

## RUMÄNIEN:

# Qualität kann man messen – vor allem im Standortwettbewerb

**Der Standortwettbewerb ist von vielen Faktoren abhängig. Die Qualität der öffentlichen Verwaltung ist einer der wichtigen Faktoren dabei. Ein normiertes Qualitätsmanagement in der Verwaltung einzuführen ist grundsätzlich keine leichte Aufgabe. Das Beispiel des Landes Rumänien zeigt, wie die Einführung von Qualitätsmanagement möglich ist. Unterschiede und Gemeinsamkeiten mit deutschen Verwaltungen sind dabei offenkundig.**

VON DR. ELKE LÖFFLER/  
DR. HANSPETER KNIRSCH\*

Spätestens seit der Entscheidung von Nokia, die Handyproduktion von Bochum nach Rumänien zu verlegen, dürfte den Verantwortlichen in deutschen Rathäusern klar geworden sein, dass sich unsere Städte in einem rauher gewordenen europäischen Standortwettbewerb befinden. Dass die Lohnkosten in Rumänien nur ein Zehntel von denen in Deutschland betragen, kann durch noch so großzügige Subventionen nicht ausgeglichen werden. Wenn es aber richtig ist, dass die Lohnkosten nur 5 % der Herstellungskosten eines Handys ausmachen, lohnt es sich für deutsche Kommunalpolitiker/innen und Verwaltungen, einen Blick auf die sonstigen Rahmenbedingungen zu werfen, die potentielle Investoren in rumänischen Städten vorfinden. Vor diesem Hintergrund verdient Beachtung, dass der rumänische Staat der qualitativen Entwicklung kommunaler und regionaler Strukturen eine große Bedeutung beimisst. Die drei wichtigsten Stichworte dabei sind Verwaltungsreform, Qualitätsmanagement und Korruptionsbekämpfung.

Auf Anforderung des rumänischen Innenministeriums und einer Fachorganisation für öffentliche Verwaltungen in Rumänien haben die EU und die OECD über ihre gemeinsame Tochterorganisation SIGMA ein Projekt zur Einführung von Qualitätsmanagement in rumänischen Kommunal- und Kreisverwaltungen gestartet. Nach einer Pilot-Arbeitstagung in Bukarest fanden in die-

sem Frühjahr dezentral sieben weitere zweitägige interaktive Seminare mit insgesamt über 200 Mitarbeitern/innen aus der mittleren Führungsebene in allen Regionen des Landes statt. Mit einem Team erfahrener Berater aus Spanien, England und Deutschland war Governance International, eine in Birmingham (UK) ansässige international orientierte Beratungsgesellschaft, mit der Organisation und Durchführung betraut. Rumänien ist erst seit dem 1. Januar 2007 Mitglied der EU. Wegen der im Vergleich zu Bulgarien und weiteren Beitrittsländern seinerzeit deutlich schlechteren Wirtschafts- und Rechtslage Rumäniens wurden dem Land 2007 strenge Auflagen erteilt.

## Wunsch nach Zertifizierung

Es ist daher kein Wunder, dass der Wunsch nach klaren normativen Vorgaben auch beim Thema Qualitätsmanagement in Rumänien im Vordergrund steht. Während in Deutschland kaum eine Kommune nach einer Zertifizierung nach ISO 9000 ff. strebt, gibt es bereits mehrere Kommunen in Rumänien, die sich in einem solchen stark normativ und prozessorientierten Verfahren befinden. ISO 9000 fokussiert die Aufmerksamkeit auf die vier Hauptprozesse einer Organisation, die einen Input in einen Output verwandeln. Letztlich sagt eine Zertifizierung nach ISO 9000 noch wenig über die Qualität der Ergebnisse (Output) und erst recht nichts über die Wirkungen (Outcome) aus. Auch das in deutschen Kommunen wenig praktizierte europäische Selbstbewertungsver-

fahren CAF (Common Assessment Framework) stößt aus dem gleichen Grund in rumänischen Rathäusern auf deutlich größeres Interesse. Es kommt von der EU, ist also aus rumänischer Sicht ein EU-Standard und erleichtert den Nachweis entsprechender Aktivitäten und damit den Zugang zu Förderprogrammen.

## Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Während in diesem Punkt also deutliche Unterschiede zum Diskussionsstand in Deutschland zu verzeichnen waren, zeigten sich bei den Themen Strategieentwicklung, Definition von Zielen und Kennzahlen mehr Gemeinsamkeiten mit der Problemlage in deutschen Rathäusern und Landratsämtern, als man vielleicht auf den ersten Blick annehmen würde.

In konkreten Übungen hatten die rumänischen Teilnehmer/innen die gleichen Probleme, wie sie die Kollegen/innen aus deutschen Kommunen bei der Festlegung produktorientierter Ziele und Kennzahlen im Rahmen des Neuen Kommunalen Finanzmanagements haben. Vor die Aufgabe gestellt, Ziele zu beschreiben, deren Erreichbarkeit mit Hilfe von Kennzahlen überprüfbar sein sollte, gingen – ganz wie bei entsprechenden Veranstaltungen in Deutschland – Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen auch schon mal munter durcheinander. Dankbar nahmen die Teilnehmer/innen Hinweise dazu auf, wie man Kennzahlensysteme ohne neuen bürokratischen Aufwand integrativ entwickeln kann.

Die aufgezeigten Hindernisse bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen zeigten ebenfalls deutliche Parallelen. So wurden beispielsweise mangelnde Unterstützung durch die obersten Führungskräfte und mangelnde Kommunikation wiederholt beklagt.

Deutliche Unterschiede kamen wiederum bei einem anderen Themenfeld zum Vorschein. Während Kundenorientierung und die Einbindung von Partnern außerhalb der Verwaltung auch bei der Gewinnung neuer Ressourcen für deutsche Kommunalverwaltungen tägliches

Geschäft ist, betritt man damit in Rumänien noch weitgehend Neuland. Ähnliches gilt für das Zielfeld Mitarbeiterorientierung.

### Mehr Transparenz und Produktivität .....

Offenkundig wurde aber auch der enorme Bedarf, Arbeitsprozesse in der Verwaltung transparenter und effizienter zu gestalten und gegen die Korruption in der Ordnungs- und Leistungsverwaltung anzukämpfen. Es ist offensichtlich, dass bei den derzeit niedrigen Gehältern im öffentlichen Dienst für viele Bedienstete wenig Anreiz besteht, sich kundenfreundlich zu verhalten. Die Gehälter können aber nur dann angehoben werden, wenn die Produktivität der Verwaltung und die Wirtschaftskraft des Landes steigen. Gleichzeitig muss der Bürgerschaft klar kommuniziert werden, welche Leistungen sie in welchem Zeitraum von der öffentlichen

Verwaltung erwarten darf. Insofern war es nicht überraschend, dass sich viele Seminarteilnehmer/innen sehr stark für Dienstleistungsversprechen (service charters) interessierten. Damit werden Standards klar nach außen kommuniziert, was nach innen Druck schafft, entsprechende Änderungsprozesse auch umzusetzen.

### Qualitätsmanagement als Standortvorteil .....

Der von SIGMA geförderte Prozess der Entwicklung von Qualitätsmanagement in Rumänien hat mit der Seminarreihe einen erkennbaren Erfolg gehabt. Praktisch alle Teilnehmer/innen wünschten sich am Ende der Seminare eine Fortsetzung – auch unter Einbeziehung der obersten Führungsebenen. Sie erkannten, dass sie mit Qualitätsmanagement einen Beitrag zum Bürokratieabbau und zur Korruptionsbekämpfung in ihren konkreten Arbeitsbereichen leisten können, ohne auf

die Entscheidungen der Politik zu warten. Bürokratieabbau ist auch in Deutschland ein Dauerthema auf der Agenda der Verwaltungsreform, wird aber mit Qualitätsmanagement meist eher nicht in Zusammenhang gebracht. Der Wunsch der rumänischen Teilnehmer/innen, sich an konkreten Beispielen aus Westeuropa zu orientieren, machte noch einmal deutlich, dass es wenig Sinn hat, vor dem Entwicklungspotential dieses Landes die Augen zu verschließen. Nokia ist nicht das erste Beispiel, und es wird auch nicht das letzte dafür sein, dass Qualitätsmanagement in Kommunalverwaltungen im Standortwettbewerb mehr denn je angesagt ist. Die rumänischen Kommunen haben das bereits verstanden.

Weitere Informationen erhalten Sie bei **Dr. Hanspeter Knirsch, E-Mail: [info@knirsch-consult.com](mailto:info@knirsch-consult.com)**, und **Elke Löffler, E-Mail: [elke.loeffler@govint.org](mailto:elke.loeffler@govint.org)**.

---

\* DR. ELKE LÖFFLER IST CHIEF EXECUTIVE VON GOVERNANCE INTERNATIONAL/ DR. HANSPETER KNIRSCH IST SELBSTÄNDIGER BERATER