

Aktives Ideen- und Beschwerdemanagement im Landratsamt Calw

Von Michael Stierle, Calw

Kaum eine Verwaltung verzichtet in ihrem Leitbild auf Formulierungen wie: ‚Wir wollen eine bürgerorientierte und unbürokratische Verwaltung sein‘ oder ‚Wir orientieren uns an den Bedürfnissen der Bürger‘. Auch im Leitbild des Landratsamtes Calw, das in den Jahren 2000 und 2001 von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst erarbeitet wurde, findet sich als einer der Leitsätze dieser Gedanke wieder: ‚Wir beziehen bei allen unseren Aktivitäten systematisch die Belange unserer Kunden und Kollegen mit ein.‘

Bislang wurde die systematische Einbeziehung der Belange der Kunden im Landratsamt Calw über unregelmäßige, in einzelnen Abteilungen durchgeführte Kundenbefragungen realisiert. Einen Überblick über die Belange der Kunden im Ganzen war dadurch natürlich nicht möglich. Aus diesem Grund wurde beim Landratsamt Calw zum 1. Juli 2002 ein aktives Ideen- und Beschwerdemanagement eingerichtet.

Implementierung des aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements beim Landratsamt Calw

Im Jahr 2001 wurde durch die Hausspitze des Landratsamts die Entscheidung getroffen, zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und zur Orientierung der Dienstleistungen an den Ansprüchen der Kunden, ein aktives Ideen- und Beschwerdemanagement einzuführen. Hintergrund der Entscheidung waren die



Abbildung 1

Erkenntnisse, dass eine interne Aufgabenkritik zwar positiv zu bewerten ist, die Sicht des Kunden zu ‚simulieren‘ allerdings regelmäßig eine Schwierigkeit darstellt. Auch die wissenschaftlichen Erkenntnisse über Kundenreaktionen bzw. -zufriedenheiten (vgl. Abb. 1) machen deutlich, dass es wichtig ist, einen konstruktiven Umgang mit Beschwerden zu fördern, um die Zufriedenheit der Kunden und damit das Image der Verwaltung nachhaltig zu verbessern. Ein Beschwerdemanagement bietet im Zuge der Verwaltungsmodernisierung wichtige Möglichkeiten zur Informationsgewinnung: Beschwerden beinhalten zumeist Hinweise auf betriebliche Schwächen und weisen somit auf Verbesserungspotenzial hin. Es kann sozusagen als ‚externes Vorschlagswesen‘ verstanden werden.

Mit der Entscheidung zur Einführung eines aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements wurde eine Projektgruppe eingerichtet, die den Auftrag hatte, Rahmenbedingungen für das aktive Ideen- und Beschwerdemanagement im Landratsamt Calw zu definieren und die Einführung des aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements vorzubereiten. Mit der Erarbeitung eines internen Leitfadens zum Umgang mit dem aktiven Ideen- und Beschwerdemanagement

und der Einführung zum 1.07.2002 hat die Projektgruppe ihre Arbeit erfolgreich beendet.

Eckpunkte des aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements des Landratsamtes Calw

Beschwerde

Einen Schwerpunkt der Projektgruppenarbeit stellte die Definition dessen dar, was ins aktive Ideen- und Beschwerdemanagement einfließt. Im täglichen Arbeiten fällt häufig der Begriff ‚Beschwerde‘, tatsächlich ist jedoch ein Rechtsmittel gemeint. Solche Fälle sollen natürlich nicht in ein aktives Ideen- und Beschwerdemanagement einfließen, da ansonsten ein ‚zweiter Rechtsweg‘ eröffnet würde, über den die Kunden versuchen könnten, Entscheidungen abzuwenden, mit denen sie nicht einverstanden sind. Auf der anderen Seite wird durch den Begriff aktives Ideen- und Beschwerdemanagement schon deutlich gemacht, dass es sich nicht um eine reine ‚Meckerkastenfunktion‘ handelt, sondern dass die Kunden auch zum aktiven Mitdenken animiert werden. Für das Landratsamt Calw wurde folgende Definition gefunden, die auch im Leitfaden festgehalten ist:

„Die Projektgruppe hat sich darauf verständigt, den Begriff der Beschwerde als einen formfreien und verfahrensungebundenen Hinweis auf einen Mangel und/oder Fehler bzw. ein bestehendes Problem zu verstehen, wobei auch Anregungen und Lob als solches erfasst werden sollen. Ausgeschlossen werden also die im Verwaltungsverfahren vorgesehenen Rechtsbehelfe (förmliche und formlose).“

Beschwerdekanäle

Der Kunde soll ermuntert werden, die von ihm wahrgenommenen Probleme oder Negativerfahrungen gegenüber der Verwaltung zu äußern. Dazu ist es notwendig, ihm eine einfache, barrierefreie Möglichkeit zu bieten, seine Anregung oder Beschwerde an die Verwaltung heranzutragen.

Im Gegensatz zu anderen Beispielen in der Praxis wurde vom Landratsamt Calw von vornherein großer Wert darauf gelegt, ein möglichst umfassendes Meinungsbild der Kunden zu erhalten. Aus diesem Grund wurde für die Kunden eine Vielzahl an Möglichkeiten geschaffen, ihre Anregungen oder Beschwerden an die Verwaltung zu richten und diese ins aktive Ideen- und Beschwerdemanagement einfließen zu lassen.

Erstes Element ist eine eher ‚traditionelle‘ Karte, die in allen Abteilungen sowie an mehreren Stellen innerhalb der Verwaltungsgebäude ausliegt und entweder per Post an die Verwaltung zurückgeschickt oder in speziell dafür vorgesehene Briefkästen an den Eingängen eingeworfen werden kann. Dieser Karte entsprechend wurde im Internetauftritt des Landkreises eine ‚virtuelle‘ Karte realisiert, mit der ebenfalls die Anregungen und Beschwerden an das Landratsamt gerichtet werden können. Weitere Kanäle um Anregungen, Beschwerden oder Lob an das Landratsamt zu richten, sind selbstverständlich Telefon, Fax und E-Mail, wobei auf der gestalteten Karte zentrale Telefon- und



Faxnummern sowie eine Emailadresse angegeben sind.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung haben über eine im EDV-Netz bereitgestellte Erfassungsdatei ebenso die Möglichkeit die Anregungen oder Beschwerden zu erfassen, die direkt vor Ort geäußert werden, sei es im persönlichen Kontakt, telefonisch oder auch schriftlich und diese in das System des aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements einfließen zu lassen. Auf diese Weise kann ein umfassendes Bild über die Anliegen unserer Kunden erreicht werden.

Interne Organisation

Das aktive Ideen- und Beschwerdemanagement wurde zur Einführung in der Abteilung Personal und Organisation beim Reformbeauftragten des Landratsamtes angesiedelt. Hier laufen alle Beschwerden zusammen, unabhängig davon, ob sie dezentral von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern erfasst oder über einen der Beschwerdekanaäle zentral eingehen und werden zur weiteren Bearbeitung in das EDV-System des Landratsamtes eingepflegt.

Eine weitere Aufgabe, die dem Reformbeauftragten obliegt, ist die monatliche Information der Hausspitze über Anzahl und Verteilung der eingegangenen Beschwerden.

Bearbeitung

Das Landratsamt Calw hat sich das ehrgeizige Ziel gesetzt, eingegangene Beschwerden innerhalb von drei Arbeitstagen zu bearbeiten, soweit möglich abschließend. Ist dies nicht erreichbar wird dem ‚Beschwerdeführer‘ innerhalb der Frist eine Information darüber zugeleitet, dass seine Anregung oder Beschwerde aufgenommen wurde und sich in Bearbeitung befindet. Die Verantwortung für die Bearbeitung einer eingegangenen Anregung oder Beschwerde liegt bei der betroffenen Fachabteilung.

Unter Bearbeitung einer Beschwerde wird dabei verstanden, dass der Grund der Beschwerde untersucht wird und gegebenenfalls Veränderungs- oder Verbesserungsprozesse eingeleitet werden. Allerdings kann eine Bearbeitung einer Beschwerde auch darin münden dem Beschwerdeführer ein Hinweis auf ihm offen stehende Rechtsmittel zu geben. Ebenso kann eine Bearbeitung auch darin zu sehen sein, dem Beschwerdeführer mitzuteilen, warum seiner Beschwerde nicht positiv abgeholfen werden kann (z. B. Beseitigung von Missständen, die nicht im Aufgabenbereich des Landratsamtes liegen). Im Umgang mit den Beschwerden obliegt es den Führungskräften, nicht nach Schuldzuweisungen für das Entstehen der Beschwerden zu suchen, sondern nach Lösungsansätzen, mit denen Problem- und Verbesserungspunkte beseitigt und Verbesserungen herbeigeführt werden können.

Über den Zeitpunkt und die Art der Erledigung wird ein Vermerk an den Reformbeauftragten gegeben, nicht jedoch über die genauen Inhalte.

Erste Erfahrungen

Nach etwas über einem Monat ‚Laufzeit‘ kann sicher noch nicht von richtungweisenden Erfahrungen die Rede sein. Es zeigt sich allerdings, dass die Einrichtung des aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements ein richtiger Schritt war. Die im Vorfeld teilweise geäußerte Befürchtung ungerechtfertigter und überzogener Kritik ausgesetzt zu sein hat sich bis jetzt nicht bewahrheitet, im Gegenteil, es wurde eine Vielzahl von Lob geäußert.

Ausblick

Selbstverständlich ist ein System, wie das aktive Ideen- und Beschwerdemanagement des Landkreis Calw kein statisches System, vielmehr muss es sich entsprechend den Anforderungen der Kunden und der Praxis ständig weiterentwickeln. Eine permanente Kommunikation des aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements sowohl innerhalb der Verwaltung als auch im Sinne einer aktiven Öffentlichkeitsarbeit ist nötig, um das ‚Produkt‘ aktives Ideen- und Beschwerdemanagement im Landratsamt Calw als konstruktives Element unserer täglichen Arbeit zu etablieren.

Weitere Informationen zum aktiven Ideen- und Beschwerdemanagement im Landratsamt Calw erhalten Sie bei Michael Stierle, ☎ (0 70 51) 160-274, ✉ 11.Stierle@kreis-calw.de.

Michael Stierle ist Reformbeauftragter im Landratsamt Calw