



LEITFADEN

FÜR EIN IDEEN- UND BESCHWERDE- MANAGEMENT IN DEN LANDRATSÄMTERN

Mai 2017

Bayerischer Landkreistag

Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München

Telefon +49 (0) 89/286615-0

Telefax +49 (0) 89/282821

info@bay-landkreistag.de

www.bay-landkreistag.de



Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Projektgruppenleiters	3
1. Warum ist ein Ideen- und Beschwerdemanagement notwendig?	4
1.1 Verbesserung der Bürger-/Kundenzufriedenheit	4
1.2 Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit (Personalbindung)	5
1.3 Monopolstellung der öffentlichen Verwaltung / Qualitätsmanagement	6
2. Begriffsbestimmungen	7
2.1 Begriffsbestimmung „Ideen“	7
2.2 Begriffsbestimmung „Beschwerde“	8
2.3 Begriffsbestimmung „Ideen- und Beschwerdemanagement“	9
3. Strategischer Ansatz / Nutzen eines Ideen- und Beschwerdemanagements	10
3.1 Gesamtstrategie bzw. das Leitbild des Landratsamts	10
3.2 Nutzen eines Ideen- und Beschwerdemanagements	11
3.3 Strategische Herausforderungen	12
4. Umsetzungsempfehlungen für den Aufbau eines bürgerorientierten, leistungsfähigen Ideen- und Beschwerdemanagements	13
4.1 Vorbemerkungen, Definitionen und generelle Vorgehensweise	13
4.2 Strategische Entscheidung zum Aufbau eines Ideen- und Beschwerdemanagements	14
4.3 Abläufe bezüglich der Entgegennahme, Koordination und Bearbeitung von Bürger-/Kundenreaktionen	16
4.4 Strukturierung der Binnenwirkungen (Innenwirkung)	18
4.5 Strukturierung der Außenwirkungen.	18
4.6 Entwicklung eines Betriebskonzeptes, Überführung in den Betrieb und kontinuierliche Weiterentwicklung	20
5. Umsetzungsempfehlungen für die systematische Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter	22
5.1 Vorbemerkungen	22
5.2 Dienstvereinbarung	22
5.3 Interner Prozess.	22
5.4 Bewertungsschema für die Berechnung des Nutzens eines Verbesserungsvorschlags	23
5.5 Zeitnahe Verwertung von Ideen.	26

Impressum:

Herausgeber:
Bayerischer Landkreistag
Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München
Telefon (089) 286615-0
Telefax (089) 282821
info@bay-landkreistag.de
www.bay-landkreistag.de

Für den Inhalt verantwortlich:

Dr. Johann Keller
Geschäftsführendes Präsidialmitglied
des Bayerischen Landkreistags

Herstellung:

Druckerei Schmerbeck GmbH
Gutenbergstraße 12
84184 Tiefenbach



Vorwort des Projektgruppenleiters

In den letzten Jahren haben sich sowohl die Strukturen und Abläufe in der öffentlichen Verwaltung als auch die Anforderungen aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger (Außensicht) sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Innensicht) wesentlich verändert. Diese Dynamik wird anhalten bzw. sich weiter erhöhen. Gründe dafür sind u.a. die

- fortschreitende Digitalisierung,
- zunehmende Komplexität der Aufgaben,
- Notwendigkeit, neue Aufgaben zu übernehmen sowie
- ein steigender Kosten- und Effizienzdruck.

Ein Ideen- und Beschwerdemanagement, das sich zugleich an die Mitarbeiter (Innensicht) und die Bürger (Außensicht) richtet und sowohl Ideen als auch Beschwerden aktiv einfordert und als Chance begreift, ermöglicht es, diese vielfältigen Herausforderungen zielgerichtet anzugehen und die Mitarbeiter und Bürger bei dieser „Daueraufgabe“ aktiv mitzunehmen. Konkret bietet ein Ideen- und Beschwerdemanagement folgende Vorteile:

- Beschwerden, die gegenüber dem Landratsamt geäußert werden, bieten ein erhebliches Potenzial zur Verbesserung der Bürger-/Kundenzufriedenheit. Gelingt es, die Beschwerdeführer durch die Antwort zu überzeugen (nicht gleichbedeutend damit, dem Beschwerdeführer in allen Punkten Recht zu geben), so kann deren Zufriedenheit sogar über dem Wert beschwerdefreier Bürger/Kunden liegen.
- Durch ein Ideenmanagement, das Mitarbeiter dazu ermutigt, sich mit neuen Ideen einzubringen und die von ihnen eingebrachten Ideen und Verbesserungsvorschläge offen und konstruktiv aufgreift, können die Mitarbeiterzufriedenheit und in der Folge auch die Personalbindung erhöht werden. Die Mitarbeiter sind zudem die Experten für ihr Fachgebiet und die Abläufe im Landratsamt. Das Optimierungspotenzial steckt vielfach bereits in den Köpfen der Mitarbeiter. Aufgabe eines Ideenmanagements ist es daher, dieses durch gezielte Anreize „hervorzuholen“.
- Das Ideen- und Beschwerdemanagement ist darüber hinaus ein wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements einer Verwaltung und ein wesentliches Element für die Umsetzung des sogenannten „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“.

Um die Landratsämter bei der Einführung eines Ideen- und Beschwerdemanagements zu unterstützen, hat die Projektgruppe „Service- und Kundenorientierung“ in Zusammenarbeit mit der i-SYS Unternehmensberatung GmbH diesen Leitfaden erstellt. Der Projektgruppe gehören die Landkreise Aschaffenburg, Bad Kissingen, Bayreuth, Coburg, Ebersberg, Miltenberg, Mühldorf a. Inn, Oberallgäu, Regensburg, Roth und Schweinfurt an, die vielfach bereits ein Ideen- und Beschwerdemanagement eingeführt haben.

Die Einführung eines Ideen- und Beschwerdemanagements kann maßgeblich dazu beitragen, das Landratsamt fit für die Herausforderungen der Zukunft zu machen und im Sinne der Bürger und Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Die in diesem Leitfaden enthaltenen Empfehlungen, bei deren Umsetzung stets die örtlichen Verhältnisse zu berücksichtigen sind, dienen hierbei als Hilfestellung.



*Landrat Robert Niedergesäß,
Landkreis Ebersberg, Leiter der
Projektgruppe „Service- und
Kundenorientierung“ des
Bayerischen Innovationsrings*

1. Warum ist ein Ideen- und Beschwerdemanagement notwendig?

Im Rahmen dieses einführenden Kapitels wird dargelegt, dass ein aktives Ideen- und Beschwerdemanagement einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Bürger-/ Kundenzufriedenheit (Kapitel 1.1, sogleich unten) sowie der Mitarbeiterzufriedenheit und damit der Personalbindung (Kapitel 1.2, S. 5) leisten kann und darüber hinaus ein wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements einer Verwaltung ist (Kapitel 1.3, S. 6).

1.1 Verbesserung der Bürger-/Kundenzufriedenheit

Der Bayerische Innovationsring hat sich mit einem 2002 veröffentlichten Konzept zur praktischen Erprobung eines aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements in den Landratsämtern bereits intensiv mit dieser Thematik auseinandergesetzt und die Einrichtung eines Ideen- und Beschwerdemanagements als wichtigen Baustein auf dem Weg zu einer **verstärkten Bürger-/Kundenorientierung** erkannt. Um den Service des Landratsamtes für seine Bürger/Kunden weiter verbessern zu können, sollten die Bürger/Kunden dazu aufgefordert werden, positive und auch negative Wünsche und Anregungen einzubringen.

Im Umgang mit **Beschwerden** rücken dabei Äußerungen unzufriedener Bürger/Kunden in den Vordergrund. Unzufriedenheit tritt beim Bürger/Kunden dann auf, wenn eine (zu) große Diskrepanz zwischen der Leistungserwartung und der tatsächlich wahrgenommenen Leistung entsteht. Ein unzufriedener Bürger/Kunde kann unterschiedlich auf eine von ihm subjektiv als „unzureichend“ wahrgenommene Leistung reagieren. Dabei ist besonders zu berücksichtigen, dass von 100 Bürgern/Kunden, die eine Beschwerde haben, nur 5 diese auch tatsächlich vortragen. 95 äußern also ihren Beschwerdegrund nicht gegenüber dem Landratsamt, sondern z. B. im Freundes- und Bekanntenkreis. Diese sog. **negative Mundkommunikation** ist sehr wirksam, da die Schilderung der Ereignisse in der Regel uneigennützig erfolgt und deshalb in hohem Maße glaubwürdig und überzeugend ist.¹ Hinzu kommt, dass ein unzufriedener Bürger/Kunde seine negativen Erfahrungen weitaus häufiger mit anderen Personen (10-33 Personen) teilt als ein zufriedener Bürger/Kunde (3-8 Personen). Die möglichen Auswirkungen dieses sog. Multiplikator-Effekts sollen anhand des folgenden (vereinfachten) Beispiels verdeutlicht werden:

- Bürger-/Kundenzufriedenheit bei 75 %:
 - 75 Zufriedene x 3 andere Personen = 225 Zufriedene
 - 25 Unzufriedene x 10 andere Personen = 250 Unzufriedene
 - Folge: Image wird schlechter
- Bürger-/Kundenzufriedenheit bei 80 %:
 - 80 Zufriedene x 3 andere Personen = 240 Zufriedene
 - 20 Unzufriedene x 10 andere Personen = 200 Unzufriedene
 - Folge: Image wird besser²

Auch wenn durchschnittlich nur 5 % der unzufriedenen Bürger/Kunden ihre Beschwerde - oder positiv formuliert, ihren Verbesserungsvorschlag – gegenüber dem Landratsamt äußern, steckt darin ein erhebliches Potenzial zur Verbesserung der Bürger-/Kundenzufriedenheit.

Gelingt es dem Landratsamt, die Beschwerdeführer durch die Antwort zu überzeugen (nicht gleichbedeutend damit, dem Beschwerdeführer in allen Punkten Recht zu geben), so kann deren Zufriedenheit sogar über dem Wert beschwerdefreier Bürger/Kunden liegen. Unzufriedene Bürger/Kunden, die freundlich und schnell zufrieden gestellt wurden, sind damit die besten Empfehlungsgeber.

¹ Vortragsreihe Prof. Dr. Ingo Balderjahn, Beschwerdemanagement für Dienstleister, 1996, S. 6 ff., online abrufbar unter: https://www.uni-potsdam.de/marketing_ls/dmdocuments/Forschung/Vortragsreihe%20Balderjahn/vnr06.pdf (27.03.2017).

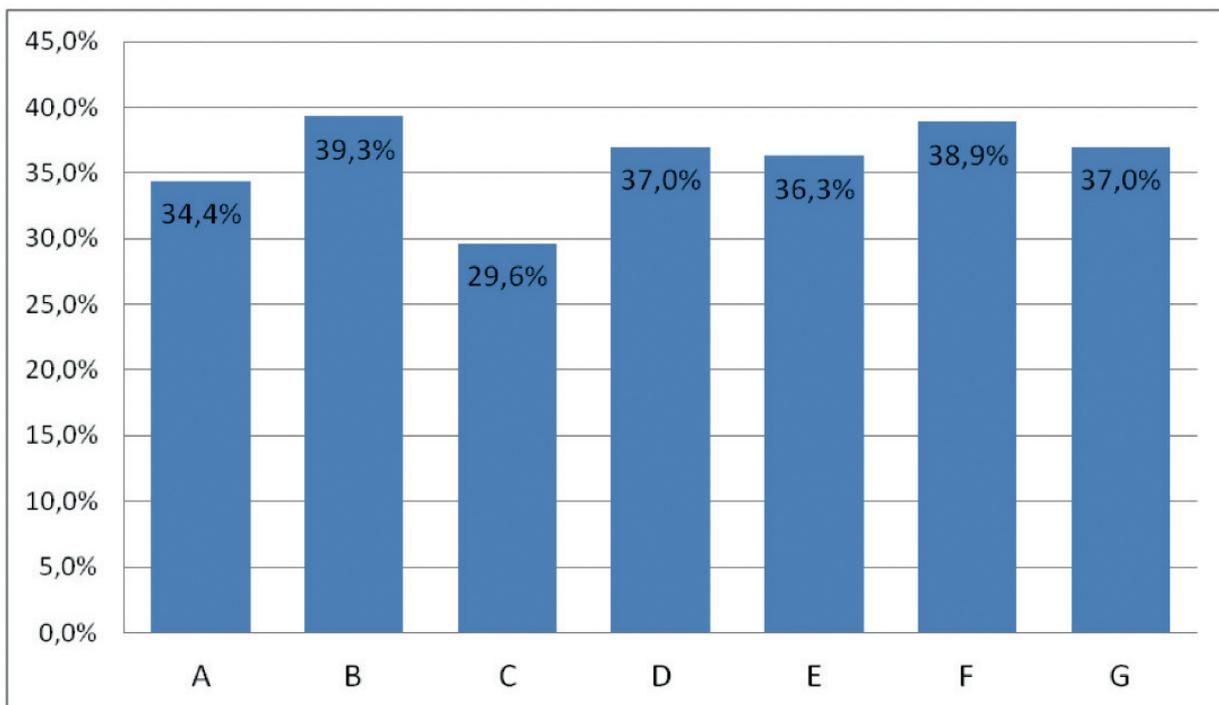
² Hinweis: Beide Beispiele bewegen sich hinsichtlich der (Un-)Zufriedenheits-Multiplikatoren am untersten Ende der jeweiligen Bandbreite.



Beschwerden stellen damit **eine Chance** zur Verbesserung der Bürger-/ Kundenzufriedenheit dar. Der oben dargestellte Multiplikator-Effekt bewirkt zusätzlich eine **positive Mundkommunikation** über die Zufriedenheit mit dem Landratsamt. Gelingt es, die Mitarbeiter für dieses neue Verständnis von Beschwerden zu gewinnen, und die Bürger/Kunden zu aktivieren, Unzufriedenheit auch gegenüber dem Landratsamt zu äußern, kann die Bürger-/Kundenzufriedenheit weiter erhöht werden. Ein systematisches und zielgerichtetes Ideen- und Beschwerdemanagement bietet daher zahlreiche Chancen zur Steigerung der Bürger-/ Kundenzufriedenheit und wirkt wie eine „kostenlose Beratung“ durch den Bürger/Kunden.

1.2 Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit (Personalbindung)

Eine unter den Mitgliedslandkreisen der Projektgruppe „Personal und Führung“ des Bayerischen Innovationsrings durchgeführte Altersstrukturanalyse hat ergeben, dass bei diesen Landkreisen in den nächsten 10 bis 15 Jahren zwischen 30 und 40 % der Mitarbeiter altersbedingt ausscheiden wird:



Diese Mitarbeiter müssen in einer Zeit nachbesetzt werden, in der das Angebot an Nachwuchskräften aufgrund der demographischen Entwicklung tendenziell abnimmt. Die Landratsämter sind dabei einem zunehmend stärkeren Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt (insbesondere mit der Wirtschaft) ausgesetzt. Damit sich der Einstellungsbedarf insbesondere aufgrund von Arbeitgeberwechseln nicht zusätzlich verschärft, wird es zunehmend wichtiger, das Personal mittel- und langfristig an das Landratsamt zu binden. Eine höhere Personalbindung kann insbesondere durch Maßnahmen zur **Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit** erreicht werden.

Die Ergebnisse der 2016 durchgeführten Mitarbeiterbefragung, an der 16 Landratsämter teilgenommen haben, haben einen Handlungsbedarf beim Umgang mit Ideen/Vorschlägen der Mitarbeiter aufgezeigt. Dabei konnten zwei wesentliche Handlungsfelder identifiziert werden:

- Die Mitarbeiter wollen stärker dazu ermutigt werden, sich mit neuen Ideen einzubringen.
- Die Mitarbeiter sehen Verbesserungsbedarf beim Umgang mit den von ihnen eingebrachten Ideen und Verbesserungsvorschlägen.

Durch ein aktivierendes Ideenmanagement, das diese Ergebnisse aufgreift, können die Mitarbeiterzufriedenheit und in der Folge auch die Personalbindung erhöht werden.

Die Mitarbeiter sind die Experten für ihren Arbeitsbereich und die Abläufe im Landratsamt. Sie können daher wertvolle Rückmeldungen geben und sind damit ganz zentral in ein Ideen- und Beschwerdemanagement einzu beziehen.

Das Optimierungspotenzial steckt vielfach bereits in den Köpfen der Mitarbeiter. Aufgabe eines Ideenmanagements ist es daher, dieses durch gezielte Anreize „hervorzuholen“.

1.3. Monopolstellung der öffentlichen Verwaltung / Qualitätsmanagement

Im Unterschied zur Privatwirtschaft bleibt einem unzufriedenen Bürger/Kunden eine Handlungsoption in der Regel verwehrt: Er kann den „Anbieter“ nicht wechseln. Das Landratsamt ist in seinem örtlichen Zuständigkeitsbereich in der Regel „Monopolist“ für die von ihm angebotenen Verwaltungsleistungen. Ein unzufriedener Bürger/Kunde kann daher beispielsweise seine Baugenehmigung nicht (im örtlich unzuständigen) nächstgelegenen Landratsamt beantragen. Aus dieser **Monopolstellung** der Landratsämter bzw. der öffentlichen Verwaltung insgesamt erwächst daher eine besondere Verantwortung für die Service- und Kundenorientierung. Dies bringen auch die Regelungen in der Allgemeinen Geschäftsordnung für die Behörden des Freistaates Bayern (AGO) bzw. der vom Bayerischen Landkreistag herausgegebenen Muster-Geschäftsweisung (Muster-GA) zum Ausdruck. Darin wird übereinstimmend die Bedeutung der Bürgerorientierung betont und u. a. geregelt, dass den Bürgern freundlich und mit Verständnis für ihre Belange zu begegnen und auf sachbezogene Vorstellungen der Bürger bei der Ermessensausübung und bei der Ausfüllung unbestimmter Rechtsbegriffe besonders einzugehen ist (§ 4 AGO bzw. § 11 Muster-GA). Diese Grundsätze sind nicht auf die **Leistungsverwaltung** beschränkt, sondern gelten auch für die **Eingriffsverwaltung**. Für das Ideen- und Beschwerdemanagement sind daher losgelöst vom Aufgabengebiet der Verwaltung **einheitliche Strukturen** zu etablieren. Diese ermöglichen es, die eigene Organisation und vorhandene Abläufe zu überdenken und an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Das Ideen- und Beschwerdemanagement ist daher ein **wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements** einer Verwaltung und ein wesentliches Element für die Umsetzung des sog. „**Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses**“ (KVP):





2. Begriffsbestimmungen

Die **Grenzen zwischen Ideen und Beschwerden sind fließend**. In jeder „Beschwerde“ kann eine „Idee“ stecken, bestimmte Punkte zu verbessern. Umgekehrt kann einer „Idee“ eine „Beschwerde“ über einen vorgefundenen Ist-Zustand zu Grunde liegen. Weitere Bezeichnungen für „Ideen“ und „Beschwerden“ sind z. B. Kritik (positiv/negativ), Rückmeldung und Feedback. Eine trennscharfe Abgrenzung von Ideen und Beschwerden ist daher nicht möglich. In den Umsetzungsempfehlungen für den Aufbau eines bürgerorientierten, leistungsfähigen Ideen- und Beschwerdemanagements werden diese daher auch allgemein als **Bürger-/Kundenreaktionen** bezeichnet (Kapitel 4, S. 13 ff.). Im Sinne eines einheitlichen Begriffsverständnisses werden die Begriffe „Ideen“ (Kapitel 2.1, hierzu sogleich unten) und „Beschwerde“ (Kapitel 2.2, S. 8) zunächst isoliert voneinander definiert und anschließend zu einem ganzheitlichen strategischen Ansatz des „Ideen- und Beschwerdemanagements“ (Kapitel 2.3, S. 9) zusammengeführt.

2.1. Begriffsbestimmung „Ideen“

Definition Ideen:

Optimierungsvorschläge, um die Ablauforganisation in der Verwaltung zu verbessern, die Qualität von Verwaltungsleistungen zu erhöhen oder sonstige Defizite zu beseitigen.

Die eingebrachten Ideen können beispielsweise

- Abläufe und Organisation einschließlich EDV-Verfahren, Vorgaben und Verwaltungsverfahren beschleunigen, erleichtern, straffen und vereinfachen,
- anregen, Aufgaben und Tätigkeiten abzubauen, für deren Wahrnehmung keine Notwendigkeit besteht oder die einen Aufwand erfordern, der in keinem angemessenen Verhältnis zum angestrebten Erfolg steht,
- anregen, Aufgaben zu übertragen, die von anderen Stellen effektiver wahrgenommen werden können,
- die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns erhöhen und insbesondere Arbeitszeit, Kosten oder Material einsparen,
- die Verwaltung bürger- und servicefreundlicher machen,
- dazu beitragen, negative Folgen für Bürger, Unternehmen oder den Staat zu vermeiden,
- Unfallgefahren vermindern, Arbeitsbedingungen erleichtern oder zur Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten beitragen.³

Bei **Rückmeldungen von Bürgern/Kunden** stehen oftmals „Beschwerden“ (zum Begriff siehe hierzu Kapitel 2.2, S. 8) im Vordergrund. Allerdings sind die Grenzen zwischen Ideen und Beschwerden fließend; in jeder „Beschwerde“ kann eine „Idee“ stecken, bestimmte Punkte zu verbessern (s. die einleitenden Ausführungen zu Kapitel 2, S. 7). Darüber hinaus etablieren sich in der Praxis zunehmend Lösungen, mit denen sich Bürger/Kunden mit konkreten Anliegen an die Verwaltung wenden können, beispielsweise:

- „Landrat im Dialog“, etwa im Landkreis Bayreuth⁴,
- „sag's-doch“ als Bürger-Hinweis-Service für Friedrichshafen und den Bodenseekreis⁵,
- laufende Bürger-/Kundenbefragung über das Internet im Landkreis Miltenberg⁶ oder
- elektronische Feedbackbögen nach dem Bürger-/Kundenkontakt (z.B. www.sayway.de, www.ifeedback.de).⁷
- „Ihre Meinung“ – ständige, systematische Befragung im Landkreis Ebersberg unmittelbar nach dem Amtsbesuch mit jährlicher Auswertung und Veröffentlichung.

³ Ziff. 3.1 der Innovationsrichtlinie Moderne Verwaltung, Bekanntmachung der Bayerischen Staatsregierung vom 30.09.2008, Az.: B II 4 - 155200-1-41, AllMBl. 2008, S. 623).

⁴ <https://www.landkreis-bayreuth.de/Buergerservice/LandratimDialog/ImGespraechmitLandratHermannHuebner.aspx>.

⁵ <https://sags-doch.de>.

⁶ <http://www.landkreis-miltenberg.de/Landkreis/Aktuell/Pressearchive.aspx?orgid={63070F87-6492-465D-957C-0BB89E3A839F}>.

⁷ Links in dieser Aufzählung zuletzt aufgerufen am 27.03.2017.

Eine Idee bzw. ein **Verbesserungsvorschlag der Mitarbeiter** muss grundsätzlich folgende Mindestanforderungen erfüllen:

- Er stellt eine über die Dienstpflichten des Einreichenden hinausgehende, freiwillige Sonderleistung dar.
- Der Verbesserungsvorschlag wird konkret und konstruktiv (umsetzungsbereit) beschrieben.
- Der Verbesserungsvorschlag ist nutzbringend und durchführbar.

Kein Verbesserungsvorschlag liegt dagegen vor, wenn von den vorschlagenden Mitarbeitern erwartet werden kann, dass sie die Zielsetzung ihres Vorschlags innerhalb ihres Aufgabenbereichs im Rahmen einer durchschnittlichen Aufgabenerfüllung selbstständig und eigenverantwortlich umsetzen. Ein Verbesserungsvorschlag liegt außerdem nicht vor, wenn er einen Auftrag für die Entwicklung konkreter Verbesserungen umsetzt oder der Vorschlag auf bloße Fehlerkorrektur abzielt.⁸

Hinweis: Die Kriterien für eine Idee bzw. einen Verbesserungsvorschlag können entsprechend der örtlichen Besonderheiten weiter ergänzt bzw. konkretisiert werden. So haben einige Landratsämter festgelegt, dass sich eine Idee bzw. ein Verbesserungsvorschlag nicht auf den eigenen Arbeitsbereich beziehen darf. Hier steht die Überlegung im Vordergrund, dass die laufende Verbesserung des eigenen Arbeitsbereichs regelmäßig erwartet werden kann. Andere Landratsämter haben diese Einschränkung nicht. Für die Praxis ist zu berücksichtigen, dass Einschränkungen in der Regel die Anzahl der eingereichten Ideen bzw. Verbesserungsvorschläge verringern.

Die **regelmäßige Aktivierung** der Mitarbeiter, sich in das Ideenmanagement (Vorschlagswesen) einzubringen, ist im Sinne eines „**Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses**“ (KVP) notwendig und Teil der **Führungsaufgabe**. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter dabei auch dazu motivieren, über den eigenen Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich hinauszudenken. Die Führungskraft kann „gute“ Ideen der Mitarbeiter aber auch außerhalb eines strukturierten Ideenmanagements honorieren (z. B. positives Feedback/Lob, Beurteilung bei Beamten, Prämien, leistungsorientierte Bezahlung, im Rahmen des Mitarbeitergesprächs).

2.2. Begriffsbestimmung „Beschwerde“

Definition Beschwerde:

Beschwerden sind (mündliche und/oder schriftliche) Äußerungen unzufriedener Bürger/Kunden bzw. von Mitarbeitern gegenüber dem Landratsamt. Anlässe für Beschwerden sind z. B.:

- fachliche Entscheidungen
- persönliches Verhalten
- organisatorische Abläufe (Rahmenbedingungen)

Beschwerden des Bürgers/Kunden können dabei u. a. auf eine verbesserte Bearbeitung (inkl. bessere Organisation, Öffnungszeiten und Erscheinungsbild, Verständlichkeit und Lesbarkeit etc.) und/oder eine Veränderung der Entscheidung bzw. freundlicheres Verhalten abzielen. Entsprechende „Unmutsäußerungen“ werden nicht immer ausdrücklich als „Beschwerde“ bezeichnet sein. Formulierungen, die auf eine „Beschwerde“ hindeuten sind insbesondere:

- Wiederholungen, z. B.:
 - o ... schon einmal habe ich ...
 - o ... hatte schon mehrfach ...

⁸ Ziff. 3.1 der Innovationsrichtlinie Moderne Verwaltung, Bekanntmachung der Bayerischen Staatsregierung vom 30.09.2008, Az.: B II 4 - 155200-1-41, AllMBl. 2008, S. 623.



- Vorwurf, z. B.:
 - o ... sehe ich es als kleinlich an, wenn Sie ...
 - o ... Sie sollten lieber ...
- Anzweifeln, z. B.:
 - o ... ich glaube nicht, dass ...
 - o ... es kann nicht sein, dass ...
 - o ... ich verstehe nicht ...
- Zeitverzug, z. B.:
 - o ... bereits vor vier Wochen ...
 - o ... und warte bereits ...
- Eskalation, z. B.:
 - o ... nachdem ich schon Ihren Abteilungsleiter (oder andere Instanzen)...

Daneben sind als weitere Beschwerdearten denkbar

- politisch motivierte Beschwerden
- einfache Unmutsäußerungen
- förmliche Rechtsbehelfe: Sie sind ebenfalls ein Ausdruck der Unzufriedenheit des Bürgers/Kunden. Im Gegensatz zu „einfachen“ Beschwerden oder formlosen Rechtsbehelfen (Gegenvorstellung, Aufsichts- und Dienstaufsichtsbeschwerde) ist bei förmlichen Rechtsbehelfen das Verfahren zur Bearbeitung gesetzlich geregelt. Sinnvollerweise können förmliche Rechtsbehelfe daher nur im Rahmen der Auswertung des Beschwerdemanagements nach Anzahl und inhaltlicher Begründung berücksichtigt werden.

Hinweis: Eine Erläuterung der Definition von Beschwerden ist für die einzelnen Mitarbeiter als Hilfe bei der Fragestellung, ob eine zu registrierende Beschwerde vorliegt, empfehlenswert.

2.3. Begriffsbestimmung „Ideen- und Beschwerdemanagement“

Ideen- und Beschwerdemanagement ist der **systematische** und **zielorientierte** Umgang mit Ideen und Beschwerden. Zur Grundstruktur gehören:

- zentrale Anlaufstelle zur Annahme von Beschwerden und Ideen (z. B. Bürgertelefon, Büro des Landrats, Infothek) **und/oder** dezentrale Anlaufstellen (z. B. Sachbearbeitung, Fachbereiche, Abteilungsleiter)
- zentrale Koordination und definierte Bearbeitungsprozesse (v. a. Weg einer Beschwerde)
- Kommunikationskonzept (Beschwerdewege, Information über Bearbeitung, Termine, etc.)
- Berichtswesen und Controlling mit Kennzahlen für den Wirkungsgrad des Ideen- und Beschwerdemanagements (z. B. Vorschlagsquote, Umsetzungsquote, Nutzenquote, mittlere Umsetzungszeit)⁹

Wie bereits in den einleitenden Ausführungen zu Kapitel 2, S. 7, dargelegt, wird aufgrund der zahlreichen Überschneidungen von „Ideen“ und „Beschwerden“ empfohlen, ein ganzheitliches strategisches Verständnis des Ideen- und Beschwerdemanagements zu entwickeln und im Haus zu etablieren:

⁹ Siehe hierzu auch die Ausführungen zum Controlling in Kapitel 4.6, S. 20 ff.



3. Strategischer Ansatz / Nutzen eines Ideen- und Beschwerdemanagements

Ausgehend von den Ausführungen zur Notwendigkeit eines Ideen- und Beschwerdemanagements in Kapitel 1, S. 4 ff., und den Begriffsbestimmungen in Kapitel 2, S. 7, werden nachfolgend ein strategischer Ansatz für ein Ideen- und Beschwerdemanagement herausgearbeitet (Kapitel 3.1, sogleich unten), der Nutzen für Bürger, Mitarbeiter und das Landratsamt insgesamt (Kapitel 3.2, S. 11) dargestellt und die strategischen Herausforderungen bei der Einführung eines Ideen- und Beschwerdemanagements aufgezeigt (Kapitel 3.3, S. 12).

3.1. Gesamtstrategie bzw. das Leitbild des Landratsamts

Die Bürger/Kunden haben sich heute vielfach daran gewöhnt, in alltäglichen Situationen vom Leistungserbringer nach ihrer Zufriedenheit mit einer zuvor in Anspruch genommenen Dienstleistung befragt zu werden. Insbesondere die modernen Medien ermöglichen es mittlerweile, Bürger-/Kundenreaktionen anzuregen, zu sammeln und auf einfache Weise auszuwerten (z. B. Beispiel QR-Codes). Für die Verwaltung ist die „Hand am Puls des Bürgers/Kunden“ von entscheidender Bedeutung, um zu erfahren,

- inwieweit der Bürger/Kunde mit einer Verwaltungsleistung zufrieden war,
- ob er Vorschläge hat, die für die Verbesserung der Bürger-/Kundenzufriedenheit genutzt werden können,
- inwieweit Abläufe optimiert und Bearbeitungsaufwände reduziert werden können,
- inwieweit Schulungsbedarfe bei Mitarbeitern bestehen,
- wie sich die Verwaltung auf dieser Grundlage insgesamt ein besseres Image verschaffen oder sichern kann.

Angesichts des demographischen Wandels wird es darüber hinaus zunehmend wichtiger, das Personal mittel- und langfristig an das Landratsamt zu binden. Eine höhere Personalbindung kann insbesondere durch Maßnahmen zur **Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit** erreicht werden. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen 2016 haben gezeigt, dass ein aktivierendes Ideen- und Beschwerdemanagement dazu beitragen kann.¹⁰

¹⁰ Siehe hierzu Kapitel 1.2, S. 5.



Ein Ideen- und Beschwerdemanagement sollte daher in die **übergeordneten strategischen Ziele** der Verwaltung bzw. ihres **Leitbildes** sowie in ggf. vorhandene Führungsleitlinien eingebettet sein:

- Welche Ziele setzt sich die Verwaltung?
- Welche Qualitätsansprüche verfolgt diese (häufig mit der Ausrichtung „Wir sind eine moderne Verwaltung“)?
- Wie geht sie mit Defiziten im Verwaltungshandeln um (häufig mit der Ausrichtung „Das Bessere ist der Feind des Guten“ bzw. „Wer aufhört sich zu verbessern, hört auf gut zu sein“)?
- Welche Rolle sollen dabei die Mitarbeiter in der Beziehung zum Bürger/Kunden übernehmen?

Praxisbeispiele:

- Das Landratsamt Ebersberg hat 2005 das Mitarbeiter-Vorschlagswesen MIVO (Mit Ideen Verwaltung Optimieren) eingeführt und verfolgt damit insbesondere folgende Ziele:
 - o Eigene Prinzipien und Regeln im Sinne einer flexiblen und kreativen Verwaltung laufend infrage zu stellen,
 - o Beitrag zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess, weil mit jeder realisierten Idee ein Missstand verringert wird,
 - o Steigerung der Leistungsfähigkeit (Effizienz und Effektivität) von innen heraus,
 - o schnellere und unbürokratischere Umsetzung von Verbesserungen,
 - o Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit.
- Das Landratsamt Mühldorf a. Inn hat 2008 ein Ideen- und Beschwerdemanagement zum systematischen und zielgerichteten Umgang mit Ideen, Anregungen, Verbesserungen, Lob und Beschwerden für Bürgerinnen und Bürger eingerichtet und 2010 auch eine Dienstvereinbarung dazu erstellt. Ein internes Vorschlagswesen erfasst separat die Vorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Landratsamt verfügt dadurch über eine sehr hohe Service- und Dienstleistungsqualität, eine hohe Kundenzufriedenheit und eine hervorragende Außenwirkung des Landratsamts.

3.2. Nutzen eines Ideen- und Beschwerdemanagements

Ein Ideen- und Beschwerdemanagement entfaltet seinen Nutzen in drei Dimensionen:

- Nutzen für Bürger
 - o Negativen Konsequenzen, die sich aus einer Unzufriedenheit gegenüber der Verwaltung entwickeln, wird frühzeitig entgegengewirkt (Abläufe werden verkürzt, rechtliche Risiken werden vermieden etc.)
 - o Imagegewinn, z. B. bei Veröffentlichung einer umgesetzten Idee
 - o Insgesamt: Bürgerzufriedenheit (Erkenntnis, dass die Verwaltung „für ihn da ist“)
 - o Rechtsweg kann ggf. vermieden werden
- Nutzen für Mitarbeiter
 - o Mehr Sicherheit im Bürger-/Kundenkontakt aufgrund gezielter Personalentwicklungsmaßnahmen bezüglich des Umgangs mit Bürger-/ Kundenreaktionen (Vorbehalte, ggf. auch Ängste müssen dabei thematisiert werden)
 - o besser organisierte Bürger-/Kundenkontakte
 - o „entspanntere“ Bürger-/Kundenkontakte mit geringerem Eskalationspotenzial
 - o teilweise auch weniger Arbeitsaufwand, da Auseinandersetzungen oder Diskussionen abgekürzt werden können
 - o vorhandenes Praxiswissen in Form von Ideen und Verbesserungsvorschlägen wird berücksichtigt
 - o Insgesamt bessere Mitarbeiterzufriedenheit

- Nutzen für die Verwaltung insgesamt
 - o Bürger/Kunden und Mitarbeiter als kompetente „Berater“
 - o gefährdete Beziehungen werden frühzeitig stabilisiert
 - o höhere Bindung der Mitarbeiter an den Arbeitgeber
 - o Dialog mit dem Bürger/Kunden verändern (z. B. förmliche Rechtsbehelfe reduzieren)
 - o Insgesamt: höhere Bürger-/Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit als zentraler Nutzen
 - o Beitrag zur Wirtschaftlichkeit (z. B. Bearbeitungskosten für andere Reaktionsformen reduzieren)
 - o Informationen zur Qualitätsverbesserung gewinnen
 - o Chancen auch in puncto einer stärkeren interkommunalen Zusammenarbeit, da Beschwerdeanliegen teilweise in Zusammenarbeit mit Beteiligten anderer Behörden/Institutionen bearbeitet werden müssen
 - o bürgerorientiertes Verwaltungsimago

Zufriedenstellend bearbeitete Beschwerden steigern regelmäßig die Zufriedenheit sogar über den Wert von beschwerdefreien Bürgern/Kunden hinaus!

Der Nutzen kann auch zahlenmäßig über das **Controlling** eines kombinierten Ideen- und Beschwerdemanagements herausgearbeitet werden (siehe hierzu Kapitel 4.6, S. 20 ff.).

3.3. Strategische Herausforderungen

Das Ideen- und Beschwerdemanagement wird im Wesentlichen aus zwei Quellen gespeist, die intern unterschiedlich behandelt werden sollten (siehe hierzu auch Kapitel 2.3, S. 9, sowie die Umsetzungsempfehlungen in Kapitel 4, S. 13 ff., und Kapitel 5, S. 22 ff.):

- „Bürger als Berater“ (Anregungen von außen)
- „Mitarbeiter als Impulsgeber“ (Anregungen von innen)

Ergänzend kann auch der Vergleich mit anderen Landratsämtern eine wichtige „Messlatte“ für eigene Verbesserungen sein (Austausch von „Best Practice“-Beispielen, interkommunale Vergleiche etc.).

Der eigene Anspruch an eine gute Dienstleistungsqualität und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit bedingt immer auch die Befassung mit tatsächlichen oder vermuteten Defiziten. Entscheidend ist dabei, dass hier ein **Denken** maßgeblich **aus Bürger-/Kunden- bzw. Mitarbeiterperspektive** gefordert ist: Unzufriedene Bürger/Kunden und Mitarbeiter teilen ihre Unzufriedenheit regelmäßig nicht aktiv mit (vgl. Kapitel 1.1, S. 4), häufig bedarf es einer Aufforderung (**Aktivierung**) und ggf. sogar einer expliziten Frage nach der Zufriedenheit und nach Verbesserungsvorschlägen. Bei den Mitarbeitern tritt das Ideen- und Beschwerdemanagement neben andere Instrumente der Personalführung (Mitarbeitergespräche etc.) und ergänzt diese.

Daneben müssen im Rahmen der Einführung eines Ideen- und Beschwerdemanagements folgende Herausforderungen bewältigt werden:

- **Herausforderung 1:** Viele Verwaltungen unterschätzen generell die Notwendigkeit eines aktivierenden Ideen- und Beschwerdemanagements.
- **Herausforderung 2:** Das Nichtvorliegen von Beschwerden unterliegt einer Uminterpretation, wird also dahingehend gedeutet, dass es keine Probleme gäbe.
 - o Aber: Kunden-/Mitarbeiterverhalten ist bei Unzufriedenheit nicht immer logisch.
 - o Defizite gibt es überall dort, wo gearbeitet wird.
 - o Nur redet nicht jeder sofort und offen darüber.



- **Herausforderung 3:** Weil mögliche negative Rückmeldungen als vermeintliches Risiko eingestuft werden, unterbleibt die aktive „Anregung“ des Bürgers/Kunden bzw. des Mitarbeiters oder wird nur oberflächlich vorgenommen, um eventuell notwendige Veränderungen zu vermeiden beziehungsweise auf ein Mindestmaß zu reduzieren.
- Kultur des Lernens aus Defiziten und Fehlern („Fehlerkultur“) muss in der Verwaltung verankert sein bzw. werden.
- Lernen aus Fehlern steht sehr häufig in Verbindung mit der Frage, wie in der Organisation vorhandenes Wissen „konserviert“ wird, also mit der Frage nach einem Wissensmanagement.¹¹

Ein Ideen- und Beschwerdemanagement leistet einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der **übergeordneten strategischen Ziele** des Landratsamts bzw. seines **Leitbilds**. Darüber hinaus trägt es zur **Verbesserung der Bürger-/Kundenzufriedenheit** und der **Mitarbeiterzufriedenheit** bei und erhöht so die **Personalbindung**. Es lohnt sich daher, die soeben dargestellten Herausforderungen anzupacken. Die Kapitel 4 und 5 geben die hierzu notwendigen Hilfestellungen.

4. Umsetzungsempfehlungen für den Aufbau eines bürgerorientierten, leistungsfähigen Ideen- und Beschwerdemanagements

4.1. Vorbemerkungen, Definitionen und generelle Vorgehensweise

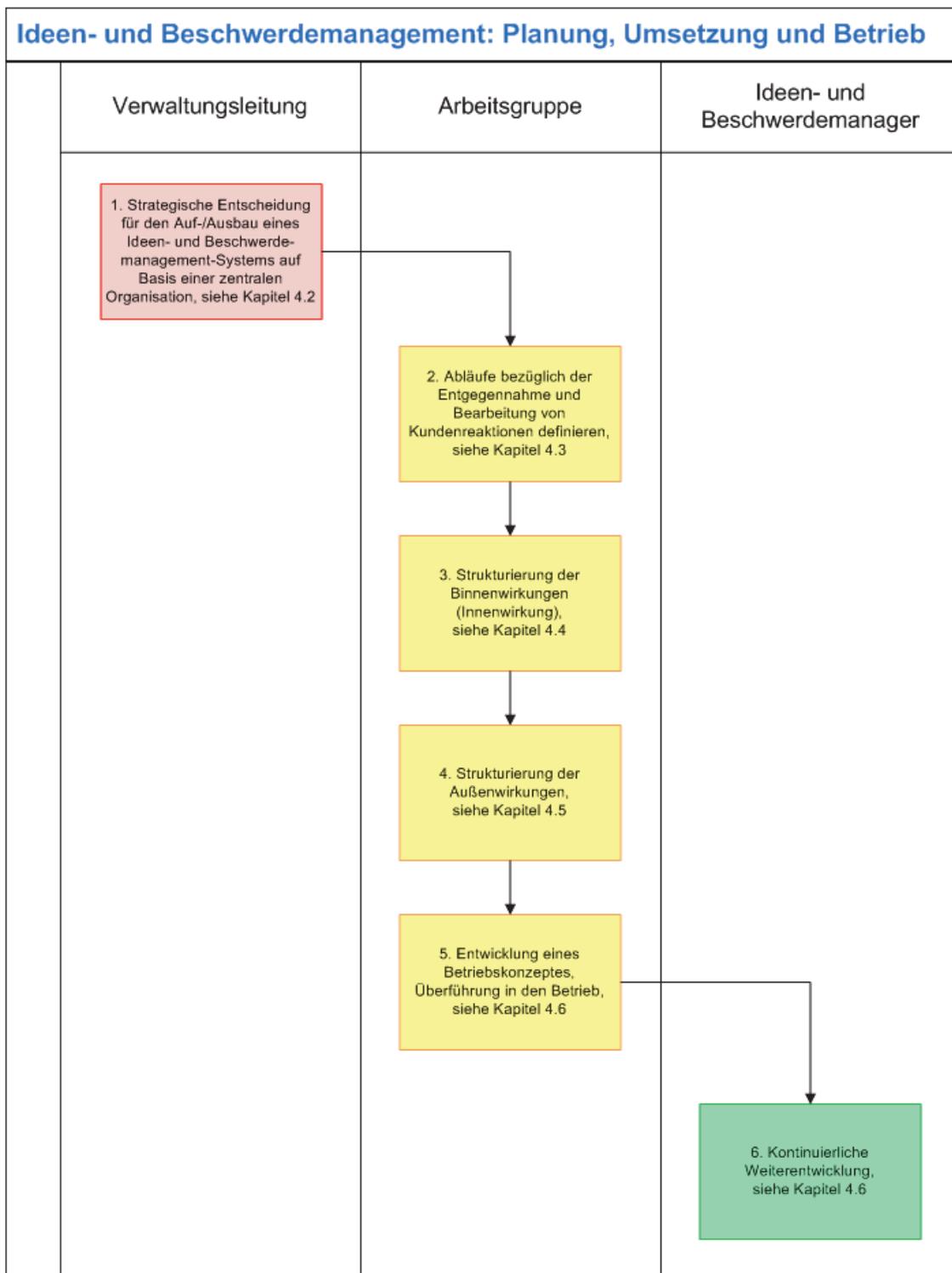
Der Aufbau eines wirkungsvollen und leistungsfähigen Ideen- und Beschwerdemanagements erfordert von allen Beteiligten, **hauptsächlich aus der Bürger-/Kundenperspektive** zu denken. Nachdem aber die Akzeptanz von innen, also innerhalb der Verwaltung, eine wesentliche Grundlage und gleichermaßen den wichtigsten Erfolgsfaktor für die Einführung und den laufenden Betrieb darstellt, wird bei den folgenden Ausführungen die Innensicht vor der Außensicht thematisiert. Der Begriff „Bürger-/Kundenreaktionen“ wird als Oberbegriff verwendet und steht dabei für Ideen und Beschwerden, die von Bürgerinnen und Bürgern an die Verwaltung herangetragen werden.

Die Vorgehensweise beim Aufbau gliedert sich in verschiedene Projektphasen:

- Strategische Entscheidung der Verwaltungsleitung zum Aufbau eines Ideen- und Beschwerdemanagements;
- Entwicklung der Abläufe rund um die Entgegennahme, Koordination, Bearbeitung und Bewertung von Bürger-/Kundenreaktionen;
- Strukturierung der Binnenwirkungen (Innenwirkung);
- Strukturierung der Außenwirkungen;
- Entwicklung eines Betriebskonzeptes und Überführung des Ideen- und Beschwerdemanagements in den Betrieb
- mit anschließender kontinuierlicher Weiterentwicklung.

Die vorstehend genannten Projektphasen werden in der folgenden Abbildung dargestellt und im Anschluss daran in den Kapiteln 4.2. bis 4.6. detailliert bezüglich konzeptionsrelevanter Faktoren und mit konkreten Tipps für die Umsetzung im Landratsamt beschrieben:

¹¹ Siehe hierzu: Innovationsstiftung Bayerische Kommune (Hrsg.), Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung, 2015, online abrufbar unter: http://www.bay-innovationsstiftung.de/fileadmin/docs/Abschlussbericht_Wissensmanagement_final.pdf (27.03.2017).



4.2. Strategische Entscheidung zum Aufbau eines Ideen- und Beschwerdemanagements

Im Vorfeld eines Projekts ist zu berücksichtigen, inwieweit ein Ideen- und Beschwerdemanagement bereits existiert, zumindest in Ansätzen praktiziert wird (was häufig der Fall sein dürfte) oder bis dato nicht vorhanden ist. Es gilt der Grundsatz, dass bereits vorhandene Strukturen - unter kritischer Würdigung ihrer Leistungsfähigkeit - möglichst umfassend in das Projekt einbezogen werden sollten.



Zentrale Themen und daraus abgeleitete Fragestellungen, die im Rahmen eines Konzeptes beantwortet werden müssen, sind insbesondere folgende:

- Weshalb benötigt „unsere“ Verwaltung überhaupt ein Ideen- und Beschwerdemanagement? Antworten auf diese Frage finden sich in den Kapiteln 2. und 3. dieses Leitfadens. Hier sind **sämtliche Führungskräfte einer Verwaltung und auch der Personalrat** gefordert, den Mitarbeitern Antworten auf diese grundlegende Fragestellung zu geben.
- Bezüglich der zu formulierenden Zielsetzungen ist eine Differenzierung erforderlich, welche Elemente eines Ideen- und Beschwerdemanagements bereits vorhanden und wie diese ausgeprägt sind. Erfahrungsgemäß existieren in den meisten Landratsämtern grundlegende Strukturen, funktionieren teils **aber nur eingeschränkt**. Klassisches Beispiel hierfür ist eine Beschwerdebearbeitung nach dem Prinzip „to whom it may concern“ – Beschwerden werden in diesem Fall zu wenig zielgerichtet bearbeitet, also gestreut, und meistens ist die **Prozessverantwortung zu wenig** oder überhaupt nicht geregelt.
- Bei der Formulierung der Zielsetzungen sollten auch eventuell vorliegende Ergebnisse von **Mitarbeiter- sowie Bürger-/Kundenbefragungen** berücksichtigt werden. Diese wurden in der Vergangenheit teils in Eigenregie, teils durch den Bayerischen Landkreistag initiiert. Bei der Formulierung der Zielsetzungen sollten insoweit die festgestellten eigenen Defizite berücksichtigt werden beziehungsweise die Ergebnisse von Vergleichen mit anderen Landratsämtern einfließen, die ein gut funktionierendes Ideen- und Beschwerdemanagement betreiben.
- Ebenso sollte die Fragestellung einbezogen werden, ob ein Ideen- und Beschwerdemanagement lediglich in Eigenregie umgesetzt werden soll, inwieweit darüber hinaus **Ansätze für eine interkommunale Zusammenarbeit** realisierbar sein könnten beziehungsweise ob hierfür nicht konkreter Bedarf besteht? Grundlage für eine solche Überlegung ist wiederum die Bürger-/Kundenperspektive und die Frage, inwieweit der Bürger zum Zeitpunkt der Formulierung seiner Beschwerde die örtliche und sachliche Zuständigkeit zuverlässig erkennen kann (oder nicht).
- Im Zuge der strategischen Entscheidung ist auch die **Zeitschiene** für die Planung und Umsetzung des Projekts, in Abhängigkeit von einem eventuellen Neuaufbau beziehungsweise einem Relaunch, festzulegen. Bis wann soll das Konzept für das Ideen- und Beschwerdemanagement entwickelt sein? Bis wann soll das Konzept in den laufenden Betrieb überführt werden?

Erfahrungswerte, Empfehlungen und Umsetzungs-Tipps

1. Der Aufbau einer **zentralen Stelle** für die Koordination der Bearbeitung von Bürger-/Kundenreaktionen hat sich in der Vergangenheit sehr gut bewährt. Prozessverantwortlicher ist dabei entweder der Ideen- und Beschwerdemanager des Hauses (Beispiel: Landratsamt Starnberg) oder das Büro der Landrätin beziehungsweise des Landrats (Beispiel: Landratsamt Ebersberg).
2. Eine **interkommunale Zusammenarbeit** bietet sich insbesondere dort an, wo Kreis- und Stadtverwaltungen beziehungsweise andere kommunale Aufgabenträger bereits intensiver zusammenarbeiten (Beispiel: Stadt- und Landkreis Friedrichshafen im Bereich der einheitlichen Behördenrufnummer D115 und des gemeinsamen Bürger-Hinweis-Service „sag’s doch“).
3. Der Erfolg eines Ideen- und Beschwerdemanagements hängt insbesondere von einem **kontinuierlichen Nachhalten** der damit verbundenen Prozesse im laufenden Betrieb ab. Nur wenn das System ordnungsgemäß funktioniert, kann sich der Nutzen eines aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements voll entfalten.
4. Mit der strategischen Entscheidung ist auch die Zusammensetzung der Projektgruppe festzulegen. Der **Personalrat** sollte von Beginn an einbezogen werden.
5. Die im Zuge der strategischen Entscheidung formulierten Aufträge an eine Projektgruppe sind so zu verstehen, dass zunächst ein Konzept beziehungsweise die Bestandteile eines Konzeptes zu entwickeln sind, über dessen beziehungsweise deren Umsetzung **nach Fertigstellung des Konzeptes** zu entscheiden ist.
6. Wie lange dauert es erfahrungsgemäß, um ein Ideen- und Beschwerdemanagement aufzubauen? Sofern Sie für die Dauer der Konzeptions- und Umsetzungsphase jeweils **sechs Zeitmonate** ansetzen, sollten alle in diesem Leitfaden beschriebenen Arbeiten erledigt werden können.

4.3. Abläufe bezüglich der Entgegennahme, Koordination und Bearbeitung von Bürger-/Kundenreaktionen

Generell ist der Prozess für eine strukturierte Bearbeitung von Bürger-/Kundenreaktionen wie folgt aufzubauen (Darstellung in Anlehnung an die Abbildung „Beschwerdemanagement“, Quelle: Professor Dr. Bernd Stauss, Lehrstuhl für DLM, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt):



Die Teilprozesse 1. bis 4. stellen dabei den sog. „direkten Ideen- und Beschwerdemanagement-Prozess“ dar, die Teilprozesse 5. bis 9. den „indirekten Ideen- und Beschwerdemanagement-Prozess“. Das System ist insgesamt **eingebettet in ein Qualitätsmanagement und den sog. „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess“** (KVP).

Wesentliche Aufgabenschwerpunkte, die bei der Entwicklung des Konzeptes und der gesamten Prozessorganisation zu bearbeiten sind, sind folgende:

- Über welche **Kommunikationskanäle** sollen Ideen und Beschwerden entgegengenommen werden?
- Welche **Qualitätsstandards** werden für die verschiedenen Teilprozesse der Bearbeitung von Bürger-/Kundenreaktionen definiert?
- Mit welcher **technischen Unterstützung** wird die Bearbeitung der verschiedenen Teilprozesse vereinfacht, zuverlässig gestaltet und möglichst automatisiert?
- Welche **personellen Ressourcen** werden hierfür in der Verwaltung bereitgestellt?

Erfahrungswerte, Empfehlungen und Umsetzungs-Tipps

1. Wie bereits unter Kapitel 4.2. im Rahmen der zu treffenden strategischen Entscheidungen beschrieben, hat sich eine **zentral ausgerichtete Prozessorganisation bewährt**. Dies bedeutet nicht, dass Bürger-/Kundenreaktionen ausschließlich zentral angenommen werden dürfen – vielmehr ist die **Entgegennahme auch dezentral zu ermöglichen** (z. B. im persönlichen Kontakt oder im Telefonat eines Bürgers mit einem Mitarbeiter usw.).



2. Wesentliche Teilprozesse bei einer **zentralen oder dezentralen Entgegennahme**, bei der jeder Mitarbeiter als unmittelbarer, sofortiger Ansprechpartner für den Bürger fungiert und damit zum „Sprachrohr“ des Bürgers wird, sind folgende:
 - o strukturierte Erfassung der Bürger-/Kundenreaktion;
 - o für die Verwaltung verbindliche Regelung des Verbleibs mit dem Bürger/Kunden;
 - o Erstellen einer Eingangsbestätigung mit Hinweis auf die Dauer bis zu einer qualifizierten Nachricht an den Bürger/Kunden (nicht bis zur Erledigung!);
 - o Weiterleitung der Bürger-/Kundenreaktion an den zentral für den Prozess Verantwortlichen, dem die „Federführung“ obliegt beziehungsweise der die Koordination für eine weitere Bearbeitung übernimmt;
 - o Koordination der Bearbeitung der Bürger-/Kundenreaktion in Zusammenarbeit mit der betreffenden Organisationseinheit beziehungsweise den betreffenden Organisationseinheiten;
 - o gegebenenfalls Zwischennachricht bei prognostizierbarer Nichteinhaltung der anfangs mitgeteilten Bearbeitungsdauer;
 - o abschließende Benachrichtigung an den Bürger/Kunden oder Nachricht zum weiteren Vorgehen bei einer notwendigen, zeitlich aufwändigeren Bearbeitung des Anliegens;
 - o abschließende Benachrichtigung der von der Bürger-/Kundenreaktion betroffenen Organisationseinheit(en);
 - o Erfassung der statistisch relevanten Informationen zur bearbeiteten Bürger-/Kundenreaktion;
 - o kontinuierliche Auswertung der Bürger-/Kundenreaktionen und Ableitung von Optimierungsmaßnahmen.
3. Besonders wichtig ist es, in die Bearbeitung von Bürger-/Kundenreaktionen sog. **Eskalationsmechanismen** einzubeziehen – hierbei sind folgende Fragen zu klären: Wie lassen sich Bürger-/Kundenreaktionen bereits bei der Entgegennahme so qualifizieren, dass das daraus resultierende Konfliktpotenzial frühzeitig erkannt und hinsichtlich des Umfangs zuverlässig eingeschätzt werden kann? Welche Maßnahmen sind gegebenenfalls sofort zu treffen, um eine mögliche Eskalation zu verhindern?
4. Für bestimmte Teilprozesse sind **Qualitätsstandards** zu definieren, hierzu zählen insbesondere standardisierte Erfassungsprozeduren, Reaktionszeiten für einzelne Bearbeitungsschritte und Vorgaben für eine niederschwellige Erledigungsquote („schnelle Abhilfe“).
5. Die gesamte Prozessorganisation des Ideen- und Beschwerdemanagements sollte **strukturiert dokumentiert** werden. Für die Beschreibung der Abläufe eignen sich Software-Lösungen wie Microsoft Visio oder signavio.
6. Wesentlich für die Effektivität und Effizienz der Bearbeitung von Bürger-/Kundenreaktionen ist eine intuitiv und schnell bedienbare **Software-Lösung**, die die Entgegennahme, Bearbeitung und Auswertung von Bürger-/Kundenreaktionen optimal unterstützt. Erfahrungsgemäß sind E-Mail-Systeme nur bedingt geeignet, um Ideen und Beschwerden strukturiert zu bearbeiten. Andererseits müssen aber keine größeren Investitionen getätigt werden, z. B. die Beschaffung einer eigens programmierten Anwendung für diesen Einsatzzweck.
7. **Technisch gut unterstützt** werden müssen der Erfassungsprozess samt Kategorisierung, das Wiedervorgabemanagement, die Workflow-Komponente auf Grundlage einer zentralen Koordination bei gleichzeitig dezentraler fachlicher Bearbeitung sowie Auswertungen. Hierfür bieten sich z. B. webbasierte Kollaborationsanwendungen an, die zum Teil auch mittels einer APP auf Android- und iOS-Smartphones bedient werden können.
8. Jedenfalls für die Verarbeitung personenbezogener Daten zu berücksichtigen sind sämtliche **datenschutzrechtlichen Anforderungen**.

4.4. Strukturierung der Binnenwirkungen (Innenwirkung)

Eine überzeugte Haltung aller Mitarbeiter bezüglich des Nutzens eines Ideen- und Beschwerdemanagements ist wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Projekts. Aufgrund der in den beiden letzten Jahrzehnten in der bayerischen Verwaltung kontinuierlich entwickelten Bürger-/Kundenorientierung sind die hierfür notwendigen Grundhaltungen regelmäßig vorhanden – dennoch lassen sich gerade die Entgegennahme und Bearbeitung kritischer Bürger-/Kundenreaktionen **regelmäßig professionalisieren, also benötigte Kompetenzen weiterentwickeln**. Insoweit ist bei der Planung zu berücksichtigen, dass ein Innenmarketing-Konzept erarbeitet werden muss, das einen „Qualifizierungsbaustein“ enthält.

Erfahrungswerte, Empfehlungen und Umsetzungs-Tipps

1. Zu Beginn des Projekts sollte ein **Projektauftrag** formuliert werden, der die mit der Einführung eines Ideen- und Beschwerdemanagements verfolgten Zielsetzungen und die wesentlichen Erfolgsfaktoren benennt.
2. Wesentlich ist es, den Mitarbeitern gegebenenfalls **vorhandene Ängste zu nehmen**, eine Beschwerde überhaupt zu thematisieren (Stichwort „Fehlerkultur“).
3. Ein zentraler Konzeptbestandteil sind **Personalentwicklungsmaßnahmen** für die Mitarbeiter. Soweit das Ideen- und Beschwerdemanagement zentral organisiert wird, können solche Maßnahmen auch stärker konzentriert werden. Eine große Herausforderung stellt es dar, die Mitarbeiter so zu sensibilisieren, dass sie Ideen und Beschwerden erkennen und darauf kompetent eingehen (können).

Praktische Tipps, z. B. dass Beschwerden vom Bürger häufig nicht direkt artikuliert werden, müssen hierbei einbezogen werden. So sensibilisierte und geschulte Mitarbeiter können Beschwerden und damit verbundene Konfliktpotenziale frühzeitig erkennen und mit ihrem Verhalten den geplanten Prozessablauf in Gang setzen.

Darüber hinaus können typische Beschwerdeformulierungen als „Erkennungszeichen“ typisiert und optimale Verhaltensweisen trainiert werden.

4. Die für das Ideen- und Beschwerdemanagement definierten **Qualitätsstandards** sind in ein gegebenfalls vorhandenes Qualitätsmanagement zu integrieren.

Praxisbeispiel für ein Qualitätsmanagement

Im Landratsamt Ebersberg sind das interne Vorschlagswesen – Verbesserung „von innen heraus“ – und die Beschwerdestelle (Anlaufstelle für Bürgeranliegen) – Verbesserung „von Außen“ – wichtige Bestandteile des internen Qualitätsmanagements und befördern so den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Verwaltung. Weitere Bausteine des Qualitätsmanagements sind:

- Standardisiertes Berichtswesen
- Servicegarantien
- Ständige Befragungen

4.5. Strukturierung der Außenwirkungen

Große Bedeutung bei der Einführung eines Ideen- und Beschwerdemanagements kommen der **Werbung und Öffentlichkeitsarbeit** hierfür zu. Die dabei zu entwickelnden Maßnahmen sind in Teilbereichen als Pendant zu den in Kapitel 4.4. skizzierten, nach innen gerichteten Aufgaben zu verstehen.

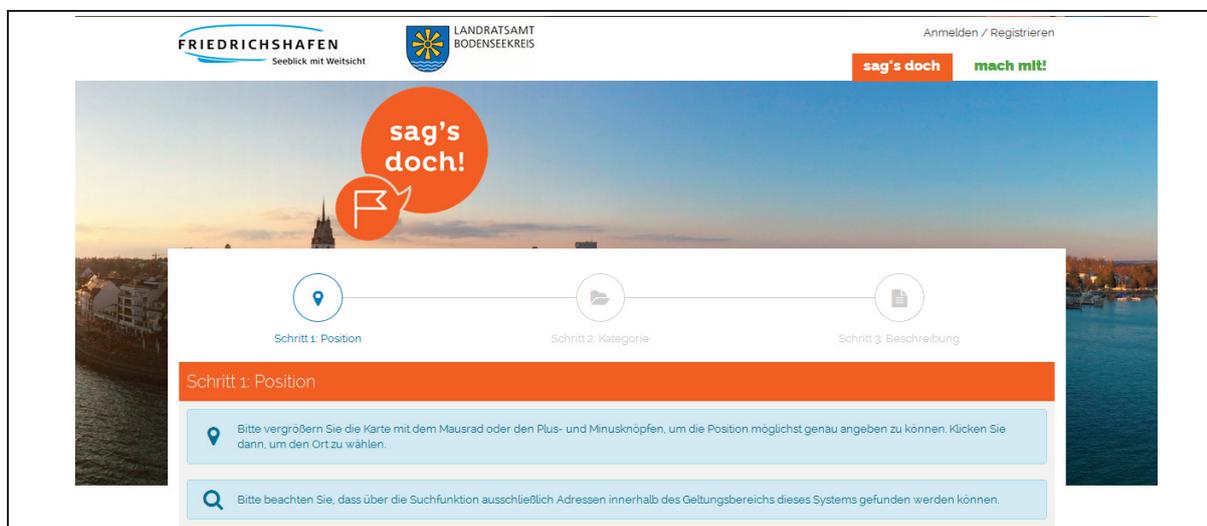
Ausgangspunkt für die Strukturierung der Außenwirkungen ist das grundlegende Verständnis, dass erst eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit die intensive und regelmäßige Nutzung des Ideen- und Beschwerdemanagements durch Bürgerinnen und Bürger befördert. Die **kontinuierliche Bewerbung** im Sinne eines Marketings sollte dabei einen festen Platz in der Öffentlichkeitsarbeit einer Behörde erhalten. Damit unterstreicht sie das Image einer modernen, kundenorientiert denkenden und handelnden Verwaltung.

Strukturell ist der Grundsatz zu berücksichtigen, dass Ideen und Beschwerden **so einfach wie möglich**, also im wahrsten Sinne des Wortes „unbürokratisch“, geäußert werden können. Wesentlicher Bestandteil der Maßnahmen sollte es sein, die im Zuge der Prozessorganisation eröffneten Kommunikationskanäle gezielt und insbesondere dort zu bewerben, wo eine **hohe Anzahl an potenziellen Nutzern** erreicht wird – also in Aufgabenbereichen mit großer Bürger-/Kundennachfrage wie z. B. Bürger-/Kundenserviceeinrichtungen oder im Internet.

Bewährt hat sich ein sog. „Werbemix“ mit Werbung im Internet, am Telefon (z. B. mit Ansagen in Warteschleifen), in E-Mail-Footern, auf elektronischen Anzeigen in Wartebereichen (z. B. mit einem sogenannten Tickertext) oder im Printbereich (z. B. Aufkleber/Aufdrucke auf der Ausgangspost, QR-Codes und Plakate). In Abhängigkeit von den zu erreichenden Zielgruppen sind dabei nicht nur einheitliche Formulierungen zu finden und hausweit vorzugeben, gegebenenfalls sind auch mehrsprachige Texte erforderlich, so z. B. im Ausländerwesen.

Erfahrungswerte, Empfehlungen und Umsetzungs-Tipps

1. Beziehen Sie die **Mitarbeiter und die Kollegen der Öffentlichkeitsarbeit** von Beginn an in die Erarbeitung des Werbekonzeptes ein und integrieren Sie das Thema Ideen- und Beschwerdemanagement in eventuelle Bürger-/Kundenbefragungen.
2. Weisen Sie nicht nur auf die Möglichkeiten des Ideen- und Beschwerdemanagements als solches hin, sondern informieren Sie auch über den **grundsätzlichen Ablauf** und anhand von Beispielen über bisher erzielte Ergebnisse.
3. Besonders bewährt hat sich eine Kombination aus unmittelbarer Qualitätssicherung und Ideen- und Beschwerdemanagement im direkten Bürger-/Kundenkontakt – lassen Sie Ihre Mitarbeiter nach erbrachter Dienstleistung einfach nach der Zufriedenheit des Bürgers/Kunden fragen oder an ihn eine „Meinungskarte“ aushändigen. Hierbei wird nicht nur der Prozess der Bürger-/Kundenreaktion initiiert, sondern auch das Qualitätsbewusstsein des jeweiligen Mitarbeiters geschärft. Durch derart **gezielte, aber maßvolle Anregungen** werden geschaffene Feedbackmöglichkeiten regelrecht aktiviert.
4. Das Ideen- und Beschwerdemanagement sollte einen **leicht verständlichen Namen** erhalten, um ein erfolgreiches Marketing nach außen zu unterstützen (z. B. „sag's doch“ im Bodenseekreis, siehe Abbildung).



4.6. Entwicklung eines Betriebskonzeptes, Überführung in den Betrieb und kontinuierliche Weiterentwicklung

Im Folgenden werden zentrale Fragestellungen erörtert, die bei der Entwicklung des Betriebskonzeptes, der Produktivsetzung und bei der Weiterentwicklung des Ideen- und Beschwerdemanagements zu bearbeiten sind.

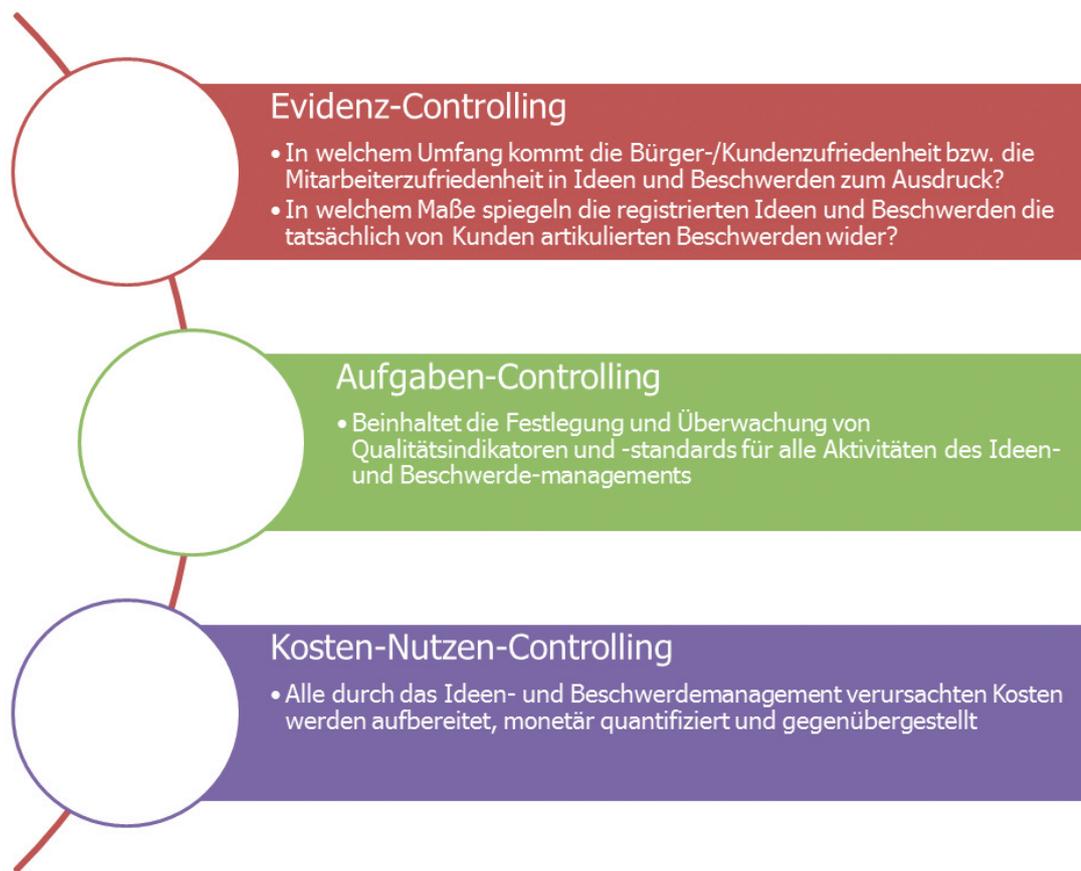
Ausgangspunkt für das Betriebskonzept ist die dezentral verortete Annahme von Ideen und Beschwerden, eine zentrale Koordination der weiteren Bearbeitung sowie die - wiederum dezentrale - fachliche Bearbeitung selbst. Als zentrale Koordinationsstellen kommen z. B. ein Ideen- und Beschwerdemanager in Stabsstellenfunktion, eine Leitung Bürgerservice in Linienfunktion oder das Büro des Landrats in Betracht. Eine **eindeutige Prozessverantwortung** ist wichtig und zwingend festzulegen.

Dem Ideen- und Beschwerdemanager sollten aufgrund seiner Prozesseigner-Eigenschaft sämtliche **Kompetenzen** eingeräumt werden, die für eine zielgerichtete Koordination der Bearbeitung von Ideen und Beschwerden erforderlich sind. Damit wird gewährleistet, dass er die weitere fachliche Bearbeitung der Bürger-/Kundenreaktion steuern, gegebenenfalls verschiedene Stellungnahmen koordinieren und damit gegenüber dem Anfragenden eine inhaltlich in sich schlüssige und widerspruchsfreie Antwort übermitteln kann. Unabhängig von der Einräumung entsprechender Kompetenzen treffen auf den Ideen- und Beschwerdemanager im Besonderen die Anforderungen zu, die auch an Mitarbeiter im Rahmen eines Personalentwicklungsprozesses gestellt werden (siehe Kapitel 4.4.). Er muss **in besonderem Maße fachliche und verhaltensbezogene Kompetenzen** in seiner Person vereinen, da er grundsätzlich bei jeder Bürger-/Kundenreaktion, bei seiner Koordinationsaufgabe und bei der sich anschließenden dezentralen fachlichen Bearbeitung die Anforderungen aus der Verwaltung (Innensicht) und die Anforderungen des Bürgers/Kunden (Außensicht) auf einen gemeinsamen Nenner bringen muss.

Ideen- und Beschwerdemanagement lässt sich nicht „nebenher“ betreiben, insoweit stellt sich auch die Frage, welche **Personalressourcen** für den Betrieb eines entsprechenden Systems bereitzustellen sind. Erfahrungswerte aus bayerischen Landkreisen zeigen, dass für diese zentrale Funktion in der Regel bis zu 0,5 Stellenanteile zu berücksichtigen sind. Bei einem bereits eingerichteten und gut funktionierenden Ideen- und Beschwerdemanagement kann der Stellenanteil zudem auf Grundlage bisheriger Erfahrungen zur Beschwerdehäufigkeit und der durchschnittlichen Bearbeitungsdauer einzelner Bürger-/Kundenreaktionen ermittelt werden.

Vor der Überführung in den Betrieb ist ein **Berichtswesen für das Ideen- und Beschwerdemanagement** aufzubauen und als zusätzlicher Baustein in das üblicherweise im Landratsamt vorhandene Berichtswesen aufzunehmen. Das sog. Reporting bestimmter Kennzahlen dient dazu, die Wirkungen und den Erfolg des Systems in Zahlen zu belegen und dieses, aufbauend auf den ermittelten und interpretierten Zahlen, im Sinne eines Controlling, also einer ausgeübten Steuerungsfunktion, kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dahinter steht übergeordnet die Frage, welche quantitativen und qualitativen Erkenntnisse in Optimierungsprozesse in welcher Form einfließen müssen. Hieraus resultiert letztlich die Anforderung, das Reporting und Controlling in vorhandene Systeme des Qualitätsmanagements und des KVP einzubetten, mittels Kennzahlen Erkenntnisse aus dem Betrieb rückzukoppeln und für deren weitere Verarbeitung zu sorgen.

Im Controlling lassen sich übergeordnet drei Aufgabenschwerpunkte definieren:



Grundsätzlich ist im **Reporting zwischen Basis- und Verhältniskennzahlen** zu differenzieren.

Basiskennzahlen dienen dazu, mittels absoluter Werte bestimmte Sachverhalte zu erfassen:

- Wie sieht das Ideen- und Beschwerdeaufkommen aus, also wie hoch ist die Anzahl der im Berichtszeitraum erhaltenen Bürger-/Kundenreaktionen?
- Welche Kanäle werden hierfür genutzt?
- Auf was beziehen sich die Bürger-/Kundenreaktionen inhaltlich? Hierbei ist eine Kategorisierung nach fachlichen Schwerpunkten und einzelnen Themen sinnvoll.
- Wie lange dauert die Bearbeitung von Eingang bis zum Abschluss (Bearbeitungsdauer beziehungsweise Durchlaufzeit)?
- Wie viele Bürger-/Kundenreaktionen werden positiv, wie viele negativ für den Bürger/Kunden bearbeitet?
- Welcher zeitliche und monetäre Aufwand entsteht durch die Bearbeitung der Bürger-/Kundenreaktionen?
- Welchen qualitativen Nutzen haben die bearbeiteten Bürger-/Kundenreaktionen für die Verwaltung und deren Mitarbeiter? Auch hier ist eine Kategorisierung nach Themen oder Aufgabengebieten sinnvoll.

Verhältniskennzahlen werden eingesetzt, um Werte für Vergleiche zu generieren:

- Eine besonders wichtige Kennzahl ist die prozentuale Beteiligungsquote, also die Anzahl der Bürger-/Kundenreaktionen je 100 Mitarbeiter.
- Mit der Lösungs-/Umsetzungsquote wird die Qualität der Bearbeitung ermittelt.
- Die im Verhältnis ermittelten Kennzahlen können zudem genutzt werden, um Vergleiche mit anderen Verwaltungen vorzunehmen.

Erfahrungswerte, Empfehlungen und Umsetzungs-Tipps

1. Sorgen Sie für **kurze Berichtszeiträume**, um die Funktion des Ideen- und Beschwerdemanagements zu überwachen und den Nutzen beziehungsweise Erfolge für alle Beteiligten regelmäßig zu transportieren. Auswertungen in einem monatlichen Rhythmus haben sich bewährt.
2. Legen Sie fest, wie mit den statistischen Rückmeldungen innerhalb jeder Organisationseinheit umzugehen ist. Idealerweise werden Basis- und Vergleichskennzahlen sowie die daraus gewonnenen Kenntnisse als **regelmäßiger Tagesordnungspunkt in Mitarbeiterbesprechungen** verankert. Diese Transparenz schafft Akzeptanz und schärft gleichzeitig das Bewusstsein um die Notwendigkeit und den Nutzen eines Ideen- und Beschwerdemanagements. Die übermittelten Informationen liefern zudem konkrete Ansatzpunkte für Optimierungen innerhalb der jeweiligen Organisationseinheit.
3. Sämtliche Erkenntnisse sollten in einen **jährlich zu erstellenden Bericht** einfließen. Neben dem „Jahresergebnis“ können so Entwicklungstendenzen aufgezeigt und künftige Handlungsfelder definiert werden.

5. Umsetzungsempfehlungen für die systematische Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter

5.1. Vorbemerkungen

Wie bereits ausgeführt, sollte der Aufbau eines Ideen- und Beschwerdemanagements neben den Bürgern/Kunden auch die Mitarbeiter und deren Verbesserungsvorschläge einbeziehen. Um dieser Zielstellung ebenfalls gerecht zu werden, können die in Kapitel 4 beschriebenen Vorgehensweisen teilweise direkt, teils mit geringfügigen Anpassungen übertragen werden. Insbesondere gilt auch für das verwaltungsinterne Ideenmanagement, dieses kontinuierlich zu bewerben und die Mitarbeiter immer wieder zu aktivieren, ihre Ideen einzubringen. Alle Führungskräfte sind gefordert, ein Umfeld zu schaffen, in dem jeder für Ideen anderer aufgeschlossen ist. Nachdem es aber **einige Besonderheiten** zu beachten gilt, werden diese im Folgenden beschrieben.¹²

5.2. Dienstvereinbarung

Das verwaltungsinterne Vorschlagswesen sollte auf **Grundlage einer Dienstvereinbarung** realisiert werden. In dieser sollten insbesondere die folgenden Punkte thematisiert werden:

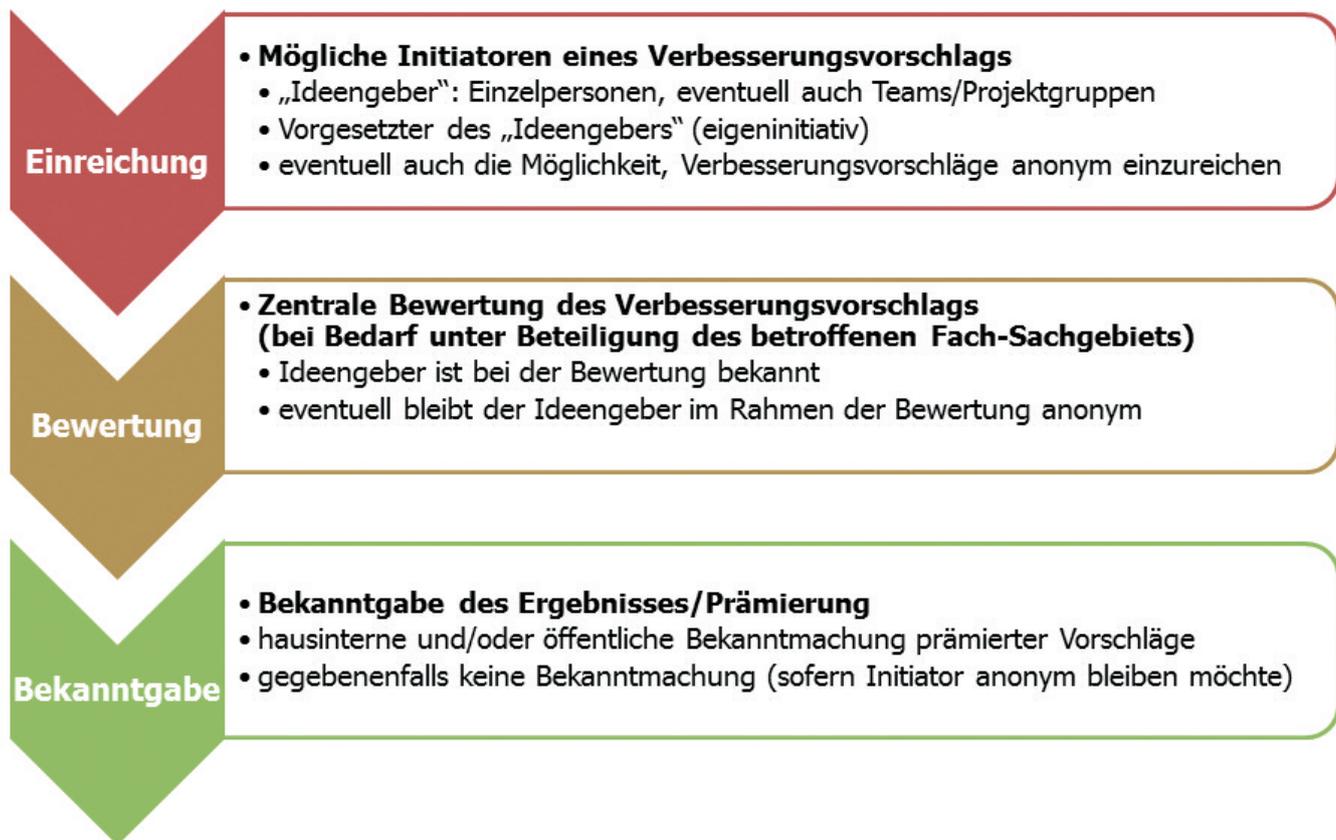
- Zielsetzungen des verwaltungsinternen Ideenmanagements,
- Abgrenzungen und Mindestanforderungen an einen Verbesserungsvorschlag (hierzu siehe Kapitel 2.1, S. 7 f.),
- Beschreibung des internen Prozesses von der Einreichung bis zur Prämierung (siehe Kapitel 5.3, sogleich unten),
- Bewertungsschema für die Berechnung des Nutzens eines Verbesserungsvorschlags, Beschreibung der zu vergebenden Prämien und der maximalen Höhe einer Geldprämie (siehe Kapitel 5.4, S. 23),
- sonstige relevante Faktoren (siehe Kapitel 5.5, S. 26.).

5.3. Interner Prozess

Der interne Prozess von der Einreichung bis zur Prämierung sollte gemäß der folgenden Abbildung strukturiert werden und berücksichtigen, dass möglicherweise auch Bedarf besteht, Verbesserungsvorschläge anonym einreichen zu können bzw. dass der Ideengeber auch bei der anschließenden Bewertung anonym bleibt:¹³

¹² Ergänzend kann auf die Regelungen in der Innovationsrichtlinie Moderne Verwaltung, Bekanntmachung der Bayerischen Staatsregierung vom 30.09.2008 (Az.: B II 4 - 155200-1-41, AllMBl. 2008, S. 623) zurückgegriffen werden.

¹³ Vgl. auch Ziff. 3.3 der Innovationsrichtlinie Moderne Verwaltung, Bekanntmachung der Bayerischen Staatsregierung vom 30.09.2008 (Az.: B II 4 - 155200-1-41, AllMBl. 2008, S. 623).



5.4. Bewertungsschema für die Berechnung des Nutzens eines Verbesserungsvorschlags

In der Regel werden beim verwaltungsinternen Ideenmanagement Verbesserungsvorschläge mit Geldprämien belohnt. Die Höhe der Geldprämie beträgt für Verbesserungsvorschläge max. 10.000 €. Insoweit sollte transparent und nachvollziehbar herausgearbeitet werden, wie Nutzen und Kosten eines Verbesserungsvorschlags, die erbrachte Leistung und der Umfang der Anwendung im konkreten Fall berechnet wird.¹⁴

Grundlage für die Bewertung ist in jedem Fall der **Ausarbeitungsgrad** („Reifegrad“) eines eingereichten Verbesserungsvorschlags, der danach beurteilt wird, wie detailliert der Vorschlag beschrieben wird. Darauf aufbauend können weitere für die Berechnung relevante Faktoren beurteilt werden, hierzu zählen beispielsweise:

- Welchen Arbeitsaufwand hat der Mitarbeiter gehabt, um seinen Vorschlag einzureichen?
- Inwieweit wirkt sich der Vorschlag in puncto Ressourceneffizienz (z. B. Zeit, Material, Finanzen) vorteilhaft auf die Organisation – in einem einzelnen Sachgebiet oder auf die gesamte Verwaltung – aus? Welche „Reichweite“ hat also der Vorschlag?
- Welche positiven Effekte hat der Vorschlag auf die Arbeitsweise und Mitarbeiterzufriedenheit?
- Welchen Bezug hat der Verbesserungsvorschlag zum jeweiligen Arbeitsbereich und Auftrag des Mitarbeiters (zur Abgrenzung siehe Kapitel 2.1, S. 7 f.)?
- Inwieweit entfaltet der Vorschlag Anreize für andere Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen?
- Wie wirkt sich der Vorschlag insgesamt auf das Image der Verwaltung aus?

¹⁴ Siehe hierzu Ziff. 5.4 der Innovationsrichtlinie Moderne Verwaltung, Bekanntmachung der Bayerischen Staatsregierung vom 30.09.2008 (Az.: B II 4 - 155200-1-41, AllMBl. 2008, S. 623).



Diese Faktoren können nach Bedarf durch weitere ergänzt werden. Nach einer Einzelbewertung jedes Faktors wird der durchschnittliche prozentuale Prämiensatz berechnet. Hierfür kann folgendes Bewertungsschema in Verbindung mit einer symbolischen Rating-Skala herangezogen werden:

	Berechnungsrelevanter Faktor	Gewichtung in Prozent, z. B.				
		75	60	45	30	15
1	Ausarbeitungsgrad					
2	Arbeitsaufwand					
3	Reichweite					
...	...					

Sind die Faktoren einzeln bewertet, wird aus diesen ein prozentualer Durchschnittswert gebildet und auf Grundlage der festgelegten maximalen Geldprämie die individuelle Prämie für den eingereichten Vorschlag ermittelt.¹⁵ Die Tabelle ist auf eine maximale Ausschüttung von 75 Prozent ausgelegt. Für Team-/Gruppenvorschläge und/oder zur Berücksichtigung von Faktoren, die sich in der verwendeten Bewertungsmatrix noch nicht ausreichend widerspiegeln, kann ein pauschaler Aufschlag von bis zu 25 Prozent gewährt werden. Das Minimum beläuft sich auf 15 Prozent. Die verwendeten Kriterien sollten eng auf die strategischen Ziele bzw. das Leitbild des Landratsamts abgestimmt sein (Kapitel 3.1, S. 10 f.).

Praxisbeispiel:

Im Landratsamt Ebersberg wurde z. B. folgendes Bewertungsschema entwickelt:

- Stufe 1 der Bewertung: Teamfähigkeit
Gruppenvorschläge werden höher bewertet als solche von einzelnen Mitarbeitern. Für jedes Teammitglied wird deshalb 1 Punkt vergeben.
- Stufe 2 der Bewertung: Engagement
Die Einsatzbereitschaft steht im Vordergrund, d. h. Punkte werden nicht nur für die Idee als solche vergeben, sondern auch für das Mitwirken und Mitgestalten bei der Umsetzung der Idee.

Bewertungskriterien	Punkte
Die Idee wurde ohne Lösungsweg eingereicht und führte zur Umsetzung.	0
Die Idee wurde mit Lösungsweg eingereicht und führte zur Umsetzung in veränderter Form.	1
Die Idee in Form des eingereichten Lösungswegs wurde umgesetzt.	2
Ein Lösungsweg wurde ausführlich beschrieben und unter Mitwirkung des Mitarbeiters/Teams umgesetzt.	4
Ein Lösungsweg wurde vollständig umgesetzt und die Umsetzung wurde vom Mitarbeiter/Team forciert.	6

- Stufe 3 der Bewertung: Nutzen
Hierbei wird unterschieden nach Vorschlägen mit materiellem Nutzen und andere mit qualitativem Nutzen.

¹⁵ Siehe auch Ziff. 5.4.1 der Innovationsrichtlinie Moderne Verwaltung, Bekanntmachung der Bayerischen Staatsregierung vom 30.09.2008 (Az.: B II 4 - 155200-1-41, AllMBl. 2008, S. 623).



Materielle Einsparungen werden wie folgt bewertet:

Einsparungen bis	Punkte
500 €	1
2.500 €	2
5.000 €	4
15.000 €	6
30.000 €	10

Bei nicht kostensenkenden Ideen werden Punkte für den innovativen Beitrag, der u. a. das Image des Landratsamts verbessert, vergeben:

Bewertungskriterien	Punkte
erhebliche Verbesserung für einzelne Mitarbeiter	2
erhebliche Verbesserung für ein Sachgebiet	2 – 5
erhebliche sachgebietsübergreifende Verbesserungen im Landratsamt oder Verbesserungen, die sich auch auf Bereiche außerhalb des Landratsamts auswirken (z. B. bei Vereinfachung von Verwaltungsvorschriften)	5 – 10
erhebliche Steigerung des Kundenservices	1 - 5

Die Punktezahl wird dann mit einem Euro-Betrag multipliziert und so die auszuschüttende Prämie berechnet.

Erfahrungswerte, Empfehlungen und Umsetzungs-Tipps

- Berücksichtigen Sie, dass die Bereitschaft der Mitarbeiter, Ideen einzubringen, nicht unmittelbar von der Höhe der ausgereichten Geldprämien abhängt. Immaterielle „Prämien“ (Lob seitens des Vorgesetzten, Bekanntmachung auf einem hausweiten Ideen-Board, Urkunde vom Landrat usw.) können wesentlich mehr Wirkung als Geld- oder Sachprämien entfalten.
- Soweit ein Vorschlag monetäre Verbesserungen für die Verwaltung bewirkt, sollten eventuelle „Anlaufkosten“ (z. B. zunächst die Investition in zusätzliches Material, eine neue Software usw., bei gleichzeitig zeitlich verzögerter Amortisation) nicht zu Lasten des Ideengebers gehen.
- Gute Ideen können auch im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung beziehungsweise durch Geldprämien, Dienstbefreiungen, Sachprämien und sonstigen Anerkennungen honoriert werden.
- Lassen sich gute Vorschläge aus Gründen, die der Ideengeber nicht zu vertreten hat, nicht umsetzen, oder handelt es sich um Vorschläge, die im Wesentlichen ideellen Charakter haben, kann hierfür eine **Anerkennungsprämie** gewährt werden.
- Prämierungen sind grundsätzlich **steuer- und sozialversicherungspflichtig**. Insoweit bedarf es einer Regelung, ob und bis zu welcher Höhe der Dienstherr/Arbeitgeber Steuern und Sozialabgaben übernimmt.



5.5. Zeitnahe Verwertung von Ideen

Die Prämierung auch **bereits erfolgreich umgesetzter Vorschläge** beziehungsweise von Vorschlägen, mit deren Umsetzung bereits begonnen wurde, ist möglich.

Hintergrund für diese pragmatische Vorgehensweise ist, dass bei einem im Landratsamt nicht vorhandenen Ideenmanagement gute Vorschläge unmittelbar umgesetzt werden können. Ist aber ein Ideenmanagement implementiert, werden Vorschläge zunächst hierüber eingereicht. Der Bewertungsprozess dauert gegebenenfalls mehrere Monate, da die Bewertungskommission nur unregelmäßig tagt. Hier besteht die Gefahr, dass die „Anfangseuphorie“, die mit einer vorhandenen Idee verbunden ist, verloren geht und darüber hinaus unnötig Zeit verstreicht. Im Ergebnis könnte dies dazu führen, dass das implementierte Ideenmanagement sogar kontraproduktiv wirkt. Dieses Risiko wird mit dieser Vorgehensweise minimiert.





Der Bayerische Landkreistag ist einer der vier Kommunalen Spitzenverbände in Bayern.

Neben dem Bayerischen Landkreistag sind dies der Bayerische Gemeindetag, der Bayerische Städtetag und der Bayerische Bezirkstag. Die 71 bayerischen Landkreise haben sich freiwillig zu diesem Kommunalen Spitzenverband zusammengeschlossen, der gleichzeitig eine Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Dienstherreneigenschaft ist. Wesentliches Ziel des Bayerischen Landkreistags ist es, die kommunale Selbstverwaltung auf der Kreisebene zu sichern und zu stärken: Nach außen, insbesondere gegenüber dem Gesetzgeber und den Ministerien, werden die gemeinsamen Interessen der bayerischen Landkreise vertreten, nach innen werden die Mitglieder informiert und beraten.

Bayerischer Innovationsring für Landratsämter

Im Innovationsring des Bayerischen Landkreistags haben sich 26 Landkreise zusammengeschlossen, um die Landratsämter auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Zu diesen Herausforderungen zählen insbesondere die demografische Entwicklung, die Anforderungen unserer Informations- und Wissensgesellschaft, die Kommunalfinanzen sowie die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an den Service und die Qualität von Verwaltungsleistungen. Als praktische Hilfestellungen veröffentlicht der Innovationsring regelmäßig Leitfäden, die von den Projektgruppen „Personal und Führung“, „Betriebswirtschaft“, „Organisation/eGovernment“ sowie „Service- und Kundenorientierung“ erarbeitet werden. Die Projektgruppen bilden die thematischen Schwerpunkte des Bayerischen Innovationsrings ab und verdeutlichen seinen ganzheitlichen Ansatz der Verwaltungsmodernisierung.



**BAYERISCHER
LANDKREISTAG**

Kardinal-Döpfner-Straße 8 - 80333 München
Telefon: +49 (0) 89/286615-0 - Telefax: +49 (0) 89/282821
info@bay-landkreistag.de - www.bay-landkreistag.de