

Bürger- und Kundenorientierung – was nun?

Eine Bestandsaufnahme und ein Ausblick von [Peter Biwald](#)



Public Management ist seit mehr als 20 Jahren das zentrale Reformkonzept der öffentlichen Verwaltung auf nationaler und internationaler Ebene und bildet für alle österreichischen Gebietskörperschaftsebenen die zentrale Reformperspektive. Eines der vier strategischen Ziele des New Public Managements¹ bildet der Ausbau der Bürger- und Kundenorientierung².

Bürger- und Kundenorientierung ist mehrdimensional. Es umfasst organisatorische Fragen der Erreichbarkeit und Zugänglichkeit der öffentlichen Verwaltung, der kundenorientierten Bündelung von Leistungen und Zuständigkeiten wie auch Aspekte der kundenorientierten Leistungsgestaltung (Standards und Abläufe), Fragen der Information und Kommunikation sowie die Schaffung von Beteiligungsmöglichkeiten (z.B. Gestaltung von neuen Leistungen oder Mitwirkung an der Evaluierung von Bürgerservicestellen etc.). Gerade der letzte Punkt, wonach die BürgerInnen nicht nur KonsumentInnen von qualitativ hochwertigen Leistungen, sondern vielmehr aktive MitgestalterInnen der örtlichen Gemeinschaft sind – oder besser werden sollten – gilt die Aufmerksamkeit aktueller Diskurse zur Bürger- und Kundenorientierung.

„Servicestellen bilden einen wichtigen Ansatz zum Bürokratieabbau.“

Was wurde erreicht?

Die Bürgerservicestellen sind weit verbreitet – acht von zehn Städten verfügen über eine entsprechende Servicestelle. Die Servicestellen sind jedoch hinsichtlich des Leistungskatalogs, der Öffnungszeiten wie auch der Integration des telefonischen Services unterschiedlich konzipiert. Mag dies betreffend die

Öffnungszeiten aufgrund unterschiedlicher örtlicher Bedarfe noch nachvollziehbar sein, so fehlt betreffend Leistungskatalog und Telefonservice die sachliche Begründung. In der Regel sind es auch menschliche Fakten, die bei der Umsetzung der Servicestellen über den Umfang des Leistungskatalogs und bei der Integration des Telefonservices wesentlich mitentscheiden. Bei den größeren Städten zeigt sich teilweise ein zielgruppenorientiertes Servicestellenkonzept.

Auf der Ebene der Bezirkshauptmannschaften gibt es de facto in allen Bundesländern Servicestellen, einheitliche Konzepte hinsichtlich des Leistungsumfangs und der Öffnungszeiten finden sich jedoch primär in Niederösterreich und Oberösterreich. Auf Bundesebene stechen die Finanzämter mit ihren Servicestellen und dem [FinanzOnline](#) hervor.

Telefonischer One-Stop-Shop ist nicht die Regel, das [Teleservice Center Linz](#) kann hier durchaus als Leuchtturmprojekt bezeichnet werden.

Der elektronische Service ist weit verbreitet. Grundsätzlich besteht die Erkenntnis, dass zukünftig neue technische Kommunikationsmöglichkeiten ([Facebook](#), [Twitter](#)) an Bedeutung gewinnen werden und sich daraus ganz neue dialogorientierte Kommunikationsformen entwickeln könnten und auch müssen. Die Umsetzung hinkt nach.

Was ist zu tun?

Der Ausbau der Servicestellen ist weiterhin ein zentrales Thema im Bereich der Bürger-

1 Vgl. dazu: Schedler, Kuno; Proeller, Isabella: New Public Management. 4. Aufl. Bern, Wien u.a. 2009, S. 66ff.

2 Die weiteren sind Ausbau der Ergebnis- und Wirkungsorientierung, Stärken der Qualitätsorientierung, Fördern von Wettbewerb.

und Kundenorientierung auf allen Gebietskörperschaftsebenen. Für die kommunale Ebene bedeutet dies, flächendeckend Servicestellen zu schaffen, die möglichst einheitlichen Standards hinsichtlich Leistungskatalog und auch Öffnungszeiten folgen. Eine Orientierung könnten dabei die Mindeststandards sein, wie sie beispielsweise für die Bezirksverwaltungsbehörden³ bereits entwickelt wurden. Mit multifunktionalen Servicestellen⁴ wären gebietskörperschaftsübergreifende Lösungen anzustreben, in dem in den kommunalen Servicestellen auch Leistungen verschiedener Gebietskörperschaften angeboten werden.

Die Servicestellen bilden auch einen wichtigen Ansatz zum Bürokratieabbau.⁵ Mit der Trennung von Front- und Back-Office lässt sich „die „Spürbarkeit“ (oder „Fühlbarkeit“) bürokratischer Belastungen und Hemmnisse bei den Betroffenen reduzieren. Für eine gesamthafte Sicht von persönlichen, telefonischen und elektronischen Service sind noch gemeinsame Lösungen zu entwickeln. Dabei geht es darum, den Blick von Technik und Recht auf Organisation und die Menschen zu erweitern. E-Government ist dabei als Teil der Verwaltungsmodernisierung zu begreifen, was eine strategische Gesamtsicht des Verwaltungsumbaus erfordert.

Von Seiten der BürgerInnen wie auch der Wirtschaft aber auch der Verwaltung selbst wird oft der hohe Aufwand beklagt, die im notwendigen Kontakt mit öffentlichen Stellen entstehen. Es geht darum Wege einer einfacheren, kostengünstigeren und weniger spürbaren Verwaltung zu entwickeln und umzusetzen. Ein „Better Regulation“ hat sich nicht nur auf Normenkontrolle zu beschrän-

ken, sondern das organisatorische Potenzial von E-Government für einen Umbau in Richtung einer einfacheren Verwaltung strategisch zu nutzen.⁶ An die Stelle eines „Go-Government“ mit persönlichem Erscheinen im Rathaus oder in der Bezirkshauptmannschaft tritt ein „One-Stop-Government“ oder gar ein Interventions- bzw. Ordnungsverzicht im Sinne eines „No-Government“.

„Der Ausbau der BürgerInnen- und Kundenorientierung erfordert neue Wissensmanagementkonzepte.“

In der Praxis werden sich die Verantwortlichen in der öffentlichen Verwaltung bewusst, dass für den weiteren Ausbau der Bürger- und Kundenorientierung neue Wissensmanagementkonzepte erforderlich werden. Die bisherigen Konzepte (meist individuelle Lösungen auf Basis unterschiedlichster elektronische Systemen und „Datenwüsten“) bilden ein Entwicklungshemmnis. Nicht alle Gebietskörperschaften haben die finanziellen und personellen Möglichkeiten, so umfassende Wissensdatenbanken aufzubauen, wie dies z.B. in Linz für das Teleservice Center auch möglich war. Dabei könnte es durchaus auch ausreichend sein, eine Wissensplattform – auch in Kooperation mehrerer Gebietskörperschaften – auf Basis der Wiki-Technologie aufzubauen und damit horizontal wie auch vertikal übergreifende Wissensmanagementsysteme zu schaffen. <

[Kommentar senden](#)

3 Vgl. dazu: www.benchmarking-forum.at

4 Klaus Lenk hat gemeinsam mit Gudrun Klee-Kruse bereits im Jahr 2000 ein solches Referenzmodell dargestellt (Lenk, Klaus; Klee-Kruse, Gudrun: Multifunktionale Serviceläden – ein Modellkonzept für die öffentliche Verwaltung im Internet-Zeitalter. Berlin 2000.).

5 Vgl. dazu: Klages, Helmut: Wie lässt sich die Bürokratie „unsichtbar“ machen? – Das Bürgeramt als Paradigma. In: Bürokratieabbau im Verwaltungsvollzug – Better Regulation zwischen Go-Government und No-Government, hrsg. von Martin Brüggemeier, Klaus Lenk, Berlin 2011, S. 102.

6 Vgl. dazu: Brüggemeier, Martin; Lenk, Klaus (Hrsg.): Bürokratieabbau im Verwaltungsvollzug. Better Regulation zwischen Go-Government und No-Government(=E-Government und die Erneuerung des öffentlichen Sektors, Bd. 12). Berlin 2011.