EURAC research

Leitbildanalyse

Analyse der Leitbilder der Südtiroler Landesverwaltung

September 2015

Wissenschaftliche Begleitung und Dokumentation:

Prof. Kurt Promberger
Josef Bernhart
Sonja Vigl
Felix Steinwandter

Gesamtkoordination:

Hanspeter Staffler, Generaldirektor der Südtiroler Landesverwaltung

AUTONOME PROVINZ BOZEN - SÜDTIROL PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO - ALTO ADIGE

PROVINZIA AUTONOMA DE BULSAN - SÜDTIROL

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 2
2 Methodologische Vorgehensweise und Auswertung 2
2.1 Analysierte Leitbilder 2
2.2 Ermittlung Leitbildelemente 4
2.3 Ergebnisse Rohdaten 6
2.4 Aggregation der Leitbildelemente 7
2.5 Bewertung durch die Führungskräfte 7
2.6 Ergebnis der Bewertung durch die Führungskräfte 8
3 Fazit und Schlussbemerkungen 9
Anhang 10

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tab. 1: Ergebnisse Rohdaten 6
Tab. 2: Ergebnis Bewertung Führungskräfte 8
Abb. 1: Datenmatrix – Leitbildanalyse 4
Abb. 2: Bewertung Führungskräfte 8

1 Einleitung

Im Rahmen der Verwaltungsinnovation VI18 beabsichtigt die Generaldirektion der Südtiroler Landesverwaltung, „vorhandene Leitbilder bzw. Organisationskonzepte der Abteilungen, Ämter und Hilfskörperschaften auszuwerten, um gemeinsame Werte und Ziele abzuleiten.“[1] Die Analyse der Leitbilder der einzelnen Organisationseinheiten soll als Grundlage für die Definition eines Leitbildes auf Ebene der gesamten Landesverwaltung dienen.[2]

2 Methodologische Vorgehensweise und Auswertung

2.1 Analysierte Leitbilder

Die folgenden Organisationseinheiten übermittelten der Generaldirektion jeweils ein Leitbild bzw. ein Dokument, aus dem Leitbildelemente hervorgehen (beispielsweise ein Organisationshandbuch):

- Abt. 4 – Personal
- Abt. 11 – Hochbau und technischer Dienst
- Abt. 14 – Deutsche Kultur
- Abt. 19 – Arbeit
- Abt. 22 – Land-, Forst- und Hauswirtschaftliche Berufsbildung
- Abt. 26 – Brand- und Zivilschutz
- Abt. 30 – Wasserschutzbauten
- Abt. 31 – Landwirtschaft
- Abt. 35 – Handwerk, Industrie und Handel
- Abt. 38 – Mobilität
- Abt. 40 – Bildungsförderung
- „Abt. 56 – Zivil- und Bevölkerungsschutz“ *(Entstanden durch die Zusammenlegung der Abteilungen 30 und 26; Mittlerweile in die „Agentur für Bevölkerungsschutz“ umgewandelt)*
- Agentur für Wohnbauaufsicht
- Amt für audiovisuelle Medien

[1] E-Mail von Hanspeter Staffler, Generaldirektor der Südtiroler Landesverwaltung, vom 7. August 2015.
[2] E-Mail von Margit Laimer, Generaldirektion des Landes, vom 31. Juli 2015.

- Amt für Statistik (ASTAT)
- Bereich deutsche und ladinische Musikschulen.
- Bereich Innovation und Beratung
- Deutsches Bildungsressort *(betrifft das ganze deutsche Bildungswesen)*
- Grundbuch, Grund- und Gebäudekataster
- Kindergarteninspektorat „Ladinia“
- Ladinisches Bildungs- und Kulturressort
- Land- und Forstwirtschaftliches Versuchszentrum Laimburg
- Organisationsamt
- Pädagogisches Institut

Außerdem veröffentlichen einige Organisationseinheiten ihr Leitbild auf ihrer offiziellen Internetseite:

- Abt. 9 – Informationstechnik
- Abt. 10 – Tiefbau
- Abt. 12 – Straßendienst
- Abt. 32 – Forstwirtschaft
- Abt. 42 – Museen
- Amt für Zweisprachigkeit und Fremdsprache (Multisprachenzentrum Bozen und Sprachenmediothek Meran)

Zusätzlich zu den erwähnten Organisationseinheiten wurde auch für die gesamte Südtiroler Landesverwaltung ein Leitbild erarbeitet. Es handelt sich hierbei jedoch um einen Entwurf, welcher im Jahr 1998, von einer Arbeitsgruppe, erstellt wurde. Betrachtet wurde die Landesverwaltung im engen Sinn, d. h. die Gesamtheit der verschiedenen Organisationseinheiten (Ressorts, Abteilungen, Ämter usw.) und der dort tätigen Mitarbeiter.

In Summe wurden somit die Leitbilder, bzw. die leitbildähnlichen Dokumente, von 31 Organisationseinheiten analysiert.

2.2 Ermittlung Leitbildelemente

Die Leitbilder der einzelnen Organisationseinheiten der Südtiroler Landesverwaltung (Ressorts, Abteilungen, Ämter, Bereiche) wurden gesammelt und systematisch nach gemeinsamen Werten und Visionen durchforstet. Es wurde eine Matrix erstellt, in der, auf der Abszissenachse die verschiedenen Organisationseinheiten und auf der Ordinatenachse die prägenden Leitideen, Werte und andere wichtige Aspekte des Leitbildes, angeführt wurden. Liegt eine Übereinstimmung zwischen den Elementen auf der Y-Achse und den Organisationseinheiten auf der X-Achse vor, wurde dies in der entsprechenden Zelle vermerkt. Siehe nachfolgend einen Ausschnitt aus der Datenmatrix:

Nr	Bezeichnung	SUMME	Abteilung Personal	Abteilung Wirtschaft (Handwerk, Industrie und Handel)	ASTAT	Abteilung 14 - dt. Kultur	Amt für Audiovisuelle Medien	Bereich dt. und lad. Musikschulen	Abteilung Grundbuch- und Kataster	Abteilung Arbeit	Abteilung Landwirtschaft	Organisationsamt	Laimburg	Abteilung 22	Bereich Innovation und Beratung	Deutsches Bildungsressort
1	Bürger-/Kundenorientierung / Bürgernähe	**24**	1	1	1		1		1	1	1			1	1	1
2	Aus- und Weiterbildung der M./ Förderung und Unterstützung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte	**18**	1	1	1				1		1		1	1		1
3	Fachkompetenz	**18**	1	1	1			1	1	1	1	1		1		1
4	Zusammenarbeit mit anderen OE, auch über die Grenzen hinaus	**18**			1			1		1			1	1	1	1
5	Qualität	**17**			1			1	1	1	1	1	1	1		1
6	Transparenz	**14**	1	1			1							1		1
7	Effizienz / Wirtschaftlichkeit / Optimierung	**13**	1	1	1				1		1					

Abb. 1: Datenmatrix – Leitbildanalyse

Durch diese Vorgehensweise konnte ermittelt werden, welche Aspekte in den Leitbildern häufig thematisiert werden. Es galt stets zu beachten, in welchem Zusammenhang ein Begriff verwendet wird. Wenn beispielsweise das Schlagwort *Zusammenarbeit* angeführt ist, dann kann das durchaus mehrere Bedeutungen haben: Es kann einerseits die Zusammenarbeit der Mitarbeiter gemeint sein (in Form von Gruppenarbeiten beispielsweise), andererseits die Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitern (z. B. die gemeinsame Ausarbeitung von Zielen) oder die Zusammenarbeit bzw. Kooperation der gesamten Einrichtung mit anderen Organisationseinheiten.

Einige Leitbildelemente sind klar abgrenzbar (z. B. *Rechtmäßigkeit* (= Verwaltungstätigkeit im Einklang mit geltendem Recht)) andere wiederum lassen viel Deutungsspielraum zu (wie z. B *Offenheit* (= aufgeschlossen, zuvorkommend, zugänglich, transparent, offen ggü. Neuem))

Insgesamt wurde bei der Analyse zwischen 77 Merkmalsausprägungen differenziert. Bei 16 Aspekten handelt es sich um eine Einfachnennung, die übrigen 61 Leitbildelemente wurden in mindestens zwei Leitbildern erwähnt.

Sehr ähnliche Aspekte (wie z. B. Bürger- und Kundenorientierung (im Normalfall ist der Bürger der Kunde)) bzw. synonym verwendete Begriffe (wie z.B. Effizienz und Wirtschaftlichkeit) wurden *a priori* zusammengefasst. Um eine möglichst interpretationsfreie Analyse zu garantieren, wurde nach Möglichkeit erstrebt, die einzelnen Leitbildelemente, in ihrer ursprünglichen disaggregierten Form zu belassen.

2.3 Ergebnisse Rohdaten

Nachfolgend werden die häufigsten Aspekte (jene mit mehr als 10 Nennungen) angeführt, die in den Leitbildern thematisiert werden:

	Leitbildelement	*Nennungen (n = 31)*
1	Kunden- bzw. Bürgerorientierung und Bürgernähe	24
2	Kompetenz bzw. Fachkompetenz des Personals	18
3	Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter sowie die Förderung und Unterstützung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte.	18
4	Zusammenarbeit und Kooperation mit anderen Organisationen, auch über die Landesgrenzen hinaus.	18
5	Qualität	17
6	Transparenz	14
7	Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Optimierung	13
8	Offenheit (im Sinne von öffentlich, zugänglich)	13
9	Miteinbezug der Mitarbeiter bei Entscheidungen, Möglichkeiten zur Mitgestaltung, flache Hierarchien, Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften	13
10	Verantwortung, Eigenverantwortung, Pflichtbewusstsein, Gewissenhaftigkeit, Verlässlichkeit	12
11	Verlässlichkeit und Vertrauen zwischen Kunden/Partner/Bürger und den Mitarbeitern	12
12	Rechtmäßigkeit	12
13	Teamgeist, Zusammenarbeit, gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung und Vertrauen unter den Mitarbeitern, Kollegialität	12
14	Beachtung der Umwelt	11
15	Innovation	11
16	Nachhaltigkeit	11
17	(Kontinuierliche) Weiterentwicklung der Organisation	11

Tab. 1: Ergebnisse Rohdaten

Aus Tabelle 1 geht unter anderem hervor, dass in mehr als 75 Prozent der analysierten Leitbilder die *Kunden- bzw. Bürgerorientierung und Bürgernähe* thematisiert wird. Die vollständige Auflistung ist dem Anhang beigefügt.

2.4 Aggregation der Leitbildelemente

Die insgesamt 77 ermittelten Leitbildelemente wurden im zweiten Schritt zu den folgenden zehn Über-Kategorien zusammengefasst:

- Berufsethos
- Bürgerorientierung
- Effektivität/Wirksamkeit
- Mitarbeiterorientierung
- Offenheit und Transparenz
- Qualität
- Rechtmäßigkeit
- Wirtschaftlichkeit
- Zukunftsorientierung
- Zusammenarbeit

Aufgrund der methodologischen Problematik, dass einige Kategorien, wie z. B. *Rechtmäßigkeit* oder *Effektivität/Wirksamkeit*, klar abgrenzbar sind, und andere Kategorien, wie beispielsweise *Bürgerorientierung* oder *Zusammenarbeit*, mehr Deutungsspielraum zulassen, wurde davon abgesehen, diese zehn Über-Kategorien in ein Ranking bzgl. Häufigkeit oder Wichtigkeit zu bringen.

2.5 Bewertung durch die Führungskräfte

Im Rahmen der Führungskräftebesprechung vom 25. September 2015 (bei welcher die Ressorts- und Abteilungsdirektoren eingeladen waren) haben die Führungskräfte die zehn (in Abschnitt 2.4 genannten) Leitbildelemente, auf deren Wichtigkeit, bewertet (siehe die nachfolgende Abbildung 2). Hinzugefügt wurde der Aspekt „Autonomie entwickeln“, der in den einzelnen Leitbildern nicht thematisiert wird.

Abb. 2: Bewertung Führungskräfte

2.6 Ergebnis der Bewertung durch die Führungskräfte

Das Ergebnis der Bewertung der Führungskräfte wird in der folgenden Tabelle angeführt:

Leitbildelement	*Nennungen*
Bürgerorientierung	20
Zukunftsorientierung	16
Qualität	14
Mitarbeiterorientierung	13
Offenheit und Transparenz	10
Effektivität/Wirksamkeit	9
Zusammenarbeit	9
Berufsethos	7
Autonomie entwickeln	5
Rechtmäßigkeit	3
Wirtschaftlichkeit	2

Tab. 2: Ergebnis Bewertung Führungskräfte

Aus Tabelle 2 kann entnommen werden, dass – von Seiten der Führungskräfte der Südtiroler Landesverwaltung – die *Bürgerorientierung, Zukunftsorientierung, Qualität, Mitarbeiterorientierung* sowie *Offenheit und Transparenz* als die fünf wichtigsten Werte/Kategorien für die Südtiroler Landesverwaltung klassifiziert wurden.

3 Fazit und Schlussbemerkungen

- Insgesamt wurden 31 Leitbilder bzw. leitbildähnliche Dokumente analysiert. 25 davon sind direkt der Generaldirektion übermittelt worden. Die restlichen 6 wurden auf der jeweiligen Internetseite veröffentlicht.
- Bei insgesamt etwa 268 Organisationseinheiten in der Südtiroler Landesverwaltung (Ressort, Abteilungen, Ämter, Bereiche oder Inspektorate, Dienststellen, Agenturen und Prüf- oder Evaluationsstellen) übermittelten (bzw. veröffentlichten im Internet) nur etwa elf Prozent ein Leitbild. Unklar ist, wie viele der übrigen 89 Prozent der Organisationseinheiten überhaupt über ein Leitbild verfügen.
- Die Leitbilder sind häufig recht unterschiedlich aufgebaut und auch vom Umfang her weichen sie z. T. stark voneinander ab. Besonders jene Leitbilder, die auf den offiziellen Internetseiten publiziert werden, weisen oft nur einen sehr geringen Umfang auf.
- Die Abteilungen 30 und 26 wurden, im Rahmen der Neuordnung der Führungsstruktur der Südtiroler Landesverwaltung, in die *Agentur für Bevölkerungsschutz* umgewandelt.
- Das Leitbild für das deutsche Bildungsressort ist in einem großen Prozess für die gesamte deutsche Bildungswelt in Südtirol erarbeitet worden (bei der Erarbeitung waren am Rande auch die deutsche Kultur, Universität und Wirtschaft dabei).[3]
- Besonders hervorgehoben haben die Führungskräfte der Südtiroler Landesverwaltung, bei der Führungskräftebesprechung vom 25. September 2015, die Werte *Bürgerorientierung*, *Zukunftsorientierung*, *Qualität* und *Mitarbeiterorientierung.*
- Die Bürgerorientierung i.w.S. scheint in den Leitbildern die zentrale Rolle zu spielen.

[3] E-Mail von Rudolf Meraner, Bereich Innovation und Beratung, vom 07.08.2015.

Anhang – Datenmatrix

Nr	Bezeichnung	SUMME	Abteilung Personal	Abteilung Wirtschaft (Handwerk, Industrie und Handel)	ASTAT	Abteilung 14 - dt. Kultur	Amt für Audiovisuelle Medien	Bereich dt. und lad. Musikschulen	Abteilung Grundbuch- und Kataster	Abteilung Arbeit	Abteilung Landwirtschaft	Organisationsamt	Laimburg	Abteilung 22	Bereich Innovation und Beratung	Deutsches Bildungsressort	Abteilung 40 - Bildungsförderung	Kindergarteninspektorat Ladinia	Abteilung 11 - Hochbau und technischer Dienst	Abteilung 56 Zivil- und Bevölkerungsschutz (Abt. 30+26)	Abteilung 30 (wird zusammengelegt mit Abt. 26)	Abteilung 38 - Mobilität	Abteilung Brand- und Zivilschutz	Abteilung Forstwirtschaft	Abteilung 09 - Informationstechnik	Abteilung Straßendienst	Amt für Zweisprachigkeit und Fremdsprachen (Multisprache	Abteilung 42 - Museen	Abteilung Tiefbau	Ladinisches Bildungs- und Kulturressort	Agentur für Wohnbauaufsicht	Pädagogisches Institut	Südtiroler Landesverwaltung
1	Bürger-/Kundenorientierung / Bürgernähe	**24**	1	1	1		1		1	1	1			1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1
2	Aus- und Weiterbildung der M./ Förderung und Unterstützung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte	**18**	1	1	1				1		1		1	1		1	1	1			1	1	1		1			1			1	1	1
3	Fachkompetenz	**18**	1	1	1			1	1	1	1	1		1		1	1	1				1	1	1	1			1			1		
4	Zusammenarbeit mit anderen OE, auch über die Grenzen hinaus	**18**			1			1		1			1	1	1	1	1	1		1	1		1	1			1	1		1	1	1	
5	Qualität	**17**			1			1	1	1	1	1	1	1		1	1	1			1						1	1		1	1		1
6	Transparenz	**14**	1	1			1							1		1	1	1			1	1	1							1	1	1	1
7	Effizienz / Wirtschaftlichkeit / Optimierung	**13**	1	1	1				1		1										1	1	1		1	1				1	1		1
8	Miteinbezug der Mitarbeiter bei Entscheidungen, Mitgestaltung, Flache Hierarchien, Zusammenarbeit zw. Mitarbeiter und FK	**13**	1			1			1		1		1			1		1				1			1			1		1		1	1
9	Offenheit (i.S.v. öffentlich, zugänglich)	**13**		1	1	1	1	1	1	1	1					1	1	1									1			1			
10	(Eigen)Verantwortung, Pflichtbewusst, Gewissenhaft, Verlässlich	**12**		1	1			1	1		1		1			1		1					1					1			1	1	
11	(Zu)Verlässlichkeit und Vertrauen bzgl. Kunden	**12**		1			1		1	1	1		1	1			1						1		1			1					1
12	Rechtmäßigkeit	**12**	1				1		1	1	1							1	1		1	1	1								1		1
13	Teamgeist, Zusammenarbeit, gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung und Vertrauen unter den Mitarbeitern, Kollegiali	**12**	1	1	1				1	1	1	1					1	1				1	1									1	
14	Beachtung der Umwelt	**11**									1		1	1					1	1	1	1	1	1		1			1				
15	Innovation	**11**					1					1	1	1		1							1		1		1			1	1		1
16	Nachhaltigkeit	**11**		1		1							1	1						1	1	1	1	1				1			1		
17	Weiterentwicklung (der Organisation)	**11**		1	1		1	1				1				1	1	1				1	1										1
18	Fördern von Vernetzung (d. Gesellschaft), Sozialer Frieden, Gegen Diskriminierung, Integration	**10**				1	1	1		1						1	1	1									1	1		1			
19	Konstruktivität / Kooperativ (ggü. Kunden/Partner/Bürger)	**10**			1		1	1						1		1	1	1			1				1			1					
20	einfach / unbürokratisch (bezgl. Verfahrensabläufe)	**9**	1	1							1							1				1	1						1		1		1
21	Freundlichkeit (i.B.a. die Bürger/Kunden)	**9**		1	1		1			1												1	1						1			1	1
22	Positives Arbeitsklima und zufriedene Mitarbeiter, motivierte Mitarbeiter	**9**	1	1	1					1		1									1	1	1		1								
23	Selbstständigkeit, Individualität, und Eigeninitiative, Einsatzbereitschaft, Stärkenorientierung	**9**		1	1						1	1	1		1							1			1					1			
24	Vielfältigkeit / Kreativität / Freiheiten / Mut zu Neuem (bzgl. Mitarbeiter?)	**9**	1			1	1	1			1		1												1			1					1
25	Ziel- bzw. Konzeptorientierung	**9**					1			1	1		1					1			1								1			1	1
26	Achtung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte	**8**			1				1		1		1					1				1			1			1					
27	Effektivität / Wirksamkeit	**8**		1	1						1											1	1	1							1		1
28	Modern, Zeitgemäß	**8**		1	1		1												1						1		1	1		1			
29	Schnelle bzw. termingerechte Verfahrensabläufe, termingerechte Behandlung der Anliegen	**8**		1	1		1				1											1	1	1									1
30	Zukunftsorientierung	**8**			1						1					1		1						1	1			1		1			
31	Gleichbehandlung (in Serviceleistung), Chancengerechtigkeit, Toleranz	**7**	1					1		1						1	1	1												1			
32	Sicherheit am Arbeitsplatz / Sicherer Arbeitsplatz	**7**				1			1	1			1					1	1		1												
33	Klarheit (bzgl. Zuständigkeiten d. M., Richtlinien, Zielvorgaben)	**6**		1					1									1				1		1								1	
34	Professionalität	**6**													1	1	1	1													1	1	
35	Unabhängigkeit, autonom,	**6**			1								1			1									1						1	1	
36	Verständlichkeit	**6**			1		1		1	1	1													1									
37	Achtung d. Bürgers / Wertschätzung des Kunden / Partners	**5**									1				1			1														1	1
38	Erhalt/Pflege/Schaffung der Tradition / Werte / Kultur / Identität	**5**					1	1										1										1		1			
39	Flexibilität	**5**	1				1														1		1								1		

40	Objektivität, Neutralität und Sachlichkeit	**5**			1						1		1				1													1		
41	Aktualität	**4**			1		1										1						1									
42	Antizipation	**4**								1				1						1			1									
43	Ganzheitlichkeit bzgl. Betrachtungsweise von Aufgabenbereichen	**4**																		1	1		1							1		
44	Prävention (von Arbeitslosigkeit, von Gefahren, von Rechtsverletzungen)	**4**															1			1			1								1	
45	Sparsamkeit	**4**		1																						1					1	1
46	Vielfältigkeit (i.S.v. Angebot), Vielseitigkeit	**4**						1						1				1									1					
47	Einheitlichkeit	**3**		1																		1									1	
48	Identität mit OE	**3**		1	1																		1									
49	Kontinuität und Regelmäßigkeit	**3**			1																1		1									
50	Leistungsgerechte Entlohnung	**3**	1																			1										1
51	Menschenwürdigkeit / Menschlichkeit	**3**				1		1														1										
52	Soziale Kompetenz	**3**									1			1		1																
53	Wettbewerbsfähig	**3**			1						1		1																			
54	wissenschaftlich	**3**											1					1									1					
55	Akzeptanz	**2**												1																		1
56	Dezentralität	**2**									1					1																
57	Entscheidungsfreudigkeit	**2**					1																	1								
58	Ganzheitlichkeit (bzgl. Angebot)	**2**												1				1														
59	Hilfsbereitschaft ggü. Bürger	**2**																					1									1
60	Nachvollziehbarkeit	**2**																				1		1								
61	Sensibilität	**2**		1																							1					
62	Attraktive Arbeitsumgebung	**1**																					1									
63	Bereitschaft neue Aufgaben zu übernehmen	**1**										1																				
64	Ehrlichkeit	**1**						1																								
65	Einzigartigkeit	**1**																									1					
66	Entwicklung von Visionen	**1**		1																												
67	Gesundheitsförderung d. Mitarbeiter	**1**																					1									
68	Kostenlos	**1**															1															
69	Lebenslanges Lernen	**1**																									1					
70	Mentaler Positivismus	**1**						1																								
71	Multifunktionalität	**1**									1																					
72	Multikulturalität	**1**																									1					
73	Praxisorientierung	**1**												1																		
74	Relevanz	**1**			1																											
75	Resilienz	**1**																1														
76	Situationsgerechtes Führungsverhalten	**1**																				1										
77	Subsidiaritätsprinzip	**1**																												1		