

Bau- und Wirtschaftshöfe besser organisieren und führen

Prof. Dr. Helfried Bauer, Mag. Alexander Maimer

Viele Aufgaben – viele Probleme

Bau- und Wirtschaftshöfe sind ein wichtiger Teil der Infrastruktur vieler Gebietskörperschaften. Zu ihren Kernaufgaben, gehören vor allem die Straßenreinigung und der Winterdienst, weiters die Instandhaltung von Verwaltungs-, Schul- und sonstigen öffentlichen Gebäuden, der leitungsgebundenen Infrastruktur und der Strassen, die Grünflächenpflege und etwa die Abfallbehandlung. Sie erbringen so verschiedene handwerkliche Dienstleistungen, teils auch solche, die von der Privatwirtschaft wegen zu geringer Erträge nicht gern oder überhaupt nicht angenommen werden. Sie sind meist unmittelbar einsatzbereit und bestens vertraut mit ihrem Einsatzraum.

So unverzichtbar sie sind, so schwierig sind sie auch zu organisieren, sollen sie doch verschiedene, teils gegensätzliche Ziele verfolgen. So etwa rasches und effizientes Agieren ebenso wie Arbeitsplätze für einige Menschen, die weniger leistungsfähig sind, zu gewährleisten. Schwierigkeiten sind auch dann fast programmiert, wenn diese Betriebe sich besser „verkaufen“ und ihre Leistungen nachweisen sollen und gleichzeitig – teils aus politischen Gründen – allzu viel Transparenz, d.h. z.B. Nachrechnen und Ausweisen der eingesetzten Ressourcen gar nicht gewünscht wird. Man braucht sich diesbezüglich nur die Abrechnungen in dem einen oder anderen Rechnungsabschluss ansehen: Teils werden solche Betriebe überhaupt nicht als Ganzes abgebildet, sondern von vornherein auf einzelne Ansätze aufgeteilt, teils werden die erbrachten Leistungen den Leistungsempfängern nicht oder nicht in voller Höhe angelastet und den Wirtschaftshöfen nicht als Einnahmen gutgeschrieben.

Ein weiteres, teils gravierendes Problem besteht in der meist zu geringen Betriebsgröße, was zu Unterauslastung teurer Geräte, zu ungenügenden kaufmännischen Dienstleistungen, z.B. Führen von Kosten- und Leistungsrechnungen sowie der sorgfältigen Abrechnung, führt.

Immer wieder sind deshalb Überlegungen zur Reorganisation, zur effizienteren Betriebsführung ebenso wie zur Überprüfung des Leistungsauftrages anzustellen. Im Folgenden führen wir einige solche Punkte an.

Aufgabenanalyse von Bau- und Wirtschaftshöfen

Es sollte dabei analysiert werden, ob die übertragenen Aufgaben noch erforderlich sind und ob die Leistungserbringung (bezüglich Qualität, Wirtschaftlichkeit, Zuverlässigkeit) in der bestehenden Form den Anforderungen der Gebietskörperschaft entspricht. Dabei wird es nützlich sein, zwischen Dauer- und Einzelaufgaben, zwischen regelmäßig anfallendem und saisonalem Arbeitseinsatz sowie zwischen Kernleistungen und unwichtiger Arbeit zu trennen.

Wenn es gelingt etwa 90 Prozent der Kapazitäten mit Kern- und Daueraufgaben auszulasten, kann man zufrieden sein. Dies kann u.a. dadurch erreicht werden, dass saisonale Mehrbelastungen, Betreuen von Randgebieten durch Zukaufen von anderen Anbietern aufgefangen werden. Man kann aber auch den Standard der handwerklichen Leistung senken, was auch politisch mitgetragen werden müsste.

Organisation der Bau- und Wirtschaftshöfe

Es muss zunächst die Anzahl der Mitarbeiter und die Qualifikation der Bauhofmitarbeiter den zu erbringenden Leistungen gegenübergestellt werden. Manchmal fällt auf, dass im Lauf der Jahre immer mehr Grünflächen, Blumenbeete und Ähnliches, das intensiv zu pflegen ist, angelegt werden, ohne die Bearbeitungskapazitäten zu erhöhen. Weiters wäre darauf zu achten, dass die Mitarbeiter – so weit von den Aufgaben vertretbar – möglichst vielseitig einsetzbar sind; seltener zu erbringende Leistungen durch eigene Facharbeiter zu erbringen, sollte genauer – bezüglich der notwendigen Qualität und bezüglich des Ressourceneinsatzes - geprüft werden. Umgekehrt ist auch zu beachten, dass qualifizierte Arbeiten entsprechende Berechtigungen verlangen.

Die Rufbereitschaft, die Diensteinteilung, die Urlaubsplanung, die Krankenstandshäufigkeit sind weitere Aspekte einer organisatorischen Betrachtung.

Bei der Analyse der Arbeitsabläufe ist zu untersuchen, wie die Arbeitsplanung (Grobplanung auf das ganze Jahr, wöchentliche und tägliche Planung) und Arbeitseinteilung erfolgt, wer die Aufträge erteilt und wie die Leistungserbringung im Einzelnen erfolgt; gibt es gut geführte Parteien, stehen die notwendigen Maschinen zur Verfügung, sind die Werkzeuge bereit, ist die Pausenregelung

vernünftig. Manchmal sieht man in der Praxis schlechte Arbeitsbedingungen, wie heruntergekommene Gebäude, fast unzumutbare Sozialräume (die die öffentlichen Arbeitsinspektoren für private Betriebe keinesfalls akzeptieren würden), wertvolle Maschinen, die im Freien stehen, Zersplitterungen auf verschiedene Standorte. Nicht selten sind die Offertlegung für geplante Arbeiten und die Abrechnung unzulänglich, die Leistungsaufzeichnungen und die interne Verrechnung mangelhaft.

Welche Schlüsse können aus den Analysen gezogen werden?

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse ist es sinnvoll, ein Stärken/Schwächen-Profil der Einrichtung anzulegen und dieses mit den Mitarbeitern und den Auftraggebern zu besprechen und damit Bewusstseinsbildung und Standortbestimmung zu fördern.

Weiters gilt es, zu überprüfen, welche Verbesserungsmöglichkeiten eingeführt werden könnten; so etwa:

- Ordnen des Aufgabenkatalogs – inklusive Überprüfen von gewünschten Standards, Vergabe von Teilbereichen an externe Dienstleister (z.B. auch an andere öffentliche Anbieter); bei der Vergabe an Externe ist darauf zu achten, dass Kostenvorteile nur dann realisierbar sind, wenn es zu einem gleichzeitigen Abbau der nicht mehr benötigten eigenen Ressourcen kommt.
- Schaffen größerer Betriebseinheiten – etwa durch Zusammenlegen der verschiedenen handwerklichen Betriebe desselben Trägers (also mit den Arbeitern der Kanalisation, den Hausarbeitern der Gebäudeverwaltung u.dgl.) durch Zusammenarbeit und Aufgabenteilung mit anderen Gebietskörperschaften.
- Aufbauen einer ausreichenden kaufmännischen Ver- und Abrechnung, inklusive Einführen einfacher Kosten- und Leistungsrechnungen (diese liefert wesentliche Informationen für die Steuerung der Wirtschaftlichkeit und bildet die Grundlage für eine mögliche interne Leistungsverrechnung und der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung auf Basis realistischer Stundensätze.
- Anstellen von Leistungs- und Kostenvergleiche mit ähnlichen Betrieben und schrittweises Steigern der Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Einrichtung, was natürlich auch Motivation und angemessene Ausstattung mit Arbeitsmitteln voraussetzt.

- Einstellen oder Entwickeln geeigneten Führungspersonals, das sich z.B. auch um die Standardisierung von Abläufen (es könnte darauf geachtet werden, dass die Auftragserteilung an den Bauhof, die Stundenabrechnungen u.ä. über Formulare oder über entsprechende EDV-Programme erfolgen), um die angemessene Bürgerorientierung und die Zufriedenheit der Mitarbeiter kümmert.

Manchmal – so haben wir den Eindruck – versagt man den in den Bau- und Wirtschaftshöfen Tätigen aber ganz einfach die Anerkennung als wichtige Dienstleister, vielleicht wäre dies zu korrigieren die wichtigste Maßnahme.