr unterschiedlich gefasst sind (Einzelhandel auf der einen Seite bis hin zu Industrieunternehmen).

Nennenswert sind jedoch u.E. die erkennbaren Ansätze einer aktiven Information der Unternehmen etwa bei frei werdenden Betriebsflächen/-gebäuden (Feldkirchen, Ferlach) oder auch zu Fördermöglichkeiten. Einige Gemeinden weisen auch darauf hin, dass sie den Unternehmen bei der Akzeptanzgewinnung in der Bevölkerung helfen, indem sie den Dialog zu – beispielsweise betroffenen Anrainern

– suchen, um damit auch einen Beitrag zur Verkürzung von Verfahren zu leisten. In St. Paul bietet die Gemeinde den Unternehmen an, kostenlos in der Gemeindezeitung zu inserieren.

Ausblick – Folgerungen

Die in der Studie erhobenen und oben beschriebenen Maßnahmen lassen erkennen, dass die Gemeinden ihre Verwaltungen als einen wichtigen weichen Standortfaktor erkannt haben und gezielt versuchen, für ihre wirtschaftspolitischen Ziele einzusetzen. Bei den bereits weiter fortgeschrittenen Modernisierungsmaßnahmen einzelner Gemeinden ist insbesondere der Bereich der **Optimierung der Verwaltungsverfahren** zu nennen. Deutlich wird hier etwa, dass die Gemeinden durchgängig *Raschheit und Effizienz* im Verfahren anstreben (z.B. durch intensive Unterstützung der Unternehmen in den Verfahren und Bereitstellung von Verfahrenskordinatoren), aber auch *Verlässlichkeit und Kalkulierbarkeit* als Partner zu vermitteln versuchen (z.B. durch die Definition von Standards in Genehmigungsverfahren). Letztlich streben sie *Flexibilität* an. So hat z.B. die Gemeinde Wernberg kurzfristig ihren neu errichteten Bauhof an ein Unternehmen verkauft, um diesem ad hoc räumliche Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen, oder in einigen Gemeinden gilt für die wichtigsten Führungskräfte der Verwaltung allzeit verfügbar für die Unternehmungen zu sein.

Die Maßnahmen der Gemeinden stoßen jedoch dort an ihre Grenzen, wo übergeordnete Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten oder spezielle Gesetze ihr Handeln beschränken. Hier wären jedenfalls Überlegungen zur

Deregulierung und zum Bürokratieabbau (etwa im Sinne der Reduktion der Regelungsdichte, aber auch der Vereinfachung von Verwaltungsverfahren), wie sie derzeit in der verwaltungswissenschaftlichen Fachwelt wieder sehr intensiv diskutiert werden, anzustellen. Ein wichtiges Ziel der Erneuerung sollte nach unserer Einschätzung die Reduktion der „Bürokratiekosten“ sowohl für die beteiligten Verwaltungen als auch die Unternehmen sein. Von einer Deregulierung und Reduktion der Verfahrenskosten würden – so unsere Einschätzung – in besonderem Maße die KMU's profitieren, die, im Gegensatz zu den großen Unternehmen, vor allem personell (Personalressourcen und Qualifikation) am wenigsten auf die Bearbeitung von aufwändigen Behördenverfahren vorbereitet sind.

Ferner denken wir, dass eine teilweise Neuausrichtung der kommunalen Wirtschaftspolitik zu diskutieren und dabei insbesondere eine stärkere **Regionalisierung der Wirtschaftspolitik** anzustreben wäre. Gerade aus der Perspektive der Wirtschaftlichkeit und einer optimaleren Allokation von Ressourcen sollten Ansätze einer stärkeren gemeindeübergreifenden Kooperation bei der Errichtung und beim Betrieb von Gewerbegebieten gefördert werden, um einerseits kleinräumigen Wettbewerb zwischen den Gemeinden um Arbeitsplätze zu vermeiden und andererseits begrenzte Ressourcen und ungleich verteilte Potenziale sinnvoll zu bündeln.

In diesem Sinne wäre es aus regionalpolitischer und raumordnerischer Perspektive sinnvoll, wenn die bestehenden rechtlichen Steuerungsmöglichkeiten der Länder dahingehend eingesetzt würden, so weit als mög-

lich nur noch gemeindeübergreifende Gewerbegebiete zuzulassen und dabei Ressourcen auf „Toplagen“ zu konzentrieren. Weil wiederum nur wenige Gemeinden solche hervorragende Standorteigenschaften aufweisen, müssen diese Gemeinden motiviert werden „ihr“ Gewerbegebiet mit anderen zu teilen. Hier müssten gezielte Anreize gesetzt werden. Denkbar ist hier eine gezielte finanzielle oder materielle Förderung (z.B. Zuschüsse zu den Infrastrukturkosten, Bereitstellung von Beratungsleistungen), aber auch *sanfter* Druck beispielsweise über das Raumordnungsrecht, indem im Rahmen einer Neuwidmung von Gewerbegebieten verpflichtend geprüft würde, ob nicht ein interkommunaler Standort sinnvoller als eine Einzelinitiative wäre.

Die Autoren streben gegenwärtig an, diese ersten regional begrenzten Erkenntnisse schrittweise zu erweitern und hierzu zusätzliche Untersuchungen durchzuführen. ■

Mag. Dr. jur., MAS (Public Management) Markus Matschek ist Unterabteilungsleiter der Gemeindeabteilung des Amtes der Kärntner Landesregierung. Er beschäftigt sich seit Jahren u.a. mit den Themenbereichen Interkommunale Zusammenarbeit und Verwaltungsreform und ist langjähriger Leiter von Fachseminaren aus dem Gemeindebereich.