

# Verbindlichkeit

Fundament für Vertrauen und Sicherheit

# Verbindlichkeit

Verbindlichkeit in einer öffentlichen Verwaltung bezieht sich auf die klare und konsequente Einhaltung von Regeln, Gesetzen, Standards, Verfahren und Absprachen und Zusagen sowie auf die Übernahme von Verantwortung für die eigenen Handlungen und Entscheidungen. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter, Führungskräfte und die gesamte Organisation verpflichtet sind, die festgelegten Regeln und Standards in ihrer Arbeit zu beachten und sicherzustellen, dass sie diese auf faire und verlässliche Weise anwenden.

In einer öffentlichen Verwaltung ist Verbindlichkeit von entscheidender Bedeutung, da sie das Vertrauen in die Organisation stärkt. Sie trägt zur Transparenz, Integrität und Effizienz bei und gewährleistet, dass die Ressourcen und Befugnisse der Verwaltung im Einklang mit den Vorschriften und dem öffentlichen Interesse verwendet werden.

Verbindlichkeit umfasst auch die Bereitschaft, Verantwortung für Fehler oder Missstände zu übernehmen und geeignete Maßnahmen zur Behebung von Problemen zu ergreifen. Es erfordert eine Kultur der Ethik und Integrität, in der die Interessen derer, die als Nutzer der Verwaltungsleistungen im Mittelpunkt stehen immer vorrangig sind und individuelle Interessen und Machtmissbrauch vermieden werden.

Zusammenfassend kann Verbindlichkeit in einer öffentlichen Verwaltung als die konsequente Einhaltung von Regeln, Gesetzen und Standards, die transparente und verantwortungsbewusste Ausübung von Befugnissen und die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme für die Ergebnisse der Verwaltungsarbeit definiert werden.

# Wie kann man Verbindlichkeit fördern? (1)

Die Verbesserung der Verbindlichkeit in einer öffentlichen Verwaltung erfordert Zeit, Engagement und eine kontinuierliche Anstrengung auf allen Ebenen der Organisation. Es ist wichtig, dass die Verantwortlichen und Mitarbeiter die Bedeutung der Verbindlichkeit verstehen und sich aktiv dafür einsetzen, sie in der täglichen Arbeit umzusetzen.

Im Folgenden werden einige Möglichkeiten aufgezählt, die Verbindlichkeit in einer öffentlichen Verwaltung zu fördern:

**Klare Regeln und Richtlinien:** Es ist wichtig, klare und eindeutige Regeln und Richtlinien für die Verwaltungsvorgänge festzulegen. Diese Regeln sollten für alle Mitarbeiter leicht zugänglich und verständlich sein. Es sollte nie in Frage zu stellen sein, welche Vorgaben im konkreten Fall verbindlich sind – oder gewesen wären.

**Klare Zuständigkeiten:** Klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Mitarbeiter stellen sicher, dass jeder weiß, wofür er verantwortlich gemacht werden kann. Jeder sollte wissen können, was von ihm erwartet wird.

**Transparente und verlässliche Kommunikation:** Regeln und Verfahren müssen klar und transparent vermittelt werden. Die Informationen müssen jederzeit zugreifbar sein. Da schnell eine größere Anzahl von Regelungen entstehen können, sind geeignete Maßnahmen zu prüfen, die Übersichtlichkeit und einen angemessenen Zugang ermöglichen. Online-Handbücher, die Regelungen entlang realer Arbeitsvorgänge beschreiben können diesen Zugang sicherstellen. Zudem muss gewährleistet sein, dass die so dokumentierten Inhalte regelmäßig auf deren Aktualität und Gültigkeit hin überprüft werden. Veraltete Informationen können dem Vertrauen in die dargestellten Inhalte schaden.

**Nachhaltige Schulung und Weiterbildung:** Laufende Schulungen und Weiterbildungsprogramme für Mitarbeiter fördern, dass geltenden Regeln und Verfahren bekannt und verstanden sind und so befolgt werden können. Regeln ändern sich und Wissen geht verloren: Deswegen sollte bei der Planung der Wissensvermittlung stets bedacht werden, dass Inhalte regelmäßig aufgefrischt werden müssen und neue Mitarbeitende „auf Stand“ zu bringen sind. D.h. eine einmalige Schulung ist selten eine Lösung.

**Führung:** Führungskräfte sollten Vorbilder sein, wenn es um die Einhaltung von Regeln und Verbindlichkeit geht. Sie müssen die Wichtigkeit der Verbindlichkeit betonen und sie selbst vorleben. Auch Führungskräfte dürfen von eventuellen Maßnahmen nicht ausgenommen werden: seien es Schulungen oder Feedback oder Konsequenzen.

# Wie kann man Verbindlichkeit fördern? (2)

**Führung:** Führungskräfte sollten Vorbilder sein, wenn es um die Einhaltung von Regeln und Verbindlichkeit geht. Sie müssen die Wichtigkeit der Verbindlichkeit betonen und sie selbst vorleben. Auch Führungskräfte dürfen von eventuellen Maßnahmen nicht ausgenommen werden: seien es Schulungen oder Feedback oder Konsequenzen.

**Überwachung und Kontrolle:** Ein System zur Überwachung und Kontrolle der Verwaltungsprozesse kann die Einhaltung von Regeln fördern. Eine elektronische Akte macht Verwaltungsabläufe bspw. theoretisch nachvollziehbarer. Weitere Möglichkeiten auf den folgenden Folien.

**Anreize und Sanktionen:** Anreize für die Einhaltung von Regeln und Vereinbarungen und angemessene Sanktionen für deren Nichteinhaltung können die Verbindlichkeit fördern.

**Feedback und Verbesserung:** Oftmals wird der Regelverstoß dadurch „gerechtfertigt“, dass die Praxis die Einhaltung der Regelung nicht zulasse. „Damit der Laden laufe“ müssten Regeln „kreativ“ ausgelegt werden, „der kleine Dienstweg“ sei zu beschreiten – Ergebnis: Regelverstöße. Ein System, in dem Mitarbeiter Feedback geben können, um Prozesse und Regeln zu verbessern, kann dazu beitragen, die Verbindlichkeit zu erhöhen, indem Mitarbeiter sich gehört fühlen. Erfahrungen aus der Praxis finden so ggf. ihren Weg in praktikablere Regelungen. Anreize sind ein bewährtes Mittel, um die Beteiligung am Verbesserungswesen zu fördern.

**Rechenschaftspflicht:** Verantwortliche sollten bei gravierenden Verstößen gegen Regeln und Verfahren konsequent zur Rechenschaft gezogen werden. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Verbindlichkeit. Akzeptanz für dieses Vorgehen kann gefördert werden, wenn die Regeln transparent und nachhaltig als „relevant“ markiert wurden (bspw. Prävention) und die Konsequenzen verhältnismäßig, nach transparenter Prüfung der Verantwortlichkeit und ohne Ansehen der Person gezogen werden. Im besten Falle ist allen vorab bekannt, welche Konsequenzen ein bestimmtes Verhalten nach sich zieht.

**Benchmarking und Best Practices:** Ggf. kann ein Wettbewerb, der Vergleich oder Austausch mit anderen Organisationseinheiten in einem Thema die Verbindlichkeit fördern.

# Systeme zur Überwachung und Kontrolle

**In einer öffentlichen Verwaltung sind verschiedene Systeme zur Überwachung und Kontrolle denkbar, um sicherzustellen, dass Regeln und Standards eingehalten werden. Hier sind einige gängige Ansätze und Instrumente:**

**Leistungsindikatoren:** Die Definition und Überwachung von Leistungsindikatoren ermöglicht es, die Fortschritte in Richtung der festgelegten Ziele und Standards zu messen. Dies kann sowohl quantitative als auch qualitative Messgrößen umfassen. Denkbar wären hier Bearbeitungszeiten, Fristen (bspw. für Rückmeldungen oder bei Bearbeitungsverzögerungen) oder eine ggf. online abzufragende Kundenzufriedenheit.

Leistungsindikatoren können auch individuell zwischen zwei Parteien/Kooperationspartnern vereinbart werden. Bei jeder Aufgabenverteilung kann bspw. in einer Zielvereinbarung festgelegt werden, in welcher Form die Aufgabenwahrnehmung erfolgen sollte: Bis wann, wie, welche Ziele. Zur Klarheit der Vereinbarung könnte beitragen, wenn möglichst konkrete Vereinbarungen bzgl. des zu Erreichenden festgelegt werden.

**Audits und Prüfungen:** Regelmäßige interne und externe Audits oder Prüfungen können durchgeführt werden, um die Einhaltung von Regeln und Standards zu überprüfen und mögliche Unregelmäßigkeiten aufzudecken. Hierbei überprüfen nicht die an einer Aufgabenstellung beteiligten Partner die Einhaltung von Vereinbarungen. Eine externe Stelle oder unbeteiligte KollegenInnen untersuchen die Einhaltung und geben hierzu Feedback. Die Akzeptanz von Audits wird wesentlich durch die Transparenz hierzu gefördert.

**Softwarelösungen:** Softwarelösungen können die Überwachung von Leistungsindikatoren und die Einhaltung von Standards erleichtern. Geltende Regelungen sind hierbei stets zu beachten. Transparenz ist auch hier ein möglicher Schlüssel zur Akzeptanz.

**Beschwerdestellen:** Die Einrichtung unabhängiger Beschwerdestellen ermöglicht es Mitarbeitern und externen Kunden, Bedenken und Beschwerden über Verstöße gegen Regeln und Standards zu melden.

**Whistleblower-Programme:** Whistleblower-Programme bieten Mitarbeitern die Möglichkeit, anonym Verstöße gegen Regeln oder Gesetze zu melden, ohne Repressalien befürchten zu müssen.

**Peer-Reviews und Kollegiale Beratung:** Kollegen können in einem Peer-Review-System die Arbeit ihrer Mitstreiter überprüfen und bewerten, um sicherzustellen, dass Standards eingehalten werden.

**Evaluierungs- und Feedback-Mechanismen:** Mitarbeiter und externe Kunden können in regelmäßigen Befragungen und Feedback-Mechanismen ihre Meinungen und Erfahrungen zur Einhaltung von Standards und zur Leistung der Verwaltung äußern.

# Sanktionen und Belohnungen (1)

## – Hierarchische Struktur

Sanktionen und Belohnungen können wichtige Instrumente sein, um die Verbindlichkeit in einer Organisation zu fördern. Konsequenzen haben immer verhältnismäßig zu sein. Sie sollten begründet sein. Alle sollten gleichbehandelt werden. Die Vereinbarkeit zu tarifrechtlichen Regelungen und Dienstvereinbarungen ist zu prüfen.

### Denkbare Sanktionen:

**Disziplinarmaßnahmen:** Bei Verstößen gegen festgelegte Standards oder Regeln können Disziplinarmaßnahmen ergriffen werden, darunter Verwarnungen, Suspendierungen oder in schwerwiegenden Fällen Kündigungen oder Stufenlaufzeitverlängerungen.

**Finanzielle Strafen:** In einigen Fällen können finanzielle Strafen oder Geldbußen für individuelle oder organisatorische Verstöße verhängt werden

**Verlust von Privilegien:** Die Verantwortlichen könnten bestimmte Privilegien oder Befugnisse verlieren, wenn sie gegen Standards verstoßen.

**Öffentliche Bloßstellung:** In einigen Fällen kann die Organisation öffentlich über Verstöße berichten, um die Verantwortlichen zur Rechenschaft zu ziehen.

**Rückzahlungen oder Schadenersatz:** Bei finanziellen Unregelmäßigkeiten könnten die Verantwortlichen verpflichtet sein, unrechtmäßig erlangte Gewinne zurückzuzahlen oder Schadenersatz zu leisten.

Ggf. kann die Nichteinhaltung von Vereinbarungen aber auch finanziellen Schaden für die Organisation nach sich ziehen. Wenn sich ein Mitarbeiter bspw. zu einer Veranstaltung anmeldet, so kann sein Nichterscheinen dazu führen, dass die Organisation eine „Ausgabe ohne Gegenwert (Schulung)“ hat. Ggf. könnte der Mitarbeitende an diesem Schaden auch finanziell – anteilig oder voll – beteiligt werden, sofern das vorab so vereinbart war.

### Denkbare Belohnungen:

**Anerkennung und Lob:** Mitarbeiter, die die Standards und Ziele erfolgreich erfüllen, sollten Anerkennung und Lob für ihre Leistungen erhalten.

**Boni und Incentives:** Leistungsabhängige Boni und Incentive-Programme können Mitarbeiter motivieren, ihre Ziele zu erreichen.

Zusätzliche Urlaubstage oder flexible Arbeitszeiten: Belohnungen wie zusätzliche Urlaubstage oder die Möglichkeit, flexible Arbeitszeiten zu nutzen, können die Mitarbeitermotivation steigern.

**Schulungs- und Weiterbildungsangebote:** Die Möglichkeit, an Schulungs- und Weiterbildungsprogrammen teilzunehmen, kann als Belohnung für die Entwicklung von Fähigkeiten und die Erreichung von Zielen dienen.

# Sanktionen und Belohnungen (2)

## – Konsensorientierte Struktur

In einer konsensorientierten Umgebung, in der die Zusammenarbeit und die Erzielung von Einvernehmen im Vordergrund stehen, sind Sanktionen in der Regel weniger drastisch und konfrontativ als in autoritären oder hierarchischen Strukturen. Dennoch können auch in konsensorientierten Umgebungen Sanktionen notwendig sein, um die Einhaltung von Regeln und Vereinbarungen sicherzustellen. Sie sollten darauf abzielen, Probleme zu lösen und die Einheit des Teams zu stärken, anstatt Konflikte zu verschärfen. Die Wahl der Sanktionen sollte in Abstimmung mit allen Beteiligten erfolgen, um sicherzustellen, dass sie als fair und angemessen empfunden werden.

Hier sind einige denkbare Sanktionen in einer konsensorientierten Umgebung:

**Konstruktive Kritik und Feedback:** Anstatt disziplinarischer Maßnahmen können Mitarbeiter und Teammitglieder in einer konsensorientierten Umgebung auf konstruktives Feedback und Kritik zurückgreifen, um auf Verstöße oder Probleme hinzuweisen. Die betreffenden Personen können dann gemeinsam Lösungen erarbeiten. Das Mitarbeitendengespräch könnte ein Ort für ein solches Feedback sein.

**Selbstregulierung und Korrekturmaßnahmen:** In einer konsensorientierten Umgebung sollten Teammitglieder dazu ermutigt werden, selbstregulierende Maßnahmen zu ergreifen, wenn Verstöße gegen Regeln oder Vereinbarungen auftreten. Dies könnte bedeuten, dass sie den Verstoß ansprechen und Maßnahmen zur Korrektur ergreifen, ohne dass dies „von oben“ verordnet wird, weil sie selbst zuerst feststellen, dass sie Erwartungen nicht erfüllen. Dies kann konkret dadurch gefördert werden, dass Vorgesetzte zunächst keinen Einblick in Leistungsparameter (Leistungsindikatoren, Befragungen, Audits) erhalten, die konkret einzelnen Personen zugeordnet werden können. Einen laufenden Einblick erhält nur die Person selbst.

**Veränderung des Konsenses:** Wenn eine Vereinbarung oder ein Konsens nicht eingehalten wird und die betroffenen Parteien sich nicht einigen können, kann der Konsens geändert oder überarbeitet werden, um die neuen Gegebenheiten und Bedenken zu berücksichtigen.

**Delegation von Aufgaben:** In konsensorientierten Teams können Aufgaben oder Verantwortlichkeiten von einer Person auf eine andere übertragen werden, wenn die ursprüngliche Person nicht in der Lage ist, ihre Verpflichtungen zu erfüllen.

**Erneute Diskussion und Entscheidungsfindung:** Bei schwerwiegenden Verstößen oder Uneinigkeit darüber, wie mit einem Verstoß umzugehen ist, können Teammitglieder beschließen, das Problem erneut zu diskutieren und möglicherweise eine neue Entscheidung oder Vereinbarung zu treffen.

**Konfliktlösungsmechanismen:** In konsensorientierten Umgebungen können Konfliktlösungsmechanismen wie Mediation oder Schlichtung eingesetzt werden, um Streitigkeiten beizulegen und eine Einigung zu erzielen.

**Gemeinsame Verantwortung:** Die Verantwortung für die Einhaltung von Regeln und Vereinbarungen kann auf das gesamte Team oder die Organisation übertragen werden, um sicherzustellen, dass alle gemeinsam für die Rechenschaftspflicht verantwortlich sind.