

Reformperspektiven in den Bezirksverwaltungsbehörden (Teil 1)

Das Land Oberösterreich veranstaltete gemeinsam mit dem KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung Ende Mai im Linzer Landhaus die zweite Reformtagung für die österreichischen Bezirksverwaltungsbehörden. Nach der ersten Tagung im Herbst 2003 in Eisenstadt konnten auch diesmal mehr als 70 TeilnehmerInnen, darunter 40 Bezirkshauptleute, gewonnen werden. Im Mittelpunkt der Tagung stand die Reflexion des Reformstands in den Bezirksverwaltungsbehörden anhand von Praxisbeispielen, das Lernen von erfolgreichen Ansätzen und Praktiken sowie die Motivation zur Weiterentwicklung in den einzelnen Dienstleistungszentren.



Peter Biwald

Daniela König

Land Oberösterreich – Entwicklungsfelder der Verwaltungsreform¹

Die OÖ. Landesverwaltung will im Wettbewerb der Regionen eine der besten Verwaltungen Europas sein. Dieses Ziel haben wurde in unserem langfristigen Management- und Unternehmenskonzept WOV 2015 formuliert.

Die OÖ. Landesverwaltung orientiert sich an insgesamt sieben Entwicklungsfeldern:

- Wirkungsorientierung,
- Kundenorientierung,
- Planung und Steuerung,
- Gemeinsame Ergebnis- und Ressourcenverantwortung,
- Mitarbeiterorientierung,
- Wettbewerb,
- Optimierung von Strukturen und Abläufen.

Die OÖ. Landesverwaltung bekennt sich zu den Eckpfeilern einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WOV) und ist daher im Sinne ihrer nachhaltigen Verwaltungsentwicklung bemüht, in den nächsten Jahren durch entsprechend aufeinander abgestimmte Projekte und Reformvorhaben die entscheidenden Impulse zur Realisierung der wirkungsorientierten Landesverwaltung zu setzen.

Verwaltungsreform im Landratsamt Ebersberg²

Der Kreis Ebersberg im Osten Münchens umfasst 123.000 EW auf einer Fläche von 550 km². Derzeit sind rund 445 MitarbeiterInnen in der Kreisverwaltung beschäftigt. Die Verwaltungsreform wurde vor 10 Jahren begonnen, wobei von Beginn an ein ganzheitlicher Reformansatz verfolgt wurde. Das Leitbild bestimmt dabei die Zielausrichtung: an oberster Stelle steht die Bürgerorientierung, gefolgt von der Mitarbeiterorientierung und dann kommt die Wirtschaftlichkeit. Dahinter steht der Grundgedanke, dass zufriedene BürgerInnen und MitarbeiterInnen ein wirtschaftliches Handeln der Verwaltung bestimmen und erst ermöglichen.

Im Mittelpunkt der Bürgerorientierung stehen die Servicestandards und -garantien. Servicestandards gibt es für alle Produkte, Servicegarantien für ausgewählte Bereiche: so gibt es in der KFZ-Zulassungsstelle bei einer Wartezeit von länger als 10 Minuten einen Gutschein für eine Gratisautowäsche. Zentrale Bestandteile der Mitarbeiterorientierung sind das Vorschlagswesen, die Vorgesetztenbeurteilung sowie eine hohes Maß an Eigenbestimmung durch flexible Arbeitszeiten und dezentrale Ressourcenverantwortung. Im Bereich Wirtschaftlichkeit dominiert derzeit die Umstellung auf ein kaufmännisches Rechnungswesen.

Der ganzheitliche Ansatz zeigt sich in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess – alle zwei bis drei Jahre wird eine CAF-Bewertung durchgeführt, darauf aufbauend die Reformziele bestimmt und die Maßnahmen entwickelt – Prinzip ist dabei, dies in Projektgruppen möglichst „breit“ erarbeiten und umsetzen, die Basis dafür bilden die Qualitätszirkel; zur Umset-

¹ Präsentiert von Herrn Landesamtsdirektor Dr. Eduard Pesendorfer

² Präsentiert von Landrat Gottlieb Fauth und Brigitte Keller (Kommunale Steuerung)

zung gibt es jährlich einen Vertrag (Kontrakt) zwischen dem Landrat und den Abteilungen und darauf aufbauend ein Berichtswesen.

Qualitätsmanagement in den Oberösterreichischen Bezirkshauptmannschaften³

Im Jahre 2000 startet die Bezirkshauptmannschaft Wels Land mit einem TQM Projekt (nach dem EFQM-Modell). Ziel dieses Projektes war es die Qualität und Effizienz der Arbeit der Bezirkshauptmannschaft durch konkrete Maßnahmen zu verbessern. Das ursprüngliche Projekt ist inzwischen in ein auf Dauer angelegtes Qualitätsmanagement für alle OÖ BH's übergegangen. Im Rahmen des Projektes „QualitätsDIALOG“ wurden im Herbst 2001 18.216 KundInnen sowie 1.442 MitarbeiterInnen aller oberösterreichischen Bezirkshauptmannschaften zum Thema „Die BH als service- und kundenorientiertes Dienstleistungsunternehmen“ befragt.

Sowohl durch den Qualitätsdialog als auch durch das TQM Projekt wurden bereits wesentliche Maßnahmen zur Steigerung der Qualität und der Kundenorientierung in den oberösterreichischen Bezirkshauptmannschaften gesetzt.

Diese Entwicklung wird nun entsprechend der Gesamtausrichtung der OÖ. Landesverwaltung zur wirkungsorientierten Verwaltungsführung mit der Installierung und Weiterentwicklung von konkreten Qualitätsmanagementinstrumenten fortgesetzt (z.B. in Optimierungsworkshops, hier verbessern die Bezirkshauptmannschaften die Qualität und Effizienz einzelner Prozesse durch Vergleich und Erfahrungsaustausch untereinander). In Kundenforen werden durch direkten

Dialog mit den KundInnen Weiterentwicklungsmöglichkeiten erkannt.

„Voneinander – miteinander lernen“ – Netzwerkprojekt der BH Eisenstadt-Umgebung, Rohrbach und Zell am See⁴

Im Herbst 2003 wurde von den drei Bezirkshauptmannschaften ein Benchmarkingprojekt gestartet, das auf dem Netzwerkgedanken aufbaut und verschiedene Leistungsergebnisse, die Prozesse und die dazugehörigen Maßnahmen analysiert und Vorschläge zu nachhaltigen Verbesserungen entwickelt. Durch Informations- und Erfahrungsaustausch, durch Vergleiche von Ergebnissen und Prozessen auf verschiedenen Akteursebenen sollten und wurden Lernprozesse in den einzelnen Organisationen ausgelöst werden.

Zentrale Ziele des Projektes ist es, die Organisationen so zu entwickeln, dass das Positive in einer Organisation herausgearbeitet, wertgeschätzt und zu neuen Verbesserungen geführt wird. Damit sind traditionelle Werkzeuge der Organisationsentwicklung, die an den Schwächen ansetzen, in diesem Fall durch die Methode des „Appreciative Inquiry“ (wertschätzende Befragung) ersetzt worden. Weitere Ziele des Projektes waren das Vergleichen von ausgewählten Leistungen mit Hilfe des BSC-Ansatzes und das Entwickeln von standardisierbaren Prozessen und Lösungen, die Erfolgsfaktoren für die Führung von Behörden zu definieren und ein gemeinsames Führungsverständnis zu entwickeln sowie das Beobachten der Kommunikations-, Lern- und Veränderungsprozesse und das Ableiten von Erkenntnissen für erfolgreiches Vergleichen von unterschiedlichen Organisationen.

Neue Entwicklungen gab es beim elektronischen Beschwerdemanagements sowie einer Internetplattform. Zu den Innovationen ist auch das explizite Eingehen auf das „Informelle Verwaltungshandeln“ zu zählen, das für effiziente und bürgernahe Leistungserbringung immer wichtiger wird. Es wurde in einer eigenen Kennzahl im Bereich „Führerscheinerteilung“ und „Führerscheinentzug“ erstmals gemessen und Maßnahmen vereinbart. Das informelle Verwaltungshandeln gewinnt so in der Verwaltungsmodernisierung immer mehr Verbreitung, wie auch das Einsetzen von Mediation in verschiedensten Verwaltungsbereichen zeigt. Neue Herausforderungen an die Organisationskultur und an die Führungsarbeit leiten sich aus den Zielen und Grundsätzen „guten Regierens“ (Public Governance) ab. Dazu gehören u.a. Transparenz über die öffentlichen Angelegenheiten, Vernetzung und Partnerschaften, Nachhaltigkeit und Bürgerbeteiligung. Dieses Projekt zeigt, dass dies bereits in Ansätzen zur täglichen Praxis dieser Bezirkshauptmannschaften zählt.

Arbeitsgruppe Prozessoptimierung

Die **Prozessoptimierung und E-Government an der BH Hermagor⁵** bildete eines der drei Praxisbeispiele. Ausgehend vom Kärntner Gesetz über die Organisation der Bezirkshauptmannschaften bilden zentrale Soft-Facts – wie ein ergebnisorientiertes Managementverständnis, konsequente Personalentwicklung und Change Management die Grundlagen für die

³ Präsentiert von Herrn Bezirkshauptmann Josef Gruber und Daniela König (Amt der OÖ. Landesregierung)

⁴ Präsentiert von den Bezirkshauptfrauen Franziska Auer (Eisenstadt-Umgebung), Rosmarie Drexler (Zell am See) und Wilbirg Mitterlehner (Rohrbach)

⁵ Präsentiert von Bezirkshauptmann Heinz Pansi

Weiterentwicklungen in der BH-Hermagor. Am Beginn stand eine Strukturreform mit der Reduktion von 21 Referaten auf 7 Bereiche in der zweiten Führungsebene, der Aufgabendelegation zum einzelnen Mitarbeiter sowie der Übertragung der Ressourcenverantwortung. Unter dem Stichwort „Outcome“ werden in der BH Hermagor optimale Führungsspannen, Steuerungsmöglichkeit über Output, Ressourcenverantwortung sowie Kundensegmentorientierung verstanden. Für die Prozessoptimierung bildete die Umsetzung von E-Government den Ausgangspunkt: medienbruchfreie Abwicklung und Beschleunigung von Verfahren sowie Kosteneinsparungen konnten damit realisiert werden. Am Beispiel „Grüner Grundverkehr“ sind die Konsequenzen und Vorteile greifbar geworden.

Das zweite Praxisbeispiel kam aus dem **Burgenland – Prozesssteuerung in den Bezirkshauptmannschaften**.⁶ Die Qualitätsagenda der BH umfasst die Schwerpunkte einheitlicher Produktkatalog, neue Aufbau- und Ablauforganisation, Kulturwandel bei MitarbeiterInnen sowie Qualität messen und verbessern. Der Produktkatalog

umfasst auch die Prozesse und den Anspruch einer laufenden Optimierung und Einsatz als Steuerungsinstrument. Mit dem Projekt Produktkatalog verbunden war eine weitgehende Optimierung der Geschäftsprozesse mit den Konsequenzen einer Qualitätssteigerung (raschere Erledigung), mehr Spielraum für die MitarbeiterInnen, Reduktion der Kosten (fast 8 Prozent der Ressourcen), Wissensmanagement (durch Dokumentation) sowie Standardisierung der Prozesse in allen BH. Das Projekt wurde partizipativ angelegt, alle BHs waren in die 14 Produkt- und Arbeitsgruppen involviert – in Summe nahmen mehr als 100 MitarbeiterInnen (fast ein Drittel der Gesamtzahl) am Projekt aktiv teil.

Der **Verfahrensexpress in Niederösterreich**⁷ ist ein zentrales Instrument zur Steuerung und Verfahrensbeschleunigung in Anlagenverfahren. Das bereits 1996 gestartete Projekt hatte die Ziele Beschleunigung der BA-Verfahren, Aufbau eines Controlling-Instrumentes sowie Attraktivitätssteigerung des Wirtschaftsstandortes. In einem IT-unterstützten Monitoring-System sind alle BA-Verfahren erfasst – vom Erstkontakt über die Antrags-

einreichung bis zum Genehmigungsbescheid. Das Verfahren selbst ist in einzelne Phasen unterteilt, für jede Phase sind Zielvorgaben und Verantwortlichkeiten definiert. Der Nutzen liegt in einer kennzahlenorientierten Steuerung der Prozessqualität aber auch der Wirkungsorientierung und des Ressourceneinsatzes. Die durchschnittliche Verfahrensdauer konnte dadurch merklich reduziert werden und beträgt derzeit nur mehr etwas mehr als 8 Wochen.

Über die beiden anderen Arbeitsgruppen Bürgerservice und Ganzheitliche Steuerung sowie die Inhalte und Ergebnisse des zweiten Tagungstages wird auf Grund der Länge dieses Beitrages im nächsten Forum berichtet. ■

DI Daniela König ist seit 2004 Mitarbeiterin im Präsidium der Landesverwaltung Oberösterreich. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt im Aufbau und der Umsetzung von Qualitätsmanagement. Sie ist Leiterin des Projektes „Entwicklung und Etablierung eines Qualitätsmanagement in der OÖ. Landesverwaltung“.

⁶ Präsentiert von Generalsekretär Helmut Prinke (Amt der Bgld. Landesregierung)

⁷ Präsentiert von Philipp Enzinger

Neuigkeiten aus dem Institut – Neuigkeiten aus dem Institut

www.kdz.or.at

Die Website des KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung, Österreichs Kompetenzzentrum für Verwaltungsmodernisierung und Public Management wurde einem Relaunch unterzogen. Als Content-Management-System kommt dabei das Open-Source-System Typo3 zum Einsatz. Zeitgemäßes Web-Design, eine standardkonforme Umsetzung in XHTML und CSS, Barrierefreiheit durch Einhalten der WAI-Richtlinien (Konformität Stufe „A“) und Nutzung der neuen Möglichkeiten des CMS im Zuge der inhaltlichen Überarbeitung waren die Ziele des Projekts.

Mit ACTIVE SOLUTION konnte das KDZ einen zuverlässigen und flexiblen Partner mit hoher Typo3-Kompetenz gewinnen. Die Erkenntnisse aus dem gemeinsamen Projekt sollen nun auch den Partnern aus Theorie und Praxis sowie den Kunden des KDZ zugute kommen. Laut E-Government-Gesetz müssen alle Websites öffentlicher Verwaltungen bis 1. Jänner 2008 barrierefrei gestaltet sein. Das KDZ und ACTIVE SOLUTION bieten Österreichs Städten und Gemeinden Beratung und Umsetzung von Web-Projekten an.

Nähere Informationen: Mag. Bernhard Krabina, Tel.: +43 1 8923492-27, E-Mail: krabina@kdz.or.at