



Mit Kompetenz zum Erfolg

Qualitätsmanagement im Öffentlichen Dienst

DGQ

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Inhaltsverzeichnis

Moderne Verwaltung, die begeistert	4
Prozessmanagement: Arbeitsabläufe abrunden	6
Vom Verwalten zum Gestalten: Wer sich ändert, wird bestehen	10
Wenn die Räder ineinander greifen	14
Spitzenleistung im Öffentlichen Dienst	18
Flexible und treffsichere Analyse	22
Facettenreich: Die Deutsche Gesellschaft für Qualität	24
In 16 Schritten zum Erfolg	28
Unser Angebot für den Öffentlichen Dienst	30
Qualitätsmanagement im Wandel der Zeit	32



Dr. Wolfgang M. Kaerkes

Moderne Verwaltung, die begeistert

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Öffentliche Dienst steht vor großen Herausforderungen: Durch den technischen Wandel und die damit verbundene Digitalisierung werden Arbeitsabläufe immer schneller. Das Durchschnittsalter der Bediensteten steigt. Schon bald muss der Eintritt in den Ruhestand überproportional starker Jahrgänge aufgefangen werden. Die öffentlichen Haushalte sind stark verschuldet, dies könnte den Handlungsspielraum der Öffentlichen Verwaltung schon in naher Zukunft einengen. Gefragt sind deshalb wirksame Rezepte, um die spürbare Arbeitsverdichtung in den Griff zu bekommen und den Anforderungen der Bürger nach wie vor genügen zu können. Ein umfassendes Qualitätsmanagement kann Lösungsmöglichkeiten aufzeigen.

Als Standortfaktor ist ein leistungsfähiger Öffentlicher Dienst für die Attraktivität eines Wirtschaftsraums von entscheidender Bedeutung. In einem Umfeld permanenter wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Veränderungen gilt es, aus Erfahrungen und Stärken anderer zu lernen. Daher sollte die Modernisierung der Verwaltung internationale, vor allem europäische Entwicklungen mit einbeziehen.

Das Ziel der 1952 gegründeten gemeinnützigen Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ) ist es, gemeinsam mit unseren Partnern Qualität verständlich zu machen und als Beitrag zum Erfolg zur Anwendung zu bringen. Denn nur wer Qualität versteht, kann sie verbessern und Verantwortung übernehmen. Unter Qualitätsmanagement verstehen wir einen umfassenden Managementansatz, der unterschiedlichste Systeme und Instrumente vernetzt, um den Anforderungen beispielsweise von Bürgern, internen Kunden und Gesetzen optimal gerecht zu werden.

Als gemeinnützige Organisation sehen wir uns als Partner an der Seite des Öffentlichen Dienstes. Mit unseren maßgeschneiderten Angeboten wollen wir Menschen befähigen, Organisationen entwickeln, Netzwerke gestalten, Wissen generieren, Innovationen fördern und Leistungen verbessern. Unsere Philosophie beruht dabei auf einem Ansatz, der vorzugsweise „Hilfe zur Selbsthilfe“ vermittelt. Für diese anspruchsvolle Aufgabe setzt die DGQ erstklassig qualifiziertes Personal ein, das über eigene Expertise im Öffentlichen Dienst verfügt und deshalb mit den besonderen Anforderungen bestens vertraut ist. Neben der Zufriedenheit des Auftraggebers sind greifbare, in der Praxis umsetzbare Ergebnisse der Maßstab für den Erfolg unserer Arbeit.

Mit der vorliegenden Broschüre möchten wir Ihnen die Philosophie des Qualitätsmanagements und konkrete Ansätze für Verbesserungen vorstellen. Beurteilen Sie selbst, ob die aufgezeigten Wege auch bei Ihnen vor Ort Lösungen generieren könnten. Praxisbeispiele nähren die Hoffnung, dass kontinuierliche Verbesserung dazu beitragen kann, eine moderne Verwaltung immer wieder so aufzustellen, dass sie begeistert.

DGQ – verstehen, verbessern, verantworten.
Ihr



Dr. Wolfgang M. Kaerkes, Stadtrat a.D.
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied
der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V.

Prozessmanagement: Arbeitsabläufe abrunden

Das finanzielle Budget einer Behörde steht fest. Die Personalstellen sind zugewiesen. An diesen Größen wird nicht gerüttelt. Dennoch nehmen die Menge von Aufgaben und der Anspruch an die Qualität der Arbeitsergebnisse zu. Einen Ausweg aus diesem Dilemma kann ein systematisches Prozessmanagement eröffnen.

Die Idee dieses Instruments ist so einfach wie genial: Wenn die Ressourcen nicht mit den Aufgaben steigen, müssen die zur Verfügung stehenden Mittel eben besser genutzt werden. Es geht also darum, Arbeitsabläufe effizienter und kundenorientierter zu gestalten. So musste beispielsweise in der Stadt Mannheim eine pädagogische Fachkraft bisher sieben Prozessschritte abwickeln, um einen Zuschuss zur Ferienbetreuung an Schulen auszahlen zu lassen. Nach der Optimierung dieses Prozesses erledigt jetzt eine Sachbearbeiterin des Inneren Dienstes die Verwaltungsarbeiten. Die pädagogische Fachkraft kann das Geld künftig direkt an der Stadtkasse abholen und sich auf ihre Kernaufgabe – das Unterrichten – konzentrieren.

Umdenken hat Zukunft

Das Optimieren von Prozessen ist keine einmalige Sache, sondern eine Grundhaltung. Prozessmanagement lebt vom Streben nach ständiger Verbesserung. Die Stadt Mannheim praktiziert Prozessverbesserung seit 15 Jahren und konnte bisher über 650 Prozesse optimieren. Trotzdem gibt es dort in jedem Jahr neue Projekte, in denen Arbeitsabläufe auf den Prüfstand gestellt und überarbeitet werden.

Derartige Verbesserungen lassen sich natürlich auch mit anderen Mitteln erreichen. Allerdings helfen die Werkzeuge des Prozessmanagements, Verbesserungspotenziale gezielt ausfindig zu machen und Neuerungen auch tatsächlich umzusetzen. Prozessmanagement ist als Hilfe zur Selbsthilfe gedacht. Wenn es einmal installiert ist, kann es die Organisation eigenständig durchführen.



Prozessoptimierung in der Praxis

In der Realität funktioniert das so: Zunächst erfolgen die Vor-bereitungen. Dabei werden Mitarbeiter in der Thematik fortgebildet und klare Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation geschaffen. Eine Prozesslandkarte verschafft einen Überblick über alle Prozesse einer Organisation. Die eigentliche Prüfung beginnt mit den Schlüsselprozessen. Das sind die Arbeitsabläufe, deren Optimierung voraussichtlich den größten Nutzen bringen wird und die für den Erfolg der Organisation entscheidend sind. So wird etwa eine Kommune frühzeitig Prozesse in Angriff nehmen, die nach einem harten Winter für die Ausbesserung von Frostschäden in Straßen und Wegen erforderlich sind.

In einem weiteren Schritt analysiert ein Team aus Prozessmanagement-Experten der Organisation und Mitarbeitern einen ausgesuchten Prozess. Die Gruppe stellt vor Ort, da wo die Arbeit wirklich stattfindet, die wichtigsten Fakten

zusammen. Die Teammitglieder beschreiben den Prozess unter folgenden Gesichtspunkten: Welche Stellen innerhalb der Organisation arbeiten am Prozess mit? Wie verlaufen die einzelnen Arbeitsschritte? Welche Schnittstellen gibt es? Wer sind die Kunden und welche Leistungen fordern sie? Auf dieser Grundlage erarbeiten die Teammitglieder im nächsten Schritt einen verbesserten Soll-Zustand, der das Ziel der Optimierung sein soll. Sie orientieren sich dabei in erster Linie an den Bedürfnissen des Kunden. So soll etwa ein Bürger, der einen Personalausweis beantragen möchte, schnell und unkompliziert zum gewünschten Dokument kommen, ohne zu viel nervenaufreibende Zeit in einer Wartezone verbringen zu müssen.

Wenn das Ziel klar ist, wird festgelegt, welche Arbeitsschritte im bisherigen Prozess tatsächlich erforderlich sind. Verzichtbares wird gestrichen, Notwendiges wird kreativ überdacht und im Rahmen der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten verbessert. Dabei gilt das Motto: Lieber ein Spatz in der Hand



1 Prozesse sind Arbeitsabläufe in Organisationen. Sie lassen sich abgrenzen, beschreiben und analysieren. Mit dem Management von Prozessen können die Abläufe einfacher, schneller und wirtschaftlicher gemacht werden. Es soll sozusagen der Sand aus dem Getriebe entfernt werden. Prozessmanagement ist ein Bestandteil des ganzheitlichen Qualitätsmanagements. Es schafft Übersicht und richtet die Arbeitsergebnisse konsequent an den Ansprüchen der Kunden aus. Kunden im Öffentlichen Dienst können Bürger, Schüler, andere Dienststellen oder auch andere Behörden sein. In der Folge werden personelle Freiräume geschaffen, durch die die Qualität der Arbeitsergebnisse steigt und die finanziellen Möglichkeiten für gezielte Investitionen verbessert werden.

als eine Taube auf dem Dach. Es nützt nichts, einen unerreichbaren Idealprozess zu kreieren. Das Ergebnis muss umsetzbar sein.

Nun schließt der wichtigste Teil des Projekts an: die Umsetzung mit anschließender Erfolgskontrolle. Ein genauer Aktionsplan wird erarbeitet und der bisherige Arbeitsablauf wird vor Ort verändert. Erst wenn das Team die Änderungen nach einer Testphase positiv bewertet, ist der Prozess erfolgreich verbessert. Im Rahmen der Prozesspflege wird in regelmäßigen Überprüfungen festgestellt, ob der tatsächliche Prozess und die hinterlegte Beschreibung noch übereinstimmen. Bei Abweichungen wird die Beschreibung entsprechend angepasst.

Schnittstellen werden zu Nahtstellen

Wo Arbeitsteilung praktiziert wird, entstehen Schnittstellen. Dies sind kritische Punkte, an denen Arbeitspakete oder andere Informationen an andere Sachbearbeiter übergeben werden, Prozesse aus verschiedenen Ressorts zusammenlaufen oder Interaktion mit Kunden stattfindet. Alle Informationen, die dabei nicht ausgesprochen oder nicht verstanden werden, gehen an diesen Übergabepunkten verloren oder werden verfälscht.

Stärken, Schwächen,
Chancen und Risiken der
Organisation analysieren.

Standortbestimmung mit
dem DGQ-QuickScan.

Diesem Effekt wirkt die Prozessoptimierung entgegen, indem beide Teile der Schnittstelle besser aufeinander abgestimmt werden. So muss beispielsweise ein Formular, in dem eine Behörde Informationen vom Bürger erfragt, einerseits benutzerfreundlich sein und andererseits die technischen und inhaltlichen Bedürfnisse der Organisation erfüllen.

Blindleistungen eliminieren

„Der Weg zum Reichtum hängt hauptsächlich an zwei Wörtern: Arbeit und Sparsamkeit“, sagte einmal Benjamin Franklin. Es gilt aber, neben den finanziellen Kapazitäten, die Benjamin Franklin offenbar im Sinn hatte, auch die personellen Möglichkeiten sparsam einzusetzen.

Das Landeskriminalamt in Nordrhein-Westfalen etwa konnte Ressourcen einsparen, indem unnötige Arbeitsschritte in Prozessen entdeckt und eliminiert wurden. Bei der Bearbeitung von Geldwäscheverdachtsanzeigen gab es sehr arbeitsintensive Prüfschritte, die an verschiedenen Stellen der Behörde mehrfach durchgeführt wurden. Das Prozessmanagement-Team nahm den Arbeitsablauf unter die Lupe und optimierte ihn.

Der genauen Bearbeitung der Anzeigen ist nun eine einfachere Vorabprüfung vorangestellt. Mit dieser Prüfung kann der Verdacht schnell ausgeräumt oder bestätigt werden. Die Behörde konnte so die Anzahl der Anzeigen, bei denen alle Prüfschritte durchgeführt werden, um 75 Prozent reduzieren. Die übrigen wirklich wichtigen 25 Prozent der Verdachtsfälle erfordern jetzt anstatt zwei Wochen nur noch zwei Tage Bearbeitungszeit. Durch die reduzierte Durchlaufzeit werden Kapazitäten freigesetzt und die Belastung der Mitarbeiter wird gesenkt. „Der Arbeitsverdichtung begegnen“ nennen das Psychologen und Wirtschaftswissenschaftler. Viele Organisationen schätzen mittlerweile diesen Vorteil, weil sie so dem drohenden Burn-out ihrer Mitarbeiter entgegenwirken können. Personelle Ressourcen werden nicht mehr verschwendet, sondern nachhaltig genutzt. Wie schon Friedrich Wilhelm Nietzsche sagte: „Die Kraft steckt in der Qualität.“

Eine Vision mit
ehrgeizigen Zielen für die
Zukunft entwickeln.

Visionsentwicklung mit der DGQ Beratung.

Vom Verwalten zum Gestalten: Wer sich ändert, wird bestehen

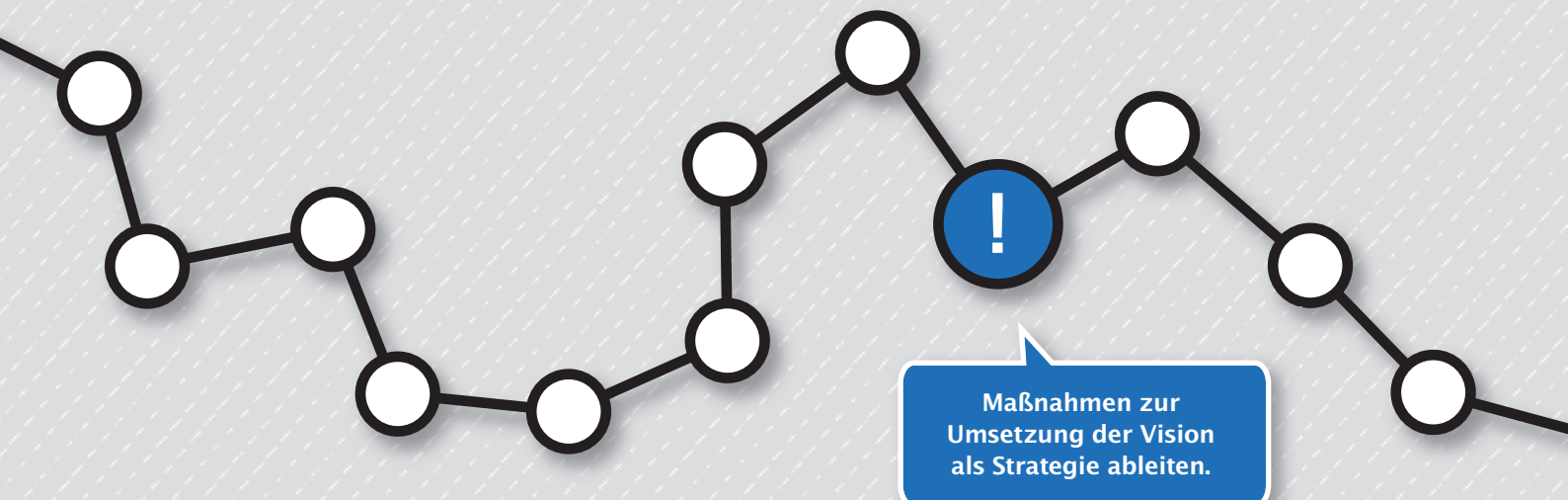
Immer schneller muss sich der Öffentliche Dienst auf Veränderungen einstellen. Die angespannte Haushaltslage und insgesamt schlechter werdende Rahmenbedingungen führen zu kontinuierlich steigender Arbeitsbelastung. Zudem begünstigt die hohe Regelungsdichte im Öffentlichen Dienst Bürokratie und absicherndes Verhalten. Um dem Veränderungsdruck standhalten zu können, besteht die größte Herausforderung darin, bisherige Denkweisen und Einstellungen zu verändern.

Die Bürger haben hohe Erwartungen an den Öffentlichen Dienst. Dieser Druck wird von knapper werdenden Haushaltsmitteln und den Herausforderungen des demografischen Wandels in bislang unbekannter Weise verstärkt. Beispielsweise hat das Ringen um talentiertes Personal gerade erst begonnen. Veränderungen scheinen unausweichlich.

Seit den 1990er Jahren gesammelte Erfahrungen mit Neuen Steuerungsmodellen haben gezeigt, dass Rezepte aus der freien Wirtschaft für den Öffentlichen Dienst nicht eins zu eins übertragbar sind. Damals fokussierte man vor allem die innere Organisation – beispielsweise wurden erstmalig Verwaltungsprodukte beschrieben. Wegen der Vielzahl, oft parallel stattfindender Veränderungsprozesse besteht vielerorts eine gewisse Veränderungsmüdigkeit. Vermutlich scheiterten diverse Reformprojekte auch deshalb, weil die Beteiligten keine Verbindung zwischen Reformmaßnahmen und ihrer täglichen Arbeit erkennen konnten. Im Mittelpunkt standen nämlich nicht die zentralen Erfolgs- und Qualitätsfaktoren der täglichen Arbeit.

Anspruchsvolle Rahmenbedingungen

Was unterscheidet den Öffentlichen Dienst von der Privatwirtschaft? Anders als gewinnorientierte Unternehmen der freien Wirtschaft, verfolgen öffentliche Organisationen meist mehrere, oft gleichrangige Sachziele. Schon deshalb lässt sich die



Arbeit nur unzureichend mit Finanzkennzahlen abbilden und steuern. Es gibt Konstellationen, bei denen die Wünsche der Bürger unversöhnlich neben denen des Dienstherrn und der Gesetze stehen. Das führt zu Zielkonflikten. Außerdem spielt im Öffentlichen Dienst auch der politische Wille eine Rolle. Wahlen und Regierungswechsel können den Kurs abrupt neu justieren. Diese für die Kultur des Öffentlichen Dienstes typischen Elemente müssen bei Reformen berücksichtigt werden. Auch wenn ein solcher systemischer Ansatz seltener zu sprunghaften Verbesserungen führt, ist er dafür in der Lage, den Öffentlichen Dienst nachhaltig auf neue Bedingungen auszurichten.

Oft ist es keine Frage des Wollens

Neben der Veränderungsbereitschaft, also dem „Wollen“, können Veränderungen nur dann gelingen, wenn die Führungskräfte über das notwendige Rüstzeug verfügen, um Veränderungsprozesse zielsicher zu steuern. Konkret geht es um Veränderungskompetenz, das „Können“ also. Diese Kompetenz ist bei dem vorzugsweise juristisch oder verwaltungswissenschaftlich geschulten Personal des Öffentlichen Dienstes selten von Haus aus vorhanden. Eine 2009 im Auftrag der DGQ durchgeführte repräsentative Befragung von Top-Entscheidern des Öffentlichen Dienstes zeigte Entwicklungsbedarf bei den Fach- und Führungskräften auf.

Was die Veränderungskompetenz betrifft, dürfte es allerdings kaum Unterschiede zwischen freier Wirtschaft und Öffentlichem Dienst geben. Fachkreise diskutieren seit Jahren über eine Umsetzungslücke bei Veränderungen. Ein Grund ist die immer weiter ansteigende Komplexität, welche die Auswirkungen von Veränderungen schwerer abschätzbar macht.

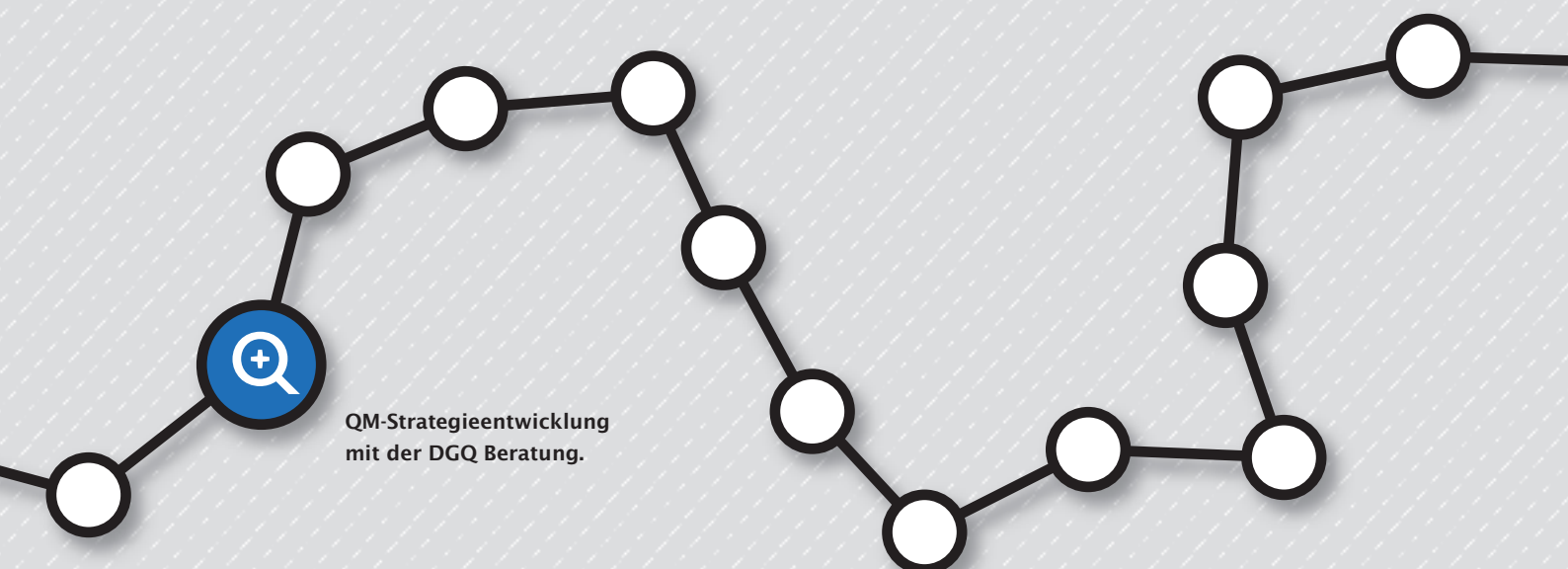
Ein weiterer Grund ist die Notwendigkeit, Änderungen immer schneller zu vollziehen. Die aus früheren Tagen gewohnten Ruhephasen nach tiefgreifenden Veränderungen gehören inzwischen der Vergangenheit an.

Geschulte Führungskräfte signifikant erfolgreicher

Nicht einmal die Hälfte aller Veränderungsprojekte erreichen ihre angepeilten Ziele. Signifikant ist in diesem Zusammenhang die fast doppelt so hohe Erfolgsquote von Unternehmen, die gezielt in die Veränderungskompetenz ihrer Führungskräfte investieren. Veränderungsprozesse verlangen von Führungskräften eine Vielzahl von Qualifikationen, die über das bisher erforderliche Führungsrepertoire deutlich hinausgehen. Beispielhaft dafür sind spezielle Moderations- und Interventions-techniken oder erweiterte Kenntnisse des Projektmanagements. Insbesondere bei der Umwandlung ganzer Behördenstrukturen treffen Führungskräfte auf neue Herausforderungen, deren Bewältigung mit gezielter Fortbildung und Beratung unterstützt werden kann.

Erfolg ist planbar

Der Harvard-Professor John P. Kotter beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit Veränderungsprozessen. Besondere Beachtung fanden die von ihm publizierten acht Schritte der Veränderung. Sie gelten ausdrücklich auch für öffentliche Organisationen.



1. Schritt: Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

In der ersten Phase rät Kotter, die Tatsachen, die eine Veränderung notwendig machen, ungeschönt auf den Punkt zu bringen. Besonders wichtig: den Beschäftigten Möglichkeiten aufzeigen, wie sie den Wandel mitgestalten können. Weil regelmäßig bereits die zweite Führungsebene Widerstand leiste, müssten im ersten Schritt die Führungskräfte tiefgreifend überzeugt werden.

2. Schritt: Eine Lenkungsgruppe aufbauen

Um den Wandlungsprozess stetig zu befeuern, sollten Linien-vorgesetzte in eine Lenkungsgruppe integriert werden. Innerhalb der Organisation sollten sie „Standing“ haben. Wichtig sei es, die Lenkungsgruppe zusammenzuschweißen, damit sie fortwährend für Impulse Sorge.

3. Schritt: Vision und Strategien entwickeln

Eine Vorstellung davon, wo die Reise hingehen soll, also ein Entwicklungsziel, könne in Form einer Vision formuliert werden. Hierbei handelt es sich um einen prägnanten Slogan mit Wiedererkennungswert. Für Organisationen des Öffentlichen Dienstes wird hier deutlich, dass es nicht um das typische Verwalten geht. Vielmehr gilt es, den vorhandenen Spielraum aktiv zu gestalten. Im Anschluss könne eine Strategie Ideen liefern, welcher Weg zum Ziel führe, wo Schwerpunkte gesetzt werden sollten und – noch viel wichtiger – was nicht mehr oder weniger intensiv getan werden sollte.

4. Schritt: Die Vision des Wandels kommunizieren

Schwieriger als das Formulieren einer Strategie sei die Umsetzung, die mit der Kommunikation beginne. Einfache Botschaften in einer klar verständlichen Sprache sollten bei allen Beschäftigten um Akzeptanz werben. Klar werden sollte, was jeder ganz persönlich an seinem Arbeitsplatz zum Erfolg beitragen könnte.

5. Schritt: Handlungsfreiräume sichern

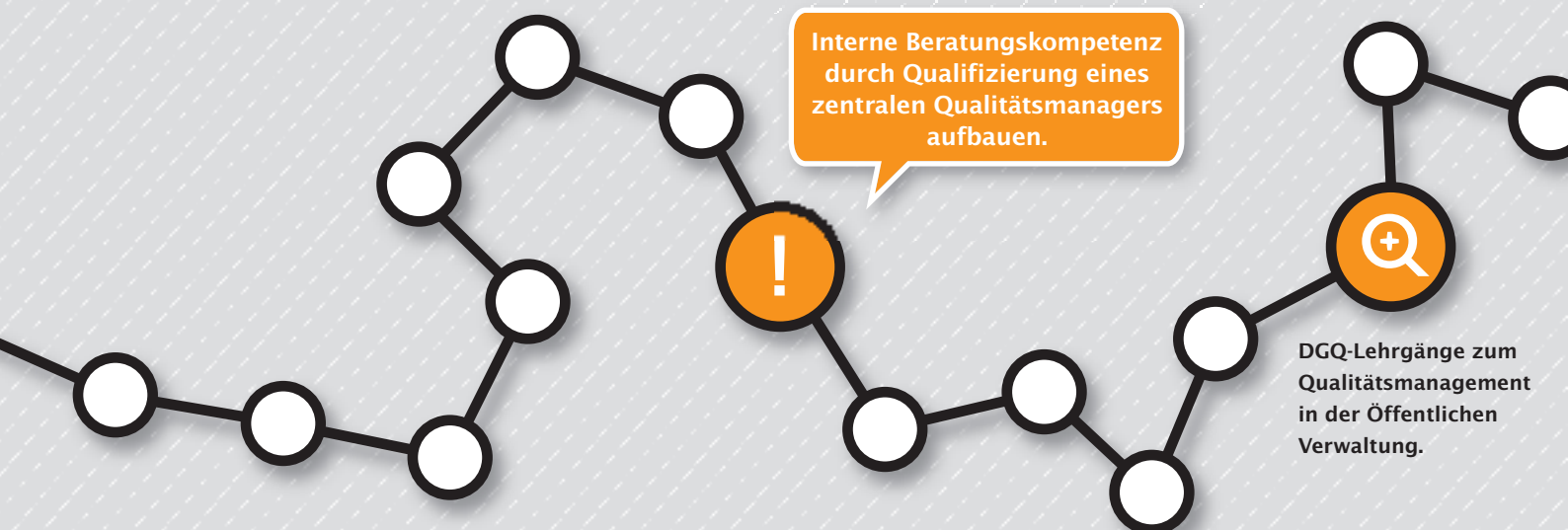
Gerade für hierarchisch strukturierte Organisationen sei es eine Herausforderung, (Entscheidungs-)Verantwortung zu delegieren. Für Organisationen, die sich im Fluss befänden, sei aber genau dieser Schritt die Voraussetzung für mehr Flexibilität. Nur wer sich verantwortlich fühle, hinterfrage bestehende Abläufe.

6. Schritt: Für kurzfristig wirksame Erfolge sorgen

Kotter empfiehlt weiter, kleinere Verbesserungsideen am besten sofort zu verwirklichen. So könnten erste Veränderungen bei der täglichen Arbeit erlebbar werden.

7. Schritt: Nicht nachlassen

Trotz kleiner, auch schon kurzfristig möglicher Veränderungen benötigten Veränderungsvorhaben Zeit. Am ehesten sei der Weg mit einem Marathonlauf vergleichbar, bei dem Durststrecken auftreten könnten. Hier gelte es nicht nachzulassen, das Vorhaben immer wieder zu befeuern, und zwar über einen längeren Zeitraum hinweg.



8. Schritt: Nachhaltigkeit sichern

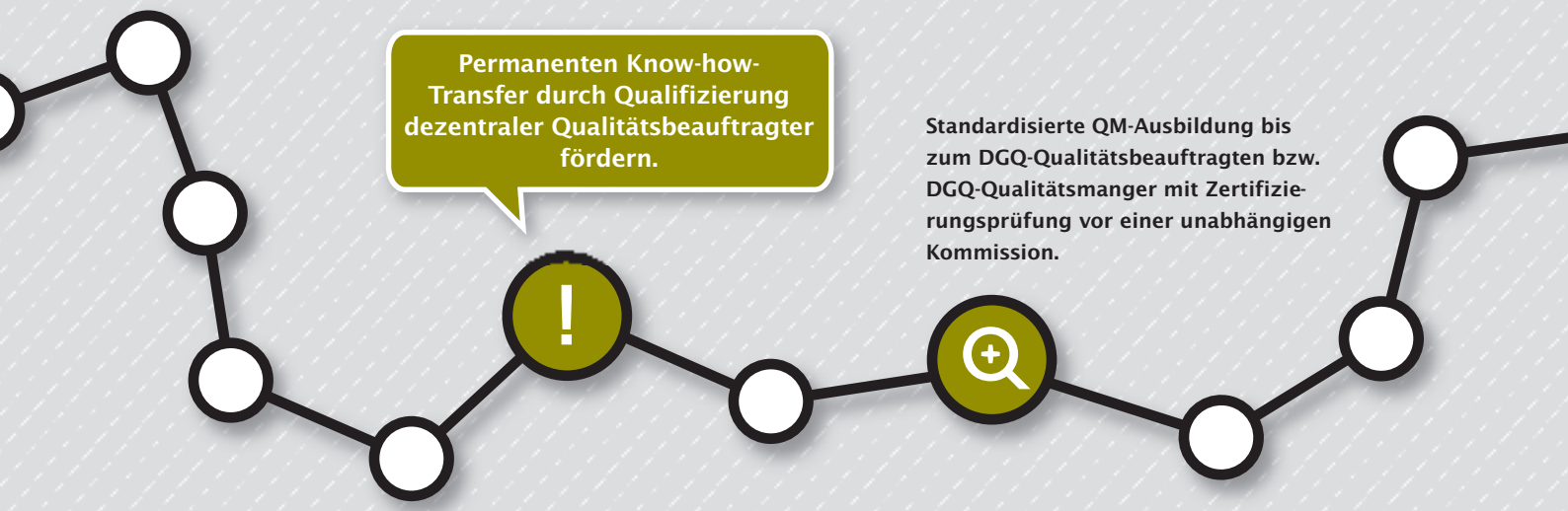
Damit sich die Kultur nachhaltig weiterentwickelt, müssten Prozesse angepasst und dauerhaft mit Leben gefüllt werden. Neben konzeptioneller Arbeit zählten Schulungen zu den wichtigen Bausteinen, um Veränderungen nachhaltig zu verankern.

Lohnende Investition

Der Erfolg strategischer Reorganisationen ist maßgeblich davon abhängig, ob die kulturellen Voraussetzungen gegeben sind oder nicht. Um dies präzise abschätzen zu können, ist ein hohes Maß an Veränderungskompetenz erforderlich. Investitionen in den Ausbau der Veränderungskompetenz lohnen sich, da es letztlich keine effizientere Steuerung gibt als eine ausgeprägte, in sich stimmige Unternehmenskultur.

1

Als **Veränderungsmanagement** (englisch: Change Management) bezeichnet man alle systematischen Maßnahmen, die einer Organisation helfen, sich wichtigen Veränderungen anzupassen oder diese aktiv herbeizuführen. Damit Veränderungen nachhaltig erfolgreich sind, müssen sie die Existenz mehrerer Ziele und die Schwierigkeiten bei der Beeinflussung komplexer Systeme berücksichtigen.



Permanenten Know-how-Transfer durch Qualifizierung dezentraler Qualitätsbeauftragter fördern.

Standardisierte QM-Ausbildung bis zum DGQ-Qualitätsbeauftragten bzw. DGQ-Qualitätsmanger mit Zertifizierungsprüfung vor einer unabhängigen Kommission.

Wenn die Räder ineinander greifen

Wo sollen wir die Zeit und die Ressourcen hernehmen, um auch noch ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem zu betreiben? Eine weit verbreitete Frage im Öffentlichen Dienst. Dabei sind viele Grundlagen schon vorhanden und brauchen nur noch ausgebaut und verzahnt zu werden. Der langfristige Mehrwert kann beachtlich sein.

„Im Öffentlichen Dienst herrscht oft ein beinahe paralympischer Gedanke: Die Mitarbeiter denken, sie könnten sich nicht mit der freien Wirtschaft messen, weil sie in einer anderen Liga spielen würden. Dabei erkennen sie manchmal nicht, wie gut sie in vielen Bereichen sind“, sagt Benedikt Sommerhoff, Seniorberater der DGQ, der seit vielen Jahren Erfahrungen mit dem Öffentlichen Dienst gesammelt hat. Bei seinen Beratungen von Schulen, Krankenhäusern, Polizeieinrichtungen und weiteren Behörden hat er festgestellt, dass die eigenen Stärken oft nicht als solche wahrgenommen werden. „In den meisten Organisationen ist Qualitätsmanagement bereits vorhanden –

es wird nur nicht so genannt“, berichtet er. So gut wie jede Behörde hat eine Stabsstelle oder ein Projekt, das sich mit klassischen Themen des Qualitätsmanagements befasst.

Vorhandenes sichtbar machen

Zum Qualitätsmanagement gehören zum Beispiel klare Strukturen und eine gute Dokumentation. Beides sind Stärken des Öffentlichen Dienstes. Genauso wie Stabilität und Verlässlichkeit, die es ermöglichen, längerfristig zu planen. Mancherorts wurden schon mal die Mitarbeiter oder Bürger befragt, und Kennzahlen sind in vielen Ämtern auch kein Fremdwort. Die Systeme, die eine Organisation bezüglich Qualität leiten und lenken, sind allerdings häufig weder aufeinander abgestimmt noch miteinander verzahnt. Die Aufgabe besteht somit darin, die bereits vorhandenen Dinge zu identifizieren, in ihrer Wirkung zu bewerten und mit ergänzenden Ansätzen des Qualitätsmanagements nutzbringend zu verbinden.

QM-Organisation durch Einrichten einer Projektgruppe oder eines Qualitätszirkels vernetzen.

Das Diagramm zeigt eine Kette von weißen Kreisen, die durch eine schwarze Linie verbunden sind. In der Mitte befindet sich ein grauer Kreis mit einem weißen Ausrufezeichen, der mit anderen Kreisen verbunden ist. Ein Sprechblasen-ähnliches Element enthält Text.

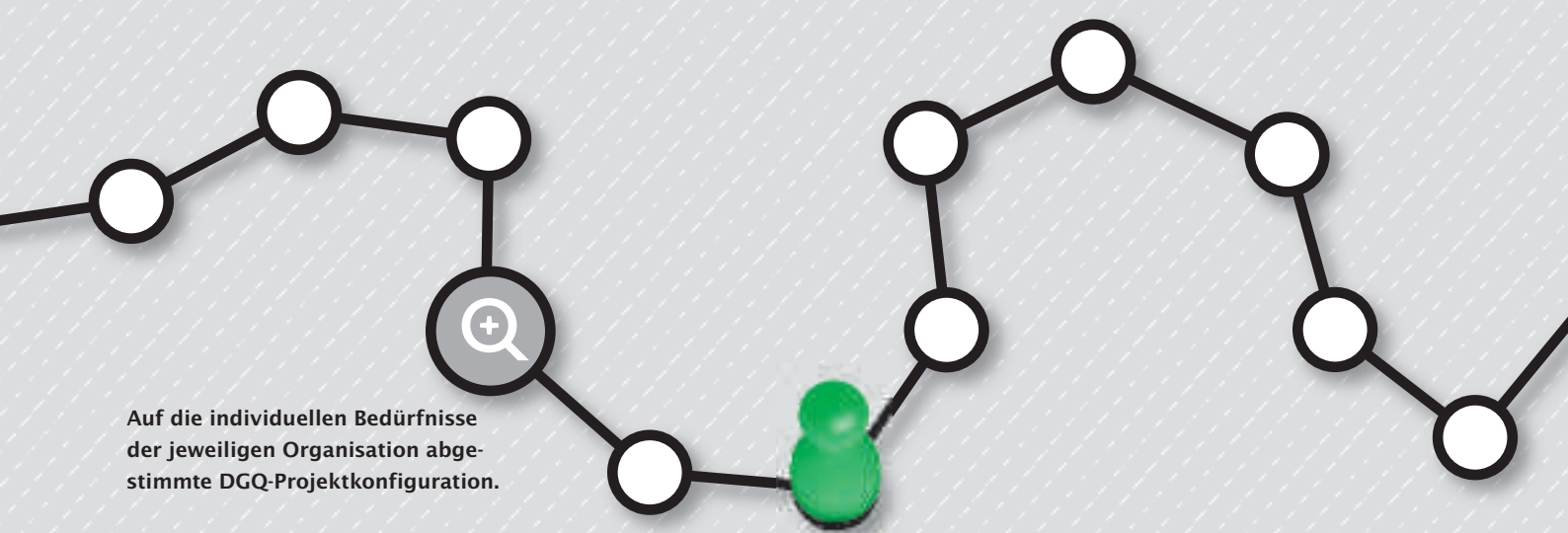
„Wenn ich mit einer Beratung beginne, dann arbeite ich mit den beteiligten Führungskräften zunächst heraus, was es schon alles gibt. Darauf aufbauend wird dann geschaut, was man noch besser machen kann“, erläutert der 43-Jährige sein Vor-gehen. Seiner Meinung nach sind die Unterschiede zwischen Organisationen des Öffentlichen Dienstes und Unternehmen in der freien Wirtschaft in vielen Bereichen gering.

Eine unternehmerische Grundausrichtung in Form einer Vision und Mission haben beispielsweise in den letzten Jahren viele Organisationen des Öffentlichen Dienstes erarbeitet. Sie nennen es oft Leitbild. In manchen Fällen entspricht dieses bereits den Anforderungen an eine Qualitätsmanagementpolitik. „Es ist wichtig, sich bei der Beratung nicht an aus der Industrie oder Managementliteratur übernommene Begriffe zu klammern“, erklärt Benedikt Sommerhoff. Entscheidend ist, dass der Inhalt stimmt und alle Mitarbeiter verstehen, worum es geht. „Schließlich sollen keine parallelen Welten aufgebaut werden, die zu Recht auf Ablehnung stoßen würden“, sagt er.

1

Ziele eines umfassenden Qualitätsmanagements

- > Abläufe funktionieren reibungslos. Blind- und Fehlleistung werden aufgespürt und ausgemerzt.
- > Die Behörde genießt hohes Ansehen bei Bürgern und internen Kunden.
- > Die Behörde ist ein attraktiver Arbeitgeber.
- > Neue Anforderungen können schnell umgesetzt werden.
- > Der spürbaren Arbeitsverdichtung wird effektiv begegnet.



Auf die individuellen Bedürfnisse der jeweiligen Organisation abgestimmte DGQ-Projektkonfiguration.

Auf Veränderungen reagieren

Die Organisationen des Öffentlichen Dienstes sind in der Regel darauf ausgelegt, effektiv zu arbeiten: Das heißt, das geforderte Ziel zu erreichen, sei es nun einen Pass auszustellen, Patienten zu behandeln oder Schülern Wissen zu vermitteln. Dabei war das Augenmerk bisher weniger auf die Effizienz gerichtet. Die Frage, wie viele Ressourcen gebraucht werden, um diese Ziele zu erreichen, spielte oft eine untergeordnete Rolle.

Doch in letzter Zeit kommen auf viele Bereiche im Öffentlichen Dienst neue Aufgaben zu, ohne dass alte wegfallen oder mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Dadurch muss zwangsweise geschaut werden, wo Spielräume sind, um die Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Das Qualitätsmanagement kann bei diesen Bemühungen unterstützen, indem es zum Beispiel den Blick verstärkt auf die Prozesse und die vorhandenen Schnittstellen lenkt. Erst wenn die Abläufe beschrieben sind, wird erkennbar, wo Doppelarbeit geleistet wird, Verantwortlichkeiten klarer geregelt werden könnten oder potenzielle Fehlerquellen lauern.

Räder ineinander greifen lassen

In jeder Organisation gibt es ein Netzwerk von Prozessen, die zum Teil unkoordiniert nebeneinander laufen. Im übertragenen Sinne wird oft eine Straße innerhalb kürzester Zeit gleich drei Mal aufgerissen: Einmal um das Stromkabel zu verlegen, dann um das Telefonkabel zu reparieren und ein drittes Mal, um die

Gasleitung zu modernisieren. Und jedes Mal entstehen Kosten, wenn die Straße aufgerissen und anschließend wieder verschlossen werden muss. Eine Prozessbeschreibung hilft zu erkennen, welche Einheiten hier zusammenarbeiten müssen, damit die Räder optimal ineinander greifen und Ressourcen eingespart werden können. Qualitätsmanagement führt dabei nicht zwangsläufig zu mehr Bürokratie. „Wenn eine Organisation entlang von Prozessen aufgestellt wird, kann es das genaue Gegenteil bewirken und Bürokratie sogar verringern“, berichtet der DGQ-Berater aus der Praxis.

Um eine Organisation auszurichten, ist es entscheidend, ein Gesamtziel vor Augen zu haben. Auch dabei kann eine Beratung unterstützen. Indem sie etwa hilft, die Frage zu beantworten: Wohin wollen wir uns entwickeln? „Organisationen des Öffentlichen Dienstes haben in dieser Hinsicht viel mehr Freiheiten als sie selbst wahrnehmen“, berichtet Benedikt Sommerhoff. Eine Beratung kann aber auch helfen, im Rahmen des Controllings Kennzahlen einzuführen, die es ermöglichen, die gesamte Organisation zu lenken. „Wichtig ist, dass der Impuls für ein Qualitätsmanagement von der obersten Führungsebene kommt, ansonsten sind die Erfolgsaussichten gering.“

Auch die Kunden und ihre Anforderungen rücken beim Qualitätsmanagement in den Fokus. Dabei gilt es, nicht nur die Endabnehmer einer öffentlichen Dienstleistung als Kunde zu betrachten, sondern auch die Anforderungen des



Dienstherrn und gesetzliche Regelungen zu erfüllen. „Es gibt Bereiche, die der Bürger nicht wirklich fordert, die der Dienstherr aber als wichtig erachtet. Ein Beispiel ist die Alkoholkontrolle, auf die viele Autofahrer sicher gerne verzichten würden“, beschreibt Benedikt Sommerhoff einen wesentlichen Unterschied des Öffentlichen Dienstes zur freien Wirtschaft.

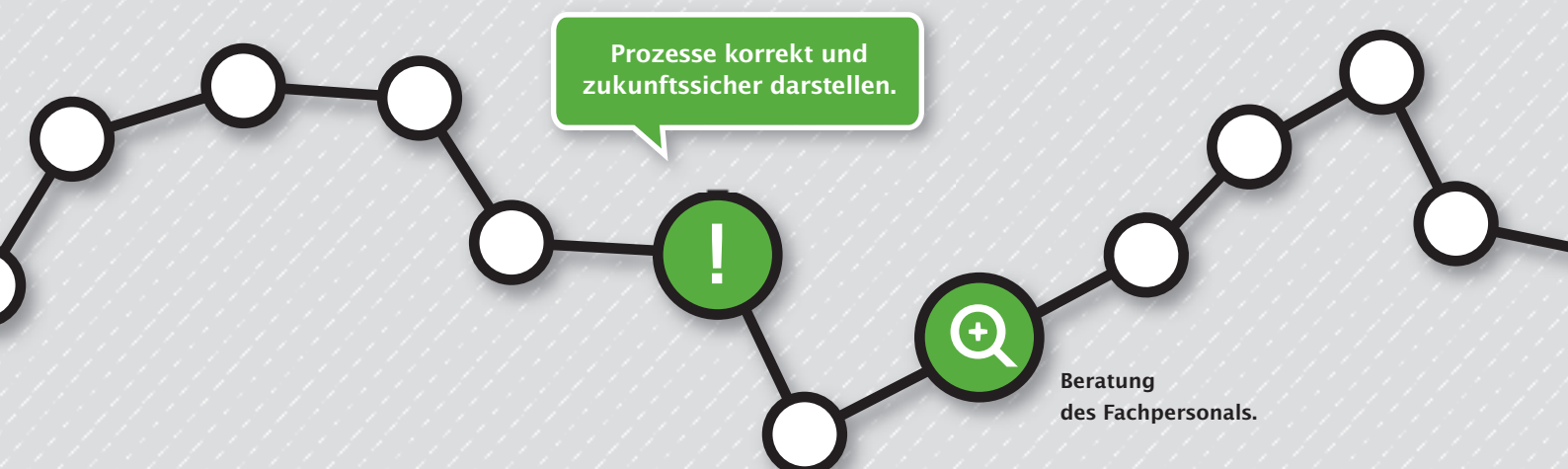
Mit internen Experten arbeiten

Wenn sich eine Organisation des Öffentlichen Dienstes dazu entscheidet, eine Beratung von außen an Bord zu holen, dann ist es seiner Meinung nach entscheidend, dass diese, wie es in der Medizin heißt, minimal-invasiv erfolgt. Für Berater der DGQ ist die Zusammenarbeit mit vorhandenen Spezialisten in den Behörden besonders wichtig. „Eine besondere Chance sehe ich darin, den beratenden Blick von außen mit intern vorhandenem Know-how zu verzahnen. Optimal funktioniert das, wenn wir in der Organisation mit Experten zusammenarbeiten können, die zuvor bereits Lehrgänge zum Qualitätsbeauftragten oder Qualitätsmanager besucht haben“, sagt Benedikt Sommerhoff.

Wenn entsprechend qualifizierte Mitarbeiter vor Ort sind, können die Berater mit den internen Experten Konzepte und Fahrpläne erarbeiten und sich nach einigen Tagen bereits wieder aus der Organisation zurückziehen. Sie unterstützen dann im weiteren Verlauf lediglich die internen Spezialisten bei der Umsetzung. Davon profitiert die Organisation in der Regel langfristig, da das in Weiterbildungen erworbene Wissen vertieft und ausgebaut wird.



*Benedikt Sommerhoff,
Seniorberater DGQ Beratung*



Spitzenleistung im Öffentlichen Dienst

Verbesserung durch behördenweite Soll-Ist-Analysen

Gibt es einen Bauplan für eine exzellente Behörde? Einen Baukasten, der Bausteine enthält, die zusammengesetzt eine leistungsstarke Organisation ergeben? Ja, so etwas gibt es. Die Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) ist eine Kooperation europäischer Großkonzerne und öffentlicher Organisationen. Sie untersuchte erfolgreiche Organisationen in ganz Europa. Dabei stellte die EFQM ein immer gleiches Muster für deren Erfolg fest, das auf den folgenden acht Grundkonzepten aufbaut:

- Ausgewogene Ergebnisse erzielen
- Nutzen für Kunden schaffen
- Mit Vision, Inspiration und Integrität führen
- Mit Prozessen managen
- Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein
- Innovation und Kreativität fördern
- Partnerschaften aufbauen
- Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen

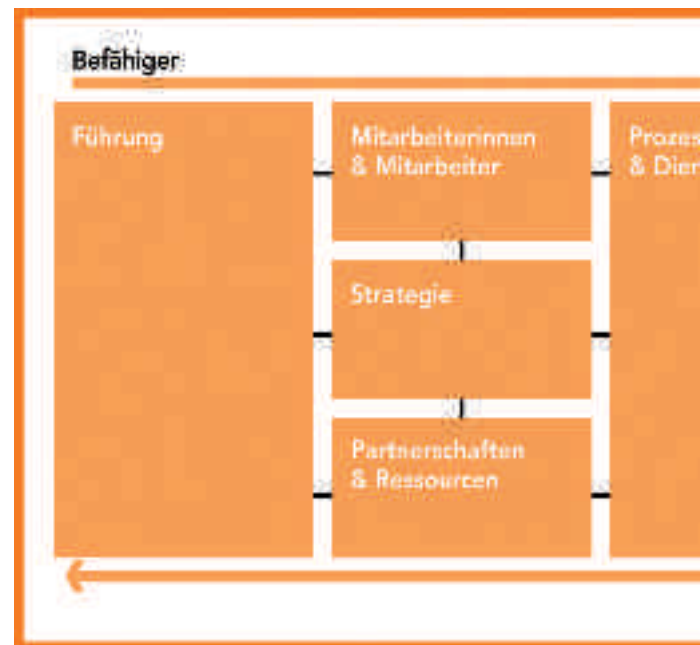
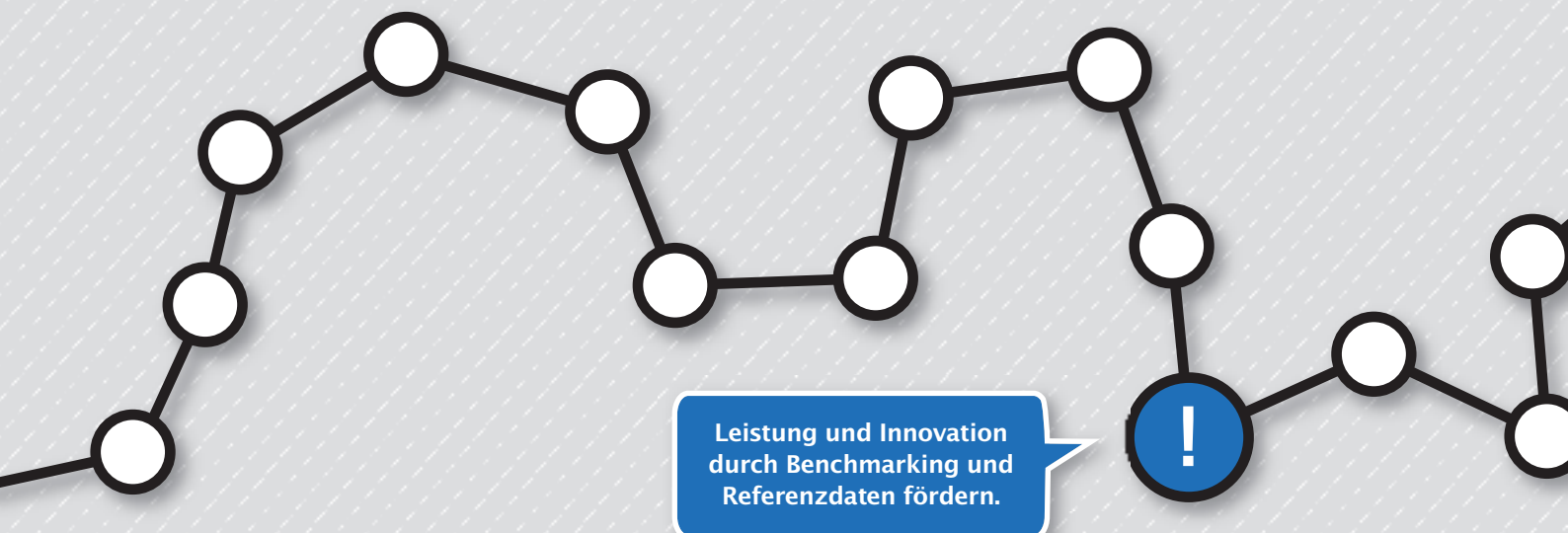
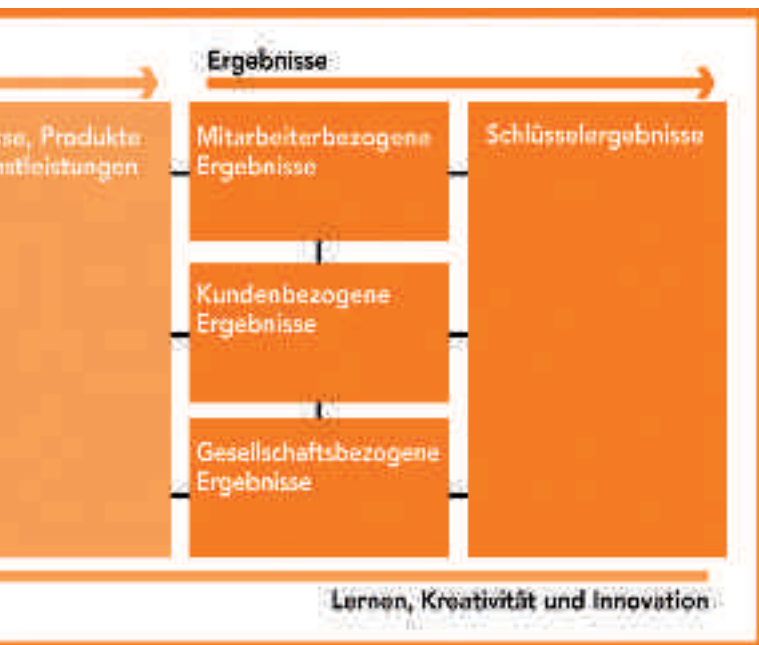


Abb. 1: Organisationen werden anhand des Excellence-Modells



Viele Unternehmen der freien Wirtschaft nutzen dieses Wissen bereits und richten sich Schritt für Schritt mit Hilfe des Excellence-Modells der EFQM an den acht Grundkonzepten aus. Das bedeutet, bestehende Strukturen und Vorgehensweisen zu verändern, Managementsysteme weiterzuentwickeln und neue Denkmuster zu etablieren. Der Vorsprung solcher Unternehmen lässt sich naturgemäß nicht auf einen Schlag aufholen. Veränderungen dieser Größenordnung müssen gut geplant sein, schlüssig aufeinander aufbauen und Akzeptanz finden.



1 Die DGQ nutzt das Excellence-Modell, um den Reifegrad einer Organisation branchenübergreifend messen zu können. Die Bewertungen in neun Kategorien geben Aufschluss über Qualität, Erfolgsaussichten und Zukunftschancen. Die Organisation profitiert davon gleich zweimal: Intern kann sie die Ergebnisse dazu nutzen, Stärken und Schwächen zu erkennen und dieses Wissen gezielt in Veränderungsmaßnahmen umzusetzen. Extern kann sich die Organisation auch über Ressortgrenzen hinweg mit anderen messen, ihr Image dadurch verbessern und ihren Mitarbeitern Anreize für weitere Innovationen geben. Die RADAR-Bewertungsmethodik des Excellence-Modells macht Spitzenleistungen sichtbar und zeigt Optimierungspotenziale auf. Die EFQM entstand 1988 als Reaktion auf die erstarkende Wirtschaft in den USA und Japan. Als gemeinnützige Organisation hat sie es sich zur Aufgabe gemacht, den europäischen Wirtschaftsraum global zu stärken.

bewertet.



Excellence ist messbar

Auf dem Weg zur exzellenten Organisation muss die Führung einer Behörde den Überblick behalten und den Veränderungsprozess lenken. Dafür hat die EFQM auf den acht Grundkonzepten basierend ein spezielles Kriterienmodell entwickelt, das für den Öffentlichen Dienst geeignet ist. Es charakterisiert Erfolgsfaktoren von Organisationen mithilfe von neun Kriterien.

Parallel dazu führte die Europäische Union im Jahr 2000 ein Gemeinsames Europäisches Qualitätsbewertungssystem (CAF) speziell für den öffentlichen Sektor ein. Es steht nicht in Konkurrenz zum Excellence-Modell, sondern beruht darauf. Das Excellence-Modell eignet sich ebenfalls für öffentliche Organisationen und bildet den Ausgangspunkt beider Systeme. Es stellt mit über 100 Ansatzpunkten in insgesamt 32 Teilkriterien Erfolgsfaktoren dar, an denen sich Unternehmen und Behörden messen und ausrichten können.

Mit der Bewertungsmethodik des Excellence-Modells lässt sich aus der mehr oder weniger guten Erfüllung der Teilkriterien eine Punktzahl zwischen Null und 1000 ermitteln. Der Punktwert gibt Aufschluss über den Reifegrad der Behörde. Es ermöglicht zudem den Vergleich mit anderen Organisationen.

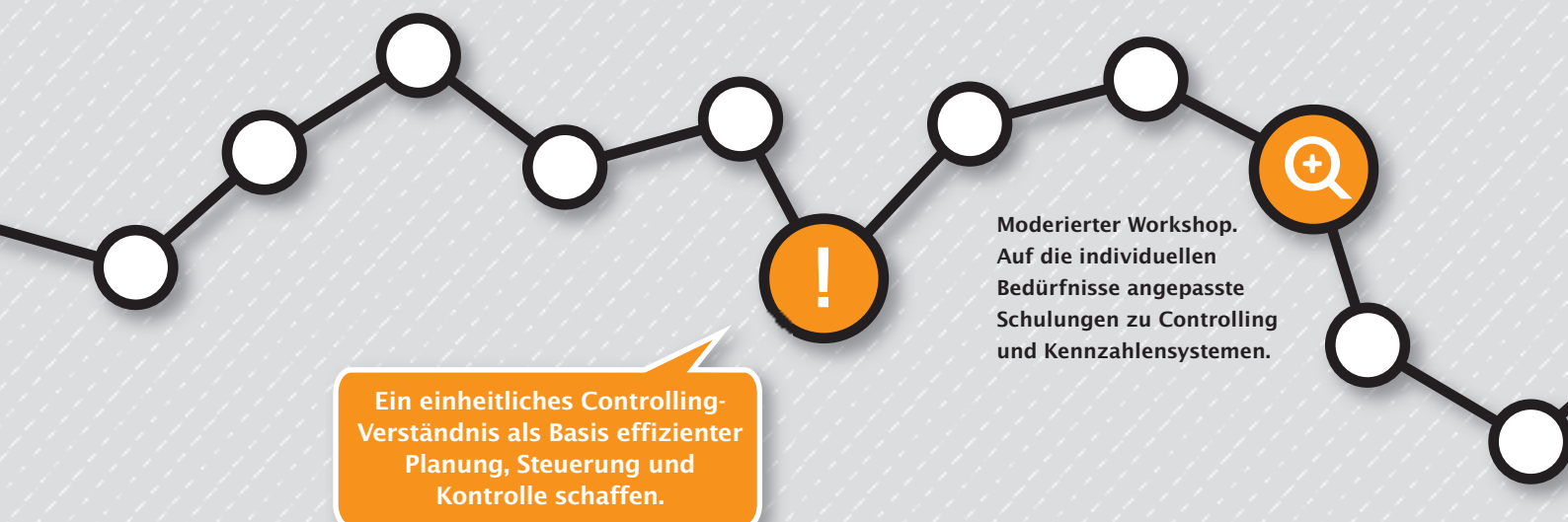
Erste Behörde mit ausgezeichneten Leistungen

Europaweit finden Anerkennungsprogramme nach dem Modell der EFQM statt. Die DGQ nimmt als Partnerorganisation der EFQM deutsche Unternehmen und Organisationen genau unter die Lupe. Herausragende Teilnehmer des Wettbewerbs werden in Deutschland mit dem Ludwig-Erhard-Preis ausgezeichnet und damit zum Vorbild für andere.

Das Landeskriminalamt Baden-Württemberg war 2009 die erste Behörde Deutschlands, deren Entwicklungsstufe die unabhängigen Excellence-Assessoren als „Recognised for Excellence – 5 Sterne“ auszeichneten. LKA-Präsident Klaus Hiller ist überzeugt: „Auch Behörden müssen heutzutage wettbewerbsfähig sein. Deshalb war es uns wichtig, an diesem Programm teilzunehmen und die Qualität unserer Arbeitsprozesse von neutralen Beobachtern beurteilen zu lassen.“

Schritt für Schritt zum Vorbild

Bereits seit 2006 führt das LKA nach und nach ein ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem ein. Im Bereich der Mitarbeiterentwicklung- und -beteiligung etwa gehören dazu Befragungen der Beschäftigten, Mitarbeitergespräche und 360-Grad-Beurteilungen, mit denen auch die Arbeit Vorgesetzter bewertet wird. Die Behörde legt großen Wert auf transparente Führung. So stehen beispielsweise die Protokolle von Führungsbesprechungen allen Mitarbeitern zur Verfügung. Spezielle Gesundheitswochen und eine Stellenbörse komplettieren das Angebot für die Beschäftigten. Das LKA konnte die Mitarbeiterzufriedenheit – laut der jüngsten Befragung unter den Beschäftigten – über die vergangenen Jahre stetig verbessern.



Ein ganzes Bündel von Innovationen führten die DGQ-Qualitätsmanager des LKA auch bei der Ausrichtung auf ihre Kunden ein. So konnten Verwaltungsaufgaben reduziert und der Service für die Polizeibehörden des Landes verbessert werden. Regionale Polizeidienststellen greifen immer häufiger auf die Angebote des LKA zurück, wenn es um Ermittlungen und Fallbearbeitungen geht. Das LKA unterhält Kontakte in vielfältigen Netzwerken. Neue Entwicklungen in der Kriminalitätsbekämpfung und -analyse werden damit schnell verbreitet und in der polizeilichen Praxis angewendet.

Im Interview: Olaf Stuka zu unterschiedlichen Managementmodellen

Klaus Hiller macht deutlich, dass die erfolgreichen Veränderungen ein Ansporn für weitere Optimierungen sind, und stellt klar: „Wir können und werden uns auf diesen Lorbeeren nicht ausruhen, sondern wollen für die Sicherheit der Bürgerinnen und Bürger in Baden-Württemberg weiterhin unsere Standards optimieren. Denn ihre Sicherheit ist der entscheidende Maßstab unserer Arbeit.“

Welches Modell ist als Standard im Öffentlichen Dienst anerkannt?

Olaf Stuka: „Ein einheitlicher Standard existiert im Qualitätsmanagement (QM) nicht. Die Modelle sind in der Praxis erprobt und stehen gleichberechtigt nebeneinander. Das wirft gerade beim Einstieg in das QM Probleme auf, weil sich die Leitung einer Organisation zu diesem frühen Zeitpunkt für einen Weg entscheiden muss.“



*Olaf Stuka,
Leitung DGQ Regional, Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.*

Für welches Modell soll sich eine Organisation entscheiden?

Olaf Stuka: „Alle Modelle haben Vor- und Nachteile und liegen im Ergebnis gar nicht so weit auseinander. Viel wichtiger ist, dass Organisationen von der Idee des Qualitätsmanagements, wie zum Beispiel dem Streben nach kontinuierlicher Verbesserung, überzeugt sind und sich überhaupt für die Einführung entscheiden.“

Gibt es ein Modell, das speziell für Behörden sinnvoll ist?

Olaf Stuka: „Den Königsweg gibt es nicht, auch nicht für den Öffentlichen Dienst. Schematisch abgestimmte Vorgehensweisen wie zum Beispiel CAF, können bestenfalls ein erster Schritt sein, sich mit den Prozessen und Ergebnissen auseinanderzusetzen. Ziel sollte eine umfassende Betrachtung der Leistungsfähigkeit von Organisationen nach anerkannten Maßstäben sein.“



Flexible und treffsichere Analyse

Der DGQ-QuickScan analysiert Behörden an einem Tag

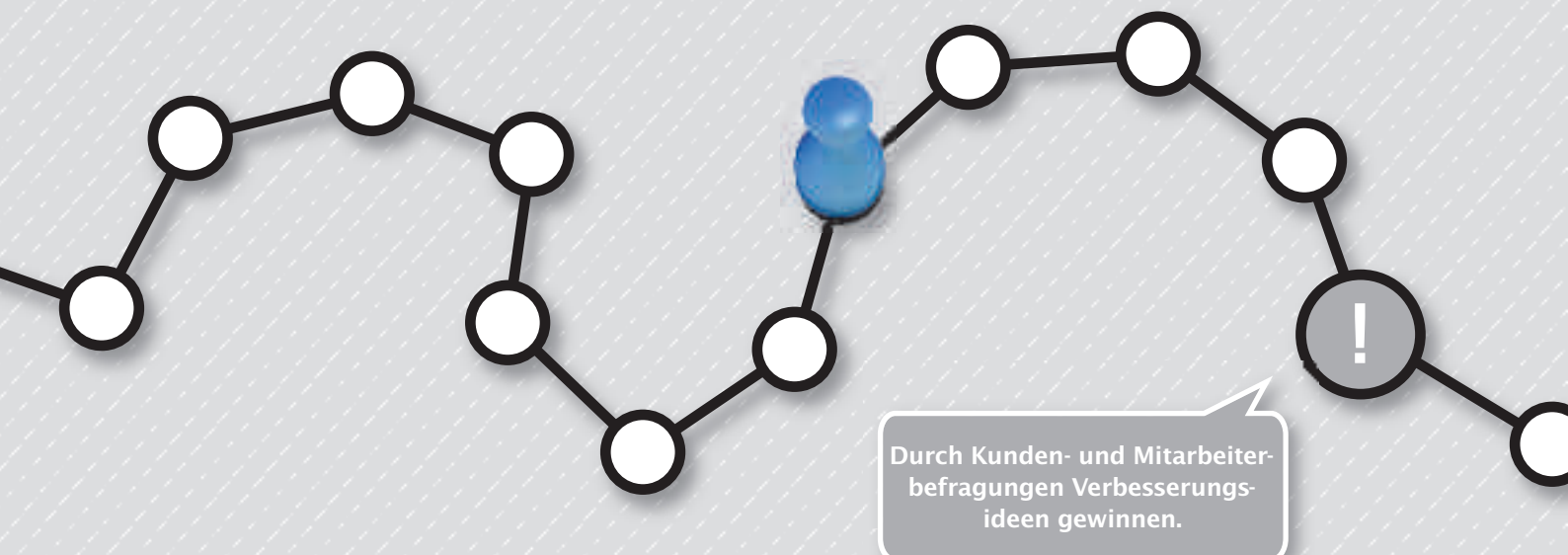
Der Weg zu einer exzellenten Organisation beginnt mit der Aufgabe, den Ist-Stand zu erheben. Dadurch wird sichtbar, auf welchem Level eine Organisation steht und wo ungenutzte Potenziale verborgen sind. Häufig sind derartige Analysen sehr aufwendig. Der DGQ-QuickScan geht anders vor. Das Instrument der DGQ Beratung bewertet Organisationen innerhalb eines Tages, ohne Führungskräfte und Mitarbeiter unnötig lange zu binden.

Nur wer die Potenziale in den verschiedenen Bereichen seiner Behörde kennt, kann seine Erfolgchancen verbessern und die Zukunft nachhaltig gestalten. Das gilt vor allem in Zeiten knapper Haushalte. Viele Organisationen führen aufwendige Analysen durch. Das Ergebnis ist nicht selten eine Vielzahl von Initiativen, die mit unklarer Zielrichtung sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte überfordern. Die DGQ geht anders vor. Ihr pragmatisches Ziel ist es, konkrete „Anpacker“ zu finden, die Wirkung entfalten.

„Gemeinsam mit unseren Kunden führen wir eine umfassende, aber schnelle Bewertung durch“, beschreibt Dr. Stefan Kloos, Geschäftsführer der DGQ Beratung, das Vorgehen. „Wir gehen dabei praxiserprobt vor und verknüpfen unsere Erfahrung mit dem Know-how der Führungskräfte vor Ort.“ Dabei wird die Behörde hinsichtlich ihrer Führung, Ziele und Strategie unter die Lupe genommen. Hinzu kommen ausgewählte mit der Organisation abgestimmte Excellence-Kriterien wie Mitarbeiter, Prozesse und Schlüsselergebnisse, die in die Bewertung einfließen.

Steuern mit System

Der DGQ-QuickScan ist an die Bedürfnisse des Öffentlichen Dienstes angepasst. Die Formulierungen sind speziell auf die Öffentliche Verwaltung ausgerichtet, und die Analyse beleuchtet die für eine Behörde wirklich relevanten Aspekte. Ziel ist es, echte Potenziale für eine bürgernahe, effiziente und flexible Behörde zu identifizieren.



Der DGQ-QuickScan liefert ein Stärken- und Schwächenprofil der Organisation und ermöglicht so die Ausrichtung auf ein ganzheitliches Qualitätsmanagement. Ergebnis sind kreative Lösungen für die strategische und operative Weiterentwicklung. Darüber hinaus ist ein Vergleich mit anderen Organi-

sationen und Standorten möglich. Dr. Stefan Kloos ist überzeugt: „Erfolg lässt sich erst dann steuern, wenn Sie wissen, in welcher Liga Sie spielen, wenn Sie wenige, dafür aber wichtige Potenziale erkennen und diese gemeinsam mit Ihrem Führungsteam umsetzen“.

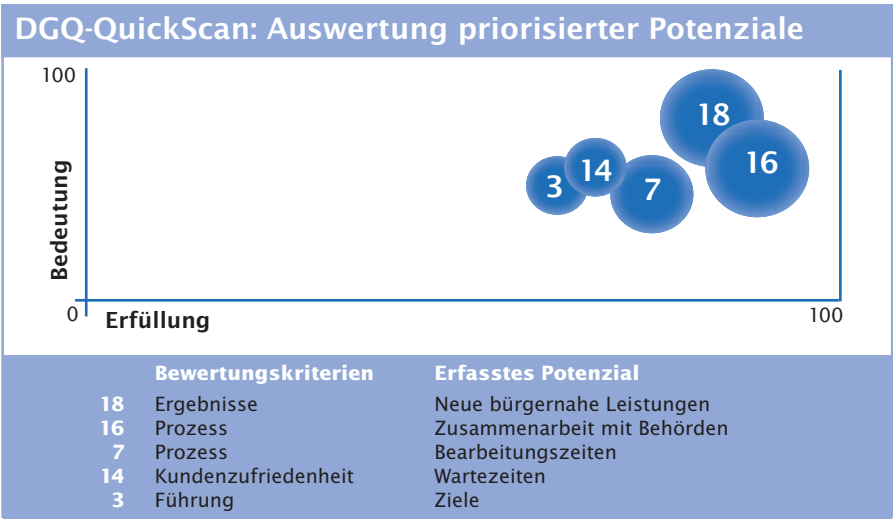


Abb.2: DGQ-QuickScan

Beratung. Durchführen von Befragungen.
Moderierter Workshop „Kundenrunden“.
Kulturaudit der Organisation.



Facettenreich: Die Deutsche Gesellschaft für Qualität

Die 1952 gegründete Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) ist in den Bereichen Weiterbildung, Beratung, Forschung und Zertifizierung tätig. In allen Bereichen steht Qualität an erster Stelle.

Im Jahr 2006 hat sich die Bundesregierung mit dem Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovation“ mit der Forderung nach weiterer Effizienzsteigerung der Bundesverwaltung positioniert. Triebkräfte hierfür sind der demografische Wandel in unserer Gesellschaft, die Defizitsituation öffentlicher Haushalte und die Forderung nach höherer Bürger- und Kundenzufriedenheit. Demzufolge wird die Öffentliche Verwaltung in Zukunft insgesamt mit weniger Ressourcen komplexere Aufgaben schneller und vielfach in höherer Qualität erbringen müssen. Öffentliche Dienstleistungen werden stärker prozess- und ergebnisorientiert ausgerichtet werden müssen. Bei dem Erreichen dieser Ziele kann die DGQ den Öffentlichen Dienst vielseitig unterstützen:

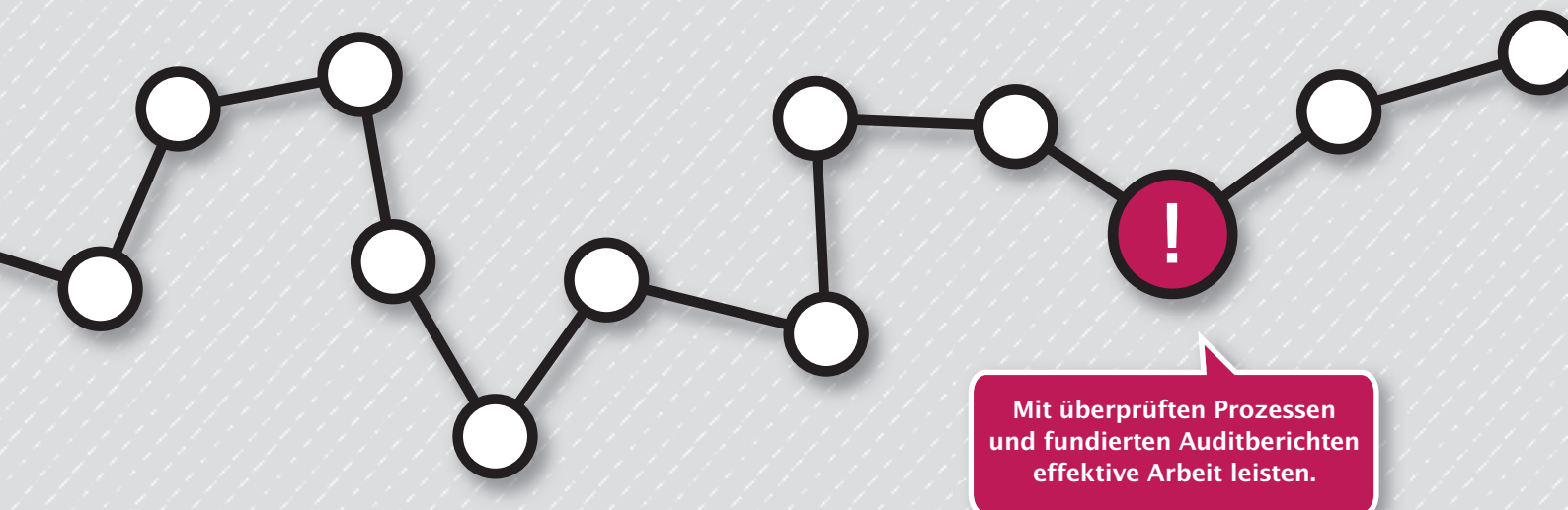
Ein Verein, der vor Ort ist

Das Ziel der gemeinnützigen DGQ e.V. ist es, gemeinsam mit Mitgliedern, Kunden und Partnern Qualität verständlich zu machen. Denn nur wer Qualität versteht, kann sie verbessern

und Verantwortung für den persönlichen Erfolg wie für den Erfolg der Organisation übernehmen.

Mit rund 1.000 Firmenmitgliedern, 6.000 persönlichen Mitgliedern, bundesweit 63 Regionalkreisen und vier Landesgeschäftsstellen in Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg und Stuttgart pflegt die DGQ ein wertvolles, branchenübergreifendes Netzwerk von engagierten Fachleuten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung. Die Regionalkreise arbeiten unmittelbar vor Ort. In Arbeitsgruppen tragen sie Wissen und Erkenntnisse aus der Praxis zusammen, werten sie aus und stellen sie allen Interessierten zur Verfügung.

Damit Qualität auch nach außen sichtbar wird, vergibt die DGQ Zertifikate an Personen für erlangte Kompetenzen in den Bereichen Qualität, Umwelt und Arbeitsschutz. Die DGQ-Zertifikate sind über die deutsche Wirtschaft hinaus gefragte und anerkannte Auszeichnungen für praxisnahes Qualitätswissen. Mit dem Excellence Barometer (ExBa) identifiziert die DGQ von Jahr zu Jahr Erfolgsfaktoren zur Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Ausgehend von dieser Erfahrung startete die DGQ im Jahre 2009 ein eigenes Forschungsprojekt zum Stand des Qualitätsmanagements im Öffentlichen Dienst. Eine weitere Studie soll aufzeigen, woran Top-Entscheider des Öffentlichen Dienstes den Erfolg ihrer Arbeit festmachen. Mit dieser Grund-



lagenarbeit möchte die DGQ ihre Stellung als Kompetenzzentrum zum Thema Qualitätsmanagement in der Öffentlichen Verwaltung weiter ausbauen. Mit dem Wettbewerb um Deutschlands Kundenchampions stellt sie Organisationen mit den besten Kundenbeziehungen heraus. Sie ist die treibende Kraft der Auszeichnung für Spitzenleistungen in Deutschland, dem Ludwig-Erhard-Preis.

Die DGQ repräsentiert die European Organization for Quality (EOQ), die European Foundation for Quality Management (EFQM) und die International Personnel Certification Association (IPC) in Deutschland. Darüber hinaus ist sie mit einer Vielzahl anderer nationaler und internationaler Interessenvertretungen verbunden.

Weiterbildung mit Zertifikat

Die DGQ Weiterbildung ist der richtige Partner für alle, die ihr Wissen rund um das Thema Qualität erweitern wollen. Praxisnahe Lehrgänge und Seminare, individuelle Inhouse-Trainings und flexible eLearning-Angebote: Die Weiterbildungsangebote qualifizieren umfassend und praxisnah.

Die Trainer der DGQ sind Fachleute aus Wirtschaft, Wissenschaft, Hochschule und Öffentlichem Dienst. Die Veranstaltungen gestalten sie so praxisnah, dass Erlerntes direkt in den beruflichen Alltag integriert werden kann. Nur wer erworbenes Wissen auch anwenden kann, sichert seinen beruflichen Erfolg – und den Erfolg der Organisation. Die mehr als 100.000 Zertifikate, die die DGQ bis heute ausgestellt hat, genießen einen guten Ruf als objektiver Kompetenznachweis. Vorgesetzten, Kunden und Kollegen machen sie deutlich, dass der „Ausgezeichnete“ über Know-how verfügt, das Resultate bringt. Ausgestellt werden die Personalzertifikate von der unabhängigen arbeitenden Abteilung Personalzertifizierung, die zuvor die Prüfungen organisiert und durchführt.

1



„Mit 7000 Mitgliedern und 63 Regionalkreisen pflegen wir ein Netzwerk zu Qualitäts-Experten bundesweit.“

Dr. Wolfgang M. Kaerkes, DGQ Verein



„Es ist unser Ziel, Ihnen und Ihren Mitarbeitern Wissen zu vermitteln, das Resultate bringt.“

Claudia Welker, DGQ Weiterbildung



„Wer künftig in der Liga der Besten mitspielen will, braucht ein fundiertes Verständnis für Qualität und Excellence.“

Dr. Stefan Kloos, DGQ Beratung



„Innovation und ständige Verbesserung durch den Vergleich mit den besten Organisationen sind Teil des Erfolgskonzepts eines modernen Qualitätsmanagements.“

Christiane Georg, DGQ Best Practice



Lehrgänge Qualitätsmanagement in der Öffentlichen Verwaltung: Lehrgang zum DGQ-Auditor mit Zertifizierungsprüfung vor einer unabhängigen Kommission. Beratung interner Experten. Durchführen von Audits.

Vier Landesgeschäftsstellen bundesweit:

> Landesgeschäftsstelle Süd

Marco Gutöhrlein

Leiter Landesgeschäftsstelle

Taubenheimstraße 24

70372 Stuttgart

T +49 (0)711-956 11-60

F +49 (0)711-956 11-62

Mail mg@dgq.de

> Landesgeschäftsstelle Mitte

Michael Weubel

Leiter Landesgeschäftsstelle

August-Schanz-Str. 21A

60433 Frankfurt am Main

T +49 (0)69-954 24-181

F +49 (0)69-954 24-283

Mail mw@dgq.de

> Landesgeschäftsstelle Nord

Kai-Uwe Behrends

Leiter Landesgeschäftsstelle

Osterbekstraße 90 B

22083 Hamburg

T +49 (0)40-85 33 78-60

F +49 (0)40-85 40 79-38

Mail kb@dgq.de

> Landesgeschäftsstelle Ost

Friederike Samel

Leiterin Landesgeschäftsstelle

Unter den Eichen 128

12203 Berlin

T +49 (0)30-84 49 17-40

F +49 (0)30-84 49 17-42

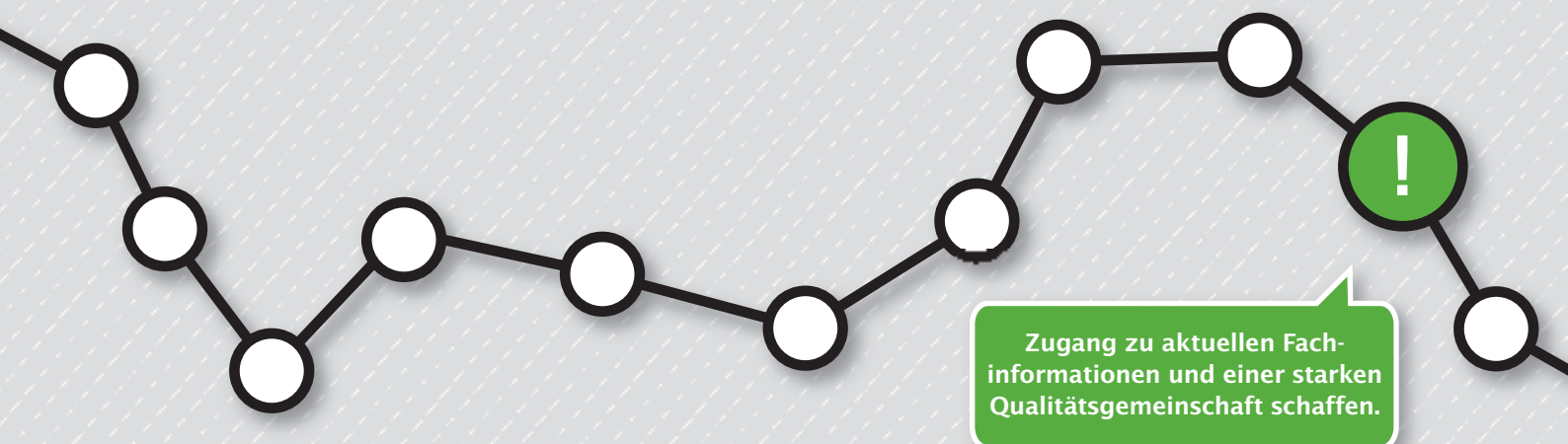
Mail fs@dgq.de

Wer sein Qualitätswissen erweitern will, findet in dem breit gefächerten Weiterbildungsprogramm die passende Auswahl: Die modular aufgebauten Lehrgänge der DGQ Weiterbildung bieten eine umfassende und grundlegende Qualifizierung, die bis zum Expertenwissen führt.

In Basis und Detailseminaren vermitteln die Fachleute der DGQ Weiterbildung vielfältige Kenntnisse und integrieren auch angrenzende Aspekte, die für die tägliche Arbeit wichtig sind. Die fachliche Tiefe wird dabei den persönlichen Erfordernissen und Zielsetzungen angepasst. Die Seminare behandeln in kurzer, kompakter Form Qualitätsmanagement-Tools, Verfahren und Normenwerke oder auch Soft Skills.

Beratende Unterstützung

Die DGQ Beratung nimmt die gesamte Organisation in den Blick. Die DGQ-Berater zeigen nicht nur auf, was zu tun ist, sondern sie zeigen auch, wie es in der Praxis erfolgreich umgesetzt wird. Bei der Beratung werden individuelle Problemlösungen mit erprobten Methoden gekoppelt. Ob Qualität, Umwelt oder Arbeitsschutz, Branchenstandards oder integrierte Systeme: Die DGQ-Berater bauen Managementsysteme auf, entwickeln sie weiter und optimieren sie. Durch eine optimale Ausrichtung der Prozesse schaffen sie messbare Qualitäts- und Ergebnissteigerungen. Sie begleiten Organisationen auf ihrem Weg zum ganzheitlichen Erfolg. Die nachhaltige Organisationsentwicklung ist das Ziel. Daher sind Beratung und Umsetzungsbegleitung für die DGQ Beratung untrennbar miteinander verbunden. Die DGQ Beratung arbeitet mit dem Bewertungsverfahren „Levels of Excellence“ der EFQM. Es eröffnet die einzigartige Möglichkeit, sich auf verschiedenen Reifegradstufen mit anderen Organisationen zu messen. Das Expertenteam zeichnet sich durch langjährige eigene Erfahrung im Management aus.



Zugang zu aktuellen Fachinformationen und einer starken Qualitätsgemeinschaft schaffen.

Forschen für die Zukunft

Im Jahr 1989 hat die DGQ die Forschungsgemeinschaft Qualität e.V. (FQS) gegründet. Forschung hilft, vorauszudenken und praxisnahe Lösungen zu entwickeln, die direkt im unternehmerischen Alltag eingesetzt werden können. Dabei heißt das Leitmotiv: „Durch gemeinsame Forschung hat Qualität eine Zukunft.“ Interessierte Organisationen erarbeiten in den Projekten der FQS gemeinsam mit Forschungsinstituten neue Lösungen auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements. Dabei können beteiligte Organisationen Lösungen für Qualitätsprobleme direkt in die eigene Praxis umsetzen. Die FQS koordiniert und begleitet dabei die Projekte fachlich, stellt die Finanzierung sicher und sorgt für die Umsetzung der Ergebnisse. Die FQS widmet sich Themen, die dabei helfen, die Zukunftsfähigkeit von Organisationen zu sichern: Exzellente Geschäftsprozesse, Beherrschung von Veränderungen, Optimierung von Prozessketten, Management von Ausnahmesituationen, Risikomanagement und der Umgang mit Kunden sind nur einige davon. Mit über 1,5 Millionen Euro Fördermitteln, acht spezialisierten Geschäftsbereichen und rund 15 Projekten jährlich ist die FQS zum Thema Qualitätsmanagement ein wichtiger Partner. Mehr als 40 wissenschaftliche Institute unterschiedlicher Fachdisziplinen forschen in ihrem Auftrag.

Innovation und Leistungsverbesserung durch Best Practice

Innovation und ständige Verbesserung durch den Vergleich mit den besten Organisationen sind Teil des Erfolgskonzepts eines modernen Qualitätsmanagements. Die DGQ Best Practice ist Partner für alle Organisationen, die Leistungsverbesserung und Innovation durch wissensbasierte Serviceleistungen anstreben. DGQ Best Practice bietet lösungsorientierte Ansätze und entscheidungsrelevante Referenzdaten deutscher und internatio-

ner Unternehmen zu aktuellen Managementthemen. Von Best Practice-Fallstudien, Online-Expertenunterstützung, Workshops und Projektcoaching bis hin zum Verfassen vertraulicher, ergebnisorientierter Benchmarkingstudien stellt sie den Unternehmen professionelle Unterstützung und Zugang zu Expertenwissen zur Verfügung. In Zeiten des ständigen Wandels ist es notwendig, Arbeitsabläufe kontinuierlich zu verbessern und Kostenstrukturen anzupassen – und das bei gleichzeitiger Steigerung von Konkurrenzdruck und Kundenanforderungen. Das Ziel der DGQ Best Practice ist es, den Erfolg von Wirtschaft und Öffentlichem Dienst durch Steigerung von Prozesseffizienz, Innovation und Qualität zu unterstützen.

Mit Zertifikaten Erfolg sichtbar machen

Die Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen (DQS) wurde 1985 von der DGQ und dem Deutschen Institut für Normung (DIN) gegründet. Unabhängig und weltweit begutachtet und zertifiziert sie Organisationen jeder Größe und Branche in den Bereichen Qualität, Umwelt und Arbeitsschutz. Grundlage sind rund 100 anerkannte Normen und Regelwerke sowie individuelle kundenspezifische Konzepte. Seit ihrer Gründung als erster deutscher Zertifizierer von Managementsystemen engagiert sich die DQS für den nachhaltigen Erfolg ihrer Kunden. Mit wertschöpfender Begutachtung und kundenorientierten Konzepten werden Organisationen bis hin zur Excellence begleitet. Aspekte wie Informationssicherheit, Personal- und Risikomanagement, Business Excellence sowie kundenspezifische Begutachtungen gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung.

DQS-Auditoren sind Praktiker mit langjähriger Berufserfahrung und guten Branchenkenntnissen. Neben der fachlichen Qualifikation für mehrere Normen und Regelwerke verfügen sie über eine hohe Sozialkompetenz und bringen vielfach betriebswirtschaftliches Know-how mit.



Speziell auf die Kundenwünsche abgestimmter Mix aus Beratung, Schulung und Training. Durchgeführt von DGQ-Trainern mit Expertise aus dem Öffentlichen Dienst.

Potenziale der Organisation erkennen und den Boden für Veränderungen bereiten.

DGQ-Regionalkreis

Als Teil eines starken Netzwerks von den Erfahrungen anderer QM-Experten profitieren.

DGQ-Mitgliedschaft.

Zugang zu aktuellen Fachinformationen und einer starken Qualitätsgemeinschaft schaffen.

Mit überprüften Prozessen und fundierten Auditberichten effektive Arbeit leisten.

Lehrgänge Qualitätsmanagement in der Öffentlichen Verwaltung: Lehrgang zum DGQ-Auditor mit Zertifizierungsprüfung vor einer unabhängigen Kommission. Beratung interner Experten. Durchführen von Audits.

Durch Kunden- und Mitarbeiterbefragungen Verbesserungsideen gewinnen.

Beratung. Durchführen von Befragungen. Moderierter Workshop „Kundenrunden“. Kulturaudit der Organisation.

Durch jährliche Rückschau und Kurskorrektur Strategie und Umsetzung routiniert planen.

Moderierter Workshop oder individuelle Beratung für interne Experten. Zudem: Ausbildung und Einsatz von Excellence-Assessoren.

Moderierte Workshops. Auf die individuellen Bedürfnisse angepasste Schulungen zu Controlling und Kennzahlensystemen.

Ein einheitliches Controlling-Verständnis als Basis effizienter Planung, Steuerung und Kontrolle schaffen.

DGQ Best Practice

Leistung und Innovation durch Benchmarking und Referenzdaten fördern.

In 16 Schritten zum



**Stärken, Schwächen,
Chancen und Risiken der
Organisation analysieren.**

Standortbestimmung
mit dem DGQ-QuickScan.

**Eine Vision mit
ehrgeizigen Zielen für die
Zukunft entwickeln.**

Visionsentwicklung
mit der DGQ Beratung.

**Maßnahmen zur
Umsetzung der Vision als
Strategie ableiten.**

QM-Strategieentwicklung
mit der DGQ Beratung.

**Interne Beratungskompetenz
durch Qualifizierung eines
zentralen Qualitätsmanagers
aufbauen.**

DGQ-Lehrgänge zum Qualitätsmanage-
ment in der Öffentlichen Verwaltung.

**Permanenten Know-how-
Transfer durch Qualifizierung
dezentraler Qualitätsbeauftragter
fördern.**

Standardisierte QM-Ausbildung bis zum
DGQ-Qualitätsbeauftragten bzw. DGQ-
Qualitätsmanager mit Zertifizierungsprü-
fung vor einer unabhängigen Kommission.

**QM-Organisation durch
Einrichten einer Projektgruppe
oder eines Qualitätszirkels
vernetzen.**

Auf die individuellen Bedürfnisse
der jeweiligen Organisation abge-
stimmte DGQ-Projektkonfiguration.

**Optimierungschancen
anhand einer Prozess-
landkarte erkennen.**

Entwicklung einer Prozesslandkarte oder
individualisierte Beratung für Qualitätsmanager
und -beauftragte.

**Prozesse korrekt und
zukunftsicher darstellen.**

Beratung
des Fachpersonals.

hritten Erfolg.



Unser Angebot für den Öffentlichen Dienst

Besser werden durch Qualitätsmanagement

Immer mehr Organisationen des Öffentlichen Dienstes planen die Einführung von Qualitätsmanagement (QM). Dahinter steht das Ziel, Verbesserungspotenziale zu erschließen, den Mitarbeitern interne Prozesse verständlicher zu machen und die Leistungen für Bürger optimal, also wirtschaftlich und effektiv zu erbringen. Bei der Umsetzung in die Praxis ist die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) der ideale Partner. Denn ihr Know-how hat sie mittlerweile durch zahlreiche Projekte im Verwaltungsbereich unter Beweis gestellt.

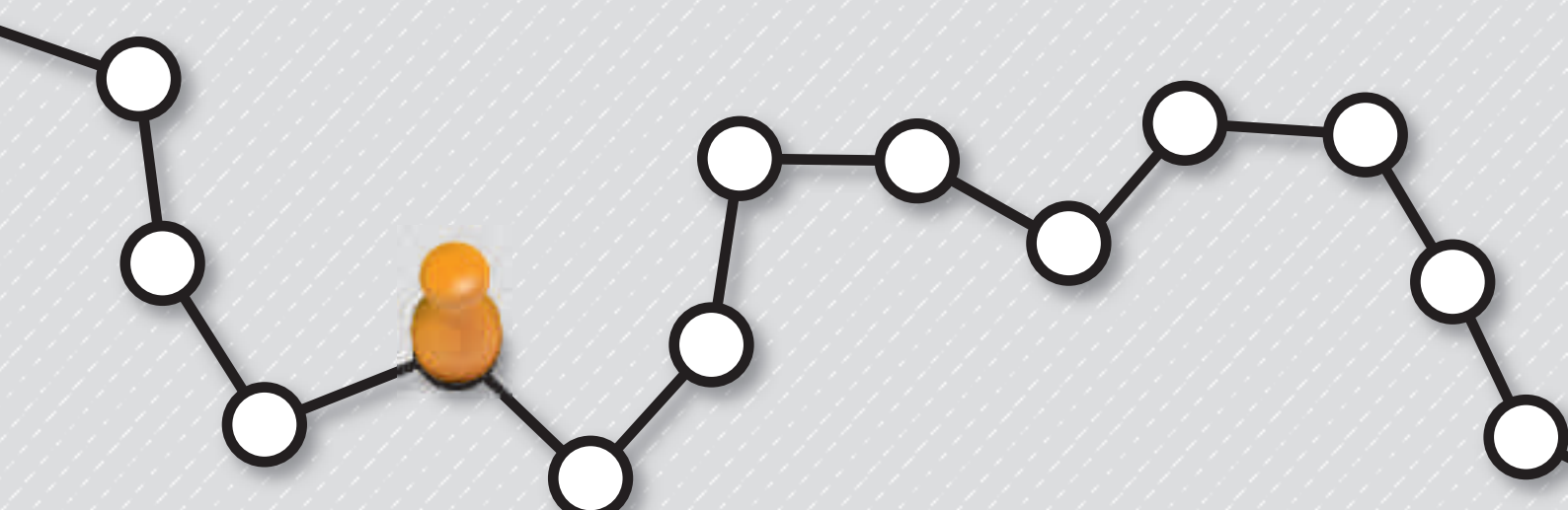
Weiterbildung

Das modular gegliederte Weiterbildungskonzept „Qualitätsmanagement des Öffentlichen Dienstes“ vermittelt in Form von Lehrgängen Fachkenntnisse, die zum Aufbau, dem Erhalt, der Auditierung und der Weiterentwicklung eines QM-Systems nach DIN EN ISO 9001 benötigt werden. Organisationen des Öffentlichen Dienstes gewinnen somit erweiterte Perspektiven von Qualitätsmanagement, nehmen die Verantwortung für QM intensiver wahr und erweitern die Kompetenz ihres Personals. Neben dem Excellence-Modell der EFQM gilt ebenso Common Assessment Framework (CAF) als praktikables Modell für die Öffentliche Verwaltung, um sich dem Thema QM im Sinne einer Verwaltungsmodernisierung zu nähern. Das Qualitätsbewertungssystem für Organisationen des öffentlichen Sektors bietet eine erhebliche Verbesserungsmöglichkeit durch eine

Selbstbewertung: Mit effizienteren Prozessen, verbesserten Ergebnissen, größerer Transparenz und aktiver Teilnahme der internen Mitarbeiter. Das CAF-Modell orientiert sich mit insgesamt neun Themenfeldern am EFQM-Modell für Excellence, ist jedoch hinsichtlich der Formulierungen auf die Öffentliche Verwaltung ausgerichtet. Dieses Modell sowie alle Lehrgänge zur Einführung von QM bietet die DGQ auch als Inhouse-Trainings an und richtet die Inhalte auf die individuellen Bedürfnisse der Organisation aus. Ebenso zeigt die DGQ mit ihrem Fachbuch „Qualitätsmanagement in der Öffentlichen Verwaltung“ auf, wie unterschiedliche Behörden und Dienststellen – von der DGQ begleitet – bereits seit 2005 erfolgreich Qualitätsmanagementkonzepte eingeführt haben.

Personalzertifizierung

Neue Tätigkeitsfelder und neue Anforderungen setzen auch im Öffentlichen Dienst qualifiziertes Fachpersonal voraus. Dieses muss Kenntnisse und Fähigkeiten nachweisen, die mit traditionellen Berufsbildern oft nicht abgedeckt werden können. Die von der akkreditierten Personalzertifizierungsstelle der DGQ ausgestellten Zertifikate – Qualitätsbeauftragter und interner Auditor, Qualitätsmanager und Auditor – bestätigen diese zusätzlich erworbenen Kompetenzen auf allen Qualifizierungsebenen.



Beratung

Die DGQ Beratung ist am Markt als Problemlöser positioniert. Im Mittelpunkt des Beratungsansatzes stehen auf Kunden und Markt ausgerichtete Effizienzsteigerung von Prozessen entlang der Wertschöpfungskette, der Aufbau und die Weiterentwicklung von Managementsystemen sowie die Entwicklung exzellenter Organisationen von Business Excellence. Die Beratung analysiert unter anderem Einrichtungen der Öffentlichen Verwaltung, um gemeinsam mit dem Auftraggeber Qualitätssteigerungen sowie Kostensenkungspotenziale zu identifizieren und Leistungen zu optimieren. Bei Bedarf unterstützt sie die DGQ Weiterbildung bei der Aufgabe, neues Wissen professionell in einer Organisation umzusetzen.

Bundesweites Netzwerk

Von Kiel bis Freiburg, von Aachen bis Dresden. Rund 7.000 persönliche und Firmenmitglieder, 62 Regionalkreise sowie vier Landesgeschäftsstellen bilden ein enorm leistungsstarkes Netzwerk für den Austausch von Wissen, Erfahrungen und konkretem Know-how im Qualitätsmanagement, von dem jeder Interessent – also auch die Öffentliche Verwaltung – teilhaben kann.

Forschen für die Qualität

Durch gemeinsame Forschung hat Qualität eine Zukunft. Die FQS Forschungsgemeinschaft Qualität e. V. hat sich zum Ziel gesetzt, auf gemeinnütziger Grundlage qualitätsrelevante Forschung im Sinne der Wirtschaft zu fördern. Sie bildet ein Netzwerk von Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, Institutionen und Personen, die eines gemeinsam haben: Das Interesse an der Erforschung von neuen Ansätzen und Methoden zur Qualitätsverbesserung.

1

Das gestuft aufgebaute Weiterbildungskonzept Qualitätsmanagement in der Öffentlichen Verwaltung verdeutlicht die Zusammenhänge und Systematiken des Qualitätsmanagements. In den Lehrgängen vermittelt die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) Fachkenntnisse, die zum Aufbau, dem Erhalt, der Auditierung und der Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagementsystems benötigt werden. Darüber hinaus erhalten die Teilnehmer fundierte Kenntnisse der wichtigsten Methoden und Instrumente des Qualitätsmanagements sowie deren Anwendungsmöglichkeiten.

Best Practice

Für sämtliche Organisationen der Öffentlichen Verwaltung, die eine Verbesserung ihrer Ergebnisse und Leistungen durch Benchmarking und Knowledge Management anstreben, steht die DGQ Best Practice als Ansprechpartner zur Verfügung: mit Referenzdaten, innovativen Lösungsansätzen und Benchmarking-Studien zum Vergleich auf Landes- und Kommunalebene. Qualifizierte Berater unterstützen dabei, den entscheidenden Wissensvorsprung in Leistungssteigerung, Verbesserung von Prozessen, Innovation und Qualität der finanziellen Ergebnisse umzusetzen.

Als Teil eines starken Netzwerks von den Erfahrungen anderer QM-Experten profitieren.

DGQ-Regionalkreis

Qualitätsmanagement im Wandel der Zeit

Wer sich mit Qualitätsmanagement befasst, wird sich zunächst fragen, was eigentlich unter Qualität zu verstehen ist. Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten, da es viele verschiedene Definitionen gibt. Laut der gültigen Normfamilie zum Qualitätsmanagement (ISO 9000, 9001 und 9004) wird sie als der „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“, definiert. Somit gibt Qualität an, inwiefern eine Ware oder eine Dienstleistung den bestehenden Anforderungen und Erwartungen entspricht.

Qualitätsmanagement wird heutzutage als die aufeinander abgestimmte Leitung und Lenkung einer Organisation bezüglich der an sie gerichteten Anforderungen und Erwartungen verstanden. Dabei werden alle Bereiche berücksichtigt. Dies war nicht immer so. Zunächst stand allein die Qualitätskontrolle im Vordergrund. Erst nach und nach setzte sich die Einsicht durch, dass man Qualität nicht im Nachhinein kontrollieren kann und somit früher als beim Endprodukt ansetzen muss, um Qualität zu gewährleisten. Ganz aktuell ist die Erkenntnis, dass Qualität in den Mittelpunkt der gesamten Organisation gestellt werden muss, um erfolgreich zu sein.

- Die Stichprobenmethode wird eingeführt
- Kontroll- und Qualitätsregelkarten
- Fehlerkorrektur
- Erste internationale Normungsorganisationen werden gegründet.

Vertreter

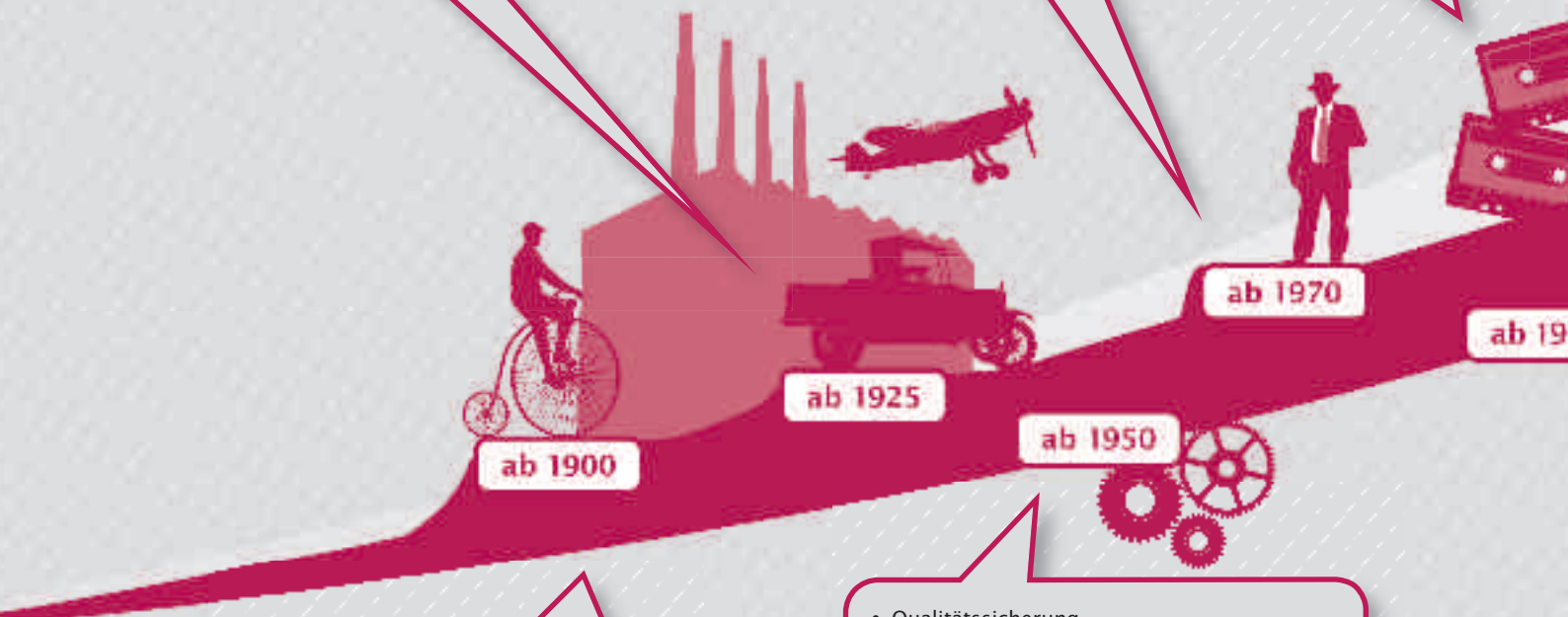
- Walter A. Shewhart (1891–1967)

- Qualitätsmanagement
- Beginnende Kundenorientierung
- Fehlervermeidung
- Qualität als Verantwortung des Managements
- Kostenbewusste Qualitätspolitik
- Einführung von Qualitätszirkeln

Vertreter

- Philip B. Crosby (1926–2001)

- In den USA wird der Malcolm Baldrige National Quality Award eingeführt.



- Entstehung der Fließbandarbeit
- Spezialisierung der Arbeitsprozesse
- Qualitätskontrolle wird eingeführt
- Endkontrolle/Fehlerentdeckung
 - Es sollte verhindert werden, dass fehlerhafte Ware ausgeliefert wird.

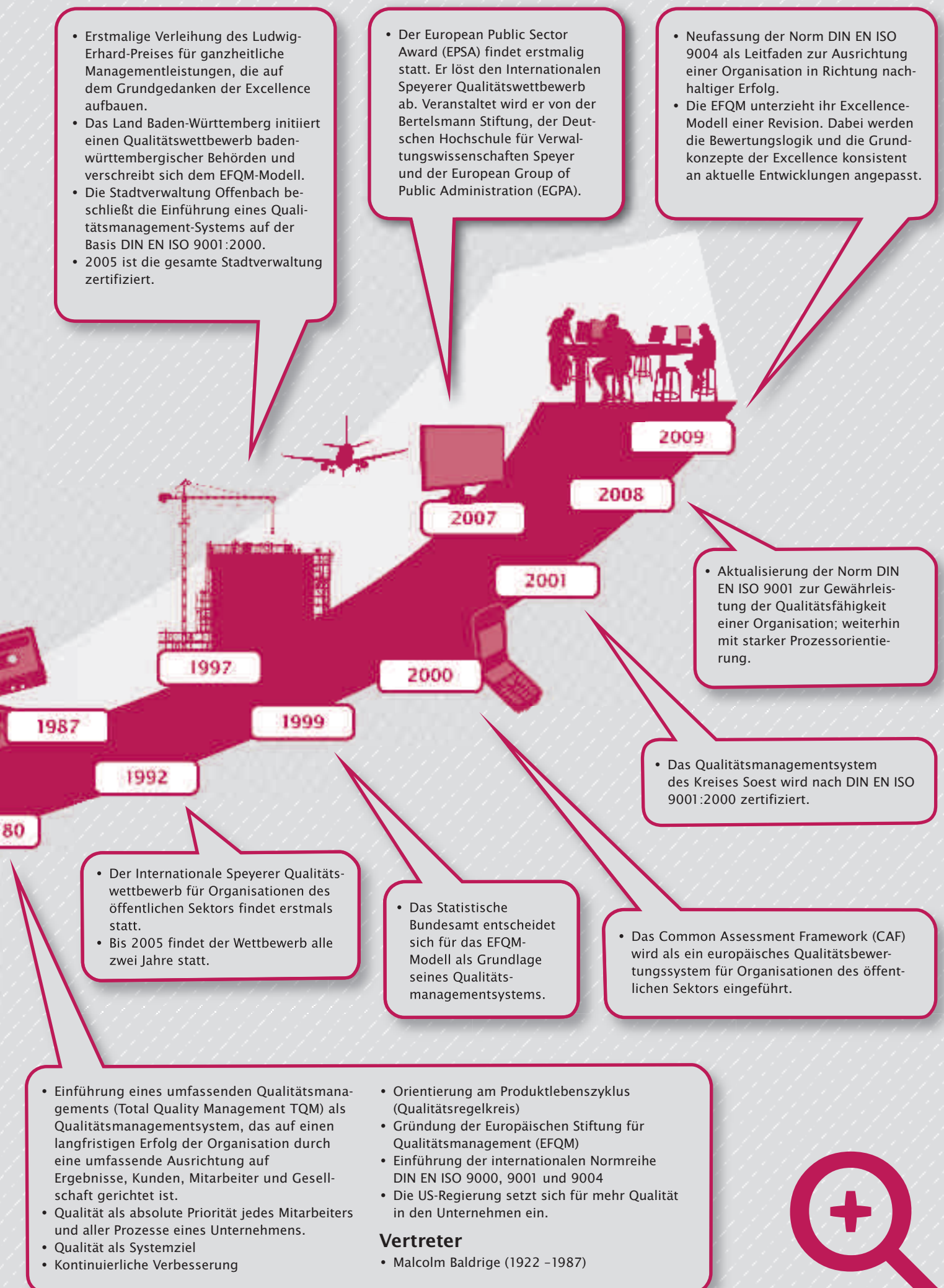
Vertreter

- Frederick Winslow Taylor (1856–1915)
- Henry Ford (1863–1947)

- Qualitätssicherung
- Erkenntnis, dass Qualitätsverbesserung Kosten senkt (weniger Fehler bedeutet höhere Produktivität)
- Qualitätsplanung zu Beginn der Prozesse
- Vorbeugende Maßnahmen halten Einzug
- Die Deutsche Gesellschaft für Qualität wird in Frankfurt am Main gegründet.
- Der Deming-Preis für besonders hohe Qualitätsanforderungen wird erstmals in Japan verliehen.

Vertreter

- William Edwards Deming (1900–1993)
- Joseph Moses Juran (1904–2008)
- Genichi Taguchi (* 1.1.1924)



Alle Infos

z. B. unkompliziert via Fax:
+49 (0)69-954 24-283
oder via Mail: info@dgq.de

DGQ

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Nutzen Sie die hohe Kompetenz und das leistungsstarke Netzwerk einer erfolgreichen und weit verzweigten Organisation. Gerne senden wir Ihnen umfangreiches Informationsmaterial zur DGQ-Mitgliedschaft. Oder Sie informieren sich auf unserer Homepage unter www.dgq.de, wenn Sie mehr über die DGQ und ihre Leistungen erfahren möchten.

Vorname	Nachname
Straße	
PLZ, Ort	
Telefon	Fax
E-Mail	

Ihr Vertrauen in den korrekten Umgang mit Ihren persönlichen Daten ist uns wichtig. Dem Datenschutz messen wir eine große Bedeutung bei. Unser Datenschutzbeauftragter überwacht das Erheben, Verarbeiten und Speichern dieser sensiblen Daten.

Um Sie jederzeit mit aktuellen Informationen aus unserem Hause versorgen zu können, benötigen wir Ihre Einwilligung. Die Informationen versenden wir entweder auf dem Postweg oder per Mail.

☐ Ja, ich bin an zusätzlichen aktuellen Informationen interessiert.

☐ Nein, ich möchte keine zusätzlichen Informationen.

Ort, Datum	Unterschrift
------------	--------------

 Bitte kopieren, ausfüllen und zurück an:

Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.
August-Schanz-Str. 21A
60433 Frankfurt
Fax +49 (0)69-954 24-283

**Verstehen.
Verbessern.
Verantworten.**

www.dgq.de

August-Schanz-Straße 21A . 60433 Frankfurt am Main . T +49 (0)69-954 24-0 . F +49 (0)69-954 23-133 . info@dgq.de



Deutsche Gesellschaft
für Qualität