

Anhang: Evaluierung Public Management

Ergebnisse der Online Befragungen
mit Einschätzungen der Expertenrunde

verfasst von

Dr. Klaus Wirth

Mag. Wolfgang Oberascher

Inhaltsverzeichnis

I	Anlass und Gegenstand der Befragungen	5
1	Befragungskonzept.....	5
2	Rücklauf – Ausschöpfung.....	5
2.1	Zusammensetzung der Bürgermeisterbefragung.....	5
2.2	Zusammensetzung der Amtsleiterbefragung	6
2.3	Einschätzungen und Bewertungen des städtischen Expertenteams.....	8
II	Teil 1: Bürgermeisterbefragung.....	9
1	Reformklima.....	9
2	Orte der Veränderung – generell.....	10
3	Reformschwerpunkte in der eigenen Gemeinde.....	11
4	Eigene Reformerfolge.....	12
5	Zukunftsthemen	15
6	Ausgliederungen.....	17
7	Vorschläge zur Intensivierung der Reformen.....	18
8	Schnittstelle zu den BürgerInnen.....	22
III	Teil 2: Befragung der Verwaltungsleitung.....	23
1	Reformcharakteristika.....	23
1.1	Reformschwerpunkte.....	23
1.2	Reformanlass und Beginn	24
1.3	Reformkonzept.....	25
1.4	Einbindung der Politik.....	25
2	Entwicklungsstand der einzelnen Reformmaßnahmen.....	27
2.1	Strategie und Führung.....	27
2.2	Strukturen und Prozesse	28
2.3	Personalmanagement und Mitarbeiterorientierung	30
2.4	Ressourcensteuerung.....	31

2.5	Kundenorientierung	32
2.6	Bürgerbeteiligung.....	33
2.7	Wirtschaftlichkeit und Wirkungen	35
2.8	Innovation und Leistungsvergleiche	36
3	Wirkungen/Effekte der realisierten Maßnahmen.....	37
3.1	Wirtschaftlichkeitseffekte	37
3.2	Performance Effekte	41
3.3	Systemische und kulturelle Effekte.....	43
3.4	Wechsel im Fokus der Gemeindepolitik	46
4	Erfahrungen Erkenntnisse	48
4.1	Reformabbrüche	48
4.2	Erfolgsfaktoren der Verwaltungsreform.....	49
5	Schlussbetrachtung	51

I Anlass und Gegenstand der Befragungen

1 Befragungskonzept

Im Zuge der Durchführung der Evaluierung wurde festgelegt, dass neben den Fallstudien eine neuerliche Befragung der Städtebundmitglieder erfolgen soll. Dabei wurde festgelegt, dass sowohl die politische Leitung (BürgermeisterInnen) als auch die administrative Leitung der Mitgliedsgemeinden jeweils gesondert befragt werden.

Der Fragebogen für die BürgermeisterInnen ist kürzer und im Wesentlichen auf Einschätzungen und Bewertungen aus Sicht der politischen Führung ausgerichtet. Der Fragebogen für die AmtsleiterInnen fokussiert stärker auf Einzelergebnissen und Details der Reformprojekte.

Die Befragungen wurden als anonyme, ausschließliche Online Befragungen im Zeitraum von 09. Februar 2011 bis 07. März 2011 durchgeführt.

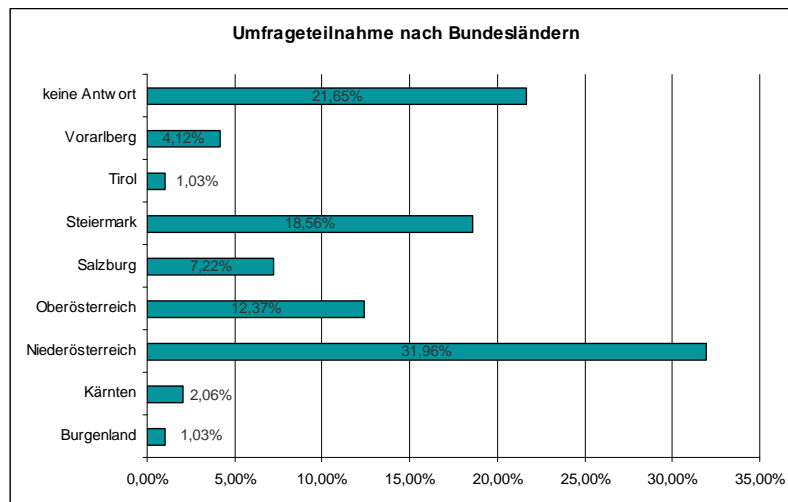
2 Rücklauf – Ausschöpfung

Erwartungsgemäß lassen sich mit schriftlichen Befragungen idR keine repräsentativen Ergebnisse erreichen. Die Rückläufe von ähnlich gelagerten Befragungen liegen seit Jahren im Bereich von mehr oder weniger rund 30 Prozent. Für Trendaussagen reicht dies durchaus aus.

2.1 Zusammensetzung der Bürgermeisterbefragung

Von den insgesamt 242 angeschriebenen BürgermeisterInnen haben 76 den Fragebogen vollständig ausgefüllt und weitere 21 zumindest teilweise. Dies entspricht einer Ausschöpfung bei den vollständig ausgefüllten Fragebögen von 31,4 und bei den unvollständigen von sogar 40 Prozent. Es ist anzunehmen, dass aus diversen Gründen (z.B. Zeitmangel) nicht alle BürgermeisterInnen den Fragebogen selbst ausgefüllt, sondern diese Aufgabe delegiert haben. Die Verteilung der antwortenden Gemeinden sieht folgendermaßen aus:

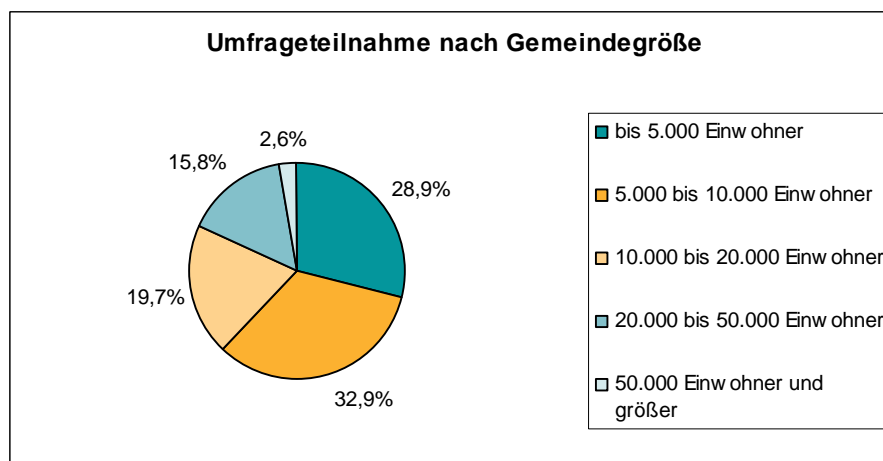
Abbildung 1: Umfrageteilnahme nach Bundesländern



Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Bezogen auf die Größenstruktur der teilnehmenden Gemeinden wird folgendes Bild sichtbar:

Abbildung 2: Umfrageteilnahme nach Gemeindegröße



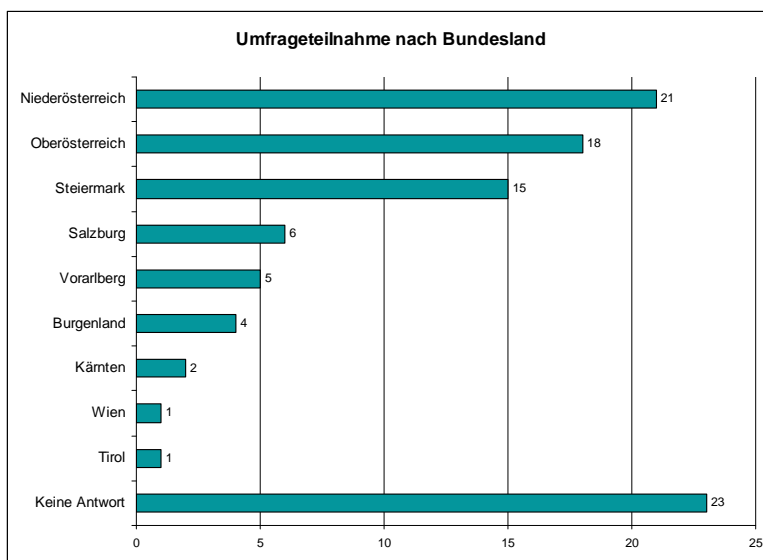
Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

2.2 Zusammensetzung der Amtsleiterbefragung

Die Mitwirkung an der Befragung von Seiten der administrativen Führung ist ähnlich hoch, wie bei den BürgermeisterInnen. Von den insgesamt 242 angeschriebenen Städten/Gemeinden haben 96 an der Befragung mitgewirkt und davon 75 den Fragebogen komplett ausgefüllt und abgeschlossen. Dies entspricht einer Ausschöpfung von knapp 40 respektive 31 Prozent und liegt somit etwas höher als in früheren Jahren.

Was die regionale Verteilung der mitwirkenden Gemeinden anbelangt, so ist festzustellen, dass die meisten Antworten aus Nieder- und Oberösterreich kommen.

Abbildung 3: Umfrageteilnahme nach Bundesland



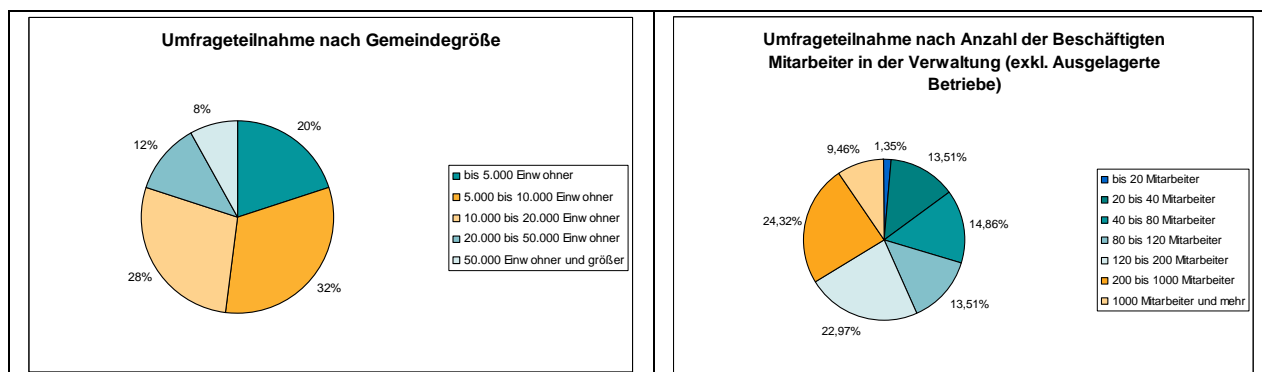
Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

(Anzahl Teilnehmer je Bundesland)

Aus der Übersicht geht hervor, dass insbesondere Gemeinden aus Tirol und Kärnten in der Befragung deutlich unterrepräsentiert sind. Es ist zu vermuten, dass jeweils eine Abstimmung zwischen BürgermeisterIn und AmtsleiterIn vor dem Ausfüllen der Fragebogen stattgefunden hat, was dann auch Folgen für das Antwortverhalten haben könnte.

Abbildung 4: Umfrageteilnahme nach Gemeindegröße

Abbildung 5: Umfrageteilnahme nach Anzahl der beschäftigten MitarbeiterInnen in der Verwaltung (exkl. Ausgelagerte Betriebe)



Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Bezogen auf die Gemeindegrößen und die Größe der Verwaltungen werden keine besonderen Ungleichgewichte erkennbar. Sofern dies sinnvoll erscheint, werden einzelne Antworten auch nach Größenklassen ausgewertet.

2.3 Einschätzungen und Bewertungen des städtischen Expertenteams

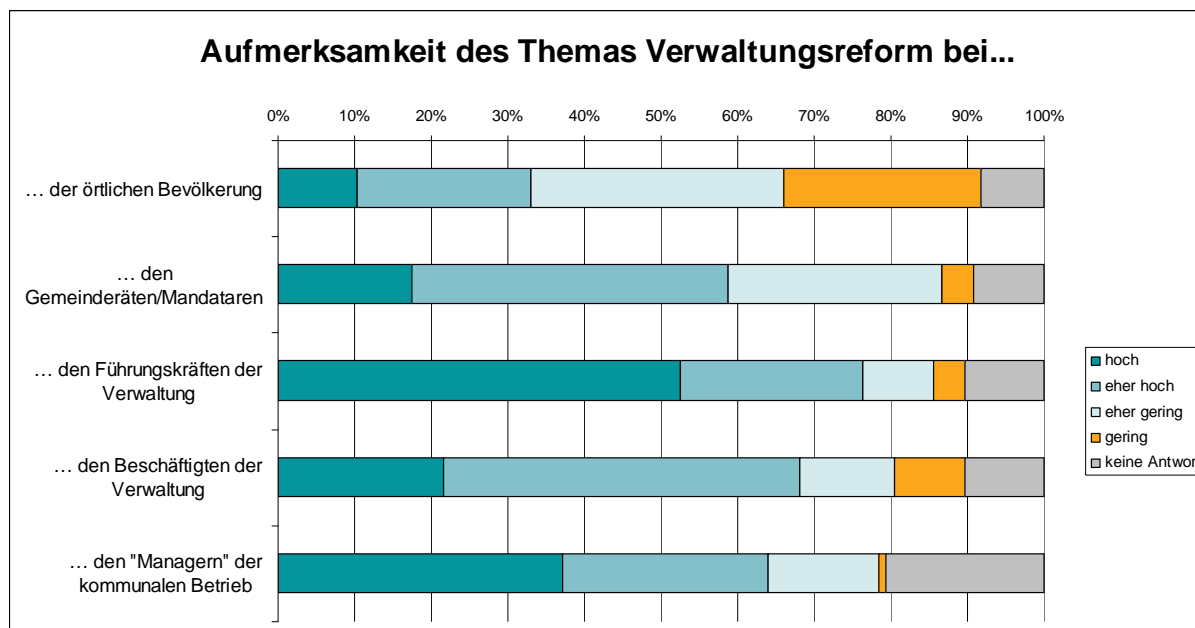
Im Rahmen eines Arbeitstreffens des städtischen Expertenteams am 18. März 2011 in Linz wurden die Befragungsergebnisse gemeinsam erörtert. Die Einschätzungen und Bewertungen der städtischen ExpertInnen sind nachfolgend optisch als grauer Kasten hervorgehoben und damit als Meinungen der ExpertInnen deutlich sichtbar gemacht. Es werden keine Einzelmeinungen, sondern nur die Gruppenmeinung dargestellt

II Teil 1: Bürgermeisterbefragung

1 Reformklima

Frage: Welche Aufmerksamkeit kommt – nach Ihrer Meinung – dem Thema Verwaltungsreform in Ihrer Gemeinde/Stadt zu, bei verschiedenen Interessengruppen/Stakeholdern:

Abbildung 6: Aufmerksamkeit des Themas Verwaltungsreform bei ...



Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Insgesamt scheint das Thema Verwaltungsreform doch in nennenswertem Umfang Aufmerksamkeit bei fast allen abgefragten Interessengruppen/Stakeholdern auf sich zu ziehen. Lediglich bei der Bevölkerung orten die BürgermeisterInnen ein eher geringeres Interesse.

Die BürgermeisterInnen nehmen die größte Aufmerksamkeit für Verwaltungsreformthemen bei den Führungskräften der eigenen Verwaltung aber auch den ManagerInnen der kommunalen Betriebe wahr. Sowohl bei den Beschäftigten und den MandatarInnen sehen sie ein deutlich geringeres Interesse

Einschätzungen Expertengruppe:

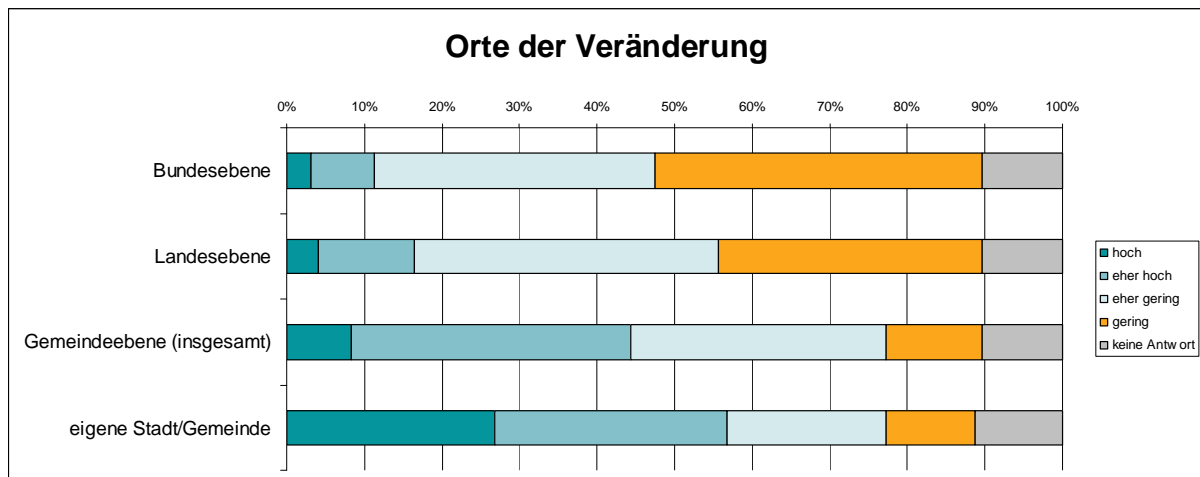
Die Expertengruppe hatte den Eindruck, dass die GemeindemandatarInnen von den BürgermeisterInnen im Hinblick auf deren Reforminteresse eventuell etwas zu positiv eingeschätzt werden. Die städtischen ExpertInnen sehen – vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen – das hohe Interesse nicht in diesem Umfang. Möglicherweise ist die Einschätzung von der Größe der Gemeinden abhängig, was noch geprüft werden soll. Einigkeit herrschte dahingehend, dass

die MandatarInnen dem Thema Verwaltungsmodernisierung vielleicht Aufmerksamkeit schenken, das Mitwirkungsinteresse aber eher geringer ist. Überrascht zeigen sich die ExpertInnen über die den Beschäftigten und der Bevölkerung zugesprochene geringere Aufmerksamkeit.

2 Orte der Veränderung – generell

Frage: Wenn Sie auf das letzte Jahrzehnt zurückblicken. Welches Ausmaß haben nach Ihrer subjektiven Wahrnehmung Verwaltungsreformen auf den verschiedenen staatlichen Ebenen?

Abbildung 7: Orte der Veränderung



Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Wenig überraschend sind die Antworten der BürgermeisterInnen bezüglich der tatsächlichen Reformaktivitäten auf den unterschiedlichen staatlichen Ebenen.

Das Bild von der eigenen Stadt/Gemeinde ist in Sachen Reformaktivität erwartungsgemäß höher als für alle anderen. Dennoch nehmen die BürgermeisterInnen im kommunalen Bereich jedenfalls einen deutlich größeren Reformwillen wahr, als sie dies bei Bund und Ländern tun.

Trotzdem: Alles in allem sind die Ergebnisse nicht besonders positiv. Mehr als 40 Prozent orten in der eigenen Gemeinde, 55 Prozent bei den Gemeinden insgesamt und jedenfalls mehr als 80 Prozent bei Bund und Ländern keine nennenswerten Reformaktivitäten im letzten Jahrzehnt.

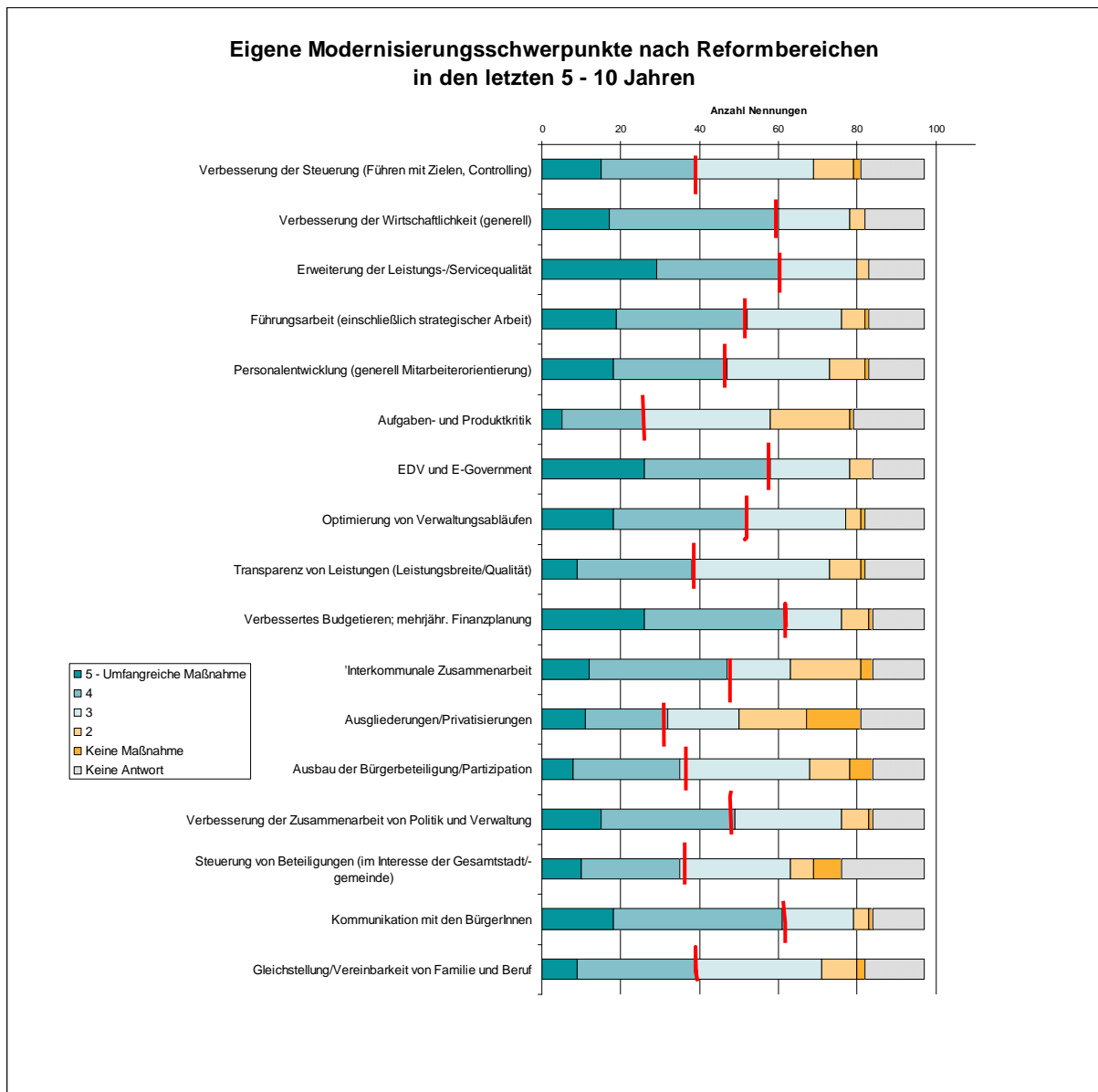
Einschätzungen Expertengruppe:

Keine Ergänzungen zu den Aussagen.

3 Reformschwerpunkte in der eigenen Gemeinde

Frage: Bitte sagen Sie uns nun, ob und in welchem Ausmaß in den folgenden Reformbereichen in den letzten 5 bis 10 Jahren in Ihrer Verwaltung konkrete Modernisierungsmaßnahmen gesetzt wurden:

Abbildung 8: Eigene Modernisierungsschwerpunkte nach Reformbereichen in den letzten 5 – 10 Jahren



(n=97)

Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Auf die Frage, in welchem Ausmaß die Gemeinden selbst in ausgewählten Reformbereichen Aktivitäten zur Modernisierung gesetzt haben wird Folgendes sichtbar:

- Keiner der genannten Reformbereiche war nicht – wenn auch in sehr unterschiedlichem Ausmaß – Gegenstand von Reformbemühungen.
- Die größten Aktivitäten wurden gesetzt in den Bereichen:
 - Erweiterung der Servicequalität
 - EDV/E Government
 - Budgetieren und mehrjährige Finanzplanung.
- Erweitert man die Betrachtung um die zweithöchste Kategorie der Aktivitäten, kommen zu den bereits genannten noch als wichtige Reformbereiche hinzu:
 - die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit;
 - die Kommunikation mit den BürgerInnen;
 - die Optimierung von Verwaltungsabläufen und die
 - Verbesserung der Führungsarbeit.
- Keinen nennenswerten Stellenwert scheinen dagegen zu haben,
 - die Aufgaben- und Produktkritik;
 - Ausgliederungen/Privatisierungen und die Beteiligungssteuerung;
 - Ausbau der Bürgerpartizipation.

Einschätzungen Expertengruppe:

Insgesamt gibt es hier für die städtischen ExpertInnen wenig Überraschendes. Die hohe Wertigkeit von EDV und E Government überrascht nicht (Technikgläubigkeit der BürgermeisterInnen). Ebenfalls nicht überraschend ist in der Folge die geringe Wertigkeit der Aufgaben-/Produktkritik („man will nichts aufgeben). Auffallend für die Expertengruppe, dass die klassischen Organisationsthemen (Strukturen, Prozesse etc.) stark verbreitet sind. Manche fragen sich, wo angesichts der praktischen Reformschwerpunkte der NPM-Bezug ist. Einige meinten, dass der Stellenwert von E Government wohl überschätzt wird, oder aber ein falsches Bild davon herrscht, was E Government ist (s.u. Online Formulare und Homepage).

4 Eigene Reformfolge

Frage: Was sehen Sie als die drei größten Reformfolge Ihrer eigenen Gemeinde in den letzten 10 Jahren an? (bitte nennen)

Die Antworten zeigen ein sehr breites Bild der Erneuerung. Auch wenn aus den Einzelnennungen nicht immer ganz eindeutig ablesbar war, was der jeweilige Kern des Projekts war und daher Unschärfen bei der Zuordnung nicht auszuschließen sind, wird dennoch deutlich, wo die Schwerpunkte der Reformaktivitäten in den zurückliegenden Jahren lagen und auf welchen Gebieten die Gemeinden besondere Erfolge vorweisen wollen.

1. Am häufigsten werden Erfolge bei der **Verbesserung des Bürgerservices** genannt. Sei es durch die Einrichtung eines Bürgerbüros, die Erweiterung der Leistungen/Services oder generell die Vereinfachung von Wegen für die BürgerInnen. Zusätzlich werden noch 8-mal Maßnahmen der Bürgerbeteiligung genannt.
2. An zweiter Stelle folgen bereits eine Vielzahl von sehr unterschiedlichen **Reorganisationsprojekten** zur Optimierung von Strukturen und Abläufen. Dabei fällt auf, dass in der zurückliegenden Dekade offensichtlich viele Projekte im Bereich Bau-/Wirtschaftshof durchgeführt wurden.
3. An dritter Stelle stehen – bezogen auf die Häufigkeit der Nennung – die **Ausgliederungen** von Aufgaben/Leistungen in private Organisationsformen.
4. Gleich anschließend bilden sehr unterschiedliche Maßnahmen/Projekte aus dem Bereich des **Finanzmanagements**, der veränderten Budgetsteuerung oder generell der Konsolidierung einen weiteren Schwerpunktbereich, in dem die Gemeinden besondere eigene Erfolge sehen.

Was danach folgt ist ein weites Feld von sehr unterschiedlichen kommunalpolitischen Projekten, auf die die Gemeinden nach eigener Einschätzung stolz sind.

Themenschwerpunkt	n	Einzelnennungen – Beschreibungen
Bürgerorientierung und -service	37	Bürgerservicestelle, Dienstleister statt Amt, Zusammenlegung Meldeamt/Standesamt, Servicequalität, Service- und Leistungsangebotsweiterung, E-Card als Bürgercard, Bürgernähe, kurze Wege, Beschwerdemanagement, Freundlichkeit, Kommunikation mit den BürgerInnen, Bürgerbüro light, Vereinfachung Behördenwege, Öffnungszeiten
Reorganisationsprojekte – Strukturen Abläufe ¹	28	Verbesserung Wirtschaftlichkeit, schlanke Struktur, Verbesserung Abläufe, Evaluierung Arbeitsplätze, Wirtschaftsbetriebe, Bauhof, Struktur Bauhof/Betriebe, interne Kommunikation, Schaffung neuer Kommunikationsebenen, Struktur Amt, Wirtschaftshof, Reinigungspersonal, Neubau Wirtschaftshof, Organisationsanalyse, Verwaltungsabläufe, Einführung NPM, Zusammenlegung Org.einheiten, Projektmanagement
Ausgliederungen/Privatisierungen	23	Ausgliederungen (auch von Teilbereichen), E-Werk, Stadtwerke, Zusammenführung Stadtbetriebe/Komm. Dienst, Gemeinde KG's, Gründung Konzernverbund, SozialGmbH, Immobilien, Beteiligungssteuerung
Finanzmanagement – Haushaltskonsolidierung	20	Finanzplanung, nachhaltige Budgetierung, Budgetbewusstsein, Gebührenanpassung, Sparpotenziale, Kostenrechnung auf Produktebene, Finanzstrategien, Finanzplanung, Finanzschritte,

¹ Bau- und Wirtschaftshöfe bilden hier einen Schwerpunkt! Dies deutet darauf hin, dass insbesondere kleinere Gemeinden hier einen Schwerpunkt gesetzt haben.

Themenschwerpunkt	n	Einzelnennungen – Beschreibungen
		Finanzkontrolle/Vorausschauende Planung, Budgetcontrolling, Finanzreform, Ökonomisierung, Umstellung Müllgebühren, Einstellung von Leistungen, Organisation Budgetierung, Innenrevision
Personalmanagement – Personalabbau	14	Personalreform, Personaleinsparungen, Personalstruktur, Personalobjektivierung, Ausbildungsprogramm MitarbeiterInnen/MandatarInnen, Personalplanung, Personaloptimierung, Personalentwicklung, Personalorganisation
EDV – E-Government (auch ELAK)	10	... Online-Formulare, Online-Angebot
Bürgerbeteiligung	8	
Regionale Kooperation – IKZ	7	Mitwirkung Kleinregion, Interkommunaler Bauhof, Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden, Müllabfuhrgemeinschaft, Musikschule
Führung – Steuerung	7	Führungsaufgaben, Zeitmanagement, strategische Arbeit, klare Regeln, Strategieentwicklung, Einführung mittleres Management, Controlling
Leistungsqualität – Qualitätsmanagement	5	ISO-Zert., moderne Kinderbetreuung, Transparenz, Serviceleistungen, Erweiterung Servicequalität
Sozialpolitische Maßnahmen/Projekte	5	neues Pflegemodell, Sozialsystem Plus-Card, Gesundheitsbetriebe, Seniorenwohnheimverwaltung, Projekte im Bereich der Integration, Jugend und Familie, Kinderbetreuung
Zusammenarbeit Politik - Verwaltung	4	Zusammenarbeit Politik, gedeihliches und relativ vertrauensvolles Miteinander von Politik und Verwaltung
Sonstige Projekte/Maßnahmen		Leitbild/Stadtentwicklung, Stadterneuerung, Altstoffsammelzentrum, Integration, maßgeb. Infrastrukturverbesserungen, Einbindung Energiesektor, Immobilienbewirtschaftung, Einbindung Gemeinderat, CI/CD, dynamisches Wiegesystem Müll, Infrastrukturausbau, Schulbereich, Einbindung Abteilungen, Schaffung einer Koordinationsstelle für Wirtschaft und Betriebsansiedlung, Zusammenarbeit Politik, Erhalt und/oder Ausbau sozialer Umfeldleistungen, Gasversorgung, strat. Stadtentwicklung, Einfachheit, Unterstützung de Vereinslebens, ÖA, Energieeffizienz

*) Die drei Nennungen wurden als gleichwertig ausgezählt.

Einschätzungen der Expertengruppe:

Dass so viele Bau und Wirtschaftshöfe Gegenstand der Reformen waren, wird als eine Größenfrage angesehen (für die kleineren Verwaltungen ist das ein wichtigeres Thema als für die Großen). Sichtbar wird nach Einschätzung der ExpertInnen aus den Antworten auch, dass die Gemeinden in der Vergangenheit bereits weitgehend alle Möglichkeiten für Ausgliederungen ausgeschöpft haben.

5 Zukunftsthemen

Frage: Wenn Sie in die Zukunft blicken, welches Thema steht in Ihrer Gemeinde in den nächsten Jahren ganz oben auf der Agenda der Politik- und Verwaltungsentwicklung²:

Insgesamt 73 TeilnehmerInnen haben hier ihre Zukunftsthemen benannt³. Ganz oben in der „Gunst“ steht die generelle Aufgabe der Sicherung (und teilweise des Ausbaus) der kommunalen Infrastruktur. Gleich auf Platz 2 folgt die Fortsetzung der Verwaltungsreformagenden – wobei das Themenspektrum hier sehr breit und individuell ist.

Dann folgt bereits das Themenfeld der Gemeindekooperation – und was überrascht – der Gemeindefusion. Weniger überraschend ist, dass die – eng mit der Verwaltungsreform und der Sicherung der Infrastruktur zusammenhängende Aufgabe der Haushaltskonsolidierung - bei sieben Gemeinden an erster Stelle genannt wurde. Danach folgen noch Projekte im Bereich der Kinderbetreuung oder der Seniorenpolitik.

Themenschwerpunkt	n	Einzelthemen, Erläuterungen
Sicherung (teilweise Ausbau) der bestehenden Infrastruktur	18	ganz unspezifische Nennung
Verwaltungsreform fortsetzen/intensivieren	9	ELAK, Optimierung Einkauf, Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente, Effizienz steigern, Personalentwicklung, elektr. Datenablage/ELAK, Aufgabenanalyse, umfassende Reform starten, Dienstleistungsqualität verbessern
Gemeindekooperation und Gemeindefusionen	8	Ausbau bis hin zu Fusion, Ausbau Zusammenarbeit, Optimierung der Verbändestruktur im Bezirk, Projekte: Wirtschaftshof/Verwaltung
Standortentwicklung – Betriebsansiedlung	7	Wirtschaftsstandort stärken, Betriebe ansiedeln, Arbeitsplätze schaffen, Gründung KommunalentwicklungsgmbH, Ausbau der Qualität des touristischen Angebots
Haushaltskonsolidierung	7	Sicherung Gemeindefinanzen, Personaleinsparung, Personalrestrukturierung, Sparen, ausgewogenes Budget
Soziale Leistungen für Ältere schaffen oder absichern	6	Finanzierung Pflege, altersgerechtes Wohnen, demographischer Wandel in der Gesellschaft und der Verwaltung, Ausbildung für Altenpflege, betreutes Wohnen
Kinderbetreuung	4	Kinderbetreuung, Ausbau Kinderbetreuungseinrichtungen, Krabbelstube
Stadtentwicklung	3	Attraktivität der Stadt steigern, Stadtentwicklung allgemein
Bürgerpartizipation	3	Leitbildentwicklung zusammen mit den BürgerInnen, Ausbau Ehrenamt, Bürgerbeteiligungsaktionen
Sonstiges		professionelle Raumplanung, Integration fortführen, Energie, Integration, Umsetzung REK

Nimmt man noch die weiter genannten Themen mit hinzu, dann verstärkt sich der oben beschriebene Eindruck und die Schwerpunktsetzungen:

² Die Frage wurde gestützt durch folgende Hinweise: z.B. Schaffung/Sicherung von Altenpflegeplätzen, Integration, Rückbau von Leistungen, Sicherung der kommunalen Infrastruktur, Überalterung der Belegschaft, Ausbau Ehrenamt/Sozialkapital, Gemeindefusion.

³ Viele haben – trotz des Hinweises darauf, das wichtigste Thema zu nennen – mehrere Themen aufgezählt. In der Auswertung wurde daher jeweils nur das als erstes genannte Thema berücksichtigt.

Sicherung Wirtschaftsstandort	7	Arbeitsplätze sichern
Erhaltung Infrastruktur	6	Sanierung Freizeitbetriebe, speziell soziale Infrastruktur
Haushaltskonsolidierung	5	Personalkosten reduzieren, Rücknahme kommunaler Leistungen, langfristige Maßnahmen planen, Fokus auf Pflichtaufgaben und eigene Zuständigkeit
Gemeindekooperation	3	Zusammenarbeit in der Kleinregion, Gemeindefusion
Verwaltungsreform	3	Verschlanung der Verwaltung, Aufgabenkritik (vertikal), Personalrekrutierung
Partizipation – Ehrenamt	3	Ehrenamt, Bürgerengagement, Förderung Bürgermitwirkung
Senioren	3	Altenwohnplätze, betreutes Wohnen
Kinderbetreuung	2	Nachmittagsbetreuung
Finanzen	1	Umlagenproblematik
Stadtentwicklung	1	
Sonstiges		modernes Sicherheitskonzept

Im Zentrum des Interesses stehen Fragen im Kontext oder besser in der Folge der Haushaltskrise, nämlich die Aufrechterhaltung und Finanzierung der Infrastruktur und die Konsolidierung der Budgets. Hierzu passen auch die Maßnahmen zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes (Arbeitsplätze).

Einschätzungen der Expertengruppe:

Aus Sicht der städtischen ExpertInnen wird aus den Antworten deutlich, dass das Geld in den Städten und Gemeinden knapp wird. Was die Frage der Kooperationen anbelangt, muss sich noch zeigen, wie groß hier tatsächlich die Bereitschaft ist.

Im Fokus der BürgermeisterInnen dominieren bei den Zukunftsthemen eher verwaltungspraktische und kommunalpolitische Aufgabenbereiche. Hier wird eine von der Funktion bestimmte selektive Wahrnehmung deutlich. Was manche in der Runde überrascht hat war, dass bei den genannten Zukunftsthemen kaum Bezug genommen wird zu den zentralen Megatrends (z.B. Demographie, Klimawandel – Bezug eher über die Finanzierung der Folgen), weshalb einige die Frage gestellt haben, ob hier ein Vermittlungsproblem oder ein Wissensdefizit vorliegt. Etwas überrascht zeigen sich manche, dass das Thema Sicherheit nicht explizit genannt wird.

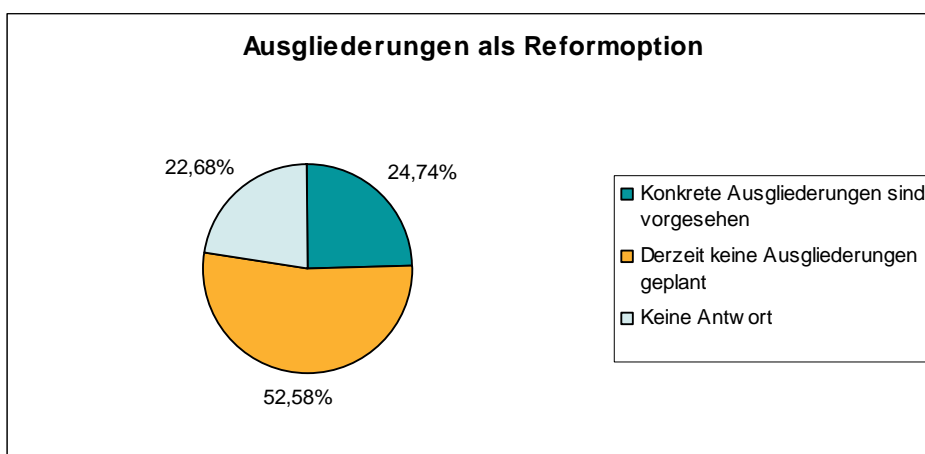
Angesichts der zuvor genannten Reformerfolge, über die die Gemeinden selbst besonders stolz sind, und den oben genannten Zukunftsthemen stellt sich nach Einschätzung einzelner in der Gruppe die Frage, in welchem Ausmaß Public Management als Reformmodell wirklich in den Gemeinden angekommen ist.

6 Ausgliederungen

Frage: Inwieweit sind weitere Ausgliederungen in Ihrer Gemeinde ein Thema?

Bitte kreuzen Sie das Zutreffende an:

Abbildung 9: Ausgliederungen als Reformoption



Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Das Thema Ausgliederungen ist nur für rund ein Viertel der antwortenden BürgermeisterInnen in naher Zukunft ein konkretes Thema. Mehr als die Hälfte sagen, dass derzeit keine Ausgliederungen geplant sind. Möglicherweise, weil bereits in der Vergangenheit viele Ausgliederungen realisiert wurden (vgl. Pkt. 4).

Diejenigen, die weitere Ausgliederungen vorhaben, nennen hier folgende Aufgaben/Leistungsbereiche:

Ver- und Entsorgung	Wasserversorgung, kommunale Dienstleistungen, Energie, Kanalspülwagen
Soziale Leistungen	Alten- und Seniorenheime, stationäre Pflege, Kindergärten
Verkehr/Infrastruktur	Straßenbeleuchtung, Winterdienst, Grünraumpflege
Immobilien	Gemeindewohnungen, Mehrzweckhalle, Schulen, Gemeindeimmobilien
Sonstige	Kommunalentwicklung, Lohnverrechnung

Einschätzungen der Expertengruppe:

Das Thema Ausgliederungen ist aus Sicht einiger ExpertInnen vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen de facto erledigt. Sie meinten, dass wohl in der Vergangenheit alles was in den Gemeinden machbar war, bereits umgesetzt wurde. Daher ist für diese ExpertInnen auch nicht überraschend, dass in der Zukunft nur mehr vereinzelt zusätzliche Ausgliederungen geplant sind. Andere meinten, dass dieser Schluss nicht unbedingt zutreffend sei.

7 Vorschläge zur Intensivierung der Reformen

Viele klagen über Reformmüdigkeit und fragen sich, was dagegen unternommen werden könnte. Wir haben daher die BürgermeisterInnen der Städte und Gemeinden gefragt, welchen Vorschlag Sie selbst hier in die Diskussion einbringen wollen.

Das Spektrum der Antworten ist erwartungsgemäß sehr breit:

- Eine Gruppe von BürgermeisterInnen setzt stark auf Bewusstseinsbildung und Einstellungswandel und schlägt vor, mehr als bisher den Nutzen der Reformen sichtbar zu machen (Beispiele), aber auch die Folgen der Nicht Reform klar aufzuzeigen.
- Breiten Raum nehmen – wie nicht anders zu erwarten war – Forderungen nach gesetzlichen Änderungen, insbesondere Änderung beim Finanzausgleich und der Aufgabenteilung im föderalen Staat ein.
- Von Seiten der BürgermeisterInnen kommen aber auch konkrete Vorschläge hinsichtlich der Optimierung der Reformprozesse an sich, wobei diese von der Einbeziehung der Betroffenen bis zur stärkeren Orientierung am Machbaren und der Fokussierung auf die Umsetzung reichen.
- Dann gibt es Vorschläge, die mehr Bewegung bei Bund und Ländern fordern und diese beiden insbesondere dazu auffordern, selbst mit gutem Beispiel voranzugehen.
- Wenn auch in der Zahl beschränkt, so doch in der Aussage klar, sind Forderungen, die mehr Verantwortlichkeit bei den Entscheidungsträgern einfordern (persönliche Konsequenzen für das eigene Handeln), aber auch mehr Mut bei den politischen Entscheidungsträgern.
- Einige Vorschläge richten den Blick auf das Forcieren von Gemeindekooperationen und Strukturveränderungen bei den Gemeinden.

Vorschläge	Einzelnennungen
Bewusstseinsbildung - Einstellungswandel: Nutzen der Reformen sichtbar machen – aber auch die Folgen der Nicht-Reform zeigen	<ul style="list-style-type: none"> • Stillstand ist Rückschritt! • Reformmüdigkeit darf es nicht geben! Stillstand ist Rückschritt! • Es muss verstärkt der konkrete Nutzen für Gemeinde und BürgerInnen herausgearbeitet werden. • Im Vergleich mit anderen Verwaltungseinheiten in den Reformen Positives bewirkt haben • Reformen bedeuten Veränderung und oft auch Verzicht auf völlige Eigenständigkeit - da gibt es nur ein Rezept: Erweiterung des Horizonts und mehr Beweglichkeit. • Reform funktioniert nur mit dafür motivierten MitarbeiterInnen und BürgerInnen - man muss den Menschen Gründe und Sinnhaftigkeit geben • Aufzeigen des "Worst-case" im Falle der Untätigkeit und Hervorheben der Ziele und Chancen • Bedeutung auch finanzieller "Spielräume" in der Zukunft herausstreichen • Die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit von Reformen muss transportiert

Vorschläge	Einzelnenennungen
	<p>werden</p> <ul style="list-style-type: none"> • An Beispielen anderer erfolgreicher Kommunalmaßnahmen aufzeigen, was Reformen bewirken • Best practice Beispiele • Stillstand = Rückschritt • Seminare anbieten. Fachzeitingen (Kommunal und andere) verstärkt nutzen (detaillierte Best Practice Beispiele...). • Reform muss für alle Beteiligten etwas Positives bringen. Reform heißt in den vergangenen Jahren Leistungseinschränkung für alle Beteiligten
<p>Gesetzliche Änderungen – Änderung Finanzausgleich – Aufgabenteilung im föderalen Staat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzlicher Auftrag zu mehr Zusammenarbeit der Gemeinde, z.B. Bauhöfe, Feuerwehren uvm. • tatsächliche Verwaltungsvereinfachung durch entsprechend klare Gesetzgebung • Reformen kosten Geld. Wichtig wäre die Finanzierung von Reformen sicherzustellen. • Reformen scheitern oft auch an den finanziellen Mitteln • Den Gemeinden Subsidiarität durch gerechtere Finanzmittelverteilung - Bund, Länder, Gemeinden - ermöglichen • Wenn Gemeinden zu Schuldenverwaltern degradiert werden, sind weitere Konjunkturprobleme absehbar; Finanzausgleich dringend neu verhandeln. Es geht nicht an, dass Gemeinden ständig angeschafft wird, was sie zu bezahlen haben. (Thema Pflege). • Prüfung von Kernaufgaben, Einbindung von untergeordneten Gebietskörperschaften bei Entscheidungen (z.B. Gratiskindergarten), Postenschacher unterbinden, Kompetenzen und Verantwortung klar definieren Wer bestellt = auch Zahler • Gesetzgebung (Bund/Land) muss endlich ein Signal setzen, dass die großen Kostenbelastungen (Krankenanstaltenbeitrag, Pflegekosten etc.) für die Gemeinden tatsächlich geringer werden. Spar- bzw. Reformgesinnung führt sich sonst ad absurdum. Wir sparen in Tausendern und werden in Hunderttausendern jährlich zusätzlich belastet. • Eine Lösung wäre Aufgabenorientierung. Verantwortlichkeiten klarer festlegen, Doppel- und Mehrfachverantwortungen entflechten. Finanzierung und Verantwortung aneinander koppeln! Grundsatz "Was selbst organisiert, finanziert und verantwortet wird, wird in besserer Qualität durchgeführt!" • Die "Reformen" dürfen nicht ständig zu Lasten der Kommunen gehen. Wenn es eine bundesstaatweite Reform geben soll, dann müssen alle eingebunden werden. Die Reform muss sozusagen "von unten nach oben" und auch "von oben nach unten" gehen. Es wird nicht funktionieren, wenn die Leute eine Reform machen, die sich die größten Sorgen um ihre eigenen Arbeitsplätze machen. Wer will sich schon selbst wegrationalisieren? Da müssen Fachleute von außen eingebunden werden und die Politik darf sich nicht permanent von Lobbys aller Gattungen leiten bzw. gängeln lassen. Die Lobbys in Österreich sind - in ihren Auswirkungen - schlimmer als die Mafia in Italien (denn auch das ist eine Art "Klientelsicherung"). Österreichs Politik muss Entscheidungen gut vorbereiten und dann durchsetzen. Ein Paradebeispiel (außerhalb der

Vorschläge	Einzelnennungen
	<p>Reformen) ist die Vorgangsweise beim Thema "Rauchen". Italien schafft das gänzlich ab. Super. In Österreich wird sofort der Lobbyismus eingesetzt und schon haben wir eine halbe Lösung, mit der letzten Endes niemand zufrieden ist, die unzählige Verordnungen nach sich ziehen wird und viele Unzufriedene schafft, aber viel Arbeit für Beamte und Kontrollstellen. Und das ist das schlagende Beispiel für unseren Lobbyisten- und Beamtenstaat, der die Politik dirigiert!</p>
<p>Reformprozesse optimieren – Umsetzung stärker in den Blick nehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bürgerbeteiligungen, Einbindung von Mitarbeitermeinungen usw. • Reformen müssen auch umgesetzt werden und nicht durch neue Reformvorschläge ersetzt werden. • Ich war selbst selbständig als Politikberater. Mir fehlt die Verknüpfung des Notwendigen mit dem Möglichen. Mehr Pragmatismus in der Umsetzung!! • Helfen könnte die umgehende Umsetzung von direkten Maßnahmen die erkennbar sind. Die BürgerInnen sind es leid, permanent von "Vorschlägen" zu hören und dann keine Umsetzungen zu erleben. • Konkrete nachvollziehbare Maßnahmen setzen • Klare Trennung von Politik u. Verwaltung, ExpertInnen Umsetzungscompetenz einräumen • Reformen sind nie lustig. Man muss die Betroffenen mit ins Boot nehmen - nicht leicht. • Das Ziel vor Augen haben, wissen wohin sich Staat, Länder und Gemeinden entwickeln sollen, aber nicht alles auf ein Mal versuchen, sonst sind die Widerstände viel zu groß... • Klare Ziele definieren und u m s e t z e n. Auch gegen Widerstände mit Mut und Entschlossenheit agieren. Politik braucht Rückgrat!! Die Menschen sind so reif und intelligent, um auch unangenehme Maßnahmen zu verstehen, wenn diese gerecht auf alle Bevölkerungsschichten verteilt werden.
<p>Mehr Bewegung bei Bund und Ländern – mit gutem Beispiel vorangehen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beginnen mit Reformen in der Bundes- und Landespolitik als Startmotivation • Mehr Mut zu klaren Entscheidungen auf Landes- und Bundesebene. Es fehlt ein Landesleitbild. • Die Gemeinden haben schon viele Reformen durchführen müssen - weniger Geld !!! Bundes- und Ländervertreter müssten sich in einer Art Konklave zusammensetzen. Sie werden erst dann wieder "freigelassen", wenn konkrete Ergebnisse vorliegen. Kompetenzen gehören bereinigt, ebenso diverse Gesetze auf Sinnhaftigkeit überprüft. Anm.: Man darf die BürgerInnen nicht noch mehr bevormunden. • Auch im Bund und Land Reformen umsetzen • Abbau bzw. Verringerung der Instanzen z.B. Landesregierung od. Bezirkshauptmannschaften • Auf Bundes- und Landesebene ein Loslassen von alten Strukturen und Machterhalt. • Gemeinden sind mit 5 Prozent des BIP verschuldet. 90 Prozent Verschuldung hat der Bund. Gemeinden sparen und der Bund/Land erhöht die Transferleistungen Jugendwohlfahrt, Gesundheit und Soziales • Diskrepanz aufheben zwischen Sonntagsforderungen nach Reformen und

Vorschläge	Einzelnennungen
	<p>tatsächlich steigender Verwaltungsarbeit aufgrund Gesetzes- und Verordnungsflut</p> <ul style="list-style-type: none"> Bessere Koordination von Bund/Länder/Gemeinden; die Gemeinden müssen besser unterstützt werden!!
Verantwortlichkeit der Entscheidungsträger einfordern – mehr Mut der Politik	<ul style="list-style-type: none"> Aufhebung der Unkündbarkeit, Verträge auf Zeit, Bürgermeisterdirektwahl Bürgermeister/Gemeinderäte sollten nur eine bestimmte Amtszeit (max. 3 Perioden) bleiben können, dadurch mehr Chancen für nachfolgende Generation, mehr Modernisierung auch in der Verwaltung. persönliche Vorteile durch Reformen Mehr Mut, die Dinge "anzupacken" und von "oben her" mit gutem Beispiel vorangehen... Vorschläge nicht nur diskutieren sondern auch annehmen und umsetzen Mehr Mut der Politik wäre wünschenswert, wahlorientiertes Handeln verhindert Reformen Mehr Mut zur Veränderung der politisch Verantwortlichen; Konzepte unabhängig vom (partei-) politischen Kalkül nach objektiven Maßstäben umsetzen
Forcieren von Gemeindekooperationen – Strukturveränderungen	<ul style="list-style-type: none"> rasche Umsetzung von Gemeindekooperationen in verschiedenen Bereichen Es ist notwendig auch kommunale Strukturen an geänderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen anzupassen Ausgliederung, Arbeitsplätze schaffen und Gewerbegebiet weiterentwickeln, Tourismus stärken und Region ausbauen, Stadtgemeinde im Zentralraum besser positionieren Möglichst viele Aufgaben den unteren Ebenen (Gemeinden) zuteilen, die sind näher beim BürgerIn. Natürlich müssen auch die entsprechenden finanziellen Mittel dafür zur Verfügung stehen.
Sonstige Hinweise	<ul style="list-style-type: none"> Es gibt bei den zur Zeit geltenden Gegebenheiten keine gangbaren Möglichkeiten meist wenig konkreter Ertrag Konzepte in Hülle und Fülle - Umsetzungsmöglichkeiten sehr gering. Die Gemeinden sollten sich auf die ureigensten Aufgaben konzentrieren können. Das Thema "Innovationsmanagement" wird in den Kommunen zu wenig aktiv bearbeitet (Innovationskraft entwickeln)

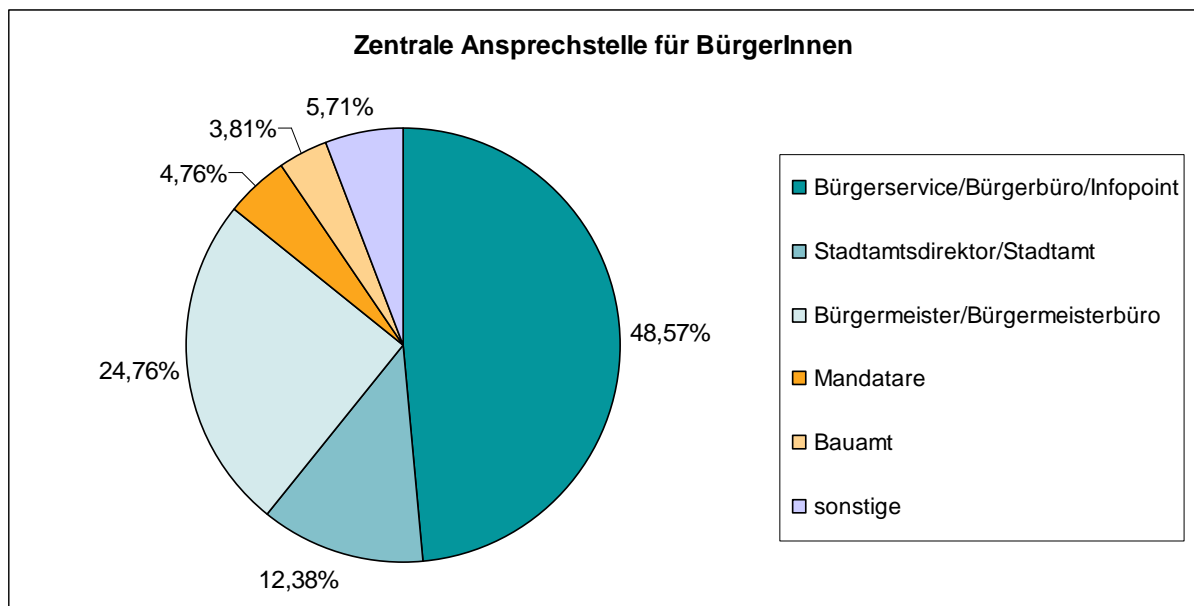
Einschätzungen der ExpertInnen:

Was die gemeinsame Diskussion nach Einschätzung der städtischen ExpertInnen einmal mehr gezeigt hat ist, dass offensichtlich ein bundesweites positives Reformklima fehlt. Wenn dieses nicht gegeben sei, falle es auch den Gemeinden schwer, etwas zu verändern oder für Veränderungen in den Gemeinden einzutreten. Derzeit werden vielfach Reformen bei den Gemeinden von denen eingemahnt, die selbst nicht in der Lage sind, etwas zu verändern. Es wird als richtig und notwendig angesehen, den Punkt Reformklima in Österreich aktiv zu fordern und zu fördern.

8 Schnittstelle zu den BürgerInnen

Frage: Welches ist in Ihrer Gemeinde die wichtigste Ansprechstelle für die BürgerInnen?

Abbildung 10: Zentrale Ansprechstelle für BürgerInnen



Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Danach befragt, welches die wichtigste Ansprechstelle für die BürgerInnen in den Gemeinden ist, zeigt die Umfrage ein – auch für uns – überraschendes Ergebnis:

- Die wichtigste Ansprechstelle ist das Bürgerservice. Damit ist das Bürgerservice für die meisten Gemeinden zur wichtigsten Schnittstelle (hier rund 50 Prozent der Antworten) zu den BürgerInnen geworden.
- An zweiter Stelle rangieren nach wie vor die BürgermeisterInnen. Ob es sich hier jedoch nur um die Gemeinden handelt, die kein Bürgerservice haben, kann mit den vorliegenden Antworten nicht geklärt werden.

Einschätzungen der ExpertInnen:

Beim Punkt Schnittstelle meinten die städtischen ExpertInnen, dass das Ergebnis evtl. auch durch die Gemeindegröße beeinflusst ist (Bürgerservicestellen eher in größeren Gemeinden; BürgermeisterInnen eher in kleineren Gemeinden die direkte Ansprechstelle). Bürgerservicestellen sind für die BürgerInnen ja auch attraktiv, weil sie gleich Erledigungen anbieten können, was der/die BürgermeisterIn idR nicht kann. Aus den Antworten lesen die PraktikerInnen aber auch heraus, dass die BürgermeisterInnen sich mit ihren Bürgerservicestellen identifizieren und zu schätzen wissen, was in ihrer Bürgerservicestelle alles geleistet wird.

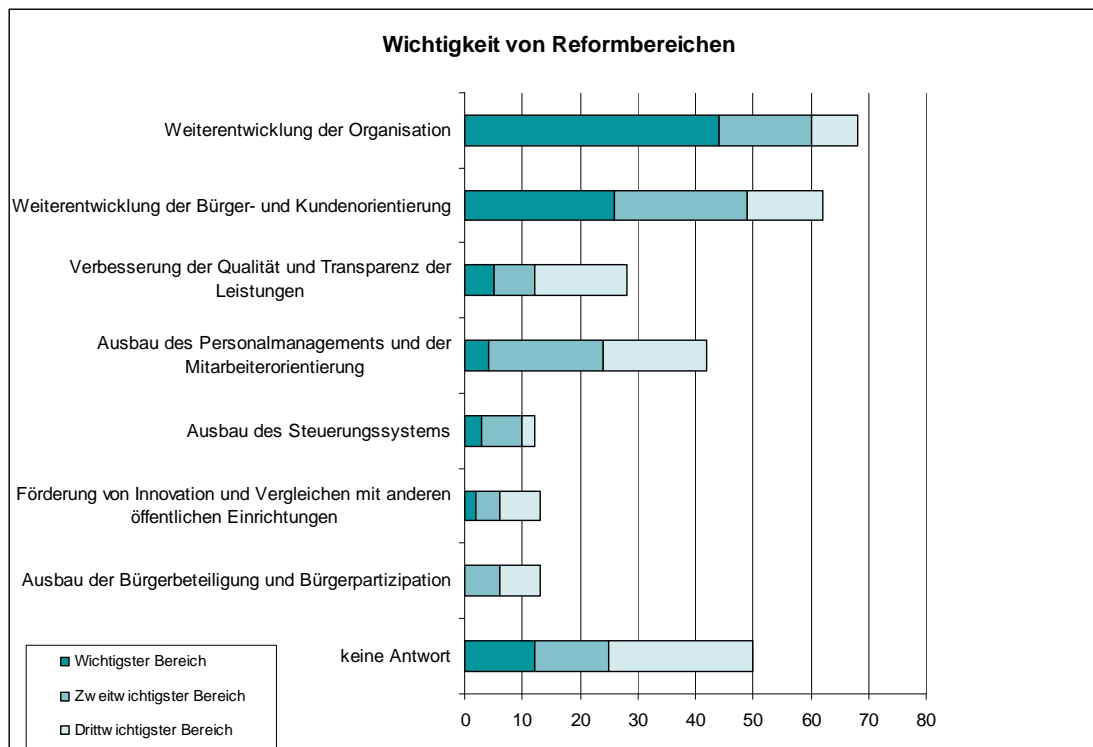
III Teil 2: Befragung der Verwaltungsleitung

1 Reformcharakteristika

1.1 Reformschwerpunkte

Bevor wir Details der zurückliegenden Reformaktivitäten abfragen wollten, wurden die TeilnehmerInnen gebeten, einzuschätzen, wo die Schwerpunkte der zurückliegenden Reformbemühungen lagen. Dazu sollten die drei wichtigsten Reformbereiche der letzten 5-10 Jahre aus einer Grobstruktur benannt werden.

Abbildung 11: Wichtigkeit von Reformbereichen



Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

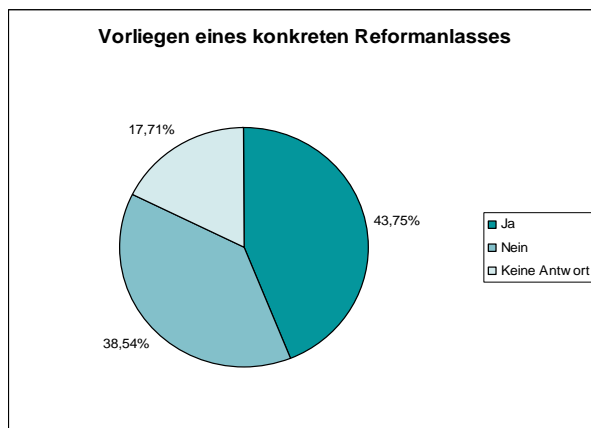
Aus den Antworten lässt sich eine ganz eindeutige Dominanz von Maßnahmen erkennen: Im Zentrum der Modernisierung standen in den letzten Jahren Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Verwaltungsorganisation und der konsequente Ausbau der Bürger-/Kundenorientierung. Das Personalmanagement und auch Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität und Transparenz der Leistungen sind zwar ebenfalls wichtig, werden aber gegenüber den beiden erstgenannten Bereichen seltener genannt.

Einschätzung der ExpertInnen:

Überrascht zeigten sich die städtischen ExpertInnen darüber, wie gering das Gewicht des Themas *Steuerung* ist, ist dies doch ein ganz zentrales Element des *Public Management*. Es wurde die Meinung vertreten, dass das Ergebnis auch zeige, was offensichtlich in den Gemeinden praktisch machbar war, nämlich *Strukturveränderungen umzusetzen* und die *Bürger- und Kundenorientierung weiter auszubauen*. Weil die abgefragten Bereiche sehr grobe Kategorien sind, ist davon auszugehen, dass die Antworten nicht immer ganz trennscharf sind (die *Verbesserung der Qualität der Leistungen* kann auch als *Bürgerorientierung* gelten).

1.2 Reformanlass und Beginn

Abbildung 12: Vorliegen eines konkreten Reformanlasses



Auf die Frage, ob es einen ganz konkreten Anlass für die Reformen gab, zeigt sich ein uneinheitliches Bild: Für rund 44 Prozent der Gemeinden gab es diesen Anlass; knapp 40 Prozent haben ihre Reformen auch ohne diesen Anlass gestartet.

Als Anlässe werden etwa genannt (Mehrfachnennungen):

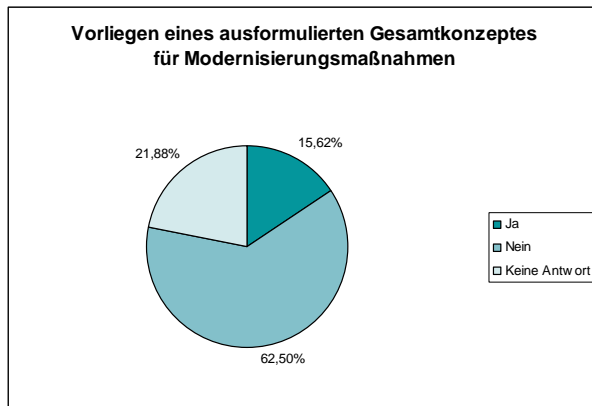
Mehr als die Hälfte aller konkreten Nennungen dahingehend, was dieser Anlass war, nennt *Personalwechsel der Spitze der Verwaltung* (BürgermeisterIn oder Amtsleitung).

Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Als weitere eher singuläre Anlässe werden genannt: *Prüfungen LRH oder RH*, *schwierige Haushaltssituation* (Zahlungsunfähigkeit), *Neubau Rathaus* oder auch *regionale/lokale Entwicklungsstrategien* bzw. *Einsicht in die Unabwendbarkeit von Änderungen*.

1.3 Reformkonzept

Abbildung 13: Vorliegen eines ausformulierten Gesamtkonzeptes für Modernisierungsmaßnahmen



Als nächstes wollten wir wissen, ob es für die zurückliegenden Reformen ein ausformuliertes Gesamtkonzept zur Modernisierung der Verwaltung gab.

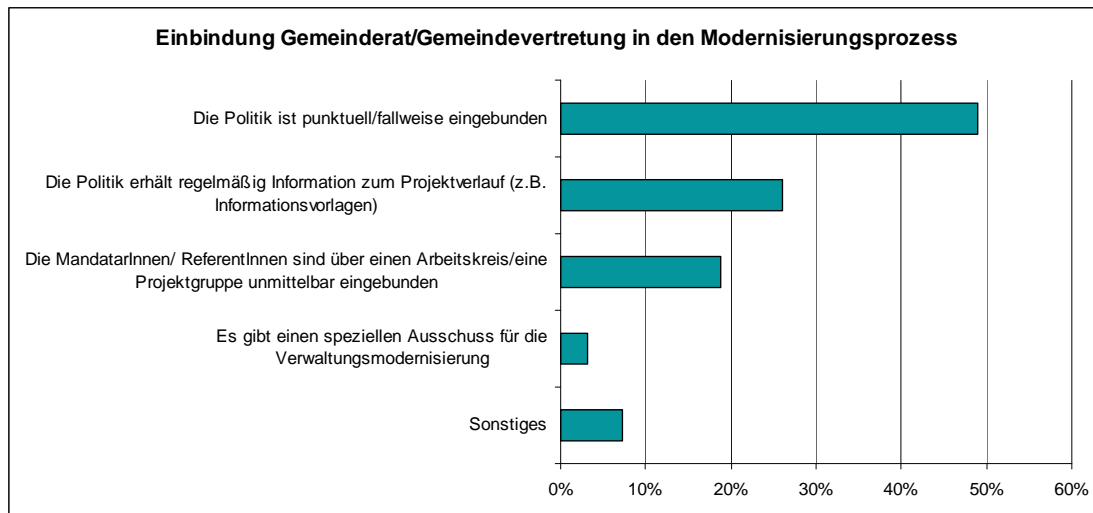
Nur 15 Prozent geben hier an, ein solches Konzept – im Sinn eines Masterplans – gehabt zu haben. Die überwiegende Mehrzahl der Gemeinden stützt ihre Modernisierungsbemühungen auf andere Grundlagen. Meist werden Teilkonzepte genannt, aber auch Vorschläge externer BeraterInnen, Ideen der eigenen Führungskräfte (etwa von Veranstaltungen oder anderer Gemeinden).

Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

1.4 Einbindung der Politik

Die Modernisierung der Verwaltung – insbesondere wenn es um die Verwirklichung der Grundsätze des Public Managementkonzepts geht – ist ohne eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung nicht realisierbar. Insofern war es für uns wichtig zu erfahren, in welcher Weise der Gemeinderat / die Gemeindevertretung in den zurückliegenden Modernisierungsprozess eingebunden war.

Abbildung 14: Einbindung Gemeinderat/Gemeindevertretung in den Modernisierungsprozess



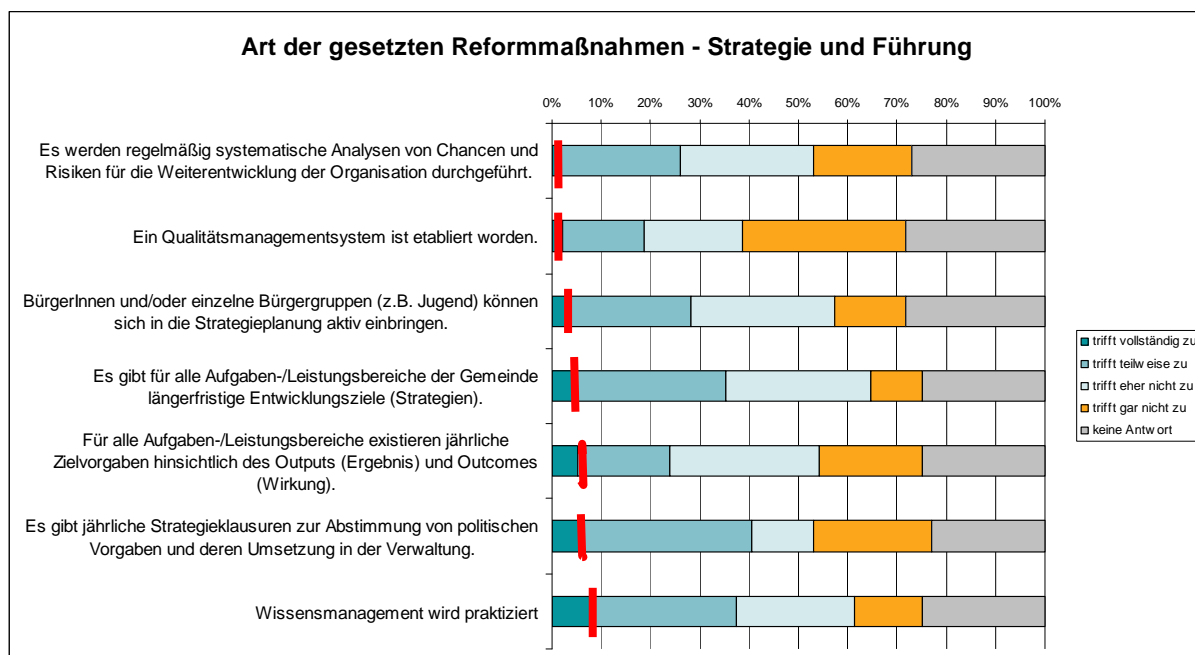
Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Die Antworten sprechen hier für sich: Nur in wenigen Fällen sind die PolitikerInnen aktiver und mitwirkender Teil der Reformen. Meist werden sie fallweise oder in Abhängigkeit vom konkreten Projektverlauf informiert. Manche weisen darauf hin, dass die GemeindemandatarInnen qua Funktion sowieso eingebunden sind, weil alle grundsätzlichen Entscheidungen im Gemeinderat zu treffen sind.

2 Entwicklungsstand der einzelnen Reformmaßnahmen

2.1 Strategie und Führung

Abbildung 15: Art der gesetzten Reformmaßnahmen – Strategie und Führung



Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Im Bewusstsein vieler Führungskräfte ist schon lange klar, dass das Thema Strategie und Führung im Alltag zu kurz kommt⁴. Auch die Reformen der letzten Jahre konnten hier – so die vorliegenden Ergebnisse der Befragung – grundsätzlich nichts ändern. Nach wie vor besteht hier großer Entwicklungsbedarf.

Regelmäßige Auseinandersetzungen mit Chancen und Risiken der Verwaltungsentwicklung finden ebenso nur selten statt, wie jährliche Strategieklausuren. Demzufolge gibt es in der Mehrzahl der Gemeinden auch noch keine längerfristigen Entwicklungsziele für die einzelnen Aufgaben-/Leistungsbereiche. Auch werden keine jährlichen Zielvorgaben für einzelne Abteilungen vereinbart (Kontraktmanagement!).

Nur drei von hundert teilnehmenden Gemeinden geben an, ein Qualitätsmanagementsystem etabliert zu haben; in Ansätzen trifft dies zumindest auf knapp 20 Prozent aller BefragungsteilnehmerInnen zu.

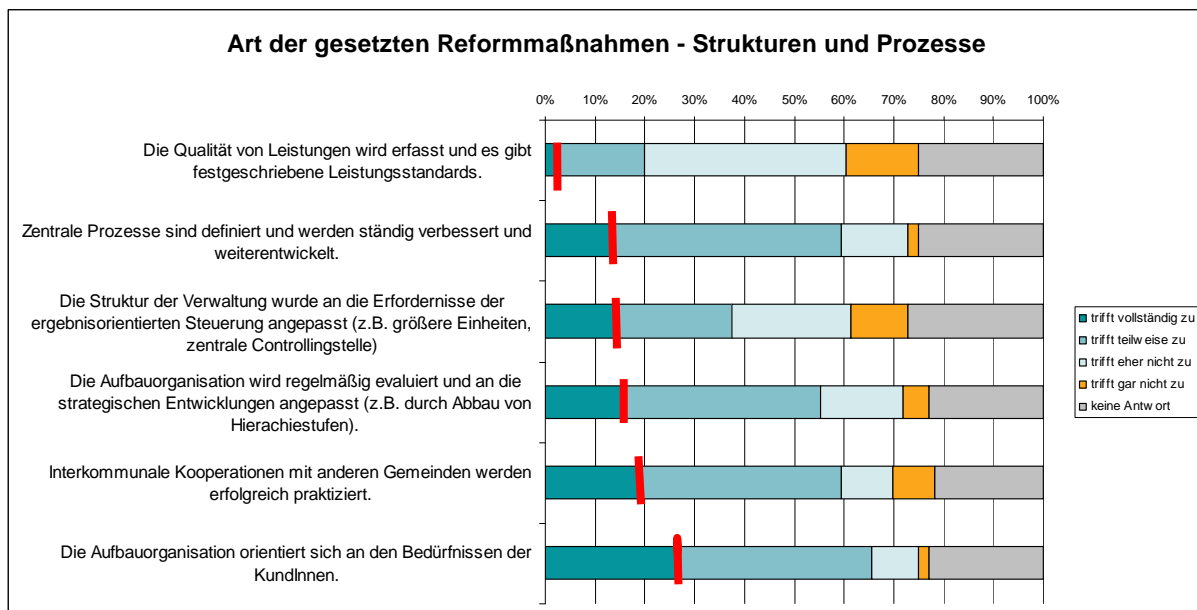
⁴ Quelle: Studie von Horvath und Partner aus dem Jahr 2006: Mehr Zeit für Führung

Einschätzungen der ExpertInnen:

Es bestätigt sich – so die ExpertInnen – der generelle Eindruck aus der Eingangsfrage bezüglich der Reformschwerpunkte. Es wurde ferner die Meinung vertreten, dass das Arbeiten mit Zielen in den Verwaltungen offensichtlich zu wenig positiv besetzt ist. Als positiv herausgehoben wird, dass aus den Antworten ablesbar wird, dass bei vielen Städten/Gemeinden zumindest partielle Aktivitäten im Bereich Strategie und Führung vorhanden sind. Manche ExpertInnen meinten auch, dass eventuell nicht allen die große Bedeutung und der Nutzen von strategischer Arbeit und zielorientierter Führung bewusst seien. Ziele sind – so die gemeinsame Einschätzung der ExpertInnen – noch nicht in der Kultur der Verwaltungsarbeit angekommen.

2.2 Strukturen und Prozesse

Abbildung 16: Art der gesetzten Reformmaßnahmen – Strukturen und Prozesse



Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Wurde eingangs von den Verwaltungsleitungen angegeben, dass die Weiterentwicklung der Organisation das zentrale Reformthema der letzten Jahre war, so relativiert sich dies ein wenig bei der Betrachtung der konkreten Modernisierungsergebnisse auf dem Gebiet der Verwaltungsorganisation und der Verwaltungsabläufe.

- Rund ein Drittel der Gemeinden nimmt für sich in Anspruch, dass die Aufbauorganisation sich an den Bedürfnissen der KundInnen orientiert. Eine regelmäßige Evaluierung der Aufbauorganisation oder aber eine Anpassung an die Erfordernisse ergebnisorientierter

TEIL 2: BEFRAGUNG DER VERWALTUNGSLEITUNG

Steuerung ist nur bei einer kleinen Gruppe von Städten/Gemeinden vollständig verwirklicht.

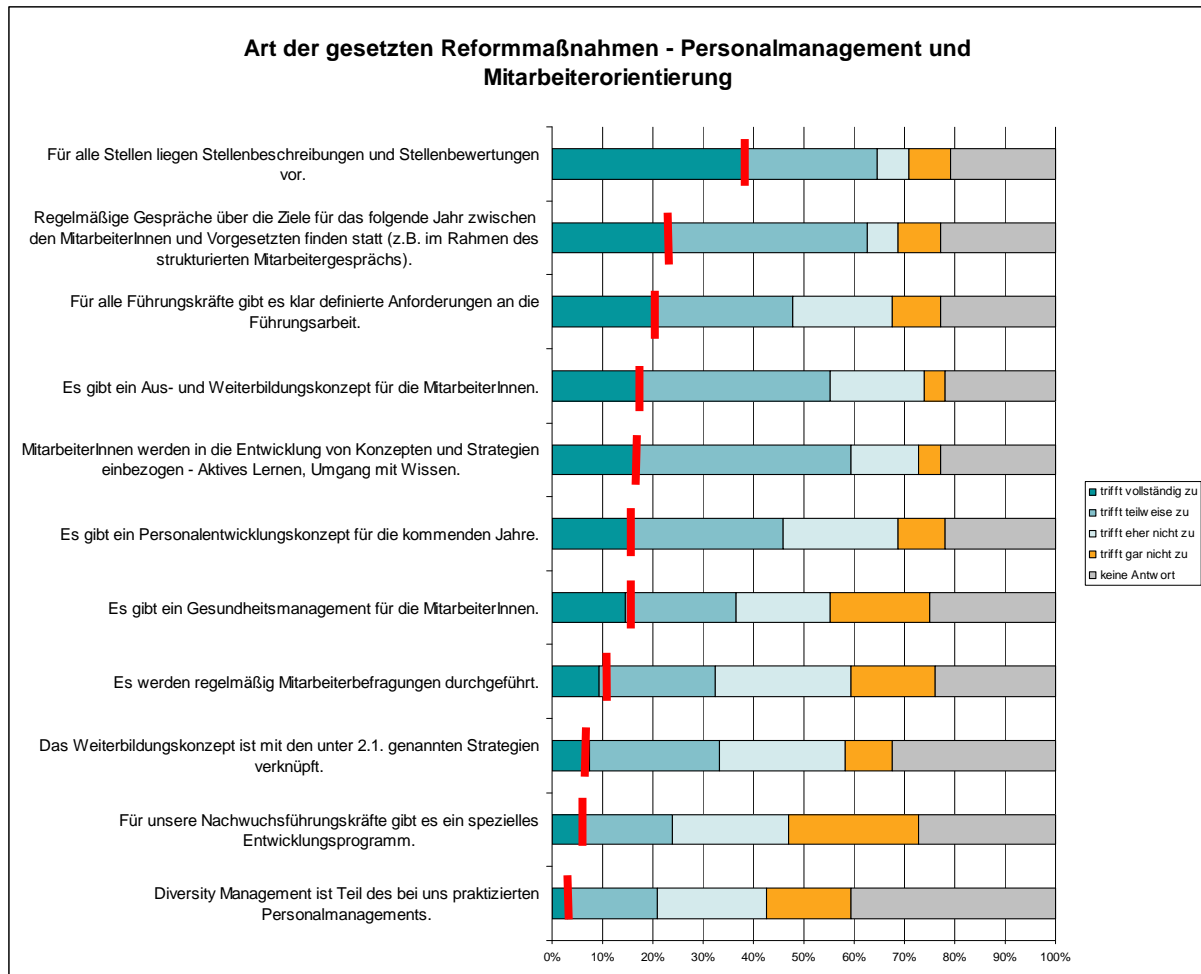
- ❑ Auch die Kooperation mit anderen Gemeinden ist für rund 20 Prozent ein erfolgreiches und für weitere 50 Prozent zumindest ein teilweise erfolgreiches Handlungsfeld.
- ❑ Die geringsten Fortschritte gibt es aber – so die Antworten der teilnehmenden Gemeinden – im Segment der Leistungsqualität und bei den Leistungsstandards. Dies überrascht insofern, als gerade viele BürgermeisterInnen (s.o.) Qualitätsverbesserungen bei Leistungen und Services als Fortschritte der letzten Jahre herausstrichen.

Einschätzungen der ExpertInnen:

Qualität und Prozesse hängen zusammen. Es wird von Seiten der städtischen ExpertInnen gemeinhin vermutet, dass viele kommunale Verwaltungen die eigenen Prozesse noch nicht umfassend analysiert und optimiert haben.

2.3 Personalmanagement und Mitarbeiterorientierung

Abbildung 17: Art der gesetzten Reformmaßnahmen – Personalmanagement und Mitarbeiterorientierung



Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Immer wieder wird darauf hingewiesen, dass die Leistungsfähigkeit einer Organisation ganz wesentlich von der Qualität seiner MitarbeiterInnen bestimmt wird. Auch zeigen unsere Erfahrungen, dass Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung immer eng verknüpft sein müssen mit Maßnahmen der Personalentwicklung – zumindest mit einer parallelen Weiterbildung. Und so liegt es nahe zu fragen, welche Reformertolge es auf dem Gebiet des Personalmanagements zu verzeichnen gibt.

Wie schon auf anderen Gebieten wird auch hier deutlich, dass in den Städten und Gemeinden einiges in Bewegung ist und es durchaus viele Ansätze und Bemühungen auf dem Gebiet des Personalmanagements gibt. Seltener sind jedoch abgeschlossene – und damit dezidiert als Erfolge auszuweisende – Reformmaßnahmen.

Nennenswert sind hier zum einen die Stellenbeschreibungen und die Stellenbewertungen, die zumindest in rund 40 Prozent der teilnehmenden Gemeinden Standard sind. Das strukturierte Mitarbeitergespräch ist noch bei immerhin mehr als 20 Prozent der Gemeinden im Einsatz (hier geben aber weitere rund 40 Prozent partielle Aktivitäten an).

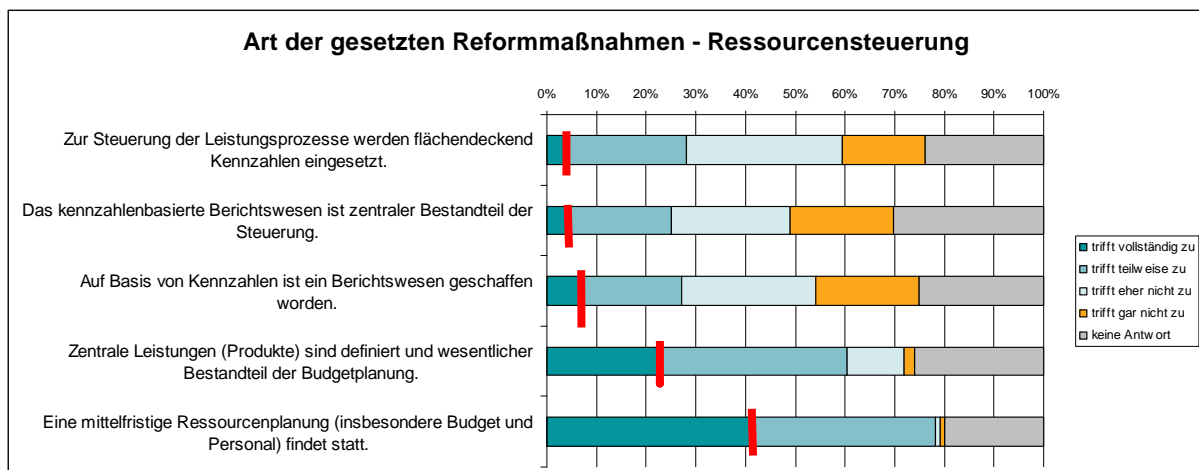
Weit abgeschlagen sind demgegenüber die Themen Diversity Management, Nachwuchsführungskräfteentwicklung und die Verknüpfung des Aus- und Weiterbildungsprogramms mit den strategischen Zielen der Gemeinde (letzteres setzt ja auch voraus, dass es diese strategischen Zielsetzungen auch in einer abgestimmten und am besten schriftlich fixierten Form gibt).

Einschätzungen der ExpertInnen:

Wie schon oben erwähnt, wird darauf hingewiesen, dass viele Gemeinden zumindest partielle Aktivitäten im Bereich Personalmanagement nennen. Allerdings haben einige in der Runde auch kritisch angemerkt, dass selbst bei Standardthemen – wie etwa Stellenbeschreibungen – Nachholbedarfe erkennbar werden. Es wird vorgeschlagen, bei einer nächsten Befragung danach zu fragen, ob es eine strategische Personalplanung gibt. Dies deshalb, weil der Bedarf nach einer Dynamisierung der Personalpolitik weiter zunimmt (Demographie, neue Aufgaben).

2.4 Ressourcensteuerung

Abbildung 18: Art der gesetzten Reformmaßnahmen – Ressourcensteuerung



Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Ein zentrales Kennzeichen des Public Management Konzepts ist dessen Steuerungsphilosophie, die verkürzt als Steuerung auf Abstand und auf Basis von Zielen und Kennzahlen beschrieben werden kann.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Antworten der Gemeinden wird deutlich:

- Die mittelfristig orientierte Steuerung der Ressourcen (wohl am ehesten des Geldes) ist weit verbreitete Praxis.
- Auch Produkte sind eingeführt; ob allerdings die Budgetplanung bereits auf Basis der Produkte erfolgt, wäre noch zu prüfen, würde jedenfalls unserer Erfahrung eher widersprechen.
- Demgegenüber zeigen die Antworten sehr deutlich, dass eine kennzahlen- und damit auch zielbezogene Steuerung der Verwaltungen nur in ganz wenigen Fällen realisiert ist. Viele geben hier auch dezidiert an, dass es auf diesem Gebiet bei ihnen keine konkreten Reformergebnisse gibt.

Einschätzungen der ExpertInnen:

Die weite Verbreitung der mittelfristigen Budgetierung wird von den ExpertInnen so erklärt, dass dies ja ein ‚musst‘ ist und es hier gesetzliche Verpflichtungen gibt, weil eben alle dies auch tun. Demgegenüber ist die geringe Nutzung von Kennzahlen nur ein Spiegelbild der geringen Bedeutung des Themas Steuerung.

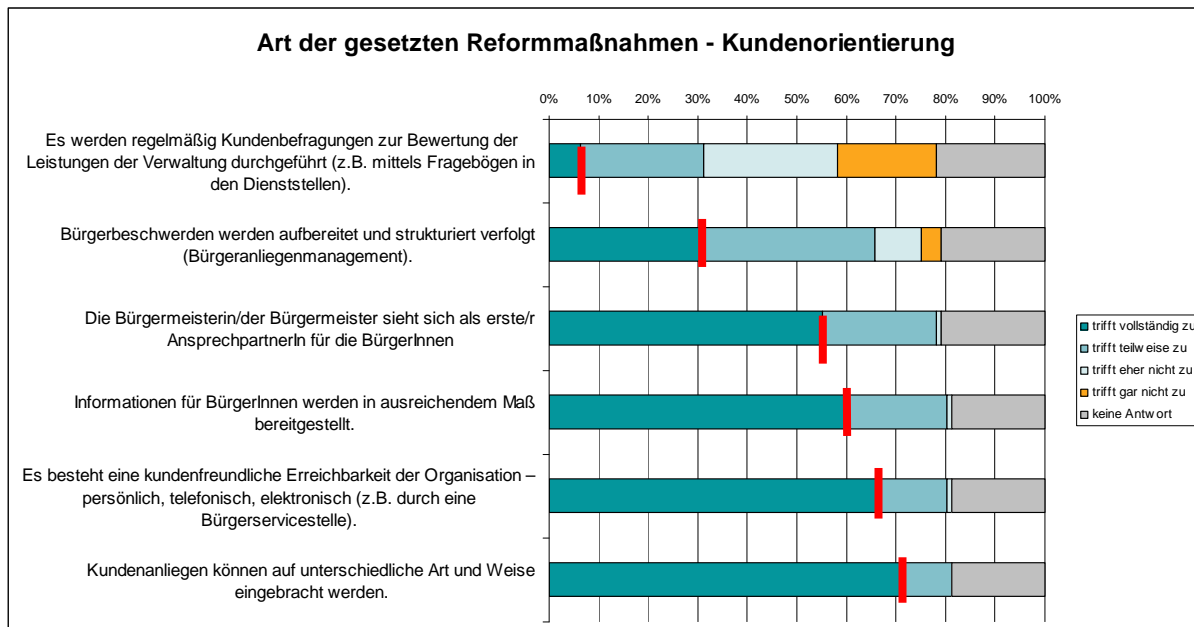
2.5 Kundenorientierung

Dem Reformbaustein Kundenorientierung wurde bereits bei der einleitenden Frage eine hohe Bedeutung zugemessen. Dies bestätigt sich auch auf der Ebene der Einzelmaßnahmen, geben die Städte und Gemeinden doch eindeutig zu erkennen, dass Kundenanliegen eingebracht werden können, eine kundenfreundliche Erreichbarkeit der Verwaltung gegeben ist und die Gemeinden auch meinen, dass Informationen für die BürgerInnen in ausreichendem Maße bereitgestellt werden.

Interessant ist die Einschätzung der Verwaltung, wonach in jeder zweiten teilnehmenden Gemeinde die/der BürgermeisterIn als erste AnsprechpartnerIn der GemeindebürgerInnen angesehen wird. Die BürgermeisterInnen selbst sehen hier eher das Bürgerservice als erste Ansprechstelle (siehe oben).

Regelmäßige Befragungen der BürgerInnen/KundInnen zur Zufriedenheit oder auch eine systematische Auswertung von Beschwerden/Anregungen sind nicht gängige Praxis, sondern eher die Ausnahme.

Abbildung 19: Art der gesetzten Reformmaßnahmen – Kundenorientierung



Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Einschätzungen der ExpertInnen:

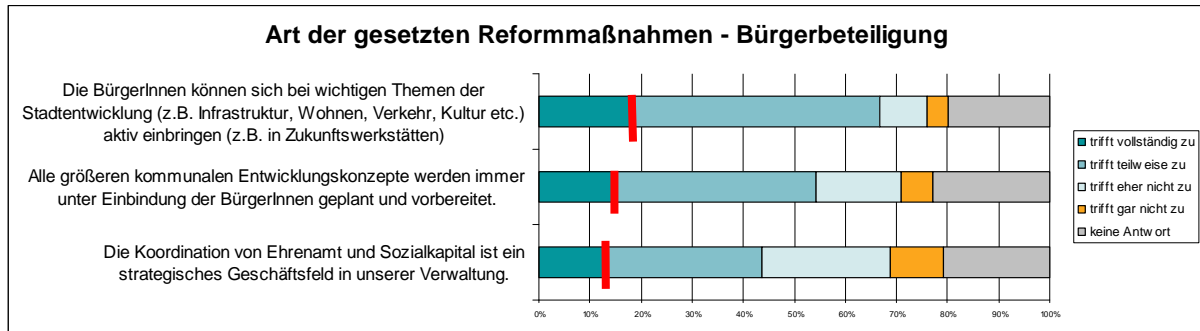
Die ExpertInnen bestätigen: dieses Reformfeld ist vermutlich das, in dem die größten positiven Veränderungen in den letzten Jahren erreicht werden konnten. Sie weisen darauf hin, dass Befragungen als sinnvoll angesehen werden und die BürgerInnen gut bewerten/einschätzen können was wünschbar aber auch möglich ist. Dennoch sagen einige in der Runde, dass Kundenbefragungen die Gefahr in sich tragen, dass sie zu einem Wunschkonzert werden.

2.6 Bürgerbeteiligung

Ein zentrales Element des Governancekonzepts ist die Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten für die BürgerInnen. Danach befragt, inwieweit hier konkrete Fortschritte erzielt werden können, zeigt sich, dass jeweils weniger als 20 Prozent der teilnehmenden Gemeinden Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen haben und den BürgerInnen die Möglichkeit eröffnen, sich aktiv in kommunalpolitische Entwicklungsprojekte einzubringen. Viele sagen aber auch, dass sie zumindest teilweise Möglichkeiten zur Mitwirkung anbieten (vielleicht im Rahmen der gesetzlichen Beteiligungserfordernisse). Weiter oben (Pkt. 2.1) haben wir im Zusammenhang mit Strategien schon einmal gefragt, ob sich die BürgerInnen hier aktiv einbringen können, was nur in den seltensten Fällen gegeben zu sein scheint.

Das neue Handlungsfeld Ehrenamt/Sozialkapital ist jedenfalls für lediglich rund 12 Prozent der antwortenden Gemeinden ein deklariertes strategisches Geschäftsfeld.

Abbildung 20: Art der gesetzten Reformmaßnahmen – Bürgerbeteiligung



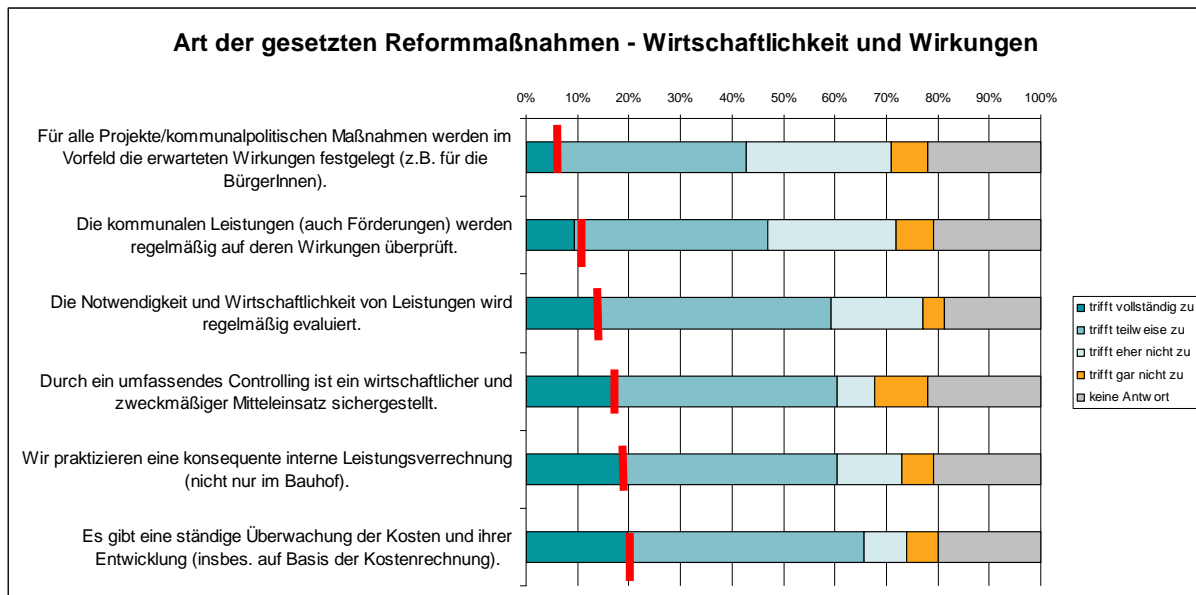
Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Einschätzungen der ExpertInnen:

Das Bild entspricht wohl der Realität. Einige ExpertInnen meinten jedoch, dass beim letzten Punkt vermutlich unterschiedliche Vorstellungen in den Gemeinden vorherrschen, die das Ergebnis geprägt haben. Denn tatsächlich sind nur wenige praktische Beispiele in Österreich öffentlich gemacht worden.

2.7 Wirtschaftlichkeit und Wirkungen

Abbildung 21: Art der gesetzten Reformmaßnahmen – Wirtschaftlichkeit und Wirkungen



Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Im Handlungsfeld Wirtschaftlichkeit und Wirkungen wird deutlich, dass auch hier diejenigen, die dezidiert den Fragen zustimmen können, eine Minderheit bleiben, jedoch viele zumindest partielle Reformfortschritte bei sich sehen.

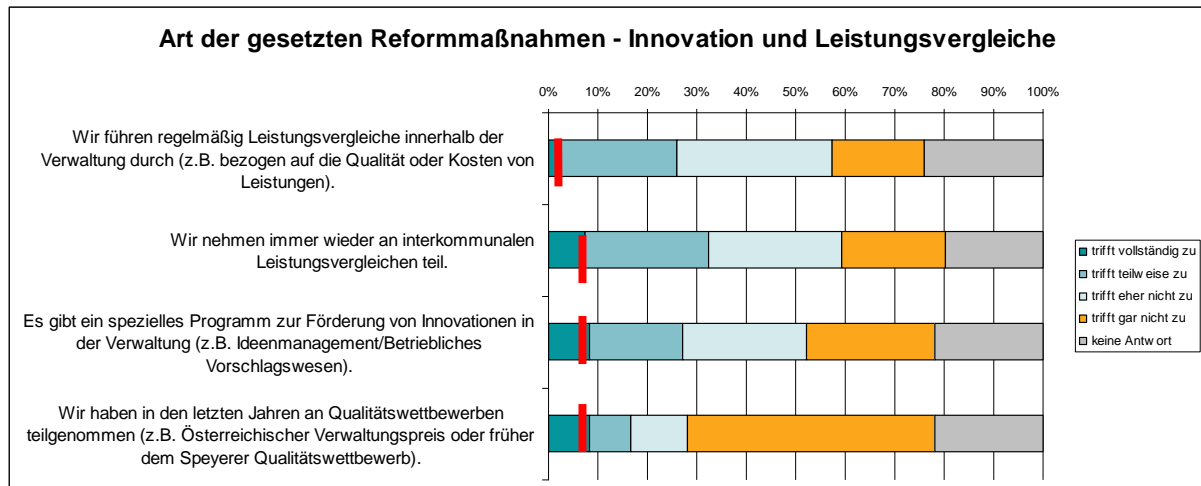
Das Thema das Kostenüberwachung und der internen Leistungsverrechnung sind die am weitesten entwickelten Bereiche. Demgegenüber ist auf dem Sektor der Wirkungsorientierung noch deutlicher Nachholbedarf zu erkennen.

Einschätzungen der ExpertInnen:

Insgesamt finden die städtischen ExpertInnen, dass die Gemeinden den eigenen Entwicklungsstand von Wirkungen als Reformagenda wohl zu positiv sehen und das positive Selbstbild nicht die Wirklichkeit widerspiegelt. Demgegenüber meinen die ExpertInnen, dass die Einschätzungen zum Entwicklungsstand der internen Leistungsverrechnung und der Kostenüberwachung die Realität zutreffend beschreiben.

2.8 Innovation und Leistungsvergleiche

Abbildung 22: Art der gesetzten Reformmaßnahmen – Innovation und Leistungsvergleiche



Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

In einem dynamischen Umfeld braucht es gezielter Maßnahmen zur Stimulation von Innovation, um in der Entwicklung nicht zurückzufallen. Dies kann durch gezielte Innovationsprogramme oder durch Leistungsvergleiche erfolgen.

Danach befragt, was die Städte und Gemeinden auf diesem Gebiet in den letzten Jahren unternommen haben, wird deutlich, dass

- nur ganz wenige Städte/Gemeinden spezielle Programme zur Förderung von Innovationen haben;
- auch das Thema Leistungsvergleiche – sowohl in der eigenen Verwaltung als auch mit anderen Gemeinden – eher Ausnahmen, denn die Regel sind, bzw. es partielle Aktivitäten geben könnte;
- nur einzelne Gemeinden mit ihren Modernisierungsprojekten an Qualitätswettbewerben mitgewirkt haben; die Mehrzahl gibt an dezidiert nicht teilgenommen zu haben.

Einschätzungen der ExpertInnen:

Insgesamt wird das dargestellte Ergebnis von den ExpertInnen als zutreffend angesehen. Allerdings fällt allen die Interpretation der Ergebnisse etwas schwer. Es wird jedoch noch einmal herausgestrichen, dass die ExpertInnen Vergleiche zwischen den Gemeinden/Verwaltungen als sinnvoll und hilfreich ansehen („man muss nicht alles neu erfinden“). Sie sehen aber gleichwohl die noch fehlende Bereitschaft in den einzelnen Organisationen, sich mit anderen zu vergleichen. Es wird vermutet, dass vielen die Chancen dieser Vergleiche noch nicht bewusst sind, dass man vermutet, dass Aufwand und Nutzen in keinem realistischen Verhältnis stehen, oder

aber dass auch verzerrte Bilder vorherrschen („es ist überall anders und man kann eh nix vergleichen“). Manche haben vielleicht auch Angst vor schlechten Ergebnissen oder dem Vergleichen an sich. Vielleicht fehlen einfach auch die Werkzeuge für geeignetes Benchmarking. Mit Blick auf eine Intensivierung von Vergleichen wird vorgeschlagen, weniger auf Kennzahlenvergleiche zu fokussieren und vielmehr den Lernaspekt im Benchmarking stärker in den Vordergrund zu rücken.

Vergleichen und Transparenz – und hier waren sich die ExpertInnen weitgehend einig – sind nicht Teil der hiesigen Verwaltungskultur. Transparenz ist nicht gewünscht.

3 Wirkungen/Effekte der realisierten Maßnahmen

Zum Abschluss galt es in der Befragung zu erkennen, welche Effekte die durchgeführten Modernisierungsmaßnahmen in den Städten und Gemeinden hatten. Hier ist zunächst darauf hinzuweisen, dass rund die Hälfte aller BefragungsteilnehmerInnen keine Antworten gegeben oder gar die Befragung an dieser Stelle abgebrochen haben.

Wie schon weiter oben haben wir versucht, – mit allen bereits genannten Schwierigkeiten der Abgrenzung – die Einzelnennungen zu Themengruppen zusammenzufassen, um damit Schwerpunkte sichtbar zu machen.

Die offenen Fragen wurden durch Beispiele gestützt. Diese Beispiele wurden denn auch vielfach als Antworten genutzt.

3.1 Wirtschaftlichkeitseffekte

Der Grundtenor ist eindeutig: die meisten Rückmeldungen geben zu erkennen, dass es durch die Reformmaßnahmen gelungen ist, mit weniger Personal die selbe Leistungsqualität zu gewährleisten oder bei gleich bleibendem Personalstand neue zusätzliche Aufgaben für die BürgerInnen anbieten zu können.

Einige geben zu erkennen, dass bei ihnen keine Wirtschaftlichkeitsverbesserungen eingetreten sind, oder diese nicht messbar seien.

Personaleinsparungen	<ul style="list-style-type: none"> • Personaleinsparungen konnten ohne Qualitätsverlust realisiert werden; Formularwesen in Homepage wurde verbessert; elektronischer Akt wurde eingeführt; • Personaleinsparungen von 10 Prozent • Personaleinsparungen konnten ohne Qualitätsverlust realisiert werden. • Personaleinsparung durch effizientere Leistungen • Personaleinsparungen ohne Qualitätsverlust; Zeitgewinn durch bessere Vernetzung der Prozesse, • Ausweitung von Angeboten bei gleichem Personal • Personaleinsparungen konnten ohne Qualitätsverlust realisiert werden. • Personaleinsparungen beinahe ohne Qualitätsverlust
-----------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Personaleinsparungen ohne Qualitätsverlust • Personaleinsparungen • Durch die Kostenstellenrechnung wurde die Kostenwahrheit transparent. Die neue Einteilung der Abteilungen ergab bessere Ausnützung von Zeit und MitarbeiterInnen, was zu rascheren Ergebnissen und damit zu mehr Bürgerzufriedenheit führte und das bei einer Personalreduktion von 12 Prozent. • Personalstand gehalten, trotz Aufgabenausweitung. Abstimmung Politik-Verwaltung optimiert - Qualitätssteigerung u. Zeitgewinn = Kostenersparnis. Bürgerbeteiligung = Reduktion von Bürgerreaktionen. • Pensionierungen teilweise nicht nachbesetzt, ohne erkennbare Qualitätsverluste • Personaleinsparungen ohne Leistungseinschränkung (weder quantitativ, noch qualitativ) • Personaleinsparung ohne Qualitätsverlust; Effizienzsteigerung durch Optimierung von Arbeitsabläufen • teilweise Personaleinsparungen • Personaleinsparung im Reinigungsbereich von 20 Prozent incl. Qualitätsverbesserung; Neuorganisation der städtischen Betriebe mit rd. 10 Prozent Personaleinsparung und Optimierung der Arbeitsabläufe; • innerhalb von sechs Jahren 5 Prozent Personaleinsparung in der Verwaltung: Wiedererlangung einer ausgeglichenen Gebarung; Millionenersparnisse durch Aufgabenkritik • Personaleinsparungen durch Verzicht auf Nachbesetzung ohne Qualitätsverlust. Durch Kooperationen konnten eine bessere Personalauslastung und zusätzliche Einnahmen erzielt werden. • Einsparung von Personalkosten durch Optimierung der Personalplanung; Verwaltungsabläufe wurden koordiniert, dadurch wurden Kosten eingespart. • Personalausgaben konnten auf einem gleich bleibenden Niveau gehalten, durch die Nichtnachbesetzung von Pensionierungen uä. konnten die jährlichen Gehaltssteigerungen abgefangen werden; • Einsparung einer Vollzeitkraft durch Hallenbad- und Saunaschließung • Dienstposten (aufgrund von Pensionierungen) wurden teilweise nicht nachbesetzt (ohne Qualitätsverlust!) • Personaleinsparungen ohne Qualitätsverlust • Personaleinsparungen u. Personalumverteilungen im Bereich Kindergärten, Horte ohne Qualitätsverluste • Personaleinsparungen, Qualitätssteigerungen, Schnelligkeitserhöhungen, Kostenreduktionen • Übernahme zusätzlicher Aufgabe ohne Personalaufstockung wurde möglich. Die Kostentransparenz hatte zur Folge, dass für bestimmte Leistungen nunmehr Entgelte verlangt werden (Turnsaalnutzung durch Dritte usw.) • Personaleinsparungen im Bereich Sacharbeitertätigkeiten durch Aufgabenkritik und Prozessverbesserungen (Strategische Personalbedarfsplanung) Prozess- und Tourenoptimierung im Bereich Wirtschaftshof (Papier, Restmüll, Biomüll) Auslagerung von Dienstleistungen, die nicht in der Kernkompetenz der Gemeinde liegen (Bsp. Zentralküche >> Volkshilfe) Kooperationen mit anderen Gemeinden
--	---

	<p>und Institutionen (Kinderbetreuungsbereich, Wirtschaftshöfe, Verbandsstrukturen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personaleinsparungen konnten ohne Qualitätsverlust realisiert werden • Personaleinsparungen konnten ohne Qualitätsverlust realisiert werden • Produktivitätssteigerung durch Verflachung der Hierarchie, Einsparung von Dienstposten • Personaleinsparungen konnten ohne Qualitätsverlust realisiert werden; Verbesserungen von Prozessabläufen Kompetenzvereinigungen, Aufgabenübertragungen • Verbesserung der Abläufe samt Personaleinsparungen • Umsetzung vieler zusätzlicher Projekte ohne erhebliche Personalsteigerung
<p>nicht näher konkretisierte Wirtschaftlichkeitsverbesserungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Durch bessere, strukturierte Planung von Arbeitsabläufen konnte effizienter gearbeitet werden. Es wurden nicht alle Abgänge ersetzt und trotzdem die gleichen Leistungen erbracht. Durch die eingeführte KLR konnten in vielen Bereichen die oft emotional besetzten Themen versachlicht werden. • Bessere Daten für politische Entscheidungen, Personaleinsparungen bei fast gleicher Leistung und Qualität, Transparenz der Kosten • Modernisierung der Schreiarbeiten bewirkte Kosten und Zeitersparnis • Konsequenter Einsatz neuer Techniken zur Steigerung der Effizienz • Optimierung interner Abläufe • Beschleunigung der Verfahren, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, besserer Personaleinsatz, Schaffung von Synergieeffekten • Besserer Mitteleinsatz generell (Kosten-/Nutzenverhältnis), Personaleinsparungen, besseres Bürgerservice • natürlicher Personalabbau, Prozessoptimierung, Steigerung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit • Servicequalität für die BürgerInnen ist bei gleichen Kosten gestiegen. Kostenbewusstsein wurde gesteigert. • Kosteneinsparungen ohne Leistungseinschränkungen • Arbeitsabläufe konnten verkürzt werden, Gerichtsverfahren konnten vermieden werden durch rechtzeitiges Eingehen auf Problemstellungen • Durch Umstrukturierung der Verwaltung (Bürgerservicestelle) konnten zusätzliche Aufgaben ohne Personalaufstockung erfüllt werden. Die Leistungsverrechnung in einzelnen Bereichen führte zu mehr Kostenbewusstsein. • Einsparungen durch Aufdecken von Doppelgleisigkeiten, schlankere Verwaltung • Auch ... hat sich wie ein Dienstleistungsunternehmen in der Wirtschaft zu fragen: „Welche Leistungen erwarten sich unsere KundInnen, die BürgerInnen dieser Stadt?“, „Wie können diese Leistungen immer effizienter erbracht werden?“ So wie bei modernen Unternehmen in der Privatwirtschaft stehen auch bei ... Zielsetzungen im Vordergrund, die ein Mehr an Eigenverantwortung und Gestaltungsfähigkeit für die Organisationseinheiten bringen sollen, die unmittelbar ihre Leistungen für die BürgerInnen erbringen. Dazu gehören aber auch die Verkürzung von Entscheidungswegen und die möglichste Reduzierung von Führungshierarchien. In Verfolgung dieser Maxime ist es daher nicht möglich, konkrete Aussagen über die fiskalischen/wirtschaftlichen

	<p>Auswirkungen von Verwaltungsreformmaßnahmen zu treffen. ... ist jedenfalls bestrebt, die Personalkosten nicht zu erhöhen. Dies fällt umso schwieriger, als wiederholt der Bund Aufgabenverlagerungen zulasten der übrigen Gebietskörperschaften vorgenommen hat, die die Beschäftigungsentwicklung maßgeblich beeinflusst haben. Dennoch konnten auch die Verwaltungsreformmaßnahmen dazu beitragen, dass der Personalstand trotz zusätzlicher Aufgaben und dynamischer Aufgabenbereiche im vergangenen Jahrzehnt deutlich rückläufig war.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalverlagerung brachte größere Effektivität Zusammenlegung von ausgegliederten Rechtsträgern brachte Kosteneinsparung und größere Flexibilität Einsparungen im Office-Bereich durch Verhandlungen mit Partnern im Bereich IT, Telekommunikation etc. • Einführung Bürgerservice mit Personaleinsparung • Durch ein Vorsteuerabzugsmodell für Gemeindeamt und Bauhof konnte eine Einsparung ohne Qualitätsverlust erreicht werden. Durch Mitarbeiterschulungen können Personaleinsparungen ohne Qualitätsverlust für die BürgerInnen umgesetzt werden. Durch Ausgliederung von betriebsähnlichen Einrichtungen wie z.B. Obstpressen kann dieselbe Leistung für die BürgerInnen angeboten werden und gleichzeitig der Gewinn für die Gemeinde erhöht werden.
<p>Sonstige Hinweise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • kaum messbar Größere Zufriedenheit Politik, BürgerInnen, Gemeindebedienstete • keine Einsparungen messbar • nicht messbar! • Bessere Organisation durch Zusammenlegung von Abteilungen; bürgerfreundliche Öffnungszeiten; Abbau von Doppelgleisigkeiten; Stärkung der Eigenverantwortlichkeit und des wirtschaftlichen Denkens bei AbteilungsleiterInnen, ... • Reformen haben bis dato außer Kosten nichts gebracht; wirklich sinnvolle Verwaltungsreformen werden vom Gesetzgeber nicht durchgeführt weil dies weniger WählerInnen bedeutet • da die Verwaltungsreform erst in wenigen Teilbereichen durchgeführt wurde und dzt. noch in Umsetzung ist, kann diese Frage hinsichtlich ihrer Auswirkungen noch nicht inhaltlich behandelt werden. • Aufgaben wurden strukturiert. • Aufgaben wurden strukturiert! • Die Kosten sind nicht wesentlich gesunken, der Vorteil der realisierten Maßnahmen liegt in der Steigerung der leichten Erreichbarkeit für die BürgerInnen. BürgerInnen können mehrere Anliegen in einem einzigen Büro erledigen. • Es sind uns keine Verwaltungsreformen auf Gemeindeebene bekannt, die zu Wirtschaftlichkeitseffekten geführt haben. Vielmehr erfolgten Änderungen in der Verwaltung zu Lasten der Gemeinde.

Einschätzungen der ExpertInnen:

Die Antworten werden von den städtischen ExpertInnen als insgesamt plausibel gewertet. Personaleinsparungen hatten in der Vergangenheit sicherlich einen großen Stellenwert. Nicht zu-

letzt auch deshalb, weil sowohl die Landesverwaltungen als auch die lokalen PolitikerInnen dies immer wieder fordern.

Berücksichtigt werden muss aus Sicht der ExpertInnen aber auch, dass die Messung der Wirkungen von vielen als problematisch angesehen wird und es hier auch neuer gemeinschaftlicher Impulse bedürfte, um neue Ansatzpunkte, Messsysteme zur Verfügung stellen zu können.

3.2 Performance Effekte

Was nun aber die Auswirkungen der Reformbemühungen auf die Leistungen – die Performance der Gemeinden – hatte, sind die Antworten etwas uneinheitlich. Eine große Zahl an Nennungen betrifft Fortschritte beim Kundenservice und der Kundenzufriedenheit; teilweise werden die Antworten von 3.1 hier nochmals wiedergegeben (Qualitätssicherung ohne zusätzliches Personal):

Kundenservice – Kundenzufriedenheit⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit ist gestiegen • Kundenbefragungen positiv (waren dies zuvor auch schon) • Hoher Stand bei der Bürgerzufriedenheit (über 90 %) konnte gehalten bzw. tlw. erhöht werden; Effizienzsteigerung in der Ablauforganisation; • Mit der Einführung eines Bürgerbüros haben wir viel Lob eingefahren. • Kundenzufriedenheit ist gleich hoch • Die Einführung der Bürgerservicestelle wird von der Bevölkerung gut angenommen, eine telefonische Umfrage (i.Z.m. einer Wahl durch eine Partei) hat der Verwaltung ein (überraschend)gutes Zeugnis ausgestellt. Überraschend deshalb, weil die der grundsätzlich der Eindruck vorherrscht, die Gemeindeverwaltung hätte einen schlechten Ruf! • die Zufriedenheit der BürgerInnen v. Linz ist erwiesen merklich höher (erhoben via Befragungen sowie individuell von KundInnen kommuniziert) • Beschleunigung von Informations- und Kommunikationsflüssen mehr Fokus auf Kundenservice transparente Darstellung und Abwicklung der Leistungen • Die Zufriedenheit der BürgerInnen aber auch der MitarbeiterInnen konnte durch eine wesentliche Ausweitung der Öffnungszeiten des Rathauses (zB. langer Donnerstag von 7-19 Uhr durchgehend) einerseits und durch eine Ausweitung der Gleitzeitarbeitszeitregelung erreicht werden. • Das Erscheinungsbild der Verwaltung wurde deutlich verbessert. Die Kundenzufriedenheit ist gestiegen • Kundenzufriedenheit ist weiter gestiegen • Mehr Bürgerzufriedenheit durch Bürgerservicestelle • ja, aber keine Befragungsergebnisse • Zufriedenheit erhöht • Bürgerservice brachte höhere Kundenzufriedenheit • Offene, kundenfreundliche Verwaltung neben der bereits vorhandenen Sachkompetenz
--	--

⁵ Nachdem aber kaum Kundenbefragungen durchgeführt wurden (siehe oben) muss davon ausgegangen werden, dass es sich hier um Selbstwahrnehmungen handeln muss.

	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Kundenzufriedenheit (Kundenbefragung)
<p>Sonstige Effekte</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nachweisbar gestiegene Zufriedenheit der MitarbeiterInnen; zahlreiche Qualitätspreise trotz Budgetkonsolidierung Leistungserweiterung ohne zusätzliches Personal Bisher nicht gelungen Es ist gelungen, neue Aufgaben/Leistungen im Bereich Integration ohne zusätzliches Personal anzubieten Ausbau des Bürgerservices Anbietet von Rechtsberatungen in allen Lebensbereichen, Sprechstunde des Behindertenombudsmannes Der Bereich Integration ist bei uns tatsächlich ein wichtiger Punkt. Hier wurde ein Schwerpunkt gesetzt, ohne zusätzliches Personal zu rekrutieren. Integration ist fixer Bestandteil der Arbeit, Motivationssteigerung durch gegenseitige Akzeptanz der Leistungen Gleiche und bessere Leistung bei weniger Personal Die Personalreduktion von 12 Prozent, alleine im Jahr 2010, und in den Jahren 2007-2009 von 15 Prozent konnte bei gleichen Leistungsstandards abgefangen werden. Schaffung Bürgerservicebüro mit bestehendem Personal Zahlreiche Zusatzservices ohne Mehrpersonal; Die Präsenz bei den BürgerInnen und die Kundenfreundlichkeit und damit -zufriedenheit konnte verbessert werden; neue Aufgaben wie im Integrationsbereich werden erfolgreich bearbeitet - benötigten aber zusätzliches Personal (0,75 Dienstposten) gilt wie bei 3.1. Umstellung der Müllsammlung zum/r BürgerIn hin, Holsystem statt Bringsystem Führungspersonal wurde quantitativ entlastet zu Gunsten von Leistungsqualität; Bürgeranliegen können somit rascher erledigt werden. Durchschnittliche Arbeitszeit für eine Baugenehmigung konnte auf max drei Wochen reduziert werden. Die Bürgerzufriedenheit ist gestiegen (Umfrage). Es ist gelungen viele neue Aufgaben und Leistungen ohne erhebliche Personalsteigerung anzubieten Durch Optimierungen konnten trotz Personalreduktion neue Aufgaben (zB. Energiemanagement) übernommen werden. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist trotzdem gleich gut geblieben. Leistungsperformance wurde erhöht. Kein zusätzliches Personal trotz zusätzlicher Leistungsaufgaben aus Verwaltungsänderungen. Hallenbad und Sauna werden seit der Schließung durch einen Verein betrieben Es werden zusätzliche Aufgaben durch interkommunale Zusammenarbeit bei gleichem Mitarbeiterstand erbracht. bisherige Leistungen werden optimiert, neue werden zusätzlich angeboten (zB. Kleinkinderbetreuung) nicht messbar Leistungsspektrum ausgeweitet Kosteneinsparungen siehe 3.1. Trotz Aufgabenerweiterungen (z.B. Übernahme des Melde-, Pass- und Fundwesens vom Bund) konnten sukzessive Dienstposten abgebaut werden. Darüber hinaus konnten beispielhaft folgende Effekte erzielt werden:

	<p>Verkürzung der Verfahrensdauer, Ablaufverbesserungen, Ausbau der Mitarbeiterkompetenzen, Erhöhung der Kundenfreundlichkeit, Kostenreduktion, Qualitätssteigerung,...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kindergärten, Essen auf Rädern, Müllabfuhr, Museumsverbund; BürgerInnen: Steigerung der Kundenzufriedenheit, One-Stop-Shop (Bürgerservice), Ausbau Parteienverkehr (Stadtinformation), Einrichtung eines Integrationsbüros; Intern: Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildungsprogramm, betriebliche Gesundheitsförderung • Bessere Betreuung der KundInnen und BürgerInnen; gesteigerte Motivation des Personals, optimierte Abläufe • Die gestellten Aufgaben konnten mittels geringerem Personalaufwand in der selben Qualität erfüllt werden. • Das Leistungsangebot der Gemeinde konnte durch Einführung von Sprechtagen von externen Fachleuten erweitert werden. Es ist gelungen Personal in der Verwaltung einzusparen ohne die Leistungen für die BürgerInnen zu schmälern. • Es ist gelungen, neue Leistungen im Bereich Gebäudeverwaltung ohne zusätzliches Personal zu erbringen. • Diverse Leistungen wurden bei unveränderter Bürger- und Mitarbeiterzufriedenheit reduziert; Produktivitätssteigerungen • siehe oben • Zusätzliche Aufgaben und Leistungen werden ohne zusätzliches Personal abgewickelt (zB. Integration, Mehr an komplexen Aufgaben, generell gesteigener Leistungsumfang)
--	--

Einschätzungen der ExpertInnen:

Als bemerkenswert wird von den ExpertInnen angesehen, dass Wirkungen – ein ganz zentrales Reformelement des Public Management – nicht wirklich ein Thema bei den Antworten sind.

3.3 Systemische und kulturelle Effekte

Neben den in Geld oder Zufriedenheitswerten ablesbaren positiven Effekten haben Reformen immer auch Konsequenzen auf Einstellungen, Werthaltungen, Denkweisen. Daher haben wir auch abgefragt, welche eher kulturellen Veränderungen die Verantwortlichen in den Städten und Gemeinden wahrgenommen (oder auch gemessen) haben.

Wie schon oben finden sich in den Antworten vielfach die Stützbeispiele.

Es dominiert als wahrgenommene Veränderung das gestiegene Kostenbewusstsein bei den Beschäftigten (teilweise auch den MandatarInnen). Hoch spannend ist jedoch auch das zweithäufigste Argument, wonach die Führungskräfte in den Städten/Gemeinden eine gestiegene Eigenverantwortung zeigen und auch, dass in der Wahrnehmung der AmtsleiterInnen die

Innovationsbereitschaft der Beschäftigten als Folge der Reformen gestiegen zu sein scheint („MitarbeiterInnen machen ungefragt Vorschläge zu Verbesserungen“).

Damit wird doch auch erkennbar, dass parallel zum Kulturwandel der serviceorientierten Gemeindeverwaltung (Reformschwerpunkt Bürgerservice) sich auch die Einstellungen der Beschäftigten – wenn auch langsam und nicht in allen Verwaltungen gleichermaßen – so doch für die Verwaltungsführungen sichtbar, zu verändern scheinen.

Kostenbewusstsein bei den MitarbeiterInnen

- Kostenbewusstsein aller MitarbeiterInnen ist gestiegen
- In neu ausgearbeiteten Richtlinien wurde der Verantwortungsbereich der MitarbeiterInnen klar definiert. Dh. die BereichsleiterInnen stellen selbst sicher, dass eine Bestellung im Jahresbudget/Bereichsbudget gedeckt ist.
- Kostenbewusstsein ist gestiegen; aktive Mitarbeit an Optimierungen
- wirtschaftliches Denken der MitarbeiterInnen ist gestiegen; Kundenorientierung gestärkt; nicht mehr die "Verwaltung", sondern die "Dienstleistung" steht im Vordergrund
- Das Kostenbewusstsein aller MitarbeiterInnen ist merklich gewachsen
- Kostenbewusstsein aller MitarbeiterInnen ist gestiegen
- Die Sensibilität der MitarbeiterInnen hinsichtlich Kostenbewusstsein ist deutlich gestiegen, Vorschläge zur Optimierung kommen selten. In die Budgetierung sind die MitarbeiterInnen intensiv eingebunden. Aufgrund der vielen positiven Rückmeldungen in verschiedenen Bereichen (z.B. BÜB, Kulturamt) ist das Selbstwertgefühl der MitarbeiterInnen deutlich gestiegen.
- Kostenbewusstsein ist erheblich gestiegen, Sparziele konnten großteils erreicht werden
- Gesteigertes Kostenbewusstsein
- Die MitarbeiterInnen schauen mehr auf die Kosten
- Kostenbewusstsein ist bei allen Führungskräften und MitarbeiterInnen merklich höher
- Kostenbewusstsein wurde gesteigert
- gesteigertes Kostenbewusstsein
- Steigerung des Kostenbewusstseins
- Die Budgetierung mit Globalbudgets und Zielvereinbarungen führte in den betroffenen Betrieben zu höherem Kostenbewusstsein und Eindämmung der Budgetsteigerungen
- Kostenbewusstsein steigt
- Es gibt eine Finanzarbeitsgruppe, zusammengesetzt aus VertreterInnen der Politik und der Verwaltung, die die wesentlichen Budgetvorgaben machen und diese auch auf die Einhaltung unterm Jahr kontrollieren. AbteilungsleiterInnen und MitarbeiterInnen weisen Jahr für Jahr ein höheres Kostenbewusstsein aus und achten auf die Einhaltung der budgetären Vorgaben
- Das Kostenbewusstsein der Vereinsmitglieder (Hallenbad und Sauna) und auch der BesucherInnen ist deutlich gestiegen. Mehr Verständnis für Gemeindeverwaltung durch BürgerInnen.
- Kostenbewusstsein der MitarbeiterInnen und der MandatarInnen ist gestiegen
- Steigerung des Kosten/Nutzen-Bewusstseins
- Führungskräfteverständnis verbessert; Zusammenarbeit auf allen Ebenen optimiert; Kostenfragen ins Zentrum gerückt

	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenbewusstsein der MitarbeiterInnen gestiegen • z.B. erhöhtes Kostenbewusstsein • Kostenbewusstsein und Budgetverantwortung ist gestiegen (KLR, teilweise globales Budget) • Das Kostenbewusstsein aller MitarbeiterInnen ist merklich gewachsen • Kostenbewusstsein wurde gesteigert. Ablaufplanung verbessert. Zielerreichung bei der Budgetplanung wird permanent überprüft. Disziplin wurde erhöht. • Verbesserung von Prozessabläufen; Kostenbewusstsein ist gewachsen. Siehe vorstehende Punkte 15 und 16
<p>Eigenverantwortung – Lösungsorientierung – Innovationsbereitschaft</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generell eine Änderung der Denkweise und Einstellungen (wenn auch langsam). • SachbearbeiterInnen sind Produktverantwortliche und fühlen sich als solche auch zuständig für laufende Evaluierung der dazugehörigen Prozesse und Entwicklung der Produktkosten. • Komplette Kulturveränderung (Kostenbewusstsein, Kundenorientierung, Eigenverantwortung, strategisches Denken...); Neu: Shared Services, Steuerungszyklus für Verwaltung und alle Beteiligungen • Die Akzeptanz sich den Aufgaben zu stellen und grundsätzlich an Lösungen mit zu arbeiten ist gestiegen. Die Eigenverantwortung konnte sensibilisiert werden. • Führungskräfte motivieren ihre MA zur Optimierung von Abläufen • es kommen Vorschläge zur Optimierung/Verbesserung • alle Führungskräfte arbeiten u. argumentieren auch strategisch/wirkungsorientiert • Einbringung von Verbesserungsvorschlägen; Gesteigertes Bewusstsein für Veränderungsprozesse, die allerdings erst umfangreich in die Wege geleitet werden müssen • Die Mitarbeiter bringen teilweise selbst Vorschläge für Kosteneinsparungen. • Konto- und Bereichsverantwortung, Kostenbewusstsein ist gestiegen, mehr Zeit für strategische Planungen der Führungsebene • Besseres Verständnis für Zusammenhänge wurde erreicht und Motivation ist gestiegen. • Die Verwaltung tritt nach außen und innen als dialogstarkes Unternehmen auf • Einsparungsvorschläge bei Budgetierung kommen von MitarbeiterInnen • Nachfrage nach begleitenden Prozessoptimierungen ist gestiegen; strategische Arbeit und Instrumente finden mehr Anwendung in den Workshops; Identifikation/Zufriedenheit mit dem Unternehmen ist laut Mitarbeiterbefragung gestiegen • die MitarbeiterInnen machen ungefragt Vorschläge zur Optimierung von Abläufen • Die MitarbeiterInnen identifizieren sich in allen Belangen mehr mit dem "Betrieb" Gemeinde und machen auch ungefragt Vorschläge für Optimierungsmaßnahmen. Die Krankenstände sind merklich zurückgegangen bzw. sind wesentlich kürzer geworden. Die Mitarbeiterzufriedenheit und das Klima innerhalb der Kollegenschaft konnte gesteigert werden. • Die Führungskräfte nehmen sich Zeit für strategische Arbeit.

	<ul style="list-style-type: none"> • Vorschläge zur Optimierung von Abläufen sind häufiger geworden
Sonstige	<ul style="list-style-type: none"> • nein, keine merkbare Änderung • Kostendruck erzeugt automatisch ein höheres Kostenbewusstsein, geht aber gleichzeitig zu Lasten der Qualität der Leistungen. • Verbesserung des Planungsverhaltens und der Planungsqualität • Es konnten mehrere Prozessschritte eliminiert werden und Zeit für die Kernarbeiten gewonnen werden • bis dato nichts erkennbar • Angeführte Beispiele treffen zu • gilt wie bei 3.1. • da Umsetzung nicht flächendeckend und nicht konsequent genug war, sank bei vielen MitarbeiterInnen die Motivation für Veränderung • Stärkung der Identifikation mit der Gemeinde • nicht messbar • Budgetierung erfolgt im Gegenstromverfahren; Sitzungen der Bereichsmanager • siehe 3.1. • keine wesentliche Änderung

Einschätzungen der ExpertInnen:

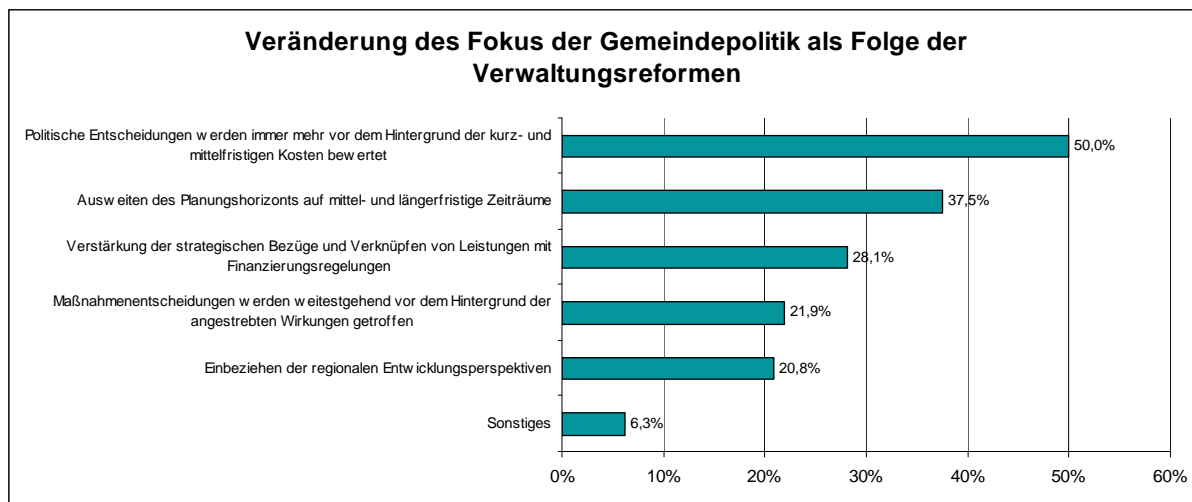
Die ExpertInnen waren sich einig, dass die als Effekt genannte Eigenverantwortung bei den MitarbeiterInnen durchaus plausibel ist. Sie waren sich jedoch einig, dass dies auf die Organisationen insgesamt eher nicht und auf die Politik dezidiert nicht zutrifft.

3.4 Wechsel im Fokus der Gemeindepolitik

Ein weiterer Effektbereich betrifft die Gemeindepolitik insgesamt. Wir haben gefragt, ob sich nach Wahrnehmung der Befragten der Fokus der Gemeindepolitik als Folge der Verwaltungsreformen spürbar verändert hat.

Die Antworten lassen Folgendes erkennen:

Abbildung 23: Veränderung des Fokus der Gemeindepolitik als Folge der Verwaltungsreform



Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

(Mehrfachnennungen möglich)

Danach befragt, ob aus Sicht der Verwaltungsführung eine Veränderung bei den Perspektiven der Gemeindepolitik erkennbar wird, sagen immerhin die Hälfte ja, die politischen Entscheidungen werden immer mehr vor dem Hintergrund von Kosten getroffen. Demgegenüber werden nach wie vor Wirkungsaspekte oder auch regionale Bezüge bei Entscheidungen deutlich seltener berücksichtigt.

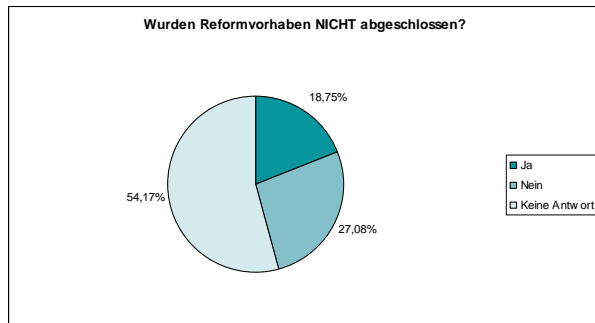
Einschätzung ExpertInnen:

Was das Verhältnis Politik und Kosten anbelangt, sehen die kommunalen ExpertInnen auf diesem Gebiet in der Vergangenheit das Feld mit den häufigsten Reibereien. Insofern wird angemerkt, dass die BefragungsteilnehmerInnen möglicherweise hier eine zu optimistische Wahrnehmung haben könnten. Die Verwaltung zeigt Kostenaspekte zwar regelmäßig auf. Ob jedoch die folgenden Entscheidungen auch an diesen Kosteninformationen orientiert erfolgen, muss offen bleiben. Der Punkt 2 wird von Seiten des Gesetzes gefordert. Insgesamt meinten die ExpertInnen, dass die TeilnehmerInnen an der Befragung wohl glaubten, man täte all das; die Ergebnisse zeigen nach Ansicht der ExpertInnen aber eher den Wunsch und das eigene Bestreben, weniger jedoch die jetzige Realität.

4 Erfahrungen Erkenntnisse

4.1 Reformabbrüche

Abbildung 24: Wurden Reformvorhaben NICHT abgeschlossen?



Wer sich auf den Weg der Verwaltungsreform begibt, bewegt sich auf einem unwägbar und steinigem Weg. Von PolitikerInnen und auch Verantwortlichen in Verwaltungen ist nicht unbedingt zu erwarten, dass diese expressis verbis das Scheitern von eigenen Reformvorhaben zugeben.

Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Dennoch haben wir danach gefragt, ob es bei den zurückliegenden Reformbemühungen auch Vorhaben gab, die nicht erfolgreich abgeschlossen werden konnten. Immerhin rund 20 Prozent der mitwirkenden AmtsleiterInnen geben an, dass es solche Abbrüche gab.

Auffallend ist jedoch, dass mehr als die Hälfte aller TeilnehmerInnen hier keine Antwort gibt.

Als Projekte, die bisher nicht erfolgreich abgeschlossen werden konnten, werden genannt:

- Umstellung Bauhofzeiterfassung auf auftragsbezogenes System,
- Personalreorganisation (internes Programm),
- Kosten- und Leistungsrechnung; Produktcontrolling; Vorschlagswesen,
- Beschwerdemanagement,
- festgelegtes Gesamtkonzept in allen Bereichen,
- Markenprozess,
- Überarbeitung der Amtsorganisation,
- Durchgehende Arbeitsplatzbeschreibungen,
- Verwaltungsentwicklung, Zielvereinbarungen zur Budgetplanung,
- Arbeitsplatzbeschreibung, Arbeitsplatzbewertung für jede/n MitarbeiterIn,
- Längerfristige Strategien wurden bzw. werden nicht erarbeitet,
- Zeiterfassung per Computer,
- Aufgabenkritik,
- Bürgerbeteiligung,
- Facility Management,
- Einführung umfassender Kostenrechnung,
- Einführung E-Government.

Als Gründe für ein Scheitern werden angeführt:

<p>Veränderungsbereitschaft und Veränderungswille in der politischen Führung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • zu wenig politischer Umsetzungswille • Politik hat daran kein Interesse/fand es nicht wichtig • politischer Unwille • vom politischen Verantwortlichen nicht mit Nachdruck verfolgt • Management konnte nicht von der Notwendigkeit überzeugt werden • fehlender politischer Konsens • politischer Wille • Konzept politisch nicht durchsetzbar • vermutlich Angst der Politik sich festzulegen (vage Ziele kann man als PolitikerIn leichter "verkaufen")
<p>Ressourcenmangel – Unterschätzen der Aufgaben</p>	<ul style="list-style-type: none"> • personelle Ressourcen • MitarbeiterInnen wurden dafür keine zeitlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt • an den Ressourcen gescheitert; Tagesgeschäft contra strategische Weiterentwicklung • erfordert mehr Zeit • Zeitmangel • Nachbearbeitung war zu zeitaufwändig • Zeitproblem
<p>Anspruch des NPM</p>	<p>„zu detailliert, wenig steuerungsrelevante Informationen, Kostenrechnung darf nicht mehr kosten als es bringt, Einarbeitung von Leistungsdaten, Akzeptanz der Politik fehlt - man hat zwei parallel laufende Kreise (Kameralistik - KLR), Budgetiert muss weiterhin auf Basis Kameralistik werden, tlw. fehlende Vermögensverzeichnisse, im Hoheitsbereich wird der Sinn hinterfragt - populistische Aussagen "Was kostet das Ausstellen eines Reisepasses" - man hat keinen Einfluss auf die Leistungsnachfrage, ...“</p>
<p>Individuelle Gründe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • persönliche Strategien einzelner Führungskräfte hinsichtlich ihrer Kompetenzen • schlechte Software

4.2 Erfolgsfaktoren der Verwaltungsreform

Mit Blick darauf, aus den bisherigen Reformbemühungen Lehren für die Zukunft zu ziehen, haben wir zuletzt danach gefragt, welches die - nach Meinung der Verantwortlichen in den Städten und Gemeinden - fünf wichtigsten Erfolgsbedingungen bei der Reform der Verwaltung sind.

Auf den Spitzenplätzen eins bis fünf finden sich folgende Erfolgsbedingungen:

1. Klare Zielvorstellungen
2. Gemeinsame Suche nach einem hauseigenen (= passenden) Weg
3. Konsequente Erfolgs-/Umsetzungsorientierung der Führung (auch in Krisen)
4. Umfassende Analysen vor der Festlegung von Maßnahmen
5. Professionelle Projektorganisation/-steuerung

Abbildung 25: Die 5 wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg von Verwaltungsreformen



Quelle: KDZ eigene Darstellung, 2011.

Anmerkungen der ExpertInnen:

Aus Sicht der kommunalen ExpertInnen wird bei den Antworten der AmtsleiterInnen zu wenig berücksichtigt, wie wichtig MachtpromotorInnen in einem Reformprozess sind (sie sind jeweils der personifizierte Gestaltungs-/Veränderungswille). Ebenso wird darauf hingewiesen, dass der Faktor Aufbruchstimmung von den Befragten nicht zureichend herausgestellt wird („ein gemeinsamer und fester Wille zur Veränderung muss gegeben sein“). Auch brauche es ein Grundverständnis der Inhalte und der Sinnhaftigkeit der Reformziele. Als hilfreich für einen erfolgreichen Reformprozess wurde von den ExpertInnen angesehen, wenn es zu Beginn für alle einen sichtbaren Handlungsdruck oder auch einen konkreten Anlassfall (finanzielle Krise) gibt, was die Kommunikation von Veränderungsbedarf leichter macht.

Alles in Allem fehle – so die kommunalen ExpertInnen – dem öffentlichen Sektor leider der externe Wettbewerb, der das System fortlaufend unter Druck setzt („das System unter Strom setzt“). In diesem Zusammenhang wurde daher zuletzt auch die Frage aufgeworfen, ob und inwieweit gesetzliche Vorgaben zur Förderung von Reformen sinnvoll oder auch notwendig wären.

5 Schlussbetrachtung

Bezogen auf die Bürgermeisterbefragung sehen die kommunalen ExpertInnen, dass die eher abstrakten Themen (Führung, Steuerung etc.) bislang vielfach etwas unter den Tisch fallen, wohingegen die klassischen und ganz alltagspraktischen Fragen der Organisationsarbeit in der Reformpraxis der letzten Jahre dominieren.

Ein eindeutiger Bezug zwischen den in der Befragung kommunizierten und in der Praxis vorzufindenden Reformmaßnahmen und der Philosophie des seinerzeitigen „New Public Management“ ist aus der Befragung nicht herauslesbar. Insgesamt ist alles in allem keine besonders ausgeprägte Entwicklungsdynamik oder auch Aufbruchstimmung erkennbar.

Das gesamte Reformfeld ist sehr heterogen. Die Antworten in dieser Befragung lassen den Schluss zu, dass die meisten praktizierten Reformen eher als ein ‚piecemeal approach‘ zu werten sind, und die Städte und Gemeinden – je nach lokalen Gegebenheiten und den handelnden Personen – sich einzelne Reformbausteine aus dem Gesamtkonzept herausnehmen. Nach welchen Gesichtspunkten diese Auswahl erfolgt, kann nicht beantwortet werden. Hinzu kommt, dass die Reformen oftmals stark personenabhängig sind und keinesfalls angenommen werden kann, dass die Reformen nach den Gesichtspunkten des Public Management schon zu einem sich selbst tragenden Entwicklungsprozess geworden sind.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umfrageteilnahme nach Bundesländern	6
Abbildung 2: Umfrageteilnahme nach Gemeindegröße	6
Abbildung 3: Umfrageteilnahme nach Bundesland	7
Abbildung 4: Umfrageteilnahme nach Gemeindegröße	7
Abbildung 5: Umfrageteilnahme nach Anzahl der beschäftigten MitarbeiterInnen in der Verwaltung (exkl. Ausgelagerte Betriebe)	7
Abbildung 6: Aufmerksamkeit des Themas Verwaltungsreform bei ...	9
Abbildung 7: Orte der Veränderung	10
Abbildung 8: Eigene Modernisierungsschwerpunkte nach Reformbereichen in den letzten 5 – 10 Jahren	11
Abbildung 9: Ausgliederungen als Reformoption	17
Abbildung 10: Zentrale Ansprechstelle für BürgerInnen	22
Abbildung 11: Wichtigkeit von Reformbereichen	23
Abbildung 12: Vorliegen eines konkreten Reformanlasses	24
Abbildung 13: Vorliegen eines ausformulierten Gesamtkonzeptes für Modernisierungsmaßnahmen	25
Abbildung 14: Einbindung Gemeinderat/Gemeindevertretung in den Modernisierungsprozess	26
Abbildung 15: Art der gesetzten Reformmaßnahmen – Strategie und Führung	27
Abbildung 16: Art der gesetzten Reformmaßnahmen – Strukturen und Prozesse	28
Abbildung 17: Art der gesetzten Reformmaßnahmen – Personalmanagement und Mitarbeiterorientierung	30
Abbildung 18: Art der gesetzten Reformmaßnahmen – Ressourcensteuerung	31
Abbildung 19: Art der gesetzten Reformmaßnahmen – Kundenorientierung	33
Abbildung 20: Art der gesetzten Reformmaßnahmen – Bürgerbeteiligung	34
Abbildung 21: Art der gesetzten Reformmaßnahmen – Wirtschaftlichkeit und Wirkungen	35
Abbildung 22: Art der gesetzten Reformmaßnahmen – Innovation und Leistungsvergleiche	36
Abbildung 23: Veränderung des Fokus der Gemeindepolitik als Folge der Verwaltungsreform	47
Abbildung 24: Wurden Reformvorhaben NICHT abgeschlossen?	48
Abbildung 25: Die 5 wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg von Verwaltungsreformen	50

K
D
Z

KDZ
Zentrum für Verwaltungsforschung

Guglgasse 13 · A-1110 Wien
T: +43 1 892 34 92-0 · F: -20
institut@kdz.or.at · www.kdz.or.at