

# **Leitbild der Landesverwaltung**

## **Baden-Württemberg**

Die Landesregierung hat am 11. Dezember 1995 das Leitbild der Landesverwaltung beschlossen. Es wird nachfolgend dargestellt und erläutert.

### **Inhalt**

Leitbild der Landesverwaltung Baden-Württemberg  
Kurzfassung des Leitbildes

### *Erläuterungen*

Sinn und Zweck des Leitbildes  
Aufbau des Leitbildes  
Das Leitbild im einzelnen  
Entwicklung des Leitbildes  
Umsetzung des Leitbildes

Stabsstelle für Verwaltungsreform  
im Innenministerium Baden-Württemberg  
Februar 1996

(Übernommen von [http://www.verwaltungsreform-bw.de/cgi-bin/DxML?Template=./Templates/DT/DT\\_File\\_Select.tpl&FILEID=10903&MIMETYPE=application/msword](http://www.verwaltungsreform-bw.de/cgi-bin/DxML?Template=./Templates/DT/DT_File_Select.tpl&FILEID=10903&MIMETYPE=application/msword) am 06.06.2004)

## **Leitbild der Landesverwaltung Baden-Württemberg**

### **Präambel**

Die Verwaltung des Landes Baden-Württemberg steht im Dienst der Bürgerinnen und Bürger. Sie versteht sich als ein dem Gemeinwohl verpflichteter Dienstleister. Sie ist ein leistungsfähiger Partner bei der Bewältigung der Gegenwarts- und Zukunftsaufgaben.

Die Landesverwaltung stellt sich kreativ, engagiert und zielorientiert den vielfältigen und komplexen Anforderungen. Sie trägt durch die Qualität ihrer Leistungen zur Steigerung der Attraktivität des Landes bei.

Die der Landesverwaltung gestellten Aufgaben sind nur durch die gemeinsame Leistung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewältigen. Eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit bildet daher die Grundlage der Beziehungen sowohl zwischen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch zwischen den einzelnen Behörden.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist aufgerufen, den von dem Leitbild beschriebenen Handlungsrahmen auszufüllen und durch beispielgebendes Verhalten zu verwirklichen.

## ***„Verwaltung als Dienstleister“***

Die Landesverwaltung versteht sich als ein dem Gemeinwohl verpflichteter moderner Dienstleister. Sie erbringt im Interesse des Gemeinwohls durch ihr ordnendes, leistungsgewährendes und planendes Handeln, insbesondere durch den Ausgleich unterschiedlicher Interessen sowie durch Maßnahmen der Daseins- und Zukunftsvorsorge vielfältige Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger, die Wirtschaft, die Verbände, andere öffentliche Verwaltungen und die Politik.

### **Partner sein.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung handeln im Rahmen ihrer Aufgaben partnerschaftlich und bürgernah. Sie schaffen durch Information, Beratung, Anhörung, Einsatz moderner Kommunikationstechnik sowie durch kooperative Führung und Zusammenarbeit die Voraussetzungen für erfolgreiche Partnerschaft.

### **Selbstbeschränkung üben.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung tragen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben dem Gedanken der Subsidiarität staatlichen Handelns und dem Ziel der freiheitlichen Selbstgestaltung der Gesellschaft Rechnung. Sie fördern die Selbsthilfe und die Eigenverantwortung. Sie beschränken ihr Handeln und ihre Regelungen auf das notwendige Maß.

### **Akzeptanz suchen.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung werben im Dialog um Verständnis und Akzeptanz für ihre Entscheidungen. Sie informieren über alle wesentlichen Verfahrensinhalte und gestalten die Verfahren transparent. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind an Recht und Gesetz gebunden. Bei ihrem Verwaltungshandeln schöpfen sie die rechtlichen Gestaltungsspielräume aus, zeigen aber auch die durch das Recht gesetzten Grenzen und die erwarteten Mitwirkungen auf. Sie überzeugen durch sachgerechte Entscheidungen.

### **Qualität erbringen.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung haben einen hohen Anspruch an die Qualität ihrer Leistungen. Sie unterziehen daher ihre Arbeit ständigen Qualitätskontrollen. Sie greifen Verbesserungsvorschläge auf und setzen sich für deren Umsetzung ein. Im Verwaltungsvollzug berücksichtigen sie neben der Rechtmäßigkeit auch die Wirtschaftlichkeit, den Zeitfaktor und die berechtigten Belange der Empfänger staatlicher Dienstleistungen.

### ***''Kooperativ führen und vertrauensvoll zusammenarbeiten''.***

Die Landesverwaltung bekennt sich zum kooperativen Führungsstil. Sie beteiligt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Entscheidungsfindungen und fördert deren berufliche Entwicklung sowie die Entfaltung im Berufsleben. Sie erwartet von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern persönlichen Einsatz, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, sowie zielgerichtetes und wirtschaftliches Handeln, um damit die Leistungskraft des Landes zu verbessern.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten kollegial und vertrauensvoll zusammen. Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung tragen zum gemeinsamen Erfolg bei.

### **Aufgaben und Verantwortung delegieren.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung arbeiten eigenverantwortlich in ihren Aufgabenbereichen. Sie entscheiden selbständig und füllen die ihnen übertragene Verantwortung mit persönlichem Engagement aus. Sie wirken an der Rationalisierung von Abläufen mit und tragen somit zur Schaffung von Freiräumen bei.

Die Führungskräfte fördern die Selbständigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei der Übertragung von Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen berücksichtigen sie deren persönliche Fähigkeiten und Kenntnisse. Sie greifen in deren Verantwortungsbereich nur ein, wenn die Erledigung gefährdet ist oder das Einschreiten sich aus übergeordneten Gründen als notwendig erweist und erläutern dies. Sachgerechte Handlungen und Entscheidungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertreten sie auch unabhängig von ihren eigenen Vorstellungen

### **Ziele gemeinsam festlegen.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung arbeiten auf der Grundlage von vereinbarten Zielen.

Die Führungskräfte erläutern ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Zusammenhänge zwischen ihren Arbeitszielen und den übergeordneten Zielen. Sie wecken damit das notwendige Verständnis für die Aufgaben und die Ziele. Sie achten darauf, dass die Ziele und die zu beachtenden Bedingungen eindeutig und verständlich formuliert sind und den Anforderungen und Möglichkeiten des Arbeitsplatzes entsprechen. Sie stellen fest, ob und wie die Arbeitsziele erreicht worden sind. Gemeinsam mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter vergleichen sie die Ergebnisse mit den gesetzten Zielen, ermitteln die Ursachen bei Abweichungen und sorgen für Abhilfe. Erbrachte Leistungen erkennen sie an.

### **Informationen austauschen.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung informieren sich und unterrichten andere. Sie wissen, dass die Qualität der Arbeit wesentlich von der Qualität der zugrundeliegenden Informationen abhängt. Sie sorgen insbesondere dafür, dass zu beteiligende Behörden, Bürger, Verbände u.a. Einrichtungen rechtzeitig und angemessen unterrichtet werden.

Die Führungskräfte sorgen für eine sachgerechte Steuerung des Informationsflusses. Sie informieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über Zusammenhänge, die über deren Aufgabengebiet hinausreichen. Sie informieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Auswirkungen der von ihnen zu erledigenden und erledigten Aufgaben.

### **Mitarbeiter fördern.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung sollen entsprechend ihren Kenntnissen und Fähigkeiten gefördert werden. Sie werden hierzu auch selbst initiativ.

Die Führungskräfte setzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend deren Leistungsvermögen ein. Sie wissen, dass ihr richtiger Einsatz eine wesentliche Voraussetzung für eine wirksame, qualitätsvolle und rationelle Aufgabenerledigung ist. Sie fördern deren berufliche Entwicklung durch ein Heranführen an qualifiziertere Aufgaben sowie durch gezielte Fördermaßnahmen. Führungskräfte fördern ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über ihren eigenen Bereich hinaus.

### **Kollegial zusammenarbeiten.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung arbeiten kollegial und vertrauensvoll zusammen. Sie anerkennen auch die Aufgaben und Ziele anderer Organisationseinheiten und unterstützen diese. Sie tragen zu einem guten Betriebsklima bei.

Die Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung, verstärkt während der Einarbeitungszeit. Sie sind auch bereit, sich beruflicher und persönlicher Probleme mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder zwischen ihnen in vertrauensvoller Aussprache anzunehmen.

## ***”Den Dienstbetrieb gestalten”.***

Es ist eine Daueraufgabe der Landesverwaltung, die Organisation und den Dienstbetrieb zu verbessern sowie veränderten Anforderungen und Rahmenbedingungen anzupassen.

### **Organisation optimieren.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken an der Anpassung von Arbeitsabläufen an veränderte Anforderungen und der Fortentwicklung der Organisationen mit. Es ist die Aufgabe jeder Behörde, den Dienstbetrieb zu regeln und Leitlinien und sonstige allgemeine Vorschriften umzusetzen. Die Behörde schöpft bei der Regelung des Betriebs alle ihr zur Verfügung stehenden Mittel aus, um einen straffen, zweckmäßigen und kostengünstigen Ablauf zu ermöglichen. Sie berücksichtigt die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Formen flexibler Arbeitsgestaltung und nutzt moderne Arbeitsmethoden.

### **Zweckmäßig und wirtschaftlich handeln.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung handeln wirtschaftlich. Dazu gehört, dass sie kostenerhebliche Faktoren ihrer Arbeit erkennen. Sie analysieren ihren Arbeitsaufwand und erledigen ihre Aufgaben zeit- und kostensparend. Dabei schöpfen sie die Möglichkeiten moderner Kommunikationsmittel aus und pflegen eine enge Zusammenarbeit mit anderen Behörden des Landes. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessern kontinuierlich das Kosten-Leistungs-Verhältnis.

### **Arbeitsplatz menschengerecht gestalten.**

Die Landesverwaltung schützt und fördert die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeit und gewährleistet ihre Sicherheit am Arbeitsplatz. Dabei sind ihr eine ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze und eine gesundheitskonforme Organisationsform ein wichtiges Anliegen.

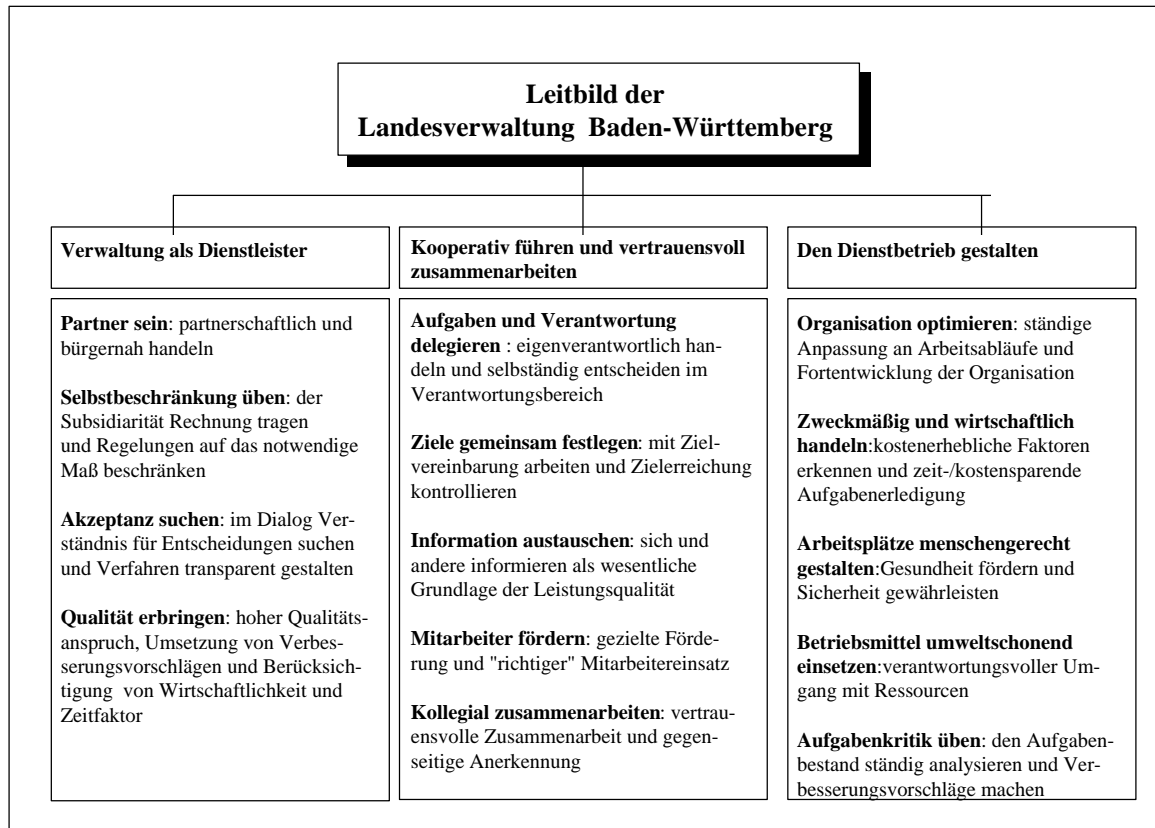
### **Betriebsmittel umweltschonend einsetzen.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung setzen sich in ihrem Arbeitsumfeld für eine Verbesserung des Umweltschutzes und eine Vertiefung des Umweltbewusstseins ein. Sie sorgen im Dienstbetrieb für einen verantwortungsvollen Umgang mit allen natürlichen Ressourcen.

### **Aufgabenkritik üben.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung stellen sicher, dass die Ressourcen wirksam eingesetzt und die Aufgaben optimal erfüllt werden. Dazu

verfolgen sie den Aufgabenbestand und analysieren die gegenwärtige und die zu erwartende Aufgabenentwicklung. Sie melden das Veränderungspotential an die dafür zuständigen Stellen und machen Verbesserungsvorschläge. Insbesondere Routineaufgaben, gewohnte Verfahrensabläufe und die Regelungsdichte überprüfen sie kritisch.



## Erläuterungen

### Sinn und Zweck des Leitbildes

Das vorliegende Leitbild der Landesverwaltung ist entwickelt worden, um

- das Bild einer modernen Landesverwaltung aufzuzeigen,
- die Veränderungsbereitschaft zu stärken,
- die Verwaltungskultur weiterzuentwickeln und
- einen Rahmen für bereichsspezifische Leitbildentwicklungen zu setzen.

Das Leitbild beschreibt eine realistische Idealvorstellung der modernen baden-württembergischen Landesverwaltung. Es ist keine Ist-Beschreibung, sondern ein

Sollbild, das die Richtung aufzeigt, in die die Landesverwaltung zielorientiert zu einer modernen und leistungsfähigen Verwaltung weiterzuentwickeln ist. Insoweit ist das Leitbild die Grundlage für ein Umsetzungsprogramm, das im Zuge der Daueraufgabe "Verwaltungsmodernisierung" Schritt für Schritt zu konkretisieren, aber auch in einem sich dynamisch verändernden gesellschaftlichen, ökonomischen und ökologischen Umfeld selbst weiterzuentwickeln ist. Damit ist das Leitbild notwendig, um den Prozess der Modernisierung einer Großorganisation wie der Landesverwaltung zu steuern.

**Denn nur wer die Richtung kennt, kann den richtigen Weg beschreiten.**

Ein weiteres Ziel des Leitbildes ist die Stärkung der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese ist notwendig, da Veränderungen nur dann nachhaltig sind, wenn sie von den Menschen in der Landesverwaltung mitgetragen werden. Hierzu bietet das Leitbild eine Orientierung für einen Diskussionsprozess.

Leitbilder sind mit Leben zu erfüllen. Nur dadurch verändern sie die bestehende Verwaltungskultur. In jeder Behörde gibt es neben vielen schriftlichen Regelungen auch behörden-, abteilungs- oder sogar referatsspezifische "Spielregeln". Diese entscheiden beispielsweise über die Art des Umgangs mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie mit den Kolleginnen und Kollegen, über die Qualität der Führung, die Organisation der Abläufe, die Qualität der Information und Kommunikation, das Ausmaß der Leistungsorientierung, das Verantwortungsgefühl oder die Bereitschaft zu Innovationen und Veränderungen. Diese Merkmale bestimmen die Kultur in der Behörde. Sie sind letztlich entscheidend, wenn es um die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch der Bürgerinnen und Bürger mit der Qualität der Aufgabenerfüllung geht. Das Leitbild eröffnet daher die Möglichkeit, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dazu allgemeine Grundwerte zu erarbeiten, auf die sich jeder berufen kann.

Das von der Landesregierung beschlossene Leitbild setzt einen Rahmen. Es enthält das Angebot, bereichsspezifische Leitbilder zu entwickeln. Mit dieser Öffnung sollen im Wege der Organisationsentwicklung Prozesse eingeleitet werden, um gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jede Behörde und ihrer Verwaltungskultur zu einem modernen Dienstleister zu entwickeln. Wird dieses Angebot nicht ausge-

füllt, gilt das Leitbild der Landesverwaltung unmittelbar.

**Veränderungen müssen von den Menschen mitgetragen werden.**

### *Aufbau des Leitbildes*

Das Leitbild besteht aus einer Präambel und drei einzelnen Bildern, die ihrerseits in einen Vorspann und 4 bzw. 5 Zielbegriffe untergliedert sind. Dabei hat die Präambel eine Klammerwirkung. Die darin beschriebene Gemeinwohlverpflichtung, die Offenheit gegenüber Zukunftsaufgaben, das Bekenntnis zur Kooperation und die Aufforderung zu vorbildlichem Handeln überlagern alle weiteren Inhalte. Aber auch die einzelnen Bilder und Zielbegriffe stehen nicht isoliert nebeneinander. Alle sind miteinander vernetzt. Da es sich dabei um die Beschreibung eines offenen Systems handelt, kann der dargestellte Vernetzungsgrad nur den wesentlichen Ausschnitt beschreiben. Deshalb wurde die Bezeichnung "Bild" gewählt, das diese Offenheit und Interpretierbarkeit zulässt. Daher ist das Leitbild auch abstrakt.

Das Leitbild ist Ausdruck eines ganzheitlichen Ansatzes. In den drei Einzelbildern kommen daher die zentralen Verhaltensgrundsätze der Landesverwaltung zum Ausdruck. Das Einzelbild "**Verwaltung als Dienstleister**" beschreibt die Orientierung nach außen, das Einzelbild "**Kooperativ führen und vertrauensvoll zusammenarbeiten**" die Führung und Zusammenarbeit und das Einzelbild "**Den Dienstbetrieb gestalten**" die Art und Weise der internen Aufgabenerledigung.

Das zweite Bild "Kooperativ führen und vertrauensvoll zusammenarbeiten" hat eine Brückenfunktion zwischen der Orientierung nach außen und nach innen. Wegen der wachsenden Komplexität und der Beschleunigung der Veränderungen kann sich Führung in einer modernen Verwaltung nicht mehr in dem Maß wie bisher an den



eigenen Bedürfnissen ausrichten. Das Umfeld ist verstärkt zu berücksichtigen. Vom Gelingen dieses Rückkopplungsprozesses wird zunehmend die Rechtfertigung staatlichen Handelns abhängen. Das ist auch die entscheidende Veränderung gegenüber den Führungsleitlinien von 1979.

## *Das Leitbild im einzelnen*

### *Verwaltung als Dienstleister*

Der Begriff des Dienstleisters ist das zentrale Element einer modernen öffentlichen Verwaltung.

Dienstleistung ist mehr als **bürgerfreundliches Verhalten**. Der Begriff Dienstleistung umschreibt dabei einmal das "Wie": die Modalitäten, wie zu handeln ist und wie Prozesse zu gestalten sind. Er umschreibt aber auch das "Was", indem er jeden Beschäftigten auffordert, aktiv an der Weiterentwicklung der staatlichen Ordnung mitzuwirken.

Die Vorstellung dessen, was Dienstleistung ist, knüpft an viele Ideen und Empfehlungen der 70er Jahre an. Sie geht aber darüber hinaus, was die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürgern und die partizipativen Anforderungen an die Verwaltung anbelangt.

Eine Weiterentwicklung dieser Ideen ist geboten, da die Bürgerinnen und Bürger heute immer weniger die Rolle des bloßen Leistungsempfängers oder Adressaten staatlicher Leistungen akzeptieren. Die gesellschaftspolitischen Herausforderungen können nur in enger Abstimmung mit ihnen gelöst werden. Sie müssen deshalb verstärkt in die Entscheidungsfindung und die Verantwortung einbezogen werden. Die Methoden und Verfahren dazu haben in die öffentliche Verwaltung auch schon Eingang gefunden; zum Beispiel Projektarbeit, Workshop, Teamarbeit, Kundenbefragung u.a.. Selbst dort, wo die Verwaltung hoheitlich tätig ist, wird sie nicht um ihrer selbst willen oder aus einem abstrakten Staats- oder Verwaltungsverständnis her-

aus tätig, sondern übt Funktionen für die Gesellschaft und die Bürgerinnen und Bürger aus (z.B. Gewährleistung von Sicherheit, Streitschlichtung u.a.). Das Selbstverständnis der Polizei, **Freund und Helfer** zu sein, ist ein wichtiges Beispiel für dieses veränderte Verständnis.

Dieses Verständnis von Verwaltung legt - trotz der besonderen Bedeutung des Wortes - nahe, nicht nur von der Bürgerin oder dem Bürger, sondern vom **"Kunden der Verwaltung"** zu sprechen, wenngleich sie in dieser Rolle keine echten Marktteilnehmer sind. In der Regel können sie nur in einzelnen Bereichen entscheiden, ob sie eine bestimmte Leistung bei der Verwaltung oder bei einem Dritten nachfragen. Kunden sind nach diesem Verständnis nicht nur die Bürgerin oder der Bürger, die Wirtschaft, die Verbände, andere Träger öffentlicher Verwaltung oder die Politik (externe Kunden), sondern auch andere Organisationseinheiten sowie alle Beschäftigte als interne Kunden. Mit den Begriffen "Adressat" oder "Leistungsempfänger" werden die in der Verwaltung notwendigen Rollen- und Blickfeldveränderungen nicht ausreichend beschrieben. Bei der Nutzung dieser schon belegten Begriffe (adressatenorientierter Verwaltungsakt) besteht sogar die Gefahr, damit in der traditionellen hierarchischen Denkhaltung zu verharren. Wer einen besseren Begriff kennt, der die veränderte Situation genügend kennzeichnet, wird aufgefordert, ihn zu benennen.

Schon heute werden bestimmte Leistungen sowohl von Privaten als auch von staatlichen Stellen erbracht (Vermessung, Unterricht, Beschaffungen, Fortbildung). Besonders für den Außenstehenden verschwimmen die Konturen zwischen staatlichen und privaten Leistungen in vielen Bereichen immer mehr. Staatliche Leistungen werden verstärkt auch als Teil einer Austauschbeziehung angesehen. An sie werden vergleichbare Anforderungen gestellt wie an private Leistungen. Es wird ein vergleichbarer Service erwartet.

Eine solche Betrachtungsweise ist erforderlich, wenn die Art der Leistungserbringung nicht nur aus der Position des Leistungserbringers, sondern auch aus der des Leis-

tungsempfängers betrachtet werden soll. Denn in welchem Maß eine Leistung den Anforderungen oder Erwartungen des Empfängers entspricht (verständlich, rechtzeitig, angemessen, kreativ), entscheidet mit über die Qualität des Produkts (Genehmigung, Vermerk, Redeentwurf, Widerspruchsbescheid u.a.).

## **S t a t t S t a a t s d i e n e r D i e n s t l e i s t e r**

Selbstverständlich steht dabei die rechtliche Ordnung nicht zur Disposition. Aber daneben gibt es eine Vielzahl von Qualitätsmerkmalen, wie den Faktor Zeit, die Qualität der Beratung und Beteiligung, die Flexibilität des Handelns sowie das Erfassen von Trends und Entwicklungen, die alle innerhalb des rechtlichen Rahmens möglich sind und die ein Kunde heute als eine Selbstverständlichkeit erwartet, insbesondere dann, wenn er dafür bezahlt (Gebühren und Steuern) und an einen monopolistischen Anbieter gebunden ist. Dass dabei Zielkonflikte auftreten können und zu lösen sind, ist für die öffentliche Verwaltung nicht ungewöhnlich. Zielkonflikte werden bei jeder Ermessensausübung gelöst.

### ***"Partner sein"***

Über diesen Zielbegriff soll die bislang praktizierte Bürgernähe durch die stärkere Einbeziehung der Kunden in das Handeln der Verwaltung weiterentwickelt werden. Dazu gehören insbesondere, den Kunden als anspruchsberechtigten Partner anzusehen und die Organisation der staatlichen Dienste möglichst nach seinen Bedürfnissen auszurichten. Ferner gilt es ihn über Ziele, Abläufe und Inhalte von Verfahren zu informieren, Prozesse transparent zu gestalten und verstärkt die direkte Kommunikation zu nutzen (Prinzip der Mündlichkeit). Partnerschaft bedeutet aber auch, den Kunden aufzufordern, Mitverantwortung zu übernehmen und bei der Lösung gemeinsamer Probleme mitzuwirken. Der rechts- und qualitätsbewusste sowie der dialogbereite Verwaltungskunde ist eine durchgängige Idee des gesamten Leitbildes.

### ***"Selbstbeschränkung üben"***

Die Selbstbeschränkung enthält einen Appell, die Regelungsdichte zu verringern und Reglementierungen auf das unabdingbar notwendige Maß zurückzuführen. Auf diese Weise sollen Selbsthilfe und Eigenverantwortung der Kunden gefördert werden.

Auch dabei ist die Frage zu stellen, welchen Beitrag die Kunden zu Problemlösungen leisten können oder wie ein solcher Einsatz durch die Stärkung von Eigeninitiative, Nachbarschaftshilfen und andere Gemeinschaftsinitiativen von der Verwaltung gefördert werden kann.

Dazu ist erforderlich, dass die Beschäftigten in engem Kontakt mit ihren Kunden stehen, sich austauschen, Entwicklungen beobachten, diese auswerten und die Umsetzung der notwendigen Selbstbeschränkungen aktiv betreiben.

### ***"Akzeptanz suchen"***

Akzeptanz muss den Blick besonders auf das Vorfeld und das Umfeld staatlichen Handelns lenken sowie auf Fragen der Einstellungen und Befindlichkeiten der Betroffenen eingehen. Zur Akzeptanz gehören daher neben einer rechtzeitigen, ansprechenden und befriedigenden Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, ein Ausschöpfung von Handlungsspielräumen sowie Formen des "informellen Handelns", des Dialogs und des Ausgleichs. Instrumente hierfür können sein: der öffentlich-rechtliche Vertrag, die Antragskonferenz oder das Konfliktmittlungsverfahren.

### ***"Qualität erbringen"***

Dieser Begriff soll den Blick über die Rechtmäßigkeit hinaus auf andere Qualitätsmaßstäbe wie gerade die Kundenorientierung, wirtschaftliche Ziele und den Faktor Zeit lenken. Befragungen der Kunden sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, kontinuierliche Verbesserungen, aber auch eine gezielte Aus- und Fortbildung, das Arbeiten im Team, der Einsatz moderner

Managementmethoden und ein funktionierendes behördliches Einzel- und Gruppenvorschlagswesen sind wichtige Elemente eines solchen Qualitätsmanagements. Wie ein solches **Qualitätsmanagement** für Behörden der Landesverwaltung gestaltet werden kann, wird derzeit in 7 Landesbehörden erprobt.

### ***Kooperativ führen und vertrauensvoll zusammenarbeiten***

Der kooperative Führungsstil, das Delegationsgebot, Führen über Zielvereinbarung u.a. sind in der Landesverwaltung bereits seit 1979 mit den "Führungsleitlinien" eingeführt. Dieses Leitbild knüpft an die wesentlichen Grundaussagen der Führungsleitlinien an, verbindet sie zu einem Gesamtansatz und gibt ihnen damit einen neuen Umsetzungsschub.

Dieses Einzelbild enthält sowohl horizontale Arbeitsbeziehungen (Zusammenarbeit), als auch vertikale Arbeitsbeziehungen (Führung). Es spricht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig von Funktionen und Rollen gleichermaßen an. Mit der Beschreibung besonderer Pflichtenkreise für Führungskräfte in diesem Leitbild soll die besondere Verantwortung dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem Prozess der Modernisierung der Landesverwaltung angesprochen werden.

**Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource - nicht nur Kostenfaktor.**

### ***"Aufgaben und Verantwortung delegieren"***

In einer modernen Verwaltung sollten die Aufgaben und die dazugehörigen Befugnisse weitestgehend auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegiert werden. Sie haben den unmittelbaren Kundenkontakt. Sie können die Verantwortung für ihr Handeln tragen. Ihr Verhalten bestimmt letztlich, welches Bild der externe Kunde von der Landesverwaltung hat. Diese verstärkte Selbständigkeit entspricht einem breiten Bedürfnis vieler Beschäftigter. Die Delegation ist eine wichtige Voraussetzung für die Entfaltung von Motivation.

Demgegenüber tragen Führungskräfte Führungsverantwortung. Diese umfasst das Setzen von Zielen, das Planen sowie das Entscheiden, Delegieren, Informieren, Motivieren, Qualifizieren, Organisieren und Kontrollieren.

### ***"Ziele gemeinsam festlegen"***

Werden Aufgaben und Verantwortung verstärkt an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur selbständigen Erledigung delegiert, bedarf die Aufgabenerledigung der Koordination und Steuerung. Bei kooperativer Führung wird durch die Festlegung bzw. Vereinbarung gemeinsamer Ziele gesteuert. Ziele werden dadurch entwickelt, indem nach dem **Wohin** und dem **Wozu** einer Maßnahme gefragt wird. Die Antworten auf diese Fragen verdeutlichen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugleich auch den Sinn der Maßnahme. Um bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Identifikation mit dem Ziel und das Erfolgsgefühl bei der Zielerreichung zu stärken, sollen die Ziele möglichst gemeinsam vereinbart werden.

**Wer kein Ziel hat, kann auch keines erreichen.**

### ***"Information austauschen"***

In der Landesverwaltung ist die Information ein unverzichtbares Betriebsmittel zur sachgerechten Aufgabenerfüllung und Zielerreichung. Eine intensive und auch aufgabenüberschreitende Kommunikation ist eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz von Maßnahmen, ihre hohe Qualität und für rasche Entscheidungen. Informationen können beispielsweise über Statistiken, Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Aushänge, Informationsveranstaltungen, Beteiligungen oder auch eine Kosten-Leistungs-Rechnung gesammelt und bewertet werden.

Während die Information nur von einer Person an eine andere gerichtet ist, ist die Kommunikation immer ein Dialog. Sie kann durch den Einsatz von das "Kästchen-denken" überwindende Projekt- und Teamarbeit sowie moderierter Gruppenarbeit und durch gezielte Mitarbeitergespräche oder Führungsrunden verbessert werden. Auch die elektronische Bürokommunikation kann für Dialoge genutzt werden.

### ***"Mitarbeiter fördern"***

In einem sich dynamisch verändernden Umfeld ist ein ständiges Lernen unerlässlich. Diese Bereitschaft ist bei den meisten Beschäftigten vorhanden. Dabei ist es eine besondere Führungsverantwortung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der fachlichen und beruflichen Entwicklung zu beraten, zu fördern und für die Verbreitung des Wissens zu sorgen. Dies kann insbesondere durch gezielte Maßnahmen am Arbeitsplatz, durch spezielle Fortbildungsveranstaltungen sowie in Einzel- und Gruppengesprächen erfolgen.

**Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen die Anerkennung ihrer Leistung.**

### ***"Kollegial zusammenarbeiten"***

Verwaltung erfordert Kommunikation und Austausch. In einer großen und tief gegliederten Verwaltung ist jeder auf jeden angewiesen. Es soll nicht jeder "alles" machen. Dazu gibt es Fachleute, auf die man zugreifen kann. Dies setzt voraus, dass man weiß, wer was kann. Dies erfordert gegenseitige Akzeptanz, Offenheit und Vertrauen sowie die Bereitschaft, mit dem eigenen Wissen großzügig umzugehen.

Alle diese Zielbegriffe werden in dem neuen Führungsinstrument **Mitarbeitergespräch** zusammengeführt. Es besteht aus den Elementen: **Beratung, Zielvereinbarung und Förderung**. In diesem Gespräch sollen mindestens einmal jährlich, losgelöst von der konkreten Arbeitssituation, zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter die grundsätzlichen Fragen der Leistung, der Ziele, der Führung und der Zusammenarbeit analysiert, gemeinsam Lösungen gefunden, Leistungen gewürdigt, Orientierung gegeben und Partizipation ermöglicht werden. Diese Gespräche sollen auf allen Hierarchieebenen und hierarchieübergreifend geführt werden.

Am 11. Dezember 1995 hat die Landesregierung die verbindliche Einführung des "Mitarbeitergesprächs" beschlossen. Die Führungskräfte der Landesverwaltung sollen in der Anwendung dieses Gesprächs geschult werden. Nach Abschluss der Schulung sollen die Gespräche geführt werden. Begonnen wird mit der Schulung der Führungskräfte der Ministerien. Diese Schulungen werden noch 1996 abgeschlossen werden. Danach soll mit der Schulung der Führungskräfte der Mittelbehörden fortgefahren werden. Dieses Führungsinstrument wird im einzelnen noch in dieser Reihe vorgestellt.

In derselben Sitzung hat die Landesregierung auch beschlossen, Mitarbeiterbefragungen fakultativ einzuführen. Auch darüber soll in einer Beilage des Staatsanzeigers noch berichtet werden.

### ***Den Dienstbetrieb gestalten***

In diesem Einzelbild sind die wesentlichen Aspekte der Organisationsbedürfnisse der Landesverwaltung zusammengestellt.

### ***"Organisation optimieren"***

Um den hohen Leistungsstandard der Landesverwaltung dauerhaft zu sichern und weiter zu verbessern, sind laufend organisatorische und strukturelle Anpassungen notwendig. Damit sollen neben einer Leistungssteigerung Handlungsspielräume für die Gestaltung politisch wichtiger Aufgaben gewonnen werden. Von Bedeutung sind hier die methodischen Ansätze der Organisationsentwicklung und des Qualitätsmanagements. Ebenso wichtig sind die neuen Modelle der Steuerung der Organisation über Zielvereinbarungen mit möglichst viel Eigenverantwortlichkeit. Konkretisiert wird der Zielbegriff durch die **Leitlinien der Landesverwaltung** mit allgemeinen Handlungsempfehlungen, die die Dienstordnung in absehbarer Zeit ersetzen werden.

### ***"Zweckmäßig und wirtschaftlich handeln"***

Bei der Modernisierung der Landesverwaltung kommt der Stärkung des Kostenbewusstseins der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Umgestaltung und Erweiterung des bestehenden Steuerungssystems eine herausragende Bedeutung zu. Kernelemente einer neuen Steuerungs- und Controllingphilosophie sind insbesondere

- die bessere Steuerung der Ressourcen durch ein Planungs- Steuerungs- und Kontrollsystem,
- die Zuweisung von Haushaltsmitteln nach den anstehenden Aufgaben
- die dezentrale Budgetierung, d.h. die Zusammenführung von Fach- und Ressourcenkompetenz zur Steigerung der Kostenverantwortung und Motivation sowie
- die Kosten- und Leistungsrechnung.

In der Landesverwaltung laufen seit 1. Januar 1995 bei insgesamt 14 Ämtern aus unterschiedlichen Verwaltungsbereichen Pilotprojekte zur Erprobung dezentraler Budgetverantwortung kombiniert mit der Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung sowie kennzahlen- und kostenorientierten Führungssystemen. Mit diesen Pilotprojekten werden die Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Behörden gestärkt sowie Anreize für einen wirtschaftlichen, erfolgsorientierten und effektiven Einsatz der Haushaltsmittel geschaffen.

**Nur wer seine Kosten kennt, kann sparen.**

### ***"Arbeitsplatz menschengerecht gestalten"***

Dieser Zielbegriff enthält einen Appell zu vorbeugendem Gesundheitsschutz, um arbeitsplatztypische Krankheiten abzubauen und Fehlzeiten zu reduzieren. Dazu gehören entsprechende Information und Aufklärung sowie eine ergonomische und ansprechende Arbeitsplatzgestaltung.

### ***"Betriebsmittel umweltschonend einsetzen"***

Dieser Zielbegriff enthält einen Appell an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich verstärkt für Maßnahmen zum Schutz der Umwelt am Arbeitsplatz einzusetzen. Der Staat als Garant für die Einhaltung umweltschützender Vorschriften ist gehalten, auch seine Beschäftigten zu einem verantwortungsvollen Umgang mit den natürlichen Ressourcen anzuhalten. Fragen, wie Umweltschutz am Arbeitsplatz praktiziert werden kann, ist Aufgabe aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## ***„Aufgabenkritik üben“***

Mit der Aufgabenkritik soll erreicht werden, dass die Verwaltung "die richtigen Dinge richtig tut". Dieser Zielbegriff will kontinuierliche Aufgabenkritik als Daueraufgabe. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern obliegt es, den Aufgabenbestand zu überprüfen, den Kernbestand an Aufgaben zu identifizieren sowie die notwendigen Aufgaben effektiv und effizient zu erfüllen. Die Zweckkritik führt zu Aussagen, ob die Aufgaben überhaupt noch, reduziert oder von privaten Unternehmen wahrgenommen werden sollen. Die Vollzugskritik führt zur Aufgabenerledigung in der richtigen Art und Weise, in angemessener Intensität und von der richtigen Organisationseinheit.

## ***Entwicklung des Leitbildes***

Die Regierungskommission Verwaltungsreform beauftragte 1992 die Stabsstelle Verwaltungsstruktur, Information und Kommunikation im Innenministerium mit der Erstellung eines Entwurfs.

Dazu wurden zunächst Ideen gesammelt. Diese wurden mit Vertretern aller Ressorts und den Personalvertretungen erörtert und weiterentwickelt. Ferner wurde der Entwurf mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern von Fortbildungsseminaren intensiv diskutiert.

Die Vorstellung, Leitbilder zu formulieren, fand bei den Seminarteilnehmern eine breite Zustimmung. Auf die Frage: "Halten Sie es für erforderlich, dass für die Landesverwaltung ein eigenes Selbstverständnis formuliert wird?" antworteten 89,2 % der befragten Seminarteilnehmer mit Ja und nur 10,8 % mit Nein.

## ***Umsetzung des Leitbildes***

Das Leitbild kann nur dann die notwendige Modernisierung der Landesverwaltung voranbringen, wenn es "gelebt", bei der täglichen Arbeit beachtet und umgesetzt wird. Ob in Ihrem Arbeitsbereich (Sachgebiet, Referat) oder in Ihrer Behörde bereits entsprechend gehandelt wird, können Sie durch eine Selbstbewertung feststellen. Ein entsprechender Fragebogen ist auf der nächsten Seite abgedruckt.

Nachhaltige Veränderungen in den Behörden der Landesverwaltung werden nur erreicht werden können, wenn die Umsetzung neu gesetzter Werte von den Führungskräften aller Ebenen eingefordert und im Alltag auch gelebt werden. Der Umsetzungserfolg von Veränderungen - und damit auch der eines Leitbildes - hängt wesentlich von der Glaubwürdigkeit dieses Führungsverhaltens, aber auch von der Zivilcourage der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab, ein entsprechendes Führungsverhalten einzufordern.

Das Vorleben der Werte hat eine erhebliche Ausstrahlung auf die Identifikation und das selbstlernende Umsetzen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen. Das Leitbild der Landesverwaltung wird damit zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für eine zukunftsfähige Landesverwaltung.

**Es ist nicht genug zu wissen,  
man muß es auch anwenden;  
es ist nicht genug zu wollen,  
man muß es auch tun.**

**Goethe**



**Selbstbewertungsfragebogen**

Anhand der Bewertung der Fragen können Sie - die einzelne Mitarbeiterin und der einzelne Mitarbeiter wie auch die für Organisation und Personal Verantwortlichen sowie die Behördenleitung - feststellen, inwieweit bestimmte Merkmale oder Eigenschaften auf ihre Behörde zutreffen und zufriedenstellend oder verbesserungsbedürftig sind. Bewerten Sie daher die nachfolgenden Fragen für sich persönlich oder geben Sie Mehrfachantworten zur Bewertung in ihren Arbeitsbereich.

Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß in Ihrem Arbeitsbereich oder in Ihrer Behörde...	fast nie (1)	selten (2)	manch- mal (3)	häufig (4)	fast immer (5)
die externen und internen Kunden bekannt sind.	7	7	7	7	7
um Akzeptanz für Entscheidungen beim Kunden geworben wird.	7	7	7	7	7
Sie Ideen einbringen und umsetzen können.	7	7	7	7	7
Sie an Entscheidungen beteiligt werden.	7	7	7	7	7
Ihnen die Ziele, die Ihr Aufgabenbereich oder Ihre Behörde verfolgt, bekannt sind.	7	7	7	7	7
Sie alle wichtigen Informationen erhalten.	7	7	7	7	7
Ihnen positive oder negative Rückmeldungen gegeben werden.	7	7	7	7	7
das "Kästchendenken" überwunden ist.	7	7	7	7	7
Sie dazu beitragen, Kosten zu reduzieren.	7	7	7	7	7
Sie mit Ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind.	7	7	7	7	7
Sie überprüfen, ob Sie das, was Sie tun und wie Sie es tun, richtig ist..	7	7	7	7	7

Entwickeln Sie auf Grund der Bewertungen und der Fragen Verbesserungsvorschläge, setzen Sie diese - wo immer dies möglich ist - um und leiten Sie Ihre Vorschläge "nach oben" weiter. Mit diesem Vorgehen führen Sie Ihren Arbeitsbereich und Ihre Behörde näher an das Idealbild des Leitbildes heran.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.