

Strategische Richtlinien für den Betrieb für Sozialdienste Bozen 2006 – 2008

Ein Dokument strategischen Inhaltes, hat den Zweck die Ziele, Absichten und Informationen aller Personen, die in einem Betrieb arbeiten und an seiner Realisierung mitwirken, zu orientieren.

Es ist kein endgültiges Papier welches, auch nach seiner Genehmigung, ein offenes Dokument darstellt, das sich ständig weiterentwickelt und den internen und externen Veränderungen des BSB anpasst.

Dieses Dokument ist einerseits eine Vereinbarung zwischen dem BSB und allen Mitarbeitern, andererseits soll es Ansporn, eine Vorstellung, eine Erwartungshaltung für die ständige Verbesserung sein. Was in diesem Dokument beschrieben wird, ist das, was der BSB erreichen will, ist die ideale Lage, in der sich er sich befinden will im Bewusstsein dessen, dass manche Maßnahmen mehrjährige Zielsetzungen und einige Ergebnisse erst nach Ablauf einer langen Zeitspanne sichtbar sein werden. Das strategische Papier schafft eine Betriebskultur, eine Kultur, die für die gesamte Organisation und den einzelnen Sektor gilt, die das sichtbare, fühlbare und kulturelle Sinnbild verkörpert, das bewusst oder unbewusst mit dem BSB in Verbindung gebracht wird.

IMPRESSUM

Betrieb für Sozialdienste Bozen
Koordinierung und Supervision: Büro der Direktion
Grafik: Soziale Genossenschaft CLAB
Druck: BSB
Ausgabe: 2006

Die fünf Grundprinzipien des Betriebes

Um zu verstehen, ob die Aktion mit den strategischen Betriebsrichtlinien im Einklang ist, müssen zuerst Verhaltensregeln festgesetzt werden, welche orientieren und Maßstab für die Bestätigung der Richtigkeit der eigenen Handlung sein sollen.

Diese Regeln sind Ausdruck der Prinzipien, die unseren Betrieb kennzeichnen und die sich von seiner Mission und seinem Statut herleiten. Jeder Betriebsmitarbeiter muss das eigene, tägliche Wirken nach diesen Werten ausrichten, denn dieses Verhalten zeugt von der Werthaltung des gesamten Personals.

1. Die Zuverlässigkeit

Der BSB ist zuverlässig -
auch dann, wenn er durch Dritte handelt

Der Betrieb nimmt Verpflichtungen im Rahmen seiner institutionellen Arbeitsbereiche in der Weise an, dass ein angemessenes Niveau an Professionalität gesichert, gehalten und weiterentwickelt wird.

Das bedeutet:

- es ist von vornherein zu erklären, wofür man zur Verfügung steht und was man für die anderen tun kann und will;
- klar und deutlich die Kompetenzen des Betriebes zum Ausdruck bringen, auch im Vergleich zu anderen Körperschaften, mit denen der BSB in Beziehung tritt;
- die übernommenen Pflichten einhalten, nach innen wie nach außen;
- mit den Verhandlungspartnern eine Beziehung des gegenseitigen Vertrauens aufbauen;
- die festgesetzten Zeiten und Termine respektieren;
- anderen die eigene Erfahrung und Kompetenz zur Verfügung stellen;
- das Fachwissen des eigenen Zugehörigkeitsbereiches (Büro oder Sektor) weiterentwickeln;
- zu gewährleisten, dass die eigenen Handlungen, in Erfüllung der übernommenen Pflichten, zu den angestrebten Ergebnissen führen;
- Leistungsfähigkeit und Zeitgerechtigkeit in der Ausführung der übernommenen Verpflichtungen garantieren, ohne dass eine eigene Aufforderung notwendig ist.

2. Der Bürger (der Stadt)

Der BSB stellt den Bürger in den Mittelpunkt des eigenen Handelns, auch wenn er durch Dritte handelt.

Der Betrieb konzentriert seine Aufmerksamkeit darauf, in der Erfüllung seiner Verpflichtungen und professionellen Tätigkeit, die Befriedigung der Bedürfnisse des letzten Dienstempfängers, anzustreben. Dies ist dadurch

gewährleistet, dass beim Aufbau der gegenseitigen Beziehung, ein Verhältnis des Vertrauens und des Verständnisses für die jeweiligen Gesichtspunkte entwickelt wird. Dem Dienstempfänger werden alle nötigen Informationen zu Verfügung gestellt, die ihm dabei behilflich sind, die von ihm benötigte Leistung auszuwählen, sich zurechtzufinden und auf unkomplizierte Weise Zugang zu den Leistungen zu erhalten.

Konkret bedeutet dies:

- Zuhören, die Gründe und Ursachen erkennen, die sich in den Stellungnahmen der Gesprächspartner verbergen, um so Reklamationen und Konflikten vorzubeugen;
- klar die eigene Situation und den eigenen Wirkungsrahmen darlegen, sowie das Funktionieren der Organisation und der Dienstbereiche, die Voraussetzungen und Bedingungen für die Inanspruchnahme der Dienste erklären und systematisch Informationen und nützliche Hinweise, die eine bewusste Leistungsauswahl ermöglichen, zur Verfügung stellen;
- die eigenen Mitteilungen an die Sprache, Kultur, und das Umfeld sowie dem Erfahrungsstand des Gesprächspartners anpassen;
- soweit als möglich die qualitativen und quantitativen Merkmale der Dienste und Leistungen verdeutlichen, die – auch innerhalb der Dienste - zu berücksichtigen sind;
- dazu anregen, Informationen über die Qualität der erhaltenen Dienste zu geben, um diese dadurch verbessern zu können;
- die Organisation der einzelnen Dienste an die Bedürfnisse der betreuten Zielgruppen anpassen;
- vorzugsweise jene Leistungen anbieten, die bei gleicher Wirkung und Effizienz weniger einschneidend für den Bürger sind, die sein gesamtes Umfeld respektieren und seinen Verbleib im gewohnten sozialen Umfeld ermöglichen;
- den Bürger dazu erziehen, dass er sich auch als Träger von Pflichten, nicht nur von Rechten sieht;
- in jedem Bürger das Verantwortungsbewusstsein für seine soziale Entwicklung fördern, auch durch den Abschluss von Vereinbarungen;
- diese Grundsätze auch den anderen institutionellen Partnern bekannt machen, welche die Interessen des Verbrauchers schützen und ihm Beistand gewähren.

3. Die Wirksamkeit

Der BSB erreicht seine Ziele, indem er die angestrebten Ergebnisse erreicht (Wirksamkeit) und die zu Verfügung stehenden Ressourcen effizient einsetzt (Leistungsfähigkeit)

Der BSB zielt in erster Linie auf das Erreichen der festgesetzten sozialen und organisatorischen Ziele ab. Die Wirksamkeit ist ein Wert, dessen Verwirklichung alle fünf betrieblichen Grundsätze durchdringt.

Konkret heißt das:

- nicht in gleicher Weise weiterarbeiten nur, weil man es seit zwanzig Jahren so gemacht hat und es bis gestern so gut ging. Heute könnte das System veraltet sein und nicht mehr geeignet, das Ziel zu erreichen oder zwar geeignet, aber nicht mehr leistungsfähig;
- neue, zeitgemäße Systeme ausfindig machen, erproben und den eigenen Bedürfnissen anpassen;
- bei der Ressourcenverteilung eine Vorgangsweise wählen, durch die zunächst die dringenden und unmittelbar lösbaren Probleme, in Angriff genommen werden;
- zuerst die Mittel und Kriterien zur Überprüfung der Ergebnisse und der sozialen Auswirkung festlegen (messbare Indikatoren und Qualitätsmaßstäbe);
- die noch ausstehenden Dienstchartas verwirklichen;
- benchmarking.

4. Die Flexibilität

Der BSB handelt
auf flexible Art und Weise

Der Betrieb achtet sowohl auf sein inneres als auch auf sein äußeres Betätigungsfeld und strebt danach, trotz der internen Beschränkungen, die ihm als öffentliche Körperschaft auferlegt sind, sein eigenes Verhalten und den Einsatz der Ressourcen den Veränderungen anzupassen.

Im Besonderen versteht man darunter:

- den Sinn der Haltung derer erkennen, die direkt oder indirekt zur Erbringung der Dienste beitragen oder von diesen begünstigt werden (stakeholders);
- Änderungen in den Arbeitsbedingungen übernehmen, wenn diese, in Übereinstimmung mit den Formen und Inhalten vertraglicher Bestimmungen, begründet sind und deren Umsetzung objektiv dazu beitragen, die zu erbringenden Maßnahmen, die erforderliche Leistungsfähigkeit und den nutzbringenden Einsatz der zu Verfügung stehenden Ressourcen zu verbessern;

- die Regeln und die Vorgangsweisen abändern und entwickeln, um sie dem aktuellen Entwicklungsstand anzugleichen;
- die Fähigkeit entwickeln, in Nicht-Standard-Situationen zu intervenieren (problem solving);
- improvisierte und Notsituationen angehen;
- den eigenen Standpunkt und das eigene Verhalten im Falle von klar ersichtlichen Fehlern oder Mängeln ändern.

5. Die Transparenz

Der BSB handelt transparent

Die Transparenz im Handeln des BSB zeigt sich intern dem eigenen Personal, den Kollegen gegenüber und in den nach außen gerichteten Tätigkeiten, den Institutionen und Bürgern gegenüber. Die Voraussetzung für transparentes Handeln nach außen ist, transparentes Wirken intern. Der BSB strebt nach einer besseren, internen Kommunikation auch um die nach außen zu verbessern.

Der BSB garantiert freien Meinungs- und Informationsaustausch über die Vorgänge, Ressourcen und Resultate, die Absichten und die Gründe der Entscheidungsprozesse innerhalb und außerhalb des Betriebes. Der BSB sichert auch die Konsequenz und Folgerichtigkeit in seinem Wirken in Bezug auf die getroffenen Entscheidungen.

Im Besonderen bedeutet das:

- Ziele, Erwartungen und Verpflichtungen werden offen erklärt und ständig über den Fortschritt in der Zielerreichung und den erreichten Standpunkt informieren;
- den Kollegen die eigenen Informationen über Kontext, Prozesse und Ziele zur Verfügung stellen;
- die verschiedenen Grade der Autonomie und der zugewiesenen Entscheidungsbefugnisse erklären;
- immer bereit sein, sich zu vergleichen, den eigenen Standpunkt und die Gründe für die Entscheidungen zu begründen und mitzuteilen;
- die eigenen Meinungen, in den jeweils zuständigen Stellen, zum Ausdruck bringen und zwar immer dann, wenn dadurch die Qualität eines Dienstes, die Leistungsfähigkeit der Ressourcen, die Arbeitsbedingungen, die Zufriedenheit der Dienstleistungsempfänger und der daran beteiligten Mitarbeiter, verbessert werden können oder wenn organisatorischen Missständen entgegengewirkt werden kann;

- mit allen verfügbaren Mittel, die Verbreitung und den Empfang von Informationen, die der organisatorischen Verbesserung und einer besseren Verständlichkeit der Betriebsaktion nützen, fördern.

Die 5 Betriebssäulen

Wendet man einen bestimmten Interpretationsmodus an, kann das gesamte Betriebssystem als ein, aus 5 Trägerbalken zusammengesetztes System sehen. Diese Balken sind grundlegend für den Aufbau jeder Strategie: es handelt sich dabei um Wirkungsbereiche, die für die Betriebsentwicklung ausschlaggebende Bedeutung haben und in enger Beziehung zu menschlich-wirtschaftlichen und organisatorischen Faktoren stehen. Der Betrieb muss klare Ideen haben, bezüglich jener Pfeiler, die in der Betriebsorganisation aus rein juristischer Sicht streng geregelt sind. Diese Ideen müssen angenommen und öffentlich bekannt gemacht werden.

Das Dokument der strategischen Orientierung, die Betriebsordnung und die diesbezüglichen Durchführungsverordnungen bilden den Rahmen des Regelwerkes, innerhalb dessen sich jeder Betriebsbedienstete bewegt.

Damit dieses Dokument noch wirksamer ist, hat der Betrieb beschlossen, Initiativen (Maßnahmen) einzuführen, die von verschiedenen Ämtern bereits verwirklicht worden sind oder verwirklicht werden, um die strategische Orientierung zu aktivieren und auf die Verbesserung des Ist-Zustandes hin zu arbeiten.

Dieses Dokument hat eine Gültigkeit von drei Jahren und wird einer jährlichen Revision unterworfen, die dazu dient, die Aktualität der Maßnahmen festzustellen und diese eventuell den neuen Erfordernissen oder Erkenntnissen anzugleichen.

1. Die menschlichen Ressourcen

C.M. trifft P.V. und fragt ihn: „Wir haben uns seit Jahren nicht mehr gesehen, wo arbeitest du jetzt?“ P.V. antwortet ihm: „Beim Dienst X in der Straße Y.“ C.M.: „Ich kenne diesen Dienst nicht. Ich hingegen arbeite beim Betrieb für Sozialdienste Bozen.“

In einem Dienstleistungsbetrieb sind die Personen das wichtigste Element. Ohne Menschen kann kein Dienst erbracht und ohne qualifiziertes Personal kein Qualitätsdienst geliefert werden. Die Verfügbarkeit von professionellen Berufsbildern und qualifiziertes Fachpersonal muss gewährleistet sein, und zwar auf jeder Ebene, vom Manager bis zum Arbeiter.

Das genannte Ziel des BSB, ist ein Ziel, das der Betrieb erreichen will, wohl wissend, dass es zahlreiche Schwierigkeiten zu überwinden gilt und dass voraussichtlich mehrere Jahre für die Erreichung des Ergebnisses notwendig sind. Die Möglichkeiten, die Personalpolitik einzusetzen, obliegt der Personalverwaltung und der Betriebsorganisation.

a) Der Arbeitsstil

Der BSB fördert eine Arbeitsweise, die das eigene Verantwortungsbewusstsein und das Bewusstsein um die persönliche Rolle fördert. Der Betrieb will sich mit Führungskräften und Mitarbeitern ausstatten, die einen Stil anwenden können, der auf die Beteiligung aller Organisationsstufen, auf das Bewusstsein der eigenen beruflichen Kompetenz und auf die transparente Informationsvermittlung ausgerichtet ist. Die Führungsebene und das Personal des BSB müssen eine positive und konstruktive Haltung wahren, neue Anregungen und Ideen fördern, die eigenen Fehler erkennen und zur Teamarbeit ermutigen. Die Führung ist verantwortlich für die Förderung einer Arbeitsweise, die „leadership“ begünstigt.

b) Kontinuität im Betrieb

der BSB muss innerhalb des im Stellenplan vorgesehenen und verfügbaren Personalanteils, jedes Jahr Wettbewerbe für eine planmäßige Anstellung des Personals ausschreiben, unter Berücksichtigung der innerbetrieblichen Flexibilitätswünsche und im Hinblick auf die bestmögliche Form der Dienstleistungserbringung (direkt oder Vergabe nach außen). Die Aufnahmen in den Stellenplan und die zeitbegrenzten Aufnahmen erfolgen immer nach Prozeduren, die spezialisiertes Personal für jeden Betriebsbereich ausfindig machen sollen und die einen angemessenen Zeitraum zur Feststellung der Eignung vorsehen. Der BSB hält sprachliche Kompetenz in allen Dienstbereichen für ein grundlegendes Element, dem Bürger einen besseren Dienst anzubieten.

c) Interne horizontale Mobilität

Um Kenntnisse und Erfahrung der eigenen, planmäßigen, Mitarbeiter aufzuwerten, gibt der BSB die Möglichkeit der horizontale, innerbetrieblichen Mobilität, als Ansporn und zur Motivierung der Bediensteten und um dadurch organisatorischen Erfordernissen der Flexibilität zu entgegnen und, in manchen Fällen, dem „burn out“-Phänomen vorzubeugen. Das Verfahren der Mobilität ist in der Betriebsordnung geregelt.

d) Das Zugehörigkeitsgefühl

Das Gefühl der Zugehörigkeit ist ein zentrales Element für die Qualität eines Betriebes. Dieses Gefühl ermöglicht es, den Betrieb in einer

ausgeglichenen Position halten zu können, die es wiederum gestattet, die eigene Mission, die Grundsätze, die Ziele zu beachten und gleichzeitig das Wohlbefinden des Betriebes und des Kunden aktiv zu fördern.

e) Kompetenz und Verantwortungsbewusstsein

Den Bediensteten des Betriebes ist jeweils ein Kompetenzbereich und innerhalb dessen ein besonderer Aufgabenbereich zugewiesen, die Aufgaben sind aufgrund bestimmter, festgelegter Verfahren auszuführen. Soweit es mit der Zeit der Einarbeitung vereinbar ist, muss besonders in die Einschulung und Ausbildung investiert werden, die es dem Bediensteten erlaubt, sich selbständig und in kürzester Zeit, in seinen Verantwortungsbereich einzuarbeiten. Die fachliche Sicherheit und die vorhandenen Vorgangsbeschreibungen müssen dem Betrieb die Möglichkeit geben, dem Personalmangel intern abhelfen zu können. Der BSB kapitalisiert die Erfahrung und die Professionalität und lässt an den Erkenntnissen teilhaben.

f) Interne „Stoßdämpfer“

Die Betreuungsarbeit ist hart; wer jahrelang Menschen begleitet und pflegt, reibt nicht selten seinen eigenen Körper und Geist auf. Der Betrieb muss weniger aufreibende Arbeitsstellen vorsehen, wo Mitarbeiter, die durch die Arbeit ermüdet sind, bei Bedarf, vorübergehend oder auf Dauer, eingesetzt werden können.

Maßnahmen:

a) Die Klausurtagungen sind die beste Gelegenheit, diese Orientierung untereinander zu teilen: jedes Jahr zieht sich jede Arbeitsgruppe, auf jeder Organisationsstufe, mindestens einen Tag lang zur Klausurtagung zurück;

b) derzeit beträgt der Anteil des planmäßig bediensteten Personals 54%, Ziel ist es, in drei Jahren auf 65% zu kommen;

c) Bedingungen und Kriterien für die interne Mobilität werden 2006 vom Personalbüro in einer eigenen Regelung klar und verständlich formuliert;

c1) es sollen Kriterien zur Wahl der Modalitäten der Diensterbringung ausfindig gemacht werden;

d1) es sollen qualitativ gut funktionierende Vereine (Clubs), die der Entwicklung des Zugehörigkeitsgefühls zum Betrieb dienen, gefördert und anerkannt werden;

d2) das neu aufgenommene Personal und die Bediensteten, die in den Ruhestand treten, sollen gewürdigt werden. Der Betrieb soll diesen Anlässen offizielle Aufmerksamkeit widmen.

d3) die Beteiligung der Mitarbeiter bei der Vereinbarung der Ziele und bei der Bewertung des Grades ihrer Erreichung, soll gefördert werden;

e1) die berufliche Entwicklung des Personals soll gefördert werden, geeignete Ausbildungsinitiativen vorgeschlagen werden, der persönliche Beitrag und der Vorteil für die Gruppe soll aufgewertet werden, Verhaltensweisen, die zu besonderen Ergebnissen geführt haben, sollen angemessen anerkannt werden;

e2) Das Prämiensystem soll in transparenter und begründeter Weise angewandt werden und sich an die Bedeutung der erfüllten Funktion und des erzielten Ergebnisses orientieren;

f) es müssen 25 Arbeitsplätze im Betrieb ausfindig gemacht werden, die jenen Personen angeboten werden können, die vorübergehend oder auf Dauer, eine Beschäftigung benötigen, die physisch oder psychisch weniger aufreibend ist.

2. Die Organisation

C.M. fragt den Bürokollegen von nebenan, ob er weiß, wer sich im Betrieb mit dem Thema X befasst. Der Kollege antwortet: „Ich weiß es nicht, ich weiß nur, dass es nicht in meine Kompetenz fällt. Ich glaube gehört zu haben, dass es einige Änderungen im Organisationsplan und an der Arbeitszuteilung gegeben hat, aber ich weiß nicht genau ... sicher ist, dass mir der Prozess sehr aufgesplittert scheint.“

Die Organisation des BSB ist ein sehr komplexes System, das seinen Wirkungsbereich auf zwei verschiedene Ebenen gliedert: eine Ebene betrifft die hierarchisch angeordneten Organisationsstrukturen, die andere die Prozesse und Kompetenzbereiche. Um die Vereinheitlichung der verschiedenen Denkweisen, bei der Zielerreichung, zu ermöglichen, müssen folgende Richtlinien berücksichtigt werden:

a) Organigramm

Das Organigramm des BSB ist auf das Erreichen des Betriebsergebnisses gerichtet und zwar das einzige Ergebnis der Direktion der Sozialdienste und nicht auf die besonderen Ziele jeden einzelnen Amtes. Andernfalls riskiert man, viele kleine „selbst bearbeitete Beete“ zu haben und sich dadurch vom eigentlichen, von

allen gemeinsam zu erreichenden, Ziel zu entfernen. Manchmal müssen kleine Initiativen neu diskutiert und ausgerichtet werden, um sie in die globale Strategie einzugliedern, und damit sie mehreren Personen oder Diensten nützen.

b) Führungsautonomie/strategische Linien

Die erste Gliederungsebene basiert auf dem Doppelbegriff Führungsautonomie/allgemeine strategische Linie:

die Generaldirektion gibt jedes Jahr Betriebsleitlinien zu den strategischen Ziele des Betriebes vor, an die jeder Betriebsleiter das eigene Wirken im Inneren seines Autonomiebereiches angleicht. Jede Organisationseinheit hat einen klaren Kompetenzbereich mit Befugnissen, die von der Regelung der Organisation festgesetzt sind.

c) Organisation über Prozesse

Die zweite Gliederungsebene sieht den Betrieb nach seinen Prozessen und Kompetenzbereichen organisiert, die die Typologie der Betreuten widerspiegeln: Bereich Senioren, Bereich Minderjährige, Bereich Kinder, Bereich Behinderte und Menschen mit psychischen Problemen, Bereich Frauen als Opfer von Gewalt, Bereich Menschen mit sozialen Schwierigkeiten, Bereich Menschen mit Abhängigkeiten. Für jeden Bereich wird ein Bereichsreferent bestimmt, der auch für die Abfassung eines Fachplanes zuständig ist. Für jedes Thema innerhalb eines Bereiches wird ein Themenreferent bestimmt.

d) Leitungssystem

Das gute Funktionieren der Betriebsorganisation wird durch die entscheidungstreffenden Stellen und die klar definierten Entscheidungsprozesse unterstützt. Das Entscheidungsorgan, das für jene Themen, die eine gemeinsame Entscheidung erfordern, ist der Zentraltisch, errichtet mit Dekret des Direktors und in der Betriebsordnung geregelt. Um eine repräsentative Beteiligung der verschiedenen Betriebsbereiche zu gewährleisten, verfügt die Betriebsordnung gemäß den teilnehmenden Vertretern.

e) Einhaltung der Regeln

Der BSB und seine Mitarbeiter müssen sich voll und ganz an die geltenden Rechtsvorschriften halten. Die Betriebsverordnungen müssen, gemäß im Sinne des Flexibilitätsprinzips, den Veränderungen angepasst werden und eine flexible Anwendung erlauben, die aufgrund der reellen Gegebenheiten notwendig ist, um jene Probleme zu lösen und jene sozialen Ziele zu erreichen, für welche der BSB entstanden ist. Um die Beziehung mit den Bürgern, aber auch die tägliche Arbeit der Mitarbeiter des Betriebes, zu erleichtern, müssen stets möglichst

einfache Verfahrensformen gewählt werden, die mit den bestehenden Regeln vereinbar sind.

f) Stabilität

Der BSB ist als Betrieb in ständigem Wachsen, da es auch die sozialen Bedürfnisse der Bürger sind; daher müssen auch die gebotenen Dienste ständig weiter entwickelt werden. Trotz der Garantie der organisatorischen Flexibilität muss der BSB bei der Umsetzung seiner Strategien, in der Betriebsführung und in der Erarbeitung der Arbeitspläne, größtmögliche interne Stabilität zu gewährleisten suchen. Das Personal soll Sicherheit verspüren, indem eventuelle Veränderungen in einem angemessenen Zeitrahmen umgesetzt werden.

g) Zeiten

Ein gutes und in sich gebundenes System funktioniert nur dann, wenn alle auf das orientiert sind, was der andere macht. Ich muss darüber informiert sein, was der andere macht, aber vor allem, in welcher Zeit er eine Arbeit verrichtet, für die ich verantwortlich bin.

h) Vom Allgemeinen zum Besonderen

Eine Organisation muss sich in folgenden Bereichen bewegen können: sie darf sich nicht nur mit generellen Themen aufhalten und auch nicht in unbedeutenden Details blockieren. Sicher sind im direkten Umgang mit den Menschen Einzelheiten sehr wichtig und man darf es nicht für selbstverständlich halten, dass man automatisch verstanden wird.

Maßnahmen:

- a) die jährliche Zielvereinbarung mit den Bediensteten des Betriebes und mit den Partnern des Dritten Sektors sowie die Beteiligung der mittleren Führungsebene an den Entscheidungsprozessen ist eine organisatorische Entscheidung, die diese Orientierung in erster Linie begünstigt;
- b) ab Jänner 2006 muss als reguläre Arbeitspraxis die Verpflichtung übernommen werden, aktiv an der/dem Arbeit/Projekt anderer Ämter mitzuarbeiten, um die gesetzten Ziele zu erreichen, falls dies gewünscht wird,
- c) die Erstellung von bereichsbezogenen Plänen ist die technische Grundlage für unsere Organisation;
- d) der Kommunikationsplan muss jährlich umgesetzt werden;
- e) Arbeitsgruppen, die an der Verbesserung der Organisation und der Aufdeckung bestehender Probleme arbeiten und organisatorische Anpassungen vorschlagen sollen, müssen unterstützt werden;

- f) von 2006 an muss der Mindestverbleib in bestimmten Arbeitsbereichen des plan- und außerplanmäßig eingestellten Personals festgelegt werden, um einen übermäßigen Personalwechsel zu vermeiden, welcher die Mindestqualität der geleisteten Dienste beeinflusst. Ab 2006 muss jeder Dienst einen eigenen Leistungskatalog mit den kürzesten und längsten Wartezeiten erstellen;
- g) jährliche Sammlung, durch alle Dienste, der häufigsten Fragen und Probleme sowie Vorschlag von Weiterbildungs- und Organisationsmaßnahmen, die für die Vorbeugung der Probleme geeignet sind.

3. Die Entscheidungs- und Mitteilungsprozesse:

V.C. „Hast du gehört, dass man am Zentraltisch über den Sommerstundenplan für die Angestellten diskutiert und beschlossen hat, ihn auch auf das Verwaltungspersonal der dezentralisierten Dienste auszudehnen?“ F.B. „Sommerstundenplan? Was ist der Zentraltisch? Wer nimmt daran teil? Ich weiß nichts davon! Und wie wird man uns die Entscheidung mitteilen?!“

Für ein klares und geradliniges Funktionieren des Betriebes hält der BSB Prozesse und klare Entscheidungsverantwortung für grundlegend. Jene Prozesse und Verantwortungen müssen auch das Ziel verfolgen, soziale Sektoren mit dem Verwaltungsbereich zu integrieren, im Hinblick auf eine gemeinsame Betriebskultur, und den technischen Beitrag von Berufsbildern der mittleren Führungsebenen einzubeziehen und aufzuwerten.

a) Klarheit

Der BSB ist überzeugt davon, dass die Definition und Klarheit der Kommunikationsprozesse unentbehrliche Elemente für das gute Funktionieren der Organisation sind. Er genehmigt formell einen Plan der internen und externen Kommunikation und ernennt innerhalb der Dienste die jeweilige Person des Referenten der Kommunikation. Der Referent der Kommunikation, dessen Befugnisse in der betrieblichen Regelung beschrieben sind, ist eine Schlüsselfigur für das gute Funktionieren des Betriebes.

b) Die Planung der Kommunikation

Die Mitteilungen nach außen müssen jährlich vom Generaldirektor programmiert und bewertet werden, unter Berücksichtigung der zu vermittelnden Botschaften, die jedes Jahr von der Direktion ausgewählt werden. Die interne Kommunikation muss sich auf bestimmte Flüsse und

Zuverlässigkeiten von Vorgängen und Referenten verlassen können. Die interne Kommunikation muss sich ständig weiter entwickeln, um sich den organisatorischen, betrieblichen Veränderungen anzupassen.

c) Die Verständlichkeit

Jede interne wie externe Mitteilung muss dem Prinzip der höchsten sprachlichen Vereinfachung für eine größere Verständlichkeit folgen. Wenn man eine Botschaft formuliert, ist es notwendig, sich in die Rolle des Empfängers zu versetzen, sei es innerhalb oder außerhalb des BSB. Jenes Prinzip verlangt, dass die Mitteilungsbotschaft nur die wenigsten Elemente beinhalte, um verständlich zu sein (Wer? Was? Wann? Warum? Wie?) und auf einen bestimmten Referenten, für allfällige Zusatzinformationen verweist.

Das Prinzip der Verständlichkeit muss der BSB in beiden Amtssprachen anwenden. Die Betriebstexte müssen interpretiert und angepasst, nicht wörtlich übersetzt werden. Der für die Mitteilungsinhalte zuständige Direktor trägt die Verantwortung für den Text, in beiden Sprachen.

d) Die Rolle der Referenten

Um den Fluss der Informationen zu erleichtern, bedient sich der BSB der internen Referenten der Kommunikation, Schlüsselfiguren für den BSB, die innerhalb der Dienste Sorge dafür tragen, die Informationen zu organisieren und zu verbreiten und zwar in der Art, die aufgrund der logistischen und organisatorischen Merkmalen jedes Dienstes angemessen sind. Die Mitteilungsreferenten tragen Sorge, die Wirksamkeit des eigenen Informationssystems zu überprüfen und die Rückmeldungen zu sammeln.

e) Folgerichtigkeit

Die interne und externe Kommunikation stimmt mit den Betriebsentscheidungen und mit den vereinbarten Programmen überein, folglich kann sie nicht verändert werden, wenn nicht vorher in den vorschriftsmäßigen Stellenbesprochen .

f) Die Betriebsleitung

Die Sitze und Entscheidungsprozesse im ASSB sind in der Betriebsordnung definiert und stützen sich auf das Prinzip der Beteiligung und auf die Einbeziehung von technischen nicht leitenden Referenten, deren Kompetenz und Professionalität verstärkt berücksichtigt wird.

Maßnahmen

:

- a) es muss eine Betriebsordnung gelten, die über eine systematisch angeordnete Führungsebene verfügt;

- b) es müssen Informationszeiten zum Inhalt der in der betrieblichen Ordnung festgelegten Organisation vorgesehen werden;
- c) es müssen Arbeitsgruppen zur Verbesserung der Themen der Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse gefördert werden, die die Angemessenheit des Systems ständig überwachen.
- d1) Ausarbeitung eines Planes, in dem vertikal oder horizontal die Referenten und auch die Informationsflüsse klar definiert sind;
- d2) die Kommunikationsreferenten müssen angemessen ausgebildet werden;
- e) die Mitteilungen und jede Auswahl von Informationen müssen stets auf einer dokumentierten Betriebsvorgabe gründen. Wenn diese fehlt, muss sie in kürzester Zeit geschaffen werden;
- f) der Referent der Kommunikation muss, in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Direktor, die eigene tägliche Arbeit so einteilen, dass die für die Weiterleitung von Informationen, für die Sammlung der Rückmeldungen und für die Vermittlung an den zuständigen Kollegen im Falle von Schwierigkeiten, notwendige Zeit vorhanden ist.

4. Die Finanzen

C.V. wendet sich an seinen Vorgesetzten: „Mir wäre ein interessantes Projekt eingefallen!“ Der Direktor: „Es ist nicht schlecht, aber ... das Geld ist dafür nicht vorgesehen worden! Wie immer du weitermachst, ich rufe das Finanzamt an und irgendwie werden wir es schon machen!“ C.V. „Übrigens haben wir einen großen Überschuss auf der Kostenstelle XXX. Stellen wir ihn mit der ersten Bilanzänderung im März zu Verfügung?“ Der Direktor: „Nein! Das Geld könnten wir immer brauchen, halte es zurück bis zur letzten Änderung des Jahres, dann stellen wir es eventuell in Verfügbarkeit.“

a) Mäßigkeit / Sparsamkeit

Die zunehmende Knappheit der finanziellen Ressourcen auf Gemeinde- und auch auf Landesebene verlangt auch vom BSB eine besondere Aufmerksamkeit bei den Ausgaben.

Die klare Anweisung, die für alle Betriebsmitarbeiter gilt, ist die Einschränkung der Ausgaben. Die Kosteneinschränkung bedeutet nicht Herabsetzung des Qualitätsniveaus der dem Bürger gewährten Leistung: sie bedeutet Rationalisierung der Kosten, Vermeidung von Verschwendung, Bildung von Synergien, Suche nach alternativen Lösungen und anderen Finanzierungsquellen; sie bedeutet auch unmittelbare Investitionen, auch beträchtliche, die mittelfristig finanzielle Vorteile bringen, bedeutet Überprüfung und Vereinfachung der Prozesse um eine zeitliche Einsparung zu erreichen, bedeutet eine aufmerksamere Verwaltung der Produkte.

- b) Von den einzelnen Leitern wird eine verantwortungsbewusste Budgetführung, sowohl im Voranschlag als auch in der eigentlichen Gebarung, und eine kollegiale Haltung gefordert, die es erlaubt, Ressourcen, die im Laufe des Jahres freigestellt werden können, sofort jenen Diensten, die sie benötigen, zu Verfügung zu stellen. Obwohl jeder Direktor ein eigenes Budget hat, für das er ausschließlich verantwortlich ist, darf man nicht vergessen, dass dieses ein Teil des Betriebsbudgets ist.
- c) Bewusstsein. Von den Direktoren wird ein verstärktes Bewusstsein in der präzisen Verwaltung des eigenen Budgets, das Personal betreffend, verlangt. Die Personalkosten sind nicht ausschließliche Kompetenz des Personalamtes, im Gegenteil, der Hauptverantwortliche für die Kosten des eigenen Personals ist der jeweils zuständige Vorgesetzte.
- d) Überwachung. Die Generaldirektion überwacht, mit Hilfe ihrer Ämter, die allgemeine Ausgabentendenz und greift, mit autoritärer Maßnahme ein, wenn eine nicht-wirtschaftliche Budgetverwaltung festgestellt wird. Sie legt die finanzielle Situation des Betriebes durch einen wirtschaftlich – finanziellen Bericht offen, der alle zwei Monate vom Amt für Finanzen verfasst wird.
- e) Suche nach alternativen Finanzierungsquellen: die Suche nach Unterstützung, die von der „normalen“ und „institutionellen“ Art und Weise der Ressourcenbeschaffung für die Finanzierung von Projekten abweicht, muss sich in einer Sichtweise des „found raising“ verwirklichen, die für jede Veränderung im Territorium offen ist.
- f) Umweltbewusstsein: Wir sind der Ansicht, dass eine umsichtige Ausgabentätigkeit mit dem Schutz der Umwelt und der Beachtung neuerer Vorschläge für einen respektvollen Umgang mit der ökologischen Umwelt und unserem Ökosystem einhergehen muss

Maßnahmen:

- a) jede Entscheidung und Aktivität, die eine nicht geplante Ausgabe mit sich bringt, muss vorher der Generaldirektion vorgeschlagen und mit dem Amt für Finanzen und Buchhaltung vereinbart werden.
 - a1) die Mietkosten für Betriebsstrukturen von Privaten müssen graduell herabgesetzt werden.
 - a2) Sorgfältige Abrechnung und Überwachung der Erträge: es muss große Aufmerksamkeit auf eine sorgfältige Rechnungslegung gewidmet werden, welche mehr Effizienz bei der Einhebung der Beträge und rechtzeitige Kontrolle der unbezahlten Rechnungen ermöglicht;
 - b) es müssen periodisch Kontrollaktionen der Budgets und besonders einiger Posten von Kosten, die leicht anwachsen, gestartet werden;
 - b1) Erstellung der Budgets aufgrund von kompetenzmäßigen Finanzierungen (Sozialfonds – Gemeinde): die Unterteilung des Budgets nach Kompetenzbereichen (übertragene und nicht übertragene Materien) erleichtert die Voraussicht der Kosten und die eventuellen Angleichungen

im Laufe des Jahres. Für den Voranschlag der Budgets in diesem Sinne sorgt das Finanzamt;

b2) beim Voranschlag muss das Budget auch nach Kostenstellen und Verantwortungszentren vorbereitet werden: die Budgets für die Kostenstellen sind nützlich um die finanzielle Entwicklung der Dienste /Projekte besser überwachen zu können und für eine realere und wahrscheinlichere Voraussicht der Kosten. Die entsprechenden Formulare müssen vom Finanzamt ausgearbeitet werden und von den einzelnen Verantwortungszentren beim jährlichen Budgetvoranschlag ausgefüllt werden.

c) es müssen einige Ressourcen „in das Betriebsnetz“ gelegt werden, auch menschliche, um Synergien zu fördern, die andere Dienste unterstützen können, ohne zusätzlich die von uns getragenen Verwaltungsspesen zu belasten;

d) Kontrolle der Personalparameter unter Berücksichtigung der Arbeitsbelastung, ohne davon auszugehen, dass der Stellenplan der Bezugspunkt der Arbeitsplätze ist;

e) jeder Dienst muss Formen der Projektunterstützung finden, entweder durch alternative oder öffentlich Finanzierungen oder durch Sponsoren;

Die Einkäufe, die Ausgaben, die Aufträge, die Infrastrukturen müssen immer die Umwelt berücksichtigen und die diesbezüglichen neuen Richtlinien beachten, auch bei den nach außen vergebenen Aufträgen muss darauf geachtet werden, dass umweltverträgliche Maßnahmen vorgesehen sind;

5. Der fachspezifisch – kulturelle Bereich

„Die Probleme der Erkenntnis stellen sich ein, wenn du keine Sicherheit mehr durch alte Erfahrungen hast“ (Basaglia)

Der BSB erbringt Dienste an Menschen aufgrund der staatlichen und der Landesregelungen. Die von den Betriebsmitarbeitern geforderte Kompetenz ist also eine zweifache doppelt: verwaltungstechnisch einerseits und sozial andererseits.

Die soziale Kompetenz der Betriebsmitarbeiter ist sehr technisch und fachspezifisch, sie stellt sich an die Seite einer allgemeinen Kompetenz über die Sozialdienste.

Von der Mitarbeiterführung und von den Mitarbeitern wird verlangt, dass sie sich in der Forschung und Fortbildung anstrengen, aber auch kulturelle Angebote zu Themen ihrer Fachkompetenz wahrnehmen.

a) Spezialisierung: Die fachspezifisch- technische Kompetenz bedeutet nicht, dass man sich auch in anderen Betriebsbereichen betätigen kann:

sie ist der Beweis, dass man imstande ist, sich weiterzubilden und eine technische Kultur in sozialen Themenkreisen zu erwerben.

Die technische Kompetenz muss Ausdrucksmöglichkeiten in- und außerhalb des Betriebes finden und nützliche Beziehungen für eine ständige Verbesserung schaffen.

b) Experimentierungen und Pilotprojekte

Jedes Jahr sind innerhalb der eigenen Arbeitstätigkeiten Experimentierbereiche ausfindig zu machen, die zu Neuerungen, zu neuen Techniken und Führungskenntnissen führen. Nichts ist im sozialen Bereich gefährlicher als eine übermäßige Steifheit und die Suche nach absoluten Sicherheiten/Wahrheiten in der Verwaltung und bei der Erbringung der Leistungen an die Personen.

c) Dokumentierung. Belegen, schreiben, veröffentlichen, an wichtigen nationalen und internationalen Ereignissen teilnehmen, muss eine allgegenwärtige Tätigkeit sein in allen Bereichen des BSB, sei es im sozialen wie im Verwaltungsbereich, um die Forschung wach zu halten, aber vor allem um die Weiterentwicklung unserer beruflichen Erfahrungen zu fördern und um die Professionalität sichtbar zu machen. Man muss sich Zeit nehmen, zu überlegen und sich mit dem eigenen Wissen zu konfrontieren.

d) Ausbildung. Es ist ein Aspekt der zur Thematik der „menschlichen Ressourcen“ gehört, die Ausbildung muss aber auch als ein Grundprinzip der persönlichen Bedürfnisse desjenigen betrachtet werden, der sich dafür entscheidet, für die Mitmenschen tätig zu sein: persönliche Ausbildung, spezialisierte, technische Ausbildung.

Die Ausbildung wird als eine kulturelle Tatsache angesehen und muss sich auf eine höchstmögliche Anzahl von Kollegen ausdehnen können. Sie muss aber auch den anderen zur Verfügung gestellt werden, z.B. durch Vorträge über die Inhalte des besuchten Kurses, Verbesserungsvorschläge auf Grund der erworbenen neuen Kenntnisse. Die Ausbildung muss aufgewertet werden, sei sie ausgerichtet auf die Erlangung eines Studientitels als auch auf die Entwicklung von spezialistischen Fachbereichen der Professionalität.

e) Forschung. In jedem Arbeitsbereich sind Sektoren ausfindig zu machen, in welche man sich vertiefen kann, die man studieren und durchforschen kann, damit das Wissen gefördert wird und gute Verfahren im BSB und im Gebiet von Bozen vorangebracht werden.

Maßnahmen :

- a) Die fachspezifisch – kulturellen Gesichtspunkte der sozialen Arbeit sind in Fachplänen enthalten, diese stellen Unterlagen für die Analyse und Planung in einzelnen Themenbereichen dar;

- b) Erneuerung und Experimentieren sind im Betrieb bereits bekannte Schlagworte. Sie müssen aber noch mehr gefördert und sichtbar gemacht werden. Deshalb ist es notwendig, ständig eine finanzielle und menschliche Ressource vorzusehen, die in Neuerungen und Experimente in den eigenen Arbeitsbereichen eingesetzt werden können.
- c) Jeder Sektor muss regelmäßig und vereinbar mit dem externen Kommunikationsplan, Tätigkeiten wie Tagungen, Bürgerabende, Veröffentlichungen pflegen, die das Interesse der Bürger und Fachleute wecken und Sozialkultur schaffen ;
- d) die Verfügbarkeit der 150 Stunden für Studienzwecke und der 40 Stunden für Aus- und Fortbildung muss auf allen Ebenen gefördert und unterstützt werden;
- D1) innerhalb eines Jahres nach der planmäßigen Einstufung werden die Wettbewerbssieger ein kurzes Praktikum in verschiedenen sozialen oder Verwaltungsdiensten machen, um auch unter dem sozialen - bzw. Verwaltungsaspekt Kompetenzen zu erwerben. Dieses Praktikum wird auch vom Führungspersonal im Bereich ihres Auftrags für kurze Zeit absolviert.
 - e) Ressourcen des Territoriums nützen, Kontakte mit bestehenden Institutionen (Studienzentren, Universitäten, Statistische Ämter u.ä.) um sektorielle Studien zu absolvieren.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Dieses Dokument ist aufgrund der Hinweise der Sitzung vom 17/05/2005 und der darauffolgenden Beiträge, die einige Direktoren dem Generaldirektor zugeschickt haben, sowie aufgrund der Ergebnisse der Klausurtagung vom 19/09/2005 erarbeitet worden.

Das Dokument ist mit Dekret des Generaldirektors genehmigt worden.

Von jedem Betriebsmitarbeiter wird seine Anwendung erbeten.

Der Einsatz eines jeden in der Anwendung der Grundprinzipien und in der Ausrichtung nach den Säulen, ist Bewertungselement für die Leistungsentlohnung des gesamten Personals.