Leitlinien des Abwasserzweckverbandes „Zweckverband Frohnbach“

Übersicht

1. Aufgabe
2. Selbstverständnis
3. Geschäftsgrundlage
4. Wirtschaftliche Betätigung
5. Grundsätze der Haushaltsführung
6. Art und Weise der Geschäftstätigkeit
7. Umgang mit Ansprüchen und Forderungen
8. Ziele der Geschäftstätigkeit
9. Kostentragung
10. Privatisierung
11. Outsourcing
12. Niederschlagswassermanagement
13. Grundsätze für Investitionen
14. Zielstellung bei Investitionen
15. Planungen und Strategien
16. Betriebliche Organisation
17. Beschäftigungsverhältnisse
18. Arbeitsumfeld

1. Aufgabe

Dem Zweckverband obliegt die Erledigung der hoheitlichen Aufgabe der öffentlichen Abwasserbeseitigung nach dem Sächsischen Wassergesetz (§ 50 Abs. 1 SächsWG) für seine Verbandsmitglieder – die Große Kreisstadt Limbach-Oberfrohna und die Gemeinde Niederfrohna. Allein darin besteht seine Pflicht. Maßgebend ist die Verbandssatzung.

Es geht also um die Erledigung der einen von vielen gemeindlichen Pflichtaufgaben der beiden Gebietskörperschaften. Sie war von ihnen aus Zweckmäßigkeitsgründen ausgelagert und einer extra dafür geschaffenen Körperschaft des öffentlichen Rechts – dem Abwasserzweckverband namens „Zweckverband Frohnbach“ – übertragen worden. Die Aufgabenübertragung erfolgte auf der Grundlage des Sächsischen Gesetzes über kommunale Zusammenarbeit. Seit dem 14. November 1995, dem Tage der amtlichen Bekanntmachung der Verbandssatzung und ihrer rechtsaufsichtlichen Genehmigung im Sächsischen Amtsblatt, ist der Zweckverband Frohnbach für die öffentliche Abwasserbeseitigung auf dem Gebiet von Limbach-Oberfrohna und Niederfrohna zuständig.

Andere gemeindliche und ebenfalls gesellschaftlich nützliche Aufgaben bzw. erstrebenswerte Ziele – wie etwa die Erschließung von Wohn- und Gewerbegebieten, die Wirtschaftsförderung, die Erhaltung von Straßen und Wegen, die Reparatur von Gully-Deckeln (Straßeneinläufe), die Fortleitung und Behandlung von Straßenwasser, die

Unterhaltung von Gewässern, der Klimaschutz, die Unterstützung von Initiativen, Bewegungen, Vereinen oder politischen Parteien, das Ausrichten von Volksfesten, die Leistung von Entwicklungshilfe, Sponsoring usw. usf. – gehören nicht in seine Zuständigkeit.

Mit aufgabenfremden Angelegenheiten hat sich der Zweckverband nicht zu befassen.

2. Selbstverständnis

Grundstückseigentümer, Antragsteller, Hilfesuchende, Gewerbetreibende, Schuldner, Geschäftspartner usw. sollen von den Bediensteten des Zweckverbandes stets so behandelt werden, wie sie an deren Stelle auch behandelt werden wöllten – respektvoll, entgegenkommend, unterstützend, wohlwollend und freundlich.

Dabei sind selbstverständlich – die Zuständigkeit des Zweckverbandes vorausgesetzt – der gesetzliche Rahmen des Möglichen zu beachten sowie die Interessen des Zweckverbandes zu wahren, wobei im Miteinander seitens der Bediensteten mitunter durchaus ein gewisses Maß an Bestimmtheit und Konsequenz angebracht sein kann.

Die tägliche Arbeit der Bediensteten soll nicht etwa von behördlicher Arroganz und Dogmatismus geprägt, sondern vernünftig und ergebnisorientiert sein und in der Regel zu allseits vertretbaren, leicht nachvollziehbaren, praktisch umsetzbaren einvernehmlichen Lösungen führen. Dabei sind von den Bediensteten die Spielräume, welche das einschlägige Recht und das technische Regelwerk bieten, zu suchen und auszuschöpfen.

3. Geschäftsgrundlage

Der Zweckverband ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. Er ist an Recht und Gesetz gebunden und dem Gemeinwohl verpflichtet.

Der Zweckverband hat den Gleichbehandlungsgrundsatz zu befolgen. Vor ihm sind alle Bürger gleich. Er darf niemanden bevorzugen oder benachteiligen (Willkürverbot). Das gilt insbesondere beim Vollzug der Abwasser- und der Gebührensatzung. Über allem steht das Gebot: „Verwaltung ist Rechtsanwendung!“

Das bedeutet auch, unternehmerische Freiheit und breite Handlungsspielräume wie ein privater Wirtschaftsbetrieb hat der Zweckverband nicht. So darf er beispielsweise weder unliebsame Kunden abweisen noch etwas Wertvolles verschenken, riskante Transaktionen oder aufgabenfremde Anschaffungen tätigen. Erlaubt sind dem Zweckverband allein für die Erfüllung der öffentlichen Aufgabe bzw. für den Betrieb unbedingt notwendige und erforderliche Aufwendungen (Grundsatz der Betriebsbedingtheit und der Angemessenheit).

Genausowenig steht ihm zu, Werbung zu machen. Der Zweckverband ist eine Behörde, die mit aller gebotenen Zurückhaltung ihre Pflicht zu erfüllen hat wie z.B. ein Finanzamt. Allein dafür wurde die Behörde eingerichtet und dafür wird sie von der Öffentlichkeit finanziert.

Selbstverständlich darf der Zweckverband Öffentlichkeitsarbeit betreiben, wozu er nach der Gemeindeordnung auch verpflichtet ist. So hat er die Öffentlichkeit über wesentliche Sachverhalte und Termine zu informieren.

Das Grundverständnis des Zweckverbandes findet Ausdruck in dem Ausspruch „Suchet der Stadt Bestes!“, welcher das Wappen des größeren Verbandsmitgliedes – die Stadt Limbach-Oberfrohna – ziert und für die andere Mitgliedsgemeinde – das Dorf Niederfrohna – entsprechend gilt. Gleichwohl darf er nicht zugunsten des einen oder anderen Verbandsmitgliedes handeln, wenn dies nicht im Interesse des Zweckverbandes ist, also der *Gesamtheit* der dessen Leistung empfangenden Grundstückseigentümer und Einwohner schaden würde. Der Zweckverband ist gewissermaßen ihr „öffentlicher Dienst“-Leister und wird von ihnen dafür bezahlt durch das Entrichten von Abwassergebühren. Dieser Personengruppe ist er verpflichtet und in ihrem Sinne hat er zu handeln.

4. Wirtschaftliche Betätigung

Der Zweckverband unterläßt jedwede wirtschaftliche Betätigung wie sie Unternehmen eigen ist. Denn er ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts, deren einzige Aufgabe darin besteht, für seine Verbandsmitglieder die hoheitliche Aufgabe der öffentlichen Abwasserbeseitigung zu erledigen.

Die Tätigkeit des Zweckverbandes dient vornehmlich der ordnungsgemäßen Abwasserbeseitigung, der Abwehr gesundheitlicher Gefahren (Seuchenschutz) sowie dem Schutz der Oberflächengewässer und des Grundwassers (Umweltschutz) in seinem Verbandsgebiet.

Bei der öffentlichen Abwasserbeseitigung handelt es sich um einen Bereich der gemeindlichen Daseinsvorsorge nach dem Sozialstaatsprinzip (Artikel 20 und 28 des Grundgesetzes). Das heißt, der Zweckverband stellt für die Einwohner im Verbandsgebiet zu sozialstaatlich angemessenen Bedingungen öffentliche Einrichtungen und Dienstleistungen zur Verfügung, welche die Grundversorgung der Einwohner gewährleisten. Genau dafür wird der Zweckverband finanziert und für nichts anderes.

Steigende Umsätze und Gewinne zu erzielen, gehört also nicht zum Daseinszweck des Zweckverbandes, sondern er ist am Gemeinwohl orientiert. Deshalb ist der Zweckverband nach dem Steuerrecht sowohl von der Körperschafts- und Gewerbesteuer als auch von der Grundsteuer und der Umsatzsteuer befreit. Ungeachtet dieser Sonderstellung durch unternehmerische wirtschaftliche Betätigung mit entsprechenden gewerblichen Betrieben in Konkurrenz zu treten, wäre nicht nur unredlich, sondern aus vielerlei Rechtsgründen auch unzulässig. Zu solchen unerlaubten Geschäften zählen z.B. Handwerks- oder Dienstleistungen für Dritte, wie Reparatur- und Instandsetzungsarbeiten an Sanitäranlagen von Wohnungen, ingenieurtechnische Planungen von Grundstücksentwässerungsanlagen, Errichtung von privaten Kleinkläranlagen oder Durchführung der Wartung solcher Anlagen, Rechtsberatung, Laboranalysen, Verleih von Werkzeugen, Gerätschaften und Fahrzeugen.

Kurz und bündig: Fehlt es einer Betätigung des Zweckverbandes an Aufgabenbezogenheit, ist sie ihm verboten.

5. Grundsätze der Haushaltsführung

Der Zweckverband ist an den Grundsatz der sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung gebunden.

Einerseits gebietet dies das Kommunalrecht. Zum anderen ergibt sich die Verpflichtung als professionelles Selbstverständnis daraus, daß sich der Zweckverband über Benutzungsgebühren von den Grundstückseigentümern, über Umlagen von den beiden Verbandsmitgliedern sowie über staatliche Zuschüsse finanziert. Mit diesen ihm anvertrauten Finanzmitteln hat er sachgerecht und treuhänderisch umzugehen. Denn es handelt sich nicht etwa um privates Geld eines Unternehmers oder um Vermögen einer Kapitalgesellschaft, sondern um von Bürgern abverlangte Steuern und Abgaben.

6. Art und Weise der Geschäftstätigkeit

Riskante und spekulative Geschäfte tätigt der Zweckverband nicht.

Aus den im vorhergehenden Punkt genannten Gründen ist es dem Zweckverband auch nicht erlaubt, mit zeitweilig überschüssigen Finanzmitteln oder mit Investitionsgütern oder zur Beschaffung von Liquidität spekulative bzw. in erheblichem Maße mit ungewissem Ausgang behaftete Geschäfte zu tätigen. Dazu zählen insbesondere Geldanlagen in Aktien oder Fonds, Cross-Border-Leasing-Transaktionen, Sale-and-Lease-Back-Verfahren, Wetten auf steigende oder fallende Zinsen wie z.B. CAP-Darlehenssicherungen und Swap-Geschäfte.

7. Umgang mit Ansprüchen und Forderungen

Der Zweckverband unterzieht alle an ihn gerichteten Ansprüche einer kritischen juristischen, fachlichen, ökonomischen und rechnerischen Prüfung, ob sie berechtigt, zutreffend, unabweisbar, sinnvoll, angemessen und wirtschaftlich vertretbar sind.

Als nicht hinreichend begründet, technisch nicht möglich, wirtschaftlich nicht zumutbar oder als unverhältnismäßig erscheinende nachteilige Forderungen, Anforderungen, Weisungen, Verwaltungsakte usw. werden nicht widerspruchslos hingenommen. Sie sind abzuweisen bzw. anzufechten, sofern dies nicht von vornherein aussichtslos oder ökonomisch unsinnig ist. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Forderungen von einer Behörde erhoben werden (wie z.B. vom Landratsamt festgesetzte unangemessen hohe Anforderungen) oder von anderen juristischen oder natürlichen Personen (wie etwa Zahlungs- oder Schadenersatzforderungen von Privaten oder Unternehmen).

Es ist stets zu beachten, daß dem Zweckverband entstehende Ausgaben letztlich nach dem Kommunalabgabenrecht gebührenfähig zu sein haben, sollen nicht die Verbandsmitglieder dafür aufkommen müssen. Dazu zählen allein Kosten, die den Forderungen nach Betriebsbedingtheit, Periodengerechtigkeit und Verhältnismäßigkeit genügen. Das heißt, Kosten, die nicht der Leistungserbringung dienen, nicht in der jeweiligen Kalkulationsperiode anfallen oder unangemessen hoch sind, dürfen grundsätzlich nicht berücksichtigt werden.

Allgemein gilt, daß der Zweckverband nur Zahlungen leistet, zu denen er rechtlich verpflichtet ist – oder kurzgesagt: „Keine Zahlung ohne Rechtsgrund!“

8. Ziele der Geschäftstätigkeit

Der Zweckverband arbeitet wirtschaftlich und kostendeckend.

Kommunale Daseinsvorsorge kann im Sozialstaat als Monopol oder im Wettbewerb, wirtschaftlich oder nichtwirtschaftlich, gewinnbringend oder ohne Gewinnerzielungsabsicht, kostendeckend oder zuschußbedürftig organisiert sein.

Nach dem Willen der Verbandsmitglieder soll der „Zweckverband Frohnbach“ als Abwasserzweckverband hoheitlich, wirtschaftlich, kostendeckend sowie ohne Gewinnerzielung arbeiten.

Das heißt, mit der Erledigung der gemeindlichen Aufgabe der öffentlichen Abwasserbeseitigung hat der Zweckverband im Verbandsgebiet zwar eine Alleinstellung inne (Monopol) wie das Finanzamt oder die Polizei. Konkurrenz gibt es also nicht. Gleichwohl gilt für sein Handeln das Prinzip des ökonomischen Optimums (Wirtschaftlichkeit), wonach das erzielte Ergebnis und die eingesetzten Mittel in einem möglichst günstigen Verhältnis stehen sollen und der Nutzen dabei größer ist als die Kosten.

Anders als bei Wirtschaftsunternehmen im eigentlichen Sinne werden etwa entstehende bilanzielle Gewinne oder Teile davon nicht z.B. als Renditen an Gesellschafter oder Aktionäre ausgeschüttet (konsumiert), sondern der Rücklage zugeführt, sachgerecht in die öffentlichen Abwasseranlagen investiert oder nach den Regelungen des Kommunalabgabenrechts an die Gemeinschaft der Gebührenzahler z.B. in Form von Tarifsenkungen zurückgegeben.

Für den Zweckverband gelten also das Kostendeckungsprinzip und das Kostenüberschreitungsverbot. Das bedeutet, die Abwassergebühren sollen kostendeckend kalkuliert sein. Sich über den Kalkulationszeitraum ergebende Unter- oder Überdeckungen von Kosten sind mit der Gebührenkalkulation für den nachfolgenden Zeitraum auszugleichen. Zuschüsse der Verbandsmitglieder in Form von Umlagen soll es nur für bestimmte Kosten geben, welche nach dem Kommunalabgabenrecht nicht über Benutzungsgebühren finanziert werden dürfen.

9. Kostentragung

Die Kosten der öffentlichen Einrichtung werden verursachergerecht durch Benutzungsgebühren finanziert. Anschlußbeiträge erhebt der Zweckverband nicht.

Nach dem sächsischen Kommunalabgabenrecht ist es möglich, von den Eigentümern der an öffentliche Abwasseranlagen angeschlossenen Grundstücke Geldmittel für die Errichtung dieser Anlagen zu verlangen (sogenannte Anschlußbeiträge). Sie sollen der „angemessenen Ausstattung öffentlicher Einrichtungen mit Betriebskapital“ dienen. Die Erhebung solcher Kapitalzuschüsse zur Finanzierung anstehender Investitionen in die öffentlichen Abwasseranlagen kann auch wiederholt erfolgen. Die Beitragshöhe richtet sich nach der Grundstücksgröße und der Art der Nutzbarkeit des Grundstücks (z.B. dessen Bebaubarkeit nach der Zahl der zulässigen Geschosse oder nach der Geschoßfläche, die für das Grundstück bauplanerisch grundsätzlich zulässig ist). Auf die tatsächliche Nutzung kommt es dabei nicht an.

Die Erhebung von Anschlußbeiträgen bedeutet einen immensen Verwaltungsaufwand. Im Verbandsgebiet wären rund 5.000 Grundstücke betroffen. Es müßte jeweils nach Schmutz- und Niederschlagswasser unterschieden werden. Erschwerend kommt hinzu, daß das Beitragsrecht kompliziert und mit erheblichen Unsicherheiten behaftet ist. Zudem würde im Verbandsgebiet die regelmäßige Einziehung von Tausender-Geldbeträgen bei den Grundstückseigentümern zu erheblichen finanziellen Problemen führen oder geplante dringliche Sanierungsmaßnahmen an Gebäuden verhindern. Viele Betroffene wären gezwungen, für die Beitragszahlungen Kredite aufzunehmen oder gegebenenfalls Teile der Grundstücke zu verkaufen, darunter auch Wohnungsbaugesellschaften, Gewerbe- und Industriebetriebe.

Andererseits ist es volkswirtschaftlich sinnvoller, wenn der Zweckverband für Investitionen benötigte Kredite *selbst* aufnimmt, erhält er doch bei Banken und Sparkassen aufgrund seiner gesellschaftlichen Stellung, seiner Bonität und der höheren Geldbeträge (Bündelung) vergleichsweise günstigere Konditionen (Kommunal- oder Förderkredite). Die Finanzierung der damit verbundenen Kosten (Zinsen, Tilgung) erfolgt dann über die Benutzungsgebühren, also im Nachhinein und periodengerecht, allmählich, auf *alle* Nutzer verteilt und sozialverträglich.

Die Verbandsversammlung hat sich im Jahre 1996 unter Einbeziehung der Öffentlichkeit (Bürgerarbeitskreis „Arbeitskreis Abwasserbeseitigung“) dafür entschieden, bei der Finanzierung der Kosten der öffentlichen Einrichtung allein auf Benutzungsgebühren zu setzen. Somit wird die Gesamtheit der Nutznießer – Eigentümer *und* Mieter – zur Deckung der von ihnen gemeinsam verursachten Kosten gleichermaßen herangezogen.

Ferner wurde ein feingliedriges Gebührensystem beschlossen, welches für die unterschiedlichen Inanspruchnahmen der Einrichtung (Ableitung, Behandlung, Entsorgung) Grund- und Mengengebühren vorsieht, nach Schmutz- und Niederschlagswasser unterscheidet und verminderte Einleitungen von Niederschlagswasser mit entsprechenden Abschlägen berücksichtigt. Denn dies entspricht in Anbetracht der hier herrschenden Verhältnisse dem Verursacherprinzip, dem Solidarprinzip und dem Grundsatz der Leistungsbezogenheit der Kostentragung (Äquivalenzprinzip) am besten.

Im Sinne der Unität und Stabilität werden die Gebühren für das gesamte Verbandsgebiet einheitlich kalkuliert. Das heißt, unabhängig davon, ob der Zweckverband von Grundstückseigentümern im vergleichsweise dichtbesiedelten Stadtkern, in den ländlich geprägten Ortsteilen oder im Dorf in Anspruch genommen wird, gelten für die einzelnen Leistungen dieselben Gebührensätze.

Eine Ausnahme von der reinen Kostentragung über Gebühren bilden die Herstellung (sowie die Reparatur, Erneuerung, Veränderung, Beseitigung, der Verschluß oder die Öffnung) von Anschlußkanälen. Dabei handelt es sich um jene Abwasserleitungen, welche die private Grundstücksentwässerungsanlage auf dem Grundstück mit der außerhalbliegenden öffentlichen Kanalisation (Sammler) verbinden. Dafür anfallende Kosten sind allein vom betreffenden Grundstückseigentümer und in der tatsächlich entstandenen Höhe in Form von Kostenerstattungen zu tragen. Denn diese Aufwendungen betreffen konkret *sein* Grundstück und stellen einen individuellen Vorteilszuwachs dar.

10. Privatisierung

Keine Privatisierung der Aufgabenerfüllung

Ende der 1990-er Jahre hatte das höchste Organ des Zweckverbandes beschlossen, daß es bei der eigenständigen Erfüllung der hoheitlichen Aufgabe bleiben solle und das „Tafelsilber“ des Zweckverbandes nicht verkauft werde.

Zuvor war unter dem Eindruck der Liberalisierung einschlägiger Rechtsvorschriften überlegt worden, die öffentliche Abwasserbeseitigung vielleicht auch hier weitgehend zu privatisieren und dazu das Anlagevermögen – die öffentlichen Abwasseranlagen, Grundstücke, Verwaltungsgebäude, Fahrzeuge usw. – gegen Zahlung eines hohen Millionenbetrages letztlich zugunsten von Stadt und Gemeinde an einen Erfüllungsgehilfen (Betreiber) zu veräußern. Es hatte dem Zeitgeist entsprochen, zu meinen, moderne und flexible Arbeits- und Unternehmensstrukturen gebe es nur in der Privatwirtschaft, und die Daseinsvorsorge müsse dem Druck und der Auslesefunktion des Wettbewerbs ausgesetzt werden, damit sie effizient, flexibel und unbürokratisch funktioniert. Zugleich erschien dies als praktische und bequeme Lösung, ergibt sich doch alles Wesentliche aus dem Text des mit dem Privaten zu schließenden Betriebsführungsvertrages. Überdies sei man als zur öffentlichen Abwasserbeseitigung verpflichtete Kommune bzw. als Abwasserzweckverband so weit wie möglich aus der Schußlinie, weil praktisch alle Angelegenheiten zwischen dem Betreiber und dem Grundstückseigentümer direkt geklärt werden. Eingegriffen werden müsse lediglich im Fall der ungenügenden Umsetzung der vereinbarten Vertragsziele.

Als schwierig erweist sich dann jedoch die regelmäßige Überwachung der qualitätsgerechten Vertragserfüllung, wenn der Gemeinde bzw. dem Zweckverband neben dem Sachverstand dann auch noch das Personal sowie die Kenntnis der maßgebenden Vorgänge fehlen. So kommt es zwangsläufig zu Kontrollverlust. Zudem besteht das Risiko sich innerhalb der Vertragslaufzeit oft und deutlich ändernder Rahmenbedingungen (wie z.B. Einleitungsanforderungen; Zahl, Umfang und Reihenfolge erforderlicher Investitionen; Preissteigerungen; Finanzierungskonditionen), was die Reaktionsfähigkeit der Gemeinde bzw. des Zweckverbandes erheblich einschränkt oder das vereinbarte Betreiberentgelt außerordentlich ansteigen läßt. Auch könnten staatliche Fördermittel wegfallen. Überdies ergibt sich in der Regel für die Grundstückseigentümer zumindest mittelfristig eine vergleichsweise höhere finanzielle Belastung. Denn das Entgelt enthält nicht nur Zuschläge für Wagnis und Gewinn des Betreibers, sondern auch die Umsatzsteuer z.B. für seine Personalkosten, für die Abwasserabgabe usw. Schließlich verliert die Gemeinde oder der Zweckverband über die Vertragslaufzeit weiter an Kompetenz und Einblick, so daß sowohl eine Regiekostenvergleichsberechnung als auch eine Rückübertragung der Aufgabenerfüllung nur schwer möglich sind. Abgesehen davon dürfte es zu einem großen finanziellen Problem werden, das Anlagevermögen zurückzukaufen. Dabei spielen auch steuerrechtliche Fragen eine Rolle (z.B. Umsatzsteuer). Die Rekommunalisierung stellt einen Kraftakt dar und ist mit hohen Verlusten verbunden, wie die nach vielen Jahren rückabgewickelten Privatisierungsbeispiele der Wasserwirtschaft von Potsdam und Berlin zeigen.

Nach eingehender Abwägung des Für und Wider unter Einbeziehung der Öffentlichkeit (Bürgerarbeitskreis „Arbeitskreis Abwasserbeseitigung“), die *Erfüllung* der öffentlichen Aufgabe der Abwasserbeseitigung im Verbandsgebiet zu privatisieren, entschied man sich dagegen. Denn die Aufgaben-*Erledigung* als gesetzliche Pflicht läßt sich ohnehin nicht abschütteln, der verwaltungsmäßige und der technische Bereich des Zweckverbandes waren bereits erfolgreich aufgebaut und einen Mangel an Fachwissen, Finanz- und Verwaltungskraft sowie Wirkmacht gab es nicht. Die Zusammenarbeit der Verbandsmitglieder innerhalb der Verbandsversammlung funktionierte, die millionenschwere Vermögensauseinandersetzung mit dem vorherigen Aufgabenträger schien weitestgehend erledigt, wesentliche Brennpunkt-Investitionen z.B. ins marode Kanalnetz waren abgeschlossen, die Kosten ließen sich mit regelmäßigen Gebühreneinnahmen, staatlichen Fördermitteln und günstigen Kommunalkrediten decken, das eingeführte feinstrukturierte Gebührensystem war allseits akzeptiert und die Gebührenbelastung blieb stabil und lag deutlich unter der Sozialverträglichkeitsgrenze.

Dabei soll es bleiben.

11. Outsourcing

Grundsätzlich keine Ausgliederung von Tätigkeiten (Outsourcing)

Es galt lange Zeit als generell betriebswirtschaftlich klug, möglichst viele Einzeltätigkeiten, die zur Aufgabenerfüllung oder zum Geschäftsfeld gehören, nicht selbst zu erledigen. So spart man sich eigenes Personal nebst Ausrüstung und läßt stattdessen Dienstleister mit billigeren Löhnen ans Werk, die man auch von Zeit zu Zeit wechseln kann.

Zu solchen Tätigkeiten gehören auf dem Gebiet der öffentlichen Abwasserbeseitigung im technischen Bereich insbesondere die Entnahme und der Transport von Inhalten aus abflußlosen Gruben und Kleinkläranlagen mittels Schlammsaugwagens (Entsorgung), die Unterhaltung der Außenanlagen mit regelmäßiger Mahd nebst Beräumung von Mähgut sowie das Freihalten der betrieblichen Verkehrsflächen von Laub und Schnee, die Erledigung von Baumfällarbeiten, die Bekämpfung von Ratten, die Durchführung von Wartungsarbeiten an abwassertechnischen Anlagen, die Erledigung von kleineren Reparaturen (z.B. Schachtabdeckungen, Pumpen, Armaturen, EMSR-Technik). Im Verwaltungsbereich von Zweckverbänden stehen mitunter ganze Sachgebiete zur Disposition, wie die Buchhaltung, die Vollstreckung offener Forderungen, die Gebührenabrechnung oder die Rechtsabteilung.

Die mit dem sogenannten Outsourcing für ein Wirtschaftsunternehmen gewinnbare Flexibilität hat für einen Abwasserzweckverband keinen Wert. Denn ihm geht es nicht um Quartalsbilanzen und schnelles Reaktionsvermögen am Markt. Sondern er hat eine gleichbleibende hoheitliche Aufgabe auf lange Sicht kontinuierlich mit hoher Fachkunde und Zuverlässigkeit zu erledigen.

Auch stellt es beim Zweckverband Frohnbach keinen Vorteil dar, den ohnehin geringen Personalbestand im Technischen Bereich und im Verwaltungsbereich von jeweils knapp 10 Beschäftigten um zwei oder drei Leute zu dezimieren, im Gegenteil. Dies würde die Verfügbarkeit erheblich herabsetzen und ebenso die Schlagkraft der Truppe schwächen. Denn in Krankheitsfällen und während der Urlaubszeit könnte die

Minimalbesetzung nicht gewährleistet werden. Außerdem fehlte es an personellen und technischen Kapazitäten (z.B. Schlammsaug- und Spülwagen) für besondere betriebliche Situationen wie Verstopfungen, Ausfall von Abwasserhebestationen, Havarien und desgleichen für den normalen Eigenbedarf (z.B. regelmäßige Schlammabfuhr von Außenanlagen des Zweckverbandes, Leersaugen von Pumpenschächten, Hochdruckreinigung von abwasserberührten Funktionsbereichen).

Was zudem bei einer Ausgliederung zumeist nicht genügend ökonomische Beachtung findet, ist der vom Auftraggeber ständig zu treibende Aufwand für die Beschaffung (regelmäßige öffentliche Ausschreibungen) sowie für die Koordinierung der prompten und bedarfsgerechten Durchführung der Dienstleistung, für die Qualitätskontrolle (sachliche und fachliche Prüfung) und für die Abrechnung (rechnerische Prüfung).

Überdies fällt die einzukaufende Leistung in der Regel bereits deshalb teurer aus als bei eigenständiger Erbringung, weil vom dienstleistenden Privatunternehmen Wagnis und Gewinn einzukalkulieren sind und die Umsatzsteuer hinzuzurechnen ist. Das bedeutet eine Mehrbelastung für die Gebührenzahler.

Hinzu kommen die strategischen Nachteile wie bei einer befristeten Privatisierung. So geht auf längere Sicht die personelle und technische Fähigkeit verloren, die ausgegliederten Leistungen selbst zu erbringen. In gleichem Maße steigen die Abhängigkeit von den Anbietern der benötigten Dienstleistungen und das Risiko, früher oder später vielleicht gar kein Angebot mehr zu erhalten, etwa weil die Unternehmen das Geschäftsinteresse daran verloren haben.

Eine andere Sache ist es natürlich, handelt es sich um nicht geringfügige Leistungen, welche beim Zweckverband selten und unvermittelt benötigt werden und kostspielige Spezialtechnik erfordern. Als Beispiele dafür sind die Spülung und TV-Inspektion von Abwassersammlern zu nennen, die Reparatur (Sanierung) und die Wiederherstellung (Ersatz) von defekten Kanalabschnitten (Straßen- und Tiefbauarbeiten). Für solche Fälle einen eigenen Trupp mit Maschinenpark vorzuhalten, wäre selbstverständlich ökonomisch unsinnig. Dies liegt auf der Hand und bedarf keiner Kostenvergleichsrechnung.

Damit, seine Angelegenheiten weitestgehend selbst zu erledigen, hat der Zweckverband von Beginn an gute Erfahrungen gemacht. Darin besteht ein Hauptgrund für seine Wirtschaftlichkeit und für den seit Jahrzehnten stabilen und vergleichsweise niedrigen Abwassergebührentarif. Deshalb soll daran festgehalten werden.

12. Niederschlagswassermanagement

Möglichst dezentrale Niederschlagswasserbewirtschaftung

Im Interesse der Einsparung von Herstellungs- und Betriebskosten ist die historisch entstandene zentrale Ableitung von Niederschlagswässern über die öffentlichen Abwasseranlagen zu reduzieren. Andernfalls wären wegen der rechnerischen Überlastung der Kanalisation großflächig Kanalauswechslungen und die Errichtung von weiteren Regenwasserbehandlungsanlagen erforderlich. Eine dezentrale Regenwasserbewirtschaftung (z.B. Abschläge in Vorfluter und Gewässer, Verminderung der Zuflußspitzen bei Starkregenereignissen, Regenwassernutzung, Regenwasserversickerung über Mulden-

und Rigolen-Systeme, Rückbau von Versiegelungen, Dachbegrünungen) kann zur hydraulischen Entlastung des Kanalsystems führen. Darüber hinaus wird ein erheblicher ökologischer Effekt erzielt.

Ein uneingeschränktes Anschluß- und Benutzungsrecht an bzw. für die öffentlichen Abwasseranlagen bezüglich der Beseitigung von Niederschlagswasser besteht nicht. Daher sind alle Erschließungen und Neuanbindungen vor Genehmigung hinsichtlich der Möglichkeit der Regenwasserauskopplung zu prüfen.

Als finanzieller Anreiz dient eine Gebührenentlastung für Grundstückseigentümer, welche durch entsprechende Maßnahmen diesem ökonomischen und ökologischen Erfordernis entgegenkommen. Die dafür zu erfüllenden Bedingungen und verwaltungsmäßigen Anforderungen sind auch von technischen Laien leicht zu verstehen und stellen keine unnötig hohen Hürden dar.

Diese Grundsätze waren im Jahre 1996 unter Einbeziehung der Öffentlichkeit (Bürgerarbeitskreis „Arbeitskreis Abwasserbeseitigung“) entwickelt worden. Sie sind seit dem Jahre 1996 bzw. 1998 in der Abwassersatzung bzw. in der Abwassergebührensatzung geregelt.

Die Regelungen haben sich bestens bewährt und sollen beibehalten werden.

13. Grundsätze für Investitionen

Maßvolle und sparsame Investitionstätigkeit

Auch zukünftig sollen Erhaltungsmaßnahmen und Ersatzneubauten nur stufenweise und bei unbedingtem Erfordernis erfolgen, das heißt, bereits abgeschriebene, aber noch funktionsfähige Kanäle und Bauwerke sind weiterhin zu nutzen und in die Gesamtkonzeption mit einzubeziehen. Dadurch verteilen sich die Kosten auf einen längeren Zeitraum. Dies dient sowohl der Kosteneinsparung als auch der Generationengerechtigkeit.

Erweiterungsbauten werden erst nach erfolgter sorgfältiger, optimierter Planung von technischen Varianten (z.B. Modifizierung des vorhandenen Bestandes, Insellösung, dezentrale Entwässerung) und nach Anfertigung von Kostenvergleichsrechnungen ausgeführt. Dabei muß vor der Inkaufnahme von teuren Sonderlösungen völlige Klarheit über die kostenbestimmenden Randbedingungen – wie z.B. bauliche Entwicklung, Bestandskraft von Forderungen des Natur- und Trinkwasserschutzes – herrschen. Soweit möglich, sollen auch diese Erweiterungen in mehreren Bauabschnitten durchgeführt werden.

Sämtliche vom Zweckverband beauftragte Planungs- und Bauleistungen werden strengen Kosten- und Ergebniskontrollen unterzogen.

Nach diesen Maßgaben zu handeln, hat wesentlich zur Wirtschaftlichkeit des Zweckverbandes und der vergleichsweise niedrigen Gebührenbelastung der Bürger beigetragen.

14. Zielstellung bei Investitionen

Auf Langlebigkeit gerichtete Investitionen

Die zur Erfüllung der hoheitlichen Aufgabe der öffentlichen Abwasserbeseitigung erforderlichen Anlagen – Kanalisation, Klärbecken usw. – werden über viele Jahrzehnte hinweg benötigt. Die an sie gestellten Grundanforderungen „Ableiten“ und „Entsorgen“ sowie „Behandeln“ des im Einzugsgebiet anfallenden Abwassers bzw. der Inhalte aus abflußlosen Gruben und Kleinkläranlagen verändern sich im Laufe der Zeit faktisch nicht.

Deshalb ist bei der Auswahl infragekommender Varianten, Bauweisen und Werkstoffe in erster Linie auf Langlebigkeit (hohe normative Nutzungsdauer), auf hohe Zuverlässigkeit (Verfügbarkeit) und auf geringen Folgeaufwand (z.B. Überwachung, Pflege, Wartung, Reparaturen, Ersatzteilhaltung, Energiebedarf) zu achten. So sind beispielsweise Entwässerungen im freien Gefälle abwassertechnischen Transportsystemen mittels Überdrucks (Pumpstationen) oder Vakuum (Sauganlagen) grundsätzlich vorzuziehen. Dasselbe gilt für den Austausch von defekten Kanalstrecken im offenen Verfahren gegenüber z.B. einer grabenlosen Sanierung durch Einziehen eines Kunststoff-Liners, für die Verwendung der grundsoliden Kanalwerkstoffe Steinzeug oder Stahlbeton gegenüber z.B. glasfaserverstärktem Kunststoff und für den Einsatz von hochlegiertem korrosionsfestem Stahl (Edelstahl) statt lackierter oder verzinkter Eisenwerkstoffe.

Nicht ständig mit der zeitaufwendigen Pflege und Laufendhaltung übertechnisierter und kurzlebiger Systeme befaßt sein zu müssen und nicht aller Jahre gezwungen zu sein, immer wieder dieselben Ersatzneubauten nebst Planungsleistungen als Investitionen vorzunehmen, hat dem Zweckverband enormen personellen und finanziellen Aufwand erspart. Zudem verhinderte dies Frustration bei den Beschäftigten wegen unentwegter Hektik und Zeitmangels für die anderen wichtigen Arbeitsaufgaben. Alles in allem führte die Strategie, nicht auf kurz- und mittelfristige ökonomische Effekte zu setzen, zu einer gewissen Ruhe im laufenden Geschäft, zu vergleichsweise niedrigen Betriebs- und Kapitalkosten und zu einer geringen Verschuldung des Zweckverbandes. So konnten sprunghafte Änderungen der Abwassergebühren vermieden werden.

Auf diese Konstanz soll sich der Bürger auch zukünftig verlassen können.

15. Planungen und Strategien

Vernünftige, bedarfsgerechte Projektierung und Vorsicht bei Technologiewechseln

Der Vollzug von Verwaltungsvorschriften und vorrangig technologisch begründeter Bestimmungen erfolgt nur, wenn es dafür eine verbindliche Rechtsgrundlage gibt, die Umsetzung möglich, sinnvoll und wirtschaftlich vertretbar ist und die tatsächlich vorherrschenden Gegebenheiten diese bestätigen. Andernfalls ist z.B. von den allgemeinen technischen Regeln im Interesse kostengünstigerer Lösungen abzuweichen.

Der Zweckverband bindet sich nicht an bestimmte Planer, sondern beauftragt jeweils Ingenieurbüros, die bei aller Fachkunde die geltenden technischen Regeln kreativ zur Anwendung bringen.

Planer sind „Beratende Ingenieure“ und werden als zeitweilige Erfüllungsgehilfen des Zweckverbandes in Ermangelung eigener Spezialisten hinzugezogen. Das bedeutet, daß der Zweckverband eine klare Aufgabenstellung erstellt und den Planungsprozeß mit allen seinen Leistungsphasen aktiv begleitet. Denn jedwede ingenieurtechnische Planung ist und bleibt ureigenes Anliegen des Zweckverbandes. Schließlich muß sich das fertige Projekt in den bestehenden oder vorgegebenen Gesamtzusammenhang einfügen, und das dementsprechend errichtete und betriebene Objekt soll die daran gestellten Erwartungen bestmöglich erfüllen.

Leitlinien und Strategien – wie Abwasserbeseitigungskonzeption, Mischwasserkonzeption, Energiekonzeption, Klärschlammentsorgungskonzeption, Investitions- und Finanzplan, Personalkonzeption und dergleichen – werden logischerweise soweit wie möglich vom Zweckverband selbst erarbeitet. Denn sie haben für ihn grundlegende und nicht nur kurzfristig Bedeutung. Außerdem kennt der Zweckverband die maßgebenden Verhältnisse und Besonderheiten in seinem Gebiet am besten und ebenso seine auf langjährigen Erfahrungen beruhenden Grundsätze, Interessen und Zielstellungen.

Planungsentwürfe sind von der Verbandsverwaltung sorgfältig zu prüfen, mit dem Projektingenieur zu diskutieren und erforderlichenfalls von ihm zu verbessern. Diese Mühe lohnt sich. Denn bei der Baudurchführung auffallende Mängel können zu erheblichen Mehrkosten führen. Zeigen sich Planungsfehler erst im Nachhinein und lassen sie sich vielleicht gar nicht mehr korrigieren, gilt dies umso mehr. Bekanntlich erreichen solche Schäden mitunter Millionenbeträge und lösen langwierige und komplizierte Gerichtsverfahren aus. Dies gilt es, zu vermeiden.

Wird ein grundlegender Wechsel von Aggregaten oder Systemen in Betracht gezogen – wie z.B. Ersatz der bestehenden Greifer- und Flachrechen durch einen Filterstufenrechen, Austausch der Drehkolbengebläse durch Turboverdichter, Ersatz der Klärschlamm-Dekantierzentrifuge durch eine Filterpreßschnecke – muß eine konservativ-innovative Herangehensweise befolgt werden. Das heißt, es ist unbedingt sorgfältig in Erfahrung zu bringen und mit dem Betriebspersonal zu diskutieren, aufgrund welcher Gegebenheiten die ursprüngliche Auswahl so und nicht anders erfolgt war und welche Betriebserfahrungen damit gemacht wurden. Bewährtes soll beibehalten werden (konservative Herangehensweise) und lediglich Verbesserungswürdiges wird weiterverfolgt (innovativer Ansatz), wobei die in Betracht gezogene Neuerung letztlich nicht zu mehr Nachteilen als Vorteilen führen darf. Bei der Prüfung geht es also nicht allein um Einzelsachverhalte (wie z.B. Energieverbrauch), sondern um die Gesamtbeurteilung *aller* wesentlichen und entsprechend gewichteten Aspekte (wie z.B. Störanfälligkeit, Reparierbarkeit, Variabilität bei sich ändernden Betriebsbedingungen, Handhabbarkeit, Robustheit, Dauerhaftigkeit). Weil es keine allgemeingültigen Patentlösungen gibt, muß die für den *konkret* gegebenen Anwendungsfall optimale Technik gefunden werden, um Fehlinvestitionen zu vermeiden.

Höchstvorsorglich sollte vor jeder technologiebezogenen Investitionsentscheidung vor Ort unter den real herrschenden und typischen Betriebsbedingungen ein kontinuierlicher Versuch im großtechnischen Maßstab absolviert werden. Dies bedeutet zwar einen nicht unbedeutenden Aufwand an Zeit und Geld. Andererseits erhöht sich dadurch

die Sicherheit, daß die ins Auge gefaßte teure Technik im gegebenen Anwendungsfall tatsächlich die erwarteten Leistungen erbringt. Oder aber es offenbaren sich im Praxistest nicht vorhergesehene negative Einflüsse und überraschend schlechte Betriebsergebnisse. Dann kann von der Investitionsentscheidung bezüglich des ungeeigneten Systems noch rechtzeitig Abstand genommen und nach einer besseren Lösung gesucht werden.

Als Leitsatz gilt: Die Gesamtverantwortung für den Erfolg oder den Mißerfolg eines Vorhabens trägt der Zweckverband. Denn bei jedem Projekt hat er sowohl seine personellen und finanziellen Kapazitäten als auch die speziellen Gegebenheiten, technischen Anforderungen und organisatorischen Erfordernisse genauestens zu berücksichtigen. Dies läßt sich nicht auf hinzugezogene Dienstleister abschieben.

16. Betriebliche Organisation

Der Zweckverband hat eine einfache und flache hierarchische Struktur mit nur wenigen Geschäftsbereichen, mit auch von außen klar erkennbaren Zuständigkeiten und persönlichen Ansprechpartnern. Dies dient der Bürgernähe sowie der effektiven und sachgerechten Aufgabenerledigung.

Das höchste Organ des Zweckverbandes ist die Verbandsversammlung. Sie besteht aus dem Oberbürgermeister der Stadt, dem Bürgermeister der Gemeinde und acht weiteren Vertretern der beiden Verbandsmitglieder, also Stadt- bzw. Gemeinderäten.

Der Verbandsvorsitzende vertritt den Zweckverband und ist Chef der Verwaltung. Er wird von der Verbandsversammlung gewählt.

Die Verbandsgeschäftsstelle erledigt die Verwaltungsaufgaben des Zweckverbandes. Der Geschäftsleiter leitet die Verbandsgeschäftsstelle und regelt ihre Organisation in eigener Verantwortung entsprechend der ihm vom Verbandsvorsitzenden übertragenen Befugnisse. Er unterliegt den Weisungen des Verbandsvorsitzenden.

Die Verbandsgeschäftsstelle hat nur wenige Geschäftsbereiche. Sie werden von den jeweiligen Sachgebietsleitern bzw. dem Geschäftsleiter selbst geführt und ausgefüllt. Zwischenebenen, wie z.B. Ämter, Fachbereiche, Referate, Stabsstellen oder Gebietsleitungen gibt es nicht. Der Technische Bereich („Klärwerk“) ist eine nachgeordnete Einrichtung der Verbandsgeschäftsstelle. Er wird vom Abwassermeister („Leiter des Klärwerks“) geleitet. Eine Unterscheidung der Beschäftigten in „Leiter“ und „Macher“ gibt es nicht.

Die Verbandsgeschäftsstelle pflegt das Prinzip der kurzen Dienstwege und der offenen Tür. Das heißt, im Miteinander der Beschäftigten sind keine umständlichen Förmlichkeiten zu beachten. Dadurch kann der zur schnellen und sachgerechten Erfüllung der Arbeitsaufgaben nötige Informationsaustausch praktisch unverzüglich, direkt (persönlich), unmißverständlich und zeitsparend erfolgen. Den Arbeitsfluß unterbrechende Dienstberatungen („Meetings“) werden nur dann anberaumt, wenn ein tatsächliches Erfordernis besteht. Solche Zusammenkünfte sind auf den dafür unbedingt notwendigen Personenkreis zu begrenzen und kurzzuhalten. Ziel ist es, die insgesamt zur

Verfügung stehende Arbeitszeit möglichst vollständig für die eigentliche Erledigung der konkret anstehenden Aufgaben einzusetzen, also für das „Machen“.

Der zeitliche Aufwand für das Reden über die Arbeit, für das Delegieren von Aufgaben, für das Moderieren von Arbeitsabläufen, für das Kontrollieren von Arbeitsergebnissen usw. – also für das „Leiten“ – soll sich auf das erforderliche Minimum beschränken. Denn bei den Beschäftigten handelt es sich in der Regel nicht um Berufsanfänger, sondern um mit den jeweiligen Aufgaben vertraute und erfahrene Fachleute. Die Kollegen sollen unter Ausschöpfung der ihnen übertragenen Zuständigkeit und Entscheidungsbefugnis eigenverantwortlich, selbstorganisiert, einfallsreich und kommunikativ zusammenarbeiten. Die für die Arbeit maßgebenden Leitlinien und die grundlegenden Erwartungen der Verbandsorgane hinsichtlich des zu erzielenden Arbeitsergebnisses sind ihnen bekannt. So sind die Beschäftigten normalerweise selbst am besten in der Lage, für die von ihnen zu lösenden Probleme (Arbeitsaufgaben) die optimalen Lösungswege zu finden und zu verfolgen. Sie bedürfen dazu keiner ständigen Anleitung oder Bevormundung durch den Vorgesetzten. Andernfalls stehen immer der „kurze Dienstweg“ und die „offene Tür“ zur Verfügung.

Im übrigen gilt für alle Beschäftigte das Gebot: „Information ist eine Bringepflicht!“

17. Beschäftigungsverhältnisse

Für die beim Zweckverband beschäftigten Arbeitskräfte (Arbeitnehmer) und für den Zweckverband (Arbeitgeber) gilt das Prinzip der Gegenseitigkeit. Es umfaßt das vertrauensvolle Miteinander genauso wie den Leistungsaustausch, also die Angemessenheit von Leistung und Gegenleistung. Die Beteiligten sollen sich auf die Erfüllung der jeweiligen Pflichten verlassen können und sich zueinander partnerschaftlich, verständnisvoll und anständig verhalten.

Einerseits haben die Arbeiter und Angestellten ihre Leistungs- und Verhaltenspflichten zu erfüllen, wobei der Zweckverband aufgrund des Weisungs- und Direktionsrechtes des Arbeitgebers sowohl die Arbeitsaufgaben (Was?) als auch die Organisation (Wie? Wann? Wie lange? Wo?) bestimmen kann. Zu den Verhaltenspflichten der Beschäftigten zählen außerdem Schutz- und Sorgfaltspflichten – etwa pünktlich und arbeitsfähig zur Arbeit zu erscheinen und nicht berauscht zu sein (Alkohol oder Drogen) – sowie die Treuepflicht. Das Treuegebot bedeutet für die Arbeitnehmer, die Verpflichtungen aus dem Arbeitsverhältnis so zu erfüllen und die Interessen des Arbeitgebers so zu wahren (Loyalitätspflicht), wie dies nach dem Grundsatz von Treu und Glauben billigerweise verlangt werden kann (§ 242 BGB). So haben sich die Beschäftigten aufrichtig, respektvoll und fair gegenüber Vorgesetzten oder Kollegen zu verhalten und eigene Ziele nur zu verfolgen, sofern sie den Zielen des Unternehmens nicht widersprechen.

Im Gegenzug kommt der Zweckverband als Arbeitgeber seiner Hauptpflicht nach, indem die Beschäftigten die vereinbarte Bezahlung erhalten. Als Nebenpflichten des Zweckverbandes sind die Fürsorgepflicht (Gegenstück zur Loyalitätspflicht), die Gleichberechtigung und Gleichbehandlung aller Beschäftigten – das heißt, Gleiches ist gleichzubehandeln, Ungleiches ungleich – sowie die Wahrung ihrer schutzwürdigen Interessen zu nennen. So muß der Arbeitgeber Vorkehrungen treffen, die Leben und

Gesundheit seiner Beschäftigten schützen. Das bedeutet etwa, daß der Zweckverband für die Arbeit benötigte Räume, Vorrichtungen und Geräte so einrichtet und unterhält, daß die Beschäftigten vor Gefahren für Leib, Leben und Gesundheit so weit wie möglich geschützt sind (Schutz- und Sorgfaltspflicht). Dazu gehören die persönliche Schutzausrüstung (Helme, Gurte, Gehörschutz usw.) und ergonomische Büroarbeitsplätze genauso wie arbeitsmedizinische Vorsorge und betriebliches Gesundheitsmanagement.

Vordergründiges Ziel einer Beschäftigung beim Zweckverband ist es, schnell und in guter Qualität die anstehenden Arbeitsaufgaben zu erledigen und nicht, die nötige Zahl an Zeitstunden am Arbeitsplatz zu verbringen. Im Umgang soll es nicht kleinkariert zugehen. Gegenseitige Minutenzählerei und Aufrechnung von Banalitäten ist kontraproduktiv und daher nicht erwünscht. Zeiten mit außerordentlich hohem Arbeitsanfall folgen immer wieder ruhige Abschnitte. Insgesamt soll sich bei jedem Beschäftigten ein gesunder Ausgleich von betriebsamer Hektik und weniger anstrengenden Arbeitsphasen ergeben, jedoch kein Dauerstreß.

Das Motto lautet: „Der Laden muß laufen."

Der Zweckverband wendet uneingeschränkt den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) an und enthält niemandem etwas vor. Die individuelle Eingruppierung in die tarifvertraglichen Entgeltgruppen mit den sogenannten Erfahrungsstufen erfolgt regelgerecht gemäß der Qualifikation bzw. entsprechend der gesammelten Berufserfahrung. Gibt es diesbezüglich einen tarifrechtlichen Spielraum, wird er zugunsten des Beschäftigten genutzt. Desgleichen nimmt sich der Zweckverband individueller persönlicher Lebenslagen und Bedürfnisse seiner Beschäftigten im Rahmen des Möglichen genauso an wie auch die Beschäftigten auf etwa eintretende besondere betriebliche Arbeitserfordernisse eingehen (Gegenseitigkeit).

Geht es dem Zweckverband gut, geht es auch seinen Beschäftigten gut – und umgekehrt.

18. Arbeitsumfeld

Die Arbeitsumgebung beim Zweckverband soll geprägt sein vor allem von Verantwortungsbewußtsein, Einsatzbereitschaft, Mannschaftsgeist, Hilfsbereitschaft sowie von respektvollem und höflichem Umgang.

Eine konstruktive und mitmenschliche Arbeitskultur läßt sich nur erreichen, wenn alle Beschäftigten sich dauerhaft darum bemühen, und zwar sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte.

Die Mitarbeiter lassen sich von folgenden Verhaltensregeln leiten:

- Wir schätzen den offenen Austausch.
- Wir bemühen uns um Sachlichkeit bei Diskussionen und Auseinandersetzungen.
- Wir behalten bei aller Ernsthaftigkeit stets unseren Humor.
- Wir pflegen einen wertschätzenden und kameradschaftlichen Umgang miteinander.
- Wir sorgen dafür, daß alle Kollegen schnellstmöglich informiert sind.

- Wir bilden uns weiter und interessieren uns für neue Entwicklungen.
- Wir denken über die Arbeitsprozesse und Verbesserungsmöglichkeiten nach.
- Wir ermöglichen, Ideen freizugeben und Verbesserungsvorschläge zu machen ohne Angst vor Verurteilung oder Spott.
- Wir pflegen eine offene, progressive Fehlerkultur: „Ohne Fehler keine Weiterentwicklung, ohne Ideen kein Fortschritt!“ Deshalb sprechen wir auch über Mißerfolge und Fehlschläge.
- Wir gehen auf Sorgen und Nöte der Kollegen ein.
- Wir respektieren die Privatsphäre unserer Kollegen.
- Wir drücken uns nicht vor Verantwortung.
- Wir sehen zu erledigende Arbeit und erledigen sie.
- Wir bieten Hilfe an, wo sie benötigt wird, getreu dem Leitspruch „Einer trage des Anderen Last!“

Die Führungskräfte beachten weitere Verhaltensregeln:

- Wir setzen wichtige Impulse.
- Wir erklären den Sinn von Vorgaben.
- Wir nehmen uns Zeit für Gespräche.
- Wir motivieren durch eigenes vorbildliches Verhalten.
- Wir wollen weitgehend eigenverantwortliches, selbstorganisiertes, kommunikatives und schöpferisches Arbeiten.
- Wir wissen, was unsere Mitarbeiter können.
- Wir schmieden individuelle Fähigkeiten zu einer starken Mannschaft.
- Wir erkennen das Entwicklungspotential unserer Mitarbeiter.
- Wir ermöglichen Weiterbildung und innerbetriebliche Personalentwicklung.
- Wie haben Vertrauen in die Kompetenz unserer Mitarbeiter.
- Wir sorgen dafür, daß neue Mitarbeiter durch erfahrene Kollegen wohlwollend und geduldig eingearbeitet werden.
- Wir organisieren sinnvolle und effektive Arbeitsabläufe.
- Wir schaffen gute Arbeitsbedingungen. So gilt u.a.: „Am nötigen Werkzeug wird nicht gespart.“ Dabei geht es sowohl um die Achtung der Arbeit der Mitarbeiter als auch um die Steigerung von Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden.
- Wir ermutigen, Neuerungen auszuprobieren. Es darf am Arbeitsplatz experimentiert werden.
- Wir erlauben Fehler und werten sie nutzbringend aus, getreu den bekannten Lehrsprüchen „Aus Fehlern lernt man.“ und „Fehler darf man machen, aber sie sollen sich nicht wiederholen.“
- Wir unterstützen dabei, die dienstlichen Anforderungen an die Beschäftigten mit ihren privaten oder familiären Bedürfnissen bzw. Ansprüchen in Übereinstimmung zu bringen.
- Wir fördern regelmäßige Treffen auch außerhalb der Arbeitszeit zum Kennenlernen und zur Vertrauensbildung („Brigadeveranstaltungen“).