

Was bringt Qualitätsmanagement in öffentlichen Organisationen? Ein Erfahrungsbericht des Bundesasylamtes (BAA).

Qualitätsmanagement im Bundesasylamt

Immer mehr öffentliche Organisationen setzen sich mit dem Thema Qualitätsmanagement auseinander. Viele Organisationen haben bereits Elemente in Teilbereichen umgesetzt. Das BAA zählt mit der gesamtheitlichen Einführung in der Bundesverwaltung zu den Vorreitern.



.BAA REPUBLIK ÖSTERREICH
BUNDESASYLAMT

Mag. Wolfgang Taucher
Leiter des Bundesasylamtes

„Qualitätsarbeit ist strukturierter Teil der Regularbeit geworden.“

Das Bundesasylamt beschäftigt etwa 300 MitarbeiterInnen und ist in zehn Organisationseinheiten über ganz Österreich verteilt. Als nachgeordnete Dienststelle des Bundesministeriums für Inneres werden in erster Instanz Entscheidungen über die Gewährung von Asyl getroffen. Das BAA steht wie kaum eine andere Organisation im Blickpunkt der Öffentlichkeit. Die oft emotionale Berichterstattung der Medien über Schicksale von Einzelpersonen oder Familien bis hin zur Einrichtung eines eigenen Asylgerichtshofes mit dem Ziel der Beschleunigung von Asyl-Verfahren sind vielen präsent.

Entscheidungen im BAA sind komplex

Eine Besonderheit stellt das komplexe Umfeld dar, unter dem Entschei-

dungen zu fällen sind. Dieses umfasst Recherchen in den Herkunftsländern der AsylwerberInnen, die Einholung medizinischer und anderer Gutachten, den Umgang mit der Sprachenproblematik sowie umfangreiche Schnittstellen zu anderen öffentlichen Organisationen von den Ländern bis zur Fremdenpolizei. Vor diesem Hintergrund wurde die Entscheidung getroffen, das BAA durch die Einführung eines gesamtheitlichen Qualitätsmanagement(QM)-Systems weiterzuentwickeln.

CAF als Qualitätsmanagement-System

Vor circa zwei Jahren wurde ein umfassendes Projekt zur Weiterentwicklung der Qualität in allen Bereichen des BAA – begleitet von ICG – gestartet.

Die Wahl des QM-Systems fiel auf CAF (Common Assessment Framework), zu Deutsch „Gemeinsames Europäisches Qualitätsbewertungssystem“. Wesentliche Gründe waren der gute Raster für eine Ist-Analyse, die Bewertungssystematik sowie die Möglichkeit einer raschen internen Umsetzung. Außerdem bietet der CAF darüber hinaus auch eine gute Basis für Benchmarking.

Sieben Punkte zur erfolgreichen Umsetzung

1. Engagement der Führungskräfte

Diese sind die wichtigsten Träger der Umsetzung. Das QM-System wurde gemeinsam mit allen LeiterInnen entwickelt und deren nachhaltige Mitwirkung wurde strukturell verankert.

2. Breite Einbindung der MitarbeiterInnen

MitarbeiterInnen aller Bundesländer wurden in einer Projektaufstartveranstaltung über das Projekt informiert. Durch eine aktive Projektkommunikation (Newsletter, Projekt-Hotline, Projekt-Homepage u. a.) wurden sie über den Stand des Projektes am Laufenden gehalten. Eine nachhaltige Einbindung erfolgte durch Instrumente wie das Vorschlagswesen sowie durch Mitwirkung in Workshops und die Verankerung von Qualitätszirkeln.

3. Rückenwind durch Quick Wins

Ziel war es, rasch Erfolge zu erzielen und zu kommunizieren. Damit wurde gezeigt, dass sich mit QM Positives bewegen lässt. Viele der Anregungen aus der MitarbeiterInnen-Befragung wurden sofort umgesetzt.

4. Kein Aufbau von Parallelorganisationen

QM wurde so weit wie möglich in bestehende Strukturen integriert und neue Planstellen wurden vermieden. QM ist dadurch wesentlicher Teil der Führungsverantwortung, Thema in Steue-



© www.fotolia.de

rungsgremien und Bestandteil von Controlling und Berichtswesen.

5. Nachhaltigkeit durch strukturelle Verankerung

QM-Funktionen wurden auf allen Ebenen eingerichtet, QualitätsmanagerInnen mit ausreichenden Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet.

6. Vermarktung und Stakeholdereinbindung

Wesentliche Stakeholder waren in Projektgremien wie dem Steuerungsteam eingebunden, wurden über die Ergebnisse informiert und konnten sich in die Weiterentwicklung einbringen.

7. Pragmatisches Vorgehen

Zu viele Neuerungen in kurzer Zeit können eine Organisation überfordern. Die Implementierung neuer Instrumente wurde daher zeitlich gut aufeinander abgestimmt, auf Rückmeldungen wurde rasch reagiert.

Was sich durch QM konkret geändert hat

Professionalisierung des Personalmanagements

Als Verwaltungsbehörde erster Instanz ist das BAA direkte Schnittstelle zu den AsylwerberInnen. Die Qualität der MitarbeiterInnen stand daher naturgemäß im Mittelpunkt des QM-Projektes. Themen wie die Gestaltung der Aufnahmeprozesse für neues Personal, die Entwicklung eines Tutorienmodells zur Begleitung neuer MitarbeiterInnen, laufende Fortbildung und Wissensmanagement sind dabei wesentliche Punkte.

Optimierte Prozesse

Das intern vorhandene Know-how der MitarbeiterInnen wurde genutzt, um Abläufe zu optimieren. Die Umsetzung der genormten Prozesse in ganz Österreich wird durch verbindliche Arbeitsanweisungen, durch klare Qualitätskriterien für einzelne Produkte sowie durch interne Qualitätsaudits gewährleistet. Für die laufende Weiterentwicklung wurden Prozessverantwortliche ernannt und Qualitätszirkel installiert.

Verbessertes Wissensmanagement

Das Wissensmanagement zählt zu den Kernerfolgskriterien. Die vorhandene Wissensdatenbank wurde auf Basis der Erkenntnisse einer breit angelegten NutzerInnen-Befragung weiterentwickelt. Aufbau und Inhalte der Datenbank sind optimiert, der Zugriff über die Internetplattform ist stärker benutzerorientiert, durch breit angelegte BenutzerInnen-Schulungen ist der Nutzungsgrad wesentlich verbessert. Durch die Vermeidung von Mehrfachrecherchen werden vorhandene Ressourcen besser ausgeschöpft und die Durchlaufzeiten verringert.

Qualitätskriterien in der Steuerung

Die bereits bestehende Balanced-Scorecard des Bundesasylamtes wurde um die Qualitätsperspektive erweitert, die nun zusätzlich zu den Indikatoren für Effizienz, Effektivität und die externe Perspektive eine Grundlage der Steuerung darstellt. Qualitätsarbeit unterliegt damit ebenso einer Jahresplanung und regelmäßiger Steuerung wie andere wesentliche Bereiche der Arbeit des Bundesasylamtes.

QM als Teil der Regelarbeit

Eingesetzte QualitätssicherInnen unterstützen in allen Organisationseinheiten die kontinuierliche Qualitätsarbeit vor Ort. Qualitätsmanagement ist Teil der Regelarbeit, d. h., es wurde keine Parallelstruktur zur bisherigen hierarchischen Linie aufgebaut.

Neue Perspektiven durch Qualitätsaudits

Im Frühjahr 2009 wurde das erste BAA-interne Qualitätsaudit durchgeführt. Besondere Zielsetzungen waren dabei die organisationsübergreifende Vernetzung von Erfahrungen mit den neuen Instrumenten sowie eine bedarfsorientierte Unterstützung der Organisationen bei der Umsetzung von QM. Erste Ergebnisse eröffnen neue Perspektiven der Weiterentwicklung einer monokratisch und österreichweit in zehn Organisationseinheiten tätigen Behörde, ohne dabei die Struktur der Verantwortlichkeiten neu zu regeln.

Europäische QM-Partnerschaften

Konzentrierte Qualitätsarbeit hat sich im BAA rasch ausgewirkt: Das Flüchtlingshilfswerk der Vereinten Nationen hat das Österreichische BAA gemeinsam mit Ämtern aus Deutschland und dem Vereinigten Königreich als Projektpartner eingeladen. Gemeinsam sollen die gewonnenen Erfahrungen im QM in einer Asylbehörde an Partnerbehörden in der EU im Sinne eines Best-Practice-Modells weitergegeben werden. Erst vor wenigen Tagen wurde die Finanzierung des Projektes von der Europäischen Kommission bewilligt.

norbert.quinz@ICG.eu.com