

**Schriftliche Frage Nr. 217 vom 14. September 2017 von Herrn Balter an Herrn Ministerpräsident Paasch bezüglich Prozessoptimierungen im Ministerium und in den Einrichtungen der Deutschsprachigen Gemeinschaft<sup>1</sup>**

**Frage**

Am 23. März diesen Jahres befragten wir Sie zur Einstellung neuen Personals in der Verwaltung des Ministeriums. Ein Teil dieser Frage bezog sich auf etwaig angestrebte Optimierungsprozesse innerhalb der Ministeriumsverwaltung. Sie sind indes in ihrer Antwort in keiner Weise auf diesen Teil unserer Frage eingegangen und somit sehen wir es als unsere Pflicht an, Sie eingehend zur Anwendung von Prozessoptimierungen innerhalb des Ministeriums zu befragen.

Ein Beispiel für Optimierungsprozesse in der Verwaltung ist das Konzept „Lean Administration“ hierbei handelt es sich um ein System, bei dem administrative Prozesse auf etwaige Optimierungsmöglichkeiten untersucht werden. Grundsätzliche Zielsetzung ist es, Verwaltungsprozesse so effizient wie möglich zu gestalten, um die Erwartungen der Öffentlichkeit an zuverlässige und schnelle Entscheidungen zu erfüllen. Obschon dieses Konzept aus der freien Marktwirtschaft stammt, ist es dennoch auf die Verwaltung in öffentlichen Einrichtungen anwendbar, Beispiele aus dem Ausland von öffentlichen Verwaltungen belegen dies. Kern dieses Konzepts ist die Bekämpfung von unnötigen und kostenintensiven Arbeitsprozessen und der Feststellung, dass schlanke Administrations schneller und flexibler auf Bürgerinteressen reagieren. So wird beispielsweise auch analysiert, welche Tätigkeiten tatsächlich notwendig sind und auf welche verzichtet werden können. Auch das Fluss-Prinzip findet hier Anwendung, welche besagt, dass durchgeführten Dienstleistung nahtlos und ohne Verzögerung ineinandergreifen müssen. Wartezeiten oder Doppelarbeiten müssen daher ebenfalls eliminiert werden und werden mit Verschwendung gleichgesetzt. Laut diesem Prinzip beschleunigen unterbrechungsfreie Abläufe ohne Schnittstellen einen Prozess nachhaltig. Das Streben nach Perfektion wird ebenfalls im Konzept thematisiert und sollte auch in der Ministeriumsverwaltung bzw. den Einrichtungen der DG Einzug finden, um somit die finanzielle Last der Allgemeinheit zu verringern, was man im Lean-Administration-Konzept als Kundenorientierung definieren würde, es aber in diesem speziellen Kontext angebracht wäre, von Bürgerorientierung zu sprechen. Die Vivant-Fraktion fordert bereits seit Jahren eine eingehende Prozessoptimierung auf Verwaltungsebene innerhalb der Deutschsprachigen Gemeinschaft.

Denn die hohen Bürokratiekosten sind auch hier in der DG immer wieder – zu Recht - Thema in der Öffentlichkeit.

In diesem Zusammenhang sind meine Fragen an Sie wie folgt:

Sind bereits Analysen im Hinblick auf eine Optimierung der administrativen Prozesse im Ministerium und in den anderen Einrichtungen der DG durchgeführt worden? Wenn ja, was waren die Ergebnisse? Wenn nein, warum nicht?

Sicherlich ist ein Hemmnis das bestehende Beamtenystem, welches aufgrund seiner schwerfälligen Struktur neue Optimierungen sehr zögerlich annimmt und nicht mehr zeitgemäß ist.

Wie bewerten sie diese Problematik?

Ist es der DG Regierung rechtlich freigestellt neue Mitarbeiter in den Ministerien bzw. in den Einrichtungen mittels gewöhnlicher Arbeitsverträge (als Angestellte bzw. für manuelle Arbeiten als Arbeiter) einzustellen?

Was wären die Vorteile? Würden Sie solch eine Vorgehensweise vorantreiben?

---

<sup>1</sup> Die nachfolgend veröffentlichten Texte entsprechen den hinterlegten Originalfassungen.

Bitte Ihre Meinung hierzu ausführlich im Hinblick auf Pro und Kontra erläutern.

Ist Ihnen das Lean-Administration-Konzept bekannt? Wenn ja, sind Optimierungsprozesse im Hinblick auf dieses Konzept im Ministerium oder in den Einrichtungen der DG geplant?

Wo sehen Sie in der Ministeriumsverwaltung und in den Einrichtungen der DG das größte Optimierungspotential? Bitte jeweils pro Einrichtung erläutern.

Welche Optimierungsprozesse sind derweilen schon in der Ministeriumsverwaltung bzw. in den Einrichtungen der DG vorgenommen worden?

Bitte eine Liste aller Optimierungsprozesse anfügen. Und was waren die Resultate?

Sind in Zukunft Prozessoptimierungen eingeplant, besonders im Hinblick auf die finanzielle Entlastung der Allgemeinheit?

## **Antwort**

### **1. Rechtsstellung und Berichtswesen der Einrichtungen öffentlichen Interesses der Deutschsprachigen Gemeinschaft**

Anders als das Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft unterliegen die Einrichtungen öffentlichen Interesses nicht der unmittelbaren organisatorischen Weisungsbefugnis der Regierung der Deutschsprachigen Gemeinschaft.

Es sind die Verwaltungsräte dieser per Dekret geschaffenen Einrichtungen, die mit Unterstützung ihres jeweils leitenden Beamten die Personal- und Managementprozesse lenken.

In diesem Sinne führt Artikel 87 § 1 des Dekrets vom 25. Mai 2009 über die Haushaltsordnung der Deutschsprachigen Gemeinschaft für alle Einrichtungen öffentlichen Interesses aus:

"Die Einrichtung öffentlichen Interesses wird durch das Dekret geschaffen. Sie verfügt über eine eigene Rechtspersönlichkeit. [...] Die Einrichtung öffentlichen Interesses wird von einem Verwaltungsrat geleitet. [...]"

Exemplarisch sei auf das Dekret vom 17. Januar 2000 zur Schaffung eines Arbeitsamtes in der Deutschsprachigen Gemeinschaft hingewiesen, das im gleichen Sinne präzise in Artikel 10 festhält: "Der Verwaltungsrat verfügt über alle zur Verwaltung des Arbeitsamtes notwendigen Befugnisse."

Die Tätigkeit der betreffenden Einrichtung ist von ihrer grundsätzlichen Aufgabenstellung dennoch gesichert:

- durch den Kernauftrag des jeweiligen Schaffungsdekrets;
- durch ausführende Geschäftsführungsverträge mit der Regierung der Deutschsprachigen Gemeinschaft.

Im vorgenannten Beispiel des Arbeitsamtes der Deutschsprachigen Gemeinschaft wird in Artikel 4 des Dekrets vom 17. Januar 2000 der Geschäftsführungsvertrag als Führungsinstrument von seinen Durchführungsbedingungen her präzisiert.

In Ausführung von Artikel 99 und 99.1 des Dekrets vom 25. Mai 2009 über die Haushaltsordnung der Deutschsprachigen Gemeinschaft gilt ferner für alle Einrichtungen die Auflage eines umfangreichen Berichtswesens gegenüber Regierung, Rechnungshof und Parlament.

Das finanzielle Berichtswesen wird dabei ergänzt durch ein Berichtswesen zur allgemeinen Geschäftsführung, das bei Bedarf auch die Themen des Personal- und Qualitätsmanagements vertieft aufgreift.

Mit anderen Worten: Dem sachzuständigen Ausschuss des Parlaments der Deutschsprachigen Gemeinschaft liegen seit Schaffung jeder einzelnen Einrichtung öffentlichen Interesses auf Jahresbasis umfangreiche Berichte zu den jeweiligen Personal- und Managementprozessen der Einrichtungen vor, je nach Aktualität fokussiert auf Haushalts-Kennzahlen, Reform-Vorhaben, Memoranden, Audit-Ergebnisse usw.

Die Präsidenten der Verwaltungsräte bzw. der jeweils leitende Beamte haben zudem im betreffenden Ausschuss die Möglichkeit, ihr Berichtswesen vorzustellen.

Als Beispiel sei hier nochmals auf das Arbeitsamt der Deutschsprachigen Gemeinschaft hingewiesen.

Am 6. September 2010 hinterlegte die BSL Public Sector Managementberatung GmbH als Auftragnehmer der Regierung der Deutschsprachigen Gemeinschaft einen umfangreichen Endbericht zu einer Organisationsanalyse mit dem Titel "Optimierungspotenziale im Arbeitsamt der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens".

Daraus resultierten für die Geschäftsperiode 2010-2014 mehrere Aufgaben zur neuen Aufbauorganisation des Arbeitsamtes und den damit verbundenen Optimierungspotenzialen.

Der im April 2011 von der Regierung gutgeheißene Geschäftsführungsvertrag 2011-2014 mit dem Arbeitsamt wurde in der Folge dem Parlament zur Billigung zugestellt.

Er griff die Ergebnisse der vorerwähnten Organisationsanalyse auf und formulierte die damit verbundenen Arbeitsschritte.

Die Bemühungen um Prozessoptimierungen bei den öffentlichen Einrichtungen der Deutschsprachigen Gemeinschaft sind somit im jährlichen Berichtswesen dieser Einrichtungen dokumentiert.

Im Archivbestand des jeweiligen Parlamentsausschusses liegen die vorerwähnten Berichte pro Einrichtung auf Jahresbasis zur weiteren Einsichtnahme vor.

Abschließend zu diesem Punkt sei daher nochmals betont, dass das Arbeitsamt an dieser Stelle als ein Beispiel unter mehreren herangezogen wurde. Die Tätigkeitsberichte und Organisationsstudien zu den anderen Einrichtungen öffentlichen Interesses liegen dem Parlament – wie oben angemerkt – ebenfalls vor.

## **2. Personalstatut und -führung im Ministerium und in den Einrichtungen öffentlichen Interesses der Deutschsprachigen Gemeinschaft**

### ***2.1. Transparenz und Verwaltungsvereinfachung***

Aus Gründen der Transparenz und der Verwaltungsvereinfachung hat die Deutschsprachige Gemeinschaft ihr Dienstrecht in den vergangenen Jahren weitestgehend für das Ministerium und die zentralen Einrichtungen öffentlichen Interesses harmonisiert.

Die Reformschritte im Personalstatut wurden mit den anerkannten Arbeitnehmerorganisationen im Sektorenausschuss XIX partnerschaftlich konzertiert.

Alle Rechtstexte wurden im Belgischen Staatsblatt veröffentlicht und in der Parlamentsdokumentation aufgenommen.

Ein wichtiger Text – der Stellenplan des Ministeriums der Deutschsprachigen Gemeinschaft – findet sich so beispielsweise in der Parlamentsveröffentlichung "Aktuelles aus den Institutionen – 1. Jahrgang – Ausgabe 4. Mai 2017" auf den Seiten 7-10 wieder.

Auf dem Internetportal <http://www.ostbelgienlive.be> befindet sich für jeden Nutzer aufrufbar die "Juristische Datenbank" des Ministeriums der Deutschsprachigen Gemeinschaft, die übersichtlich nach Themen geordnet die koordinierten Textfassungen für den interessierten Leser zur Verfügung stellt.

## **2.2. Rechtstexte**

Für die Mitarbeiter im Ministerium ist der Erlass der Regierung vom 27. Dezember 1996 zur Organisation des Ministeriums der Deutschsprachigen Gemeinschaft und zur Regelung der Anwerbung, der Laufbahn und der Besoldung der Beamten der zentrale Referenztext.

Wichtig ist zudem der vorerwähnte Erlass der Regierung vom 13. April 2017 zur Festlegung des Stellenplans für das Personal des Ministeriums der Deutschsprachigen Gemeinschaft.

Hinsichtlich der vom Fragesteller hervorgehobenen Unterscheidung zwischen Beamten und Personal unter Arbeitsvertrag sei an dieser Stelle auf den erstgenannten Erlass hingewiesen.

Der erstgenannte Erlass eröffnet in Artikel 3 § 1 Einstellungen unter Arbeitsvertrag.

Präzise besagt der Rechtstext:

"Artikel 3 - §1. Der Personalbedarf des Ministeriums wird ausschließlich durch Beamte gedeckt, die den Bestimmungen des vorliegenden Erlasses unterworfen sind.

In Abweichung von Absatz 1 erfolgt eine Einstellung unter Arbeitsvertrag:

- 1) um einen Beamten während der vorübergehenden voll- oder teilzeitigen Abwesenheit zu ersetzen;
- 2) um den Personalbedarf jeglicher Art zu decken, bis im Hinblick auf die Besetzung von Beamtenstellen die entsprechenden Auswahlverfahren organisiert und abgeschlossen werden;
- 3) immer zur Erfüllung der nebengeordneten oder spezifischen Aufgaben, die von der Regierung festgelegt werden."

Für die Einrichtungen öffentlichen Interesses findet man analog zur Situation im Ministerium einerseits den Erlass der Regierung vom 7. Juni 2001 bezüglich der Organisation der Einrichtungen öffentlichen Interesses der Deutschsprachigen Gemeinschaft und zur Regelung der Anwerbung, der Laufbahn und der Besoldung der Beamten dieser Einrichtungen als zentralen Referenztext.

Die Stellenpläne der einzelnen Einrichtungen finden sich ihrerseits im Detail aufgeschlüsselt in der vorerwähnten juristischen Datenbank im Kapitel "Dienstrecht der öffentlichen Einrichtungen".

### **2.3. Personalführung und Arbeitsumfeld**

Wer motivierte Fachkräfte an sich binden und im Sinne eines modernen Wissensmanagements deren Zuarbeit auch langfristig sichern möchte, tut als Arbeitgeber gut daran, sich den Arbeits- und Laufbahnbedingungen seiner Mitarbeiter konkret zu widmen.

Nicht ohne Grund haben Regierung und Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft in der Publikation "Mehrwert der Autonomie. Beispiele aus 30 Jahren Deutschsprachige Gemeinschaft mit Dekretbefugnis und eigener Regierung" (Eupen, Januar 2017, 152 S.) in den Beispielen der "Good practice" für maßgeschneiderte Regelungen, Instrumente und Arbeitsmethoden auch auf den konstruktiven Sozialdialog hingewiesen, d.h. auf die sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit als Standortvorteil, auf faire Rahmenabkommen für den nicht-kommerziellen Sektor und zukunftsweisende Sektorenabkommen für den öffentlichen Dienst.

Auf Personalentlassungen fokussierte Rechenmodelle werden aus der Sicht der Regierung dem Anspruch einer modernen Personalführung in komplexen Sozialstrukturen nicht gerecht. Sie gefährden eher den partnerschaftlichen Sozialdialog, der objektiv als Standortvorteil der Deutschsprachigen Gemeinschaft gilt, und bergen die Gefahr, fachkompetente und engagierte Mitarbeiter zu demotivieren.

So ist es als Bestätigung der Personalführung in Regierung und Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft zu verstehen, dass sowohl 2011 als auch 2015 die gesetzlich vorgesehenen, von unabhängigen Einrichtungen standardisiert durchzuführenden Befragungen des Personals des Ministeriums zur Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und zu den psychosozialen Risiken sehr gute Ergebnisse erzielten.

Die von der Beratungsgesellschaft SECUREX durchgeführten Erhebungen weisen signifikant bessere Index-Werte zum Arbeitsumfeld aus der Sicht der Mitarbeiter auf, als der "Benchmark Belgien öffentlicher Sektor 2015" und der "Benchmark Belgien 2015" (vgl. SECUREX/Human capital matters (Hrsg.): Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft. Zufriedenheitsumfrage 2015. Psychosoziale Risikoanalyse. Oktober 2015).

## **3. Etappen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses**

### **3.1. Deloitte & Touche / Projekt LAURA**

Regierung und Ministerium widmen sich seit vielen Jahren einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess ihrer Strukturen und Verfahren.

Erinnert sei beispielsweise daran, dass die Regierung nach einer ersten Existenz- und Wachstumsphase des Ministeriums der renommierten Beratungsgesellschaft Deloitte & Touche 2002 den Auftrag zu einer umfassenden Studie zur Organisationsentwicklung erteilte.

Alle Studienergebnisse wurden in der Folge dem Parlament der Deutschsprachigen Gemeinschaft zur Kenntnis gebracht. Dem zuständigen Ausschuss wurden u.a. folgende Dokumente unterbreitet:

- Deloitte & Touche: Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft. Studie zur Organisationsentwicklung. Abschlussbericht (Projektbericht). Eupen, Februar 2003 (47 S.).

- Deloitte & Touche: Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft. Studie zur Organisationsentwicklung. Teil 1: Ergebnisse der Analyse der Bezugsstrukturen. Eupen, Februar 2003 (70 S.).
- Deloitte & Touche: Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft. Studie zur Organisationsentwicklung. Teil 2: Ergebnisse der Analyse der Betriebskultur. Eupen, Februar 2003 (22 S.).
- Deloitte & Touche: Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft. Studie zur Organisationsentwicklung. Teil 3: Zusammenfassung der Einzelgespräche. Eupen, Februar 2003 (10 S.).
- Deloitte & Touche: Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft. Studie zur Organisationsentwicklung. Teil 4: Vision auf die transversale Organisation. Eupen, Februar 2003 (167 S.).
- Deloitte & Touche: Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft. Studie zur Organisationsentwicklung. Teil 5: Vision auf die vertikale Organisation. Eupen, Februar 2003 (98 S.).

Die Ergebnisse der Deloitte & Touche-Studie wurden in der Folge 2003-2007 in ein Reformprojekt unter dem Arbeitstitel "LAURA" eingebracht.

LAURA stand dabei für "Längerfristige Audit-Unterstützte Reform der Administration". Ziel war die Modernisierung und Professionalisierung des Ministeriums: Verfahrenswege vereinheitlichen, unnötige Entscheidungswege abbauen, gezielt Know-How aufbauen, professionelle Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen. Zur Umsetzung von LAURA orientierte sich der Direktionsrat des Ministeriums eng an den Empfehlungen des Audits und wurde dabei durch externe Beratung unterstützt.

Mit der Einführung der Fachbereiche etwa wurde ein wichtiger Punkt der Reform umgesetzt. Diese Strukturanpassung führte ein so genanntes Middle Management ein, um die Verantwortung im Ministerium teilweise auf eine andere Ebene zu verlagern und eine gezieltere Personalführung zu ermöglichen.

Ferner wurden die damaligen Fachabteilungen mehr in die Querschnittsaufgaben des Ministeriums eingebunden.

Die schrittweise Einführung von neuen Planungsinstrumenten gehörte ebenfalls zu den wichtigen LAURA-Projekten. Allen voran ist das Buchhaltungssystem SAP zu nennen, das eine integrierte Buchhaltung und eine zeitnahe Überwachung der Einnahmen und Ausgaben ermöglicht. Eine zentrale Rolle bei der Vereinfachung administrativer Abläufe nimmt spätestens seit LAURA generell die Informatik ein.

Andere Projekte waren:

- der kontinuierliche Ausbau der Aus- und Weiterbildungsangebote für die Mitarbeiter des Ministeriums
- das Verwaltungshandbuch zur Standardisierung von Abläufen
- die systematische Einführung von Geschäftsführungsverträgen
- der Infrastrukturplan
- diverse dekretale Anpassungen zur Vereinfachung von Verfahren usw.

### **3.2. Common Assessment Framework (CAF)**

Im Anschluss an die 2002-2003 erfolgte Erhebung der Beratungsgesellschaft Deloitte & Touche, die 2003-2007 in den Reformprozess LAURA mündete, startete das Ministerium 2009-2010 mit Hilfe des der Universität Maastricht angegliederten European Institute of Public Administration (EIPA) einen CAF-Prozess.

CAF (Common Assessment Framework) ist ein gemeinsames europäisches Qualitätsbewertungssystem für öffentliche Verwaltungen. Es wurde im Jahr 2000 international eingeführt und in der Folge methodisch verfeinert. Seine Zielsetzung ist es, Behörden ein standardisiertes Verfahren an die Hand zu geben, mit dessen Hilfe sie eigenständig eine interne Stärken- und Schwächenanalyse durchführen können.

Geschulte Mitarbeiter bewerten im CAF ihre Verwaltung, formulieren Verbesserungsvorschläge und begleiten in der Folge die Verbesserungsmaßnahmen.

2009-2010 haben 15 Mitarbeiter des Ministeriums eine standardisierte Selbstbewertung nach der Methode des CAF durchgeführt und im März 2010 zusammen mit dem Direktionsrat 39 Verbesserungsvorschläge festgehalten.

2010-2016 ist der CAF laufend fortgesetzt und bewertet worden. Die Analyse der Fortschritte erfolgte dabei mit Hilfe der PDCA-Methode (zyklische Fortschritts-erfassung anhand der Arbeitsschritte "Plan-Do-Check-Act").

2013 und 2016 legte die CAF-Arbeitsgruppe umfangreiche Ergebnisberichte vor. Die CAF-Maßnahme wurde als Teil der laufenden Arbeitsprogramme der Regierung und des Ministeriums sowohl für das LAP 2009-2014 als auch für das LAP 2014-2019 ebenfalls dem Parlament zur Kenntnis gebracht.

### **3.3. Fortsetzung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch einen Qualitätszirkel**

2017 fasste der Direktionsrat des Ministeriums den Beschluss, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess methodisch neu auszurichten.

Die ursprüngliche CAF-Selbstbewertung datierte von 2009-2010 und die dabei formulierten Verbesserungsvorschläge entsprachen nur noch partiell den zwischenzeitlichen Rahmenbedingungen:

- Die Struktur und damit auch die Entscheidungs- und Verfahrensabläufe im Ministerium waren durch die zum 1. September 2012 erfolgte Verwaltungsreform grundlegend abgeändert worden. Die neue Matrix-Struktur des Ministeriums ersetzte 2012 den klassischen Verwaltungsaufbau durch flache Hierarchien und kurze Dienstwege.
- Die 6. Staatsreform im Jahre 2014 hat die Herausforderungen für das Ministerium neu gestaltet.
- Im Zeitraum 2009-2016 sind neue Mitarbeiter zum Ministerium gestoßen, sei es durch Fortgang und entsprechenden Ersatz, sei es durch Anwerbung für neue Aufgaben.
- Nicht zuletzt waren von den Verbesserungsvorschlägen der CAF-Erhebung 2009-2010 ein guter Teil verbindlich gelöst bzw. substantiell umgesetzt worden.

Der Direktionsrat beschloss daher in Rücksprache mit der Regierung, einen Qualitätszirkel zur Fortsetzung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Ministerium einzusetzen.

Qualitätszirkel sind ein bewährtes, innerbetriebliches Instrument zur Begleitung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse.

Sie tagen in moderierter Form in regelmäßigen Abständen und auf freiwilliger Basis. Die Freiwilligkeit stärkt die Motivation, sich zu Problemen und Herausforderungen am Arbeitsplatz auszutauschen.

Die Qualität der Verfahren und Dienstleistungen, das Betriebsklima und das Leistungspotenzial der Mitarbeiter sind wichtige Themen.

Qualitätszirkel können auf das Wissen, den Ideenreichtum, die Erfahrung und die Verantwortungsbereitschaft ihrer Mitglieder zurückgreifen. Mitarbeiter aller Betriebsebenen und unterschiedlicher Berufsgruppen sind für die Mitarbeit in einem Qualitätszirkel von Vorteil.

Der Qualitätszirkel begleitet und bewertet fachbereichsübergreifende Themen, die sich aus zentralen Planungsdokumenten und Arbeitsfeldern des Ministeriums ergeben. Zudem kann der Qualitätszirkel begründet eigene Themen zur Beratung aufgreifen.

Der Qualitätszirkel ermöglicht einen kollegialen Austausch zu Problemen und Herausforderungen, die Formulierung kreativer Lösungsvorschläge und begründete Stellungnahmen zu Sachthemen.

Ausgangspunkt der Arbeiten des im April 2017 im Ministerium eingesetzten Qualitätszirkels sind zentrale Planungsdokumente und Arbeitsfelder der Regierung und des Ministeriums.

Als Sachthemen des Qualitätszirkels sind für die kommenden drei Jahre beispielsweise angedacht:

- die Öffentlichkeitsarbeit zum gesellschaftlichen Mehrwert der Arbeit des Ministeriums;
- die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter;
- das Coaching neuer Mitarbeiter;
- die Förderung der Führungskompetenz;
- Arbeitsdruck und Arbeitsbelastung;
- die IT-Zusammenarbeit der öffentlichen Dienste;
- die elektronische Akte;
- die bürgernahe Kommunikation;
- behördliche Kontroll- und Inspektionsaufgaben;
- externe Kundenzufriedenheitsanalysen;
- Auswertungsanalysen zum REK 2025;
- Kennzahlen und Statistiken des Ministeriums usw.