

Neue Chancen – neue Aufgaben, neue Organisationsstrukturen

Österreichs Kommunalverwaltungen sind im internationalen Vergleich ausgezeichnet positioniert. Der Modernisierungsprozess läuft insbesondere in den Städten seit Jahren erfolgreich. Es gibt innovative Projekte mit ausgezeichneten Ergebnissen.

Modernisierung ist heute zur Selbstverständlichkeit geworden. Entwickelt aus den teilweise heftigen ersten Reformen von vor 10 bis 15 Jahren wurden eine professionell „gemanagte“ Kultur der Veränderung und ein ständiger Modernisierungsprozess.

Ein Grund dafür, dass es uns in den Städten so erfolgreich gelungen ist, hängt mit den besonders günstigen Voraussetzungen zusammen. Daher:

These 1: Die Kommunen haben beste Voraussetzungen für innovatives Handeln.

Am Städtetag 2003 wurde eine österreichweite IFES - Umfrage vom Mai 2003 zum Thema „Verwaltung und Verwaltungsreform“ vorgestellt. Auf die Frage „Wer kann nach Ihrer Ansicht am meisten bzw. am zweitmeisten zu Ihrer persönlichen Lebensqualität beitragen?“ haben 54% am meisten und 15% am zweitmeisten die Gemeinde angegeben (Vergleichswerte: Land 17% bzw. 40%, Bund 13% bzw. 14%). Die Bevölkerung hat also eine klare Vorstellung davon, welche Verwaltungseinheiten ihre Aufgaben wie erfüllen und welche Auswirkungen dies auf die individuelle Lebenssituation hat.

Umfang und Qualität des kommunalen Leistungsangebotes ist also für die individuelle Lebensqualität von besonderer Bedeutung. Keine andere Gebietskörperschaft ist mit ihren Produkten und Akteuren in Politik und Verwaltung so nahe am Kunden, wie wir in den Städten.

Die Erwartung, dass die Gemeinde für die persönliche Lebensqualität am meisten beitragen kann, hat zur Folge, dass ihr Verantwortung für Wirkungen in Bereichen zugeteilt wird, in denen sie keinen oder wenig Einfluss hat. Daraus leitet sich die 2. These ab.

These 2: Modernisierungsprozesse müssen Grenzen überschreiten

Die kommunale Wirklichkeit ist auch Projektionsfläche für sonst abstrakt diskutierte Probleme: Die Globalisierungsdiskussion wird anhand eigener Sorgen um den Arbeitsplatz spürbar, Debatten über gesamteuropäische Transitslösungen gewinnen bei privater Belästigung durch Verkehrslärm plötzlich Kontur, Angst vor Kriminalität ist für jedermann und jede Frau plastischer als theoretische Abhandlungen über gesellschaftlichen Wertewandel. Mit all ihren Sorgen kommen die Menschen aber als erstes „zur Gemeinde“.

Diese komplexen Problemlagen wiederum fordern und fördern koordinierende und integrierende Prozesse, gerade auch über Verwaltungsgrenzen hinweg. Die Kommunen als bürgernächste Ebene staatlichen Handelns und erste Anlaufstellen haben darauf in vielfältiger Weise reagiert.

Um erfolgreich auf komplexe Problemlagen reagieren zu können, sind mehrere Faktoren zu berücksichtigen:

These 3: Kundenwissen muss systematisch genutzt werden.

Kamen die Hoheitsverwaltung und tlw. auch die Dienstleistungsverwaltung noch mit den traditionellen Elementen Information und Befragungen aus, so benötigen wir heute neue Zugänge. Kundenwissen muss systematisch genutzt werden.

Dazu stehen in der Stadtverwaltung Salzburg zielgruppenorientiert Koordinatoren und Beauftragte als Ansprechpartner und Netzwerker zur Verfügung. Sie sind verantwortlich für den Aufbau und die Pflege von Netzwerken, sie arbeiten bei der Definition des Bedarfs mit, bereiten die Beschlussfassung vor und betreuen die Umsetzung. Solche Einrichtungen sind in der Stadtverwaltung Salzburg bspw. das Bürgerservice, die Frauenbeauftragte, der Jugendkoordinator, das Wirtschaftsservice, die Behindertenbeauftragte, die Bewohnerzentren in den Stadtteilen, die Abfallberater und die Seniorenbetreuung.

Diese Stellen treten auch als Vermittler zwischen den Bürgern und den mit öffentlichen Mitteln unterstützten Einrichtungen und Leistungsangeboten freier Träger auf. Sie verfügen über Informationen hinsichtlich tatsächlichem Bedarf, Angebot und Qualität der Leistungserbringung und nehmen eine wichtige Koordinationsaufgabe wahr.

Die systematische Nutzung des Kundenwissens darf natürlich auch vor den anderen Teilen der Verwaltung nicht Halt machen. So werden in verschiedenen Ämtern der Stadtverwaltung Salzburg auch Kunden zu Qualitätszirkeln, Fortbildungsveranstaltungen und Erarbeitung von Organisationskonzepten eingeladen.

Insgesamt tritt durch die neue Konzeption die klassische Verwaltungsstruktur deutlich in den Hintergrund. Information, Kommunikation, vor allem aber Kooperation und Einbindung in die Entscheidungsprozesse gewinnen erheblich an Bedeutung. Dies bedeutet eine starke Professionalisierung der Zusammenarbeit mit allen Kundengruppen.

Diese Beispiele zeigen, wie die Stadtverwaltung Salzburg ihre neuen Chancen nutzt. Um das erfolgreich tun zu können, sind einige Grundsätze zu beachten.

These 4: Grundsätze beachten.

Die Grundsätze Transparenz und Beteiligung werden heute geradezu als selbstverständlich erachtet. Beispiele in der Stadt Salzburg sind dafür das Kulturleitbild, das Sozialleitbild, das soeben fertig gestellte Wohnleitbild oder die dzt. laufende Arbeit zum Integrationsleitbild.

Dem Grundsatz der Kohärenz – die Stimmigkeit von Strategien und konkretem Handeln im Einzelfall - wird noch zu wenig Beachtung geschenkt. Besonders verwaltungsinterne Veränderungen werden zu einseitig über die Finanzkrise argumentiert. Diese Argumentation wird von Betroffenen vor allem dann nicht als schlüssig akzeptiert, wenn in anderen Bereichen deutliche Leistungsausweitungen vorgenommen werden.

Weitere Grundsätze sind Effektivität und Effizienz. Dabei spielt die Reihenfolge eine wichtige Rolle. Im Ringen um öffentliche Wahrnehmung übertreiben Verwaltungen auch gerne und „vermarkten“ kleine Projekte als Lösungen hochkomplexer Materien. Effizienz verdeckt dabei gerne die Effektivität.

Das Problem dahinter ist aber schwerwiegend. Klare Ziele sind Voraussetzung für wirksames Handeln. „Was wollen wir erreichen?“ und „Was müssen wir dafür tun?“ kommt bekanntlich vor „Wie müssen wir es tun?“ und „Was müssen wir dafür einsetzen?“

Zusammenfassend kann festgestellt werden: In Österreichs Städten haben wir beste Voraussetzungen für innovatives Handeln und nutzen diese seit Jahren in erfolgreichen Modernisierungsprozessen. Die Anzahl der Akteure und damit die Anforderungen an Kommunikation, Koordination, Kooperation und Einbindung steigen weiter stark an. Das Kundenwissen muss systematisch genutzt werden, die Formen der Zusammenarbeit mit allen Anspruchsgruppen muss weiter ausgebaut werden. Veränderungen müssen basierend auf den anerkannten Grundsätzen professionell weiter entwickelt werden.