

Qualitätsmanagement in der Verwaltung ist nichts Neues, aber die Vielzahl an Systemen gleicht einem unüberschaubaren Urwald. Holen Sie sich hier Orientierung und Tipps für die Einführung.

Qualitätsmanagement in der Verwaltung

Der Trend zur Kundenorientierung zwingt öffentliche Organisationen dazu, sich mit dem Thema Qualität auseinanderzusetzen. Qualitätsmanagement ist ein Grundprinzip des New-Public-Management.

Qualitätsmanagement (QM) ist kein neues Thema: Die Entwicklung dieses Managementansatzes geht bis an den Beginn des 20. Jahrhunderts zurück. Wurden anfangs mit Qualitätsmanagement nur Qualitätskontrollen verbunden, so entwickelten sich doch sehr bald umfassende Qualitätskonzepte, die alle Ebenen einer Organisation mit einbeziehen. Mit dem Streben nach Kundenorientierung und Wirkungsorientierung ist Qualitätsmanagement mittlerweile zu einem Kernthema für die modernen öffentlichen Organisationen geworden.

Richtige und falsche Qualität

Keine Organisation beginnt bei null, einzelne Elemente von QM wie Standardisierung von Verfahren, Budget-

controlling, Einbindung von Kunden o. Ä. sind in jeder Organisation vorhanden. Die Frage ist jedoch, ob diese Maßnahmen auf die „richtige“ Qualität abzielen. Oft ist die Qualitätsorientierung zu hoch, d. h., Prüfungen formeller Kriterien zielen an der angestrebten Kunden- und Wirkungsorientierung vorbei. Darüber hinaus stehen die Kosten der Kontrollen oft in keiner Relation zum erzielbaren Nutzen. Ein wesentliches Ziel in QM-Projekten ist es zu hinterfragen, ob die richtigen Schwerpunkte im Sinne des Auftrages der Organisation gesetzt werden.

Punktuell versus gesamtheitlich

Es gibt zwei Zugänge bei der Einführung von QM-Systemen: Beim punk-

tuellen Zugang werden sukzessive einzelne QM-Instrumente wie Kundenbefragungen, Vorschlagswesen u. Ä. eingeführt. Beim gesamtheitlichen Zugang (von ICG empfohlen) wird ein die gesamte Organisation umfassendes QM-System entwickelt. QM orientiert sich bei beiden Systemen an der Grundlogik des Qualitätskreislaufes (siehe Grafik).

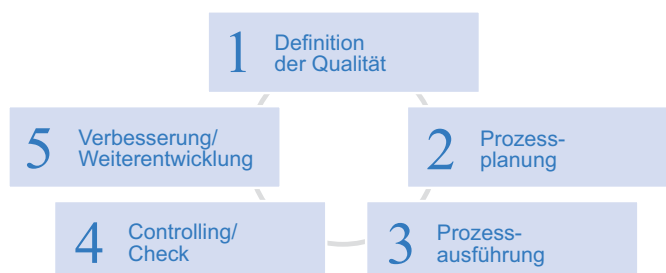
Welches QM-System passt?

Die Vielzahl an QM-Systemen, noch dazu bezeichnet mit Abkürzungen wie ISO 9001, EFQM oder CAF, verwirrt. ISO 9001 (Internationale Organisation für Normung) ist ein prozessorientiertes QM-System. Das heißt, die Dokumentation und Standardisierung von Prozessen nach Qualitätsstandards, und nicht so sehr die Kunden- und Wirkungsorientierung steht im Vordergrund. ISO wurde ursprünglich für die produzierende Industrie entwickelt und ist daher für die Öffentliche Verwaltung weniger geeignet.

Von prozessorientierten Konzepten unterscheiden sich TQM (Total Quality Management)-Systeme. Beim TQM werden die Ergebnisqualität, die Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden sowie das Potenzial der Organisation, die Nachhaltigkeit und die gesellschaftlichen Auswirkungen mit einbezogen. Die wichtigsten in Europa sind das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) und der CAF (Common Assessment Framework – zu Deutsch Gemeinsames Europäisches Qualitätsbewertungssystem).

Der Qualitätskreislauf

© ICG



Vergleich von QM-Systemen

	ISO 9001	EFQM	CAF
Externes Qualitätszertifikat	X		
Fokus auf Qualitätsstandardisierung von Prozessen	X		
Umfassendes TQM-Konzept		X	X
Für die Öffentliche Verwaltung konzipiert			X
Fremdbewertung	X	X	
Selbstbewertung		X	X
Einfache Bewertungssystematik, rasch intern umsetzbar			X
Ergebniskriterien bei der Qualitätsbeurteilung einbezogen		X	X
(Gesellschaftliche) Wirkungsorientierung		X	X
Benchmarking durch graduelle Punktebewertung ermöglicht		X	X

© ICG

Das EFQM-Modell bietet eine sehr detaillierte Bewertung und ist dementsprechend aufwändig. Mittels neun Kriterienfelder werden alle Managementbereiche abgedeckt. Die Bewertung kann unternehmensintern oder durch externe Experten erfolgen.

Der CAF baut auf dem EFQM-Modell auf und ist auf die Besonderheiten der Öffentlichen Verwaltung zugeschnitten.

Eine Gegenüberstellung der erwähnten QM-Systeme finden Sie in der oben dargestellten Tabelle.

CAF setzt sich durch

Immer mehr öffentliche Organisationen setzen den CAF ein, da er zu den ganzheitlichen und nachhaltigen TQM-Modellen zählt und intern durch eine einfache Bewertungssystematik rasch umsetzbar ist. Der CAF bietet darüber hinaus eine gute Basis für Benchmarking. Für eine erfolgreiche Umsetzung müssen jedoch die Rahmenbedingungen stimmen.

Der Erfolg der Selbstbewertung mittels CAF oder EFQM hängt davon ab, wie offen und motiviert die Mitarbeiter für ehrliche und kritische Bewertungen sind. Wenn in der Organisation Überforderung und Ängste dominieren – besonders dann, wenn Schuldzuweisungen an der Tagesordnung stehen –, können solche Systeme nicht funktionieren.

Sieben Regeln für eine erfolgreiche QM-Einführung

1. Engagement der Führungskräfte

Führungskräfte sind die wichtigsten Träger der Umsetzung. Entwickeln Sie daher QM-Systeme immer gemeinsam mit den Führungskräften und fordern Sie deren Mitwirkung nachhaltig ein (mindestens Quartalsmeetings zu den Themen QM und Controlling).

2. Einbindung der Mitarbeiter

Informieren und befragen Sie Ihre Mitarbeiter laufend, ermöglichen Sie deren Mitwirkung in Konzeptions-Workshops. Führen Sie ein Vorschlagswesen ein und sorgen Sie für Verankerung in Qualitätszirkeln.

3. Rückenwind durch quick wins

Feiern und kommunizieren Sie rasch Erfolge. In der Organisation muss das Bewusstsein wachsen, dass sich mit QM Positives bewegen lässt.

4. Nachhaltigkeit durch strukturelle Verankerung

Richten Sie QM-Funktionen auf allen Ebenen ein und statten Sie Ihre Qualitätsmanager mit ausreichenden Ressourcen und Kompetenzen aus. Der Qualitätskreislauf muss auf allen Ebenen gelebt werden.

5. Integration in bestehende Systeme

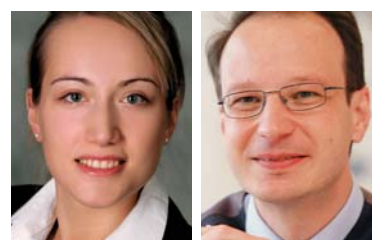
Bauen Sie keine Parallelorganisation auf. Integrieren Sie QM in die bestehenden Führungssysteme, das Controlling und Ihr Informationssystem.

6. Vermarktung und Stakeholdereinbindung

Kommunizieren Sie die Erfolge an Ihre wichtigsten Stakeholder und binden Sie sie in die Weiterentwicklung ein. Setzen und kommunizieren Sie gemeinsame Ziele und feiern Sie deren Erreichung. Nehmen Sie an Qualitätswettbewerben teil.

7. Pragmatisches Vorgehen

Setzen Sie besser die zweitbeste Lösung rasch um und entwickeln Sie diese schrittweise weiter, als dass Sie komplexe Systeme entwickeln, die sehr spät oder gar nicht zum Laufen kommen.



Laura Blagec

Norbert Quinz