
DIPLOMARBEIT

Herr Ing.
Jürgen Hofbauer

**Ansätze zur Umstrukturierung
des Altstoffsammelzentrums
am Beispiel der
Marktgemeinde Breitenau am
Hochlantsch**

Mittweida, 2014

DIPLOMARBEIT

Ansätze zur Umstrukturierung des Altstoffsammelzentrums am Beispiel der Marktgemeinde Breitenau am Hochlantsch

Autor:
Herr Ing.

Jürgen Hofbauer

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
KW10sGA-F

Erstprüfer:
Prof. Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Zweitprüfer:
Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Einreichung:
Mittweida, 10.06.2014

Verteidigung/Bewertung:
Mittweida, 2014

Bibliografische Angaben:

Hofbauer, Jürgen:

Ansätze zur Umstrukturierung des Altstoffsammelzentrums am Beispiel der Marktgemeinde Breitenau – 2014. – 68 S. Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2014

Referat:

Das Ziel dieser Diplomarbeit ist es, Wege zu zeigen, um ein Projekt erfolgreich zu managen. Hier spielt eine genaue Projektdefinition sowie Projektplanung eine entscheidende Rolle. Mit Hilfe dieser genannten Methoden des Projektmanagements wird versucht, das Altstoffsammelzentrum der Marktgemeinde Breitenau am Hochlantsch neu zu strukturieren. Es wird ein Projektstrukturplan erstellt. Dies soll verdeutlichen, wie wichtig eine gut durchdachte Planung in der Anfangsphase eines Projektes ist.

Danksagung

Ich möchte mich hiermit sehr herzlich bei Herrn Prof. Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt vom Lehrstuhl Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule Mittweida (FH) University of Applied Sciences für die fachliche Unterstützung und Betreuung meiner Diplomarbeit bedanken.

Seitens der Marktgemeinde Breitenau am Hochlantsch bin ich Herrn Michael Brunner zu großem Dank verpflichtet, da er bei diesem Diplomarbeitsprojekt hervorragend mitgewirkt hat.

Abschließend gilt mein besonderer Dank meiner Freundin Regina, meinen Eltern und Schwiegereltern, meinem Bruder und meiner ganzen Familie für ihre Unterstützung in jeglicher Hinsicht. Ohne deren Unterstützung wäre mein Studium nicht möglich gewesen.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------|
| Bibliografische Angaben: | II |
| Danksagung | III |
| Inhaltsverzeichnis..... | IV |
| Abbildungsverzeichnis | VI |
| Tabellenverzeichnis | VII |
| Abkürzungsverzeichnis | VIII |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Problemstellung | 1 |
| 1.2 Zielsetzung | 1 |
| 1.3 Aufbau der Arbeit..... | 2 |
| 2 Grundlagen des Projektmanagements | 3 |
| 2.1 Begriff Projekt | 3 |
| 2.2 Begriff Projektmanagement | 4 |
| 2.3 Erfolgsfaktoren für das Projektmanagement..... | 5 |
| 2.4 Entwicklung des Projektmanagements | 6 |
| 2.5 Projektphasen..... | 8 |
| 2.5.1 Projektdefinition | 10 |
| 2.5.2 Projektplanung | 12 |
| 2.5.2.1 Projektstrukturplan..... | 13 |
| 2.5.2.2 Arbeitspakete..... | 15 |
| 2.5.3 Projektkontrolle | 17 |
| 2.5.4 Projektabschluss | 19 |
| 3 Situationsanalyse der aktuellen Gegebenheiten | 21 |
| 3.1 Kurzbeschreibung der Region und der Marktgemeinde..... | 21 |
| 3.1.1 Geschichte der Gemeinde | 22 |
| 3.1.2 Empirische Daten und Fakten..... | 23 |
| 3.2 Abfallwirtschaft in Österreich | 25 |

| | |
|---|----|
| 3.2.1 Aufgaben der Bundesländer | 26 |
| 3.2.2 Aufgaben der Kommunen | 26 |
| 3.3 Müllentsorgung in der Breitenau a.H. | 28 |
| 3.3.1 Altstoffsammelzentrum..... | 29 |
| 3.3.2 Sammelstellen | 34 |
| 3.3.3 Durchführung der Abfuhr..... | 36 |
| 3.3.4 Grundgebühren..... | 37 |
| 4 Konzept des Projektes Umstrukturierung des ASZ und der Abfallwirtschaft | 39 |
| 4.1 Projektdefinition | 40 |
| 4.1.1 Projektidee | 40 |
| 4.1.2 Konstituierende Sitzung | 42 |
| 4.1.3 Erarbeitung des Fragenkatalogs | 46 |
| 4.1.4 Antwortenkatalog und konkreter Projektauftrag | 47 |
| 4.2 Projektplanung..... | 49 |
| 4.2.1 Projektstrukturplan | 49 |
| 4.2.2 Beschreibung des Arbeitspaketes 2.1 | 52 |
| 4.2.2.1 Wie funktioniert das neue System? | 53 |
| 4.2.2.2 Vor- und Nachteile..... | 55 |
| 5 Ausblick und Zusammenfassung | 56 |
| Literaturverzeichnis | A |
| Eidesstattliche Erklärung..... | C |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Entwicklung des Projektmanagements am Beispiel wichtiger F.u.E.- Projekte | 6 |
| Abbildung 2: Internationaler Vergleich der Effektivität des F.u.E.- Projektmanagements am Beispiel der Autoindustrie | 7 |
| Abbildung 3 : PM-Aufgaben im Projektablauf..... | 9 |
| Abbildung 4: Muster Projektauftrag (erste Fassung) | 11 |
| Abbildung 5: PSP in einer Darstellung in drei Ebenen, dem Namen des Projektes, den Teilaufgaben und einzelnen Arbeitspaketen mit Nummern | 14 |
| Abbildung 6: Musterbeschreibung eines Arbeitspaketes..... | 16 |
| Abbildung 7: Rechtzeitiges Erkennen einer Planabweichung | 17 |
| Abbildung 8: Regionale Zugehörigkeit Breitenau | 21 |
| Abbildung 9: Vogelperspektive des ASZ Breitenau a.H. | 29 |
| Abbildung 10: Müllinsel in der Alois-Schwach Siedlung | 34 |
| Abbildung 11: Abfallkalender der Marktgemeinde für das erste Halbjahr 2014..... | 36 |
| Abbildung 12: Fragenkatalog der Projektidee | 46 |
| Abbildung 13: Antwortenkatalog der Projektidee..... | 47 |
| Abbildung 14: Darstellung gelber Sack und Trenninfo | 52 |
| Abbildung 15: Schlechtes Trennverhalten der Einwohner..... | 53 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Darstellung der Containerstandplätze in der Gemeinde | 35 |
| Tabelle 2: Projektidee in der ersten Fassung | 41 |
| Tabelle 3: Projektauftrag in der Endfassung | 48 |
| Tabelle 4: PSP „Umstrukturierung des ASZ und der Abfallwirtschaft“ | 51 |
| Tabelle 5: Vor-und Nachteile des gelben Sacks..... | 55 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------------|--|
| AG..... | Aktiengesellschaft |
| AP..... | Arbeitspaket |
| ARA..... | Altstoff Recycling Austria |
| ASZ..... | Altstoffsammelzentrum |
| AWG..... | Abfallwirtschaftsgesetz |
| a.H..... | am Hochlantsch |
| Bgm..... | Bürgermeister |
| bzgl..... | bezüglich |
| ca..... | circa |
| d.h..... | das heißt |
| evtl..... | eventuell |
| FPÖ..... | Freiheitliche Partei Österreich |
| GIS..... | Geoinformationssystem |
| k.A..... | keine Angabe |
| km..... | Kilometer |
| ÖVP..... | Österreichische Volkspartei |
| PSP..... | Projektstrukturplan |
| SPÖ..... | Sozialdemokratische Partei Österreich |
| StAWG..... | Steiermärkisches Abfallwirtschaftsgesetz |
| SV..... | Sportverein |
| TA..... | Teilaufgabe |
| UN..... | United Nations |
| vgl..... | vergleiche |
| z.B..... | zum Beispiel |

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Da das Altstoffsammelzentrum in der Marktgemeinde Breitenau a.H. rund um die Uhr zugänglich ist, kommt es unweigerlich zu Problemen bei der Müllentsorgung beziehungsweise bei der Mülltrennung. Für viele Gemeindebürger ist es zwar angenehm, dass sie ihren Müll jederzeit entsorgen können und sich Restmüllsäcke ersparen, doch für die Gemeinde selbst ist es oftmals sehr mühsam, da durch massive Fehlwürfe in die falschen Container der Müll nachsortiert werden muss.

Die Entsorgungsfirmen haben deshalb bereits Großcontainer vom Altstoffsammelzentrum abgezogen und angedroht, zukünftig die Entsorgung, welche über die ARA bezahlt wird, nicht mehr kostenfrei durchzuführen. Folglich würde dies für die Marktgemeinde einen zusätzlichen Mehrkostenaufwand bedeuten.

Bei den Müllinseln stellt sich ein ähnliches Bild dar, wie im Altstoffsammelzentrum selbst. Es kommt hier ständig zu Restmüll- bzw. Problemstoffablagerungen sowie zu Fehlwürfen in die gelben Container. Dies bedeutet einen hohen Reinigungsaufwand bei den besagten Müllinseln und verschlechtert noch dazu das Ortsbild.

1.2 Zielsetzung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, eine Umstrukturierung des Altsoffsammelzentrums und der Müllentsorgung in der Marktgemeinde zu erreichen. Dabei werden Projektmanagementmethoden einfließen, um einen genau strukturierten Ablauf gewährleisten zu können. Die Arbeit selbst wird sich zum größten Teil mit der Projektplanung, aber auch mit der anfänglichen Projektdefinition beschäftigen.

Der Projektstrukturplan bildet das Kernstück der Arbeit. Aus diesem PSP wird ein spezielles Arbeitspaket herausgenommen, um die Komplexität der Abfallentsorgung an Sich darzustellen und mit welchen Problemen die Kommunen konfrontiert werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Das zweite Kapitel legt sein Hauptaugenmerk auf das Projektmanagement. In diesem Kapitel wird daher eine grundlegende Einführung in das Projektmanagement selbst gegeben. Hier werden Begriffe erklärt und näher dargestellt. Details werden im Projektstrukturplan erläutert. Außerdem werden die Projektphasen präsentiert, von der Definition bis hin zum Projektabschluss.

Die Ermittlung der Marktgrundesituation und der allgemeinen Abfallwirtschaft in Österreich erfolgt im dritten Kapitel. Ziel dieses Kapitels ist es auch, die Aufgaben des Altstoffsammelzentrums, sowie die Abfallentsorgung an sich in der Marktgemeinde etwas näher zu bringen. Das Modell der Bringsammlung mit den dazugehörigen Abläufen wird hier vorgestellt. Hier werden auch Bereiche des Abfallwirtschaftsgesetzes angesprochen, wie hier die Bundesländer agieren und wie die Kommunen auch rechtlich in der Abfallwirtschaft eingebunden sind.

Im vierten Kapitel wird das Projekt „Umstrukturierung des Altstoffsammelzentrums“ vorgestellt. Mithilfe der Theorie im zweiten Kapitel wird hier versucht das Projekt bis zur Planung zu begleiten. Den Anfang bildet hier die Projektdefinition mit dem groben Projektauftrag des Auftraggebers. Im Anschluss wird ein Projektstrukturplan mit den dazugehörigen Arbeitspaketen erstellt. Den Abschluss des Kapitels widmet sich ein einzelnes Arbeitspaket, welches genauer unter die Lupe genommen wird, um hier Vor- und Nachteile zu zeigen und die Komplexität dahinter.

Im fünften und letzten Kapitel wird die Arbeit nochmals kurz beschrieben und die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst.

2 Grundlagen des Projektmanagements

Das nun folgende Kapitel widmet sich der grundlegenden Thematik des Projektmanagements. Am Beginn werden Begriffe erklärt und näher beschrieben. Danach wird die Entwicklung des Projektmanagements dargestellt und auf Geschichtliche Ereignisse eingegangen. Das Kapitel schließt mit den einzelnen Projektphasen ab.

2.1 Begriff Projekt

In der Literatur wird der Begriff Projekt auf sehr unterschiedliche Weise definiert. Eine allgemeingültige Definition ist daher schwer zu treffen und bedarf einer Abgrenzung.

Projekte können aber folgendermaßen charakterisiert werden¹:

- Abgrenzbare Einzelvorhaben mit definiertem Anfang und Ende
- Neuartig: Vorstoß an Grenzen des Technologisch Machbaren
- Risikoreich
- Komplex
- Termindruck
- Große Bedeutung für Unternehmung oder Staat
- Im Laufe der Abwicklung sich ändernde organisatorische Bedürfnisse

Zur weiteren Einführung sollen noch einige Definitionen genannt werden.

„Als Projekt kann jede Aufgabe bezeichnet werden, die einen definierbaren Anfang und ein definierbares Ende besitzt, die den Einsatz mehrerer Produktionsfaktoren für jeden der einzelnen, miteinander verbundenen und wechselseitig voneinander abhängigen Teilvorgänge erfordert, die ausgeführt werden müssen, um das dieser Aufgabe vorgegeben Ziel zu erreichen.“²

¹ Vgl. Litke (2007), S. 19.

² Schröder (1970), S. 17.

„Ein Projekt ist ein einmaliges, innovatives, komplexes Vorhaben mit ausgewiesenen Zielen, einem begrenzten Budget, einem definierten Anfang und einem klaren Endtermin.“³

2.2 Begriff Projektmanagement

Als Projektmanagement bezeichnet man das Steuern, Planen, und Kontrollieren von Projekten.

Die Neu- oder Umgestaltung komplexer Systeme bedingt auch einen komplexen Ablauf und ein Ineinandergreifen vieler Tätigkeiten in der Realisierung solcher Systeme. Einerseits überträgt sich die Komplexität des Objektes in allen Lebenszyklen auf die durchzuführende Aktion, andererseits wird sie durch die Tatsache erhöht, dass sehr viele Personen mit sehr unterschiedlichen Ansätzen, Fachausbildungen und meist auch persönlichen Interessen beteiligt sind.

Diese Komplexität stellt besondere Anforderungen an die Organisation, Planung, Überwachung und Steuerung derartiger Vorhaben.

Das Projektmanagement ist ein Konzept für die Leitung solcher Vorhaben und die Institution, die diese Vorhaben führt.

Projektmanagement ist die Planung, Delegierung, Überwachung und Steuerung aller Aspekte eines Projektes. Dazu gehören die Motivation der Beteiligten, die Projektziele zu erreichen, und zwar innerhalb der zu erwarteten Leistungsziele für Zeit, Kosten, Qualität, Umfang, Nutzen und Risiken.⁴

³ Pionczyk (2011), S. 6.

⁴ Vgl. Litke (2007), S. 20.

2.3 Erfolgsfaktoren für das Projektmanagement

Die Erfolgsfaktoren für das Projektmanagement können in zwei Gruppen unterteilt werden:

- 1) Erfolgsfaktoren der Führung und des Rahmens
- 2) Erfolgsfaktoren des Handelns und der Information

Beide Gruppen werden in weitere Erfolgsfaktoren unterteilt, und somit erhält man nach genauerer Betrachtung folgende Aufstellung

- Projektmanagement als durchgängige Theorie
- Projektmanagement als klares Konzept
- Projektmanagement als verankerte Führungsphilosophie
- Projektmanagement als zweckdienliches Instrument der Unternehmensführung
- Projektmanagement als permanenter Entwicklungsprozess
- Projektmanagement als Lern- und Qualifizierungsprozess
- Projektmanagement als Organisationseinheit
- Projektmanagement als iterativer Prozess
- Projektmanagement als Haltung

Jeder dieser Erfolgsfaktoren ist ein kompletter Teilaspekt des Projektmanagement. Fehlt einer dieser Faktoren, ist das Projekt gefährdet.⁵

⁵ Vgl. Kessler, Winkelhofer (2004), S. 15.

2.4 Entwicklung des Projektmanagements

Als einer der Anfänge des modernen Projektmanagements gilt das Manhattan Engineering District Project von 1941, dessen Zielsetzung die Entwicklung der Atombombe war, und das Apollo Project der NASA zu Beginn der 60er Jahre. Hier mussten erstmals unter enormen Zeitdruck Aktivitäten koordiniert werden, die mit bisherigen Methoden als unmöglich galten.⁶

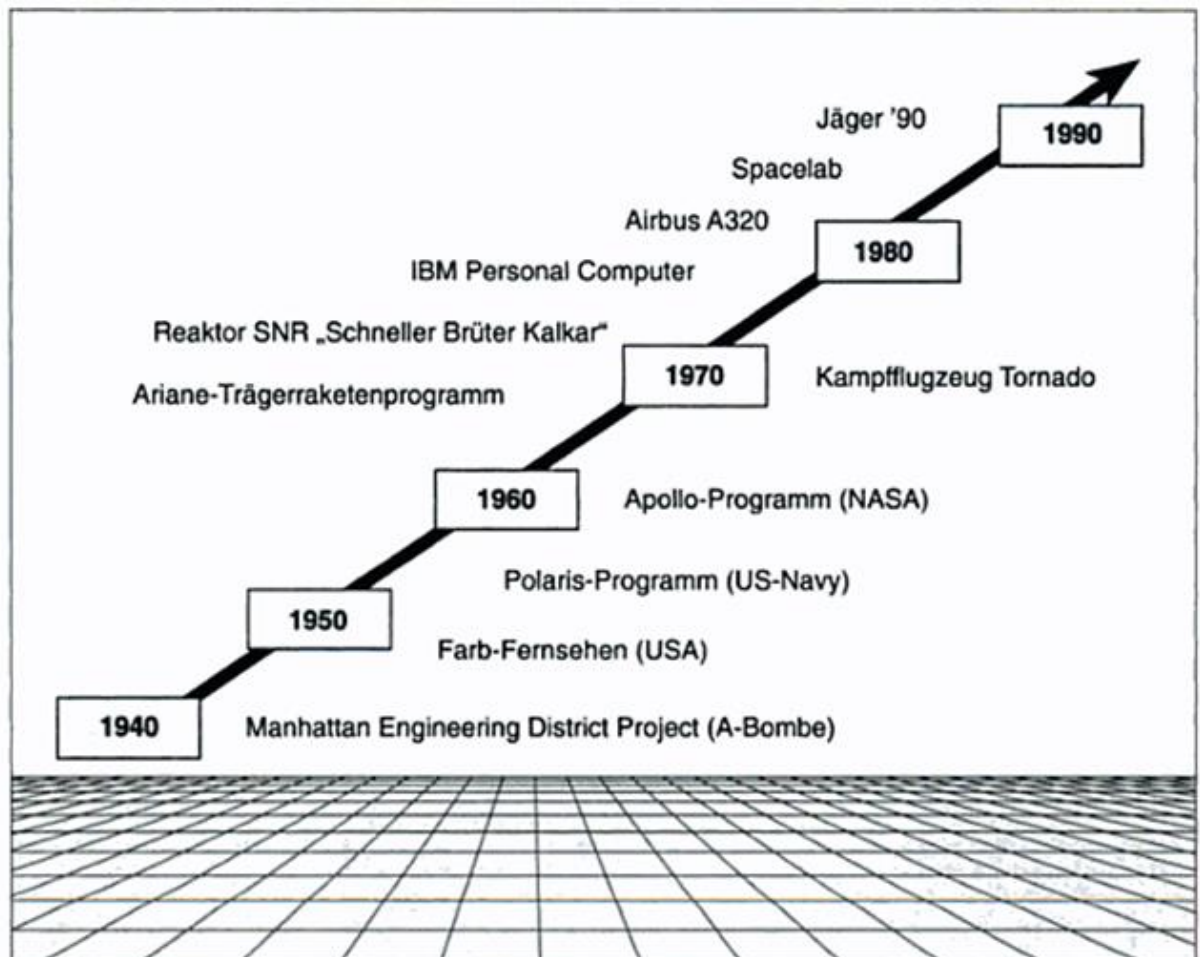


Abbildung 1: Entwicklung des Projektmanagements am Beispiel wichtiger F.u.E.-Projekte⁷

⁶ Vgl. Litke (2007), S. 23.

⁷ Quelle: Litke (2007), S. 23.

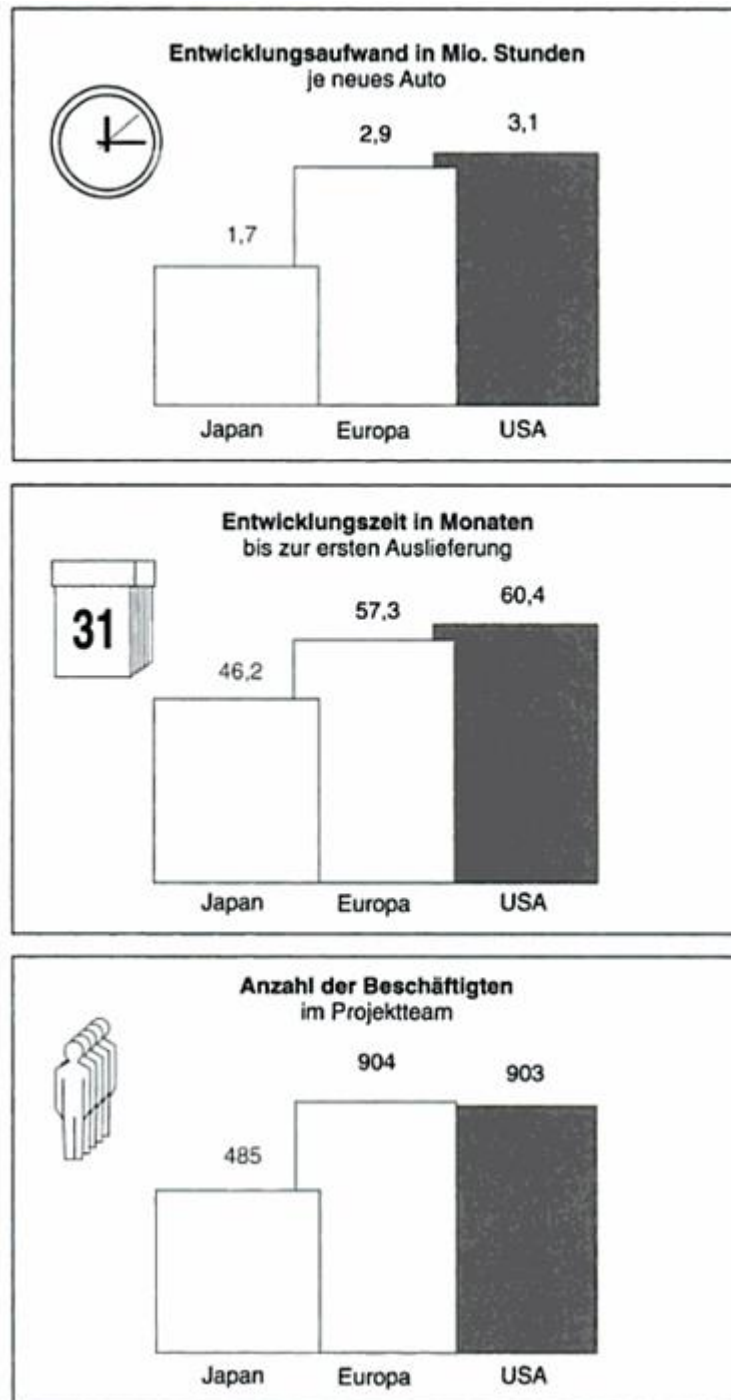


Abbildung 2: Internationaler Vergleich der Effektivität des F.u.E.-Projektmanagements am Beispiel der Autoindustrie⁸

⁸ Quelle: Litke (2007), S. 24.

Neben Anforderungen an die Logistik waren dabei erstmalig Probleme der Forschung und Entwicklung hinsichtlich der enorm gestiegenen Komplexität und der Interdisziplinarität der Aufgabenstellung zu bewältigen, die in Grenzbereiche der Wissenschaft vorstießen. Dies erforderte aufgrund der enormen Verflechtung von Wissenschaftlern, Ingenieuren und unterschiedlichsten Institutionen völlig neue Organisationsstrukturen. Dieses Projektmanagement war geprägt von innovativer Forschung und Entwicklung, diente aber vorwiegend militärischen und politischen Zielsetzungen.⁹

Der Erfolg dieser Projekte trug nicht zuletzt dazu bei, dass Projektmanagement mehr und mehr auch in der Wirtschaft Anwendung fand.

Festzuhalten ist, dass das Projektmanagement sich aus der Forschung und Entwicklung heraus entwickelt hat und dort bis heute eines der wichtigsten Instrumente ist.

Wie groß aber die Unterschiede in der Anwendung des Projektmanagements sind, wird am Beispiel der Entwicklung eines Kraftfahrzeugmodells im internationalen Vergleich zwischen Japan, Europa und den USA deutlich (siehe Abbildung 2).

Die Japaner entwickelten mit weniger Aufwand an Beschäftigten und Entwicklungsstunden in kürzerer Zeit qualitativ hochwertige Produkte. Daran erkennt man, wie effektives Projektmanagement aussieht.

2.5 Projektphasen

Jedes Projekt verläuft anders, das liegt schon in der Natur dieser Arbeitsform. Dennoch ist es möglich, einen idealtypischen Verlauf der verschiedenen Phasen zu beschreiben. Dabei ist nicht gesagt, dass das Projekt auch alle Phasen durchläuft. In manchen Fällen kann das Projekt schon früher beendet werden, weil der Projektauftrag nicht weiter reicht. Zwei wichtige Ausnahmen gibt es allerdings: Die Definitionsphase, auch Informationsphase genannt, und die folgende Konzeptphase sollten immer mit großer Sorgfalt erarbeitet werden. Die Zeit, die die Zuständigen an dieser Stelle investieren, zahlt sich im weiteren Projektverlauf schnell wieder aus. Je präziser hier gearbeitet wird, desto weniger Folgeprobleme kommen auf das Projektteam zu. Wie es nach diesen beiden ersten Projektphasen weitergeht, hängt vom Gegenstand des Projektes und dessen Zielen ab. So kann es zum Beispiel darum gehen, ein umfangreiches Konzept mit

⁹ Vgl. Litke (2007), S. 25.

allen Einflussfaktoren zu erstellen, ohne dass dieses im Anschluss auch realisiert wird.¹⁰

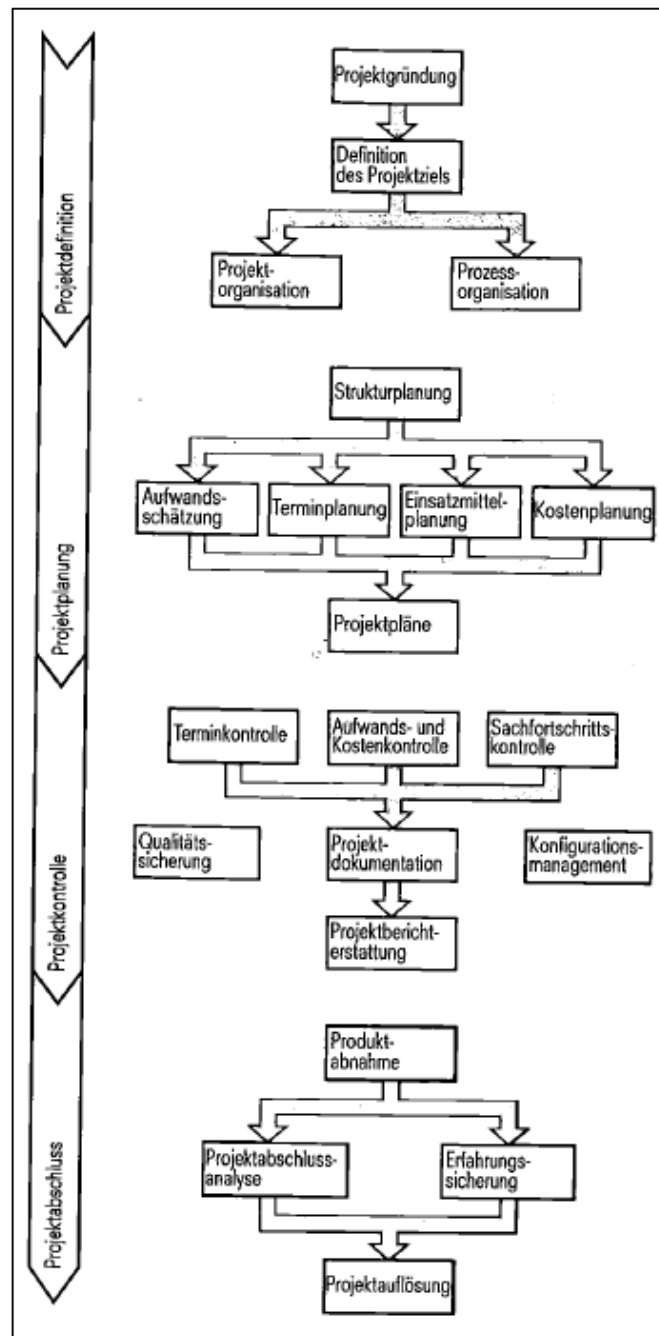


Abbildung 3 : PM-Aufgaben im Projektablauf¹¹

¹⁰ Vgl. Pionczyk (2011), S. 29-30.

¹¹ Quelle: Burghardt (2012), S. 18.

2.5.1 Projektdefinition

Die Projektdefinition ist die erste Projektphase und bildet die Grundlage eines Projektes. Hier werden die verbindlichen Vorgaben für die nachfolgende Projektplanung gemacht. Inwieweit die Projektdefinition formalisiert erfolgt, ist abhängig von der jeweiligen Projektkultur und bei jedem Projekt unterschiedlich. Eine sorgfältige Projektdefinition ist häufig bereits eine entscheidende Voraussetzung für den erfolgreichen Abschluss eines Projekts. Fehler in dieser Phase können zu sehr negativen Folgen im weiteren Projektverlauf führen und im schlimmsten Fall das Scheitern des Projektes bewirken.

Zur Projektdefinition gehören die folgenden Teile:

- Gründung des Projektes
- Definition des Projektziels
- Organisation des Projektes
- Organisation des Prozesses

Am Anfang eines Projekts steht der Projektantrag, der alle relevanten Angaben, wie Aufgabenbeschreibung, Kosten- und Terminziele sowie Verantwortlichkeiten aufnimmt. Mit seiner Verabschiedung wandelt sich der Antrag zum offiziellen Projektauftrag.

Die erste Aufgabe im Rahmen eines Projekts ist das eindeutige und vollständige Definieren des Projektziels. Hierzu müssen zusammen mit dem Auftraggeber jeweils aufeinander aufbauend ein Anforderungskatalog, ein Pflichtenheft und eine Leistungsbeschreibung für das zu erstellende Produkt bzw. System erarbeitet werden, wobei auch das spätere Änderungswesen vorzusehen ist.¹²

¹² Vgl. Projektdefinition (2014).

| Projektauftrag (erste Fassung) | |
|---|---|
| Projektname | Personalentwicklung und Gesundheitsprävention |
| Auftraggeber | Landrat |
| Entscheider | FBL 0 mit FBL 2 |
| Projektleiterin | Claudia Frey |
| Vorläufige Mitglieder im Projektteam | Mirjam Ludwig (und andere) |
| Projektziele | Erstellung einer Konzeption zum Gesundheitsmanagement als Personalentwicklungsinstrument im Landratsamt ... |
| Projekthalte, Projektaufgaben | <ol style="list-style-type: none"> 1) Systematische Analyse der in den letzten fünf Jahren begonnenen Arbeiten im Gesundheitsmanagement 2) Ermittlung von Erfahrungen aus betrieblichen Maßnahmen und deren Erfolgen in vergleichbaren Organisationsstrukturen 3) Vorbereitung und Durchführung des Gesundheitstags im Landratsamt |
| Abgrenzung des Projekts | <ol style="list-style-type: none"> 1) Umsetzung arbeitsschutzbezogener Maßnahmen 2) Berücksichtigung von Maßnahmen nachgeordneter Einrichtungen 3) Keine Maßnahmen zur Gesundheitsprävention in der Bevölkerung im Landkreis |
| Lastenheft (Erwartungen des Auftraggebers) | Konzeptabstimmung mit anderen Verwaltungen, zum Beispiel auch Kreissparkasse ... oder Krankenkassen |
| Pflichtenheft (Vereinbarungen mit dem Auftraggeber) | Kompetenzübertragung für Abstimmungen und Beauftragungen |
| Projektbeginn | 25.09.2011 |
| Meilensteine (Controlling-Zeitpunkte) | <ol style="list-style-type: none"> 1) Vorbereitung und Durchführung „Gesundheitstag 2012“ 2) Abstimmung über Module des Personalentwicklungskonzepts: 01.03.2012 3) Präsentation der Zwischenergebnisse im Kreistagsausschuss: 30.04.2012 |
| Projektende | 31.11.2012 |
| Projektbudget (vorläufig für die erste Projektphase) | ca. 2 500,- Euro Reisekosten für Kurzhospitationen |
| Erfolgskriterien | Zahlreiche Teilnahme an der Kampagne „Gesundheitstag 2012“ unter der Zielsetzung erhöhter Nachhaltigkeit |

Abbildung 4: Muster Projektauftrag (erste Fassung)¹³

Die hier dargestellte Abbildung zeigt den Idealfall eines Projektauftrages. Hier werden alle Informationen angezeigt, die das Projektteam benötigen, um das Projekt zügig umzusetzen. Die erste Fassung, die der Auftraggeber erstellt, kann dies noch nicht gewährleisten, da sich erst das Projektteam genauer mit dem Auftrag und seiner Realisierung beschäftigt.¹⁴

¹³ Quelle: Pionczyk (2011), S. 42.

¹⁴ Vgl. Pionczyk (2011), S.37.

2.5.2 Projektplanung

Der Projektantrag mit den definierten Eckdaten für das Projekt eröffnet den nächsten Projektabschnitt, die Projektplanung, welche folgende Aufgabenbereiche enthält:

- Strukturplanung
- Aufwandsschätzung
- Terminplanung
- Einsatzmittelplanung
- Kostenplanung
- Risikomanagement
- Erstellung der Projektpläne

Die Projektplanung beginnt mit der Strukturplanung. Aufbauend auf einem Anforderungskatalog wird das Entwicklungsvorhaben technisch, aufgabenmäßig und kaufmännisch strukturiert. Die sich hierbei ergebenden Strukturen (Produktstruktur, Projektstruktur und Kostenstruktur) stellen das Grundgerüst einer zielorientierten Entwicklung dar. Aufbauend setzen hier die weiteren Planungsschritte auf.

Aus dem Projektstrukturplan werden die Aufgabenpakete abgeleitet, für die dann eine Aufwandsschätzung durchzuführen ist. Außer dem eigenen Erfahrungspotenzial sollten die Erfahrungen außenstehender Experten sowie die Möglichkeit von Aufwandschätzverfahren genutzt werden. Aufwandschätzverfahren und Expertenbefragungen bedeuten hierbei nicht sich ausschließende, sondern sich gegenseitig befruchtende Vorgehensweisen. Da aber nicht für jedes Entwicklungs- und Projektierungsgebiet passende Aufwandsschätzmethoden bzw.-verfahren verfügbar sind, muss häufig auf einen punktuellen Einsatz ausgewichen werden. Diese Lücke kann man nur durch eine langfristig angelegte Erfahrungsdatensammlung schließen.¹⁵

¹⁵ Vgl. Burghardt (2012), S. 17-19.

2.5.2.1 Projektstrukturplan

Der Projektstrukturplan, abgekürzt PSP, ist der Schlüsselbestandteil eines Projekts, der die Arbeit des Teams in überschaubare Abschnitte gliedert. Im Projektstrukturplan trägt das Projektteam alle Arbeitspakete zusammen, die zu diesem Zeitpunkt erkennbar sind und bringt sie in eine sachlogische Struktur.

„Der PSP strukturiert das Projekt hierarchisch in Form eines Organigramms. Auf der obersten Ebene steht das Projekt. Eine Ebene darunter die Teilprojekte oder Teilaufgaben, darunter schließlich die Arbeitspakete.“¹⁶

Es geht aber an dieser Stelle noch nicht um den zeitlichen Ablauf oder gar darum, einzelne Personen bereits Arbeitspakete zuzuweisen. Die Arbeit am Projektstrukturplan ist einfacher, wenn der zweite Schritt (die zeitliche Dimension) und der dritte Schritt (die Verteilung der Aufgaben auf die Projektteammitglieder) an dieser Stelle noch außen vor bleiben. Die möglichst vollständige Zusammenstellung und übersichtliche Anordnung der im Projekt anfallenden Arbeiten sind komplex genug. Projektplanung ist dann erfolgreich, wenn sie in systematischen Schritten verläuft.

Das Hauptziel bei der Erarbeitung des PSP ist die Sachaufgabe nach folgenden Kriterien strukturiert darzustellen:

- Vollständigkeit
- Übersichtlichkeit
- Sachlogik

Alle anderen Schritte erfolgen im späteren Verlauf des Projektes.¹⁷

¹⁶ Projektstrukturplan (2014)

¹⁷ Vgl. Pionczyk (2011), S.43.

Es gibt verschiedene Darstellungsformen und Modelle eines Projektstrukturplanes. Der Netzplan, der nur für ausgesprochene Großprojekte benötigt wird und der für größere und komplexere Projekte geeignete Baumstrukturplan werden grafisch aufbereitet und sie vermögen etliche hierarchische Ebenen sowie die Abhängigkeiten der Projektteile untereinander darzustellen. Für den Großteil der PSP, die die Größe von maximal mittleren Projekten nicht überschreiten, reicht dagegen die weitaus weniger aufwendige Darstellung in Tabellenform.

Für kleine und mittlere Projekte genügt die Darstellung in drei Ebenen. Auch dabei steht in der ersten Ebene der Projektname, in der zweiten sind die Projektteile und in der dritten die einzelnen Arbeitspakete aufgelistet. Die Auflistung der Arbeitspakete (siehe Abbildung 5) erfolgt danach in Form einer Tabelle.¹⁸

Gliederung in Projektteile

Projektteile bei der Entwicklung eines Lkw

TA 1 = Bedieninstrumente

TA 2 = Motor

TA 3 = Antriebsstrang

TA 4 = Chassis

TA 5 = Laderaum

TA 6 = Ausstattung der Kabine

TA 7 = ...

TA steht für Teilaufgabe.

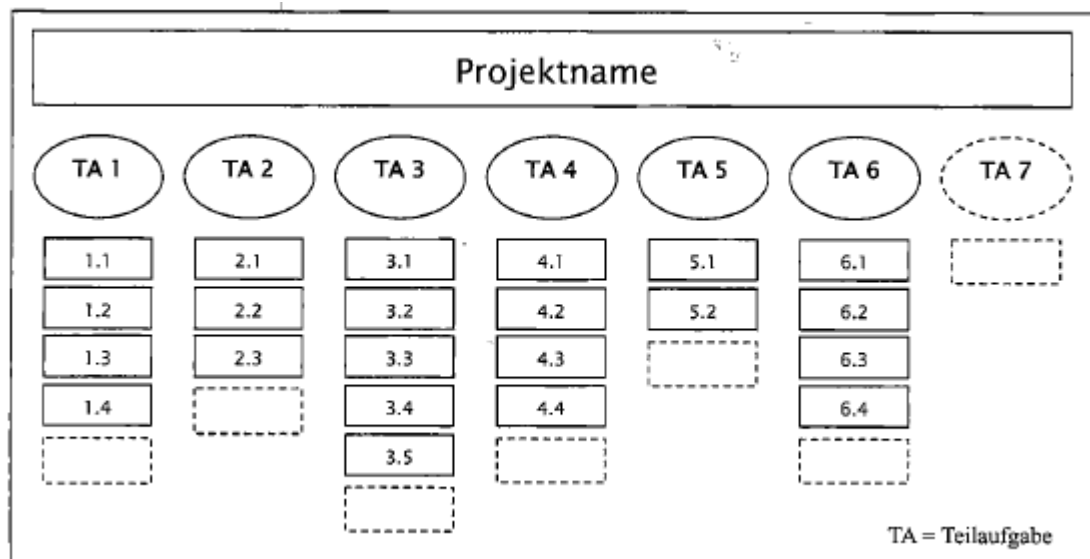


Abbildung 5: PSP in einer Darstellung in drei Ebenen, dem Namen des Projektes, den Teilaufgaben und einzelnen Arbeitspaketen mit Nummern¹⁹

¹⁸ Vgl. Pionczyk (2011), S. 43-44.

¹⁹ Quelle: Pionczyk (2011), S. 44.

2.5.2.2 Arbeitspakete

Die Arbeitspakete (AP) sind das wichtigste Element des Projektstrukturplans. Sie geben an, welche Aktivitäten im Projekt nötig sind, um die Projektziele zu erreichen und bilden damit das kleinste Grundelement in der Projektplanung. Ein Arbeitspaket ist ein Bündel von Aktivitäten, das der zuständige Mitarbeiter oder ein Lieferant in einem Stück, also ohne Unterbrechung durch andere Arbeiten, vornehmen kann.

Die Abgrenzung eines Arbeitspaketes zu einem anderen ist enorm wichtig. Eine Differenzierung muss gegeben sein. Jedes Arbeitspaket erhält eine eindeutige Bezeichnung im Projektstrukturplan. Diese kennzeichnet das Arbeitspaket auch in allen anderen Unterlagen. Unter jedem Projektteil kann sich eine ganze Reihe einzelner Arbeitspakete verbergen, die das Projektteam bei der Projektplanung berücksichtigen muss. Wichtig ist, Arbeitspakete so zu differenzieren, dass sich die personellen und finanziellen Ressourcen gut einschätzen lassen. Denn erst wenn diese Angaben feststehen und alle Beträge addiert sind, lässt sich sagen, welche Mittel für das Gesamtprojekt benötigt werden. Der Vergleich dieses Gesamtbetrags mit dem geplanten Projektbudget zeigt, ob sich das Projekt wie geplant durchführen lässt, oder ob in dieser Planungsphase schon entsprechend dagegen gesteuert werden muss, sprich wo das Projekt geändert werden soll.

Die ausführliche Beschreibung der einzelnen AP leistet aber nicht das Projektteam als Ganzes. In diesem Plenum findet erst einmal nur eine Sammlung der Aufgaben mittels Stichpunkten statt. Erst wenn das Gesamtgerüst aller Arbeitspakete errichtet ist, arbeiten die verschiedenen Untergruppen des Projektteams die einzelnen Arbeitspakete aus.²⁰

²⁰ Vgl. Pionczyk (2011), S. 47

| Arbeitspaket 4.1 | |
|--|---|
| Elemente | Angaben |
| Inhaltsbeschreibung | Liste von Vor- und Nachteilen der Software „DHS-27“ und ihrer Alternative bei Einsatz unter Realbedingungen |
| Ziele des Arbeitspaketes (vereinbarte Leistungen) | Wir haben eindeutige Kriterien zur Entscheidung. Wir kennen alle Vor- und Nachteile beider Programme. |
| Start | 14.07.2011 |
| Ende | 17.07.2011 |
| Dauer | Vier Tage |
| Kontext | |
| Vorgänger | Arbeitspaket 2.7 |
| Nachfolger | Arbeitspaket 4.2 |
| Ressourcen | |
| Personentage | 16,0 |
| Kosten (TEUR) | 1,9 |
| Mitwirkende | Friederike Müller, Christian Lang, Wolfgang Wagner |
| Verantwortlicher | Stefan Meyer |
| Bemerkungen | Das schriftliche Resümee soll möglichst knapp gehalten sein (maximal zwölf Seiten). |

Abbildung 6: Musterbeschreibung eines Arbeitspaketes²¹

Verantwortlich für die Feinplanung der AP sind die jeweils AP-Verantwortlichen. Die Projektleitung ist im Gegenzug dafür verantwortlich, dass den AP-Verantwortlichen möglichst umfassend die zur Planung notwendigen Informationen zugänglich gemacht werden. In der Praxis wird die AP-Feinplanung oft nicht die notwendige Sorgfalt gewidmet, was im späteren Projektverlauf zu Problemen führt. Dies liegt meist darin begründet, dass man endlich anfangen möchte und sich nicht mit „Kleinigkeiten“ aufhalten möchte. „Außerdem hat man ja schon so viel Erfahrung, dass man das alles nun wirklich nicht mehr aufschreiben muss...“. Leider stellt sich im weiteren Verlauf des Projektes dann doch meistens heraus, dass nicht eindeutig geregelt ist, wer wann was an wen übergibt und wer wie viel Zeit wofür benötigt. All diese „Kleinigkeiten“ summieren sich in der Praxis dann oft zu erheblichen Problemen. Deshalb sollten Team und Leitung die präzise Definition der AP als wichtige Investition in das Projekt betrachten.²²

²¹ Quelle: Pionczyk (2011), S. 48.

²² Arbeitsfeinplanung (2014)

2.5.3 Projektkontrolle

Ohne planungskonforme Kontrolle ist ein zielführendes Vorgehen nicht möglich. Erst das laufende Überwachen des Projektstandes führt zu Erkenntnissen, auf Grund derer man projektsteuernde Maßnahmen zum Optimieren des Entwicklungsablaufs ergreifen kann. Im Rahmen der Projektkontrolle werden daher die einzelnen Projektparameter in ihren angefallenen Ist-Werten den durch die Projektplanung vorgegebenen Planwerten, in einem regelmäßigen Beobachtungszeitraum, gegenübergestellt und unter Miteinbeziehung der abgelaufenen Projektzeit beurteilt. In die Kontrolle sind alle quantifizierbare Projektgrößen wie Zeit, Aufwand, und Kosten, wenn möglich auch quantifizierbare Leistungsmerkmale einzubeziehen. Je kleiner dabei die zu betrachtenden Arbeitseinheiten sind, desto größer wird wohl der Kontrollaufwand, aber desto früher kann eine Planungsabweichung erkannt und gezielt gegengesteuert werden. Frühzeitiges Erkennen von Abweichungen ist die Voraussetzung für eine wirkungsvolle Projektsteuerung.²³

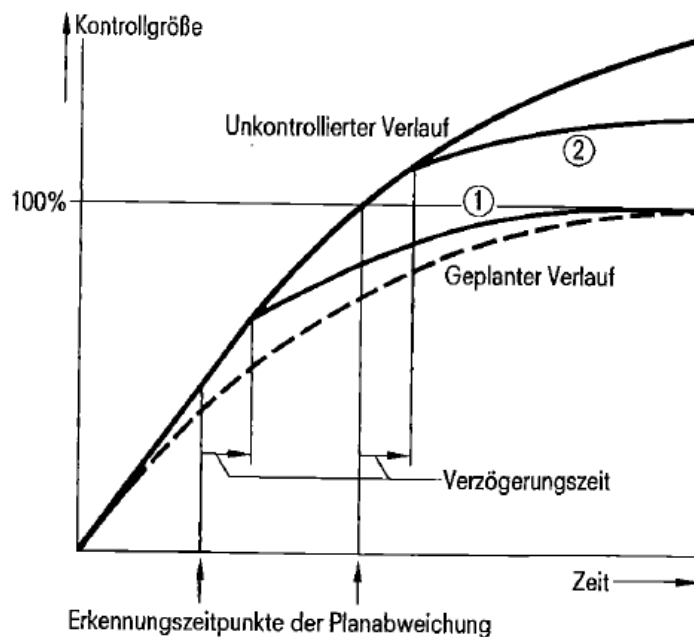


Abbildung 7: Rechtzeitiges Erkennen einer Planabweichung²⁴

Abbildung 7 veranschaulicht die Bedeutung des rechtzeitigen Erkennens einer sich abzeichnenden Planabweichung der jeweiligen Kontrollgrößen. Es zeigt

²³ Vgl. Burghardt (2012), S. 385.

²⁴ Quelle: Burghardt (2012), S. 385.

folgendes: Je früher man Planabweichungen erkennt und dementsprechende gegensteuernde Maßnahmen ergreift, desto größer sind die Chancen, dass diese Maßnahmen noch rechtzeitig, also ohne Plankorrekturen, wirksam werden.²⁵

Eine zeitschnelle und effektive Projektkontrolle ist Voraussetzung für eine effiziente Projektsteuerung. Die Projektsteuerung umfasst maßgeblich folgende Bereiche:

- Terminkontrolle
- Aufwands- und Kostenkontrolle
- Sachfortschrittskontrolle
- Qualitätssicherung
- Konfigurationsmanagement
- Projektdokumentation
- Projektberichterstattung
- Personalmanagement.²⁶

Mit der Projektplanung wurde die Plandatenbasis für alle Abschnitte der Projektkontrolle geschaffen. Dazu adäquat muss eine Ist-Datenbasis gestaltet werden. So ist für die Terminkontrolle ein umfassendes Rückmeldewesen und für die Aufwands- und Kostenkontrolle eine detaillierte Stundenkontierung und Kostenerfassung notwendig. Eine gute Projektkontrolle, welche diese oben genannten Bereiche umfasst, trägt dazu bei, die in der Planungsphase beschlossenen Ziele zu erreichen.²⁷

²⁵ Vgl. Burghardt (2012), S. 385.

²⁶ Vgl. Burghardt (2012), S. 19-20.

²⁷ Vgl. Burghardt (2012), S. 385.

2.5.4 Projektabschluss

Der Projektabschluss selbst bildet das Ende eines jeden Projektes. Er umfasst folgende Schritte:

- Produktabnahme
- Projektabschlussanalyse
- Erfahrungsanalyse
- Projektauflösung.

Die Produktabnahme leitet den Projektabschluss ein. Hierbei muss als Erstes das Entwicklungsergebnis einen (vorher erstellten) Abnahmetest bzw. bei einem immateriellen Projektgegenstand eine Begutachtung auf Mängelfreiheit durchlaufen. Am besten wird hierfür eine neutrale Stelle konsultiert. Übergabe an den Auftraggeber und Übernahme durch denselben sind in einem Produktabnahmebericht festzuhalten. Auch sollte man bereits bei der Übernahme eine eventuell künftige technische Betreuung der erstellten Leistung regeln.²⁸

In der Projektabschlussanalyse wird die Nachkalkulation durchgeführt. Hierbei ist es absolut ratsam dieselben Strukturen wie bei den vorausgegangenen Vor- und Mitkalkulationen heranzuziehen. Abweichungen bzgl. der Termine und Kosten sowie der Leistungs- und Qualitätsmerkmale sind hinsichtlich ihrer Ursachen und möglichen Abhilfen im Rahmen einer Abweichungsanalyse zu untersuchen. Auch eine zuvor gemachte Wirtschaftlichkeitsrechnung sollte in einer Nachanalyse auf ihre Einhaltung durchleuchtet werden.

Außerdem empfiehlt es sich, kein Projekt ohne eine systematische Sicherung der im Projekt gemachten Erfahrungen abzuschließen. Das Sammeln von entsprechenden Daten ist die Basis für das Bilden von Kennzahlen sowie den Aufbau eines derartigen Kennzahlensystems. Das Einrichten von Erfahrungsdatenbanken ist dabei besonders zu bevorzugen zur

²⁸ Vgl. Burghardt (2012), S. 21.

Erfahrungssicherung, weil hiermit die Erkenntnisse aus unterschiedlichen Projektbereichen über einen längeren Zeitraum in eine gemeinsame Datenbasis zusammengeführt werden. Das Sammeln von Erfahrungsdaten stellt außerdem eine wichtige Voraussetzung für das Feinjustieren von Aufwandsschätzverfahren dar. Ohne eine konsequente Erfahrungssicherung ist ein wirkungsvolles Wissensmanagement nicht möglich.

Letzter Schritt in der Projektabschlussphase und damit im gesamten Projektablauf ist die Projektauflösung. Jedes Projekt muss neben einem definierten Anfang auch ein eindeutiges Ende besitzen. Mit der Projektauflösung, die partiell schon an vorangegangene Meilensteinen eingeleitet werden kann, wird das Projektpersonal auf neue Aufgaben übergeleitet und die im Projekt gebundenen Ressourcen werden neuen Aufgaben und Verantwortungsgebieten in neuen Projekten zugeführt.²⁹

²⁹ Vgl. Burghardt (2012), S. 21-22.

3 Situationsanalyse der aktuellen Gegebenheiten

Während in den bisherigen Ausführungen rein theoretische und lehrbuchartige Konzeptionen für einen Projektablauf im Vordergrund standen, wird in diesem Kapitel vorerst eine Aufnahme der gegenwärtigen Situation im Altstoffsammelzentrum am Beispiel der Marktgemeinde Breitenau am Hochlantsch geschildert. Im ersten Unterpunkt wird die geografische Lage, die politische Situation und die Marktgemeinde selbst näher vorgestellt, um sich ein Bild des Ortes machen zu können. Danach wird allgemein auf das Abfallwirtschaftsgesetz in Österreich eingegangen und auf die Aufgaben der Kommunen, speziell in der Steiermark, verwiesen. Den Abschluss bildet eine Bestandsaufnahme des ASZ und der Abfuhrordnung.

3.1 Kurzbeschreibung der Region und der Marktgemeinde

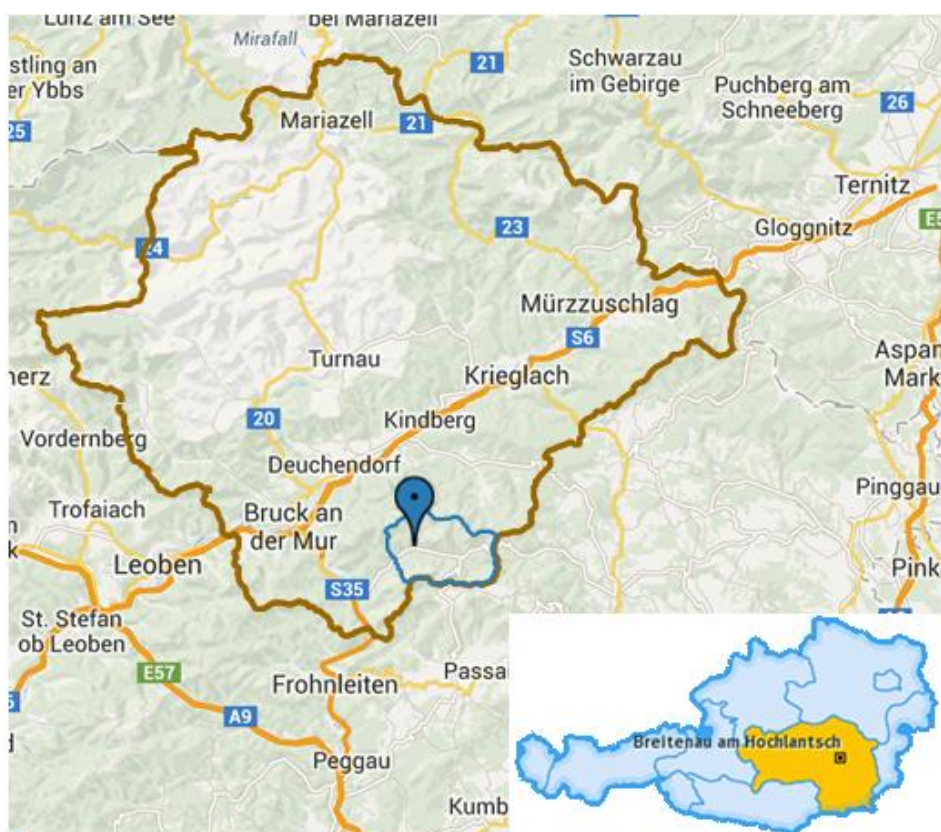


Abbildung 8: Regionale Zugehörigkeit Breitenau³⁰

³⁰ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Google Maps (2014).

Breitenau am Hochlantsch ist eine eher ländlich strukturierte Gemeinde im Bundesland Steiermark. Sie befindet sich im südlichen Teil des politischen Bezirkes Bruck-Mürzzuschlag und ist von der Stadt Bruck an der Mur ca.25 km, von der Landeshauptstadt Graz ca.50 km entfernt.

3.1.1 Geschichte der Gemeinde

Seit siebenhundert Jahren werken in der Breitenau a.H. Bergknappen und Hüttenarbeiter. Der wirtschaftliche Wohlstand war, soweit man in die Vergangenheit zurückblicken kann, abhängig vom Bergbau und von den Betrieben, die Metalle oder Erze verarbeiteten. Das Bauernland, das die Breitenau a.H. auch immer war, stellte die Arbeitskräfte und sorgte für die Ernährung und für Energie in Form von Holz und Holzkohle. Aufgrund der sozialen Struktur der Arbeiterbevölkerung, rund 40 Prozent stammten bis zur Jahrhundertmitte aus dem Bauernstand, dauerte es trotz der hohen Industrialisierung bis 1955, dass die bis dahin bürgerliche und agrarische verwaltete Marktgemeinde eine sozialistische Mehrheit im Gemeinderat erreichte. Seit damals änderte sich auch entscheidend das äußere Erscheinungsbild in den Siedlungen.

Die Rivalität zwischen den Bürgern von St. Jakob und St. Erhard lässt sich auch in die Jahrhunderte zurückverfolgen. Die erste Nennung aus dem Jahre 1147 bezieht sich auf den Ritter Perngerus de Preitenove, vermutlich aus dem Umkreis der Herren von Pernegg an der Mur (Nachbargemeinde von Breitenau a.H.), zu deren Herrschaftsgebieten das gesamte Tal gehörte. Im Jahre 1200 wurde die Kirche in St. Erhard erbaut, wodurch auch hier die Verwaltung angesiedelt wurde, welche sich vorher noch in der Pfarrkirche St. Jakob befand. Erst im Jahre 1450 verlagerte sich die Verwaltung nach St. Jakob zurück. In den nachfolgenden Jahrhunderten gab es immer wieder ein Hin und Her zwischen St. Jakob und St. Erhard. Die Gewichtung der zwei Ortsteile entschied sich aber letztlich für St. Jakob mit der Eröffnung des Magnesitwerkes im Jahr 1907 und der Lokalbahn im Jahr 1913.³¹

³¹ Vgl. Christian (1989), S. 7.

3.1.2 Empirische Daten und Fakten

Breitenau a.H. hat eine Fläche von 62,43 km² und liegt in einer Seehöhe von 607 m. Nach der letzten Volkszählung (1. Jänner 2013) beträgt die Einwohnerzahl 1787 Einwohner.³² Die Marktgemeinde ist durch öffentliche Verkehrsmittel (Bus) gut erschlossen. Der ordentliche Gemeindehaushalt konnte, so wie auch in den letzten Jahren zuvor, ausgeglichen abgeschlossen werden. Er weist im Rechnungsabschluss 2013 Einnahmen und Ausgaben in der Höhe von € 3.303.438,69 auf. Sehr erfreulich ist, dass auch der außerordentliche Haushalt mit € 487.609,39 ausgeglichen wurde.³³

Die Gemeindeverwaltung Breitenau beschäftigt derzeit 29 Arbeitnehmer, aufgeteilt auf die Bereiche Verwaltung mit 6 Mitarbeitern, Bauhof und Altstoffsammelzentrum mit 7 Mitarbeitern und Reinigungsdienst, Schulen, Kindergarten und öffentliche Einrichtungen mit 22 Mitarbeitern.

Der Gemeinderat besteht aus 15 Mitgliedern. Seit den Gemeinderatswahlen 2010 verteilen sich die Mandate wie folgt:

- 9 SPÖ
- 5 ÖVP
- 1 FPÖ

Direkt gewählter Bürgermeister ist Siegfried Hofbauer (SPÖ), Vizebürgermeister Werner Bojar (SPÖ).³⁴

³² Vgl. Statistik Austria (2014)

³³ Vgl. Gemeinde Breitenau Sitzungsprotokoll GRS 1/2014 (2014)

³⁴ Vgl. Gemeinde Breitenau (2014)

An kommunalen Einrichtungen stehen den Breitenauern Kindergarten, eine Volksschule, eine Neue Mittelschule, Feuerwehr mit dazugehörigen Rüsthaus, Gemeindeamt, Hallenbad, Bauhof und das Altstoffsammelzentrum zur Verfügung. Für ältere Einwohner wurde ein Seniorenheim errichtet, welches auch als Kommunikationstreffpunkt dient.

Größere Veranstaltungen, Konzerte, Bälle oder Hochzeitsfeiern finden im gemeindeeigenen Veranstaltungssaal, dem Barbarasaal, statt.

Zwei praktische Ärzte mit Hausapotheke, eine Zahnärztin und eine Rettungsdienststelle stehen für die medizinische Versorgung zur Verfügung. Ein Großmarkt mit integrierter Trafik, eine Tankstellen, ein Lebensmittelhändler sowie ein Bäcker versorgen die Einwohner mit den Dingen des täglichen Bedarfes.

Die zahlreichen Vereine bilden das Herz des öffentlichen Lebens und bieten neben zahlreichen Möglichkeiten für sportliche Aktivitäten mit ihren Veranstaltungen auch ein umfangreiches Kultur- und Unterhaltungsprogramm. Hier zu nennen wäre der SV Breitenau, sowie der Musikverein Breitenau. Der Sportverein gliedert sich wiederum in die einzelnen Sportarten, die sehr verbreitet in der Obersteiermark sind, wie z.B. Skisport, Fußball, Tischtennis, oder Tennis. Die Sektion Fußball ist zurzeit mit der Errichtung eines neuen Stadions beschäftigt, wobei die Marktgemeinde einen großen Teil der Finanzierung aufgebracht hat. Der Musikverein gibt jährlich mehrere Konzerte zum Besten, welche auch sehr gern besucht werden.

In der Breitenau ist eine bunte Mischung aus Gewerbe-, Industrie- Handels- und Gastronomiebetrieben angesiedelt. Die RHI AG nimmt hier einen besonderen Stellenwert ein. Mit ca.200 Beschäftigten ist der Magnesitbergbau der Firma RHI der Hauptarbeitgeber und somit das Herz der Region.³⁵

³⁵ Vgl. Breitenau am Hochlantsch (2014)

3.2 Abfallwirtschaft in Österreich

Die österreichische Abfallwirtschaft hat sich in den letzten Jahren zu einer nachhaltigen Abfall- und Stoffflusswirtschaft entwickelt. Sie orientiert sich zunehmend am Konzept der "Nachhaltigen Entwicklung", bei dem die Bewahrung der Ressourcen, die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft und die soziale Ausgestaltung der Gesellschaft in einem dynamischen Gleichgewicht gehalten werden sollen.

Seit der Konferenz der Vereinten Nationen (UN) über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro im Jahr 1992 wurde zur Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung eine Reihe von Strategien, Programmen und Plänen auf internationaler, nationaler und lokaler Ebene erarbeitet. So hat die nachhaltige Entwicklung auch Eingang in Richtlinien, Gesetze und Verordnungen gefunden, die auch die österreichische Abfallwirtschaft prägen.

Die Abfallhierarchie gibt 5 Handlungsebenen vor:

- Abfallvermeidung
- Vorbereitung zur Wiederverwendung
- Recycling
- sonstige Verwertung (z.B. energetische Verwertung)
- Beseitigung - Ablagerung von Abfällen (Deponierung)

Als rechtliche Grundlage dient das Abfallwirtschaftsgesetz 2002, dabei liegt die gesetzgebende Kompetenz für gefährliche Abfälle beim Bund. Für nicht gefährliche Abfälle ist der Bund nur insofern zuständig, soweit ein Bedarf nach Erlassung einheitlicher Vorschriften besteht Prinzip der Nachhaltigkeit.³⁶

³⁶ Vgl. Abfallwirtschaft (2014)

3.2.1 Aufgaben der Bundesländer

Jedes Bundesland hat ein eigenes, angepasstes Abfallwirtschaftsgesetz. Das Gesetz über eine nachhaltige Abfall- und Stoffflusswirtschaft, das steiermärkische Abfallwirtschaftsgesetz, ist am 1. November 2004 in Kraft getreten. Es orientiert sich am Vorsorgeprinzip und am Prinzip der Nachhaltigkeit. Die nachhaltigen Ziele und Grundsätze des AWG 2002 sind im StAWG identisch übernommen. Der Zuständigkeitsbereich der Bundesländer wurde durch die Wahrnehmung der Bedarfsgesetzgebungskompetenz des zuständigen Bundesministers für nicht gefährliche Abfälle stark eingeschränkt und wird nicht mehr vom Land selbst koordiniert.

In der Steiermark fallen jährlich ca. 520.000 Tonnen Abfall im kommunalen Bereich an. Pro Person sind das rund 433 kg Abfall, die gesammelt, verwertet und abgelagert werden müssen. Für die Entsorgung dieser Mengen stehen in der Steiermark dafür rund eine halbe Million Mülltonnen, 1.000 Müllfahrzeuge, 430 Sammelzentren sowie 153 Abfallanlagen und Deponien zur Verfügung.³⁷

3.2.2 Aufgaben der Kommunen

Die Gemeinden haben primär die Sammlung und den Abtransport der im Gemeindegebiet anfallenden Siedlungsabfälle im Rahmen der öffentlichen Abfuhr zu gewährleisten. Die Besorgung der öffentlichen Abfuhr wird von der Gemeinde in der gesetzlichen Abfuhrordnung festgelegt. Für bestimmte Abfallarten kann die Sammlung als Holsystem (direkt vor Ort) oder als Bringsystem durch die Sammlung über Altstoffsammelzentren und stationären Problemstoffsammelstellen erfolgen.

- Sammlung und Abfuhr der in den Gemeinden anfallenden nicht gefährlichen Siedlungsabfälle gem. § 4 Abs. 4 StAWG 2004. Zu diesem Zweck hat die Gemeinde eine öffentliche Abfuhr einzurichten und diese in regelmäßigen Abständen durchzuführen (§ 7 StAWG 2004).

³⁷ Vgl. Abfallwirtschaft Steiermark (2014)

- Organisation bzw. Durchführung einer Sperrmüllsammlung oder die kontrollierte Übernahme sperriger Siedlungsabfälle oder von z.B. Altstoffen im Rahmen des Betriebes eines Altstoffsammelzentrums.
- Bereitstellung geeigneter Abfallsammelbehälter deren Reinigung und Erhaltung.
- Die Gemeinden haben bei Bedarf, jedoch mindestens zweimal jährlich, eine getrennte Sammlung (Abgabemöglichkeit) von Problemstoffen durchzuführen oder durchführen zu lassen, sofern für deren Sammlung in der Gemeinde nicht in anderer Weise Vorsorge getroffen wird (§ 28 AWG 2002). Dabei ist darauf hinzuweisen, dass auch für Altspeiseöle und -fette (keine Problemstoffe) über die Bestimmungen des § 16 AWG 2002 eine Übernahmeverpflichtung im Rahmen der Problemstoffsammlung („kontrollierte Übernahme“) besteht.
- Erlassung einer Abfuhrordnung (§ 11 StAWG 2004) mit folgendem Inhalt: Abfuhrbereich, Art und Häufigkeit der öffentlichen Abfuhr bezogen auf Siedlungsabfälle, Art und Häufigkeit der Problemstoffsammlung, Festlegung der Benutzbarkeit öffentlicher Sammelstellen, Art der verwendeten Abfallsammelbehälter oder Sammelsäcke, Art der Gebühren und Kostenersätze, Grundzüge der Gebührengestaltung bezogen auf einzelne Abfallfraktionen und die in Anspruch genommenen Behandlungsanlagen zur Verwertung und Beseitigung von Siedlungsabfällen.
- Einrichtung einer Abgabestelle für Elektro- und Elektronikaltgeräte aus privaten Haushalten.³⁸

³⁸ Vgl. Kommunale Abfallwirtschaft (2014)

3.3 Müllentsorgung in der Breitenau a.H.

Wie schon im vorigen Unterpunkt erwähnt ist die Gemeinde primär für die Sammlung und den Abtransport der im Gemeindegebiet anfallenden Siedlungsabfälle zuständig. Hierbei bildet die Marktgemeinde Breitenau a.H. keine Ausnahme.

„Für die Sammlung und Abfuhr der im Gemeindegebiet anfallenden Siedlungsabfälle gemäß § 4 Abs. 4 StAWG 2004 im Sinne einer nachhaltigen Abfall- und Stoffflusswirtschaft hat die Marktgemeinde Breitenau a.H. eine Abfallabfuhr eingerichtet.

Die Abfallabfuhr umfasst die Sammlung und Abfuhr der getrennt zu sammelnden verwertbaren Siedlungsabfälle (Altstoffe), der getrennt zu sammelnden biogenen Siedlungsabfälle (Bioabfälle), der sperrigen Siedlungsabfälle (Sperrmüll), des Straßenkehrichts sowie der gemischten Siedlungsabfälle (Restmüll), die auf den im Abfuhrbereich gelegenen Liegenschaften anfallen.

Zur Besorgung der öffentlichen Abfuhr bedient sich die Marktgemeinde Breitenau a.H. im Interesse der Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit eines hierzu berechtigten privaten Entsorgers.“³⁹

Für die verschiedenen Altstoffe stehen verschiedene Müllcontainer bei den Abfuhrbereichen zur Verfügung. Die Marktgemeinde bedient sich bei der Abfallabfuhr von Verpackungsmaterial und Metallen von den Müllinseln und im ASZ bei der Saubermacher Dienstleistungs AG. Diese Firma ist speziell für Abfallentsorgung von Kommunen ausgerichtet. Restmüll und Biomüll wird von den Gemeindearbeitern gesammelt und im ASZ gelagert.

³⁹ Abfuhrordnung GZ.: 852 (i.d.F. v. 01.10.2010)§1.

3.3.1 Altstoffsammelzentrum

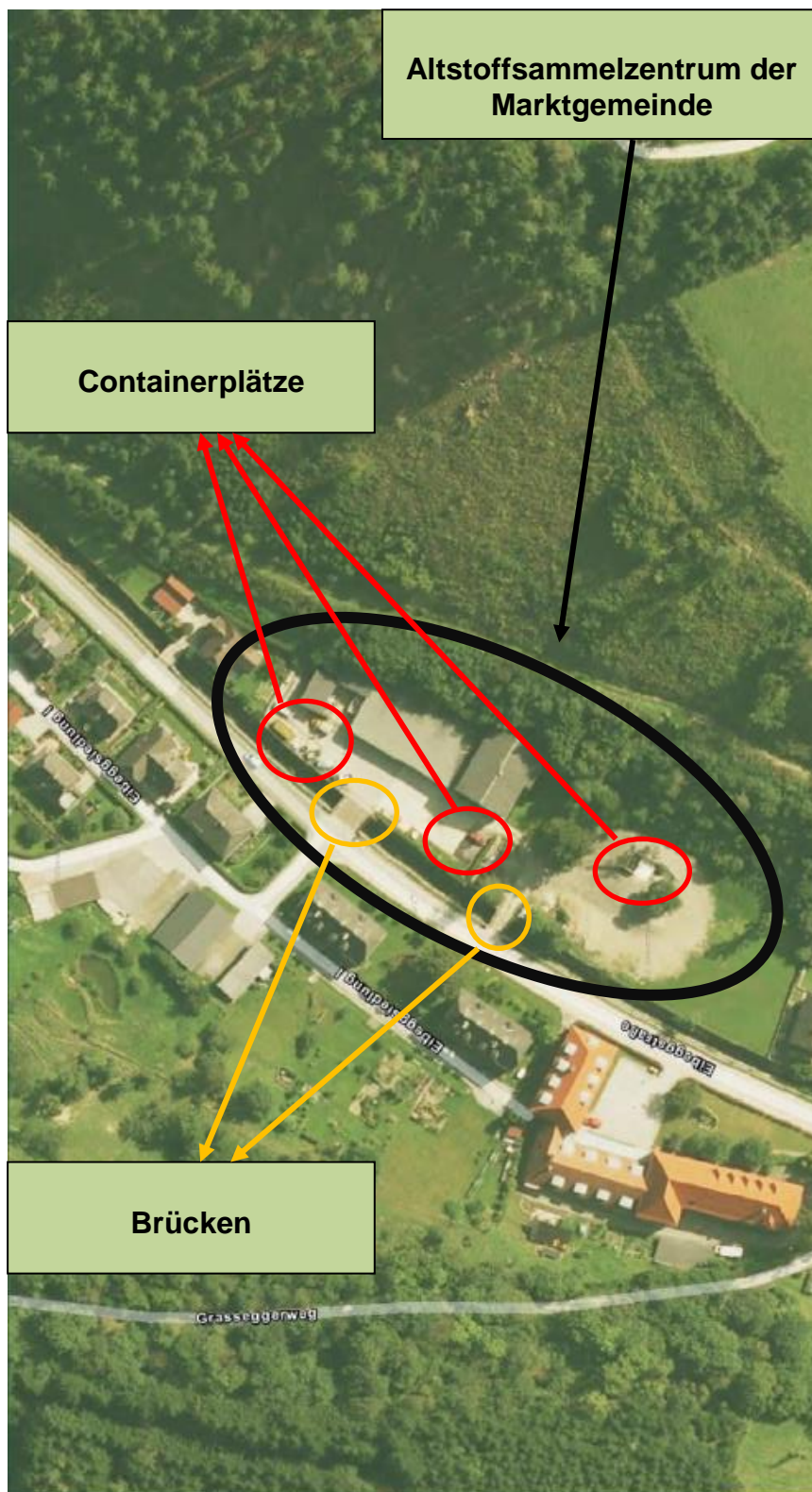


Abbildung 9: Vogelperspektive des ASZ Breitenau a.H.⁴⁰

⁴⁰ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GIS Steiermark (2014)

Das Altstoffsammelzentrum ist im Bauhof der Marktgemeinde integriert. Es befindet sich in der Eibeggstraße im Ortsteil St. Jakob, nahe der Neuen Mittelschule der Marktgemeinde. Da der Eibeggbach entlang des ASZ verläuft ist dieser nur über zwei Brücken erreichbar. Im Gelände selbst stehen mehrere Tonnen und Container für die richtige Entsorgung der Abfälle zur Verfügung. Aufgezählt wären dies:

- Altholz
- Papier
- Altmetall
- Sperrmüll
- Eternit
- Blaue Tonne
- Gelbe Tonne
- Bauschutt
- Altkleider
- Grünschnitt
- Restmüll
- Elektroschrott
- Problemstoffe

Das ASZ ist jederzeit frei zugänglich, dadurch ist der Gemeindegänger an keine fixen Zeiten für die Entsorgung des normalen Haushaltsmülls gebunden.

3.3.2 Abfuhrbereich

„Der Abfuhrbereich umfasst das Gemeindegebiet von Breitenau, soweit innerhalb dessen die regelmäßige Sammlung und Abfuhr der Siedlungsabfälle durch die öffentliche Müllabfuhr mit Rücksicht auf die Verkehrslage der Grundstücke mit den vorhandenen oder zu schaffenden Einrichtungen technisch möglich und der Gemeinde wirtschaftlich zumutbar ist.

Der Abfuhrbereich umfasst:

Am Straßegg:

Bis Straßegg-Brücke, die Häuser mit den Hausnummern 1,2,3,4,5,6,7,8 und 9. Ausgenommen sind die Häuser 10-30.

Erhardstraße:

Alle Häuser der Erhardstraße mit Ausnahme der Häuser mit der Hausnummer 22, 96, 103, 105, 107,118, 129 und 133.

Hubertusweg:

Alle Häuser des Hubertusweges.

St. Erhard:

Alle Häuser von St. Erhard.

Tiefenbachgraben:

Die Häuser mit der Hausnummer 1,2,3 und 4.

Zintonergraben:

Die Häuser mit der Hausnummer 1,2,3,4,5 und 6.

Alois Schwach-Siedlung:

Alle Häuser der Alois Schwach-Siedlung.

Am Eibegg:

Die Häuser mit den Hausnummern: 1-22.

Am Leitnergrund:

Alle Häuser.

Bahngasse:

Alle Häuser

Breitenauerstrasse:

Alle Häuser mit Ausnahme der Hausnummer 76.

Eibeggsiedlung:

Alle Häuser mit Ausnahme der Häuser mit den Hausnummern 58, 60 und 62.

Lantsch:

Die Häuser mit den Hausnummern 1-14 sowie 17-18

Magnesitstraße:

Alle Häuser.

Schlaggraben:

Das Haus mit der Hausnummer 1.

St. Jakob:

Alle Häuser.

Strasseggerweg:

Alle Häuser mit Ausnahme der Hausnummern 30, 31 und 33.

(3) Für die nicht im Abfuhrbereich gelegenen Liegenschaften legt die Marktgemeinde Breitenau a.H. folgende öffentliche Sammelstellen fest, an welche die Siedlungsabfälle von den Liegenschaftseigentümern/Liegenschaftseigentümerinnen abzuliefern sind:

1. Straßeggbrücke: Sonnleiten

2. Gosch: Klammgraben

3. Zintoner: Rassgraben und Zintonergraben
4. Teichalmbrücke: Erhardstraße Nr. 129 und 133
5. Kitting: Erhardstraße 96, 97, 103, 105 und 107.
6. Auffahrt Lehofer: Sonnleiten
7. Paar: Tiefenbachgraben
8. Tatzlbrücke: Steindlweg
9. Eibeggbrücke: Knollgraben und Am Eibegg
10. Wagner-Schlaggraben: Schlaggraben
11. Wöllingergraben - Kreuzung Hauser - Lantsch (Hauser)
12. Nach Sorg Brücke Wöllinger: Lantsch (Zirbisegger)⁴¹

Der Abfuhrbereich der Marktgemeinde ist insofern wichtig, da die Restmüll- und Biomüllsammlungen direkt vor den Grundstücken durch Gemeindebedienstete durchgeführt werden. Die dafür nötigen Müllsäcke sind genau nach den entsprechenden Personen im Haushalt definiert und werden per Post zugesendet. Wenn mehrere Müllsäcke als vorgeschrieben gebraucht werden, kann man im Gemeindeamt neue erwerben.

⁴¹ Abfuhrordnung GZ.: 852 (i.d.F. v. 01.10.2010)§3.

3.3.2 Sammelstellen



Abbildung 10: Müllinsel in der Alois-Schwach Siedlung⁴²

Die Abbildung 10 zeigt eine typische Sammelstelle (Müllinsel) in der Marktgemeinde. Diese besteht hier aus drei gelben Tonnen, einer Blauen Tonne und einer Papiertonne (ganz links). Die Aufstellung solcher Abfallsammelbehälter erfolgt durch die Gemeinde. In diesen Müllbehältern dürfen nur verwertbare Siedlungsabfälle eingebracht werden, wie sie der Farbe bzw der Beschriftung entsprechen.

Altpapier: Farbe grün mit rotem Deckel

Altglas: Kunststoff- und Metallbehälter jeweils für Bunt- und Weißglas

Alu- und Weißblechdosen: Farbe grün mit blauem Deckel

Kunst- und Verbundstoffe: Farbe grüne mit gelbem Deckel⁴³

⁴² Quelle: Eigene Darstellung

⁴³ Vgl. Abfuhrordnung GZ.: 852 (i.d.F. v. 01.10.2010)§7.

Wie viele Müllinseln man für eine Gemeinde benötigt ergibt sich durch die Einwohnerzahl einer Kommune. In der nachstehenden Tabelle ist eine Auflistung der Müllsammelstellen der Marktgemeinde Breitenau a.H.

Containerstandplätze

| Gemeinde: Breitenau am Hochlantsch Einwohner: 1787 | | Öff. Adapt. J/N | Art *1) | Blaue Tonne | | Gelbe Tonne | | Weißglas/Buntglas | | | Papier | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--------------------|------------|------------------|-----------|-------------|------------------|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|----------|----------|
| Standplatz | | | | zentral | zentral | zentral | zentral | zentral | zentral | zentral | zentral | zentral | zentral | dezentral | | | | | | | | | |
| | | 240 | 1100 | 5 m ³ | 240 | 1100 | 5 m ³ | 240 | 750 | 1100 | 240 | 770 | 1100 | 8 m ³ | 240 | 660 | 770 | 1100 | | | | | |
| Hattenbacher | J | J | ASZ | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kindergarten | J | J | ÖP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kaufhaus Pichler | J | J | ASZ | 2 | | | 2 | | | 1 | | | | 2 | | | | | | | | | |
| St. Erhard - Strögerpichl | J | J | S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pfarrer Siedlung | J | J | ASZ | 1 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| St. Erhard - Benedikt | J | J | S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| St. Erhard - Kirche | J | J | ASZ | 1 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| St. Erhard 20 | J | J | ÖP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| St. Erhard - Friedhof | J | J | ÖP | 2 | | | 4 | | | 2 | | | | 4 | | | | | | | | | |
| St. Erhard - Erhardstr. 5 | J | J | S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Werksiedlung - Ost | J | J | ÖP | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Werksiedlung - West | J | J | ÖP | 1 | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| St. Jakob - Alter Bauhof | J | J | ÖP | 1 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| St. Jakob - Leitneigr. 16 | J | J | ÖP | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| St. Jakob - Magnesitstr. 16 | J | J | ÖP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| St. Jakob - Magnesitstr. 13 | J | J | S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| St. Jakob - Brückwaage | J | J | ASZ | 2 | | | 3 | | | 4 | | | | 3 | | | | | | | | | |
| St. Jakob - St. Jakob 14 | J | J | S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kaufhaus Kopatsch | J | J | ÖP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| St. Jakob - Friseur | J | J | ÖP | 1 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| St. Jakob - Volksschule | J | J | ÖP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dr. Lauda HS - Turnsaal | J | J | ÖP | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gemeindebauhof | J | J | ASZ | 1 | | | 10 | | | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| Eibeggsiedlung - Garagen | J | J | ÖP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Eibeggsiedlung - bei Traffo | J | J | ÖP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| St. Jakob - Post | J | J | G | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| St. Jakob - Bahngasse | J | J | S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| St. Jakob - Friedhofparkplatz | J | J | ÖP | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| St. Jakob - Breitenauerstr. 10 | J | J | ÖP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| St. Jakob - Breitenauerstr. 36 | J | J | ÖP | 1 | | | 2 | | | | | | | 2 | | | | | | | | | |
| Pensionistenheim | J | J | ÖP | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Wilflinger Grund | J | J | ASZ | 1 | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ASS - Anschlagtafel | J | J | ASZ | 1 | | | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alois Schwach-Siedlg. 6 | J | J | ÖP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alois Schwach-Siedlg. 22 | J | J | ÖP | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alois Schwach-Siedlg. 16/18 | J | J | G | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alois Schwach-Siedlg. Bus | J | J | ÖP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hopfer | J | J | ÖP | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Summe | | | | 0 | 16 | 1 | 4 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 18 | 0 | 13 | 1 | 0 | 14 | 0 | 1 |

Legende:
 Öff. Ja/Nein: öffentlich zugänglich Ja/Nein
 Adapt: Adaptiert Ja/Nein
 Öfflicher Parkplatz (ÖP)
 Altstoffsammelzentrum (ASZ)
 Sonstige = Wiese, Naturboden usw. (S)
 Parkplatz bei Supermärkten (PS)
 Gehsteig ohne weitere bauliche Maßnahme (G)

Tabelle 1: Darstellung der Containerstandplätze in der Marktgemeinde⁴⁴

⁴⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an die Marktgemeinde Breitenau

3.3.3 Durchführung der Abfuhr



**Abfallkalender 2014 (1. Halbjahr)
der Marktgemeinde Breitenau a. H.
mit Abfall Trenn-ABC**



| GELBE TONNE | | ALTPAPIER | | ALTGLAS | | BLAUE TONNE | | BIOMÜLL | | RESTMÜLL | | PROBLEM-STOFFE | |
|-------------|---------|------------------------|---------|---------|---------|-------------|--|------------------------|------------------------|------------|---------|--------------------|--|
| Samstag | 04. Jän | Freitag | 10. Jän | Montag | 13. Jän | Woche 3 | | Donnerstag | 09. Jän | Donnerstag | 09. Jän | Donnerstag 02. Jän | |
| Freitag | 17. Jän | Freitag | 24. Jän | Montag | 03. Feb | Woche 7 | | Donnerstag | 24. Jän | Donnerstag | 24. Jän | Donnerstag 06. Feb | |
| Freitag | 31. Jän | Freitag | 07. Feb | Montag | 24. Feb | Woche 11 | | Donnerstag | 06. Feb | Donnerstag | 06. Feb | Donnerstag 06. Mär | |
| Freitag | 14. Feb | Freitag | 21. Feb | Montag | 17. Mär | Woche 15 | | Donnerstag | 20. Feb | Donnerstag | 20. Feb | Donnerstag 03. Apr | |
| Freitag | 28. Feb | Freitag | 07. Mär | Montag | 07. Apr | Woche 19 | | Donnerstag | 06. Mär | Donnerstag | 06. Mär | Donnerstag 08. Mai | |
| Freitag | 14. Mär | Freitag | 21. Mär | Montag | 28. Apr | Woche 23 | | Donnerstag | 20. Mär | Donnerstag | 20. Mär | Donnerstag 05. Jun | |
| Freitag | 28. Mär | Freitag | 04. Apr | Montag | 19. Mai | | | Donnerstag | 03. Apr | Donnerstag | 03. Apr | | |
| Freitag | 11. Apr | Freitag | 18. Apr | Montag | 10. Jun | | | Donnerstag | 17. Apr | Donnerstag | 17. Apr | | |
| Samstag | 26. Apr | Freitag | 02. Mai | Montag | 30. Jun | | | Freitag 02. Mai | Freitag 02. Mai | Donnerstag | 15. Mai | | |
| Freitag | 09. Mai | Freitag | 16. Mai | | | | | Donnerstag | 15. Mai | Donnerstag | 15. Mai | | |
| Freitag | 23. Mai | Samstag 31. Mai | | | | | | Freitag 30. Mai | Freitag 30. Mai | Donnerstag | 12. Jun | | |
| Freitag | 06. Jun | Freitag | 13. Jun | | | | | Donnerstag | 12. Jun | Donnerstag | 12. Jun | | |
| Samstag | 21. Jun | Freitag | 27. Jun | | | | | Donnerstag | 26. Jun | Donnerstag | 26. Jun | | |

WAS GEHÖRT WOHIN?

| | | | | | | |
|--|--|---|---|--|---|---|
| z. B. Joghurtbecher, Verpackungsfolien, Waschmittelflaschen, Styroporverpackungen, Verpackungschips, PET- Flaschen (Einweg), Kunststofftuben, Suppen- und Kaffeeverpackungen, Kunststoffverschlüsse, Jute- und Kartoffelsäcke, Tragetaschen, ... | z. B. Papier, Zeitungen, Magazine, Kataloge, Prospekte, Briefe, Schulhefte, Papiertragetaschen, Bücher (ohne Ledereinband), Kartons, Pappe, Wellpappe, ... KARTONS BITTE UNBEDINGT ZERLEGEN! | Getrennt nach Weiß- und Buntglas! Hohlgläser wie z. B. Einwegflaschen, Konservengläser, Parfümfläschchen, leere Medikamentenfläschchen, ... | z. B. Aludosen, Weißblechdosen, Getränkedosen, Tiernahrungsdosen, Konservendosen, Tuben aus Metall, Verschlüsse aus Metall, Metaldeckeln (z. B. von Joghurtbechern) | z. B. Gras, Laub, Strauch- Hecken- und Baumschnitt, Blumen, Unkraut, Kaffee- und Teesud (mit Filter), Kartoffelschalen, Obst- und Gemüseabfälle, Eierschalen, Zwiebelschalen, kleine Mengen Speisereste, ... | z. B. Babywindeln, Staubsaugerinhalte, Flachgläser, Spiegelgläser, Verbundgläser, Kehrlicht, Schuhe, Leder- und Gummiabfälle, Musik- und Videokassetten, Kohlen- und Kokssache, Hygieneartikel, Geschirr (aus Glas, Porzellan, Keramik), Kugelschreiber, Röntgenbilder, Stoffreste, ... | z. B. Altmedikamente, Altfarben u. Altlacke, Altfle, Säuren u. Laugen, Lösungsmittel, Batterien, Schädlingsbekämpfungsmittel, Reinigungsmittel, Kühl- u. Gefriergeräte, Leuchtstoffröhren, usw. dürfen nur im Fachhandel oder bei der Problemstoffsammelstelle der Gemeinde abgegeben werden! |
|--|--|---|---|--|---|---|

Abbildung 11: Abfallkalender der Marktgemeinde für das erste Halbjahr 2014⁴⁵

Diese Abbildung zeigt den Abfallkalender für das erste Halbjahr 2014. Hier sieht der Gemeindebürger in welche Tonne welcher Siedlungsabfall zu entsorgen ist

Die Abfuhrtermine werden im Vorhinein im Abfuhrkalender festgelegt und den Bürgern und Liegenschaftseigentümern zur Kenntnis gebracht.

Die Abfuhr der gemischten Siedlungsabfälle (Restmüll) sowie der getrennt zu sammelnden biogenen Siedlungsabfälle (Bioabfälle) erfolgt im gesamten Abfuhrbereich durch die Abfallabfuhr der Gemeindebediensteten. Die Sperrmüllentsorgung erfolgt im Altstoffsammelzentrum jeden ersten Donnerstag im Monat von 10.00 bis 12.00 Uhr und von 14.00 bis 16.00 Uhr⁴⁶

⁴⁵ Quelle: Gemeinde Breitenau (2014)

⁴⁶ Vgl. Abfuhrordnung GZ.: 852 (i.d.F. v. 01.10.2010)§8.

3.3.4 Grundgebühren

Für die Benützung der Einrichtungen und Anlagen der Abfallabfuhr hebt die Marktgemeinde an den Zielen und Grundsätzen des § 1 StAWG 2004 orientierte Gebühren ein. Die Benützungsg Gebühr setzt sich zusammen aus einer verbrauchsunabhängigen fixen Grundgebühr und einer variablen Gebühr.

Als Grundlage der Berechnung wird die Personenanzahl des Haushaltes herangezogen. In die verbrauchsunabhängige Grundgebühr werden insbesondere die für den Betrieb, die Erhaltung und die Verwaltung der maßgeblichen Einrichtungen und Anlagen entstandenen Kosten, sowie die Sammlung, Abfuhr und Behandlung von sperrigen Siedlungsabfällen (Sperrmüll), Straßenkehricht und Problemstoffen hineingerechnet.

Die Grundgebühr beträgt innerhalb des Abholbereiches:

für 1-Personen-Haushalte € 35,10 pro Jahr,

für 2-Personen-Haushalte € 70,20 pro Jahr,

für 3-Personen-Haushalte € 105,30 pro Jahr,

für 4 und Mehrpersonen-Haushalte € 140,40 pro Jahr.

Für Kleinbetrieb und sonstige Einrichtungen (bis zu 3 Arbeitnehmer) werden € 117,00 und für Großbetriebe, welche mehr als 4 Arbeitnehmer haben, werden € 234,00 pro Jahr verrechnet.

Außerhalb des Abholbereiches beträgt die Gebühr:

für 1-Personen-Haushalte € 35,10 pro Jahr,

für 2-Personen-Haushalte € 70,20 pro Jahr,

für 3-Personen-Haushalte € 105,30 pro Jahr,

für 4 und Mehrpersonen-Haushalte € 140,40 pro Jahr.⁴⁷

⁴⁷ Vgl. Abfuhrordnung GZ.: 852 (i.d.F. v. 01.10.2010)§15.

Die Berechnung der variablen Gebühr erfolgt auf der Basis beigestellter Müllsäcke unter Berücksichtigung des Abholbereiches. Als Berechnungsgrundlage werden die Kosten herangezogen, welche durch die tatsächliche Inanspruchnahme der Entsorgungseinrichtung anfallen.

Die variable Gebühr beträgt:

- Innerhalb des Abfuhrbereiches:

für 360 Liter € 35,10 pro Jahr,

für 480 Liter € 40,95 pro Jahr,

für 600 Liter € 49,14 pro Jahr,

für 720 Liter € 51,48 pro Jahr.

- Außerhalb des Abholbereiches:

für 180 Liter € 7,02 pro Jahr,

für 360 Liter € 14,04 pro Jahr.

- Im gesamten Gemeindegebiet für Betriebe und sonstige Einrichtungen:

für 720 Liter € 51,48 pro Jahr,

für 1440 Liter € 102,96 pro Jahr.

Jene Abgabepflichtigen, welche einen geringeren Bedarf an Abfuhrbehältern haben, als gesetzlich vorgeschrieben, können die nicht benötigten Abfuhrbehälter (Müllsäcke) im Gemeindeamt gegen Refundierung von € 1,20 pro Müllsack abgeben.

Jene Abgabepflichtigen, welche einen höheren Bedarf an Abfuhrbehältern (Müllsäcken) haben, als gesetzlich vorgeschrieben, können die zusätzlich benötigten Abfuhrbehälter (Müllsäcke) im Gemeindeamt gegen Zahlung von € 1,20 pro Müllsack erwerben.⁴⁸

⁴⁸ Vgl. Abfuhrordnung GZ.: 852 (i.d.F. v. 01.10.2010)§15 a.

4 Konzept des Projektes Umstrukturierung des ASZ und der Abfallwirtschaft

Dieses Kapitel beschäftigt sich nun primär mit dem Ablauf des Projektes „Umstrukturierung des ASZ und der Abfallwirtschaft“. Der Autor dieser Arbeit fungiert hier als Projektleiter. Es wird versucht mit Hilfe der genannten Theorie und der aktuellen Analyse der Gegebenheiten ein schlüssiges Konzept vom Anfang bis hin zu dem Projektstrukturplan mit den dazugehörigen Arbeitspaketen zu erstellen. Den Anfang macht die erste Phase eines jeden Projektes, die Projektdefinition. Hier wird der Auftrag des Auftraggebers, in diesem Falle der Marktgemeinde Breitenau a.H. und dessen Ansprechperson, Herrn Bgm. Siegfried Hofbauer, in der Rohfassung erstellt. Das nächste Ziel ist die konstituierte Sitzung mit dem vorläufigen Projektteam einzuberufen, um einen dementsprechenden Fragenkatalog zu erarbeiten um damit Unstimmigkeiten, bestehende und auch noch aufkommende Fragen an den Auftraggeber auszuräumen. Hier wird es schon wichtig sein genauer ins Detail zu gehen um damit den aussagekräftigen Projektauftrag zu erstellen, auf den dann die gesamte Projektplanung aufbaut.

Im Unterpunkt der Projektplanung sei zu erwähnen, dass hier am Schluss ein stimmiger Projektstrukturplan zu Stande kommen wird. Hier werden auch alle Arbeitspakete definiert, die dieses Projekt beinhaltet. Da der PSP ein Hauptelement einer guten Projektplanung ist, wird hier sehr viel Wert darauf gelegt, dass er auch genau ins Detail geht. Hier wird versucht, nicht nur das ASZ mit einem besseren System auszustatten, sondern auch die Müllentsorgung an zu verbessern, sodass ein effektiver Weg zur Entsorgung der Abfälle für die Bürger, aber auch für die Marktgemeinde gefunden werden kann. Den Abschluss bilden ein näher vorgestelltes AP und die damit verbunden Vor- und Nachteile.

4.1 Projektdefinition

Dieser Unterpunkt beschäftigt sich nun rein mit der Definition des Projektes, mit der Ausarbeitung des Fragekataloges und den daraus resultierenden Projektauftrag.

4.1.1 Projektidee

Die Idee eines neuen Abfallabfuhrsystems im ASZ stand in der Marktgemeinde schon öfter in den Gemeindesitzungen im Raum. Da auf eine korrekte Mülltrennung, wie schon im ersten Kapitel erwähnt, oftmals nicht mehr vertraut werden konnte und die Marktgemeinde dies nicht länger hinnehmen konnte, mussten die Verantwortlichen eine Lösung für diese Probleme finden.

Eine erste grobe schriftlich festgehaltene Projektidee wurde in der Gemeinderatsitzung vom 12.12.2013 festgelegt. Als Projektleiter wurde der Autor dieser Arbeit benannt und Herr Michael Brunner als fachkundige Person in der Abfallwirtschaft und Bauhofbeauftragter in der Marktgemeinde ins vorläufige Projektteam einberufen. Bei der Projektidee, die erste Fassung eines Projektauftrages, werden verschiedene Dinge schriftlich festgehalten. Dazu zählt der Projektname. Er sollte kennzeichnend für den Projektinhalt, kurz und unverwechselbar sein. Er taucht auf allen damit verbundenen Dokumenten, Planungsinstrumenten und Zwischenberichten im Titel auf.⁴⁹

Auf Auftraggeberseite muss dem Projektteam ein kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung gestellt werden. In diesem Fall fungiert die Marktgemeinde Breitenau a.H. als Auftraggeber und der Entscheider ist der Bürgermeister Siegfried Hofbauer. Projektziele werden im Projektauftrag (Projektidee) auch genau erfasst. Hier zu unterscheiden wären das Sachziel und das Formalziel. Das Sachziel gibt eindeutig an, was erreicht werden soll und alle Projektbeteiligten können klar erkennen, ob sie die Ziele erreicht haben, oder nicht. Formale Ziele legen fest, in welcher Weise das Projektteam bestimmte Ergebnisse erreichen soll, setzen also bestimmte Grenzen. Ein Projektauftrag beschreibt aber nur Formalziele, sofern dies der Klarheit dient. Des Weiteren ist genau festgelegt, wann das Projekt beginnt und wann es endet. Die Festlegung der Projektdauer ist

⁴⁹ Vgl. Pionczyk (2011), S. 37

äußerst hilfreich bei der Steuerung eines Projektes. Meilensteine gehören definiert, aber auch das Projektbudget und die dazugehörigen Erfolgskriterien. All diese Erfordernisse hat der fertige Projektauftrag.⁵⁰

Die Projektidee kann natürlich noch nicht alles beinhalten. Die nachfolgende Tabelle zeigt die vorläufige Projektidee aus der Gemeinderatssitzung vom Dezember 2013.

| Projektidee (erste Fassung) | |
|--|---|
| Projektname | Umstrukturierung des ASZ und der Abfallwirtschaft |
| Auftraggeber | Marktgemeinde Breitenau |
| Entscheider | Bgm. Siegfried Hofbauer |
| Projektleiter | Jürgen Hofbauer |
| Vorläufige Mitglieder im Projektteam | |
| | Michael Brunner (und andere) |
| Projektziele | Verminderung von Fehlwürfen im ASZ und Müllinseln Arbeitsabläufe effizienter gestalten |
| Projektinhalte, Projektaufgaben | |
| | 1.) Systematische Analyse der Abfallwirtschaft in der Marktgemeinde 2.) Präsentation eines Verbesserungsprozesses für das ASZ und der Müllentsorgung in der Gemeinde bei der Gemeinderatssitzung |
| Abgrenzung des Projekts | |
| | Bauhof im ASZ nicht betroffen |
| Lastenheft (Erwartungen des Auftraggebers) | |
| | k.A. |
| Pflichtenheft (Vereinbarungen mit dem Auftraggeber) | |
| | k.A. |
| Projektbeginn | 01.01.2014 |
| Meilensteine (Controlling-Zeitpunkte) | |
| | k.A. |
| Projektende | 01.08.2014 |
| Projektbudget | bis zur Vorstellung der Projektstruktur kein Budget |
| Erfolgskriterien | k.A. |

Tabelle 2: Projektidee in der ersten Fassung⁵¹

⁵⁰ Vgl. Pionczyk (2011), S. 38-41.

⁵¹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Pionczyk (2011), S. 42.

4.1.2 Konstituierende Sitzung

„In der ersten Sitzung eines neu zusammengestellten Teams können die Beteiligten nicht sofort mit der Sacharbeit im Projekt beginnen. Hier geht es in erster Linie darum, die künftigen Projektmitarbeiter aus der Hierarchie herauszulösen und Identifikationsmöglichkeiten mit dem neu zusammengesetzten Projektteam zu schaffen.“⁵²

Das Projektteam wird umso besser funktionieren, je mehr es gelingt eine angenehme Arbeitssituation zu schaffen, die den sozialen Austausch und die kommunikative Beziehung zwischen den Teammitgliedern fördert. Gleichzeitig soll das Projekt den Mitarbeitern eine Situation bieten, in der ihre Leistungsmotivation angeregt wird. Solche Arbeitsbedingungen entstehen aber selten alleine, daher müssen sie geschaffen werden. Zwei wichtige Eckpunkte müssen erfüllt werden. Es muss für einen guten Start am Anfang der Sitzung gesorgt werden. Die Verantwortlichen sollten sehr viel Zeit für diese erste Sitzung einplanen. Für ein großes Projekt ist ein ganzer Tag nicht übertrieben. Das Minimum für ein Standardprojekt ist aber ein halber Tag. Der zweite wichtige Punkt ist die Schaffung einer sehr guten Arbeitsbedingung mit den dazugehörigen Arbeitsmaterialien. Zu diesen Arbeitsausstattungen zählen:

- ein eigener Raum, der genug Platz für die Gruppe bietet,
- eine Leinwand zur Präsentation der Projektunterlagen,
- Pinnwände,
- Flipcharts mit Papierblöcken,
- ausreichendes Moderationsmaterial (z.B. Karten, Stifte, Nadeln usw.)

Für eine Verpflegung in Form von Getränken sollte ebenfalls gesorgt werden. Vorteilhaft ist es ebenfalls wenn das Projektteam einen eigenen, nur für dieses Projekt genutzten Raum, zur Verfügung hat. Dadurch können unterbrochene Arbeiten wieder nahtlos aufgenommen werden.⁵³

⁵² Pionczyk (2011), S. 62.

⁵³ Vgl. Pionczyk (2011), S. 62-63.

Jede Sitzung verfügt über einen Tagesordnung. Auch eine Konstituierende Besprechung bildet da keine Ausnahme. Es ist sogar sehr wichtig hier strukturiert vorzugehen. Im Idealfall enthält die Tagesordnung eines neuen Projektteams folgende Punkte:

1. Begrüßung
2. Persönliche Vorstellung (wenn die Teammitglieder sich nicht kennen)
3. Präsentation des Projektauftrags, der Projektidee des Auftraggebers
4. Rahmen der Teambesprechung
5. Regeln für die Zusammenarbeit im Team
6. Klärung des Projektauftrags
7. Nächste Schritte
8. Auftragsliste
9. Feedback der Besprechung

Zur Begrüßung und persönlichen Vorstellung wird bei neu zusammengelegten Personen, welche sich nicht kennen, ein größerer Wert gelegt, wie wenn sich die Beteiligten schon von anderen Projekten kennen. Hier wäre nur zu erwähnen, dass der Projektleiter hier die Moderation dieser Punkte und auch der weiteren Tagesordnung übernimmt. Bei der Präsentation des Projektauftrages ist eine gute Vorbereitung seitens des Projektleiters äußerst wichtig. Mit einer guten Präsentation kann er seine Mitarbeiter für sich gewinnen und gleichzeitig für das bevorstehende Projekt mehr Motivation schaffen. Hier wären wesentliche Punkte zu nennen, wie die Bedeutung des Auftrages für den Auftraggeber, Hintergründe zu diesem Projekt und Gründe, warum die Anwesenden eingeladen wurden, das Projekt durchzuführen.

Im Punkt Teambesprechungen verweist der Teamleiter, wie zukünftige Besprechungen ablaufen sollen. Dazu gehören wiederkehrende Tagesordnungspunkte, Häufigkeit sowie Zeitpunkte der geplanten Besprechungen. Die Besprechungen des Projektteams sind das wichtigste

Kommunikationsmittel, um alle am Projekt beteiligten zu koordinieren. Die Zusammenarbeit im Team wird von jedem Projektleiter individuell entschieden. Die Regeln der Zusammenarbeit gehören aber schon sehr früh geklärt, um Missverständnisse zu vermeiden. Jedes Projektteam entwickelt im Laufe eines Projekts im Laufe der Zeit solche Regeln, aber es ist besser diese schon im Vorhinein gemeinsam zu erarbeiten und einen strukturierten Prozess daraus zu entwickeln. Im sechsten Punkt beginnt die eigentliche inhaltliche Arbeit im Projektteam. Der Projektleiter erarbeitet im Team nun einen Katalog von Fragen und Empfehlungen, die er anschließend dem Auftraggeber zur Entscheidung vorlegt. Die erste Sammlung von Fragen wird bestimmt von der Expertise der anwesenden Projektteammitglieder. Jeder stellt die Fragen, die seinem Fachwissen und seiner Erfahrung entsprechen.

Die nächsten Schritte beschreiben den tieferen Einstieg ins Projekt. Hier wäre ein weiterführender Schritt z.B. wenn in der konstituierenden Sitzung kein fertiger Fragekatalog erarbeitet wurde, dass eben die Teammitglieder damit beauftragt werden bis zum nächsten Treffen. Auch über die Zusammenstellung des optimalen Teams kann in einer nächsten Sitzung behandelt werden. Dabei geht es nicht um ein möglichst großes Projektteam, sondern um eines, das arbeitsfähig ist und alle fachlichen Kompetenzen vereint. Der achte Tagesordnungspunkt behandelt die Auftragsliste. Sie sollte im Besprechungsraum des Projekts als Poster ersichtlich sein und immer, wenn ein Mitglied einen Auftrag erhält, wird dies in die Liste eingetragen. Am Ende jeder Besprechung rekapituliert das Team die Aufträge und ergänzt sie falls dies nötig ist. Der letzte Tagesordnungspunkt sollte ein bewusstes und erlebbares Ende haben. Der Abschluss der Tagesordnung vollzieht sich auf drei Ebenen

1. Zusammenfassung des inhaltlichen und sachlichen Ergebnisses der Besprechung
2. Reflektieren des Prozesses
3. Mitteilen der Gefühle, mit denen die Teilnehmer aus dem Raum gehen⁵⁴

⁵⁴ Vgl. Pionczyk (2011), S. 64-71.

Die konstituierende Sitzung zum Projekt „Umstrukturierung des ASZ und der Abfallwirtschaft“ wurde im Besprechungszimmer im Gemeindeamt der Marktgemeinde Breitenau a.H. mit dem Projektleiter und Herrn Michael Brunner am 23.01.2014 abgehalten. Herr Brunner ist als Leiter des Bauamtes bei der Marktgemeinde angestellt. Unter seinem Aufgabengebiet befinden sich auch die Leitung des Bauhofs und die Abfallwirtschaft in der Marktgemeinde.

Der komplette Tag konnte für das neue Projekt herangezogen werden. Die Tagesordnung sah wie folgt aus:

1. Begrüßung
2. Präsentation der Projektidee „Umstrukturierung des ASZ und der Abfallwirtschaft“
3. Fortlaufende Teambesprechungen und Regeln der Zusammenarbeit
4. Klärung des Projektauftrags
5. Nächste Schritte

Die Begrüßung an Sich und die persönliche Vorstellung fielen kurz aus. Das liegt daran, dass sich das Team bereits persönlich bekannt war. Die Präsentation des Teamleiters war hier schon ausgiebiger. Er versuchte das Projekt an sich schlüssig vorzustellen, so wie er die Projektidee vom Auftraggeber erhalten hatte und schweifte nicht großartig bei fachbezogenen Gegebenheiten aus, welche sich dem Wissen des Projektleiters entzogen.

Nach Abhaltung der Präsentation wurde als erster Punkt vom Projektleiter der Ablauf der Teambesprechungen angesprochen. Hier wurde in Zusammenarbeit mit dem Teammitglied eine für beide Seiten passende Struktur erarbeitet. Sie beinhaltet einen geordneten Ablauf jeder Besprechung (eine eigene Projekttagesordnung). Es wurde auch darüber diskutiert wie viele Besprechungen in der nächsten Zeit nötig sind und mit welchen Hilfsmitteln kommuniziert werden soll. Abschließend wurde festgehalten, dass man untereinander eine Besprechung unkompliziert per Telefon oder E-Mail im Vorhinein abstimmt. Bei dringlichen

Fragen wurde festgehalten, dass man sich telefonisch abstimmt und beide Parteien müssen immer über aktuelle Gegebenheiten informiert werden.

4.1.3 Erarbeitung des Fragenkatalogs

Der wichtigste Abschnitt in der konstituierenden Sitzung war mit Abstand die Klärung des Projektauftrages mit Hilfe der Expertise des Teammitglieds. Hier konnten nun die richtigen Fragen gestellt werden, um den Projektauftrag zu konkretisieren. Der in dieser Besprechung entstandene Fragenkatalog ist in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich.

| Konstituierende Sitzung vom 23.01.2014 |
|--|
| Fragenkatalog „Umstrukturierung des ASZ und der Abfallwirtschaft“ |
| <p>1. Standort</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Gibt es Alternativen für das ASZ? 2) Sind Müllinselstandorte betroffen? 3) Können Müllinselstandorte neu bestimmt werden? <p>2. Bauliche Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Können Grabungsarbeiten durchgeführt werden? 2) Sind bauliche Maßnahmen überhaupt eingeschränkt? <p>3. Kostenrahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Projektsumme? 2) Förderung des Projekts? 3) Wenn ja, Zusammensetzung der Fördergelder <p>4. Termin für Planungsabschluss</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Wann muss ein Konzept vorliegen? 2) Sind sonst irgendeine Termine zu berücksichtigen? <p>5. Projektplanung und -steuerung</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Zusammensetzung des Projektteams? 2) Personalressourcen? 3) Referenzobjekte? 4) Entscheidungsbefugnisse? |

Abbildung 12: Fragenkatalog der Projektidee⁵⁵

Dieser Fragenkatalog wurde der Marktgemeinde Breitenau a.H. übergeben und gebeten einen dazu passenden Antwortenkatalog zu erstellen. Für die korrekte Abwicklung war der Projektleiter zuständig.

⁵⁵ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Pionczyk (2011), S. 68.

4.1.4 Antwortenkatalog und konkreter Projektauftrag

Der Antwortenkatalog wurde im Rahmen der Gemeinderatsitzung vom 13.03.2014 mit den Gemeinderatsmitgliedern und dem Bürgermeister beschlossen. Der Antwortenkatalog beinhaltet die folgenden Entscheidungen:

| Gemeinderatsitzung vom 13.03.2014 |
|--|
| Antwortenkatalog „Umstrukturierung des ASZ und der Abfallwirtschaft“ |
| 1. Standort <ul style="list-style-type: none">1) Keine Alternativen zum ASZ2) Nein3) Nur wenn es zwingend notwendig ist und für eine Umstrukturierungsmaßnahme ausdrücklich erforderlich ist |
| 2. Bauliche Maßnahmen <ul style="list-style-type: none">1) Wenn es der Plan erfordert ja; Grundsätzlich aber keine allzu großen Umbaumaßnahmen2) Sofern es Gemeindegebiet betrifft nicht, sonst Abklärung durch Projektteam |
| 3. Kostenrahmen <ul style="list-style-type: none">1) Für das Planungskonzept wird kein Budget eingeplant2) dito3) dito |
| 4. Termin für Planungsabschluss <ul style="list-style-type: none">1) Ein Konzept soll bis zur Gemeinderatsitzung am 05.08.2014 vorliegen2) Keine anderen Termine geplant |
| 5. Projektplanung und -steuerung <ul style="list-style-type: none">1) Derzeitige Zusammensetzung in Ordnung2) Im weiteren Projektverlauf wenn genehmigt3) Recherche der Projekgruppe4) Im Rahmen der derzeitigen Pläne |

Abbildung 13: Antwortenkatalog der Projektidee⁵⁶

Nachdem der Antwortenkatalog dem Projektleiter übergeben wurde, wurde eine abschließende Sitzung mit dem Projektteam im Beisein des Auftraggebers am 27.03.2014 einberufen, um den konkreten Auftrag zu erstellen und gegebenenfalls noch Unklarheiten zu beseitigen.

⁵⁶ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Pionczyk (2011), S. 68.

In der folgenden Tabelle ist der letztgültige Projektauftrag ersichtlich. Er wurde in Zusammenarbeit mit Auftraggeber und Projektteam erstellt.

| Projektauftrag (Endfassung) | |
|--|---|
| Projektname | Umstrukturierung des ASZ und der Abfallwirtschaft |
| Auftraggeber | Marktgemeinde Breitenau |
| Entscheider | Bgm. Siegfried Hofbauer |
| Projektleiter | Jürgen Hofbauer |
| Vorläufige Mitglieder im Projektteam | |
| | Michael Brunner (und andere) |
| Projektziele | 1.) Verminderung von Fehlwürfen im ASZ und Müllinseln 2.) Kostenoptimierte Planung 3.) Arbeitsabläufe effizienter gestalten |
| Projekthinhalte, Projektaufgaben | |
| | 1.) Systematische Analyse der Abfallwirtschaft in der Marktgemeinde 2.) Präsentation eines Verbesserungsprozesses für das ASZ und der Müllentsorgung in der Gemeinde bei der Gemeinderatsitzung 3.) Durchführung und Präsentation des Projektkonzepts in der Gemeinderatsitzung |
| Abgrenzung des Projekts | |
| | 1.) Bauhof im ASZ nicht betroffen 2.) Personalressourcen der Gemeinde ist weder positiv noch negativ betroffen |
| Lastenheft (Erwartungen des Auftraggebers) | |
| | Vorhandene Müllentsorgung der Nachbargemeinden beurteilen und wenn für gut befunden mit Gemeindevertretern darüber sprechen |
| Pflichtenheft (Vereinbarungen mit dem Auftraggeber) | |
| | Kompetenzen klar geregelt beim Projektleiter |
| Projektbeginn | 01.01.2014 |
| Meilensteine (Controlling-Zeitpunkte) | |
| | keine Controllingzeitpunkte bis zur Präsentation |
| Projektende | 01.08.2014 |
| Projektbudget | bis zur Vorstellung der Projektstruktur kein Budget |
| Erfolgskriterien | Gemeinderat und Bürgermeister sind vom Konzept überzeugt |

Tabelle 3: Projektauftrag in der Endfassung⁵⁷

⁵⁷ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Pionczyk (2011), S. 42

4.2 Projektplanung

Der Planungsbeschluss, also der fertige Projektauftrag, stellt den Startschuss für die konkrete Projektplanung dar. Nun wird versucht im Projektteam die einzelnen Planungsinstrumente zu entwickeln um das Vorhaben auch umzusetzen.⁵⁸

Eine Besprechung nach dem Planungsbeschluss vom 27.03.2014 war bei diesem Projekt hinfällig, weil alle Beteiligten im Projekt an der letzten Besprechung teilgenommen haben. Für das Projekt „Umstrukturierung des ASZ und der Abfallwirtschaft“ ist es nun aber unumgänglich einen PSP zu erstellen, welcher auch in der Gemeinderatsitzung vorgestellt wird. Telefonisch wurde eine Sitzung des Projektteams für den 17.04.2014 einberufen, um den Projektstrukturplan zu erstellen und darauf aufbauend die Arbeitspakete.

4.2.1 Projektstrukturplan

Das erste Ziel beginnender Projektarbeiten muss es sein, möglichst alle im Projekt zu erwartenden Arbeiten zu sammeln und zu kategorisieren. Dazu ist die Mitarbeit aller Teammitglieder unverzichtbar. Eine der gängigsten Methoden, um alle Arbeiten eines Projektes zu erfassen ist die Kartenabfrage. Hierbei werden spezielle Fragen gestellt und die Antworten dazu in Stichworten auf Blankokarten geschrieben. Diese Karten werden danach nach Zugehörigkeiten in Clustern strukturiert. So entstehen Gruppen von Arbeiten, welche in Beziehung stehen und zusammen gehören.

Jedes Projektteammitglied kommt an die Pinnwand, zeigt einzeln seine Karte, erläutert die Stichwörter und hängt die Karte an die Pinnwand. Am Anfang ist es noch egal wo die Karte hingehängt wird. Erst ab der zweiten Karte ist zu klären ob es sich um ein eng verwandtes Thema der vorigen Karte handelt, oder ob gar ein ganz neues Thema aufgeworfen wird. Je nach Antwort hängt das Teammitglied die Karten räumlich nah beieinander oder weiter voneinander entfernt auf. Wenn nun alle Karten in Clustern untergebracht wurden, formuliert das Projektteam dafür Überschriften.

⁵⁸ Vgl. Pionczyk (2011), S. 79.

Dabei kann es durchaus hilfreich sein, Karten zu verschieben, weil sie nun nicht zu den Überschriften passen. Wenn nun Doppelungen noch bestehen werden diese jetzt entfernt. Als Ergebnis erhält man die Teilprojekte, also die ersten großen Unterteilungen im Projekt. Die Kartenabfrage bietet viele Vorteile bei der Erarbeitung des Projektstrukturplans:

- Alle Projektmitglieder sind an der Ausgestaltung beteiligt.
- Innerhalb relativ kurzer Zeit erhält man eine breite und differenzierte Sammlung von Beiträgen.
- Die Beiträge sind wegen des Kartenformates auf der Pinnwand beweglich und daher leicht zu strukturieren.
- Alle Teilnehmer stellen ihre Karte vor und arbeiten an der Gesamtstruktur mit.
- Die gemeinsame Visualisierung sorgt für eine fachliche und kreative Ausnützung der Potentiale in der Gruppe.
- Das vorläufige Ergebnis lässt sich ergänzen und weiter differenzieren, wenn neue Informationen dazukommen, oder eine dadurch neue Struktur sinnvoller erscheint.⁵⁹

Durch das Kartenabfragesystem konnte ein PSP für das Projekt „Umstrukturierung des ASZ und der Abfallwirtschaft“ erstellt werden. Im Besprechungszimmer der Marktgemeinde konnte mit einer Pinnwand und den Karten eine sehr gute Struktur erarbeitet werden. Die folgende Tabelle zeigt den PSP nach der Besprechung.

⁵⁹ Vgl. Pionczyk (2011), S. 82-84.



Tabelle 4: PSP „Umstrukturierung des ASZ und der Abfallwirtschaft“⁶⁰

⁶⁰ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Pionczyk (2011), S. 44.

Zu erkennen ist, dass der PSP aus drei Teilbereichen besteht. Für eine Konzeptverbesserung wurden das Altstoffsammelzentrum selbst, die Müllinseln in der Marktgemeinde und die Abfallabfuhr herangezogen. Jeder dieser Teilbereiche enthält Verbesserungspotential, welches mit Arbeitspaketen definiert wurde. Im folgenden Unterpunkt wird ein Arbeitspaket etwas genauer diskutiert, die Ausgangssituation dargestellt und Vor-und Nachteile aufgezählt.

4.2.2 Beschreibung des Arbeitspaketes 2.1

Weil dieses Paket sehr umfangreich ist, wurde eine außerordentliche Teambesprechung am 24.04.2014 einberufen. Im Team wurde diskutiert, wie dieses neue System am besten in die Abfallabfuhr integriert werden kann. Dieses Arbeitspaket beschreibt die Umstellung der Entsorgung von Verpackungsmaterial aus Kunst-und Verbundstoff. Statt den bisherigen gelben Tonnen wird ein gelber Sack zur Müllentsorgung verwendet. Der gelbe Sack ersetzt zur Gänze die gelbe Tonne.



Abbildung 14: Darstellung gelber Sack und Trenninfo⁶¹

⁶¹ Quelle: Trenninfo (2014)

Ein Grund der für die Umstellung auf den gelben Sack spricht, ist das Trennverhalten der Bevölkerung. Ein Negativbeispiel wird in der nächsten Abbildung dargestellt.



Abbildung 15: Schlechtes Trennverhalten der Einwohner⁶²

Durch solche Fehlwürfe bei den Müllinseln (es waren immer die gelben Tonnen betroffen) entsteht für die Gemeindemitarbeiter ein zusätzlicher Arbeitsaufwand. Nicht nur das Ortsbild ist davon negativ betroffen, der Marktgemeinde werden von den Abholunternehmen der Müllabfuhr auch zusätzliche Kosten verrechnet, wenn sich falsche Materialien in den Tonnen befinden.

4.2.2.1 Wie funktioniert das neue System?

Das alte System der Müllentsorgung von Verpackungen ist ein Bringsystem. Hier wird der Abfall (in diesem Falle das Verpackungsmaterial aus Kunst- oder Verbundstoff) von den Einwohnern zur Müllinsel gebracht und in der gelben Tonne entsorgt. Die Firma Saubermacher entleert diese Tonnen und auch die Container im ASZ alle zwei Wochen.

Das neue System entspricht einer Holsammlung. Zurzeit ist in der Marktgemeinde so ein ähnliches System schon integriert, nämlich mit den Restmüllsäcken. Diese werden von den Gemeindemitarbeitern alle zwei Wochen geholt und zum ASZ transportiert. Die Sammelstellen der Restmüllsäcke befinden sich vor den meisten Eingangsbereichen der Häuser und Wohnungen im Gemeindegebiet. Eine genaue

⁶² Quelle: Eigene Darstellung

Auflistung befindet sich in der Abfallabfuhrordnung der Marktgemeinde, welche auch im Punkt 3 dieser Arbeit beschrieben wurde. In der Projektteamsitzung wurde nach längerer Diskussion beschlossen, dass dieses neue System zusammen mit dem bestehenden System der Restmüllsammmlung angeglichen wird. So gesehen, fallen nun die Müllsammelungsstellen für Restmüll und den gelben Sack zusammen. Dadurch entsteht keine Verwirrung der Bürger. Auch die Ausgabe der gelben Müllsäcke wird entsprechend der Ausgabe der Restmüllsäcke angeglichen.

Jeder Haushalt bekommt eine gewisse Anzahl an gelben Müllsäcken, abhängig von den gemeldeten Personen im Haushalt. Eine genaue Anzahl an Säcken pro Haushalt wird noch bei der Firma Saubermacher eingeholt, welche darüber Statistiken führt. Falls ein Haushalt mehr oder weniger benötigt, wie ausgegeben wurden, kann er diese im Gemeindeamt nachkaufen. Hier wird das gleiche System wie beim Restmüllsack angewendet. Die Abfallabfuhr für den gelben Sack wird aber nicht alle zwei Wochen, sondern nur alle sechs Wochen durchgeführt. Grund dafür ist, dass die Abfuhrfirma von der ARA die Fahrt nur alle sechs Wochen bezahlt bekommt und dadurch der Marktgemeinde keine zusätzlichen Kosten anfallen. Würde der Abholtermin für Verpackungsmaterial gleich bleiben wie bisher (alle zwei Wochen), müsste die Marktgemeinde einen Teil der Abfallabfuhr aus Eigenmitteln bezahlen.

4.2.2.2 Vor- und Nachteile

Bei der Ausarbeitung des Arbeitspakets wurde in der Projektgruppe über die Umsetzung und deren Auswirkungen diskutiert. Die Umstrukturierung weg von der gelben Tonne und hin zum gelben Sack birgt Vor- und Nachteile. In der Tabelle 5 wird versucht diese darzustellen.

| Gelber Sack im Vergleich zur Tonne | |
|---|--|
| Vorteile | Nachteile |
| • Umstellung von Bring-auf Holsammlung | • Bürger müssen sich umgewöhnen |
| • Keine Mehrkosten durch Fehlwürfe | • Lange Lagerung zu Hause (6 Wochen) |
| • Verschönerung des Ortsbildes | • Müll kann nicht sofort entsorgt werden |
| • Keine Nachsortierung durch Gemeindearbeiter | |
| • Restmüllsacksystem ist vergleichbar | |
| • Abfallabfuhrfirma übernimmt Kosten | |

Tabelle 5: Vor- und Nachteile des gelben Sacks

Diese Tabelle erläutert Vor- und Nachteile im Idealfall. Hier müssen mehrere Arbeitspakete ineinander greifen. Es würde z.B. nur wenig Sinn ergeben, wenn nur das Abfuhrsystem auf den gelben Sack geändert wird. Ohne einen entsprechenden Um- und Ausbau des Altstoffsammelzentrums wird sich das Problem der Fehlwürfe von den Müllinseln eher auf das ASZ selbst konzentrieren. Die Vorteile des gelben Sack überwiegen aber für eine Umstrukturierung. Es darf aber nicht ungesagt bleiben, dass es für die Marktgemeinde zwar sehr viele Vorteile hat, aber für die Bewohner doch auch Unannehmlichkeiten bereitet. Hier sei nur zu sagen, dass eine Entsorgung der gelben Säcke nur alle sechs Wochen doch ein sehr langer Zeitraum ist. Besonders für Familien mit wenig Platz, also Wohnungsbesitzer mit kleinem Keller, wird die Lagerung der Verpackungsmaterialien doch Sorgen bereiten, da in einem Zeitraum von sechs Wochen doch sehr viel Müll zusammen kommt. Wenn hier eine Zwischenlösung mit der Marktgemeinde erzielt werden könnte, wäre dies im Sinne der Bewohner. Mit Mehrkosten ist dann aber auf alle Fälle zu rechnen.

5 Ausblick und Zusammenfassung

Wie bereits im Punkt 1.2 erwähnt, ist das Ziel dieser Diplomarbeit, eine zielführende Umstrukturierung des Altsoffsammelzentrums und der Müllentsorgung in der Marktgemeinde zu erreichen. Mit Hilfe des Projektmanagements wird versucht dieses Ziel auch zu erreichen

Im theoretischen Teil wurde das Projektmanagement mit den verschiedenen Projektphasen etwas näher gebracht. Nach sehr allgemein gehaltener Theorie wird auf den Projektstrukturplan und die dazu gehörigen Arbeitspakete eingegangen, welche noch im späteren Verlauf sehr wichtige Bestandteile der Diplomarbeit werden. Das dritte Kapitel setzte sich mit der Abfallwirtschaft in Österreich auseinander. Hier wurde besonders die kommunale Abfallwirtschaft behandelt um danach die jetzige Situation in der Marktgemeinde Breitenau am Hochlantsch zu schildern.

Das vierte Kapitel behandelte das eigentlich Projekt von der Definition weg bis hin zu einem ausgewählten Arbeitspaket. Der Projektstrukturplan wurde mit Hilfe der Kartenabfrage, welche in der Theorie erklärt wurde, erstellt. Der PSP beinhaltet alle Arbeitspakete, welche für den Projekterfolg maßgeblich sind. Jedes Arbeitspaket in dieser Diplomarbeit kann leider nicht ins Detail beschrieben werden, da es das Ausmaß dieser Arbeit sprengen würde. Der Autor wollte aber zeigen, dass jedes AP doch sehr viel Arbeit und Zeit in Anspruch nimmt. Diese sorgfältige Arbeit zahlt sich aber im späteren Projektverlauf mit Sicherheit aus, da böse Überraschungen, welche den Projektverlauf gefährden könnten, vermieden werden. Daher wurde ein spezielles Arbeitspaket ausgewählt und dabei sehr ins Detail gegangen, z.B. Vor- und Nachteile beschrieben.

Der Projektstrukturplan mit seinen ausgearbeiteten Arbeitspaketen soll bei der nächsten Gemeinderatssitzung präsentiert werden. Ob eine tatsächliche Umstrukturierung stattfindet, hängt vom Entschluss der Gemeinderatsitzung ab. Faktoren wie die Finanzierung, die Gemeindebewohner und die tatsächliche Umsetzbarkeit des Projekts spielen hier eine wesentliche Rolle.

Literaturverzeichnis

Burghardt Manfred: Projektmanagement Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten 9.Auflage, Publics Publishing Erlangen 2012

Christian Gert: Die Breitenau Marktgemeinde am Fuße des Hochlantsch, im Eigenverlag der Marktgemeinde Breitenau am Hochlantsch 1989

Kessler Heinrich, Winkelhofer Georg: Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten 4.Auflage Springer Verlag Berlin 2004

Litke Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement 5.Auflage, Carl Hanser Verlag München 2007

Pionczyk, Artur.: Projekt-Management, Dudenverlag Mannheim 2011

Schröder, H.: Projekt-Management – Eine Führungskonzeption für außergewöhnliche Vorhaben, Wiesbaden 1970

Internet-Quellen

Abfallwirtschaft (2014): URL: <http://www.abfallwirtschaft.steiermark.at/cms/ziel/4334618/DE/> [Zugriff am 10.04.2014].

Abfallwirtschaft Steiermark: (2014) URL.: <http://www.awv.steiermark.at/> [Zugriff am 12.04.2014].

Arbeitsfeinplanung (2014): URL: <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektplanung/arbeitspaketfeinplanung/> [Zugriff am 20.03.2014].

Breitenau am Hochlantsch (2014): URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Breitenau_am_Hochlantsch [Zugriff am 10.03.2014].

GIS Steiermark (2014): URL: <http://www.gis.steiermark.at/> [Zugriff am 20.04.2014].

Google Maps (2014): URL: <https://maps.google.at/maps?hl=de&tab=w> [Zugriff am 28.01.2014].

Gemeinde Breitenau (2014): URL: <http://breitenau-hochlantsch.riskommunal.net/system/web/default.aspx?menuonr=219772170>
[Zugriff am 10.03.2014].

Gemeinde Breitenau Sitzungsprotokoll GRS 1/2014 (2014): URL: <http://breitenau-hochlantsch.riskommunal.net/system/web/sitzungsprotokoll.aspx?bezirkonr=0&typid=2014&menuonr=219772276> [Zugriff am 10.03.2014].

Kommunale Abfallwirtschaft (2014): URL: <http://www.awv.steiermark.at/cms/ziel/27508964/DE/> [Zugriff am 10.04.2014].

Projektdefinition (2014): URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektdefinition> [Zugriff am 01.03.2014].

Projektstrukturplan (2014): URL: <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektplanung/projektstrukturplan/>
[Zugriff am 20.03.2014].

Statistik Austria (2014): URL: <http://www.statistik.at/blickgem/gemDetail.do?gemnr=62105> [Zugriff am 10.03.2014].

Trenninfo (2014): URL: <http://www.saubermacher.at/de/home/> [Zugriff am 02.05.2014].

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Bruck an der Mur, den 10.06.2014

Ing. Jürgen Hofbauer