

# Reformperspektiven in den Bezirksverwaltungsbehörden (Teil 2)

Das Land Oberösterreich veranstaltete gemeinsam mit dem KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung Ende Mai im Linzer Landhaus die zweite Reformtagung für die österreichischen Bezirksverwaltungsbehörden. Im zweiten Teil unseres Berichtes steigen wir in den Nachmittag des 1. Tages ein – neben der Arbeitsgruppe Prozessoptimierung (bereits im letzten Forum berichtet) tagten zwei weitere Arbeitsgruppen zu Bürgerservice und Ganzheitliche Steuerung.



Peter Biwald

Daniela König

## Arbeitsgruppe Bürgerservice

Das **Bürgerservice am Beispiel der BH Murau**<sup>1</sup> zeigt einen sinnvollen Einsatz eines zielgruppenorientierten Ansatzes in einer relativ kleinen Bezirksverwaltungsbehörde. So findet sich ebenerdig eine Servicestelle für personenbezogene Dienstleistungen mit den Schwerpunkten Ausweise und Pässe. Im Obergeschoss findet sich ein Servicecenter Anlagenreferat, in dem für den Kunden ein Ansprechpartner bereitsteht, der bis zu 15 Materien in einem Verfahren koordiniert.

Das **Bürgerservice in der BH Innsbruck-Land**<sup>2</sup> verfolgt die Ziele, den Bürgern Wege erleichtern und abnehmen, Prozesse optimieren, Qualität sichern und damit auch Kundenzufriedenheit erhöhen und Mitarbeiterzufriedenheit verbessern. Eine Maßnahme bildet dabei das Bürgerbüro als transparentes Großraumbüro nach dem One-Stop-

Prinzip. Der Produktkatalog umfasst das komplette Passwesen, die Personalausweise, Führerscheine, KFZ-Zulassungen, kirchliche Angelegenheiten sowie Jagd- und Fischereikarten. Eine Besonderheit der BH Innsbruck-Land ist das mobile Passamt (welches u.a. bei großen Publikumsmessen im Einsatz ist) sowie das Bürgerakt-Internet, wodurch der Antragsteller in den Erledigungsstand seines Geschäftsfalles Einschau nehmen kann.

Der anschließende Beitrag stellte den Stand des **Bürgerservice in den Oberösterreichischen Bezirkshauptmannschaften**<sup>3</sup> in den Mittelpunkt. Seit 2002 wurden in 14 OÖ. Bezirkshauptmannschaften Bürgerservicestellen eingerichtet, in denen max. 58 verschiedene Produkte (davon 28 Kernprodukte) angeboten werden. Im Frühjahr 2005 wurde ein Evaluierungsprojekt durchgeführt, dass zu folgenden Ergebnissen kam:

- „One-Stop-Shop“-Prinzip funktioniert und wird von den Kunden äußerst positiv aufgenommen,
- Kunde „erlebt“ das Entstehen des Verwaltungsproduktes mit,
- Kriterien für geeignete Produkte sind – sämtliche Arbeitsschritte (einschließlich Bezahlung) durch eine Person – möglich und eher kurzer Erledigungszeitraum (ca. 20 min).

## Arbeitsgruppe Ganzheitliche Steuerung

Über die Balanced Scorecard und ihren Einsatz wurde im Beitrag **„Ganzheitliche Steuerung im Magistrat Innsbruck“**<sup>4</sup> berichtet. Trotz 10 Jahre Verwaltungsreform mit allen ihren Erfolgen bei Strukturveränderungen, der Prozesserfassung, Aufgabenkritik sowie Kosten- und Outputorientierung blieb eine ganzheitliche, integrierte (und auch integrative) Steuerung ungelöst. Mit der Einführung einer Balanced Scorecard soll eine Verknüpfung zwischen den Leitlinien der Stadtverwaltung und der Produktebene geschaffen und damit die strategischen Ziele konkretisiert und messbar gemacht werden, eine Klammer zwischen dieser und der Produktebene geschaffen sowie mittels Kennzahlen ein kompaktes Berichtswesen eingerichtet werden. In knapp zwei Jahren wurde die BSC und damit die Zielvereinbarungen von der Magistratsspitze über die Abteilungen und Ämter bis auf die Produktebene getragen und auf Basis einer datenbankgestützten EDV-Lösung voll betriebsfähig gemacht.

1 Präsentiert von Bezirkshauptmann Wolfgang Thierichter

2 Präsentiert von Karin Ostermann

3 Präsentiert von Bezirkshauptmann Helmut Ilk (Urfahr-Umgebung)

4 Präsentiert von Magistratsdirektor Christoph Platzgummer

## Ganzheitliche, wirkungsorientierte Steuerung im Land OÖ

Die OÖ. Landesverwaltung verfolgt seit den 90er Jahren bei ihren Reformbemühungen einen ganzheitlichen Ansatz in Richtung der neuen Steuerungsmodelle für öffentliche Verwaltungen; dabei wurde insbesondere der Schweizer Ansatz der **Wirkungsorientierten Verwaltungsführung**<sup>5</sup> zum Vorbild genommen. Seit 2003 hat Oberösterreich dazu auch ein umfassendes Unternehmens- und Managementkonzept WOV 2015. Auf dieser Basis wird nun konsequent versucht, die bereits entwickelten Steuerungsinstrumente im Gesamtunternehmen zu implementieren. Dazu wurden zahlreiche Pilotprojekte gestartet und zum Teil bereits evaluiert, so dass bereits auf wichtige Praxiserfolge und -erfahrungen zurückgegriffen werden kann; der Gesamtprozess der Unternehmensausrichtung läuft somit plangemäß.

## AGORA – offenes Diskussionsforum

Erstmals bei einer solchen Tagung wurde eine AGORA zu zwei Themen durchgeführt: „Interkommunale Zusammenarbeit und die Rolle der Bezirkshauptmannschaften“<sup>6</sup> sowie „Einheitliche Standards für die Bezirksverwaltungsbehörden“.<sup>7</sup> In einer regen Debatte wurden nach jeweils einem Pro- und Contra-Statement die beiden Themen diskutiert und schließlich abgestimmt.

## Qualitätsmanagement am Beispiel des CAF<sup>8</sup>

Qualitätsmanagement (QM) ist eine gemeinsame Anstrengung aller, hohe Qualität von Verwaltungsleistungen zu erreichen und zu sichern. Mit dem Common Assessment Framework

(CAF) steht ein einfach handhabbares Selbstbewertungstool zur Ermittlung von Stärken und Schwächen einer Verwaltungsorganisation zur Verfügung. Mit einer CAF-Bewertung wird der Ist-Zustand erfasst, ein erster Schritt zu besserer Leistungsqualität gelegt sowie durch den Diskussionsprozess die Basis für Qualitätsbewusstsein gefördert.

## Qualitätsmanagement in der Arbeitsinspektion<sup>9</sup>

Der Aufbau des QM basierte auf dem EFQM-System (ein Selbstbewertungssystem, aus dem sich später der CAF weiterentwickelte) sowie den Vorgaben, dass dies kein Rationalisierungsinstrument sei, sondern vielmehr die Wirkung der Arbeit der Arbeitsinspektorate (AI) mit den vorhandenen Ressourcen erhöhen soll. Basis des QM ist ein Handbuch mit Qualitätskriterien, Werthaltungen, Qualitätszielen und konkreten Maßnahmen. Für die strategische Steuerung wurde eine Rahmenstrategie vereinbart, die mit Kennzahlen – auch für die einzelnen Produkte – operationalisiert wurde. Bis 2006 wird ein Kontraktmanagement auf Basis eines Jahresarbeitsplans, Arbeitsvereinbarungen mit einzelnen AI sowie eines Monitoringsystems – aufbauend auf den entwickelten Kennzahlen – eingeführt. Für ein effektives Wissensmanagement steht ein Intranet-Portal zur Verfügung.

## E-Government in der Stadt Wien<sup>10</sup>

Am Beispiel der Stadt Wien wurde Aufbau und Nutzung des E-Government dargestellt. Mit der Nutzung des Internet und anderer elektronischer Medien soll ein Vorteil für die KundInnen und MitarbeiterInnen geschaffen werden, wie auch die Verwaltungsreform

auf Struktur-, Prozess- und Ergebnisebene fortgeführt werden. Am Beispiel der Gewerbeanmeldung wurde die E-Government-Lösung wie auch der Nutzen gezeigt. Das Ziel „Amtswege erleichtern, reduzieren und einsparen“ wird mit E-Gov und dem ELAK wesentlich erleichtert und das bestehende Bürgerservice im Front-Office einerseits unterstützt wie auch zentral entlastet.

## Führungsgrundsätze und Personalentwicklung<sup>11</sup>

Sieben Grundsätze können weiterhelfen:

- Klare Zieldefinition – jede Organisation braucht einfache, klare und sie zusammenhaltende Ziele.
- Einfache Abläufe und operative Handlungsfreiheit bilden einen Schwerpunkt.
- Beweglichkeit der Organisation – die eigene Bewegungsgeschwindigkeit hat größer oder gleich der Änderungsgeschwindigkeit der Umwelt zu sein.
- Klare Informationsstruktur, wobei die Organisationsstruktur ein Spiegel davon ist, Informationen geben ist gleich Vertrauen gewinnen.
- Einheit der Führung – wenn sich zu viele Führungskräfte um zu wenig Geführte reißen, wird die Organisation oft zerrissen.
- Steuerung von Stimmungen – Führen ist vor allem die Vermeidung von Demotivation.

<sup>5</sup> Präsentiert von Paul Gruber, Amt der OÖ. Landesregierung – Verwaltungsentwicklung

<sup>6</sup> Pro-Redner Bezirkshauptmann Burkhard Thierriecher (Graz-Umgebung), Contra-Redner Peter Biwald (KDZ)

<sup>7</sup> Pro-Redner Bezirkshauptmann Martin Huber (Neusiedl), Contra-Redner Peter Biwald (KDZ)

<sup>8</sup> Präsentiert von Ministerialrätin Elisabeth Dearing (Bundeskanzleramt)

<sup>9</sup> Präsentiert von Stv. Sektionschefin Patricia Jenner (Zentral-Arbeitsinspektorat)

<sup>10</sup> Präsentiert von Senatsrat Johann Mittheisz (Stadt Wien)

<sup>11</sup> Präsentiert von Wolfgang Bachler (Sicherheitsexperte, vormalig Leiter der Cobra)

- Führen nach außen – eine Organisation, die niemand kennt, ist kein gutes Unternehmen.

### Reformstand und -perspektiven in den Bezirksverwaltungsbehörden – Resümee

Die Verwaltungsreform in den Bezirksverwaltungsbehörden hat sich in den letzten beiden Jahren weiterentwickelt. So ist im Feld der **Bürger- und Kundenorientierung** der Servicecenter-Ansatz in hohem Maße realisiert, Kundenbefragungen werden verbreitet eingesetzt sowie ein systematisches Beschwerdemanagement wie auch der Einsatz von Leistungs- und Qualitätsstandards sind im Aufbau. Entwicklungspotenziale bestehen hinsichtlich einer Standardisierung der Servicecenter mit dem Ziel, in einem Bundesland oder sogar Österreichweit einen einheitlichen Katalog von Kernprodukten in den Servicestellen anzubieten.

Im Feld der **Qualitätsorientierung** zeigt sich ein verbreiteter Ansatz von Selbstbewertungssystemen wie CAF

und EFQM. Auf der Strukturebene steht die Straffung der Aufbauorganisation sowie die Umsetzung von Personalentwicklungskonzepten im Mittelpunkt. Die Verfahrensbeschleunigung hat auf der Prozessebene großen Stellenwert, eine systematische flächendeckende Prozessoptimierung steht jedoch erst am Beginn der Entwicklung. Zum Ausbau des QM bildet der CAF einen passenden Einstieg, auf der Prozessebene bieten flächendeckende Optimierungen und standardisierte Prozesse hohe Optimierungspotenziale.

Im **Reformfeld „Ergebnis- und Wirkungsorientierung“** sind Produktkataloge Realität, die Input- bzw. Ressourcenzurechnung ist erfolgt. Kennzahlensysteme sind im Aufbau bzw. in Teilbereichen im Einsatz. Das Steuern mit Zielvereinbarungen innerhalb der Bezirksverwaltungsbehörden wie zwischen Land und BH am Beginn. Entwicklungspotenziale bestehen durch vereinheitlichte Produktkataloge (fördert die Vergleichbarkeit), durch eine Weiterentwicklung der Output- und Outcomemessung, was

schließlich zu standardisierten Kennzahlensystemen führt, sowie mit dem Einführen von Kontraktmanagement.

Im Bereich **Wettbewerbsorientierung** ist Benchmarking in einigen Bundesländern auf der Tagesordnung, mehrdimensionale Ansätze sind im Aufbau. Ein Ausbau und eine Institutionalisierung der Vergleiche stehen an, wobei dies zwischen den Verwaltungen einzelner Bundesländer wie auch länderübergreifend erfolgen sollte.

Zusammenfassend zeigt sich, dass es auf Ebene der Bezirksverwaltungsbehörden im Bereich des Qualitätsmanagements wie auch der Bürger- und Kundenorientierung große Fortschritte gegeben hat. Im Sinne eines umfassenden Public Management sollten der Ausbau der Ergebnis- und Wirkungsorientierung sowie die Prozessoptimierung die nächsten Schwerpunkte der Reformagenda bilden.

Die Unterlagen der Tagung inkl. der gesamten Zusammenfassung finden sich unter <http://www.kdz.or.at> in der Rubrik Tagungen. ■

### Abschied nehmen



Frau Gabriele Pfeiffer wird nach rund 25jähriger Tätigkeit im KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung mit Ende Februar 2006 den Ruhestand antreten. Durch ihre engagierte Betreuung der Vereinsmitglieder und der Bearbeitung wichtiger Vereinsagenden, wie z.B. Personalmanagement, Regelung

aller Standortangelegenheiten, leistete Frau Pfeiffer wertvolle Dienste. Wir möchten uns auch öffentlich für die geleistete Arbeit bei ihr bedanken und wünschen ihr für die Zukunft das Allerbeste.

### Neue Mitarbeiterin im KDZ



Frau Alexandra Kern, geboren und aufgewachsen in Wien, wird künftig die Agenden von Frau Pfeiffer übernehmen. Sie hat nach Absolvierung einer namhaften Modeschule erste Erfahrungen in einer Steuerberatungskanzlei gesammelt, bevor sie sich auf das Gebiet Officemanagement für Rechtsanwälte spezialisierte. Frau Kern hat den Dienst im KDZ am 2. November 2005 angetreten.

Sie erreichen sie unter +43 1 8923492-13 bzw. [kern@kdz.or.at](mailto:kern@kdz.or.at)