

# Verwaltungsmanagement V

**Kundenorientierung – auch für die Verwaltung ein ‚Muss‘!** von [Alexander Maimer](#) und [Klaus Wirth](#)



Alexander Maimer

Unternehmen, die sich nicht auf die Markterfordernisse und die Erwartungen der KundInnen ausrichten, haben in aller Regel keine großen Überlebenschancen. Der Unternehmer Charles Lazarus<sup>1</sup> meint, dass wir die meisten Dinge, die wir lernen, von unseren KundInnen lernen.

Für den öffentlichen Sektor ist Kundenorientierung dem Grundsatz nach zwar anders zu werten als in der Privatwirtschaft<sup>2</sup>, sie ist dennoch auch für ihn unverzichtbar, nicht zuletzt als Legitimation gegenüber den BürgerInnen als Träger des Staates. Und so stellt sich weniger die Frage, ob Kundenorientierung notwendig ist, als vielmehr wie ein auf das spezifische System des öffentlichen Sektors angepasstes Modell der Kundenorientierung aussehen könnte.



Klaus Wirth

## Reformfeld Kundenorientierung

In der Praxis hat sich in den letzten Jahren gezeigt, dass Kundenorientierung vielfach als Metapher für eine bestimmte Haltung gegenüber den BürgerInnen als PartnerInnen und LeistungsempfängerInnen verwendet wird. Aus dieser Haltung und Einstellung lassen sich sehr vielfältige Ausprägungen/Dimensionen von Kundenorientiertheit ableiten: Unter organisatorischen Gesichtspunkten kann eine kundenorientierte Grundhaltung bei Fragen der Erreichbarkeit und Zugänglichkeit einer Organisation, oder aber der Bündelung von Leistungen und Zuständigkeiten aus Kundensicht sichtbar werden (Beispiel: Bürgerservicestellen). Kundenorientierung wird praktisch dann spürbar, wenn Leistungen und Standards an den (Qualitäts-)Erwartungen und Bedürfnissen der KundInnen ausgerich-

tet sind und vielleicht sogar Leistungsversprechen abgegeben werden. Auch im Bereich der Kommunikation bieten sich viele Ansatzpunkte, Kundenorientierung zu leben. Zuletzt kann Kundenorientierung auch darauf ausgerichtet sein, BürgerInnen nicht allein als KonsumentInnen von Leistungen zu sehen, sondern ihnen vielmehr aktive Gestaltungsmöglichkeiten in der örtlichen Gemeinschaft zuzugestehen (siehe etwa die breite Diskussion zur Co-Produktion in Großbritannien<sup>3</sup>).

## Qualitätsorientierung als Schwester der Kundenorientierung

Die Qualitätsorientierung einer Organisation ist eng verknüpft mit der oben skizzierten Kundenorientierung. Sie bildet – etwa mit dem Fokus Leistungsqualität – einen Spezialfall der Kundenorientierung und ist darüber hinaus ein wichtiges Element einer lernenden Organisation.

Gilt es in einer Organisation nicht nur den Fokus auf die Leistungsqualität im engeren Sinne zu richten, sondern die gesamte, den Leistungserstellungsprozess beeinflussende Organisation zu thematisieren, ist man mitten in der Qualitätsmanagementdiskussion. Hier hat sich in den letzten Jahren das [Common Assessment Framework](#) (CAF) als ein probates Instrument des Qualitätsmanagements in der öffentliche Verwaltungen erwiesen. Gelingt es doch damit, vielfach ein besseres Verständnis für Ziel- und Wirkungsorientierung zu schaffen, die Bürger- und Kundenorientierung zu stärken, die interne Kommunikation wie auch Mitarbeiterorientierung auszubauen sowie Prozesse und Öffentlich-

1 Vgl. <http://www.entrepreneur.com/article/197660>

2 Es gibt für viele Leistungen keinen „wirklichen“ Markt; das Verhältnis zwischen Verwaltung und den LeistungsempfängerInnen ist vielfach nicht gleichberechtigt u.v.m.

3 Vgl. [http://www.govint.org/fileadmin/user\\_upload/publications/coproduction\\_why\\_it\\_is\\_important.pdf](http://www.govint.org/fileadmin/user_upload/publications/coproduction_why_it_is_important.pdf)

vgl. auch: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1106/umfrage/handybesitz-bei-kindern-und-jugendlichen-nach-altersgruppen/>

keitsarbeit zu optimieren. Ebenso wird das Wissensmanagement ausgebaut und eine größere Offenheit für Benchlearning und Kooperationen gefördert. Mit dem CAF-Gütesiegel wird auch der Schritt zur Exzelle sichtbar.

### Entwicklungsperspektiven

Der zurückliegende (und schwerpunktmäßig auf die Organisation fokussierte) Ausbau der Kundenorientierung ist vielleicht das sichtbarste Zeichen der Verwaltungsmodernisierung des letzten Jahrzehnts. Trotz der erkennbaren Erfolge gibt es noch viele Entwicklungsmöglichkeiten in der Zukunft. Dabei ist zwischen bereits *erkennbaren praktischen Verbesserungen* (Trends) und aus fachlicher Sicht noch zu *wünschenden Entwicklungen* zu unterscheiden.

Was die bereits erkennbaren Entwicklungen angeht, ist auf folgende Punkte zu verweisen:

- *Ausbau des Wissensmanagements:* Auf der Grundlage der WIKI-Technologie sind in den letzten Jahren vermehrt spezielle Wissensdatenbanken für den Bürgerservicebereich entstanden. Teilweise als kleine lokale, oder aber auch regionale WIKI-Lösungen (z.B. Leonding/Engerwitzdorf/Vöcklabruck). Mit seinem professionellen Call-Center hat die Stadt Linz ein starkes Zeichen gesetzt.
- *Ausbau der mobilen Services:* Hier empfiehlt sich der Blick über die Landesgrenzen. In Deutschland sind in vielen dünner besiedelten Regionen mobile Bürgerserviceeinrichtungen entstanden. Doch auch in Österreich gibt es bereits einige interessante Ansätze, wie etwa Meldeämter, die während des Inskribierens an der Universität präsent sind, oder auch Standesämter, die auf den Geburtstationen der Krankenhäuser ihre Leistungen anbieten. In der



Foto: iStockphoto

Stadt Wien gibt es ebenfalls bereits einen Bürgerservicebus.

- *Erweiterung der Kommunikationswege und -mittel:* Die Welt der Kommunikation wandelt sich rasant. Inzwischen haben neun von zehn Jugendlichen unter 18 Jahren bereits ein Handy<sup>4</sup>. Damit bieten sich ganz neue Kommunikationsmöglichkeiten, aber auch -erfordernisse. Mit Web 2.0-Anwendungen sind völlig neue dialogische Kommunikationsformen mit den BürgerInnen denkbar und werden vielfach schon erprobt.

### „Kundenorientierung ist zunächst Einstellung und Haltung.“

Hinsichtlich der wünschenswerten Entwicklungen wären nach unserem Dafürhalten insbesondere zu nennen:

- *Entwicklung von neuen regionalen Konzepten:* In den letzten Jahren wird wieder verstärkt über Strukturreformen bei



<sup>4</sup> Vgl. dazu die aktuelle Umfrage im Auftrag von BITCOM Deutschland: [http://www.big-screen.de/deutsch/pages/news/allgemeine-news/2011\\_05\\_13\\_6536\\_fast-jeder-jugendlicher-besitzt-ein-eigenes-mobiltelefon.php](http://www.big-screen.de/deutsch/pages/news/allgemeine-news/2011_05_13_6536_fast-jeder-jugendlicher-besitzt-ein-eigenes-mobiltelefon.php)  
siehe auch: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1106/umfrage/handybesitz-bei-kindern-und-jugendlichen-nach-altersgruppen/>

den Gemeinden diskutiert und in der Steiermark nun auch umgesetzt. Im Gegenzug zu den Zentralisierungen der Verwaltungen braucht es neue Konzepte für räumlich verteilte Servicestellen, die gegebenenfalls um mobile Angebote ergänzt werden. Hinzu kommt, dass die kooperierenden Gemeinden ihre Verfahren standardisieren und ein gemeinsames Wissensmanagement aufbauen müssen.

- *Bündelung von Servicestellen verschiedener Behörden und kommunaler Unternehmen:* Inzwischen gibt es unzählige Bürgerservicestellen in den Gemeinden

und den Bezirksverwaltungsbehörden. Das ist ein toller Erfolg. Nunmehr sollten sich die BetreiberInnen dieser Angebote der Frage zuwenden, ob eine stärkere – zumindest räumliche – Zusammenführung dieser Angebote nicht sinnvoll wäre. In vielen Städten liegen die Bürgerservicestelle einer Stadt und die der Bezirksverwaltung oftmals nur wenige hundert Meter voneinander entfernt. Portugal gibt seit Jahren ein gutes Beispiel mit seinen Behördenzentren (Loja do cidadão).

- *Ausbau elektronischer Services (eGovernment) bei gleichzeitiger nachhaltiger Vereinfachung von Verfahren<sup>5</sup>:* Seit vielen Jahren im Gespräch, doch letztlich nur in einigen Bereichen (z.B. [FinanzOnline](#)) sichtbar erfolgreich umgesetzt, ist die verstärkte Nutzung von elektronischen Services. Hier schlummern noch große Effizienzreserven, die es zu heben gilt. <

**BUCHTIPP ZUM THEMA KUNDENORIENTIERUNG**

**ÖFFENTLICHES MANAGEMENT UND FINANZWIRTSCHAFT 16**

Offene Stadt: Wie BürgerInnenbeteiligung, BürgerInnenservice und soziale Medien Politik und Verwaltung verändern, herausgegeben vom KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung, Thomas Prorok, Bernhard Krabina (Hrsg.)  
[ISBN 978-3-7083-0877-7](#)

[Kommentar senden](#)

<sup>5</sup> Promberger, K./Bernhart, J./Höller, C.: Wider den Dokumentenzwang, Wien: Linde, 2007.

**VORANKÜNDIGUNG KDZ LEHRGANG**



**Beteiligungsmanagement**

Mai bis September 2013, Linz: [Steigenberger Hotel Linz](#)

Der Lehrgang richtet sich an Führungskräfte und MitarbeiterInnen in den Bereichen Beteiligungs- und Gewährleistungsmanagement von Bund, Ländern, Städten und Gemeinden und zielt darauf ab, die Fach- und die Methodenkompetenz der TeilnehmerInnen zu erweitern.

- Schwerpunkte:**
- Modul 1 (13.-14.05.2013): Strategisches Beteiligungsmanagement
  - Modul 2 (17.-18.06.2013): Rechtliche Grundlagen und Organverantwortung
  - Modul 3 (23.-24.09.2013): Instrumente des Beteiligungsmanagement

- Vortragende:**
- Mag. Peter Biwald (KDZ)
  - Mag. Ulrike Huemer (Magistrat der Stadt Wien)
  - Dr. Reinhard Kautz (Torggler Rechtsanwälte OG)
  - DI Gerald Maurer (Magistrat der Stadt Graz)
  - Ursula Palle-Futschik, M.Sc (ubmc Unternehmensberatung)
  - Mag. Dunja Valenti (Stadtgemeinde Leoben)

**Information/Anmeldung:** Detaillierte Informationen erhalten Sie unter <http://www.kdz.or.at/seminare>