



Bundesministerium
des Innern



Qualitätskreis
Bundesverwaltung

Qualität begeistert ...



➤ ... Qualitätsmanagement führt Sie hin

➤ Impressum

Herausgeber

Bundesministerium des Innern
Referat O 5
Alt Moabit 101 D
10559 Berlin

Redaktion

Qualitätskreis Bundesverwaltung
Arbeitsgruppe „Begriffe“: Dr. Astrid Stein (Bundesverwaltungsamt, Deutsches CAF-Zentrum), Jens Motel (Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle), Andreas Wegend (Bundespräsidialamt), Andreas Zeuner (Deutsche Rentenversicherung Bund)

Layout & Gestaltung

Thomas Stein

Quellen

Die Arbeitsgruppe „Begriffe“ hat für die vorstehenden Ausführungen sowohl Werke der Standardliteratur zum Qualitätsmanagement genutzt als auch die bereits in den Behörden existierenden Begriffserläuterungen und Glossare berücksichtigt.

➤ Qualität begeistert

Die Lage der öffentlichen Haushalte ist angespannt. Die Innovationszyklen werden immer kürzer. Mit weniger Ressourcen müssen hochwertige Leistungen erbracht werden. In dieser Situation kann es sich die öffentliche Verwaltung nicht leisten, Qualität dem Zufall zu überlassen. Um Leistungen zu entwickeln, herzustellen und anzubieten, die den Bedürfnissen der Bürger, der Wirtschaft und der Gesellschaft optimal entsprechen, bedarf es eines professionellen Managements. Es gilt, ein für die Behörde passendes Qualitätsmanagement zu entwickeln und konsequent anzuwenden. Ein von der gesamten Organisation verstandenes und gelebtes Qualitätsmanagement entfaltet seine Wirkung in alle Richtungen, die für die Leistungsfähigkeit der Organisation maßgeblich sind.

➤ Qualitätsmanagement schafft Transparenz

Qualitätsmanagement macht Strategien, Qualität, Ergebnisse und Wirkungen transparent und damit besser steuerbar. Qualitätsmanagement hilft Doppelarbeiten zu vermeiden und Fehler aufgrund von Unklarheiten, mangelndem Know-how oder unvollständigen Informationen zu reduzieren. Transparente Prozesse werden systematisch auf Verbesserungspotenzial hin untersucht. Offene Kommunikation, eine praxisgerechte Dokumentation und Zielklarheit helfen, den Qualitätsgedanken dauerhaft in der Organisation zu verankern und einmal erreichte Verbesserungen zu sichern.

” Die sorgfältige Dokumentation ist nicht nur ein wichtiges Qualitätskriterium unserer Forschungsarbeit, sondern sie trägt auch zur besseren Steuerungsfähigkeit der gesamten Organisation bei. ”



Dr. Georg F. Backhaus
Präsident des Julius
Kühn-Instituts

➤ Qualitätsmanagement sorgt für Effizienz

Qualitätsmanagement richtet die gesamte Organisation an gemeinsamen strategischen und operativen Zielen aus. Im Fokus der Gestaltung zielführender Prozesse stehen die Ergebnisse und Wirkungen für externe und interne Kunden. Qualitätsmanagement vollzieht sich in wiederkehrenden Zyklen aus Planung, Durchführung, Überprüfung und Anpassung und fördert so kontinuierliche Verbesserungen.

“ Wir binden Qualitätsmanagement in unser Steuerungssystem ein. Unsere konsequente Ausrichtung an Zielen gibt uns Impulse, die Effizienz unserer Strukturen und Prozesse zu überprüfen und zu optimieren. ”



Christoph Verenkotte
Präsident des
Bundesverwaltungsamtes

➤ Qualitätsmanagement fördert Zukunftsfähigkeit

Qualitätsmanagement nutzt Instrumente der Planung und Strategie-Entwicklung. So werden künftige Anforderungen frühzeitig erkennbar; dies ermöglicht ein rechtzeitiges und durchdachtes Handeln. Dazu gehören auch Aufbau und Pflege von Netzwerken und relevanten Partnerschaften. Qualitätsmanagement ist vorausschauend und analysiert kontinuierlich die treibenden Kräfte für sich ändernde Anforderungen.

” Das Qualitätsmanagement ist für mich ein unverzichtbarer Kompass bei der konsequenten zielorientierten Steuerung meiner Behörde . ”



Roderich Egeler
Präsident des
Statistischen Bundesamtes

➤ Qualitätsmanagement stärkt Innovationsfähigkeit

Qualitätsmanagement nutzt das Wissen, das Engagement und die Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen. Qualitätsmanagement schafft eine Arbeitsumgebung, in der Ideen entwickelt, offen diskutiert und umgesetzt werden. Der konstruktive Umgang mit Fehlern als Lernchance gehört ebenso zur Führungskultur wie die Vorbildrolle der Führungskräfte und ihr Engagement für die Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Erreichen der Ziele. Qualitätsdenken wird zu einem gemeinsamen Selbstverständnis.

” Die Einrichtung eines QM war für uns ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer selbstlernenden Organisation. Dazu beziehen wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Ebenen ein und erfassen, nutzen und entwickeln ihr Wissen. Nur so können wir langfristig erfolgreich sein.”



Michael Seiffert
Leiter des Prüfdienstes
DRV-Bund

➤ Qualitätsmanagement fördert Nachhaltigkeit

Qualitätsmanagement schafft eine Balance zwischen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekten des Handelns. Qualitätsmanagement geht offen mit Konflikten zwischen den Erwartungen und Anforderungen verschiedener Kunden- und Interessengruppen um. Kurz-, mittel- und langfristige Ziele sind auf nachhaltige Zukunftsstrategien ausgerichtet.

” Für mich liegt der wesentliche Nutzen des Qualitätsmanagements in der Optimierung der Prozesse. Ziel sind gut strukturierte, klare, wirtschaftliche und dem Risikomanagement unterzogene Abläufe. An deren Ende stehen bestmögliche Leistungen, die unter Berücksichtigung der Interessen unserer Adressaten und der Beschäftigten des BZSt entstanden sind. Davor liegt ein nicht unerheblicher Aufwand, der sich jedoch langfristig lohnt.”



Eberhard Petersen
Präsident des Bundes-
zentralamts für Steuern

➤ Qualitätsmanagement hilft sparen

Qualitätsmanagement identifiziert und optimiert Prozesse und ordnet ihnen Ressourcen entsprechend ihrer Bedeutung zu. Qualitätsmanagement sichert die Qualität frühzeitig im Entstehungsprozess. Dies bietet erhebliche wirtschaftliche Vorteile im Gegensatz zu Fehlern, die erst am Ende des Prozesses oder gar erst beim Kunden entdeckt werden. Durch die Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Kunden und Partner gewährleistet das Qualitätsmanagement, dass die Dienstleistungen und Prozesse nicht an den Erwartungen vorbei und damit zu aufwändig erbracht werden.

Qualität begeistert ...



» ... Qualitätsmanagement führt Sie hin

Entwickeln Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein für Ihre Organisation passendes Qualitätsmanagement und sorgen Sie dafür, dass Ihr Managementsystem kontinuierlich genutzt, überprüft und verbessert wird. Die folgenden Seiten geben Ihnen einen ersten Überblick, was das genau heißt.



➤ Qualitätsmanagement

ist der Oberbegriff für alle Tätigkeiten, Führungsaufgaben und Methoden, die zur Planung, Umsetzung, Sicherung, Überprüfung und Verbesserung von Dienstleistungen und Produkten sowie ihrer Leistungsbedingungen gehören.

Qualitätsmanagement umfasst alle für die strategische Ausrichtung einer Organisation wesentlichen Handlungsfelder – von der Ergebnis- und Prozessorientierung über zielorientierte Führung, Mitarbeiterentwicklung bis zur Ausrichtung an Kunden und weiteren Interessengruppen. Je besser die einzelnen Handlungsfelder integriert sind, ihre Instrumente und Maßnahmen aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft sind, desto reibungsloser und effektiver funktioniert die Gesamtsteuerung der Organisation. In zahlreichen Aktivitäten zur Verwaltungsmodernisierung haben die Bundesbehörden bereits wichtige Bausteine des Qualitätsmanagements entwickelt und eingeführt. Die systematische Einführung von Qualitätsmanagement hilft ihnen, diese Bausteine nun in einem Gesamtsystem optimal aufeinander abzustimmen, weiter auszubauen und ggf. fehlende Instrumente zu ergänzen.

➤ Total Quality Management

Für die Verwirklichung eines umfassenden Qualitätsmanagements (Total Quality Management) ist neben der Nutzung spezifischer Instrumente und Methoden ein entsprechendes Selbstverständnis der Organisation erforderlich, das sich in Einstellungen und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder äußert. Total Quality Management vereint kulturelle und technisch-methodische Aspekte und beruht auf der Einbeziehung und Mitwirkung aller Mitglieder einer Organisation. Im Mittelpunkt steht die Steuerung der Organisation hinsichtlich Qualität, mit dem Ziel langfristigen Erfolgs durch Zufriedenstellung der Bürger/Kunden sowie Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft.

Total Quality Management sichert die “Unternehmensqualität”.

➤ Qualität

ist ein relativer Begriff, der sich im Qualitätsmanagement nicht nur auf die Verwaltungsleistungen bezieht, sondern auf die gesamte Organisation. Maßstab für die Qualität von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen, Personal, Führung, Organisation usw. sind die Anforderungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Bürger-/innen, der internen und externen Kunden und weiterer Interessengruppen wie die Wirtschaft, die Politik und die Gesellschaft. Gängige Qualitätsmerkmale von Verwaltungsleistungen sind transparente Verfahren, verständliche Bescheide, der One-Stop-Shop-Ansatz oder Servicezeiten, die sich an den Bedürfnissen der Adressaten der jeweiligen Leistung ausrichten.

Qualität der öffentlichen Verwaltung muss im Rahmen verfügbarer Ressourcen und meist in einem Abwägungsprozess unterschiedlicher Interessen systematisch entwickelt und kontinuierlich an sich verändernde Anforderungen angepasst werden. Qualität ist gleichermaßen ein Ziel und ein Prozess, der nie zu Ende ist.

➤ Kunden

der öffentlichen Verwaltung sind Empfänger, Nutzer oder Adressaten von Leistungen, unabhängig davon, ob sie diese freiwillig etwa auf Grund eines Antrages oder unfreiwillig und ohne Wahlmöglichkeit auf Grund gesetzlicher Bestimmungen in Anspruch nehmen.

Im Qualitätsmanagement ist die Ausrichtung an externen und internen Kunden eine zentrale Steuerungsgröße.

Die Ausrichtung der Behördenleistungen an den (berechtigten) Erwartungen und Bedürfnissen von Kunden geschieht selbstverständlich im Rahmen gesetzlicher Bestimmungen und berücksichtigt die verfügbaren Ressourcen. Außerdem müssen die Erwartungen weiterer Interessengruppen wie etwa der Bürgerinnen und Bürger insgesamt, der Politik, der Steuerzahler usw. berücksichtigt werden.

Je genauer eine Behörde die Erwartungen ihrer Kunden und Interessengruppen kennt, desto besser kann sie diese in Leistungsmerkmale umsetzen, Interessenkonflikte transparent machen und wo möglich für einen Ausgleich sorgen.

➤ Qualitätsmanagement-Modelle

Der konzeptionelle Rahmen des (umfassenden) Qualitätsmanagements findet seinen Niederschlag in einer Reihe von Qualitätsmanagement-Modellen. Dazu gehören z. B.

DIN EN ISO 9000 ff.

die internationale Qualitätsmanagement-Normenreihe, wobei die Einzelnorm 9001 die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem enthält. Hat eine Organisation diese Anforderungen umgesetzt, kann sie sich von einem externen Dienstleister zertifizieren lassen. Das Zertifikat bescheinigt die Normkonformität des Qualitätsmanagement-Systems.

www.beuth.de

EFQM-Modell

Modell für Exzellenz der Europäischen Stiftung für Qualität (European Foundation for Quality Management). Anhand von neun Hauptkriterien wird durch Selbst- oder Fremdbewertung die erreichte Stufe der Exzellenz in einer Organisation ermittelt und Handlungsfelder für Verbesserungen werden aufgezeigt.

www.efqm.org

CAF – Common Assessment Framework

ist das gemeinsame Qualitätsbewertungsmodell für die öffentliche Verwaltung in Europa. Es wurde u.a. in Anlehnung an das EFQM-Modell entwickelt. In einer Selbstbewertung der Organisation, die von einer internen, hierarchieübergreifenden Bewertungsgruppe vorgenommen wird, werden Stärken und Verbesserungspotenziale sichtbar, aus denen konkrete Maßnahmen der Verbesserung abgeleitet und umgesetzt werden.

Das Deutsche CAF-Zentrum beim Bundesverwaltungsamt hält ein umfassendes Unterstützungsangebot zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von CAF-Selbstbewertungen bereit.

www.caf-netzwerk.de

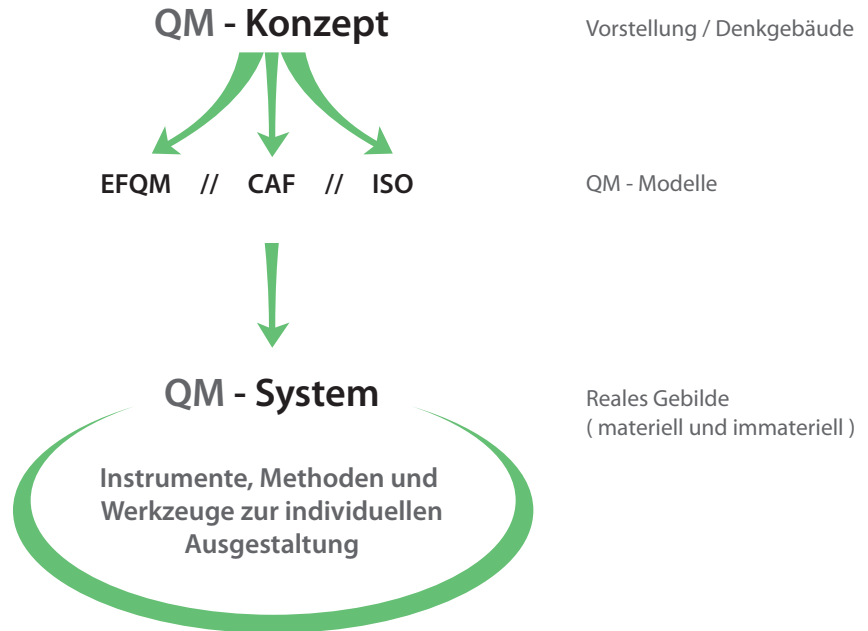
➤ Qualitätsmanagement-System

Um Qualitätsmanagement in einer Organisation zu verwirklichen, wird in Anlehnung oder auf der Grundlage geeigneter QM-Modelle ein individuelles, behördenspezifisches Qualitätsmanagement-System entwickelt. Diese individuelle Ausgestaltung muss zur Aufgabe, zur Struktur, zur Kultur und zur Ausrichtung der jeweiligen Organisation passen.

Es ist nicht möglich, ein fertiges Qualitätsmanagement-System einzukaufen!

» Vom gemeinsamen Verständnis

des Qualitätsmanagements (QM) zum
wirksamen Qualitätsmanagement-
System für die Organisation



» Hemmende Faktoren

für die Einführung von Qualitätsmanagement sind z. B.

- » Es werden nur die technischen, strukturellen und organisatorischen Aspekte berücksichtigt, die menschlichen, zwischenmenschlichen und kulturellen Aspekte werden missachtet.
- » Durch Widerstände und mangelnde Akzeptanz können die Potenziale der eingeführten Vorgehensweisen nicht vollständig ausgeschöpft werden.
- » Die Führungskräfte sind nicht vom Nutzen überzeugt.
- » Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht (ausreichend) einbezogen.
- » Information und Kommunikation über Sinn und Zweck des Qualitätsmanagements sind nicht ausreichend.
- » Maßnahmen und Aktivitäten des Qualitätsmanagements werden nicht als Unterstützung, sondern als lästiges Übel erlebt.
- » Qualitätsmanagement wird an einen Beauftragten delegiert und nicht in der Organisation insgesamt verankert.

» Erfolgsfaktoren

für die Entwicklung und wirksame Einführung von Qualitätsmanagement sind z. B.:

- » Die oberste Leitung der Organisation ist vom Nutzen des Qualitätsmanagements überzeugt, vertritt diese Überzeugung bei allen Gelegenheiten und stellt die erforderlichen Mittel für die Entwicklung und Einführung zur Verfügung.
- » Ein gemeinsames Verständnis von Qualitätsmanagement zumindest auf der Führungsebene ist vorhanden.
- » Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von Beginn an intensiv in den Entwicklungsprozess einbezogen.
- » Die Organisation betrachtet die Einführung von Qualitätsmanagement als Veränderungsprozess, der mit Methoden des Change Managements unterstützt wird.

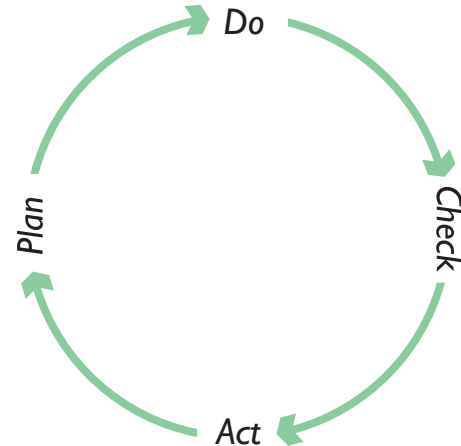
➤ Qualitätskreislauf:

Planen – durchführen – überprüfen - verbessern

Qualitätsmanagement ist kein einmaliges Projekt, sondern ein andauernder Prozess, der auf kontinuierliche Verbesserung abzielt. Basierend auf den Kernelementen des Qualitätsmanagements folgt die Vorgehensweise dem so genannten PDCA-Zyklus

P=Plan, D=Do, C=Check, A=Act

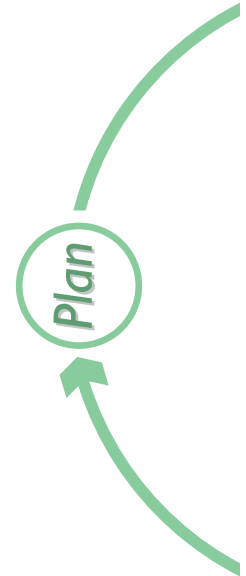
Was das konkret bedeuten kann ist auf den folgenden Seiten grob skizziert.



» P= Plan (planen)

Beispiele:

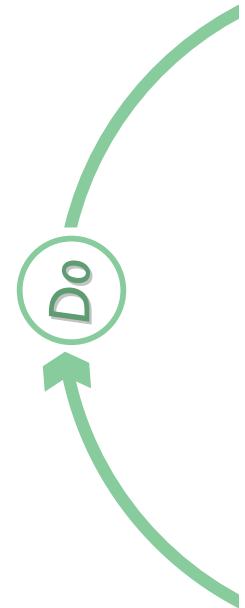
- » Gemeinsame, verbindliche, langfristige Richtung der Organisation entwickeln (z.B. Vision, Mission, Leitbild, Qualitätspolitik).
- » Klarheit schaffen: Wer sind unsere Kunden / Interessengruppen? Welche Erwartungen und Anforderungen stellen sie an uns?
- » Strategische Ziele auf oberster Leitungsebene entwickeln (z.B. in -moderierten- Strategieworkshops oder Strategieklausuren).
- » Strategische Ziele durch länger-, mittel- und kurzfristige operative Ziele konkretisieren (ggf. Zielvereinbarungen).
- » Was wird benötigt, um die Ziele zu erreichen? Personal: Quantität, Anforderungsprofile; Organisation: Prozesse, Strukturen, Zuständigkeiten; Ressourcen: Arbeitsmittel, Kommunikation, Information, Wissen, Partnerschaften ...



» D= Do (durchführen)

Beispiele:

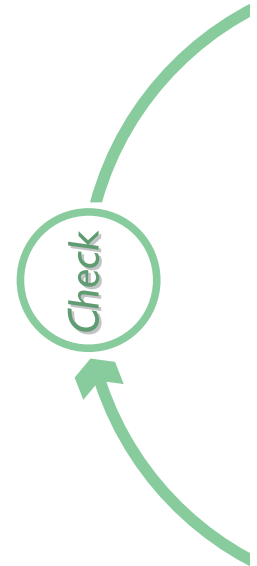
- » Prozesse und Strukturen (Organisation) einrichten.
- » Personal beschaffen, einarbeiten, entwickeln, schulen, führen.
- » Sonstige Ressourcen bereitstellen.
- » Aufgaben erledigen
(wer macht was / wie / in welchem Zeitrahmen / mit welchem Ziel?)
- » Transparenz schaffen durch Dokumentation
(z.B. der Prozesse, Strukturen, Ressourcen).
- » Ergebnisse aufzeichnen (z. B. Bearbeitungszeiten, Anzahl Beschwerden, Produktivität, Kunden-Feedback).



» C= Check (überprüfen)

Beispiele:

- » Was haben wir erreicht? (gemessen an den Zielen / für unsere Kunden / mitarbeiterbezogen / gesellschaftsbezogen)
- » Gründe / Ursachen für nicht erreichte Ziele, Kunden-, Mitarbeiterunzufriedenheit?
- » Haben sich Anforderungen geändert, werden sie sich ändern? Können wir so weitermachen wie bisher oder müssen wir etwas ändern?
- » Überprüft wird das gesamte Management-System, d.h. von der obersten Zielausrichtung (Strategie) bis zur Ergebnismessung in allen Bereichen, einschließlich aller dazugehöriger Prozesse.



» A= Act (anpassen)

Beispiele:

- » Anpassungen und Weiterentwicklungen aller Art: der Strategie, der operativen Ziele, der Personalentwicklung, der Prozesse und Strukturen, ggf. auch der Aufgaben, der Aufzeichnungs- und Mess-Methoden ...
- » Impulse dafür können neben den Ergebnisaufzeichnungen und sich ändernde Kundenanforderungen auch Leistungsvergleiche mit anderen liefern.

