



Lernende Organisation der Kreisverwaltung Olpe

Führung und Qualitätsentwicklung

Andere Bezeichnungen

Neue Steuerung

Neues Steuerungsmodell (NSM)

New Public Management

Wirkungsorientierte Steuerung

Outputorientierte Steuerung

Verwaltungsmodernisierung

Modernes Verwaltungsmanagement

Verwaltungsreform

Europaweiter Modernisierungsprozess
und kein „Inselprozess“ Kreis Olpe.

Es geht nicht mehr um das „ob“, sondern
nur noch um das „wie“.

Der Modernisierungsprozess ist nicht mehr
aufzuhalten.

~~Klassisch bürokratische Verfahren des
Verwaltungshandelns~~

**Management- und ergebnisorientierte
Steuerung der Verwaltung**

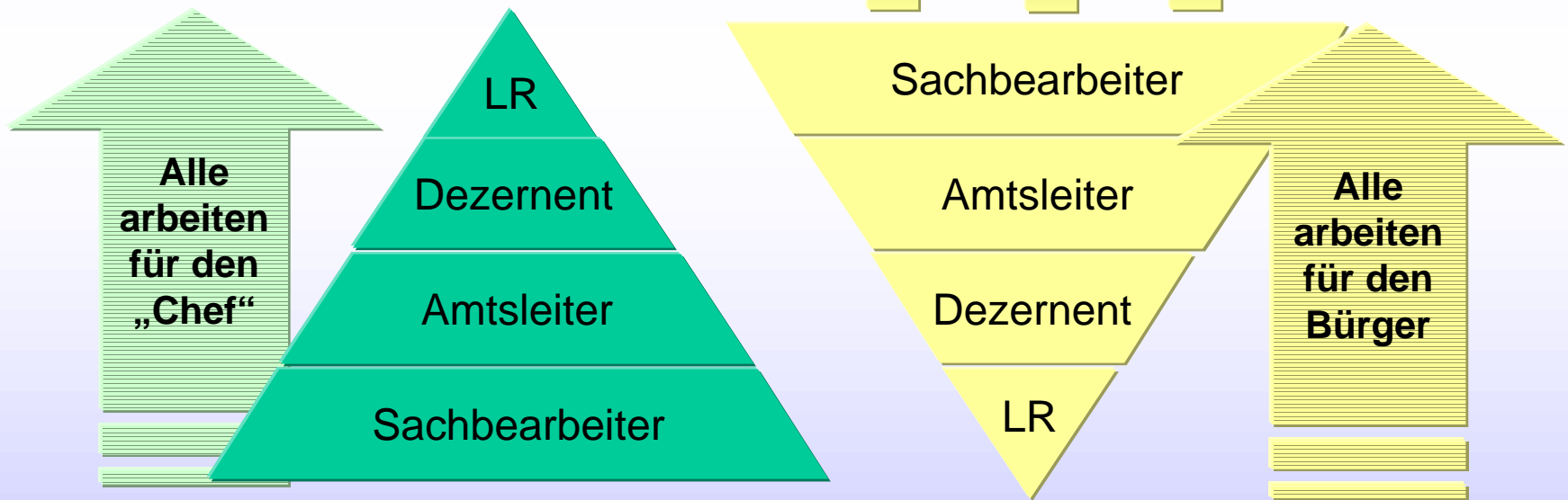
~~Angebotsorientierte Dienstleistungen~~

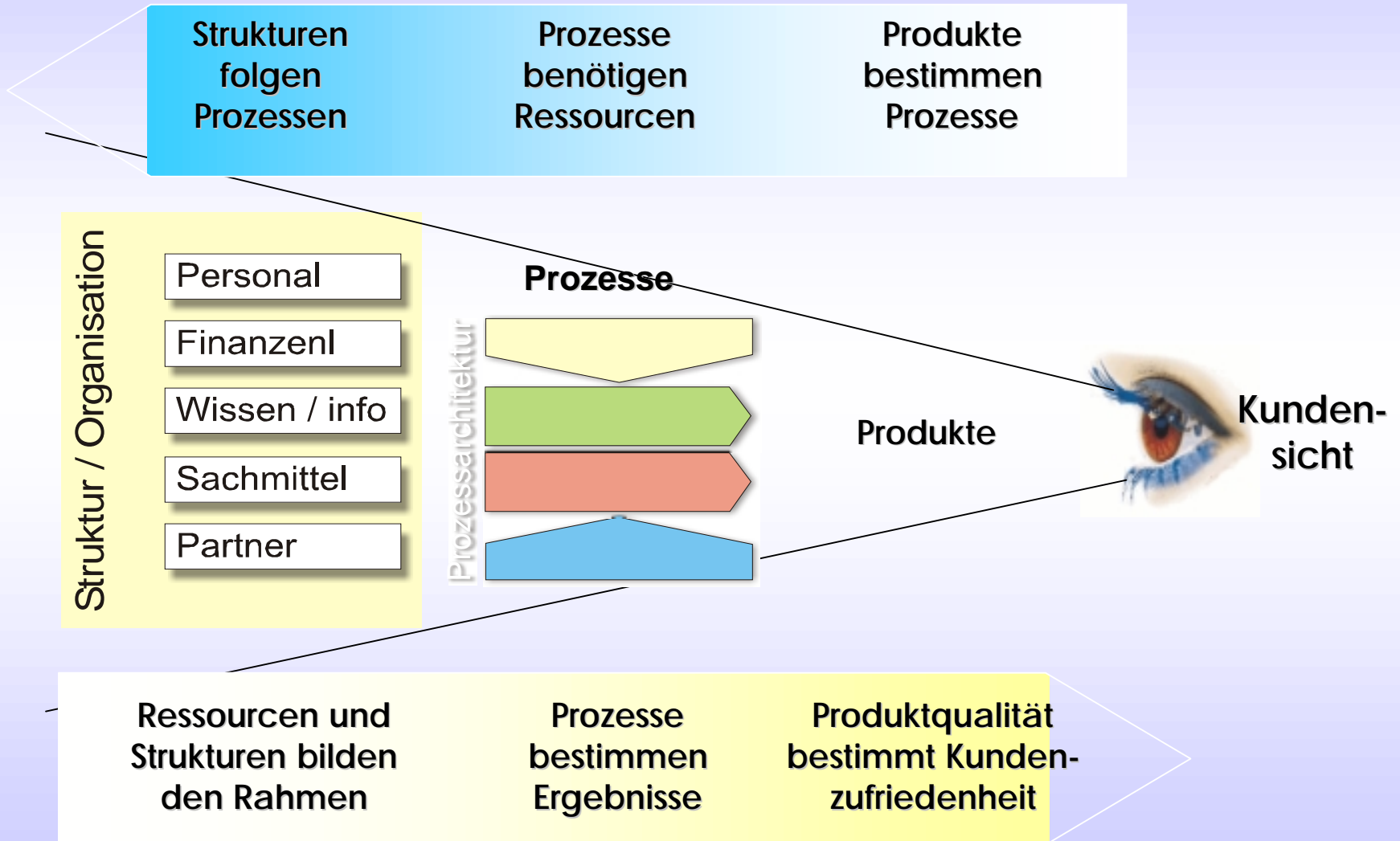
**Nachfrageorientierte Dienstleistungen
(nach den Kundenbedürfnissen)**

traditionell

zukünftig

Bürger (Kunde)





LOGO- Führung u. Qualitätsentwicklung

Qualitätsmanagement

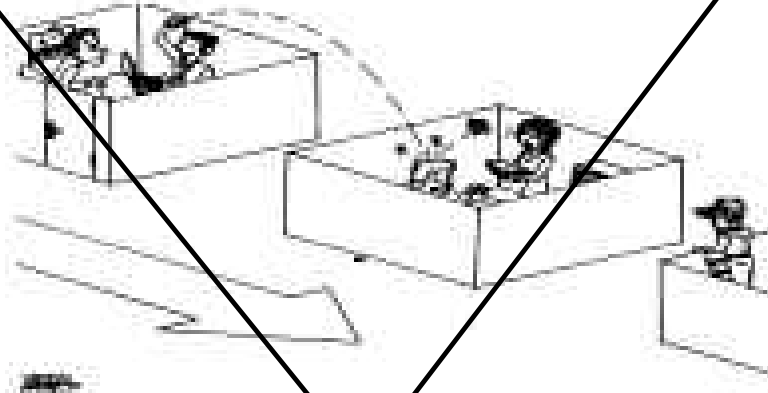
Führung

**Verwaltungspolitik
& Strategie**

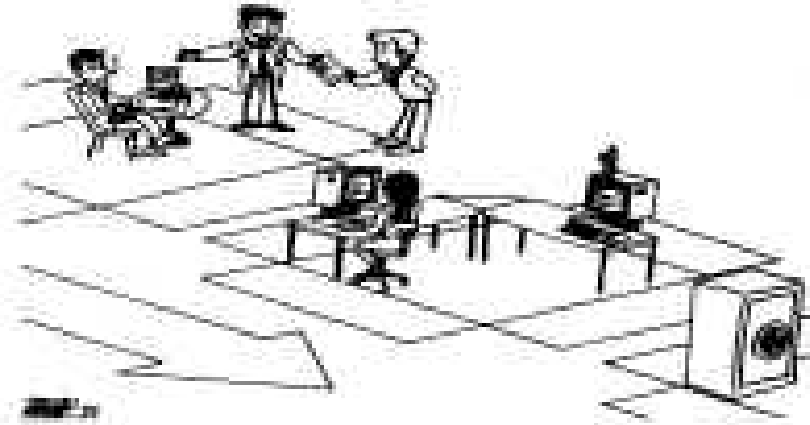
Personalmanagement

**Partnerschaften &
Ressourcen**

Prozesse



Der Kunde hat viele Ansprechpartner, bis er sein Anliegen erledigt hat. Es gibt zu viele hemmende und zeitraubende Schnittstellen. Die Mitarbeiter können den gesamten Arbeitsvorgang nur schwer oder gar nicht überblicken.



Der Kunde hat nur einen Ansprechpartner. Ein Team qualifizierter und motivierter Mitarbeiter arbeitet für den Kunden. Die Aufgabe wird "ganzheitlich" vom Team bearbeitet. Das schafft zufriedene Kunden und Mitarbeiter.

Was sind unsere Grundlagen?

- **Leitbild**
- **Führungsleitsätze**
- **Vision**

Leitbild

- **Bürgerinnen und Bürger als Kunden**
- **hohe Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**
- **wirtschaftliche Arbeitsweise**

Führungsleitsätze

- **Mitarbeiterpotenziale erkennen und weiterentwickeln**
- **ständige Verbesserung als Maxime des Handelns**
- **umfassende Information und Gesprächsbereitschaft**
- **Vorbildfunktion**
- **kritische Dialoge mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**
- **Rahmenbedingungen für eigenverantwortliches Arbeiten schaffen**
- **Fördern und fordern des Wissens und der Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Vision

Konzentration auf Kernaufgaben - Wirksame Produkte

Was sind unsere Ziele?

- Erweiterung der Finanzperspektive um Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessperspektive)
- Qualitätsverbesserung
- Strategische Verwaltungssteuerung
- Höhere Wirtschaftlichkeit (Effizienz), Kostenreduzierung
- Optimierung der Arbeitsabläufe (Prozesse) durch Reduzierung der Prozesskosten und der Durchlaufzeiten
- Abbau von Entscheidungswegen und Führungsebenen („schlanke Organisationsstruktur“, „flache Hierarchie“)
- Zusammenfassung von Fach- und Ressourcenverantwortung

Was können wir nicht leisten?

- **Veränderung bzw. Verbesserung von heute auf morgen**
- **Veränderung ohne Einsatz von externen und internen Ressourcen**
- **kurzfristige Kosteneinsparungen**
- **Personalprobleme lösen**

Wie werden wir das erreichen? (1)

- **Umfassender Ansatz (gesamte Verwaltung), Umsetzung in mehreren Schritten, Umsetzung von Teilprojekten („lernende Organisation“)**
- **Externe Unterstützung für Verfahren und Methoden („Hilfe zur Selbsthilfe“)**
- **Qualifizierung der Führungskräfte als interne Prozessgestalter („Betroffene zu Beteiligten machen“)**
- **Umfassende Einbeziehung Personalrat und Gleichstellungsbeauftragte**
- **Umfassende Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Wie werden wir das erreichen? (2)

- **Wir wollen unsere Stärken und Schwächen selbst finden und daraus Verbesserungen ableiten.**
- **Die Arbeitsergebnisse werden regelmäßig gemeinsam auf ihre Zielerreichung hin überprüft. *“Wie kann es (noch) besser gemacht werden?”* wird zur zentralen Frage.**
- **Die Mitarbeiter können ihre Ideen einbringen und an der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen mitarbeiten.**
- **Kundenbedürfnisse und Wirkungen werden regelmäßig hinterfragt („Machen wir die richtigen Dinge?“).**
- **Ziele (= Ergebnisse) werden zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern verpflichtend vereinbart (Effektivität).**

Was sind unsere Instrumente, Werkzeuge?

- **Selbstbewertung**
- **Qualitätszirkel**
- **Projektgruppen**
- **Zielvereinbarung**
- **Personalführungskonzepte (Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilung)**
- **Prozessanalysen**
- **Mitarbeiterbefragung**
- **Kundenbefragung**

Welche Schwächen haben wir erkannt?

- Defizite in der Führung
- Defizite in der Kommunikation
- nicht ausreichende Transparenz
- zu geringe strategische Ausrichtung, fehlende Positionierung
- Es wird mehr „gerudert als gesteuert“
- Wirkung unseres Handelns ist nicht bekannt
- Fehlende Kriterien bzw. Kennzahlen für die Qualität
- Fehlende Evaluation
- Fehlendes Kostenbewusstsein
- Ressourcenverantwortung obliegt nur den Ämtern 10 u. 20

Verbesserungen, Maßnahmen (1)

- Strategische Positionierungen (**strategische Ziele**) werden formuliert.
- Mit den Mitarbeitern / Teams werden **Ziele vereinbart** und die Ergebnisse systematisch bewertet.
- Durch **Qualitätszirkel** werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Verbesserungsprozess einbezogen.
- **Mitarbeitergespräche** werden jährlich **systematisiert** und **strukturiert** durchgeführt
- Die **Personalverantwortung** wird **auf die Fachamtsleiter** delegiert
- **Prozesse** werden analysiert und optimiert
- **Strukturierte und systematisierte Projektarbeit** wird eingeführt

Verbesserungen, Maßnahmen (2)

- Teilnahme an Vergleichsringsen der KGSt
- Alle Mitarbeiter verfügen über PC mit Internetzugang
- Der Bereich Rettungsdienst wurde im Rahmen eines Pilotprojekts als selbständige Organisationseinheit aus dem Ordnungsamt herausgelöst.
- Im Umweltamt wurden als Pilotprojekt „prozessorientierte Teams“ gebildet
- Intensivierung der (präventiven) Kundenorientierten Beratung
- Jahresgespräche mit Partnern
- Kundenbefragungen (u.a. Kunden der Kfz-Zulassung)
- Kundenorientierte Öffnungszeiten (Kfz-Zulassung)

Verbesserungen, Maßnahmen (3)

- Mitarbeiterbefragung (Evaluation Mitarbeitergespräch)
- Mehr Bürgernähe durch den Internetauftritt (Informationen, Downloads, Wunschkennzeichenreservierung)



Was wollen wir noch erreichen, was sind die nächsten Schritte?

- **Schaffung einer prozessorientierten Verwaltungsstruktur („Reorganisation“ auf der Grundlage der Prozessanalysen)**
- **Abstimmung und Vereinbarung Vision und Strategie mit der „Politik“ als Teil der Verwaltung**
- **Konzentration auf Kernaufgaben durch Aufgabenreduzierung und Ausgliederung („Outsourcing“)**
- **Delegation der Ressourcenverantwortung (Organisation, Personal, Finanzen) auf die Fachämter**
- **Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung, des Berichtswesens und Controllings als Instrumente der Wirtschaftlichkeitssteuerung**

Was hat die Politik davon?

- **Transparenz über die Ziele, Qualität, Wirkungen und Kosten der Leistungserbringung**
- **Richtung vorgeben über Ziele (Leistungs- und Finanzziele) und Qualitätsstandards**
- **Ressourcen bereitstellen auf der Grundlage einer Konzeption mit einer konkreten Umsetzungsplanung**
- **Evaluation über Berichtswesen**
- **Steuerung über Ergebnisse**