eurac research

AUTONOME PROVINZ BOZEN SÜDTIROL | PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO ALTO ADIGE

Entwicklung eines umfassenden Managementsystems zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung

Ergebnisse der Workshops vom

09.11.2016 und vom 16.02.2017

Gesamtkoordination:

Hanspeter Staffler
Generaldirektor der Südtiroler Landesverwaltung

In Zusammenarbeit mit:

Kurt Promberger, Josef Bernhart, Sonja Vigl
EURAC-Institut für Public Management

Einleitung

Im Frühjahr 2015 formierte sich eine Arbeitsgruppe und machte sich Gedanken zum Thema **„Management und Leadership in der Südtiroler Landesverwaltung“**. Als Resultat mehrerer Workshops legte die Arbeitsgruppe ein Konzept vor, das sowohl einen Kulturentwicklungs- als auch einen Strukturentwicklungsprozess als Hauptstoßrichtungen beinhaltete. Die Arbeitsgruppe betonte, dass „das Eine nicht ohne das Andere“ ginge.

Bezogen auf den Strukturentwicklungsprozess wurde folgende Kernaussage getroffen: „Die Landesverwaltung braucht ein **Qualitätsmanagement-System**, mit dem sich die Mitarbeitenden identifizieren, damit durch den flächendeckenden Performance-Plan ein output- und outcomeorientiertes Management erfolgen kann.“ Der Fokus wurde dabei auf den Qualitätsmanagementzyklus gerichtet. Als brauchbares und nützliches Instrument schlug die Gruppe den Einsatz von **Common Assessment Framework (CAF)** vor.

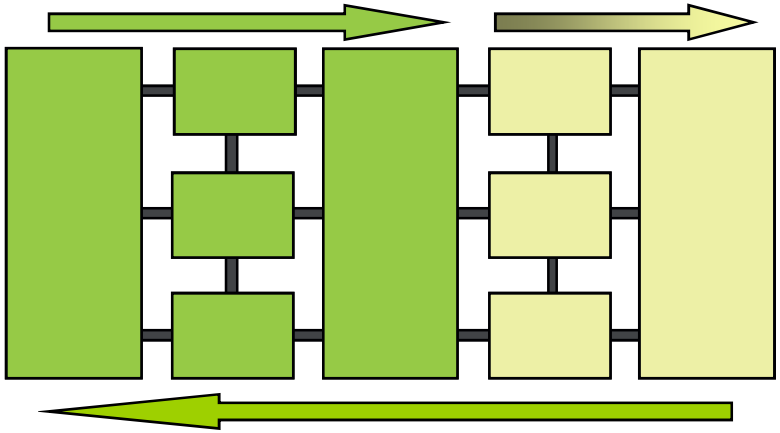
Einleitung

Etwa zeitgleich fand ein **Lern-Café** zum Thema Qualitätsmanagement statt, wo sich eine größere Gruppe von Führungskräften Gedanken zu CAF machte und den Mehrwert für die Landesverwaltung diskutierte. Als Resümee kam heraus, Qualitätsmanagement ja, wenn möglich auch mit CAF aber es dürfte für die Organisationseinheiten keinen großen Mehraufwand mit sich bringen.

Rund ein Jahr später befasste sich ein neu zusammen gestelltes Team von internen Experten mit dem Thema **„Entwicklung eines umfassenden Managementsystems zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung“**. Das Team untersuchte im Rahmen von zwei Workshops in groben Zügen die Anwendbarkeit von CAF auf die Südtiroler Landesverwaltung und identifizierte dabei Stärken, verbesserungsbedürftige Bereiche und mögliche Maßnahmen. Dabei stellte sich heraus, dass es möglich sei, die in der Landesverwaltung bisher entwickelten Teilsysteme wie Performance-Plan, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen oder Führungskräftefeedback in die CAF-Logik zu überführen und zu integrieren.

In diesem Dokument sind die wichtigsten Ergebnisse der beiden Workshops zum Thema „Entwicklung eines umfassenden Managementsystems zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung“ zusammengefasst.

Befähiger und Ergebnisse



wie

eine Organisation (Unternehmen, Einheit) vorgeht, um gut zu sein, besser zu werden und ihre Ergebnisse zu erreichen

was

eine Organisation dabei tatsächlich erreicht hat

Themenfeld 1: Führung

Beurteilen Sie, was die Leitung der Südtiroler Landesverwaltung unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

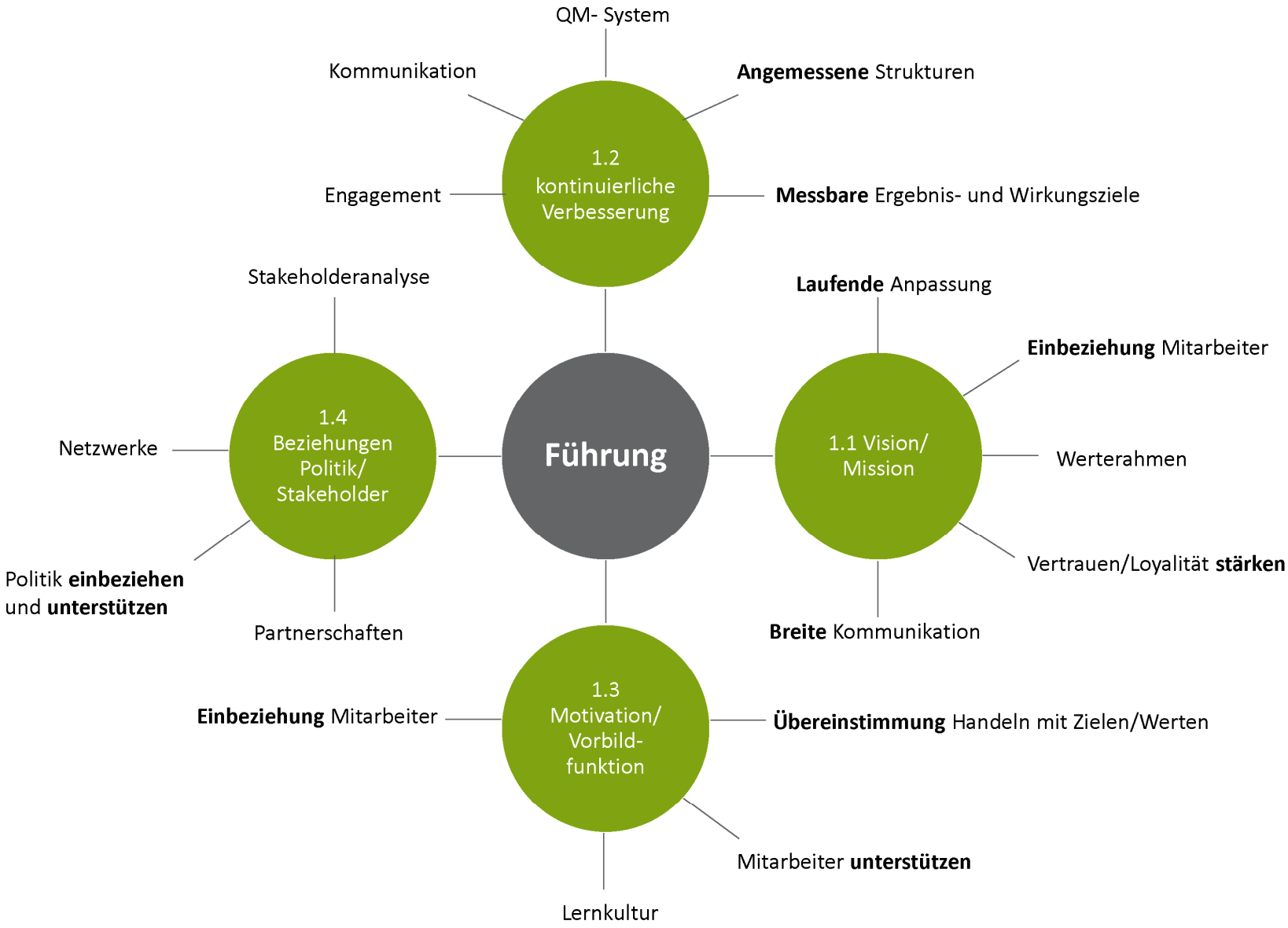
Kriterium 1.1 Der Südtiroler Landesverwaltung durch die Entwicklung einer Mission, einer Vision sowie von Werten eine Richtung vorgeben.

Kriterium 1.2 Die Südtiroler Landesverwaltung, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern.

Kriterium 1.3 Die Beschäftigten der Südtiroler Landesverwaltung motivieren, unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben.

Kriterium 1.4 Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen.

Beispiele zu „Führung“



Diskussion zu „Führung“



Stärken

- Koalitionsabkommen, Regierungserklärung
- Verhaltenskodex (LG 17/1992) mit Grundprinzipien
- Kundenbefragung (dreijährlich)
  - Spezielle Kunden-befragung
  - IQES

Verbesserungsbedürftige Bereiche

- Offene, persönliche Kommuni-kation
- Gemeinsames Leitbild (LEROP fehlt)
- Informationsfluss „Lücke“ Koaliti-onsabkommen—Performance Plan
- Systematik: strategische FK– Aus– & Weiterbildung

Mögliche Maßnahmen

- Einforderung Kommunikation Poli-tik/Verwaltung
- Systematische Vor- und Nachbe-reitung durch Generalsekretariat
- Förderung Initiativen (z.B. Be-triebsausflug), verpflichtende, flächendeckende Austauschmo-mente
- Wenige (strategische) Entwick-lungsschwerpunkte -> politische Diskussion
- Erarbeitung neuer LEROP -> LASP
- Verpflichtende Credits

Themenfeld 2: Strategie und Planung

Beurteilen Sie, was die Südtiroler Landesverwaltung unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

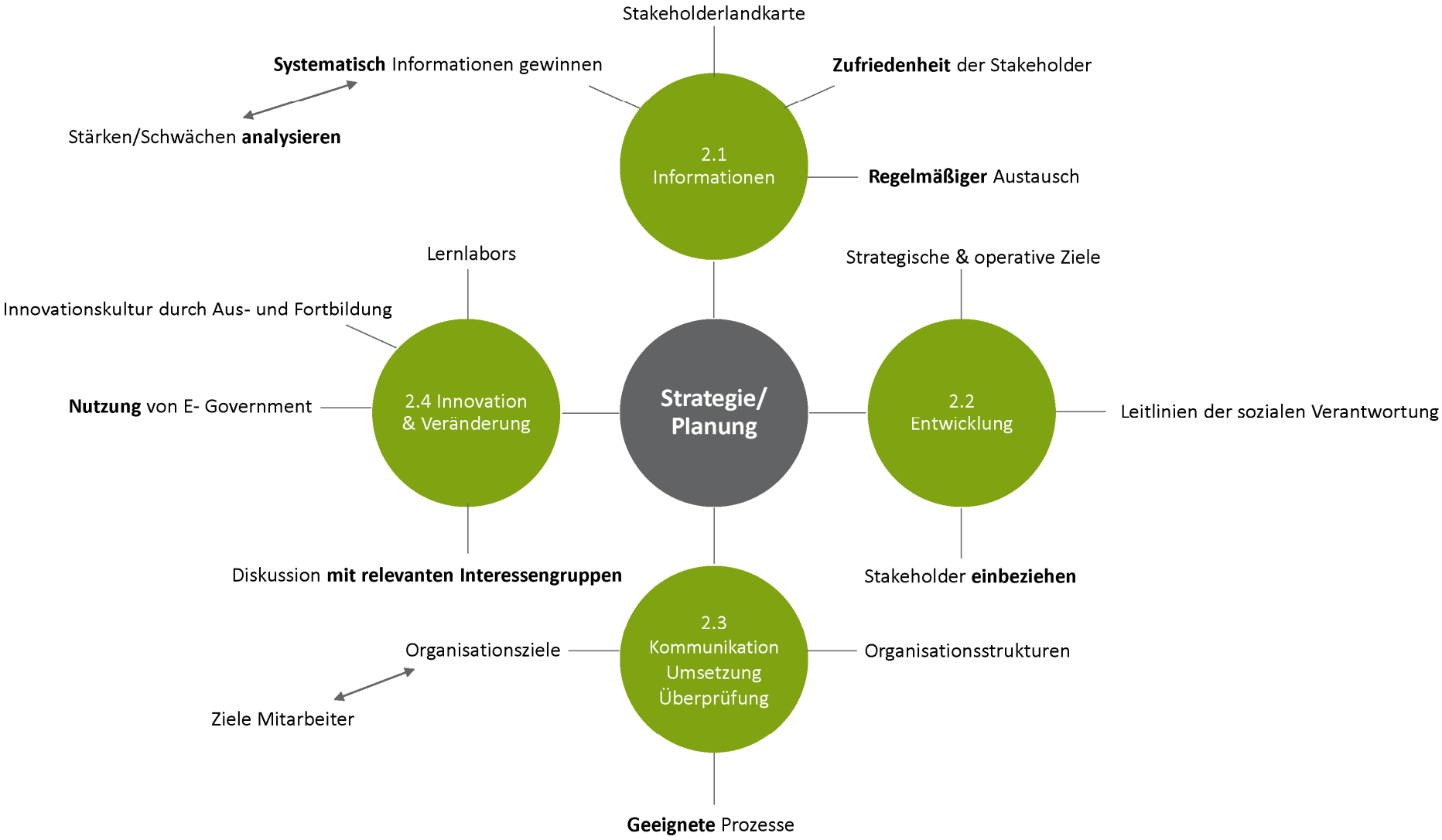
Kriterium 2.1 Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Interessengruppen sowie relevante Managementinformationen gewinnen.

Kriterium 2.2 Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln.

Kriterium 2.3 Strategie und Planung in der gesamten Südtiroler Landesverwaltung kommunizieren, umsetzen und regelmäßig überprüfen.

Kriterium 2.4 Innovation und Veränderung planen, umsetzen und überprüfen.

Beispiele zu „Strategie und Planung“



Diskussion zu „Strategie und Planung“



- Performance Plan
- Beschwerden der Politik nutzen
- DEF (Documento di Economia e Finanza)
- Regelmäßiger systematischer Austausch (Wirtschaftsverbände)
- IT– Dreijahresplan

- Performance-Zyklus
- Verständnis was wollen Sozialpartner?
- Budgetierung
- Definition von Entwicklungsschwerpunkten

- IQES gutes Beispiel
- Umsetzung der digitalen Verwaltung am 12. Dezember 2016
- Abstimmung Performance Plan—Koalitionsprogramm

Themenfeld 3: Personal

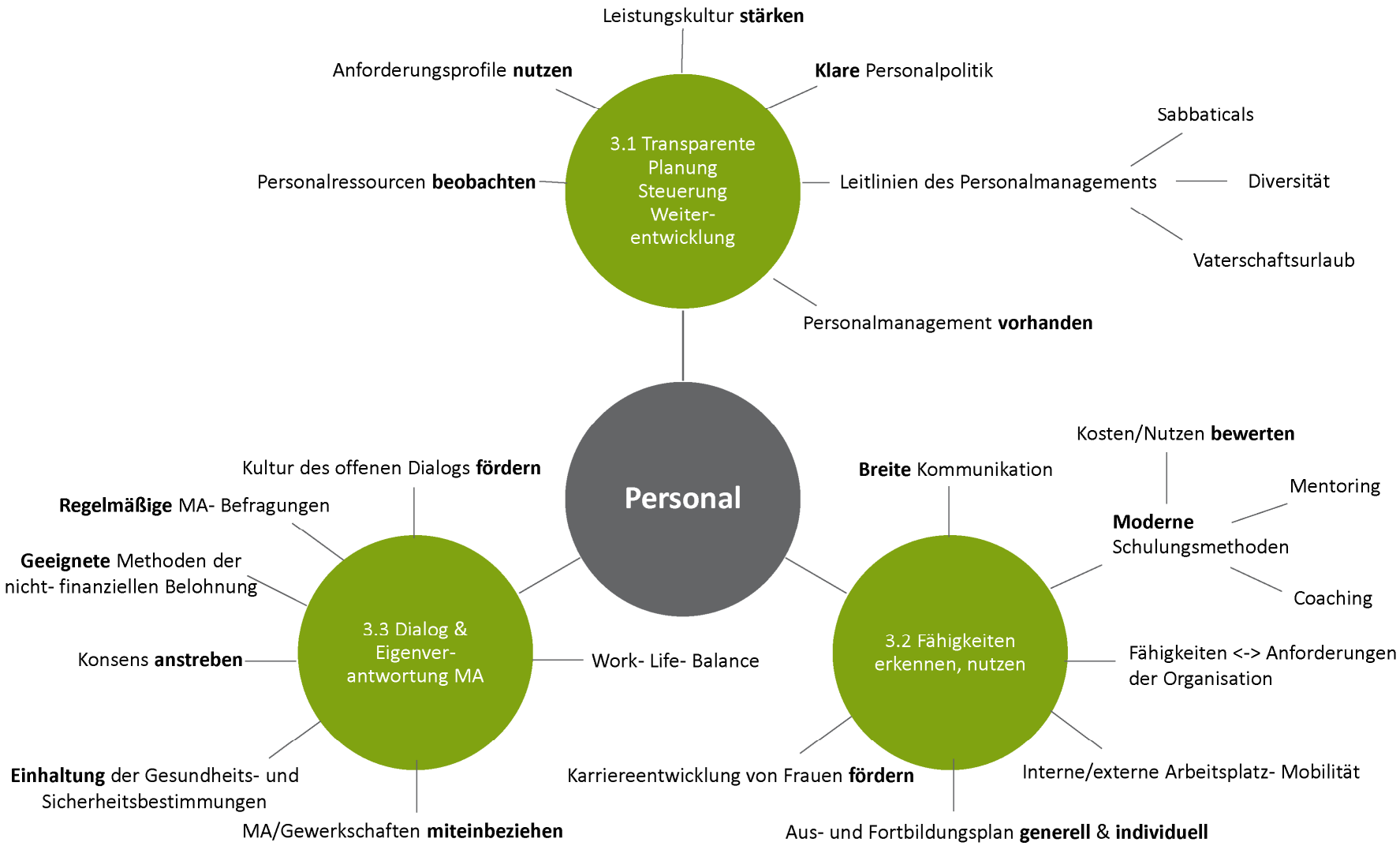
Beurteilen Sie, was die Südtiroler Landesverwaltung unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

Kriterium 3.1 Personalressourcen mit Blick auf die Strategie und Planung der Südtiroler Landesverwaltung transparent planen, steuern und weiterentwickeln.

Kriterium 3.2 Die Fähigkeiten der Beschäftigten erkennen, weiterentwickeln, nutzen und dabei die individuellen Ziele und die Ziele der Südtiroler Landesverwaltung in Einklang bringen.

Kriterium 3.3 Um MitarbeiterInnen durch Dialog und Stärkung der Eigenverantwortung beteiligen und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beitragen.

Beispiele zu „Personal“



Diskussion zu „Personal“



- Technische Abteilungen Browser
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Regelmäßige Team-Meetings
- Mitarbeitergespräche
- Gute Bewertung der Räume durch Mitarbeiter
- Zielvereinbarungen
- Bottom-up System (Personalentwicklung)



- Personalstrategie (starre Personal-kontingente)
- „Permanente Überforderung“ des Personals
- Indikatoren (Performance)
- Fehlende Fachkarrieren
- Diskrepanz zwischen Bildungsbe-reich und anderen Bereichen
- Zielvereinbarungen unterschiedlich gelebt
- In Querschnittsbereichen kaum Ver-fahrenshandbücher



- Strategische Personalentwicklung Top-down (EU-Recht?)
- Regelwerk anpassen (mittelfristig)
- Flexibler Personaleinsatz und -abbau
- Projekt „Demografie“
- Mitarbeiter bestimmt selbst Kom-petenzpotenziale

Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen

Beurteilen Sie, was die Südtiroler Landesverwaltung unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

Kriterium 4.1 Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern.

Kriterium 4.2 Partnerschaften mit BürgerInnen und KundInnen aufbauen und weiterentwickeln.

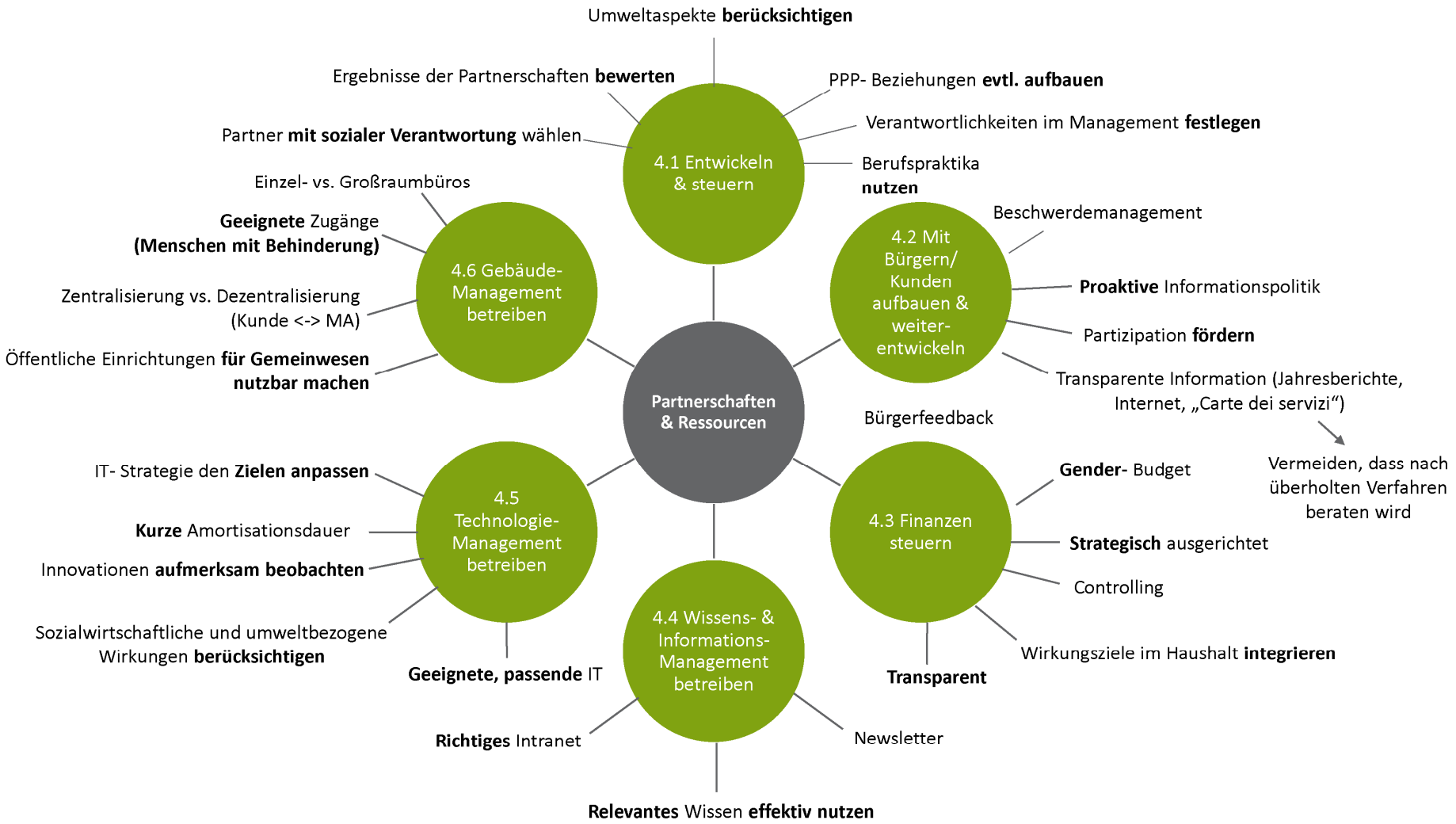
Kriterium 4.3 Finanzen steuern.

Kriterium 4.4 Wissens- und Informationsmanagement betreiben.

Kriterium 4.5 Technologiemanagement betreiben.

Kriterium 4.6 Gebäudemanagement betreiben.

Beispiele zu „Partnerschaften und Ressourcen“



Diskussion zu „Partnerschaften und Ressourcen“



- Zugänglichkeit
- Positive Einzelkritik

- Problem Technologiemanagement (Überforderung)
- Kommunikation
- Handhabung Budgetierung
- Kein Budgetierungsprozess

- Führungskräfte-Schulung
- Gender Budgetierung als konkrete Innovation
- Kosten– und Leistungsrechnung
- Systematische Kommunikation

Themenfeld 5: Prozesse

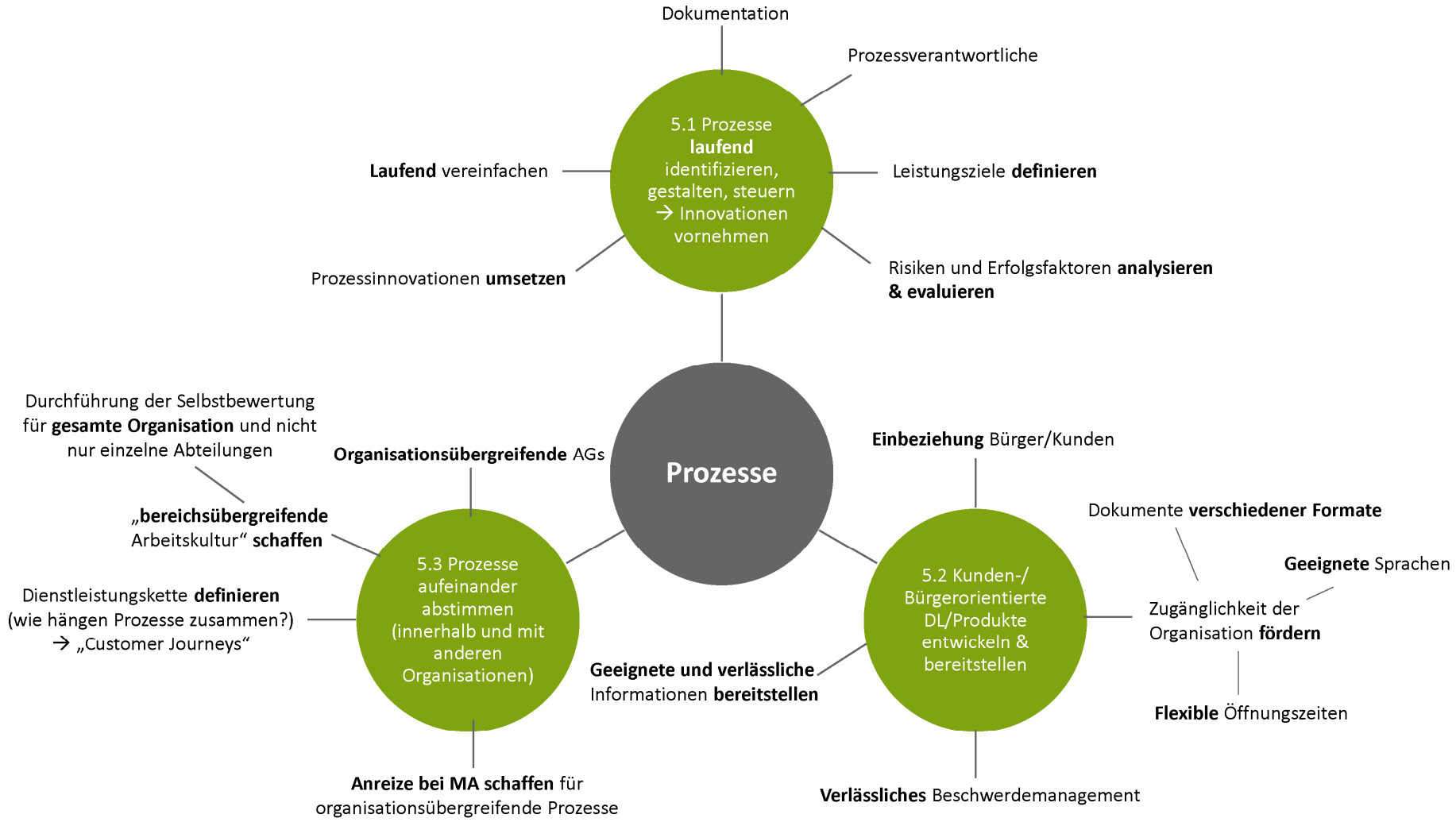
Beurteilen Sie, was die Südtiroler Landesverwaltung unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

Kriterium 5.1 Prozesse laufend unter Einbeziehung der Interessengruppen identifizieren, gestalten, steuern und Innovationen vornehmen.

Kriterium 5.2 Kunden-/ Bürgerorientierte Dienstleistungen und Produkte entwickeln und zur Verfügung stellen.

Kriterium 5.3 Prozesse aufeinander abstimmen, sowohl innerhalb der Südtiroler Landesverwaltung als auch mit anderen relevanten Organisationen.

Beispiele zu „Prozesse“



Diskussion zu „Prozesse“



- Prozessmanagement und Kunden-/Bürgerorientierung sind Stärken
- Regelmäßige Besprechungen der Abteilungsdirektoren am Beginn der Legistur
- Antikorruptionsplan zur Prozessoptimierung genutzt

- Kommunikation z.T. dem Zufall überlassen
- Bildungsbereich wird z.T. vergessen
- Koordination der Prozesse innerhalb der Organisation (Koordination mit Querschnittsabteilungen)
- Fehlende „Betriebskultur“

- Standardisierung (Förderungen?)
- Dienstkonferenz (nach Notwendigkeit)
- Unterstützung (Mitarbeiter „befähigen“)
- Beispiel „Wochenschau“ —> Presseamt (systematisch)
- Arbeitstische (-gruppen), Abstimmung, Absprechen