

Schriftenreihe des Oö. Landesrechnungshofes

Oberösterreichischer



LRH

Landesrechnungshof

BAND VIII

DER WEG ZUR ZERTIFIZIERUNG

INHALTSVERZEICHNIS

1	Vorwort	3
2	Das NPO-Label – eine Auszeichnung der Besten / Dr. Hans Lichtsteiner.....	6
3	Der Landesrechnungshof stellt sich einem internationalen Zertifizierungs- und Assessmentverfahren / Roland Zürcher	10
4	NPO-Label für Management-Excellence an den Oö. Landesrechnungshof / o.Univ.Prof. Dr. Reinbert SCHAUER	14
5	Die neutrale Unterstützung von außen / Dr. Gerlinde Stöbich	16
6	Der Weg zur Zertifizierung / Mag. Elke Anast	19



Foto: Land OÖ / Kauder

1 VORWORT

Warum haben wir uns diesem beschwerlichen und aufwändigen Zertifizierungsverfahren unterworfen? Über fast ein Jahr verteilt haben wir uns von Schweizer Experten auf Herz und Nieren überprüfen lassen. Wir haben nicht nur unzählige Fragen beantwortet – wir mussten herzeigen, belegen, nachweisen, argumentieren. Und wenn ich „wir“ sage, dann meine ich nicht nur das Management, sondern auch viele Mitarbeiter aus den verschiedensten Bereichen. Und dies alles neben der täglichen Arbeit.

Lassen Sie mich die Antwort auf diese Frage nach dem Warum, nach dem Sinn und Zweck einer solchen Qualitätsprüfung mit ein paar grundsätzlichen Bemerkungen beginnen. Zu den fundamentalen Prinzipien eines demokratischen Rechtsstaates zählen unbestritten neben

- der Trennung der Staatsgewalten
- der temporären Begrenzung und Kontrolle von Machtausübung auch
- die Transparenz staatlichen Handelns
- sowie die Information der Steuer zahlenden Bevölkerung über die Effizienz und Effektivität des öffentlichen Mitteleinsatzes.

In einer entwickelten Demokratie ist dem Steuerzahler die Wahrheit über die wirtschaftliche und finanzielle Situation eines Gemeinwesens nicht nur zumutbar, er hat vielmehr einen moralischen und rechtlichen Anspruch von seinen demokratisch legitimierten Funktionsträgern Rechenschaft darüber zu verlangen, wie mit seinen Steuergeldern umgegangen wird.

Diese im demokratischen Staatsgefüge den parlamentarischen Körperschaften zukommende Kontrollaufgabe haben im Wesentlichen die Rechnungshöfe als verfassungsrechtlich konzipierte unabhängige Hilfsorgane der jeweiligen Landtage wahrzunehmen.

Echte Kontrolle kann definitionsgemäß nur dann ihrer Aufgabe gerecht werden und einen Nutzen stiften, wenn sie von der zu prüfenden exekutiven Staatsgewalt auch wirklich unabhängig ist und vollen Einblick in das Handeln verantwortlicher staatlicher Organe und Institutionen hat.

Diese Voraussetzungen werden in OÖ durch ein – auch nach internationalen Maßstäben gemessen – modernes und professionelles LRH-Gesetz garantiert. Dafür gebührt dem Gesetzgeber Dank und Anerkennung.

Eine unserer Ansicht nach selbstverständliche Verpflichtung des LRH war und ist es daher, auf Basis dieser vorbildlichen Rechtsgrundlage eine auch qualitativ hochwertige Prüfungs- und Beratungsarbeit zu leisten.

Dies sind wir einfach den Steuerzahlern und ihren demokratisch legitimierten Vertretungskörpern schuldig.

Ein Rechnungshof muss sich für das Gemeinwesen rechnen. Er muss mehr Nutzen stiften als er Kosten verursacht. Sein Nutzen ist wiederum eine unmittelbare Folge der Qualität seiner Arbeit. Kompetenz und Qualität waren daher von Beginn an für uns nicht nur wohlklingende Schlagworte sondern ehrgeiziges Ziel und ständige Herausforderung.

Gemeinsam mit meinen engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und entsprechend unserem Leitbild und Selbstverständnis als Anwalt der Steuerzahler, partnerschaftlicher Prüfer, Berater und Promotor innovativer Entwicklungen haben wir uns bemüht, nicht bloß Qualität bei unseren Prüfungskunden einzufordern sondern diese auch im eigenen Bereich vorzuleben.

Wir wollten nichts kritisieren, nichts empfehlen, keine Maßstäbe anlegen, die nicht auch für uns selbst maßgeblich waren. Ich hoffe, dass uns dies auch weitgehend gelungen ist. Die Ergebnisse der verschiedenen Kundenbefragungen und nicht zuletzt auch die aktuelle Auszeichnung lassen uns dies vermuten.

Mit der Zertifizierung, aber auch mit den vorangegangenen freiwilligen Qualitätsbewertungen – ich erinnere hier nur an den 2005 erhalten Speyerpreis und die bereits zweimal durchlaufenen CAF-Qualitätsbewertungen hoffen wir auf die immer wieder gestellte berechnete Frage „Wer prüft die Prüfer“, eine passende Antwort gefunden zu haben.

Wenn wir heute als bisher einziger Rechnungshof im deutschsprachigen Raum das international anerkannte und begehrte NPO-Label für Management Excellence erhalten haben, das in seinen qualitativen Anforderungen weit über die bekannte ISO Zertifizierung hinausgeht und folglich auch diese umfasst, so erfüllt uns dies daher mit Freude. Dies um so mehr, als wir in Erfüllung unserer Aufgaben zwar hoffentlich als Nutzenstifter aber nicht immer als Freudenspender gesehen werden und folglich – für uns durchaus nachvollziehbar – auch nicht mit Anerkennung und Dankesadressen überhäuft werden.

Diese Auszeichnung soll aber auch eine Bestätigung für unseren Kontrollherrn, den Oö. Landtag sein, dass wir als sein unabhängiges Organ um qualitativ gute Arbeit bemüht sind, dass die ihm vorgelegten Prüfungsberichte und Empfehlungen anerkannten Qualitätsstandards entsprechen und sachlich gut begründet sind, auch wenn sie nicht immer der einen oder anderen politischen Erwartungshaltung entsprechen. Für unsere Prüfungskunden mag diese Zertifizierung ein Beleg dafür sein, dass wir auch an uns selbst hohe Qualitätsansprüche stellen und nicht Wasser predigen und Wein trinken.

An die breite Öffentlichkeit und die Medien möchten wir mit dieser hochrangigen, internationalen Qualitätsauszeichnung auch die Botschaft richten, dass wir uns professionell und qualifiziert um die wirtschaftliche und zweckmäßige Verwendung ihrer Steuergelder kümmern. Die Zertifizierung



Foto: Land Oö / Kauder

bestätigt aber auch erneut, dass der Oö. LRH im Konzert der nationalen und regionalen Rechnungshöfe eine kompetente und unüberhörbare Rolle spielt und – was die Qualität der Prüfungs- und Beratungsarbeit betrifft – keinen Vergleich mit anderen renommierten Kontrollinstitutionen scheuen muss.

Dr. Helmut Brückner
Direktor des Oö. Landesrechnungshofes

2 DAS NPO-LABEL – EINE AUSZEICHNUNG DER BESTEN

Dr. Hans Lichtsteiner



Mit Bravour hat der Oberösterreichische Landesrechnungshof im Oktober 2010 das Audit zum NPO-Label für Management Excellence bestanden und damit bewiesen, dass hervorragendes Management nicht ein Privileg gewinnorientierter Unternehmen ist. Auch sachzielorientierte Organisationen wie der Landesrechnungshof können durchaus Spitzenleistungen bezüglich Professionalität und Effektivität erbringen.

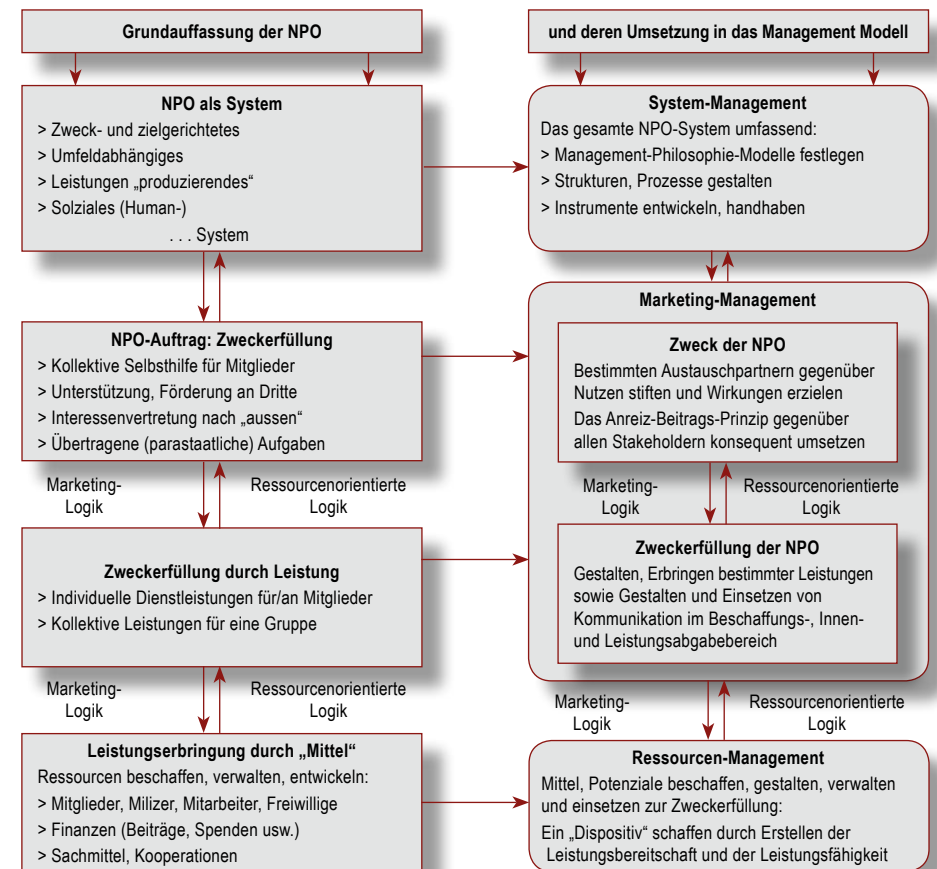
Es muss hervorgehoben werden, dass Organisationen wie der Oberösterreichische Landesrechnungshof, die nicht primär eine Eigenkapitalrentabilität anstreben sondern vielmehr einem Zweck dienen, sich ebenfalls nach modernen betriebswirtschaftlichen Prinzipien managen lassen. Die Methoden und

Instrumente der klassischen Managementlehre können dabei sehr nützlich sein, oftmals genügen sie aber nicht um all den Besonderheiten dieser nicht gewinnorientierten Organisationen (NPO) zu entsprechen. Folglich macht es durchaus Sinn, die Leistungsfähigkeiten der NPO nicht ausschliesslich nach Kriterien profitorientierter Unternehmen zu bewerten, sondern auch Bewertungskriterien anzuwenden, welche den spezifischen Aspekten des Managements dieser Organisationen Rechnung trägt. Dieser Umstand, gepaart mit dem Wunsch von langjährigen Kunden, war Ansporn für das Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management der Universität Freiburg/CH (VMI) zusammen mit dem Branchenleader für Qualitäts-Zertifizierungen in der Schweiz, der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) ein „NPO-Label für Management Excellence“ zu entwickeln.

Grundlage dieses Labels bildet das Freiburger Management Modell für NPO. Das Modell wurde erstmals 1995 publiziert und fasste bereits damals knapp 20 Jahre Grundlagenforschung im Bereich des Managements von sachzielorientierten Organisationen zusammen. Das Modell fusst ebenfalls auf dem systemischen Ansatz des St. Galler Management Modells, das 1972 erstmals von Ulrich publiziert wurde. Der System-Ansatz erlaubt, Managementprobleme sowie die dazugehörigen Instrumente und Techniken zur Lösung dieser Probleme in einem Gesamtsystem darzustellen. Damit werden Abhängigkeiten und Einflüsse zwischen einzelnen Instrumenten sichtbar und für den Interessierten auch gut begreifbar. Denn wie ein erfolgreiches Team resultiert auch ein erfolgreiches Management bekanntlich nicht nur aus vielen guten Einzelteilen, sondern hauptsächlich aus der Tatsache, dass diese Teile optimal aufeinander abgestimmt sind und demzufolge gut zusammenspielen. Entsprechend entscheidet sich die Management Excellence an den Nahtstellen zwischen den verschiedenen Aufgaben und nicht primär in der Aufgabenerledigung selber. Dieser Philosophie folgend wurde das Modell laufend an die Besonderheiten der NPO angepasst und über die Jahre hinweg laufend mit neuesten Erkenntnissen aus der Forschung wie der Wissenschaft ergänzt. Heute

umfasst das Freiburger Management Modell für NPO (FMM) über 1'800 Buchseiten Erklärungen und Darstellungen und ist damit sicherlich das thematisch umfassendste und auch fundierteste Management-Modell für sachzielorientierte Organisationen im gesamten deutschsprachigen Raum, wenn nicht sogar weltweit.

Analog dem St. Galler Management Modell geht auch das FMM davon aus, dass jede Organisation aus Personen besteht, die gemeinsame Visionen und Ziele verfolgen. Um dieses Ziel zu erreichen bedarf es bestimmter Leistungen und/oder Produkte, die dank der Kombination von Ressourcen wie Arbeitskraft, Material, Infrastruktur und Know-How entstehen. Da sich dieser Prozess in einem sich laufend wandelnden Umfeld abspielt wird es unabdingbar, dieses System laufend an die sich wandelnden Rahmenbedingungen anzupassen, um mit möglichst geringem Ressourcenaufwand einen möglichst optimalen Beitrag zur Realisierung der gemeinsamen Vision zu erzielen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden sieht das FMM Management-Aktivitäten auf drei Ebenen vor: auf der System-Ebene, der Marketing-Ebene und der Ressourcen-Ebene.

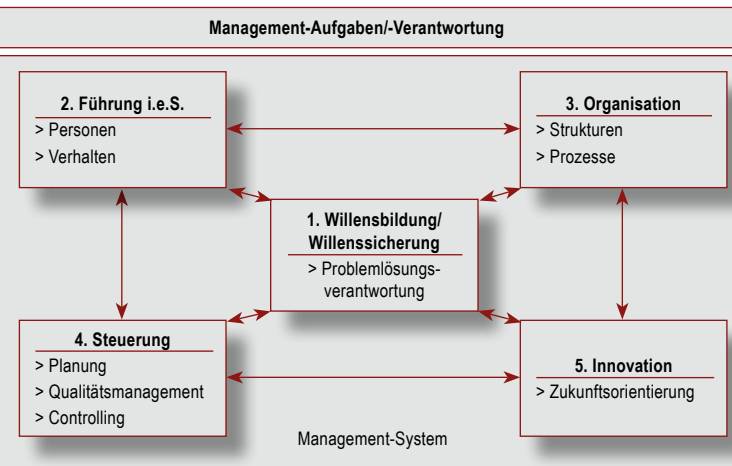


Auf der System-Ebene besteht die Managementaufgabe darin, innerhalb einer Organisation wo immer nötig und insbesondere auch in nützlicher Frist Entscheidungen treffen zu können, die auf einem allgemeinen Konsens basieren und entsprechend auch breit mitgetragen werden. Prinzipien wie der Einbezug der Betroffenen sowie eine kooperative Interaktion, das Zusammenwirken zwischen Zielsetzungs- und Umsetzungsebene, sind dabei ganz zentrale Gestaltungselemente. Nur so können Entscheidungen auch wirkungsvoll und in kurzer Zeit umgesetzt werden. Weiter ist auch ein funktionierendes Steuerungs-System zu schaffen, basierend auf einem aufeinander abgestimmten Zielsystem. Jede Tätigkeit innerhalb der Organisation soll dabei zur Realisierung eines Jahreszieles beitragen. Die Jahresziele wiederum sind Etappen hinsichtlich der Erreichung von mittelfristigen Zielen, und diese wiederum basieren auf einer Gesamtstrategie zur Verwirklichung einer Mission respektive Vision. Alle Ziele sind zudem abgestimmt mit den Erwartungen der zentralen Stakeholder und werden bezüglich ihrer Effektivität auch laufend überwacht. Die aus diesem Zielsystem entstehenden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind so auf Gremien, Abteilungen und Personen zu verteilen, dass Transparenz und Berechenbarkeit entsteht, wer in der Organisation was zu tun hat und insbesondere auch wo sich die Nahtstellen zwischen den einzelnen Aufgabebereichen befinden und wie das Zusammenspiel an diesen Stellen geregelt ist. Bezüglich den Mitarbeitenden, ob Haupt- oder Ehrenamtliche, gilt es die Motivation aufrecht zu erhalten und auch sicher zu stellen, dass alle fachlich in der Lage sind, die ihnen übertragenen Aufgaben professionell zu lösen. Letztlich muss auf der System-Ebene auch sichergestellt werden, dass die Organisation in der Lage ist, Umfeldentwicklungen frühzeitig zu erkennen und sich diesen neuen Begebenheiten anzupassen. Denn eine der grössten potentiellen Bedrohungen von Institutionen besteht darin, dass bestehende Leistungen laufend optimiert werden, ohne dass rechtzeitig realisiert wird, dass diese an Relevanz verlieren. Ein strategisches Controlling ist diesbezüglich unabdingbar.

bedarf es seitens der Trägerschaft wie auch der übrigen Stakeholder ein hohes Vertrauen in die Integrität der Organisation und ihrer Mitarbeitenden. Entsprechend bedeutungsvoll ist das Bild, das eine Organisation gegen aussen abgibt. Insofern ist es eine der zentralen Aufgabe des Managements sicherzustellen, dass dieses Bild stimmig und damit vertrauenserweckend ist, auf der visuellen, der kommunikativen wie auch auf der Verhaltensebene. Im Marketing-Management wird deshalb auf der konzeptionellen Ebene festgelegt, wer die zentralen Bezugsgruppen für eine NPO sind und wie diese Stakeholder die NPO wahrnehmen sollen. Wichtig ist dabei, dass das Profil der Organisation klar definiert wird. Es soll einzigartig und damit unverwechselbar sein. Nur so besteht die Chance, dass sich die Organisation über die Jahre hinweg profilieren und damit ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihren Bezugsgruppen aufbauen kann. In der Folge muss diese Positionierung auf sämtliche Tätigkeitsbereiche übertragen werden. Leistungen werden so ausgestaltet, dass diese möglichst optimal das Image der NPO stützen. Dies gilt nicht nur für die Produkte und Dienstleistungen der NPO, sondern insbesondere auch für Austauschbeziehungen mit Partnern wie dem Staat, der Politik und der Öffentlichkeit.

Auf der Ressourcen-Ebene gilt es schliesslich sicherzustellen, dass auch die notwendigen Mittel und Potentiale vorhanden sind, um die Ziele der NPO zu verwirklichen. Neben Geld, Infrastruktur und Personal sind bei NPO insbesondere auch das Wissens-Management wie das Beziehungs-Management ganz zentrale Elemente, wenn es um die Aufgabenerfüllung geht. So ist es für eine NPO zentral, im Sinne eines Stand-by-Lobbying Netzwerke zu wichtigen Personen aufzubauen und zu pflegen, auch wenn diese Beziehungen momentan keinem unmittelbaren Zweck dienen. Ebenfalls zentral ist das Wissensmanagement. Da NPO viele Besonderheiten aufweisen, sind Personen mit diesem spezifischen Wissen auf einem freien Markt nur schwer rekrutierbar. Dementsprechend wichtig ist es sicherzustellen, dass Methodenwissen wie Erfahrungen innerhalb der Organisation gut dokumentiert sind, damit Wissen erhalten bleibt und der Wissenstransfer zwischen Mitarbeitenden jederzeit gewährleistet ist. Dies dient der NPO nicht nur bei Personalwechseln, sondern insbesondere auch wenn es um eine temporäre Stellvertretung geht. Viele Funktionen in NPO sind so hoch spezialisiert, dass sich nur wenige mit den entsprechenden Dossiers auskennen, gleichzeitig aber die Doppelbesetzung einer Stelle nicht finanzierbar wäre. Professionelles Wissensmanagement kann dieses Problem zumindest teilweise entschärfen.

Das NPO-Label für Management Excellence attestiert seinem Träger, dass all diese beschriebenen Aufgaben und Anforderungen bezüglich System-, Marketing- und Ressourcen-Management von einer NPO in herausragender Weise erfüllt werden. Das Management-System ist dabei in sich schlüssig, die einzelnen Instrumente sind aufeinander abgestimmt und auch in einem Detaillierungsgrad vorhanden, welcher der Grösse und Komplexität der Organisation Rechnung trägt. Die in der Organisation engagierten Haupt- wie Ehrenamt sind bereit, das System mit zu tragen. Das eigene Tun wird im Bestreben, sich kontinuierlich weiter zu entwickeln und zu verbessern, laufend hinterfragt, nur gut sein genügt ihnen nicht. Das NPO-Label für Management Excellence attestiert nicht nur, dass die Organisation intern über ein Qualitätsmanagement-System verfügt, sondern dass die Organisation gute Qualität in sämtlichen Bereichen produziert. Der Oberösterreichische Landesrechnungshof pflegt seit Jahren ein Management, das durch eine entsprechende Unternehmenskultur geprägt wird. Dass er damit ein Niveau von Management Excellence erreicht hat, ist somit nur die logische Konsequenz des stetigen Bestrebens, sich weiter zu entwickeln und noch besser und erfolgreicher zu werden.



Auf der Marketing-Ebene geht es darum, die wichtigsten Stakeholder einer NPO zu identifizieren, sei dies im Beschaffungs-, im Innen-, aber auch im Leistungsabgabe-Bereich. Denn Marketing wird im Gegensatz zum Profit-Marketing in sachzielorientierten Organisationen nicht mit dem primären Ziel des Verkaufs von Produkten und Dienstleistungen betrieben, sondern es geht vielmehr um

die systematische Beziehungspflege zu allen für die Organisation relevanten Bezugsgruppen. Da die Leistungen einer NPO sehr oft nur bedingt fassbar und damit auch nur schwer überprüfbar sind,

3 DER LANDESRECHNUNGSHOF STELLT SICH EINEM INTERNATIONALEN ZERTIFIZIERUNGS- UND ASSESSMENTVERFAHREN

Roland Zürcher



Wer prüft die Prüfer?

Mit dieser Frage hat sich die Geschäftsleitung des LRH intensiv auseinandergesetzt. Zusätzlich standen aber noch weitere Fragen im Vordergrund, nämlich:

- nach welchen Standards oder Normen soll der LRH überprüft werden?
- wer kann den LRH überprüfen und dabei die Neutralität und Unabhängigkeit gewähren?
- bringt ein solches Bewertungs- und Prüfungsverfahren einen Nutzen für den LRH?

Jede Überprüfung, jede Revision und jedes Zertifizierungs- und Assessmentverfahren soll einen Nutzen / Mehrwert für die überprüfte Organisation ergeben. Denn – „nur sich überprüfen zu lassen“, ohne sichtbaren Nutzen, ist nicht die Philosophie des LRH, auch nicht seinen Kunden gegenüber.

Ziel jedes Überprüfungsverfahrens und jedes Zertifizierungs- und Assessmentverfahrens muss sein, die Organisation in ihrem Bestreben zu unterstützen, sie weiter zu bringen, sie besser und somit fitter für die Zukunft zu machen.

Mit Hinweisen und Empfehlungen im Sinne von positiven, konstruktiven bis hin zu innovativen Ansätzen, werden heute moderne Zertifizierungs- und Assessmentverfahren wie ein NPO-Label-Verfahren, aber auch die ISO-Zertifizierungen verstanden und durchgeführt. Nicht die Fehlersuche, sondern die Suche nach Verbesserungspotenzialen steht im Vordergrund.

Der Entscheid des LRH fiel auf dieses NPO-Label-Assessmentverfahren und die ISO 9001 Zertifizierung. Insbesondere das NPO-Label stellt sehr hohe Anforderungen an die Organisationen. Mit der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme SQS, als internationale Zertifizierungsvereinigung, waren wichtige Vorgaben wie eingangs bereits aufgeführt, erfüllt.

Faszination Qualität

Qualität ist Alles – alles ist Qualität, was das Leben Lebenswert macht!

Sicher ist auch: die Bedürfnisse nach Qualität sind unterschiedlich und deshalb wird Qualität auch immer sehr unterschiedlich wahrgenommen und verstanden.

Wir freuen uns an Qualität und ärgern uns, wenn wir, wo auch immer, „Fehlqualität“ erhalten. Qualität hat „ihren Preis“, „Fehlqualität“ die auch ihren Preis hat, kommt dann oft teurer zu stehen, da wir ein Produkt oder eine Dienstleistung schneller ersetzen oder nachbessern müssen, als eben ein Qualitätsprodukt oder eine Qualitätsdienstleistung.

Aber eines ist sicher: um nachhaltigen Erfolg zu haben und die Qualität zu erreichen, welche die Kunden und Anspruchsgruppen von einer Organisation wie dem LRH erwarten, braucht es das Zusammenspiel von verschiedenen Elementen. Wir möchten vier aus unserer Sicht wichtige Faktoren bzw. Elemente aufnehmen, die uns im Zertifizierungs- und Assessmentverfahren beim LRH äusserst positiv aufgefallen sind.

1. Zukunftsgerichtete Vision und Werte

Die Vision, das neue Leitbild, die Ziele und Prinzipien, die Leistungen, die Grundhaltung und Werte sowie die Arbeitsweisen sind beim LRH hoch entwickelt und auf Professionalität und Nachhaltigkeit ausgerichtet. Die Philosophie und Qualitätsvorgabe in der Leistungserbringung gegenüber den Kunden: „keine Kritik ohne Empfehlung“ - wird konsequent umgesetzt, um nur ein Beispiel zu nennen.

Die Umsetzung der festgelegten und niedergeschriebenen Vision und Grundhaltung sind Bestandteil im NPO-Label Bewertungsverfahren und werden im Rahmen der Gespräche auf deren Erfüllung hin hinterfragt und bewertet.

2. Moderne Infrastruktur und Technologien

Um Qualität zu erlangen oder zu optimieren, brauchen wir heute zusehends intelligente Technologien. Mit kleinen und grossen technischen Innovationen erlangt ein Grossteil der Menschheit mehr Sicherheit, Wohlstand und Annehmlichkeiten. Dank moderner Technologien und bedürfnisgerechter Infrastruktur kann das Arbeitsleben wie auch unser Privatleben interessanter und spannender gestaltet werden. Dies ist auch im LRH so, gelangen doch viele gute in der Regel durch intelligente IT-Lösungen gestützte Tools und Instrumente zum Einsatz, die ein rationelles und effizientes Arbeiten begünstigen und somit die Qualität der Dienstleistung positiv beeinflussen. Dabei sind auch gut eingerichtete und praxiskonforme Arbeitsplätze, die den aktuellen Arbeitssicherheits- und Gesundheitsvorschriften entsprechen, von grosser Wichtigkeit. Bei hochprofessionellen Organisationen müssen all diese Faktoren stimmen.

All diese Elemente werden in einem NPO-Label-Assessmentverfahren einbezogen und an verschiedenen Stellen dieses Assessmentverfahren bewertet.

3. Ehrliche Kommunikation schafft Vertrauen

Das Vertrauen in Mitmenschen, das Vertrauen der Kunden, das Vertrauen in Organisationen, aber auch das Vertrauen in die eigenen Stärken fördert die Arbeits- und Lebensfreude und wirkt motivierend. Dies sind gute Voraussetzungen, um in einer schnell wandelnden Zeit nachhaltig erfolgreich zu sein.

Auch im LRH arbeiten Menschen in Teams miteinander und tragen so tagtäglich ihren Beitrag zu guten, auf Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung basierenden Beziehungen bei. Die Qualität der Kommunikation, sei dies vor Ort bei den geprüften Einrichtungen der Oö. Landesverwaltung und der Oö. Gemeinden – also bei den Kunden – oder in den umfassenden und qualitativ hochstehenden Berichten, ist dabei entscheidend und von grosser Bedeutung. Ergebnisse aus Evaluationen von Kunden zeigen auf, dass die Leistungen des LRH hoch bewertet werden und dass es dem LRH gelingt, mit seiner exzellenten Art der Kommunikation das Vertrauen der Kunden zu gewinnen.

Auch dies sind wichtige Elemente, die im NPO-Label-Assessmentverfahren bewertet werden und wo wir den LRH auf einem hohen Level einstufen.

4. Der bedeutende Wert von Service und Dienstleistungen

Ohne die richtige Diagnose des Arztes kann das beste Medikament seine Wirkung nicht erzielen und ohne den talentierten Musiker klingt auch die perfekt hergestellte Stradivarigeige blass und freudlos. Was wäre ein Gourmetmenue eines Starkochs ohne einen schön gedeckten Tisch und eine freundliche und aufmerksame Bedienung? Viele unserer Errungenschaften ergeben erst durch die Dienstleistung von Menschen, die oft auch im Hintergrund arbeiten, den entscheidenden Vorteil.

Dies trifft auch für den LRH zu. In unserem Assessment haben wir uns überzeugen können, dass ethischen Grundsätzen nachgelebt wird, die vorbildlich sind. Dies trifft ebenso für die allgemeinen Handlungs- und Geschäftsgrundsätze zu. Im Vordergrund steht die Beurteilung von Ergebnissen und nicht die Verurteilung, falls die Prüfung auf Schwachstellen stossen sollte. Auf jede Abweichung oder Kritik folgt eine Empfehlung, die im Gespräch mit den Kunden erarbeitet wird.

Im LRH ist Prozessmanagement umgesetzt. Nebst den Führungs- und Supportprozessen, die die Organisation lenken und unterstützen, ist ein einziger Kernprozess eingeführt. Dieser Prüfungs- und Beratungsprozess ist in den vergangenen 10 Jahren immer weiter entwickelt worden – er erfüllt heute höchste Ansprüche an die zu erbringende Dienstleistung. So sind für jeden einzelnen Prozessschritt Qualitätskriterien definiert, die bei jedem Prüfauftrag sicher stellen, dass die Dienstleistung und der Bericht alle definierten Standards erfüllen und Risiken somit minimiert werden. Bis ein Bericht veröffentlicht wird, hat er einen definierten Qualitätssicherungsprozess zu durchlaufen. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess wird dabei schon seit Jahren angewandt. Prozessmanagement nimmt einen hohen Stellenwert im NPO-Assessmentverfahren ein und ist für die Labelerlangung von grosser Bedeutung.

Trotz gesicherten Prozessen und effizienten Technologien ist es schlussendlich immer der Mensch mit seiner Dienstleistung, seiner Persönlichkeit, seiner Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz und seiner Kommunikationsfähigkeit, der den entscheidenden Mehrwert schafft. Die Menschen, die für den LRH arbeiten, zeichnet ein hohes Niveau all dieser Fähigkeiten aus. Dies hatte zur Folge, dass bei vielen Fragen des NPO-Label Assessments für eine 1. Bewertung bereits hohe Werte erzielt wurden.

Management Excellence ist Qualität auf allen Ebenen und in allen Dimensionen. Qualität ist, was das Leben lebenswert macht. Die Arbeit gehört zum Leben und ist demzufolge auch mitverantwortlich wie hoch die Lebensqualität letztendlich wahrgenommen wird.

Der Landesrechnungshof setzt Werte, die darauf abzielen, nachhaltig erfolgreich zu sein und dem Steuerzahler Geld sparen. Der Landesrechnungshof wirkt authentisch und dies bestimmt nicht nur auf die SQS, die den LRH zertifiziert und bewertet haben, sondern auch auf ihre Kunden und Anspruchsgruppen. Aus dem positiven Kundenfeedback darf dieser Schluss gezogen werden. Im LRH erhalten Menschen Achtung und Wertschätzung und die Möglichkeit, sich stetig weiter zu entwickeln. Dies sind Soffaktoren, die die NPO-Labelvorgaben auch einschliessen und demzufolge bewertet werden – und – gerade auch Soffaktoren sind für eine hohe Qualität von Dienstleistungen entscheidend und demzufolge auch Bestandteil von Management Excellence.

Der LRH ist in Österreich nach der LKUF nun die 2. Organisation, die das Label erlangt hat! Im internationalen Vergleich ist der LRH eine der wenigen Organisationen, die sich mit den Besten misst. Dieses Benchmarking hat zum Ziel, dass Organisationen voneinander lernen, um Kundenbedürfnisse noch besser aufnehmen und in entsprechende Dienstleistungen umsetzen zu können. Das NPO-Label setzt voraus, um Management-Excellence Werte erreichen zu können, dass die Organisationen sich solchen Vergleichen stellen.

Der LRH wird sich nun jährlichen Aufrechterhaltungsaudits stellen und nach drei Jahren wird die Rezertifizierung mit erneutem NPO-Label-Bewertungsverfahren durchgeführt.

Bern, März 2011 /
Roland Zürcher
www.sqs.ch
roland.zuercher@sqs.ch

**Für alle Nonprofit-Organisationen,
denen das Mittelmass
nicht gut genug ist.**



Nähere Auskünfte über dieses Assessment- und Zertifizierungsverfahren erteilt Ihnen gerne Roland Zürcher, Productmanager NPO-Label und Lead Assessor SQS

roland.zuercher@sqs.ch

4 NPO-LABEL FÜR MANAGEMENT-EXCELLENCE AN DEN OÖ. LANDESRECHNUNGSHOF

o.Univ.Prof. Dr. Reinbert SCHAUER, Univ. Linz



Die Johannes Kepler Universität Linz steht seit mehr als 25 Jahren in einer engen Verbindung zur Universität Freiburg/Fribourg in der Schweiz. Das Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) dieser Universität hat zum Zwecke der professionellen Führung in Nonprofit-Organisationen (NPO) das Freiburger Management-Modell (FMM) entwickelt, zu dem wir von Linz aus wesentliche Beiträge einbringen konnten.

Um den spezifischen Anforderungen eines professionellen Managements in NPO besser entsprechen zu können, wurde ein NPO-Label für Management-Excellence konzipiert, das vom VMI gemeinsam mit der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS) verliehen

wird. Die Direktion des VMI, das sind Univ.Prof. Dr. Markus GMÜR und Dr. Hans LICHTSTEINER, hat mich beauftragt, in ihrem Namen heute gemeinsam mit dem Leadassessor der SQS, Herrn Roland ZÜRCHER, die Überreichung des Zertifikats über die Verleihung des NPO-Labels für Management-Excellence an den Oberösterreichischen Landesrechnungshof vorzunehmen.

Das NPO-Label für Management-Excellence kommt nach einem Auditing-Prozess jenen NPO zugute, die in einem festgelegten und nachgewiesenen Ausmaß ihr Management nach dem State of the Art des heute verfügbaren Management-Wissens organisiert und implementiert haben. Als Grundlage dienen die Leitsätze und Gestaltungsempfehlungen des Freiburger Management-Modells für NPO, das als das am weitesten entwickelte und am besten dokumentierte Management-System für NPO angesehen werden kann.

Mit dem Label soll bezeugt werden, dass eine NPO – ihrer Größe und Komplexität angemessen – jene Methoden und Instrumente anwendet, die im Freiburger Management-Modell zur Steigerung von Effektivität, Effizienz und Qualität in der Aufgabenerfüllung und Leistungserbringung gegenüber den relevanten Anspruchsgruppen empfohlen werden.

Mit diesem NPO-Label wird das gesamte Management-System einer NPO beurteilt und nicht nur das eingerichtete Qualitätsmanagement-System allein. An Hand einer spezifischen und auf das Freiburger Management-Modell ausgerichteten Checkliste wird das Management-System der NPO von besonders geschulten Assessoren der SQS bzw. des VMI geprüft. Diese stellen den Antrag auf die Verleihung des Labels, welcher von einem von SQS und VMI paritätisch zusammengesetzten Ausschuss genehmigt wird.

Die Checkliste erstreckt sich zunächst auf die Grundlagen des Managements und auf die konsequente Ausrichtung auf die Ziele eines Total Quality Managements. Ein besonderer Stellenwert wird dem Prozessmanagement und der Prozessbeherrschung sowie den Humanressourcen als entscheidendem Produktionsfaktor beigemessen. Die Regelung des internen Kommunikationsflusses ist ebenso bedeutsam wie die Regelung von Zuständigkeiten und Verantwortungen. Weitere Untersuchungsbereiche sind die Leistungserfassung, der laufende Soll-Ist-Vergleich und damit das Controlling, das Berichtswesen, die Erfolgsmessung im Sinne eines Management-Reviews und die Wirkungsevaluation.

Um mit dem Label auf Dauer ausgezeichnet zu werden, hat sich die NPO um eine permanente Weiterentwicklung ihres Management-Systems zu bemühen und die Ergebnisse in einem periodisch wiederkehrenden Assessment durch die SQS nachzuweisen. Durch ein Punkte-Bewertungsverfahren wird der NPO attestiert, wie weit sie in ihrem Bemühen um eine ständige Verbesserung vorangeschritten ist.

Auf Grund dieser umfassenden Beurteilung des Management-Systems ist mit dem NPO-Label für Management-Excellence auch die Zertifizierung nach der Internationalen Norm ISO 9001:2008 verbunden. Diese Norm beschreibt die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem und orientiert sich an einem Prozessmodell zur Gewährleistung von Kundenzufriedenheit. Die organisationspezifischen Abläufe werden verschiedenen Prozessketten zugeordnet und nach festgelegten Kriterien beurteilt.

Das Zertifikat signalisiert, dass Mindestanforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation sowie deren Nachweisführung erfüllt sind und damit die von der Organisation zu erbringenden Leistungen effizient und fehlerfrei erbracht werden können.

Der oberösterreichische Landesrechnungshof als Organ der öffentlichen Finanzkontrolle ist im System des Freiburger Management-Modells als staatliche NPO anzusehen. Der LRH – bereits 2005 ausgezeichnet mit dem Speyerer Qualitätspreis – hat sich als erster Rechnungshof im deutschsprachigen Raum dem Zertifizierungsverfahren unterworfen und dieses Verfahren mit großem Erfolg absolviert. Der LRH OÖ erfüllt nicht nur in hohem Maße die geforderten Qualitäts- und Managementkriterien, sondern misst sich auch laufend an Hand ausgewählter Benchmarks mit nationalen und internationalen Organisationen in und außerhalb der „Branche“.

Das Bemühen um hohe Management- und Dienstleistungsqualität ist in Oberösterreich ein besonders zu erwähnendes Merkmal, denn bereits 2008 wurde das NPO-Label für Management-Excellence an die Oberösterreichische Lehrer-Kranken- und Unfallfürsorge (LKUF) verliehen, die bekanntlich als zweitgrößte Krankenfürsorgeeinrichtung Österreichs rund 33.000 Versicherte betreut.



5 DIE NEUTRALE UNTERSTÜTZUNG VON AUSSEN

Dr. Gerlinde Stöbich

Ziele, Strategien, Qualität und Prozesse zu überdenken und gegebenenfalls neu auszurichten, ist nicht immer eine einfache Aufgabe. Sie erfordert eine ergebnisoffene Haltung, Objektivität und stößt oftmals auf interne Widerstände. Viele Unternehmen beziehen daher bei solchen Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprozessen externe Beratung ein, um die Effizienz der Maßnahmen zu sichern und vor allem die Sicht von „außen“ zuzulassen.

Häufig ist dabei ausschlaggebend, durch offene Kommunikation und wertschätzende Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Befürchtungen aufzulösen und zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Schritte zu setzen. Der Oö. Landesrechnungshof startete im Sommer 2009 mit den ersten Überlegungen zur Zertifizierung nach der ISO-Norm 9001:2008 sowie zur Verleihung des NPO-Labels für Management Excellence. Der vorhandene Reifegrad der Organisation war zu diesem Zeitpunkt schon sehr hoch, nachdem die letzten 10 Jahre geprägt waren von einer herausfordernden Entwicklung in Richtung einer modernen Dienstleistungsorganisation mit klarer strategischer Ausrichtung. Ziel der Entwicklung war es, eine Institution zu schaffen, die nicht nur als öffentliche Kontrollinstanz wahrgenommen wird, sondern als anerkannter „Mitgestalter“ an Lösungsprozessen gesellschaftlicher Fragen und wirkungsvoller Impulsgeber für Politik und Verwaltung verstanden wird.

Im Herbst wurde das Projekt mit der Analyse vorhandener Instrumente und Dokumentationen gestartet. Das Ergebnis zeigte vor allem Handlungsbedarf in folgenden Bereichen auf: Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung und des Selbstverständnisses/Leitbildes, Weiterentwicklung und Dokumentation der Managementinstrumente wie beispielsweise Planungskreislauf, Prozess-, Marketing- und Personalmanagement. Es wurde ein Umsetzungsplan gemäß interner Projektmanagementrichtlinien erarbeitet und mit den Arbeiten begonnen.

Die Rolle der Externen Beratung (Fach- und Sozialpromotor)

Die externe Beratung steuert im Rahmen des Prozesses vor allem Methodenwissen, Objektivität, Kreativität und Erfahrung aus ähnlichen Projekten bei. Welche Kompetenz war nun beim Oö. Landesrechnungshof gefragt? Im vorliegenden Prozess waren vor allem zwei Blickwinkel – Sachkompetenz und Methodenkompetenz – gefragt.

Sachkompetenz im Rahmen der zu erfüllenden Zertifizierungs- und Labelanforderungen. Methodenkompetenz: Wenn eine externe Beratung über die notwendige Kompetenz der Methoden verfügt, kann sie wie ein Sporttrainer vorhandene Leistungsfähigkeit optimieren. Neben diesen beiden Blick-

winkeln steuert eine externe Begleitung noch günstige Nebeneffekte bei, wie z.B. Glaubwürdigkeit, Zeitkapazität, Disziplin, Struktur, Motivation, Neutralität.

Prinzipiell galt von Anfang an die Regel: Externe Beratung wird nur dort eingesetzt, wo im eigenen Unternehmen Engpässe vorhanden sind. So wurden die eingesetzten finanziellen Ressourcen von Beginn an in den festgelegten Grenzen gehalten und die Mitarbeitenden in den unterschiedlichsten Prozessschritten miteinbezogen.

Die Rolle des Direktors (Machtpromotor)

Der Direktor hat eine Schlüsselrolle für den Erfolg des Entwicklungsprozesses. Denn solche Veränderungen sind kaum in einem allumfassenden Konsens im Mitarbeiterstab zu realisieren: Den einen leuchtet der Nutzen der Zertifizierung nicht ein, die anderen lehnen diese generell ab. Wieder anderen ist das alles zu anstrengend. Fehlt es an der Unterstützung durch den Direktor, sind solche Prozesse zum Scheitern verurteilt. Der Direktor hat in diesem Prozess vor allem die Aufgaben der Sinnvermittlung, Orientierung und Konfliktbewältigung verantwortungsvoll übernommen: Dafür sind Entscheidungsfreude, Sensibilität/Empathie, Beharrlichkeit, Offenheit und Konfliktbereitschaft erforderlich.

Die Rolle der Projektleitung (Prozesspromotor)

Die Wahl der Projektleitung war bereits eine wesentliche Weichenstellung für den Zertifizierungs- und Auszeichnungserfolg. Entscheidung war, dass das Projekt und die Projektleitung zueinander passten. Organisationstalent, Belastbarkeit, Anerkennung und Vertrauen bei den Mitarbeitern, soziale Kompetenz, Durchsetzungskraft und letztendlich fachliche Kompetenz waren die Anforderungen, die erfüllt sein mussten. Die Projektleiterin erfüllte all diese Anforderungen in hohem Maß und war andererseits auch mit der notwendigen Kompetenz seitens des Direktors ausgestattet.

Die Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Obwohl sich die Teamarbeit im Rahmen der laufenden Prüfungsarbeit im Oö. Landesrechnungshof erfolgreich entwickelt hat, sind immer wieder Vorbehalte gegen Teams zu vernehmen. „TEAM – Toll, Ein Anderer Macht's!“ kann man immer wieder von Kritikern hören. Für das abgeschlossene Projekt kann jedenfalls eindeutig behauptet werden, dass die eingesetzten Teams Leistungen erbracht haben, die man anfangs nicht erwartet hat. Gut funktionierende Teams erbringen zuweilen Leistungen, die ihnen weder die Umgebung noch die Teammitglieder sich selbst zugetraut hätten. Die Arbeit in den Teams war geprägt von Verantwortung, Akzeptanz, Wertschätzung, konstruktivem Verhalten, Initiative, Veränderungswillen, Gemeinschaftsgeist und hoher Sachkompetenz. Die eingesetzten Teams ermöglichten erst diesen hochstehenden fachlichen und sozialen Prozess und damit den wirklichen Erfolg.

Mit dem Magischen Dreieck erfolgreich zum Ziel

Gerade für die externe Beratung, deren Ziel es ist, den Erwartungen des Kunden zu entsprechen und alle Unterstützung anzubieten, um das festgelegte Ziel zu erreichen, ist es außerordentlich wichtig, dass alle Beteiligten zu jedem Zeitpunkt das gleiche Verständnis davon haben, 1. wo man hin möchte (ZIEL), 2. wo man sich befindet (Zwischenergebnis), und 3. was man am Ende erreichen will (ERFOLG).

Das Zusammenspiel dieser Kriterien hätte im Rechnungshof nicht besser sein können. Übersetzt heißt das soviel wie, dass man zu den einzelnen Stadien eines Projektes, die jeweils angemessenen Aufgaben, Mittel und vor allem Techniken anwendet hat, um in jedem Moment einen hohen Grad an Sicherheit zu erreichen, das Projektziel am Ende in den geplanten zeitlichen, budgetierten und auch inhaltlichen Rahmen erfolgreich zum Abschluss bringen zu können.

Die Wirkungen und Erfolge, welche der Oö. Landesrechnungshof durch den gesamten Prozess generieren konnte, liegen nicht nur in den beiden Auszeichnungen, sondern vor allem in dem großen Entwicklungssprung in Richtung Management Excellence einer öffentlichen Dienstleistungseinrichtung – gemäß dem Selbstverständnis: „Ein Rechnungshof muss sich für das Gemeinwesen rechnen. Er muss mehr Nutzen stiften als er Kosten verursacht. Sein Nutzen ist wiederum eine unmittelbare Folge der Qualität seiner Arbeit“. (Zitat Dr. Brückner)



Wo stehen wir auf dem Weg zur Management Excellence?



Beratergruppe für Verbands-Management.
Bern. Linz. Stuttgart. Berlin.

www.bvmberatung.net
gerlinde.stoebich@bvmberatung.net

Ihre Begleiter auf dem Weg zur Management Excellence

6 DER WEG ZUR ZERTIFIZIERUNG

Mag. Elke Anast



Foto: Land OÖ / Linschinger

Wir werden bei unseren Prüfungen häufig mit der Frage konfrontiert „Und wer prüft den Landesrechnungshof?“. Uns war es daher immer ein Anliegen, nachweisen zu können, dass wir mit hoher Qualität arbeiten. Das wurde uns 2005 mit dem Speyerer Qualitätspreis schon einmal bestätigt. Seither sind einige Jahre vergangen, in denen wir uns auch weiterentwickelt haben. Wir waren daher interessiert zu erfahren – und zwar wiederum von einer anerkannten, unabhängigen Stelle – wie wir heute liegen und wo unsere Entwicklungspotenziale sind.

2009 wurden wir auf das NPO-Label für Management Excellence aufmerksam. In der Folge nahmen wir Kontakt mit der Oö. Lehrer-Kranken- und Unfallfürsorge (LKUF) auf, die zu diesem Zeitpunkt die einzige Organisation in Österreich war, die das NPO-Label bereits erhalten hatte. Was wir dabei über das Label erfuhren überzeugte uns davon, dass es ein geeignetes Instrument zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Qualität im LRH als auch zu deren Bestätigung ist. Im Oktober 2009 fassten wir daher den Grundsatzbeschluss zur Zertifizierung.

Die Reise beginnt

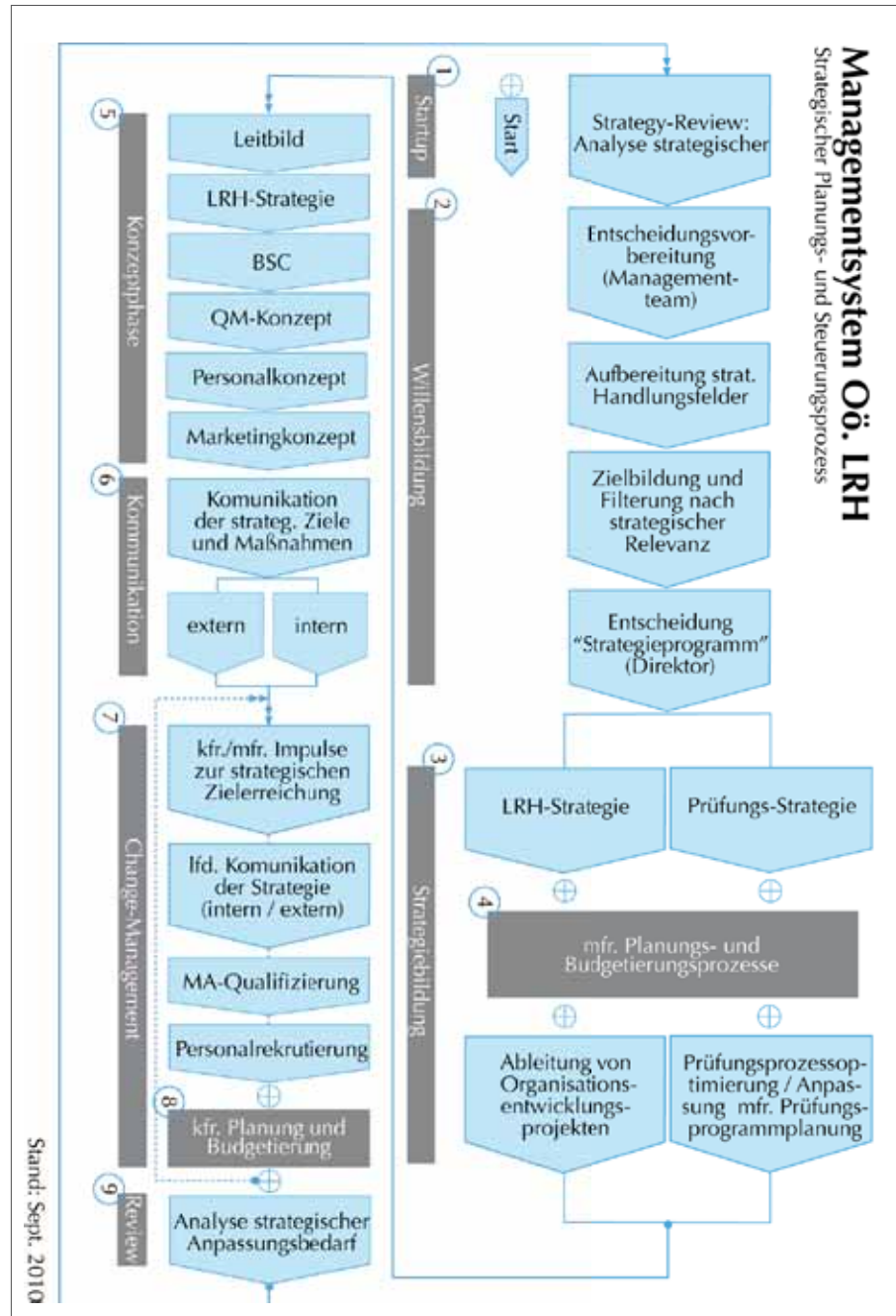
Es wurde ein kleines Projektteam eingerichtet und mit externer Unterstützung anhand der Checkliste für das NPO-Label die Ist-Situation beschrieben. Dabei zeigte sich, dass bereits viele der verlangten Management-Instrumente im LRH eingesetzt wurden. Einige waren aber besser zu dokumentieren und einzelne mussten neu implementiert werden. Dabei stand für uns von Anfang an fest, dass der LRH nur jene Instrumente einführen wird, die auch Basis für eine Verbesserung darstellen, gleichgültig, ob eine Umsetzung vom Label gefordert wird oder nicht.

Auf Basis der Analyse der Ist-Situation wurden die erforderlichen Maßnahmen festgelegt und terminisiert. Demnach sollte die Umsetzung der Maßnahmen bis September 2010 abgeschlossen sein.

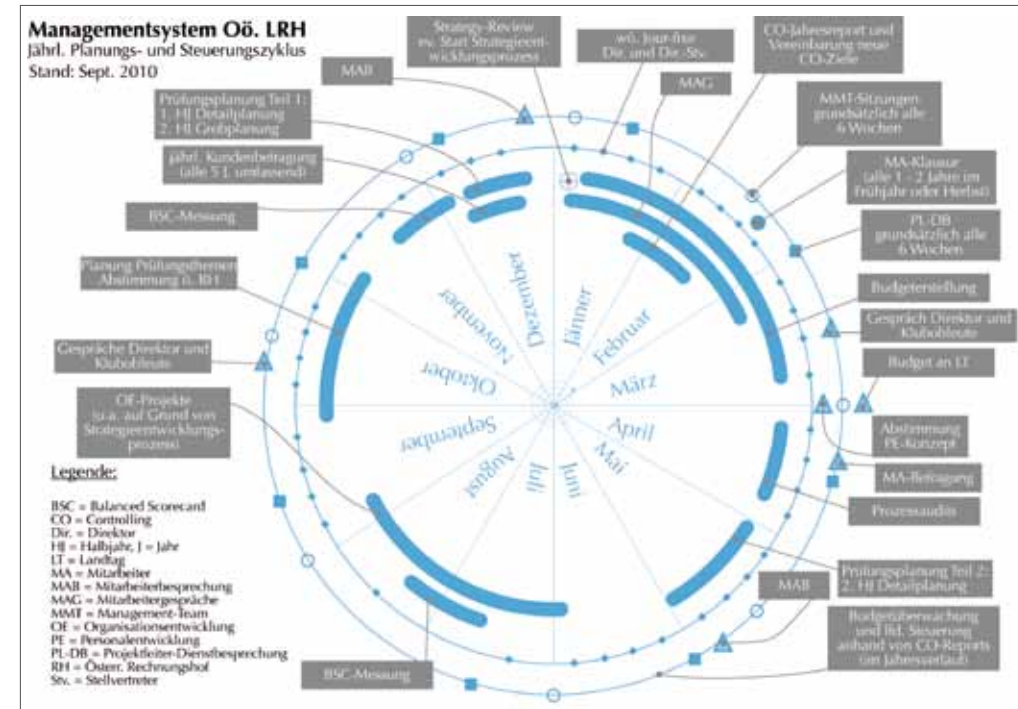
Wesentliche Stationen

Einer der ersten Schritte war die Dokumentation und grafische Darstellung des strategischen sowie des jährlichen Planungs- und Steuerungsprozesses im LRH.

Strategischer Planungs- und Steuerungsprozess im LRH (Quelle: Eigene Darstellung)



Jährlicher Planungs- und Steuerungszyklus (Quelle: Eigene Darstellung)



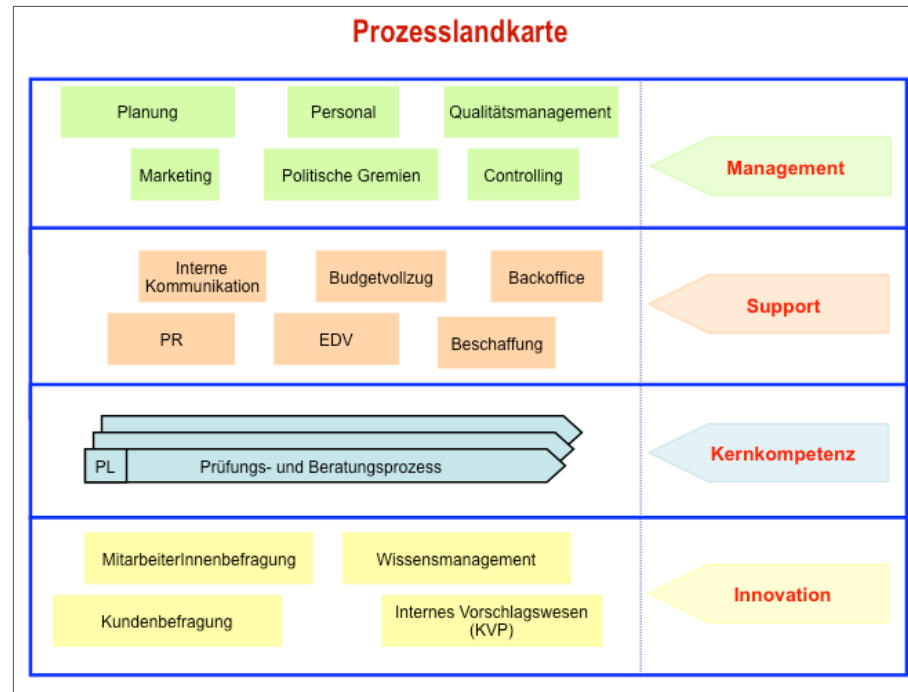
Der Planungs- und Steuerungsprozess war bereits seit Jahren in dieser Form im LRH implementiert. Die grafische Darstellung schafft aber größere Transparenz und erleichtert es auch neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vermitteln, wie Planung und Steuerung im LRH funktionieren.

Das Leitbild, das im Jahr der Gründung des LRH entwickelt worden war, wurde einem Review unterzogen. Dabei zeigte sich, dass die damals im Leitbild festgelegten Grundwerte heute tatsächlich gelebt werden und eine Weiterentwicklung daher sinnvoll war. In die Neuformulierung und -gestaltung des Leitbildes flossen die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung ein.



Der Kernprozess im LRH, der Prüfungs- und Beratungsprozess, war bereits sehr ausführlich dokumentiert und wird auch laufend optimiert. Wesentliche Management- und Supportprozesse wurden nun ebenso nach einem einheitlichen Muster dokumentiert und Prozessverantwortliche benannt, die für die Weiterentwicklung „ihres“ Prozesses verantwortlich sind und dazu gemeinsam mit der Qualitätsmanagement-Verantwortlichen periodisch ein internes Audit durchführen.

Prozesslandkarte (Quelle: Eigene Darstellung)



Das NPO-Label beurteilt den Reifegrad einer Organisation anhand einer fünfteiligen Bewertungsskala. Die Bestnote 5 kann nur erreicht werden, wenn aufgrund von Benchmark-Daten nachgewiesen werden kann, dass die eingesetzten Methoden, Instrumente und Prozesse im (Branchen-) Vergleich exzellente, überdurchschnittliche Leistungen und Ergebnisse erreichen. Der LRH begab sich daher auf die Suche nach Benchmark-Partnern und hat Benchmarkvereinbarungen mit dem LRH Sachsen-Anhalt und der LKUF abgeschlossen.

Während mit dem LRH Sachsen-Anhalt ein regelmäßiger Austausch zum Prüfungsprozess, dem Wirkungsgrad der Prüfungen aber auch zu Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen stattfindet, werden mit der LKUF insbesondere Erfahrungen mit einzelnen Management-Instrumenten diskutiert.

Insgesamt fand in dieser Phase eine intensive Auseinandersetzung mit der Organisation statt. So haben beispielsweise alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Leitbild-Review oder der Ableitung von Maßnahmen aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung mitgearbeitet. Ein Bericht über die laufenden Aktivitäten auf dem Weg zum NPO-Label war fixer Tagesordnungspunkt in allen internen Besprechungen. Zusätzlich wurden Informationen über den aktuellen Stand per Mail verteilt. In einer Mitarbeiterbesprechung wurden schließlich alle LRH-Mitglieder über Inhalte und Handhabung der strukturierten Dokumentation aller eingesetzten Instrumente informiert.



Benchmark mit LRH Sachsen-Anhalt

Intensives Audit-Programm

Im Mai 2010 haben wir uns einem Vorassessment durch die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) unterzogen. Dieses Vorassessment war für uns in mehrerer Hinsicht sehr wertvoll. Einerseits bekamen wir Hinweise, was bis zum eigentlichen Assessment im Oktober noch zu tun war und die Bestätigung, dass es realistisch ist, das Label zu erreichen. Andererseits erhielt der Assessor einen ersten Einblick in die Organisation und ihre Eigen- bzw. Besonderheiten. Darüber hinaus konnten einzelne Kriterien des NPO-Labels und ihre Relevanz für den LRH ausführlich diskutiert und festgelegt werden.

Im dreitägigen Zertifizierungs-Audit, das im Oktober 2010 stattfand, hat uns die SQS schließlich auf Herz und Nieren geprüft. Für die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im LRH eine ganz neue Erfahrung! Trotz einer gewissen Anspannung, die mit einem solchen Audit naturgemäß verbunden ist, haben wir die drei Tage insgesamt angenehm erlebt. Wir hatten jederzeit das Gefühl, dass der Auditor auf die Spezifika des LRH entsprechend einging und nicht die Perfektion einzelner Instrumente oder Konzepte für die Beurteilung ausschlaggebend war, sondern viel mehr, ob sie auch tatsächlich gelebt werden.

Die feierliche Zertifikatsverleihung im November 2010 war natürlich ein Meilenstein für uns, aber nicht der Abschluss. Das Label zwingt ja durch jährliche Aufrechterhaltungsaudits und eine vollständige Neuaudition alle drei Jahre zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung. Im Assessment wurde uns Verbesserungspotenzial aufgezeigt, das wir bis zum ersten Aufrechterhaltungsaudit umsetzen wollen. Neben dem Nutzen der qualitätsorientierten Durchleuchtung unserer Strukturen und Prozesse und der Dokumentation der eingesetzten Instrumente bzw. Einführung weiterer Instrumente zur zielorientierten Unternehmenssteuerung, besteht ein wesentliches Ergebnis der Zertifizierung damit in der Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.



Foto: Land OÖ / Kauder

AUTORINNEN UND AUTOREN:

Mag. Elke Anast

Stellvertretende Direktorin des LRH

Dr. Hans Lichtsteiner

Direktor Weiterbildung

Institut für Verbands-, Stiftungs- und
Genossenschafts-Management (VMI)

Universität Freiburg/Schweiz

o.Univ.Prof. Dkfm. Dr. Reinbert Schauer

Vorstand des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen
Johannes Kepler Universität Linz

Dr. Gerlinde Stöbich

B'VM

Beratergruppe für Verbands-Management

Bern. Linz. Stuttgart. Berlin

Roland Zürcher

Leadassessor und Stiftungsrat

Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS)

IMPRESSUM

Herausgeber: Öö. Landesrechnungshof, Promenade 31, 4020 Linz/Österreich

Redaktion: Dr. Friederike Riekhof

Satz: Lunart Werbeagentur / Mag. art. Cornelia Wengler, Linz

Vervielfältigung: Colour & Point, Linz