

Bürgerorientierung – ein integrierter Ansatz im Verwaltungsmanagement?

Schlagwörter wie Servicequalität und Kundenorientierung sind nicht nur im privatwirtschaftlichen Sektor sehr bedeutend, sie werden auch im öffentlichen Sektor als Erfolgsfaktor erkannt. Die öffentliche Verwaltung befindet sich auf dem Weg vom Amt zum Dienstleistungsunternehmen und Kunden- bzw. Bürgerorientierung stellen dabei ein bedeutendes Reformfeld dar. Zudem prägen das Internet und die Etablierung von E-Government die Reformdebatte und stellen eine Herausforderung hinsichtlich der Orientierung an den Bedürfnissen der BürgerInnen und KundInnen dar.



Werner Stefan Siegl

Aus dem Vergleich des öffentlichen Sektors mit dem betriebswirtschaftlichen Sektor lässt die Fachliteratur erkennen, dass beide Sektoren beinahe in allen

Vergleichsaspekten (Management, Ziele, Organisationsstrukturen, Arbeitsbedingungen, Kommunikation, Marktstellung und -ausrichtung, Kundensegmente u.a.) ein grundsätzlich eigenes System mit eigener Logik und Vorgehensweise darstellen. Trotz aller Unterschiede lassen sich aber auch Gemeinsamkeiten – v.a. im Dienstleistungsbereich – feststellen. In beiden Sektoren wird der Mensch als wichtigster Erfolgsfaktor erkannt und die Zufriedenheit der BürgerInnen und KundInnen wird als gemeinsames Ziel gesehen. Den MitarbeiterInnen kommt beim Erzielen von Kundenzufriedenheit eine zentrale Schlüsselrolle zu und es besteht ein Zusammenhang zwischen Bürger- und Kundenzufriedenheit und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Die Kundenzufriedenheitskriterien lassen sich nach Produkt-, Service- und Beziehungsebene differenzieren.

Komplexe Anforderungen

Da Ansprüche und Erwartungen an öffentliche Dienstleistungen ähnlich bzw. gleich sind wie jene an privatwirtschaftlichen Dienstleistungen, lässt sich daraus schließen, dass die Übertragbarkeit eines betriebswirtschaftlich bewährten Konzeptes – etwa des Kundenkonzeptes – auf gemeinwirtschaftliche Organisationen grundsätzlich mit Anpassungen möglich ist. In Zusammenhang mit Qualitätsanforderungen und Kundenzufriedenheit im öffentlichen Sektor wird aber darauf verwiesen, dass die Anforderungen im öffentlichen Sektor viel komplexer sind. Dies hängt wohl damit zusammen, dass Menschen als KundInnen und BürgerInnen eine sehr wechselseitige Beziehung zum Staat haben, die aus Nehmen und Geben besteht und, dass der Begriff des Bürgers bei weitem umfassender ist, als der Begriff des Kunden.

Während die Gesamtheit der Bevölkerung als *BürgerInnen* bezeichnet wird, sind nur jene BürgerInnen *KundInnen* der öffentlichen Verwaltung, die eine Dienstleistung in Anspruch nehmen. KundInnen sind also zugleich BürgerInnen und BürgerInnen sind potenzielle KundInnen der Verwaltung.¹

Multidimensionales Konzept

Bürger- und Kundenorientierung ist eine zwingend notwendige Reaktion des Staates auf fundamentale Wandlungen und erweist sich bei der Verwirklichung als multidimensionales Konzept. Bürgerfreundlichkeit, Effektivität und motivierte Bedienstete sind in der öffentlichen Verwaltung erforderlich, weil die heutige Staats- und Gesellschaftsphilosophie von der Kooperation zwischen der Verwaltung und den BürgerInnen geprägt ist. Da die öffentliche Verwaltung zunehmend multimedial wird und die BürgerInnen mittels unterschiedlicher Zugangswege bedient werden können und wollen, ist ein enger Zusammenhang mit neuen Medien und E-Government gegeben.

Kenntnis der Bedürfnisse

Orientierungen sind Selbstverpflichtungen eines Unternehmens oder einer Verwaltungsorganisation zur Ausrichtung ihres Handelns an den Anliegen und Bedürfnissen ihrer AustauschpartnerInnen. Unter *Bürgerorientierung* in der öffentlichen Ver-

¹ Auf Grund der Vielfalt der in der Literatur vorhandenen Definitionsversuche sind diese Definitionen als Arbeitsdefinitionen zu verstehen.

waltung wird die Ausrichtung an den Anliegen und Bedürfnissen der BürgerInnen verstanden. Die Orientierung an den Anliegen und Bedürfnissen der KundInnen als Teilmenge der BürgerInnen, die eine Dienstleistung der Verwaltung in Anspruch nehmen, wird als *Kundenorientierung* bezeichnet. Um also bürger- und kundenorientiert handeln zu können, bedarf es der Kenntnis der Bedürfnisse und Erwartungen der BürgerInnen.

So vielfältig das Leistungsspektrum der öffentlichen Verwaltung ist, so vielfältig und unterschiedlich sind auch die Bedürfnisse und Erwartungen der BürgerInnen. Häufig werden beispielsweise freundliche Bedienung und Atmosphäre, kurze Wege, verständliche Informationen, Verhalten des Personals, Kompetenzmerkmale, Rechtmäßigkeit, Öffnungszeiten, kurze Wartezeiten, unbürokratische Abwicklung von Anliegen, rasche Beschwerdereaktion als für die BürgerInnen wichtige Kriterien genannt. Insgesamt soll die öffentliche Verwaltung leistungsstark und verlässlich sein sowie begreifbar und kostengerecht agieren.

Bürgerorientierte Ausrichtung

Strikte Bürger- und Kundenorientierung bedeutet eine erweiterte Betrachtung der Produkte und Leistungen sowie der Prozesse und Strukturen in der Kommunalverwaltung. Die Ver-

waltung soll so organisiert sein, dass BürgerInnen oder KundInnen die benötigten Leistungen organisatorisch einfach, gebündelt, vernetzt, schnell und in bestmöglicher Qualität erhalten. Qualität bedeutet dabei das Erfüllen von Erwartungen und Erfordernissen. Bürger- und Kundenorientierung erfordert daher die Anpassung der Managementsysteme, der Organisationsstruktur sowie der Unternehmenskultur, wobei nicht übersehen werden darf, dass es um die Gestaltung einer Organisation geht, welche die Interessen der verschiedenen Interessensgruppen ständig neu ausbalancieren muss. Abbildung 1 zeigt die wesentlichen Gestaltungselemente einer bürgerorientierten Verwaltung.

Hauptbereiche der Bürgerorientierung

Die Schlüsselfaktoren für Bürgerorientierung lassen sich in fünf Hauptbereiche einteilen:

- Systematisches Erkunden der Erwartungen, Interessen, Präferenzen, Zufriedenheit, Verbesserungswünsche und -vorschläge im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses;
- Bürgerbeteiligung durch Einbeziehung von BürgerInnen/KundInnen in die Entscheidungsfindung;
- Organisationsanpassung und -optimierung für mehr Bürger- und Kundennähe;
- Definition und Kommunikation verpflichtender Qualitätsstandards;

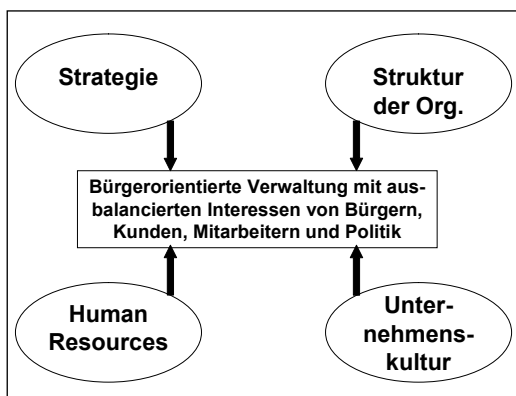


Abb. 1: Gestaltungselemente einer bürgerorientierten Verwaltung

Quelle: stark verändert nach Kumpf, Andreas: Servicekultur als Erfolgsfaktor, 1999, S. 13

- Vorhandensein und Qualität des Beschwerdemanagements.

Instrumente der Bürgerorientierung

Aus diesen genannten Hauptbereichen der Bürgerorientierung lassen sich drei Typen an Maßnahmen ableiten, die geeignet erscheinen, den Bedürfnissen und Erwartungen der BürgerInnen zu entsprechen.

1. Organisatorische Maßnahmen

Wird Bürgerorientierung einer Vision, dem Verwaltungsleitbild und der Strategie entsprechend operativ umgesetzt, bedarf dies jedenfalls organisatorischer Maßnahmen im Bereich der Prozessanalyse und -optimierung, der Evaluierung und des Ausbaus von Bürgerservicestellen als Teil eines Kundenkonzepts und im Bereich der Nutzung des Internets und E-Governments zwecks zielgruppenspezifischer und bedarfsorientierter Kommunikation und Informationsvermittlung, Formularbereitstellung und durchgängiger Transaktionsmöglichkeiten.

2. Ausgestaltung der Leistungen

Soll Bürgerorientierung glaubhaft gelebt werden, muss sich die Verwaltung mit der Optimierung ihrer Leistungen befassen. Qualitätsbewusstsein, bürgerfreundliche Öffnungszeiten und Erreichbarkeit sowie der richtige Umgang mit Beschwerden sind hier wichtige Ansatzpunkte.

3. Kommunikation zwischen Verwaltung und BürgerInnen

Das wachsende Bewusstsein der Bevölkerung erfordert geeignete Mitsprachemöglichkeiten zur bedürfnisgerechten Gestaltung der Dienstleistungen sowie Beteiligungsmöglichkeiten. Der Transparenz des Verwaltungshandelns kommt eine im-



Abb. 2:
Wichtigkeitsbewertung von Bürgerservicekriterien, Stadtgemeinde Zwettl

mer größer werdende Bedeutung zu. Durch Kommunikation wächst nicht nur der Informationsstand, sondern auch die Zufriedenheit der BürgerInnen. Kunden- und Bürgerbefragungen sowie Bürgerbeteiligung sind geeignete Instrumente, um Bedarfs-, Wichtigkeits-, Zustimmung- und Zufriedenheitswerte aus der Kundenperspektive zu erhalten und darauf basierend das Niveau bürgernaher Leistungserbringung weiterentwickeln zu können. Dabei darf die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit und des Verwaltungsmarketings als strategisch und operativ einsetzbare Organisationsfunktion nicht übersehen werden.

Auswirkungen und Nutzen

Eine zentrale Erkenntnis aus der erschlossenen Literatur² besteht darin, dass Bürgerorientierung allen Beteiligten Vorteile bringt. Der Bürgernutzen besteht v.a. in der verbesserten Bürgernähe und in der optimierten Qualität der „Produkte“. Mehr Bürgernähe und Dienstleistungsqualität führen ebenso wie erhöhte Kunden- bzw. Bürgerzufriedenheit zu einer positiveren Haltung der BürgerInnen gegenüber der Verwaltung, zur Image- und Akzeptanzverbesserung der öffentlichen Verwaltung. Die Politik wiederum hat die Möglichkeit, sich zu profilieren, die Loyalität der WählerInnen zu er-

höhen und das Engagement der BürgerInnen zu wecken bzw. aufrecht zu erhalten.

Bürgerbefragung in Zwettl

Im Zeitraum vom 04.12.2006 bis 04.01.2007 wurde vom Autor in der Stadtgemeinde Zwettl eine schriftliche Bürgerbefragung zum Themenbereich „Bürgerorientierung – Bürgerservice – E-Government“ (Stichprobe 290, 89,3 Prozent Rücklaufquote) durchgeführt, die Aufschluss über Wichtigkeits-, Zustimmung- und Zufriedenheitswerte gibt. Das in Abbildung 2 dargestellte Teilergebnis zeigt, dass den Zwettler BürgerInnen kompetente Beratung, Verlässlichkeit, korrekte Erledigung und Sachlichkeit sowie Freundlichkeit besonders wichtig sind.

Weitere Hauptergebnisse:

- 94 Prozent Gesamtzufriedenheit (sehr zufrieden, eher zufrieden) mit der Gemeindeverwaltung;
- 94 Prozent Zufriedenheit mit persönlichen Serviceleistungen;
- 90 Prozent Zufriedenheit mit E-Government-Service;
- 69 Prozent haben Internetzugang;
- 31 Prozent sind über E-Government „ganz gut informiert“;
- 35 Prozent haben das E-Government-Angebot der Gemeinde zumindest zur Information genutzt;

- Das E-Government-Angebot übertrifft die Nachfrage der BürgerInnen;
- 90 Prozent bevorzugen derzeit den klassischen (persönlich, telefonisch, schriftlich) Kontakt bzw. die Erledigung von Amtswegen mit der Gemeinde (künftig 83 Prozent);
- Erforderlichkeit eines qualitativ dualen Systems aus klassischer Leistungserbringung und E-Government.

Resümee

Bürgerorientierung als multidimensionales Konzept ist auch in der öffentlichen Verwaltung der Schlüssel zum Erfolg. Dazu bedarf es einerseits der Kenntnis der Bedürfnisse der BürgerInnen und der Erhebung der Zufriedenheitswerte und andererseits einer intelligenten Strategie, der angepassten Organisationsstruktur und Unternehmenskultur sowie einer ganzheitlichen Umsetzung. Gelingt es dabei die Interessen, der BürgerInnen/KundenInnen, der MitarbeiterInnen und der Politik auszubalancieren, dann nützt Bürgerorientierung allen Beteiligten. ■

Mag. (FH) Werner Stefan Siegl ist Stadtdirektor-Stellvertreter der Stadtgemeinde Zwettl. Er absolvierte berufsbegleitend ein Diplomstudium an der IMC Fachhochschule Krets. Seine Diplomarbeit verfasste er zum Thema „Bürgerorientierung und E-Government in der öffentlichen Verwaltung.“

² Die Ausführungen basieren auf der anlässlich der Erstellung meiner Diplomarbeit durchgeführten umfangreichen Literaturrecherche. Aus Platzgründen sind keine Quellenhinweise möglich. Sie befinden sich jedoch dem wissenschaftlichen Standard entsprechend in der Diplomarbeit.