

Qualitätsmanagement in der öö. Landesverwaltung

Die Qualität von Dienstleistungen und Produkten ist uns als öffentliche Verwaltung ein zentrales Anliegen und ein wichtiger Faktor, um die angestrebten Wirkungen bei Kunden zu erzielen. Mit einem systematischen Qualitätsmanagement (QM) für die öö. Landesverwaltung begegnen wir dieser Herausforderung.

- Qualität ist ein Basisziel der öö. Landesverwaltung. Wir sichern diese durch kontinuierliche Weiterentwicklung unserer Dienstleistungen, Produkte und Rahmenbedingungen
- Wir orientieren uns dabei an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden, Interessensgruppen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Wir stellen uns dem Wettbewerb, um von den Besten zu lernen und unsere Leistungen und Erfahrungen zu kommunizieren.

Die Umsetzung dieser Leitideen wird in folgenden praktischen Anwendungen dargestellt.

5.1. Qualitätsmanagement der Bezirkshauptmannschaft Wels-Land

5.1.1. Zielsetzungen

Mit der Anwendung von **systematischem Qualitätsmanagement** verfolgt die Bezirkshauptmannschaft Wels-Land (im Folgenden kurz: BH-WL) das Ziel, ihre Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Systempartner **in bestmöglicher Qualität in einem umfassenden Sinn** zu erbringen. Dies bildet sich insbesondere in folgenden Dimensionen ab:

Permanente Verbesserung des Unternehmens durch

- Führen mit Zielen
- Kundenorientierung des gesamten Unternehmens
- kontinuierliche Verbesserung mit Messgrößen
- Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Schulung und Weiterbildung.

Damit wird gleichzeitig auch die Realisierung folgender Aussagen des Leitbildes der BH-WL angestrebt:

"Unser Tätigwerden orientiert sich an den Interessen und Anliegen der Bürgerinnen und Bürger. Wir begegnen allen unseren Kunden wertschätzend und objektiv. Wir bieten bestmögliche Information, Beratung und Hilfe an und handeln freundlich, hilfsbereit, korrekt

und vertraulich. Rückmeldungen sind uns willkommen..... Wir erfüllen unsere Aufgaben möglichst rasch, zielorientiert und bürgerfreundlich. Hohe Qualität ist uns dabei wichtig. Wir streben ständig eine Weiterentwicklung und Verbesserung unserer Organisation, unserer Infrastruktur und Arbeitsmethoden und unserer fachlichen und sozialen Kompetenz an. Die Abläufe sind ebenso klar, verständlich und nachvollziehbar wie unsere Entscheidungen. Eine wesentliche Bedeutung hat eine hohe Informationskultur nach innen wie nach außen....."

5.1.2. Vorgangsweise

Die BH-WL entschied sich 1999 für das Modell von TQM (Total Quality Management) nach dem EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management). Das heutige gängige CAF-Modell (Common Assessment Framework) war damals noch nicht bekannt.

Die Einführungsphase gliederte sich in eine systematische Darstellung des Ist-Zustandes (durch Beschreiberteams) und einer darauf aufbauenden Bewertung (durch Assessorenteams), die insbesondere Verbesserungspotentiale aufzeigte und Handlungsvorschläge beinhaltete.

Mit der Verabschiedung eines Aktionsprogramms endete die ca. achtmonatige Einführungsphase, die von einer **auf Dauer angelegten Umsetzungsphase** abgelöst wurde.

Wesentliche Garanten einer fortschreitenden Verwaltungsentwicklung sind die so genannten Themenverantwortlichen, die für je eines der neun Felder des TQM (Führung, Kundenorientierung, Ressourcen, Prozesse etc.) zuständig sind. Sie machen laufend Optimierungsvorschläge und stellen die Umsetzung der Maßnahmen sicher. Die Themenverantwortlichen arbeiten in einem Steuerungsteam zusammen, das u. a. jährliche Arbeitsprogramme verabschiedet.

In den letzten Jahren wurden beispielsweise folgende Qualitätsinstrumente – wenn auch überwiegend nach Vorbildern – für die spezifischen Gegebenheiten der BH-WL entwickelt, angepasst und maßgeschneidert, die laufend zum Einsatz kommen:

- systematisches Beschwerdemanagement
- Kundenrückmeldekarten
- Optimierungsworkshops
- Qualitätszirkel
- systematische Auswertung von Quartalskennzahlen
- Kundenforen (etwa für fleischproduzierende und -verarbeitende Betriebe, Fahrschulen,

Jagdausschussobleute und Jagdleiter)

- Qualitätsstandards (z.B. in Bezug auf Erreichbarkeiten, Information der Kunden über die Behandlung ihrer Anliegen, Wartezeiten etc.) sowie Telefonstandards
- Zielvereinbarungsgespräche mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- maßgeschneiderte hausinterne Fortbildungsmaßnahmen (mit den Schwerpunkten "kundenorientiertes Verhalten" und Verwaltungsverfahrenrecht)

Im Sinne einer ausgeprägten Mitarbeiterorientierung wurden zuletzt etwa folgende Aktivitäten durchgeführt:

- Fotowettbewerb "Unser Bezirk" mit anschließender Ausstellung in einem Geldinstitut
- Aktion "Kinder lernen den Arbeitsplatz ihrer (Groß-)Eltern kennen"
- Gesundheitstag

Näheres zu einzelnen Instrumenten:

Kundenrückmeldekarten

Damit erheben wir in sehr einfacher Form die "Kontaktzufriedenheit" unserer Kunden in vier Dimensionen. Die Daten werden laufend ausgegeben und liefern in einer vierteljährlichen Auswertung (die wir auch auf unserer Homepage veröffentlichen) Aufschlüsse über die wahrgenommene Realisierung bestimmter Qualitätsstandards.

Sagen Sie uns Ihre Meinung!

Werte Kundin, werter Kunde!

Wir wollen Sie mit unseren Dienstleistungen zufriedenstellen. Mit Ihrer Rückmeldung tragen Sie dazu bei, dass wir uns weiterentwickeln. Wir versichern Ihnen, dass Ihre Karte anonym behandelt wird und kein Rückschluss auf Ihre Person möglich ist.

Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe.

Ihre Bezirkshauptmannschaft Wels-Land, die sich gerne um Ihre Anliegen kümmert.

Land OBERÖSTERREICH

Wels-Land Bezirkshauptmannschaft

bitte wenden >

In welcher **Angelegenheit** waren Sie bei uns (z.B. Pass, Führerschein ausstellung, Führerschein entzug, ...)? _____

Wie sehr treffen folgende Aussagen auf Ihre Angelegenheit zu?

	trifft sehr zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Die Ansprechperson war für mich im Haus gut erreichbar	☐	☐	☐	☐
Ich bekam ausreichend Information	☐	☐	☐	☐
Die Ansprechperson war mir gegenüber freundlich	☐	☐	☐	☐

Hatten Sie einen Termin? ☐ ja ☐ nein

Gab es für Sie heute bei uns **Wartezeiten**?

☐ nein ☐ ja, weniger als ¼ Stunde ☐ ja, mehr als ¼ Stunde

Die Wartezeit war für Sie ☐ angemessen ☐ zu lange

Weitere Anregungen _____

Abbildung 4: Kundenrückmeldekarten

Systematisches Beschwerdemanagement

Dazu gehören eine systematische Stimulierung (über eigene Plakate, unsere Homepage und auf unseren Schriftstücken), Erfassung und Auswertung der Beschwerden. Konkrete Verhaltensempfehlungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen einen professionellen Umgang mit Beschwerden sicher. Die eingelangenden Beschwerden werden systematisch ausgewertet; berechtigte Beschwerden führen beispielsweise zu einer Verbesserung des betreffenden Vorgangs.

Telefonstandards

bestehen aus verbindlichen Verhaltensanweisungen einerseits, wie z.B.:

- Wir heben so rasch ab, dass das Telefonat nicht an die Vermittlung (zurück)geht.
- Wir nennen unsere Organisation, unseren Namen und grüßen ("BH XY, N.N., Grüß Gott!").
- Wenn wir weiter verbinden, nennen wir Namen und Klappennummer der Übernehmerin oder des Übernehmers und informieren diese bzw. diesen kurz.

und ausreichenden Tipps andererseits, wie z.B.:

- freundlich und deutlich sprechen
- erforderlichenfalls nach dem Namen der Gesprächspartnerin oder des Gesprächspartners fragen
- die Person, mit der wir telefonieren, mit ihrem Namen ansprechen.

5.1.3. (Zwischen-)Ergebnis

Nach mehr als sieben Jahren Anwendung von TQM lässt sich folgendes (Zwischen-)Resümee ziehen:

- Das Bewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Qualitätserfordernisse ist ebenso stark gestiegen wie ihre Identifikation mit der Gesamtorganisation BH-WL.
- Die Kontaktqualität wird von unseren Kundinnen und Kunden als sehr hoch bewertet, wie die folgende Abbildung zeigt.

AUSWERTUNG DER KUNDEN-RÜCKMELDEKARTEN

(Oktober 2007 – 374 Karten wurden abgegeben)

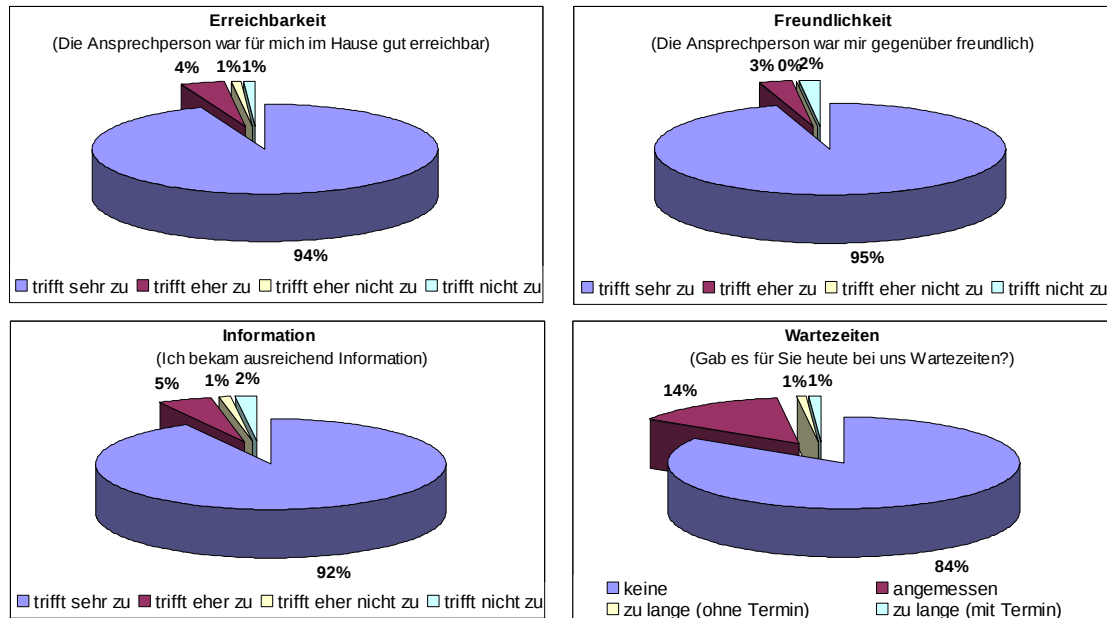


Abbildung 5: Auswertung der Kundenrückmeldekarten

(Oktober bis Dezember 2007)

- In einer Reihe von Verfahren wurden die durchschnittlichen Verfahrensdauern verkürzt und/oder die Stückkosten gesenkt. So konnte etwa von 2005 auf 2006 die Durchschnittsverfahrensdauer bei wasserrechtlichen Genehmigungsverfahren über 80 % der kürzesten Verfahren um 14 Tage reduziert werden. Die Stückkosten für wasserrechtliche Bewilligungen für Wasserversorgungsanlagen konnten von 2005 auf 2006 um 40 % reduziert werden (Gesamtzahlen für 2007 liegen noch nicht vor).
- Die Zahl der Beschwerden ist – trotz intensiver Stimulierung – konstant niedrig.

Wesentlich erscheinen im Rückblick folgende Schwerpunktsetzungen und Faktoren:

- Kontinuität und Nachhaltigkeit der Zielverfolgung und rasches Reagieren auf Kundenrückmeldungen
- das hohe Engagement der Themenverantwortlichen
- die Passgenauigkeit der Qualitätsinstrumente, was vielfach nur mit einem hohen "Übersetzungsaufwand" und Entwicklungsanstrengungen zu erreichen war.

5.1.4 Ausblick

Die Kundenzufriedenheit soll auf hohem Niveau gehalten werden. Die exzellente fachliche Kompetenz und das ausgeprägt kundenorientierte Verhalten unserer Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter werden entscheidend dazu beitragen.

Qualitätszuwächse sollen durch weitere Vereinfachungen der Abläufe (im Rahmen des gesetzlich Zulässigen) erzielt werden. Damit erhoffen wir uns eine weitere Verkürzung der durchschnittlichen Verfahrensdauern und eine weitere Senkung von Stückkosten.

Eine bestmögliche Verständlichkeit und Bürgernähe des Ausdrucks unserer schriftlichen Erledigungen ist ein Anliegen, dass wir noch forcierter verfolgen werden.

Ebenso soll das interne Vorschlagswesen intensiviert werden.

Früher oder später wird ein Umstieg auf das Instrumentarium des CAF zu diskutieren sein.

5.2. Qualitätsmanagement in der Umwelt Prüf- und Überwachungsstelle des Landes Oberösterreich

5.2.1. Aufgabenstellung/Ziele

An den Sachverständigendienst der oberösterreichischen Landesverwaltung, der mit der Prüfung und Überwachung von Umweltmedien beauftragt ist, werden hohe Anforderungen gestellt. Aus diesem Grund wurde im Jahr 1997 in der damaligen Abteilung Umweltschutz das Projekt "Qualitätssicherung" gestartet. Das Ziel war, auch nach außen für alle oberösterreichischen Bürgerinnen und Bürger zu dokumentieren, dass die Prüf- und Überwachungsarbeiten in der Fachabteilung nach objektiv nachvollziehbaren und qualitätsgesicherten Kriterien durchgeführt werden.

Die Prüf- und Überwachungsstelle des Landes Oberösterreich stellt die messtechnischen Grundlagen für die Überwachung unserer Umwelt, wie beispielsweise von Luft, Wasser, Boden, Abfall, Lärm oder Strahlen bereit und liefert somit eine gesicherte Datenbasis als Voraussetzung für entsprechende zielgerichtete Maßnahmen. Diese Prüfungen und Überwachungen dienen einerseits als wichtige Entscheidungsgrundlagen für unsere Sachverständigen bzw. Behörden, andererseits aber auch für die politisch Verantwortlichen, um die langfristigen Ziele für Oberösterreich vorgeben zu können.

Mit der Akkreditierung soll der Umwelt Prüf- und Überwachungsstelle nach internationalen Standards die formelle Bestätigung erteilt werden, dass die geltenden Anforderungen an Qualifikation und Ausstattung erfüllt sind. Mit der Akkreditierung sollen die von der Prüf- und Überwachungsstelle ausgestellten Prüf- und Überwachungsberichte den Status von öffentlichen Urkunden erhalten.

Durch die Qualitätssicherung der Prüf- und Überwachungsabläufe sollen die gewonnenen Werte optimal abgesichert und die potenzielle Fehlerquote auf das äußerste Minimum gesenkt werden.

5.2.2. Ablauf des Projekts/Vorhabens

Im März 1997 wurde in der Abteilung Umweltschutz ein Projektteam eingerichtet, das den Auftrag erhielt, den Akkreditierungsantrag für die zu akkreditierenden Bereiche der Abteilung Umweltschutz vorzubereiten und damit die Voraussetzungen für die Akkreditierung gemäß Akkreditierungsgesetz zu schaffen. Ein wesentlicher Schwerpunkt lag dabei im Bereich Gewässerschutz, Luftreinhaltung sowie Lärm- und Strahlenschutz, sowie weiters im Aufgabengebiet der Abfallwirtschaft, des Bodenschutzes und der Bauphysik.

Im Rahmen des Projektes wurden vom Projektteam das Qualitätsmanagementhandbuch und die zugehörigen Verfahrensanweisungen verfasst. Die Entwürfe wurden in regelmäßigen Zeitabständen dem Lenkungsausschuss zur Genehmigung vorgelegt. Spezielle Arbeitsanweisungen, wie Prüf-, Überwachungs- und sonstige SOP's wurden parallel dazu von den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erstellt. Die gesamte QM-Dokumentation wurde nach den Normvorgaben der ISO 9001 (Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen) aufgebaut. Vor Projektabschluss wurde die QM-Dokumentation und deren Umsetzung durch einen externen Berater in Form eines Audits überprüft und Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Im Mai 1999 wurde das Projekt abgeschlossen und die Qualitätsbeauftragten der einzelnen Prüf- und Überwachungsbereiche festgelegt und im Juni 1999 wurde der Akkreditierungsantrag beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit eingereicht.

Beim Akkreditierungsaudit im Jänner bzw. Februar 2000 wurden die einzelnen Prüf- und Überwachungsbereiche von neun Auditoren/innen auf Einhaltung der Norm und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ihre Kompetenz überprüft. Mit Bescheid des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit vom 19. Oktober 2000 wurde die Umwelt Prüf- und Überwachungsstelle des Landes Oberösterreich gemäß Akkreditierungsgesetz (AkkG) mit Wirkung 15. August 2000 akkreditiert.

Seither wurden regelmäßig in vier Überprüfungsaudits und einem Re-Akkreditierungsaudit gemäß §13 AkkG die Akkreditierungsvoraussetzungen überprüft und die Kompetenz der Umwelt Prüf- und Überwachungsstelle bestätigt.

5.2.3. Ergebnisse/heutiger Stand

Die Prüf- und Überwachungsstelle betreibt derzeit ein QM-System das nach der ISO 9001 aufgebaut ist und den Normforderungen der ISO 17025 und ISO 17020 entspricht. Sie beinhaltet Prüf- und Überwachungsbereiche aus den Abteilungen Umweltschutz, Oberflächengewässermanagement, Grund- und Trinkwassermanagement und Umwelt, Bau- und Anlagentechnik. Derzeit sind 108 Prüfverfahren und 14 Überwachungsverfahren aus den Fachgebieten Mikrobiologie, Medizinische Geräte, Abfall, Luftbeschaffenheit,

Wasserbeschaffenheit, Bodenbeschaffenheit, Strahlenschutz, Durchflussmessungen, Akustik, Strahlungsmessungen, Analytische Chemie und Schutz von und in Gebäuden akkreditiert.

Die Qualität der eigenen Messungen wird ständig durch den Vergleich mit anderen Laboratorien (Ringversuchsteilnahmen), Analysieren von Kontrollproben und Führen von Regelkarten überprüft und bewertet. Dadurch wird es auch möglich, den Kundinnen und Kunden nicht nur das Ergebnis der beauftragten Messung anzugeben, sondern auch wie zuverlässig und genau der Messwert tatsächlich ist und mit welcher Messunsicherheit das einzelne Messergebnis behaftet ist. Zusätzlich wird sichergestellt, dass jederzeit nachvollzogen werden kann, wie ein bestimmter Messwert zu Stande gekommen ist, wodurch für unsere Kundinnen und Kunden ein hohes Maß an Rechtssicherheit gewährleistet wird.

Durch ein Rückmeldeverfahren werden alle Rückmeldungen von Kundinnen und Kunden systematisch erfasst und dokumentiert. So können mögliche Fehler festgestellt, behoben und bei weiteren Aufträgen ausgeschlossen werden. Ebenso werden auch Fehler, die noch innerhalb der Prüf- und Überwachungsstelle auftreten oder auch potentielle Fehlerquellen durch die Aufmerksamkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkannt und aufgezeichnet. Daraus werden Maßnahmen abgeleitet, um bereits aufgetretene Fehler zu korrigieren oder neue Fehler zu vermeiden.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es klar festgelegte Zuständigkeiten und Berechtigungen. Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird sichergestellt, dass sie jederzeit Zugriff zu den neuesten Informationen, Fachliteratur, Regelwerke und Rechtsakte haben und diese ihnen zur Verfügung stehen. Mit der jährlichen bzw. halbjährlichen Erstellung von Schulungsplänen können die Führungskräfte aktuell auf die jeweiligen Ausbildungserfordernisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagieren. Eine bedarfsgerechte Planung wird dadurch möglich.

5.2.4. Ausblick

Durch regelmäßige Überprüfung des QM-Systems im Rahmen von internen Audits und durch die jährliche Bewertung der obersten Leitung wird der aktuelle Stand der Qualität in der Prüf- und Überwachungsstelle erhoben. Aufgrund der Ergebnisse werden dann im Rahmen dieser Bewertung Qualitätsziele für die Zukunft festgelegt. Dadurch wird eine ständige Weiterentwicklung und Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems gewährleistet.

5.3. Zwei Instrumente des Qualitätsmanagements bewähren sich

5.3.1. Kundenforen

Ein Kundenforum wird von einer Organisationseinheit veranstaltet, wenn eine bestimmte Kundengruppe im Dialog etwas zur Lösung von herausfordernden Situationen und zur Weiterentwicklung Zusammenarbeit beitragen kann. Kundengruppen können beispielsweise Gemeindevertreter, Gewerbetreibende einer bestimmten Branche in einer Region oder Verantwortliche von Dienstleistungseinrichtungen in einer Region sein. Ein typischer Ablauf eines Kundenforums ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.



Abbildung 6: Typischer Ablauf eines Kundenforums

Solche Veranstaltungen werden moderiert, dauern 2 bis 4 1/2 Stunden und bieten den eingeladenen Kundinnen und Kunden möglichst viel Redezeit. Beide Seiten (Vertreter der Verwaltung und die Kundschaft) gewinnen meist wertvolle Informationen, die für weitere Entwicklungen, weitere Arbeiten und Kontakte genutzt werden können.

Kundenforen wurden bereits von vielen Organisationseinheiten der oö. Landesverwaltung in herausfordernden Situationen eingesetzt und haben stets auf allen Seiten zu mehr Information und Verständnis geführt. Kundinnen und Kunden äußern sich durchwegs sehr lobend über das Instrument.

5.3.2. Optimierungsworkshops

Die Bezirkshauptmannschaften erbringen gleiche oder ähnliche Leistungen, wobei aber unterschiedliche Vorgangsweisen und Kosten der Leistungserstellung auftreten können. In einem Vergleich dieser verschiedenen Vorgangsweisen (Arbeitsabläufe) lassen sich optimale Lösungen (Best Practice) finden. Der Vergleich findet in moderierten und gut vorbereiteten ganztägigen Workshops der Experten aller Bezirkshauptmannschaften Oberösterreichs statt.

Den groben Ablauf von der Vorbereitung bis zur Nachbereitung eines Optimierungsworkshops

zeigt die nachstehende Abbildung.



Abbildung 7: Schema der Vorgangsweise im Rahmen des Instruments Optimierungsworkshop

Das Instrument wird schon seit mehreren Jahren erprobt und nach einer Evaluierung bei Bedarf weiterentwickelt. Bisher wurden beispielsweise Abläufe in Wasser-, Gewerbe- und Forstrechtsverfahren, Abläufe der Gemeindeprüfung und der Sozialhilfe in Optimierungsworkshops analysiert und von weitgehend allen Bezirkshauptmannschaften verbessert. Weiter Workshops sind geplant.