

Sind Bürger Kunden und Behörden Dienstleister?



Ein Instrument zur Qualitätsentwicklung

15. November 2007

qconsult saatweber

Vera Silke Saatweber
Dipl. Kulturpäd.
European Excellence Assessorin (EFQM)
Jg. 1972



Januar 2002 bis Dezember 2005 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (Deutsches CAF Zentrum / Internationaler Speyerer Qualitätswettbewerb).

Seit 2006 freiberuflich tätig - europaweit Beratung von Organisationen des öffentlichen Sektors in allen Stadien der Qualitätsentwicklung und Begleitung von Veränderungsprozesse in Organisationen.

Beratungsschwerpunkte:

- Qualitätsentwicklung: Beratung, Begleitung, Schulung, Training, Umsetzung
- Moderation von Veränderungsprozessen / Changemanagement
- Projektmanagement
- Moderations- und Präsentationsmethoden sowie Kommunikation
- Befragungen (Kundenbefragungen/Mitarbeiterbefragungen)

Einführung QM; Selbstbewertung; KVP und PDCA-Zyklus

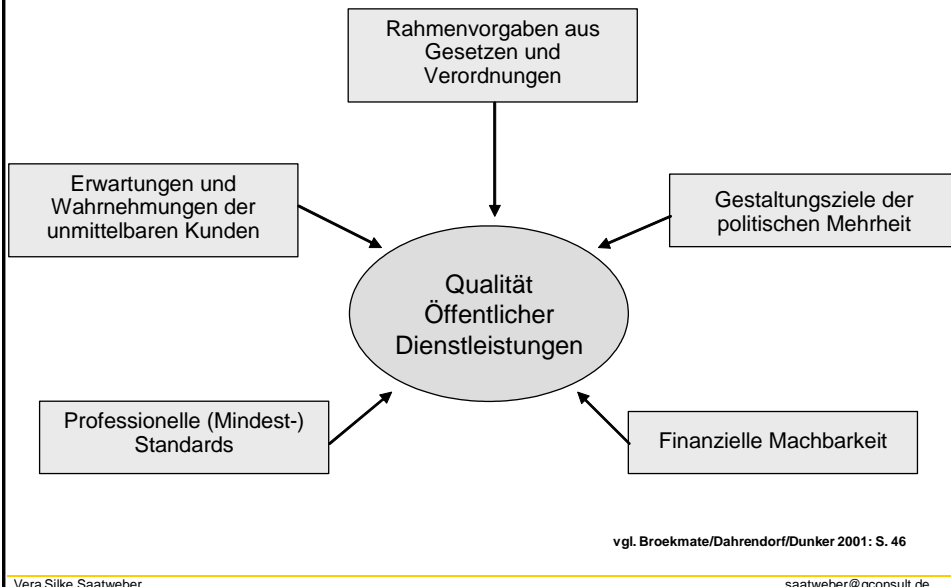
Qualität ist die Beschaffenheit
einer Einheit (Produkt oder Dienstleistung)
bezüglich ihrer Eignung,
festgelegte und **vorausgesetzte**
Erfordernisse zu erfüllen.

DIN 55350 Teil 1, Mai 1987

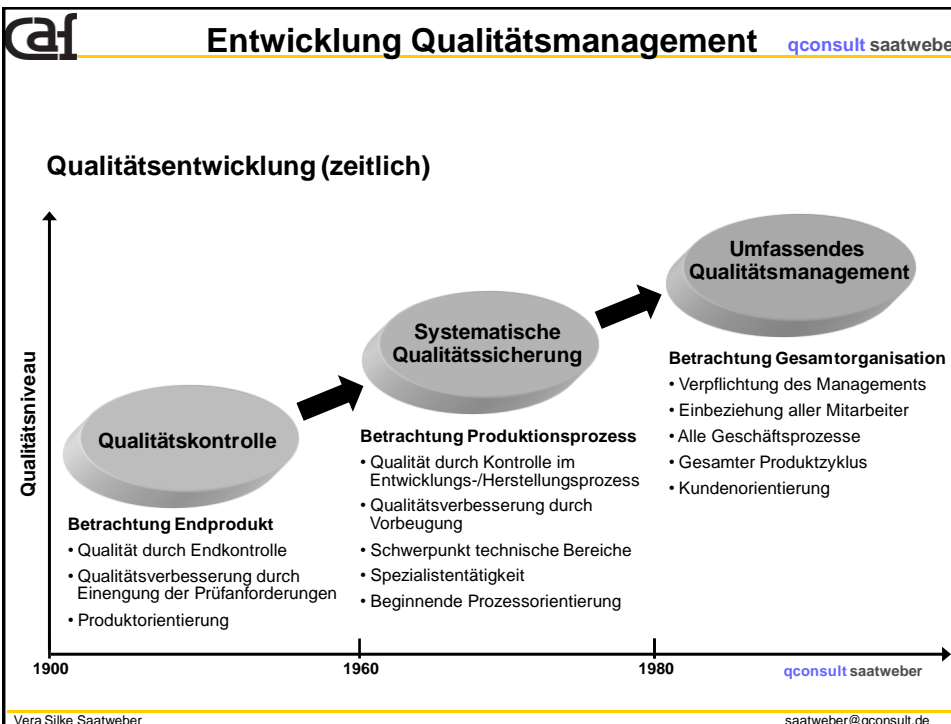
Qualität ist die
Vermeidung von Verlusten
für die Kunden,
für den Lieferanten und
für die Allgemeinheit.

nach Prof. J. Bläsing, Ulm

Wer bestimmt die Qualität öffentlicher Dienstleistungen?



Entwicklung Qualitätsmanagement



- ▶ ISO 9001:2000



- ▶ EFQM



- ▶ CAF



- ▶ übergreifender und ganzheitlicher TQM-Ansatz
- ▶ Unterstützung auf dem Weg zu mehr Leistungs-, Qualitäts- und Kundenorientierung
- ▶ Förderung eines qualitätsorientierten Denkansatzes
- ▶ vorgegebene Bewertungskriterien
- ▶ Stärken- und Schwächenanalyse
- ▶ Verbesserungspotentiale erkennen und verwirklichen

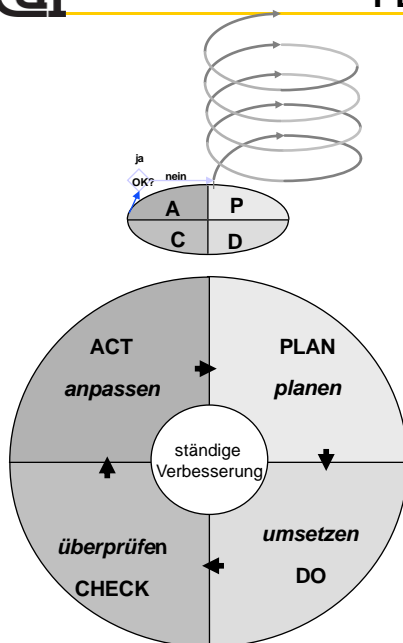


- ▶ Erstmalig vorgestellt auf der 1. Europäischen Qualitätskonferenz 2000 in Lissabon
- ▶ Minister-Beschluss zur Einführung in allen EU-Mitgliedstaaten im öffentlichen Sektor
- ▶ EIPA ist Koordinationszentrum EU-weit; BVA in Deutschland
- ▶ 2. Europäische Qualitätskonferenz: Vorstellung der CAF-Version 2002
- ▶ 4. Europäische Qualitätskonferenz 2006: CAF-Version 2006
- ▶ In der EU ca. 900 Anwender
- ▶ Ziel bis 2010: 2010 registrierte Nutzer

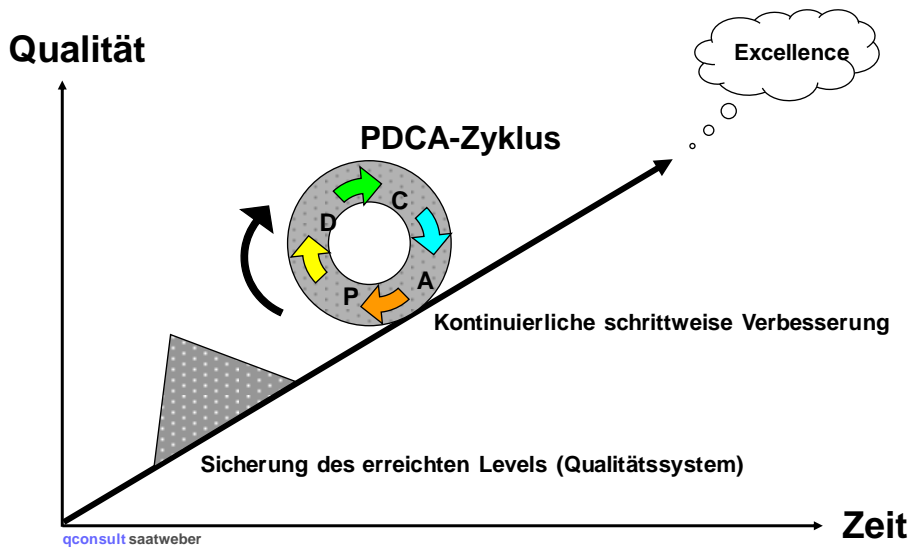
- ✓ Stärken/Schwächen-Analyse
- ✓ sichtbar machen von Verbesserungspotentialen
- ✓ durch Mitarbeiter aus dem Haus
- ✓ leichtes Einstiegsinstrument
- ✓ ohne großen Aufwand und Kosten
- ✓ Grundlage für Modernisierungsprojekte
- ✓ Vergleich mit anderen Organisationen

- ▶ Unterstützung von Reformen
- ▶ Messung des Umsetzungsfortschritts von Reformmaßnahmen
- ▶ Identifikation und Analyse von Verbesserungsmöglichkeiten (Stärken- und Schwächenanalyse)
- ▶ Aufdecken von Informationsdefiziten
- ▶ Verbesserung des Leitungshandelns
- ▶ Weiterentwicklung des Dienstleistungsgedanken
- ▶ Grundlage für die Erarbeitung und Formulierung von Zielvereinbarungen
- ▶ Vergleichbarkeit des Verwaltungshandelns
- ▶ Standardisierte und auf die öffentliche Verwaltung angepasste Methode
- ▶ Einfach anzuwenden, kostengünstig, schnell und mit geringem Personalaufwand durchführbar
- ▶ ...

Sinn und Zweck klar benennen!



- Qualitätsentwicklung ist kein einmaliges Projekt, sondern ein andauernder Prozess
- Qualität wird durch Mitarbeitende aller Bereiche und Ebenen erzielt
- Die Verantwortung liegt beim Management / Leitung
- Die Belange relevanter Interessengruppen werden einbezogen
- Qualitätsentwicklung setzt ein umfassendes System von Wissen voraus
- Qualität kann nicht erprüft, sondern muss erzeugt werden

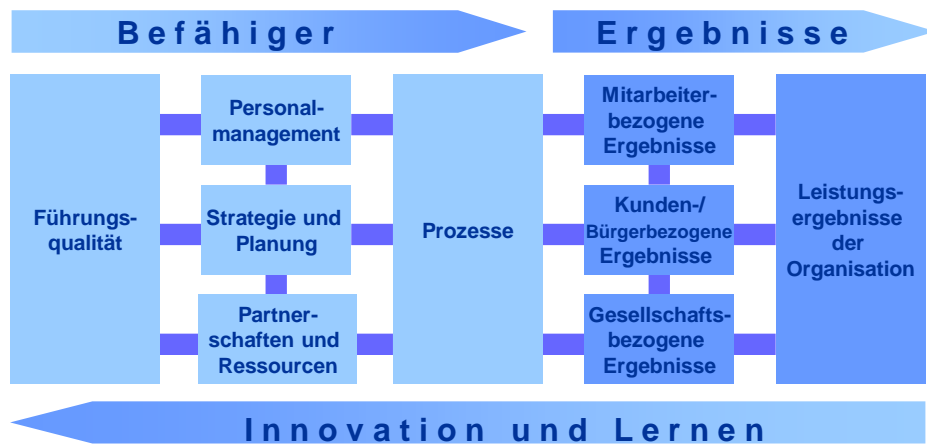


KVP...

- ...setzt Problembewusstsein voraus,
- ...gibt Anhaltspunkte zur Identifizierung von Problemen,
- ... erkennt in Fehlern Verbesserungspotential,
- ... sucht keine Schuldigen, sondern Lösungen,
- ... ist das Suchen nach kostengünstigen Lösungen,
- ... ist die stetige Verbesserung in kleinen Schritten,
- ... ist die Einbeziehung aller Hierarchieebenen,
- ... setzt Energiepotential frei und wirkt motivierend,
- ... ist überall anwendbar!

Aus: Neckel, Hartmut: Qualitätssteigerung durch Partizipation der Mitarbeiter

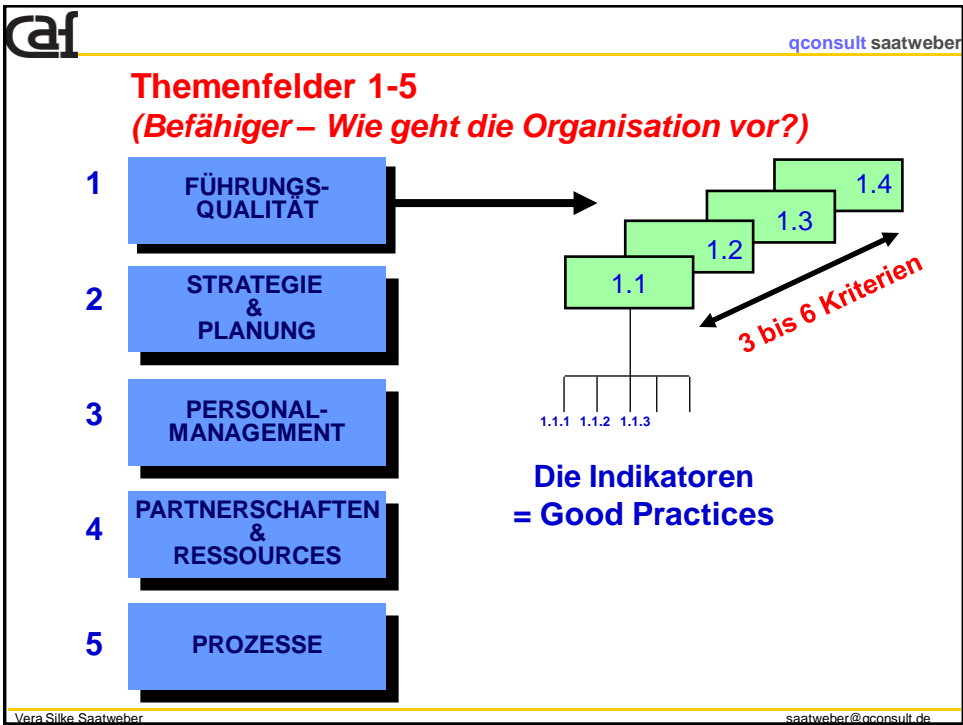
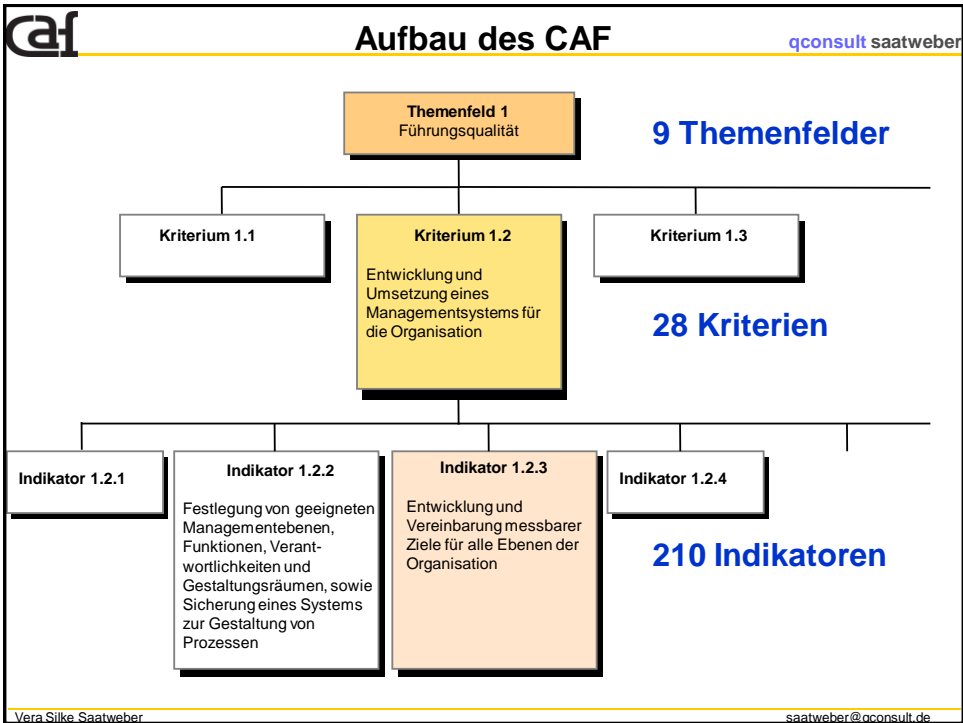
CAF-Modell: Themenfelder, Kriterien, Indikatoren



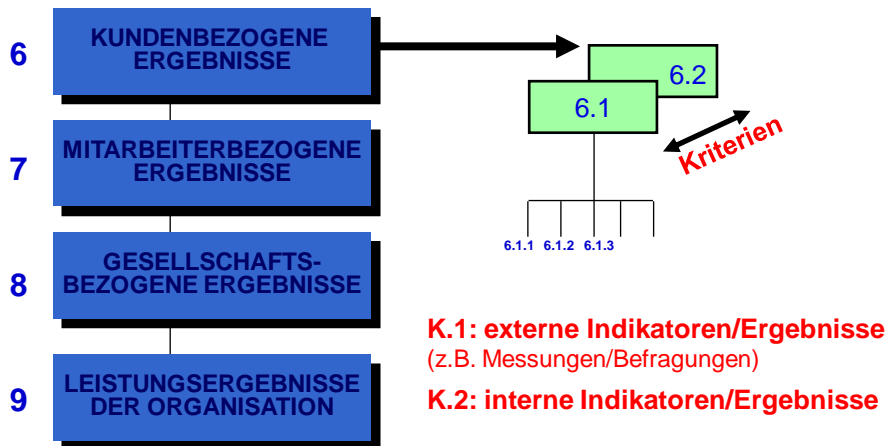
(Darstellung basierend auf dem EFQM-Modell)



Das CAF-Modell ist eine vereinfachende Abbildung einer Organisation



Themenfelder 6-9 (Ergebnisse – Was hat die Organisation erreicht?)



Das CAF-Modell zeigt, dass....

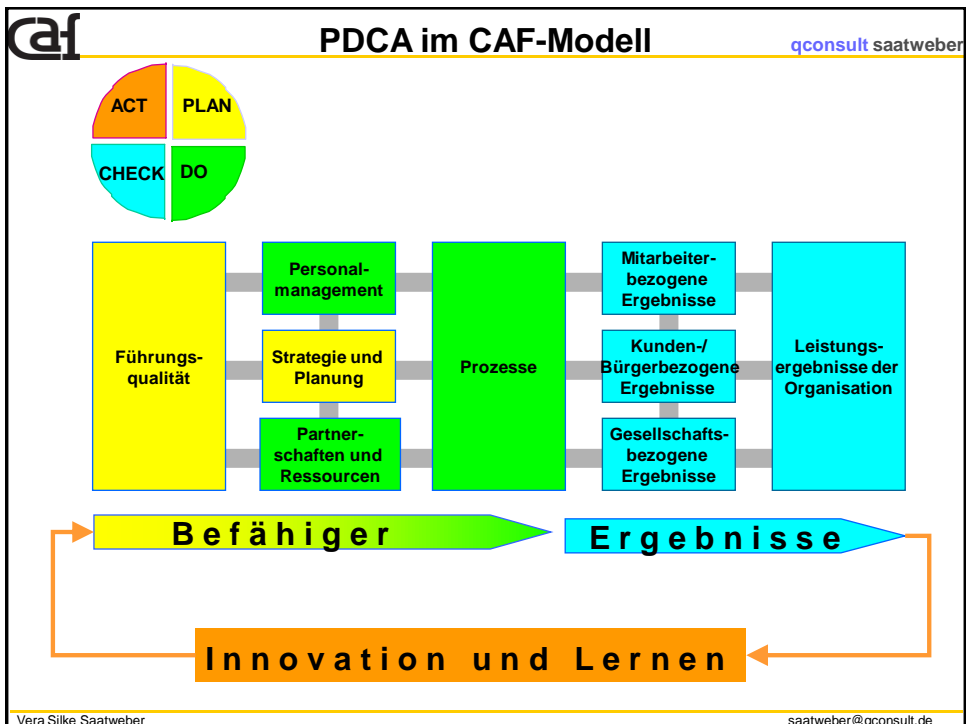
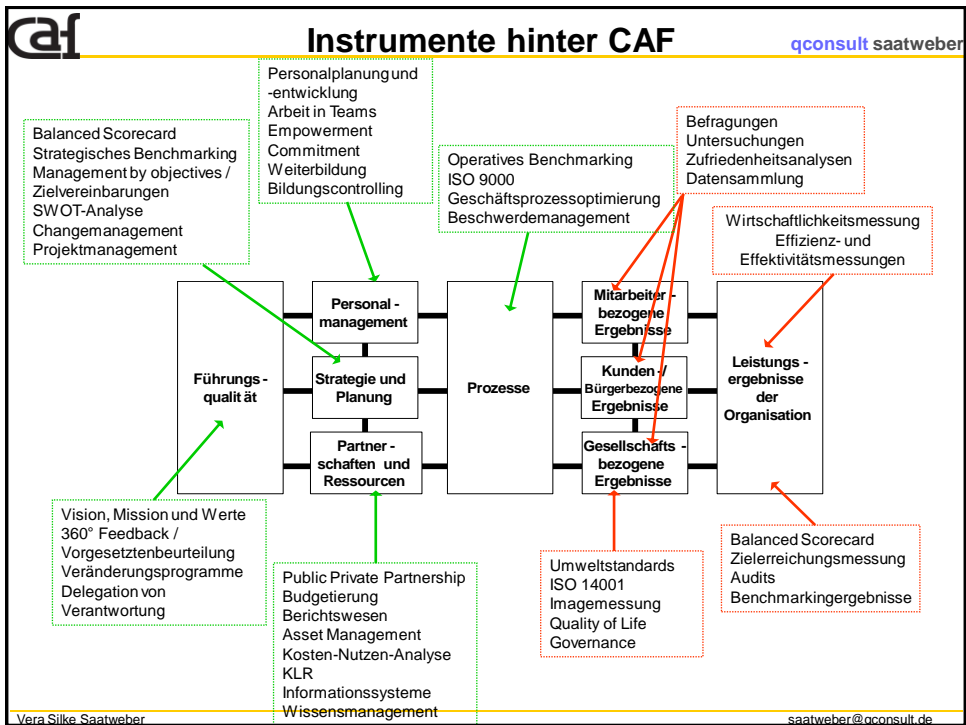
die Ergebnisse für...

- die Organisation,
- die Partner,
- die Kunden/Bürger,
- die Gesellschaft,

stark abhängen von...

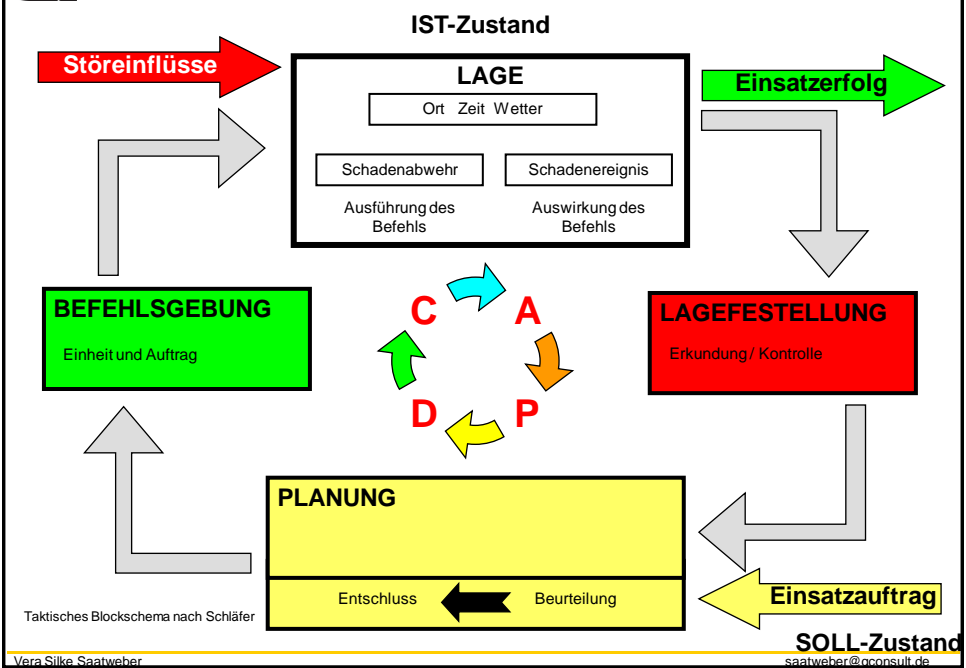
- der Führung,
- der Strategie und Planung,
- dem Personalmanagement,
- den Partnerschaften und Ressourcen,
- den Prozessen.

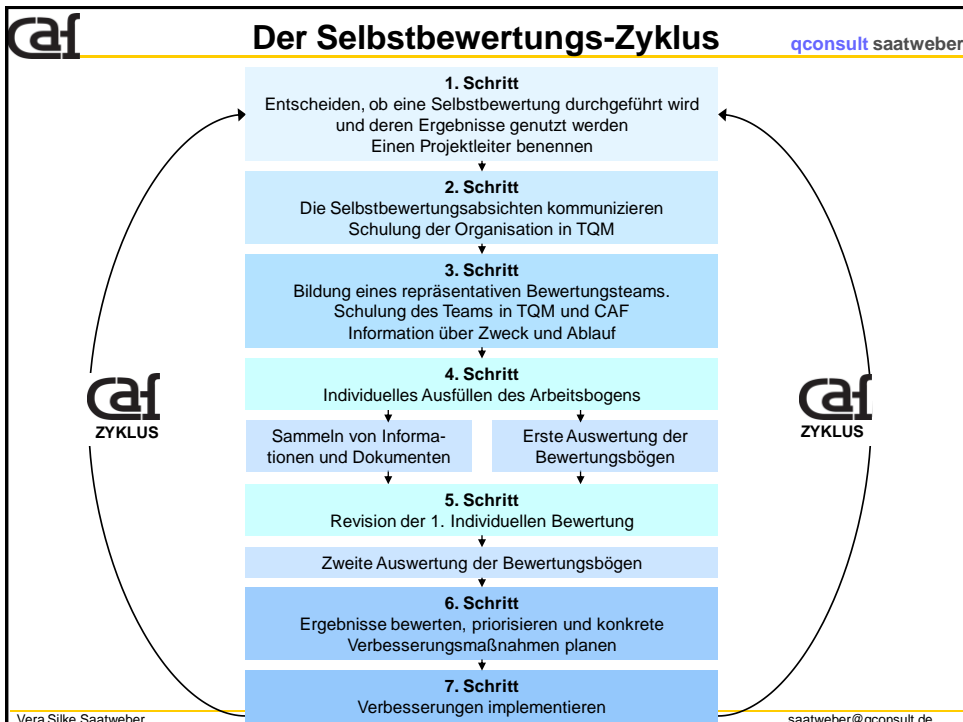
Die harmonische Interaktion zwischen all diesen Elementen erzeugt exzellente Ergebnisse der Organisation.



- Verfahren – Schritte einer Selbstbewertung

Der Führungsvorgang





- Was ist bei der Vorbereitung einer Selbstbewertung in Ihrer Organisation zu bedenken?** qconsult saatweber
- z.B.:
- Wer muss bei der Planung beteiligt werden?
 - Was müssen wir in unserer Organisation speziell berücksichtigen? Besonderheiten?
 - Welches Vorgehen / Verfahren wählen wir?
 - Wer muss für den Prozess gewonnen werden?
 - Wer muss wann worüber informiert werden?
 -
- Vera Silke Saatweber saatweber@qconsult.de



Arbeitsbogen

qconsult saatweber

Themenfeld

Themenfeld 1: Führungsqualität

Kriterium 1.1

Der Organisation eine Richtung vorgeben

Kriterium

Punkte	Bewertung
0-10	Wir sind in diesem Bereich nicht tätig. Wir verfügen über keinerlei oder nur sehr lückenhafte Informationen.
11-30	Wir haben einen Plan mit entsprechenden Aktivitäten. (P(plan))
31-50	Wir setzen diese Aktivität/en um. D(do)
51-70	Wir überprüfen laufend/nachträglich, ob wir die richtigen Aktivitäten in geeigneter Weise geplant und umgesetzt haben. C(check)
71-90	Auf der Grundlage unserer laufenden oder nachträglichen Überprüfung nehmen wir bei Bedarf Anpassungen vor. A(act)
91-100	Alles was wir tun, planen wir zuerst, setzen es um, nehmen regelmäßig Anpassungen vor und lernen von anderen. Alle unsere Aktivitäten unterliegen einem laufenden Verbesserungszyklus. (PDCA-Zyklus)
	0 völlig unwichtig; 1 unwichtig; 2 eher unwichtig; 3 eher wichtig; 4 wichtig; 5 sehr wichtig

k.A. Weiß nicht/keine Angabe (bitte ankreuzen)

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Beweisen, was die Leitung der Organisation unternimmt,

Indikator

Bewertung		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100		k.A.
1.1.1	um eine Vision und Mission zu entwickeln und zu formulieren.				60				
1.1.2	um ihre Vision und Mission in strategische und operative Ziele umzusetzen.		20						
1.1.3	um einen Wertehahmen zu schaffen. (Merkmale z.B. Transparenz, ethische Prinzipien, Dienst an Bürgerinnen und Bürgern; Verhaltenskodex, der unter Einbeziehung der Interessengruppen erarbeitet wurde).		15						



Bewertungsskala „Befähiger“ (1-5)

qconsult saatweber

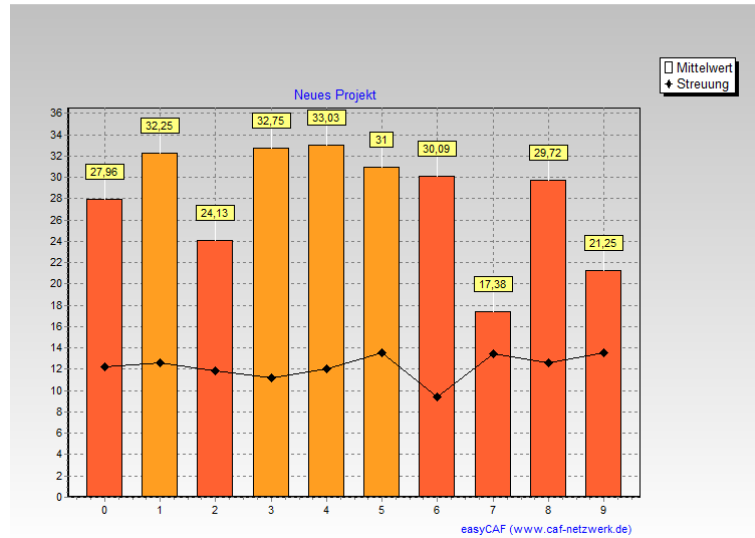
0-10	Wir sind in diesem Bereich nicht tätig. Wir verfügen über keinerlei oder nur sehr lückenhafte Informationen.		
11-30	Wir haben einen Plan mit entsprechenden Aktivitäten.	Projektphase	PLAN
31-50	Wir setzen diese Aktivität/en um.	Umsetzungsphase	DO
51-70	Wir überprüfen laufend/nachträglich, ob wir die richtigen Aktivitäten in geeigneter Weise geplant und umgesetzt haben.	Kontrollphase	CHECK
71-90	Auf der Grundlage unserer laufenden oder nachträglichen Überprüfung nehmen wir bei Bedarf Anpassungen vor.	Anpassungsphase	ACT
91-100	Alles was wir tun, planen wir zuerst, setzen es um, nehmen regelmäßig Anpassungen vor und lernen von anderen. Alle unsere Aktivitäten unterliegen einem laufenden Verbesserungszyklus.	Prinzip der ständigen Verbesserung	

0-10	Ergebnisse werden nicht gemessen und/oder es liegen keine Informationen vor	
11-30	Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative Tendenzen und/oder relevante Ziele werden nicht erreicht	
31-50	Moderate Fortschritte und/oder einige relevante Ziele werden erreicht	
51-70	Erhebliche Fortschritte und/oder die meisten relevanten Ziele werden erreicht	
71-90	Hervorragende Ergebnisse und/oder alle relevanten Ziele werden erreicht	
91-100	Hervorragende u. nachhaltige Ergebnisse werden erreicht. Alle relevanten Ziele werden erreicht. Positive Ergebnisse beim Vergleich der Schlüsselergebnisse mit relevanten Organisationen	

- ▶ Die Bewertung „nicht bekannt/keine Bewertung möglich“ dient in erster Linie dazu, Defizite beim internen Informationsbedarf nach dem ersten Bewertungsvorgang aufzuzeigen.
- ▶ In dem zweiten Bewertungsdurchgang sollte es nicht mehr zu einer „nicht bekannt/keine Bewertung möglich“-Bewertung kommen.
- ▶ Die Bewertung „nicht bekannt/keine Bewertung möglich“ fließt nicht in das Gesamtergebnis ein. Beispiel: Haben bei 10 Bewertern 2 einen Indikator mit „nicht bekannt/keine Bewertung möglich“ angekreuzt, wird der Mittelwert nur durch die übrigen 8 Bewerter gebildet.

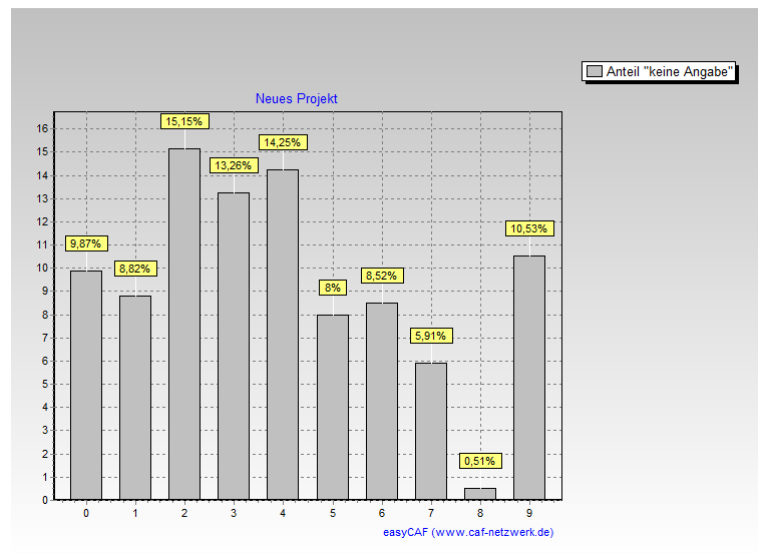
Mittelwerte und Streuung

Themenfelder



Anteil "keine Angabe"

Themenfelder



Priorisierung und Maßnahmenplanung

z.B.

- ▶ Wichtigkeit für unsere Verwaltung (Produktivität, Effektivität etc.)
- ▶ Dringlichkeit
- ▶ Wirkung extern (Kundenorientierung)
- ▶ Wirkung intern (Mitarbeiterorientierung)
- ▶ Langzeitaktivität oder „niedrig hängende Früchte“
(schnell umsetzbar)
- ▶ Hohe Effizienz bei niedrigen Kosten
- ▶ „nett zu haben“ statt „muss sein“
- ▶ Was kommt auf uns zu? Ermittlung von Herausforderungen,
Chancen und Risiken
- ▶ Wie sind wir dafür gerüstet? Ermittlung von unterstützenden
bzw. hemmenden internen und externen Faktoren
- ▶ Realisierbarkeit (z.B. ausreichende Ressourcen)

**Aus über 200 Indikatoren
die „richtigen“ finden**

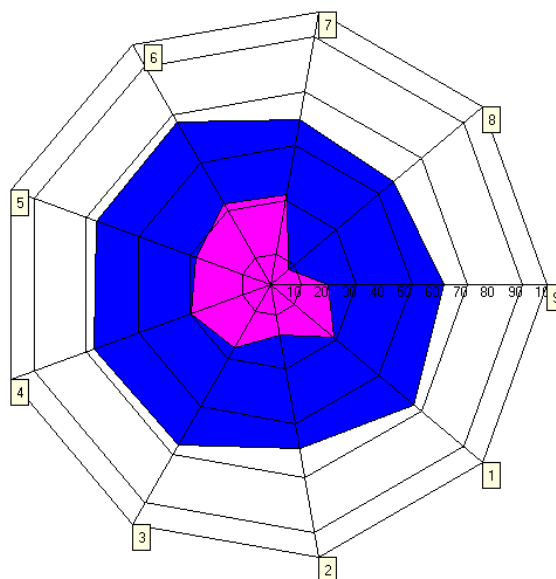
Bewertung der Bedeutung der Themenfelder, Kriterien oder Indikatoren für die Organisation

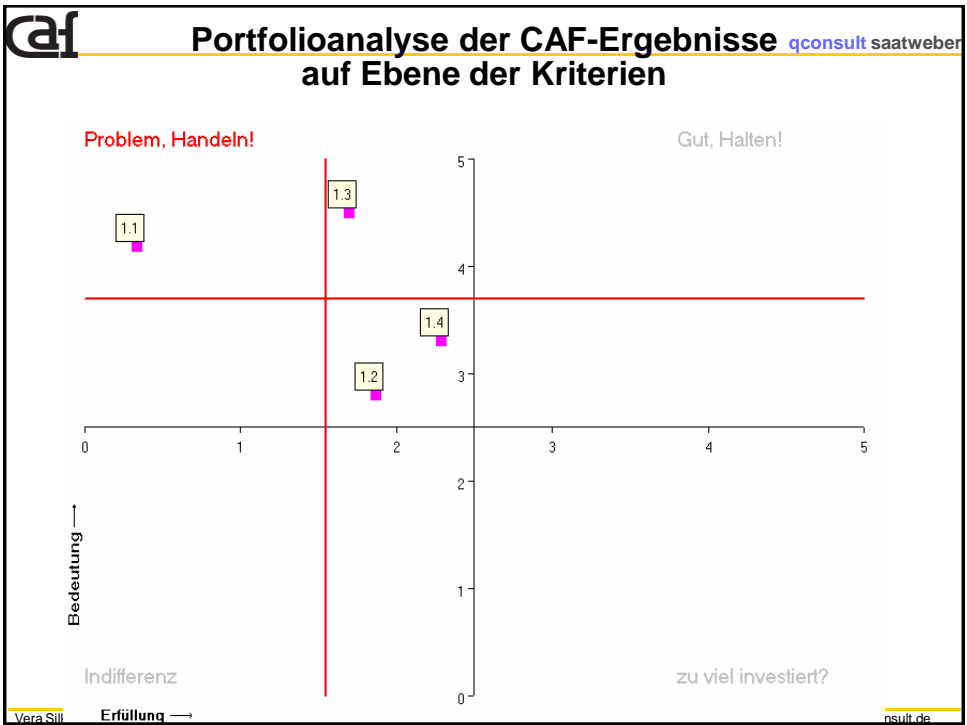
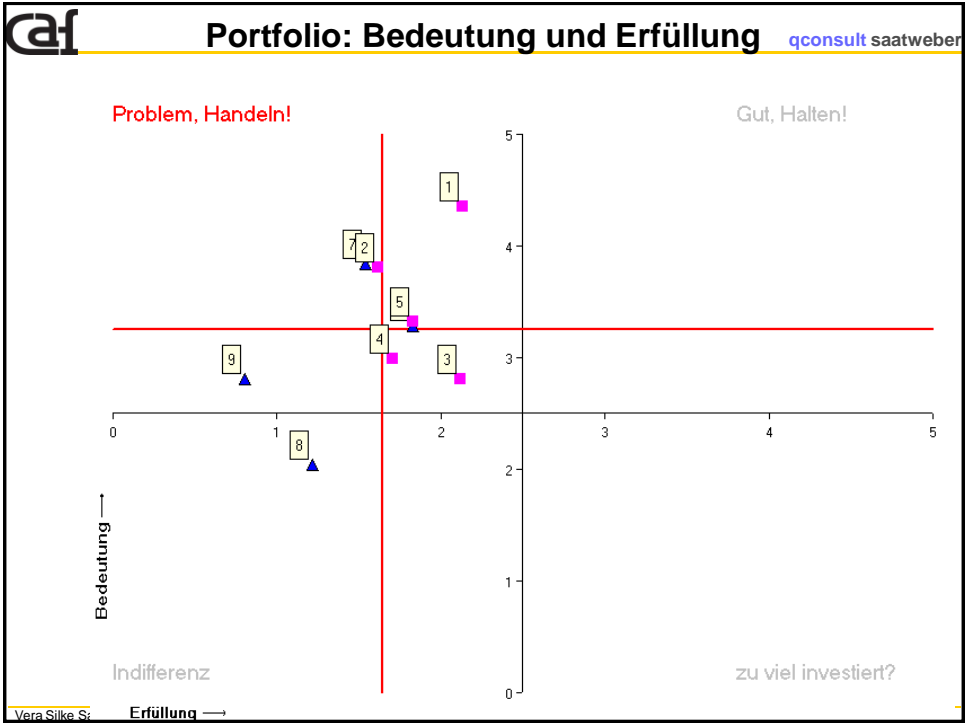
Bewertungsskala „Wichtigkeit“ der Indikatoren (Themenfelder 1-5)

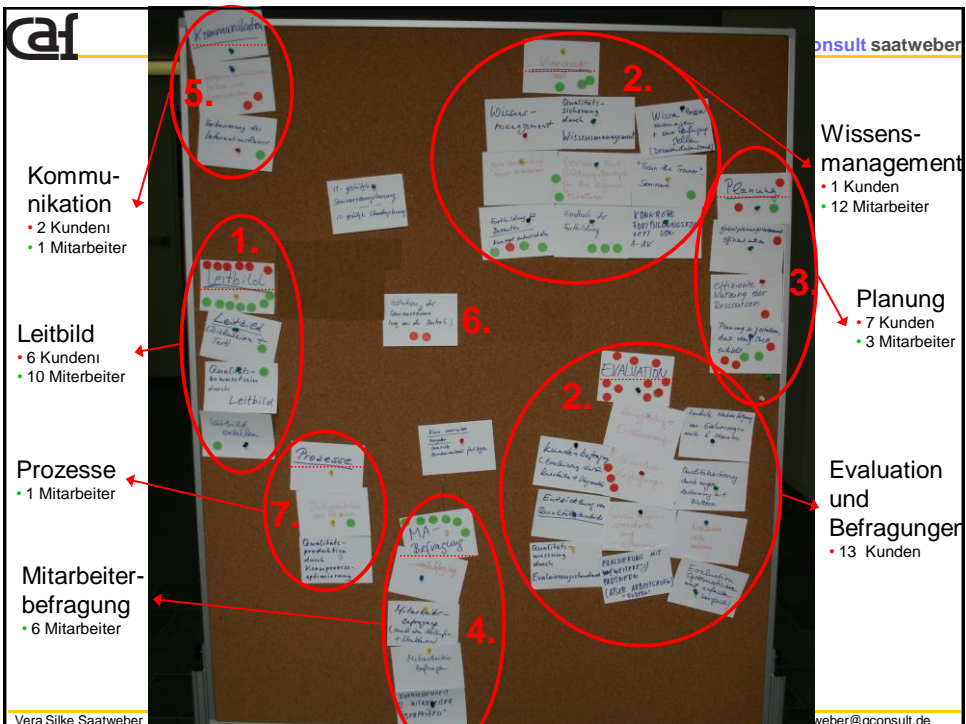
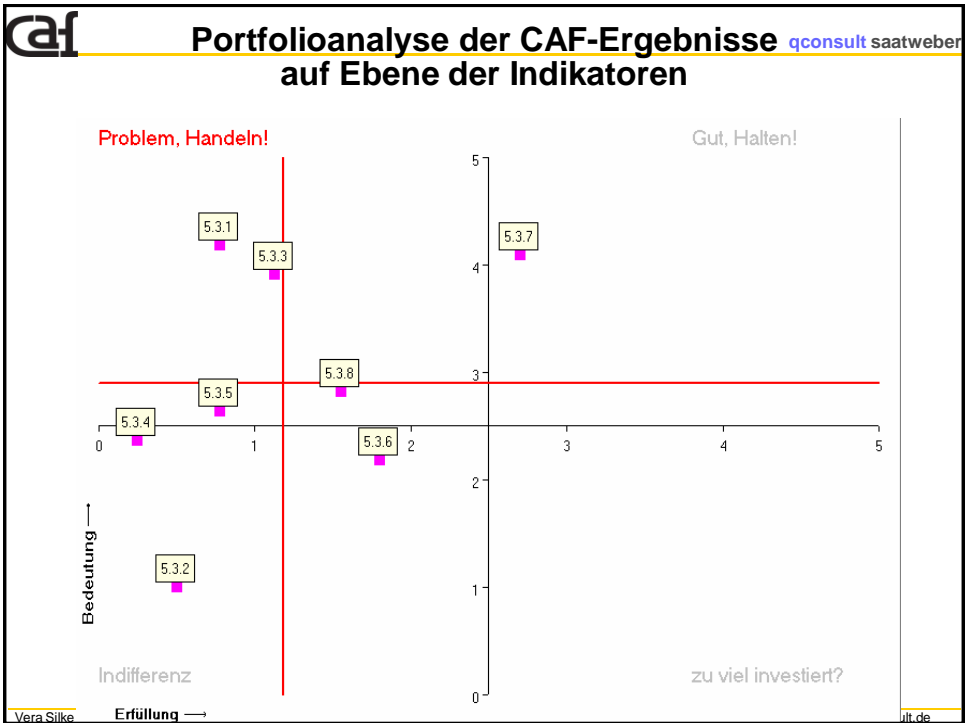
Bitte beurteilen Sie die Wichtigkeit der einzelnen Indikatoren:	Bewertung					
	völlig unwichtig	unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	wichtig	sehr wichtig

Bewertungsskala „Wichtigkeit“ der Messung (Themenfelder 6-9)

Für wie wichtig halten Sie die Messung der einzelnen Indikatoren:	Bewertung					
	völlig unwichtig	unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	wichtig	sehr wichtig







- ▶ Was?
- ▶ Wozu?
- ▶ Wer?
- ▶ Bis wann?
- ▶ Benötigte Ressourcen?

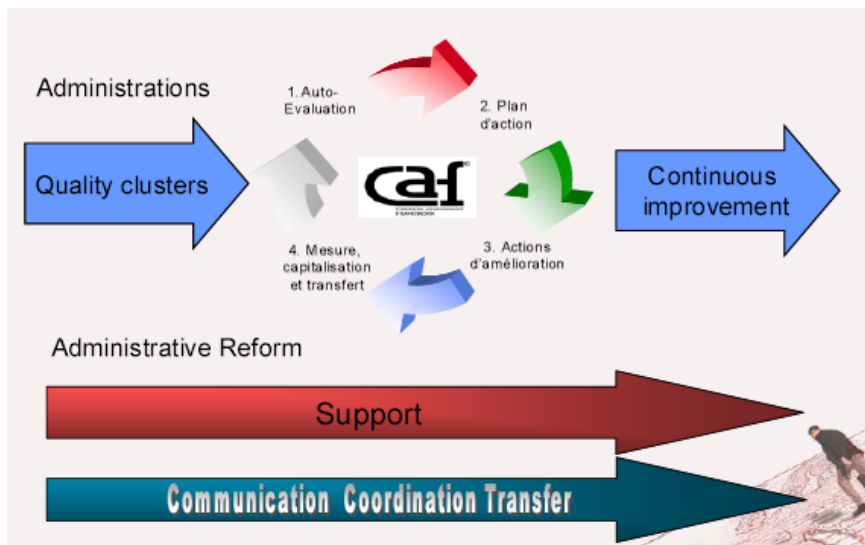
Nr.	Was?	Wozu?	Wer?	Bis wann?	Ressourcen
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Umsetzungsstrategien

Beispiele

Strategy Adopted

- Government Regulation n° 2/2006
 - Order to create Promotion Quality Teams
 - Obligatoriness of Self Assessment in each organization
 - Periodically schedule
- Self Assessment for Regional Educative Sector (QUALIS)
 - Regional Executive Law (DLR n° 29/2005/A)
 - To adapt CAF examples to Public Educative Sector
 - Obligatoriness of Self Assessment in all public schools
 - Periodically schedule

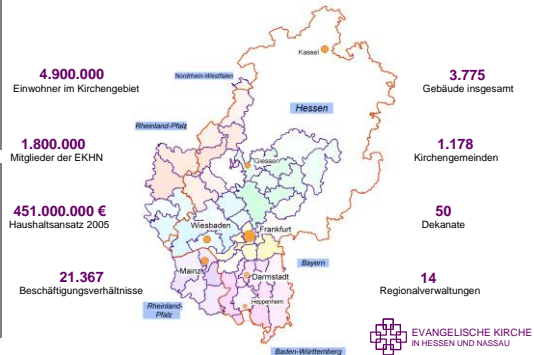


KIRCHENVERWALTUNG

- Reorganisation der gesamten Kirchenverwaltung zur Ausrichtung auf die neue EKHN-Struktur
- Aufgabenverlagerung auf Arbeitszentren und Regionalverwaltungen
- Abbau und Verlagerung von 52 der derzeit 261 Personalstellen
- Schaffung neuer Funktionen (z.B. strategisches Controlling)
- Dokumentation der veränderten Organisation in ihren Verfahren und Arbeitsabläufen in einem Organisationshandbuch

REGIONALVERWALTUNGEN

- Fusion von bisher 24 Rent- und Gemeindeämtern zu 14 Regionalverwaltungen
- Ausrichtung auf neue EKHN-Struktur durch Trägerschaft Dekanate
- Erweiterung der Genehmigungsbefugnisse
- Budgetierter einheitlicher Pflichtenaußenkatalog
- Etablierung von Instrumenten der Qualitätssicherung (Einführung von CAF und Kostenrechnung, beide bereits im Echbetrieb)



Facts



- Largest CAF project introduced since EU 2000 Lisbon agreement
- The Prime Ministry of Turkey was the first public administration to implement CAF 2006 - prior to its launch at the 4QC in Tampere Finland
- The PMO is also the first organization to use CAF in Turkey
- Largest CAF implementation as a project in an organization of approximately 2000 employees.
- Established New Ways of Working for PMO
- CAF has become the PMO tool for performance management

Hindernisse, Stolpersteine, Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren

- ▶ Keine klare Entscheidung der Führungsebene
- ▶ keine Unterstützung durch die Leitung (fehlende „Rückendeckung“ auf höchster, auch auf politischer Ebene)
- ▶ Angst vor Fehlern (sowohl Führung, als auch MA)
- ▶ Angst vor Veränderungen (Führung/MA)
- ▶ „Abteilungsdenken“ statt bereichsübergreifendes Prozessmanagement (fehlende gemeinsame, bereichsübergreifende Zielsetzung)
- ▶ Negative Erfahrungen mit Veränderungsprojekten der Vergangenheit
- ▶ Vorhandene Kultur, z. B. lieber Probleme aussitzen als lösen oder Checklistenmentalität
- ▶ Wechsel der Promotoren, die den Prozess vorantreiben, z.B. Wechsel von qualifizierten Veränderern, Wechsel von wichtigen Entscheidungsträgern

Qualitätsmanagement lässt sich nicht verordnen!

- ▶ TQM setzt eine gewisse Geisteshaltung voraus (Qualität beginnt im Kopf!), die z. B. Kritik- und Lernfähigkeit, offene Kommunikation, Vertrauenskultur etc.
- ▶ Qualitätsmanagement braucht einen realistischen Zeitrahmen und vorweisbare Erfolge
- ▶ kontinuierliche Unterstützung durch die Leitung
- ▶ „Abteilungsdenken“ ersetzen durch bereichsübergreifendes Prozessmanagement
- ▶ Mut!, Angst vor Veränderung überwinden, zu Fehlern stehen...

- ▶ Unterstützung durch die Leitung
- ▶ Klarheit über Rahmenbedingungen, Verfügbarkeit von Ressourcen für die Umsetzung von Maßnahmen
- ▶ Offenes, vertrauensvolles Gesprächsklima
- ▶ Offener Umgang mit den Ergebnissen
- ▶ Nicht den großen Wurf anstreben, sondern kleine Erfolge organisieren
- ▶ Partizipatives Vorgehen (Einbindung der Mitarbeitenden sowie des Personalrates)
- ▶ Positives Verhältnis von Aufwand und Nutzen reflektieren und sicherstellen
- ▶ Bürokratie gering halten
- ▶ Multiplikatoren der Veränderung fortbilden
- ▶ Externe Berater/Moderatoren einsetzen
- ▶ Einbindung der Führungskräfte in Strategie, Maßnahmeplanung und -umsetzung

Vgl. auch: Raimund Hirschfelder, Tagung „Qualitätsmanagement im öffentlichen Sektor“, 8.3.2005

Fragen und Diskussion

Viel Erfolg!

qconsult saatweber
Konzepte – Beratung – Umsetzung

Vera Silke Saatweber
Sophienstraße 129
60487 Frankfurt

Tel.: 069 – 71 91 6406
Mobil: 0151 11 62 00 29
E-Mail: saatweber@qconsult.de