

Foto: privat

*Stadtamtsdirektor
Mag. Robert Hametner
Stadtgemeinde Gmunden*



Foto: privat

*Mag. Alexander Maimer
KDZ Managementberatungs-
und WeiterbildungsGmbH*

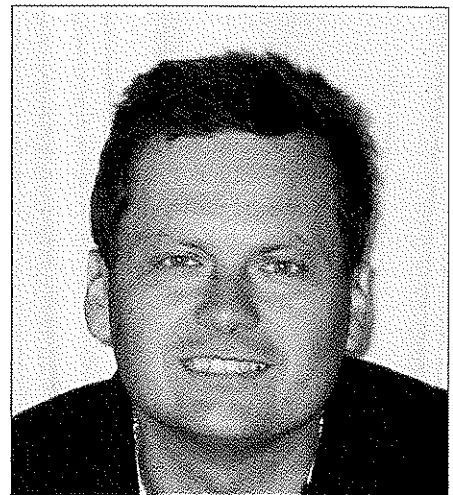


Foto: privat

*Klaus Preiner
Stadtgemeinde Ebensee*

POKOV – Prozessoptimierung in der Kommunalverwaltung – Erfahrungsbericht über ein Projekt zur interkommunalen Zusammenarbeit im Bezirk Gmunden

Interkommunale Zusammenarbeit zwischen Gemeinden ist ein sehr vielschichtiges und in seiner Ausgestaltung sehr vielfältiges Thema, das gegenwärtig vor allem auch durch die knapper werdenden finanziellen Mittel der Gemeinden bei gleichzeitig steigender Zahl an zu bewältigenden Aufgaben an Bedeutung und Dynamik gewinnt. Mit dem Kooperationsprojekt konnte vor allem eine gemeinsame Beschaffungstätigkeit ab Anfang 2006 angeregt werden.¹

Im Jahr 2004 haben sich 13 Gemeinden des Salzkammergutes² dazu entschlossen, ihre wechselseitige Kooperation zu erweitern und zu vertiefen, und dazu auch neue, innovative Ansätze der Zusammenarbeit zu entwickeln. Ziel des Projektes war es, Einsparungspotenziale in den Gemeindebudgets durch erweiterte Zusammenarbeit zu finden, ohne dabei die Leistungen für die Gemeindebürger einzuschränken.

Wichtig war den teilnehmenden Gemeinden, die Eigenständigkeit der Gemeinden zu erhalten und gleichzeitig die Region zu stärken. Weiters wurde die Entwicklung von Kompetenzzentren angestrebt, um den bezirksweiten Einsatz von Spezialisten zu ermöglichen. Dies soll in Zukunft eine gemeindeübergreifende Ressourcennutzung erleichtern und die Budgets entlasten. Besonders durch den intensiven Erfahrungsaustausch und ein verstärktes

voneinander Lernen wurde ein zentraler Beitrag zur Sicherung der kommunalen Handlungsfähigkeit geleistet. Wesentlich war, dass in das Projekt alle Gemeinderäte und Mitarbeiter der 13 Gemeinden einbezogen wurden. Diesem Punkt wurde auch durch Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter und Gemeinderäte sowie durch regelmäßige Newsletter über den Projektstand Rechnung getragen.

Die laufende Projektarbeit wurde von einer Projektarbeitsgruppe der 13 Amtsleiter durchgeführt. Zentrale Richtungsentscheidungen im Projekt wurden von der Projektsteuerungsgruppe der 13 Bürgermeister getroffen. Das KDZ hat das gesamte Projekt begleitet und gemeinsam mit der Projektarbeitsgruppe die inhaltliche Bearbeitung des Projektes durchgeführt. Zentrale Bestandteile des Projektes waren eine Mitarbeiter- und Kundenbefra-

gung, eine Analyse von zentralen Leistungsfeldern der Gemeinden, das Erarbeiten von Kooperationsfeldern für die verstärkte interkommunale Zusammenarbeit und in weiterer Folge das tatsächliche Umsetzen dieser Kooperationen.

Mitarbeiter- und Gemeinderätebefragung

In allen 13 Gemeinden wurden die Mitarbeiter und Gemeinderäte befragt, um ihre Sichtweise über wichtige Themen

¹ Das KDZ betreut gegenwärtig noch ein weiteres, wenn auch kleineres Projekt der interkommunalen Zusammenarbeit in Oberösterreich: Projekt Gemkoop mit den Schwerpunkten Bauhofkooperation und Bildung von regionalen Expertenpools.

² Die teilnehmenden Gemeinden sind Altmünster, Bad Goisern, Ebensee, Gmunden, Gschwandt, Hallstatt, Kirchham, Laakirchen, Ohlsdorf, Pinsdorf, St. Konrad, St. Wolfgang und Vorchdorf.

der Gemeinden zu erhalten und so gezielt Verbesserungen durchführen zu können.

Die Ergebnisse der Befragung der Mitarbeiter und Gemeinderäte boten eine umfassende Einschätzung zentraler Aufgaben- und Handlungsfelder der Gemeinde einerseits aus der Innensicht (Mitarbeiter) und andererseits aus der Außen- bzw. Bürgersicht (Gemeinderäte).

Die Beurteilung wichtiger Themen – wie Bürgerorientierung, Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung, Arbeitsabläufe und Kompetenzen, Information und Kommunikation, Arbeitssituation und Arbeitsplatzausstattung, Leistungsfähigkeit der Gemeinde sowie des Themas Mitarbeiter und Führung – hinsichtlich bestehender Stärken und Schwächen durch MitarbeiterInnen und GemeinderätInnen ermöglichte es den Gemeinden, Maßnahmen, die zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinde und zu einer Verstärkung der Bürgerorientierung beitragen, zu entwickeln und umzusetzen.

In obiger Tabelle ist eine Gesamteinschätzung (Maximal- und Minimalwert sowie Medianwert) aller 13 Gemeinden auf Basis des Schulnotensystems der ersten Frage (Wie beurteilen Sie Ihre Gemeinde hinsichtlich ...) der Mitarbeiter- und Gemeinderätebefragung zu sehen.

Besonders der Vergleich mit den Ergebnissen anderer Gemeinden (Beste-

Tabelle: Mitarbeiter- und Gemeinderätebefragung

	Notendurchschnitt					
	Mitarbeiter			Gemeinderat		
	Max	Min	Median	Max	Min	Median
BürgerInnennähe	2,4	1,4	1,9	2,6	1,5	2,0
Wirtschaftlichkeit	3,0	1,8	2,3	3,4	1,4	2,5
Qualität der Leistungen	2,4	1,2	2,0	3,2	1,4	2,0
Ansehen	3,1	1,7	2,2	3,2	1,5	2,2
Offenheit	3,0	1,7	2,4	2,9	1,6	2,5
Ziele	2,8	1,8	2,5	3,4	1,4	2,5
Leistungsorientierung	2,8	1,8	2,1	3,6	1,6	2,4
Verantwortungsbewusstsein	2,8	1,5	2,0	2,8	1,5	2,2
Betriebsklima	3,5	1,7	2,4	4,0	1,9	2,3
Motivation	3,4	1,9	2,5	4,0	1,7	2,5
Teamgeist	3,1	1,8	2,5	4,2	1,6	2,6
interne Kommunikation	3,0	1,8	2,6	4,2	1,5	2,7
Öffentlichkeitsarbeit – Auftritt nach außen	2,9	1,5	2,1	3,4	1,5	2,3
Gesamt	2,9	1,7	2,3	3,4	1,6	2,4

und Schlechtesten) trägt dazu bei, die Stärken und Schwächen der eigenen Gemeinde noch besser einschätzen zu können. In einzelnen teilnehmenden Gemeinden wurden die Ergebnisse gezielt dazu verwendet, die Prozesse innerhalb der Gemeinde, das Bürgerservice und die Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinde neu zu gestalten.

Analyse von zentralen Leistungsfeldern der Gemeinden

Die Projektarbeitsgruppe der Amtsleiter hat wichtige Leistungsfelder der Ge-

meinden (Bauverwaltung, Personalverwaltung, Finanzverwaltung, Bauhof, Verpflegung und Kindergarten) für eine tiefere Analyse ausgewählt.

Ziel dabei war es, Transparenz über die Leistungserbringung zu erzielen. In diesen Leistungsfeldern wurden gemeinsam Kennzahlen entwickelt. Diese wurden durch jede Gemeinde erhoben und gemeinsam analysiert und diskutiert.

Durch den Vergleich der Leistungsfelder konnten Kosten- und Mengendaten der eigenen Gemeinde den Daten anderer Gemeinden gegenübergestellt werden. Damit wurde Transparenz über die Leistungserbringung innerhalb des Bezirks geschaffen.

Der Vergleich mit anderen Gemeinden hat den Status der eigenen Gemeinde aufgezeigt und Potenziale für Verbesserungen erschlossen. Die transparente Datenlage (jede Gemeinde verfügt auch über die zentralen Kennzahlen der anderen teilnehmenden Gemeinden) ermöglicht auch in Zukunft den individuellen Austausch von Erfahrungen und das Lernen von den Besten.

Beispielsweise wurden detaillierte Daten im Bereich der Bauverwaltung (siehe Grafik auf Seite 23) über die durchgeführten Bauanzeigen, Bauverhandlungen mit und ohne Ortsaugenschein erhoben.

Auf Basis der Vergleichsdaten aus den teilnehmenden Gemeinden können unter anderem Rückschlüsse auf Standards im Bereich des Baurechts geschlossen werden.



Macht bei der IKZ im Salzkammergut mit: die Stadtgemeinde Gmunden

© Stadtgemeinde Gmunden

Kooperationsfelder

Die Ergebnisse der Mitarbeiter- und Gemeinderätebefragung, die Erhebungen der Leistungsfelder und die Diskussionen der Amtsleiter und Bürgermeister waren Grundlage für die Auswahl von Bereichen, in denen in Zukunft intensiver kooperiert werden soll. Sehr bald hat sich in der Diskussion das Beschaffungswesen als interessantes Kooperationsfeld herauskristallisiert.

Kooperation im Beschaffungswesen wurde fixiert

Die Gemeinden haben sich entschlossen, im Beschaffungswesen zu kooperieren, da ein gemeinsames Auftreten auf dem Beschaffungsmarkt bessere Preiskonditionen und Lieferbedingungen und somit Einsparungen für jede Gemeinde bietet. Mit Beginn des Jahres 2006 wird ein eigener Mitarbeiter in ausgewählten Bereichen als Einkäufer für zumindest 13 Gemeinden auftreten (die anderen Gemeinden des Bezirks wurden ebenfalls zur Teilnahme eingeladen).

Die Beschaffung soll über einen eigenen Rechtsträger abgewickelt werden. Hier wird beispielsweise über eine Durchführung durch den Bezirksabfallverband intensiv nachgedacht.

Als besonders interessant hat sich eine gemeinsame Beschaffung unter anderem in den Bereichen Büromöbel, Bauhofmaterial, Fuhrpark, Straßenbau, Reinigungsmaterialien sowie Wasserversorgungs- und Abwasserentsorgungsmaterialien erwiesen.

Gemeinsame Bauhof-Gerätebörse

Gleichzeitig wurde eine Bauhof-Gerätebörse ins Leben gerufen. Ziel dieser Gerätebörse ist es, Transparenz über die in den Gemeinden verfügbaren Geräte zu schaffen und aufzuzeigen, welche Geräte eventuell von anderen Gemeinden ausgeliehen und somit nicht selbst beschafft werden müssen.

Im Gegensatz zur Beschaffungs Kooperation, die bezirkswweit funktioniert, ist die Gerätebörse regional begrenzt.

Ausgehend von den Leistungserhebungen wurden weitere potenzielle Kooperationsfelder, beispielsweise in den Bereichen Personalwesen und Finanzen, aufgezeigt. Auch diese Kooperationen können dazu beitragen, den Gemeinden Einsparungspotenziale zu erschließen und die interkommunale Zusammenarbeit noch weiter auszubauen.



Auch die Marktgemeinde Ebensee beteiligt sich am IKZ-Projekt im Salzkammergut. © Fotoclub Ebensee

Umfassender Reformprozess

Die Bürgermeister aller teilnehmenden Gemeinden haben sich gemeinsam darauf geeinigt, nach erfolgreicher Inbetriebnahme der Kooperation im Beschaffungswesen weitere Kooperationsfelder anzugehen, um auf einem ersten positiven Ergebnis aufbauen zu können.

Die Gemeinden haben sich entschlossen, im Beschaffungswesen zu kooperieren, da ein gemeinsames Auftreten auf dem Beschaffungsmarkt bessere Preiskonditionen für jede Gemeinde bietet.

Durch die Befragungen und Erhebungen wurde in vielen der teilnehmenden Gemeinden ein Reform- und Veränderungsprozess in Gang gesetzt.

Die Ergebnisse der Befragungen und Vergleiche wurden als Anlass für interne Verbesserungen genutzt. Gleichzeitig war die gemeinsame Projektarbeit ein Schritt zu mehr Transparenz und schuf damit die Möglichkeit, von Besseren zu lernen.

Modell für andere Bezirke

In weiterer Folge wurde eine großflächige Kooperation im Beschaffungswesen ins Leben gerufen, die einerseits eine Vielzahl unterschiedlicher Waren und andererseits eine große Zahl von Gemeinden des Bezirks umfasst. Eine so weitgehende Kooperation kann sicher österreichweit als beispielgebend für andere Bezirke und Gemeinden gesehen werden. Zusätzlich wurden auch noch weitere Kooperationsfelder für eine spätere Umsetzung vorbereitet.

Tabelle 2: Anzahl der baubehördlichen Bewilligungen gesamt 2004

