

Aktives Ideen- und Beschwerdemanagement bei der Stadt Achim

Vorwort

Ziele der Reform der Verwaltung der Stadt Achim sind Veränderungen und Verbesserungen in den Bereichen:

- Serviceentwicklung
- Kundenzufriedenheit
- Betriebswirtschaftliche Entwicklung
- Organisationsentwicklung
- Personalentwicklung

Zielgruppe für Serviceentwicklung und Kundenzufriedenheit sind in erster Linie die Bürger/innen der Stadt Achim als Nutzer/innen der Verwaltung. Dieser Anspruch auf mehr Bürgerorientierung und damit mehr Bürgernähe wird durch Effizienz und Flexibilität erreicht.

Die Veränderungen in den anderen o.g. Bereichen zielen eher auf die Anpassung der Binnenstruktur der Verwaltung. Aber alle Bereiche sind insgesamt als verzahnt zu betrachten.

Grundlage des Handels ist das Leitbild der Stadt Achim vom 4.2.1999. In den Ziel- und Handlungsvorgaben Nr. 3 und 3.1 sind die Leitsätze zur Bürgerorientierung formuliert:

3. Unsere Zielsetzung ist eine bürger- und kundenorientierte, einfache und übersichtliche Verwaltung mit der Qualität eines Dienstleistungsunternehmens.
- 3.1 Das Handeln der Verwaltung soll sich an den Bedürfnissen derjenigen orientieren, für die die Verwaltung ihre Leistungen erbringen.

Auf dieser Grundlage ist das aktive Ideen- und Beschwerdemanagement zu entwickeln.

Mit der Eröffnung im Januar 2002 ist dieser Aufgabenbereich von der Stadtagentur übernommen worden. Das erste Jahr dieser Tätigkeit ist als Erprobungsphase zu verstehen. Die Arbeit basiert auf dem hier vorgelegten Konzept und wird fortlaufend weiterentwickelt.

Warum ein “aktives Ideen- und Beschwerdemanagement” bei der Stadt Achim ?

1.1 Ist-Zustand / Bestandsaufnahme

In einer Kommunalverwaltung können die Bürgerinnen und Bürger, wenn sie mit einer Entscheidung (Verwaltungsakt) nicht einverstanden sind, Ansprüche in formellen Rechtsbehelfsverfahren (Widerspruch, Klage) ausschöpfen.

Eine weitere Möglichkeit ist eine Dienstaufsichtsbeschwerde, die eine Reaktion gegen das in der Regel persönliche Verhalten eines oder mehrerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung ist.

Außerdem haben Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit, Ideen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge vorzubringen oder formlose Beschwerden und Kritiken gegen Sachentscheidungen oder Verfahrensabläufe der Verwaltung zu äußern.

Bearbeitet werden diese Bürgerkontakte durch die zuständigen Fach-/ Sonderbereiche oder direkt durch den Verwaltungsvorstand. Ausnahme hiervon sind die Dienstaufsichtsbeschwerden, die ausnahmslos zentral vom Verwaltungsvorstand geprüft werden. Klagen, die sich gegen die Stadt Achim richten, bearbeitet der Fachbereich 1 – Recht, Sicherheit und Ordnung. .

Eine einheitliche Verfahrensweise für den Umgang mit Beschwerden, Anregungen, Ideen und Kritiken gibt es bisher nicht. Die Bearbeitung und Erfassung ist daher nicht strukturiert, geregelt oder koordiniert.

Eine Häufigkeitsverteilung mit anschließender Ursachenanalyse erfolgt derzeit nicht. Da es keine systematische Erfassung gibt, können Ideen, Anregungen und Beschwerden gegenwärtig noch nicht für eine gezielte Qualitätsverbesserung, die zur Steigerung der Zufriedenheit beitragen könnten, genutzt werden.

1.2 Aktives Ideen- und Beschwerdemanagement als Teil des Qualitätsmanagements

Jede Idee oder Beschwerde birgt eine Chance, die eigenen Dienstleistungen zu verbessern. Wichtig ist es, das Verbesserungspotential in den Ideen und Beschwerden auch zur Qualitätsverbesserung zu nutzen. "Aktiv" bedeutet in diesem Zusammenhang, dass nicht quasi auf zufällige Beschwerden, Anregungen und Impulse gewartet wird, sondern die Bürgerinnen und Bürger gezielt und wiederholt aufgefordert werden, sich einzubringen.

Es ist wichtig "Barrieren" abzubauen und "Kanäle" zu schaffen, die es den Bürgerinnen und Bürgern leicht machen, eine Idee oder Unzufriedenheit zu äußern. Neben der Möglichkeit, sich mündlich, schriftlich, telefonisch oder per e-mail zu äußern, können auch andere Maßnahmen, wie z. B. für diesen Zweck vorgedruckte Servicekarten, dazu beitragen, Informationen zu erhalten.

"Beschwerden" dürfen in diesem Zusammenhang nicht als etwas Unangenehmes angesehen werden, sondern als ein wertvoller, kostengünstiger Ratschlag für die Initiierung von Verbesserungen. Die eigene Arbeit an den Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger auszurichten, bedeutet auch offen zu sein für möglicherweise unkonventionelle Ideen aus einer anderen Blickrichtung, eben der Kunden- bzw. Bürgerperspektive. Die Bürgerinnen und Bürger erhalten hierdurch die Möglichkeit quasi als "Unternehmensberater" für die Kommunalverwaltung tätig zu werden.

Die Bürgerin bzw. der Bürger bekommt die Chance, seine Anregungen oder seine Unzufriedenheit schnell und an der richtigen Stelle "loszuwerden", ohne dass der Ärger lange mit sich "herumgetragen" wird. Je schneller es gelingt, mit Veränderungen oder Stellungnahmen auf Beschwerden zu reagieren, desto höher wird die Akzeptanz der Verwaltung bei den Bürgerinnen und Bürgern sein. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, das Verwaltungsimago zu verbessern.

Der Erfolg eines aktiven "Ideen- und Beschwerdemanagements" setzt die Akzeptanz dieser Einrichtung von allen Beteiligten, d.h. den Bürgerinnen und Bürgern, den Führungskräften sowie der Mitarbeiterschaft, voraus.

Entscheidend hierbei ist auch, dass sich eine neue Kommunikationskultur zwischen Bürgerin/Bürger und Kommunalverwaltung entwickelt.

1.3 Ziele eines aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements

Das generelle Ziel eines aktiven Ideen- und Beschwerdemanagement liegt grundsätzlich darin, die Bürgerzufriedenheit weiter zu verbessern. Durch den aktiven Umgang mit den Ideen und Beschwerden kann die Stadt Achim die Bürgerinnen und Bürger in den Dienstleistungsprozess mit einbeziehen. Sie tragen somit zu Produktverbesserungen und -veränderungen bei.

2. Organisation des Ideen- und Beschwerdemanagements

2.1 Zentrale Zuständigkeit

Die Stadtagentur ist zentral für das Ideen- und Beschwerdemanagement verantwortlich .

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtagentur sind direkte Ansprechpartner/innen für die Bürgerinnen und Bürger. Wenn sich die Bürgerinnen und Bürger an die Stadtagentur wenden, entscheidet die Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter über die Art der organisatorischen Bearbeitung.

Geht die Idee oder Beschwerde direkt im Fachbereich oder im Sonderbereich ein, dann sind diese weiterhin für die Ideen- bzw. Beschwerdeannahme, -bearbeitung- und -beantwortung zuständig.

Über den Eingang und die Erledigung ist die Stadtagentur zu unterrichten. Richtet sich eine Beschwerde gegen eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeitern, wird diese direkt dem Verwaltungsvorstand zugeleitet.

Die Auswertung aller relevanten Eingänge innerhalb der Stadtverwaltung und das anschließende Controlling einschließlich des Berichtswesens erfolgen im Ideen- und Beschwerdemanagement. Auf diese Weise werden neben der zentralen Ansprechfunktion, einheitliche Strukturen und Standards im gesamtstädtischen Interesse mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung geschaffen bzw. gefördert.

Unverzichtbar ist dabei die Einführung eines TUI-Verfahrens zur strukturierten Abarbeitung der Angelegenheiten

2.2 Ideen- und Beschwerdebearbeitung

2.2.1 Standards für die Bearbeitung

Als Grundlage für die anschließende Bearbeitung müssen alle relevanten Informationen möglichst präzise und vollständig erfasst werden.

Die Beschwerdebearbeitung und -reaktion zielt darauf ab, die Bürgerin bzw. den Bürger zufriedenzustellen und nachteilige Auswirkungen auf die Verwaltung zu vermeiden. Die Bürgerinnen und Bürger erwarten, dass ihre Anliegen möglichst kompetent und schnell erledigt werden.

Um eine größtmögliche Transparenz im Umgang mit Ideen und Beschwerden zu erreichen, müssen sie in einem einheitlichen Verfahren bearbeitet werden. Es müssen Standards für die Bearbeitung festgelegt werden:

- Ideen und Beschwerden sind in Abwägung mit den täglichen Dienstgeschäften möglichst vorrangig schnell und effizient zu bearbeiten.
- Es besteht das Grundprinzip der Nutzung moderner Kommunikationsmittel , umfassenden Schriftverkehr ist zu vermeiden.
- Zwischennachrichten erfolgen grundsätzlich telefonisch, wenn die Bearbeitung nicht innerhalb von 5 Werktagen abgeschlossen werden kann.
- Bei umfassenden Verfahren, bei denen u. a. auch eine Abstimmung mit Dritten erforderlich ist, erhält die Bürgerin bzw. der Bürger eine Zwischennachricht u. a. mit Angaben über die voraussichtliche Zeitdauer der Bearbeitung durch die Stadtagentur.

2.3.1 Eingang einer Idee oder Beschwerde im zentralen Ideen- und Beschwerdemanagement

- Die Mitarbeiter/innen der Stadtagentur entscheiden über die Art der Bearbeitung der zentral eingegangenen Ideen und Beschwerden.
- Sofern die Mitarbeiter/innen sich die weitere Beantwortung selbst vorbehalten, wird der zuständige Organisationsbereich um eine Stellungnahme gebeten. Die Bürgerin bzw. der Bürger erhält eine Zwischennachricht. Im Übrigen gelten die festgelegten Bearbeitungsstandards. Das Ergebnis der Bearbeitung fließt in das Berichtswesen ein.
- Wenn die weitere Bearbeitung und Beantwortung durch den zuständigen Organisationsbereich erfolgen soll, erhält die Bürgerin bzw. der Bürger eine Abgabennachricht. Die Idee oder Beschwerde wird unverzüglich an den zuständigen Bereich weitergeleitet.
- Bei Eingaben, die mehr als einen Organisationsbereich betreffen, wird die Federführung für die Bearbeitung bzw. Beantwortung von der Stadtagentur festgelegt. Zweifelsfälle entscheidet der Verwaltungsvorstand.

2.2.1 Eingang einer Idee bzw. Beschwerde im zuständigen Fachbereich oder Sonderbereich

- Die Idee oder Beschwerde wird unter Berücksichtigung der festgelegten Standards bearbeitet.
- Nach Möglichkeit erfolgt die Bearbeitung durch einen persönlichen Kontakt zur Bürgerin bzw. zum Bürger. Dies bietet den Vorteil, gleich zu Anfang mögliche Konflikte zu vermeiden.
- Nach der Bearbeitung wird die Bürgerin bzw. der Bürger über das Ergebnis der Beschwerdebearbeitung informiert.
- Maßnahmen zur Beseitigung des Beschwerdegrundes werden eingeleitet, ggf. in Abstimmung mit der Stadtagentur.

Für die anschließende Auswertung der Beschwerdedaten und das Controlling wird das Bearbeitungsergebnis mit Hilfe des einzusetzenden Tul – Verfahrens an das zentrale Ideen- und Beschwerdemanagement weitergeleitet.

2.2.2 Auswertung und Controlling

Das aktive Ideen- und Beschwerdemanagement ist ein Führungsinstrument mit einem hohen strategischen Stellenwert, das der Steuerung und Verbesserung interner Prozesse dient. Die Auswertung soll dabei helfen, zukünftig Fehler zu vermeiden. Dazu ist ein transparentes Umgehen mit den Ergebnissen innerhalb der Stadtverwaltung und ihr Verwenden im Rahmen ständiger Verbesserungsprozesse nötig. Zum Abgleich, ob die Ziele verfolgt und auch erreicht werden ist ein Controlling unabdingbar.

Bei der Auswertung der erfassten Ideen und Beschwerden ist zu unterscheiden in:

quantitative Auswertung: Umfang, Verteilung, Priorität (Häufigkeitsverteilung)

qualitative Auswertung: Ursachenanalyse, Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen, Bearbeitungsstandards und Qualitätsversprechen.

Jede erfasste Idee oder Beschwerde muss überprüft werden. Die qualitative Analyse muß die Schwachstellen bei der Leistungserstellung herausfiltern, damit mögliche Unstimmigkeiten in Zukunft vermieden werden können. Die Ideen und Verbesserungsvorschläge müssen auf ihre Umsetzbarkeit überprüft werden. Die Analyseergebnisse müssen mit den Führungskräften und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprochen werden. Die Auswertung verschafft auch Informationen über den Bedarf an Personal- und Organisationsentwicklung.

Über die gewonnenen Informationen und Verbesserungen aus der Beschwerdeauswertung und den Problemanalysen wird dem Verwaltungsvorstand und dem Rat der Stadt Achim regelmäßig berichtet.

3. Technische Unterstützung

Internet / Intranet werden zur schnellen verwaltungsinternen und externen Bearbeitung genutzt .

Ferner stehen ein Faxgerät sowie ein Anrufbeantworter für eine 24-stündige Erreichbarkeit zur Verfügung. Da die telefonische Inanspruchnahme überwiegen wird, ist eine einprägsame Telefonnummer 9160 – 550 gewählt worden.

4 Umsetzung

4.1 Beteiligung der Mitarbeiterschaft

Für die Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind eine frühzeitige Einbindung und Informationen wichtig. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss bewusst sein, dass das Ideen- und Beschwerdemanagement der Verbesserung der Bürgerorientierung und des Images der Stadtverwaltung dient. Davon profitieren auch sie.

Einige der Beschwerden werden sicher auch Verhaltensfehler von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die durch Umfang und Vielfältigkeit der städtischen Aufgaben unvermeidbar sind, betreffen. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss und wird die Chance gegeben aus den Fehlern zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Hier ist die Schnittstelle zur Personalentwicklung gegeben.

Eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiterschaft soll in folgender Weise erfolgen:

- Information in der Fachbereichsleitungsrunde
- Bekanntmachung des Konzeptes in der gesamten Verwaltung
- kontinuierliche Berichterstattung über dieses Thema in der hausinternen Zeitung "Stattgespräch"
- Frühzeitige Beteiligung des Personalrates bei der Auswertung der Berichte

4.2 Öffentlichkeitsarbeit

Um die Bürgerinnen und Bürger darüber zu informieren, dass sich die Stadtverwaltung in einem offenen Verfahren mit Ideen und Beschwerden auseinandersetzt, ist eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit notwendig, in der auch die Abläufe erläutert werden müssen. Die Mitarbeit/innen müssen der Öffentlichkeit persönlich bekanntgemacht werden. Mögliche Ansprechpartner/innen für Ideen und Beschwerden in den Fach- und Sonderbereichen müssen ebenfalls genannt werden.

Konkrete Maßnahmen für die Öffentlichkeitsarbeit wären u. a.:

- ausführliche Berichterstattung in den Medien
- Darstellung des Projektes im Internet
- Eröffnung einer speziellen Rubrik im Internet zum Eintragen von Ideen und Beschwerden
- Verteilung von vorbereiteten Servicekarten .

4.3 Organisation / Zeitplanung

Die Verantwortung für die zentrale Bearbeitung, Koordination und konzeptionelle Weiterentwicklung liegt in der Hand der Leitung der Stadtagentur, die dem Verwaltungsvorstand direkt unterstellt ist.

Anmerkung: Einige Textpassagen wurden mit freundlicher Genehmigung der Stadt Braunschweig/ Beschwerdemanagement aus der dortigen Konzeption übernommen.