

# Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung

## Lösungen zur Implementierung nach EFQM

Im Rahmen der paneuropäischen Forschung entstand ein modularer TQM Werkzeugkasten mit einem besonderen Augenmerk auf Unterstützung des EFQM Model of Excellence. Den Kern der Anwendung bildet GOA-EFQM, der erste vollständige Software-Support für das Model, der seitens der European Foundation for Quality Management anerkannt ist.

Das Wort „Qualität“ hat im Laufe der Zeit an Bedeutung gewonnen. Heutzutage beschreibt es weit mehr, als „nur“ eine inhärente Eigenschaft von Produkten oder Prozessen; im Rahmen von TQM (Total Quality Management) ist es Bestandteil des gesamten Organisationsumfeldes und aller Geschäftsaktionen geworden.

### Qualitätsbasis

TQM ist die konsequente Weiterverfolgung der Anstrengungen vieler Unternehmen eine Qualitätsbasis zu schaffen oder sich ISO9000 zertifizieren zu lassen. Während ISO9000 den grundlegenden, aktuellen Qualitätsstandard definiert, beschreibt TQM ein größeres Bild, das alle Geschäftsprozesse und Aktionen der beteiligten Firmen umfaßt. Dieses neue Verständnis von Qualität fordert einen hohen organisatorischen Einsatz von seinen Anwendern. Durch seinen umfassenden und branchenunabhängigen Ansatz kann es nur einen roten Faden vorgeben, die von der jeweiligen Unternehmung selbst angepaßt und in konkrete Handlungsanweisungen umgesetzt werden muß. Diese sind dabei konkret abhängig von den strategischen Zielen der betrachteten Organisation. Mit Umsetzung dieses weit gefaßten Qualitätsverständnisses verschaffen sich die europäische Industrie, die europäischen KMUs sowie auch die Verwaltung nicht Gewinn orientierter Organisationen eine hervorragende Basis im internationalen Wettbewerb.

### Weg zur Qualität

Um eine solche europäische Qualitätskultur zu fördern und europäische Wettbewerbsfähigkeit zu stärken wurde im Jahre 1988 durch die Präsidenten von 14 europäischer Großfirmen und mit Unterstützung der Europäischen Union die European Foundation for Quality Management (EFQM) gegründet. Die Mitgliedschaft im Verband ist nun schon bald auf über 800

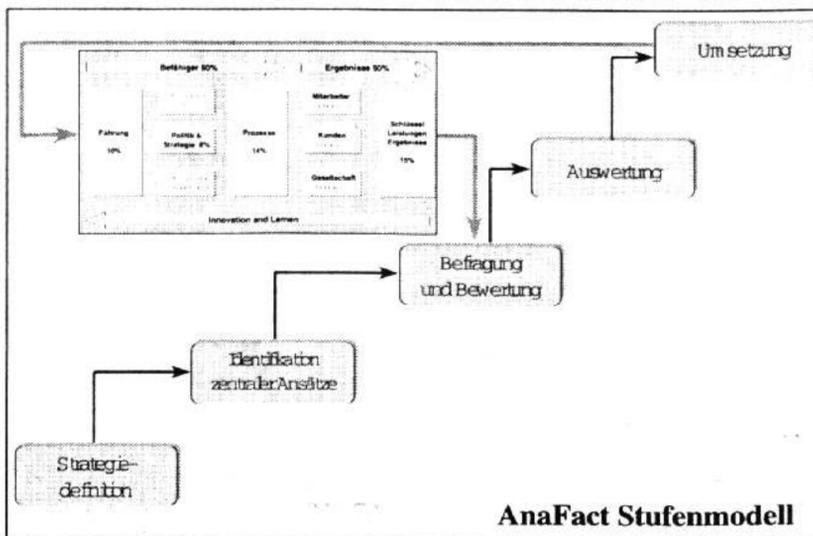
Firmen angestiegen, unter denen sich die wichtigsten nationalen und internationalen Firmen und Forschungseinrichtungen Europas befinden. Die Mission von EFQM ist die europaweite Stimulation und Unterstützung der Organisationen bei Verbesserungsmaßnahmen die letztendlich zu Excellence bei Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit führen und in eine positive Wirkung auf die Firma und ihr soziales Umfeld haben, sowie die Hilfestellung für Manager europäischer Organisationen bei der Umsetzung von To-

läßt sich sowohl in der Industrie, in KMUs als auch in der Verwaltung einsetzen. Dabei umfaßt das Model nicht nur herkömmliche Qualitätskategorien wie z.B. „Prozesse“, sondern erweitert diese durch weitere Kategorien wie „Führung“, „Politik & Strategie“ oder „Gesellschaft Ergebnisse“.

### Der Anfang des Weges

Eine Studie, des Fraunhofer IAO zeigt, daß sich das Management inzwischen der Bedeutung von EFQM bewußt ist.

Erste Grundlagen für TQM wurden durch die breite Einführung von ISO 9000 gesetzt, aber dies ist nicht das Ende, nur der Anfang des Weges zur „Business Excellence“. Speziell Anwender von ISO 9000 streben nach der Weiterentwicklung des Qualitätsgedankens, zumindest wenn sie ISO 9000



AnaFact Stufenmodell

tal Quality Management (TQM) als entscheidender Faktor zum Erreichen globaler Wettbewerbsvorteile. Die Implementierung von TQM-Programmen bringt hohen betriebswirtschaftlichen Nutzen, wie z.B. Effizienzerhöhung, Kostenreduzierung oder größere Arbeitszufriedenheit.

### Schlüsselrolle

Bei der Steigerung von Effektivität und Effizienz europäischer Organisationen kommt EFQM eine Schlüsselrolle zu, wobei die Steigerung der Qualität in allen Aspekten und Aktivitäten dieser Organisationen im Vordergrund steht.“ Seit 1991 wurde in Zusammenarbeit mit dem „European Quality Award“ ein ganzheitlicher Ansatz für ein europäisches TQM Model entwickelt. Dieser bildet ein allgemeines Rahmenmodell für alle Aspekte von TQM und

nicht nur für die Zertifizierung eingeführt haben, sondern als Ansatz zur Firmenentwicklung sehen.

Für diese Manager stellen vor allem zwei Bereiche des TQM neue Anforderungen dar: Mitarbeiterzufriedenheit und Auswirkungen auf die Gesellschaft. In diesem Bereich fehlen aber noch geeignete Werkzeuge. Nichtsdestotrotz ist es eine Vorbedingung, ausführliches Wissen über Menschen und gesellschaftliche Faktoren im Firmenumfeld zu haben, um die Stellung europäischer Unternehmen auf den Weltmärkten zu verbessern. Das europäische Forschungsprojekt AnaFact hatte es sich deshalb zum Ziel gesetzt, den ersten vollständigen Support für TQM zu entwickeln.

### Fraunhofer-Studie

Der Kenntnisstand in Indu-

strie und Verwaltung zum Thema TQM ist noch immer unzulänglich. Die Fraunhofer-Studie zeigt, dass mehr als 40 Prozent der Qualitätsmanager überhaupt keine Ahnung von EFQM haben und lediglich 13,7 Prozent von sich behaupten können, mehr als nur oberflächliche Kenntnisse zu besitzen. Die Situation in KMU und Dienstleistungsbetrieben, stellt sich ähnlich dar.

Die „Belohnungen“ einer umfassenden TQM-Einführung sind zahlreich: Motivierte Mitarbeiter, die sich um den Kunden sorgen und ihre Kreativität für die Unternehmensweiterentwicklung einsetzen., zufriedene Kunden, die dem Unternehmen treu sind, positives Unternehmensbild, das der Firma hilft neue Kunden und Mitarbeiter zu gewinnen, insgesamt bessere Unternehmensergebnisse.

### Große Kluft

Dass Qualität ein Thema ist, dessen sind sich auch immer mehr Dienstleistungsunternehmen, Verwaltungen und Kammern bewusst. Zwischen Qualitätsbewusstsein und Umsetzung tut sich allerdings eine Kluft auf. Während die Zahl ISO-zertifizierter Unternehmen im Produktions- und Dienstleistungsbereich ständig steigt, finden sich noch wenig in die Realität umgesetzte, auf EFQM basierende Qualitätsmanagementsysteme. Bisher beschäftigten sich vor allem produzierende Unternehmen mit Qualitätsmanagement. Aus diesem Grund sind auch die Ausführungen zum Thema ISO 9000 sehr techniklastig.

Im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich, wo Leistungen nicht von Maschinen, sondern vor allem von Menschen für Menschen erbracht werden, stoßen traditionelle Ansätze von Qualitätssteuerung, -förderung und -sicherung an ihre Grenzen. Besonders wo die Ressource Mensch eine entscheidende Rolle spielt, muß man sich hinsichtlich Qualität bewußt sein, daß Unternehmen ein sozio-technisches Gebilde sind.

### Qualitätsmanagement

Qualitätsverbesserungen kann man nicht nur über die Optimierung des technischen Systems erreichen. Ein gelungenes Qualitätsmanagement hat viel mit persönlichem Engagement, Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Mitarbeiter mit Kunden zu tun. Eine Grundlage für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement in Verwaltung und Dienstleistung kann also weitgehend der EFQM-Ansatz bieten, der sich stark an der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit orientiert.

EFQM ist nicht nur ein Evaluierungsmodell, sondern eine Form des Befähigungsmanagements in Organisationen. Besonders durch das Self-Assessment werden Chancen und Schwächen zum Thema und es entsteht Raum für Innovation, Qualitätssteigerung und Wettbewerbsfähigkeit in Dienstleistung und Verwaltung. Qualität wird zunehmend von einem Erfolgsfaktor zum Hygienefaktor.



GOA-EFQM ist das bisher einzige von der European Foundation for Quality Management anerkannte Softwareprodukt zur vollständigen Unterstützung des strategischen Qualitätsmanagements, angefangen bei der Hilfestellung zur Definition der Schlüsselfaktoren über die Umfragen und Bewertungen bis hin zur statistischen Analyse und zum EFQM Benchmarking, auf dessen Regeln zum Beispiel auch der Ludwig Erhard Preis aufbaut.

Die Software wird ergänzt durch ein interaktives, multimediales Tutorial mit Lehrmaterial zur Unterstützung der EFQM-Implementierung und Handlungsanweisungen für die Tool-Anwendung. Dieses Lehrmaterial kann auf Wunsch auch firmenindividuell angepaßt werden.

Weitere Informationen:

**IBK** SYSTEM- UND SOFTWAREHAUS GMBH

Tel: +49 / 89 / 642 20 - 84 < Fax: +49 / 89 / 642 20 - 87  
e-mail: [ibk-group@gmx.net](mailto:ibk-group@gmx.net) + Homepage: [www.ibk-group.com](http://www.ibk-group.com)