



# Qualitätsmanagement

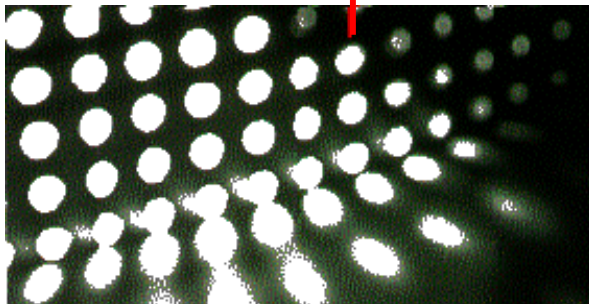
- eine Methodenskizze -

für Institutionen des öffentlichen Dienstes

Management consult GmbH

Königswinterer Straße 154, D-53227 Bonn  
Telefon +49-(0)228 43381-0 Telefax +49-(0)228 43381-11  
E-Mail [info@Managementconsult.de](mailto:info@Managementconsult.de)  
<http://www.Managementconsult.de>

3.300



**Qualitätsmanagement im Öffentlichen Dienst – Ein Widerspruch?**

Qualität spielt im Öffentlichen Dienst eine immer größere Rolle. Nun wird mit der Einführung des neuen Rechnungswesens endlich auch ein Zwang zur Erarbeitung von Qualitätskennzahlen (und Controlling) festgelegt.

Qualität ist – neben dem Preis - schon lange der entscheidende Wettbewerbsfaktor in der Privatwirtschaft. Qualität bedeutet dabei nicht „besonders viel“ oder „möglichst teuer“, sondern schlicht, die Kundenanforderungen zu erfüllen. Qualität ist, was der Kunde will!

Zu Recht können Skeptiker nun launig sagen „Was soll das? Ich freuen mich doch über einen Gebührenbescheid nicht!“. Kein Mensch freut sich, wenn es ans Bezahlen geht. Selbst ein Käufer eines roten super-teuren Sportwagens würde sicherlich lieber den Wagen haben ohne zu bezahlen.

Dennoch spielt auch Qualität im Öffentlichen Dienst eine erhebliche Rolle. Es macht einen Unterschied, ob ein Bürger freundlich beraten wird, wenn er übellaunig zum Telefon greift um eine Auskunft zu erhalten. es macht einen Unterschied, ob er seinen Ansprechpartner direkt an das Telefon bekommt, ob er mehrmals verbunden werden muss oder ob er mit einem Rückruf getröstet wird.

Die Erfahrungswerte über die Wirkung von Qualitätsmanagement kommen meist immer noch aus der Privatwirtschaft.

**Erfahrungen aus der Privatwirtschaft**

Eine Studie des Fraunhofer Instituts für Produktionstechnologie, Aachen, aus 2002 mit dem Titel „Qualität in produzierenden Unternehmen 2002“ erbringt den Beweis:

Unternehmen, die sich ernsthaft, intensiv und gut strukturiert mit Management-Systemen auseinandersetzen, haben nachhaltig Erfolg!

**Vorteile von Qualitätsmanagement**

Die Integration von Qualität auf der Basis der DIN EN ISO mit begleitender Zertifizierung hat für viele Unternehmen entscheidende Verbesserungen erbracht:

- Die Erfüllung von „just in time“ Anforderungen
- Eine wesentliche Steigerung des Verantwortungsbewusstseins
- Eine verstärkte Kundenorientierung
- Eine erhebliche Senkung der Prozesskosten
- Eine wesentliche Optimierung von Beurteilungsvorgängen
- Ein wesentlich verbessertes Informationssystem
- Eine massive Reduktion von Reklamationen
- Eine erhebliche Kosteneinsparung und Ressourceneinsparung
- Eine für alle spürbare Reduktion von Ärgernissen
- Eine umfassende Steigerung der Transparenz

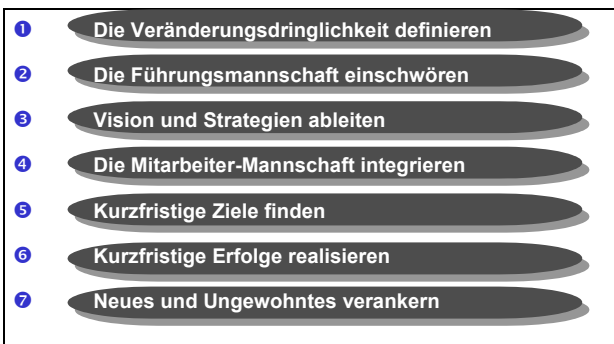
- Eine in vielen Bereichen nicht vermutete Begeisterung
- Eine wesentliche Steigerung der Rechtssicherheit
- Ein aussagefähiges System von Kennzahlen
- Eine wesentlich bessere interne Kommunikation
- Eine nachvollziehbare Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Erhöhte Arbeitssicherheit
- Verbesserte Beweisführung über Kontrollmaßnahmen für die Aufsichtsbehörden
- Eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit
- Eine verbesserte Teamorientierung
- Eine verstärkte Prozessorientierung
- Eine beträchtliche Minimierung von Gemeinkosten
- Eine verbesserte Investitionsplanung
- Eine starke Reduktion von Durchlaufzeiten
- Einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess

Doch wie schafft man es, einen tiefgreifenden Veränderungsprozess zu transferieren? ... und das so, dass die Beschäftigten die Vorteile erkennen?

**Erfahrungen der Privatwirtschaft nutzen**

Sicherlich nicht durch das schiere anwenden der Normen. Zu einem wirklichen Qualitätsmanagement gehört die Zentrierung auf den Menschen. Dieser steuert Prozesse, fällt Entscheidungen, macht Fehler und programmiert Computerprogramme. Wir müssen also erkennen, dass Qualitätsmanagement lediglich ein Hilfswerkzeug bzw. eine Kombination unterschiedlicher Werkzeuge bietet, die wir sinnvoll miteinander kombinieren müssen und an deren Ende stets ein Mensch steht.

Deswegen setzt unser Beratungskonzept unmittelbar am Menschen an und verknüpft sieben wesentliche Schritte:

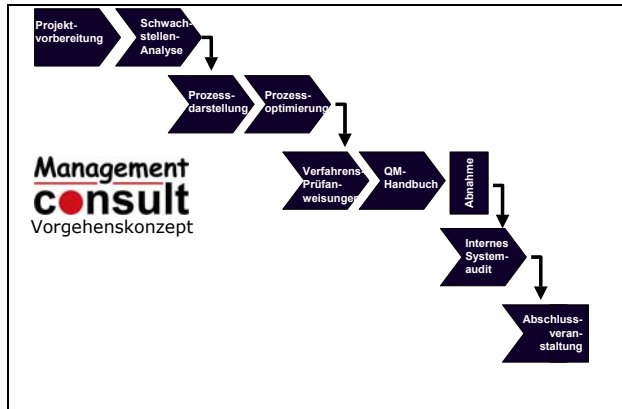


Erfolgreiche Transformationsmethoden gründen auf einer maßgeblichen Erkenntnis: Ein tiefgreifender Wandel ist aus vielen Gründen nur durch umfassende Bemühungen zu erreichen. Er setzt strukturiertes, konzeptorientiertes, stufenweises Vorgehen voraus. Auf diesen Überlegungen basiert unser Vorschlag. Un-

sere bisherigen positiven Erfahrungen bestärken uns in diesem Vorgehen.

Aus diesem Grunde haben wir unsere Vorgehensweise so angelegt, dass eine beratende Begleitung in allen Phasen der Hinführung zu einem QMS-System möglich wird.

Die Vorgehensweise stellt sich wie folgt dar:



Uns ist es wichtig, während der gesamten Projektlaufzeit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Projektarbeit einzubinden. Dies geschieht zum einen aus dem Grund, die Honorarkosten in einem vertretbaren Rahmen zu halten und zum anderen, um die Beschäftigten für den Prozess zu gewinnen und zu motivieren. Veränderungen lassen sich nämlich nur dann umsetzen, wenn die Beschäftigten die Sinnhaftigkeit verstehen und die Umsetzung von Veränderungen unterstützen und bewirken.

Gleichwohl berücksichtigen wir, dass der Betriebsauf-  
lauf so wenig wie möglich gestört wird.

### Das passende Konzept auswählen

Nicht jedes Qualitätsmanagement-System ist für jede Organisation geeignet. Deswegen ist es von ganz entscheidender Bedeutung, ein passendes System auszuwählen. Passt ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000 ff. zur Organisation? Oder ist vielleicht ein Selbstbewertungssystem das richtige? Reichen etwa sogar die Definition geeigneter Qualitätsmessziffern und der Aufbau eines Kennzahlensystems? Deswegen sagt Management consult:

#### Zuerst das Ziel bestimmen!

Es ist bedeutsam gemeinsam das Ziel der Reise zu bestimmen. Eine Reihe von Fragen sind zu bearbeiten und zu beantworten:

- Wie ist die Ausgangssituation?
- Gibt es eventuell in Teilbereichen schon ein Qualitätsmanagement?
- Soll das bestehende System geprüft und verbessert werden?
- An welchen Stellen funktionieren Prozesse nicht?
- Wo passieren immer wieder Fehler?
- Gibt es noch kein Qualitätsmanagement?
- Welches sind die Ziele zur Einführung?

Diese **Anfangsdiagnose** bzw. Schwachstellenanalyse macht uns den Einstieg einfacher ein maßgeschneidertes Konzept zu entwickeln. Denn so viele Behörden es gibt, so viele unterschiedliche Zielsetzungen gibt es. Besonderheiten sind zu berücksichtigen, und, und, und.



Sie werden sehen: Je intensiver diese Vorbereitungsphase ist, um so zielgerichteter und besser sind die Beratungsergebnisse!

Es macht wenig Sinn, Abläufe zu dokumentieren, die nicht optimiert sind. Solche Schwachstellen werden aufgrund einer schieren Dokumentation nicht ausgeräumt. Wir setzen vor einer umfassenden QM-Betrachtung daher stets eine Phase der Situationsanalyse mit dem Ziel, diese ersten erkannten Schwachstellen auszuräumen und dann mit den Arbeiten am QMS zu beginnen.

Erster Schritt für uns ist daher eine sorgfältige, gleichzeitig aber auch knappe Analyse der örtlichen Situation. Ein gewisses Maß an Zeit benötigen wir, damit wir uns auf Ihre Ziele konzentrieren können, die Stärken aber auch die Schwächen Ihres Bereiches kennen lernen und gemeinsam einen Lösungsansatz entwickeln können.

Die identifizierten Schwachstellen werden in einem nächsten Schritt eliminiert. Das erleichtert die nachfolgenden Arbeiten zur Einführung eines QMS in erheblichem Umfang.

### Was sagt die Qualitätspolitik?

Wenn Qualitätsmanagement eingeführt werden soll, gilt es zunächst, die Qualitätspolitik zu erarbeiten. Zweckmäßig ist es hierzu, folgende Fragen zu bearbeiten:

- Welche Anforderungen haben unsere Kunden?
- Was erwarten wir von unseren Lieferanten?
- Was erwarten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von uns?
- Welche Anforderungen stellen wir an uns selbst?
- Welche Anforderungen geben uns der Gesetzgeber vor?

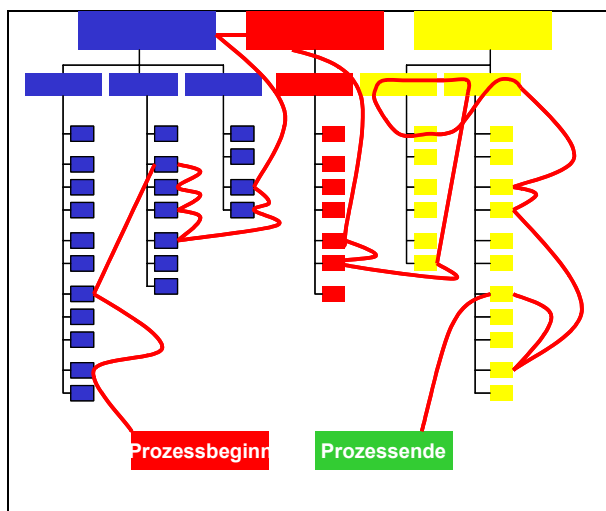
### Prozesse sind wichtig!

Qualität von Produkten und Dienstleistungen kann nicht unabhängig von den dazugehörigen Prozessen gesehen werden. Erst wenn über alle betroffenen Abteilungen hinweg Prozesse fehlerfrei und unter be-

herrschen Bedingungen ablaufen, kann Qualität sichergestellt werden. Qualität zieht sich damit durch alle Ebenen der Organisation und spiegelt sich in allen Tätigkeiten und Prozessen der Behörde wider.

Prozesse werden natürlich auch immer unter dem Kostenaspekt gesehen. Qualitätsmanagement geht jedoch noch einen Schritt weiter: Prozesse werden konsequent am Kunden ausgerichtet. So kann die Wertschöpfung erhöht und die Kundenzufriedenheit gesteigert werden.

Verzweigte und unnötige Schnittstellen erhöhen die Kosten und die Kundenzufriedenheit:



Gradlinige Prozesse senken die Kosten und führen zu einer Verstärkung der Kundenzufriedenheit und zu einer Verantwortungsstärkung der Beschäftigten:



Wenn ein Bürger für eine Gewerbeanmeldung oft persönlich vorsprechen muss oder auf die Baugenehmigung seiner Garage ein halbes Jahr warten muss, so stimmt mit den Prozessen etwas nicht.

Mit Hilfe eines **Prozessgliederungsplanes** können sich alle Mitglieder der Führungsmannschaft ein prozessorientiertes Bild von ihrer Behörde machen. Der Prozessgliederungsplan ist eine wichtige Planungsgrundlage für die nächsten Schritte.

Am Ende eines Prozesses steht sein Ergebnis, in aller Regel das Produkt. So dass mit diesem Ansatz auch die Produkterbringung nochmals geprüft wird. Verdeckte Wirtschaftlichkeitspotenziale werden aufgezeigt und können ausgeschöpft werden.

Gemeinsam erfolgt die Definition der **Schlüsselprozesse**. Das sind wenige Prozesse, die für die Kundenzufriedenheit und somit für den Erfolg des Unternehmens besonders wichtig sind. Durch Verbesserung der Schlüsselprozesse lassen sich demnach die größten

Effekte erzielen. Daher beginnen wir stets mit diesen Prozessen.



Für jeden Prozess wird ein Verantwortlicher gefunden, das sind die Prozesseigner. Sie leiten die Prozessteams, deren Aufgabe darin besteht, die Kundenanforderungen sicherzustellen, die Prozesse ständig zu verbessern, Probleme zu besprechen und zu lösen, Kennzahlen zu finden und Prozessflussdiagramme aufzustellen.

#### Im Team Verbesserungen initiieren

Verbesserungen müssen von Innen heraus, also von den Beschäftigten kommen, wenn sie wirken sollen. Daher initiieren wir Verbesserungsteams. Die Arbeit in diesen Teams kann durch uns moderiert werden.

Die Team finden Verbesserungsvorschläge, die nach Diskussion direkt umgesetzt werden können.



Verbesserungsteams können auch in Form von **Qualitätszirkeln** agieren. Diese Form bietet sich bei bestimmten individuellen Problemstellungen an.

#### Wertschöpfung steigern

Wie sich aus den erarbeiteten Flussdiagrammen ablesen lässt, beinhaltet jeder Prozesse eine Fülle von Tätigkeiten die zusammen zum Prozessergebnis führen. Es sind meist jedoch nur wenige Tätigkeiten, die wirklich den Wert der Prozessergebnisse für den Kunden erhöhen. Das Ziel ist es nun, die Tätigkeiten, die nicht wertsteigernd sind, auf ein Mindestmaß zu reduzieren.

#### Reif zur Prüfung

Sind die Arbeitsprozesse definiert, Schwachstellen beseitigt, Kennzahlen definiert, kann das Qualitätsmanagement geprüft werden. Die Art und die Form der

Prüfung ist nun abhängig von dem gewählten Qualitätsmanagement-System.

Vielleicht soll eine Selbstbewertung durchgeführt werden?

Oder Sie möchten mit Ihrer Behörde an einem Qualitäts-Wettbewerb teilnehmen (z.B. Speyer)?

Oder es soll eine QMS nach DIN EN ISO aufgebaut werden?

Für alle diese Möglichkeiten gibt es einfache und schnelle Methoden, das Ziel zu erreichen. Die Vorarbeiten machen sich später im Ergebnis bezahlt.

Management consult ist ein Verfechter von schnellen Lösungen. Wenn Projektarbeiten sich ziehen, Ergebnisse auf sich warten lassen, so mündet dies oft in Demotivation. Deswegen führen wir Arbeitsgruppen zu schnellen (und guten) Ergebnissen.

Bereits in drei Monaten kann ein komplettes QMS aufgebaut werden. Das sind Ergebnisse, die sich sehen lassen können und die auch wirtschaftlich tragfähig sind.

### Zertifizierung

Wollen Sie nach DIN EN ISO zertifiziert werden, so müssen bestimmte Formalia eingehalten werden. Hierzu gehört die Erstellung des QM-Handbuches, der Verfahrensanweisungen etc. Diese Unterlagen werden durch Management consult und den Arbeitsgruppen während des Beratungsprozesses erstellt. Sind alle Unterlagen fertig, folgen die Einweisungen der Beschäftigten.

Empfehlenswert ist es auch vor der eigentlichen Zertifizierung interne Audits durchzuführen.

Die Berater erarbeiten hierzu Auditpläne und Checklisten und führen die Audits dann durch. Auf diese Weise können kleine Fehler schnell behoben werden.

Kommt dann die Zertifizierungsgesellschaft ist das Zertifizierungs-Audit ein Kinderspiel.

### Wir lassen Sie nicht alleine!

Unsere Berater unterstützen Sie in allen Phasen des Qualitätsmanagements. Wir konzipieren für Sie, leiten an, geben Wissen und Methoden weiter an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihr Erfolg ist unser Erfolg!

Wir wissen, dass Veränderungen nicht immer schmerzlos ablaufen. Daher stehen unsere Coachs für persönliche Gespräche bereit, unterstützen und helfen den Mitarbeitern auf der persönlichen Ebene so weiter, das spürbare Vorteile für Ihre Behörde entstehen.

### Zum Beispiel ...

#### ... Projekte, die unsere Berater durchgeführt haben:



**Einführung von QM** in einem Dezernat einer Landesbehörde



**Einführung von QM** in einem Rechnungsprüfungsamt einer Kommune (26.000 EW)



**Einführung von QM** und Vorbereitung auf die Zertifizierung für ein IT-Referat einer Bundesbehörde



Qualitätsmanagement Einführung eines **integrierten Managementsystems** (Qualität, Umwelt, Arbeitsschutz) für ein öffentlich-rechtliches Unternehmen der Versorgungswirtschaft



Coaching der Führungskräfte während und nach der Einführung von Qualitätsmanagement für ein IT-Referat



Beratung/Zertifizierung von kombinierten UM/QM-Systemen für verschiedene Unternehmen der Abfallentsorgung und -deponierung



Einführung von Qualitätsmanagement Standard-Seminar für Mitarbeiter aus dem Bereich Personal mit Zertifikatsprüfung für die TÜV-Akademie

### Projektmanagement

Die Management consult plant die ihr übertragenen Projekte sorgfältig. Hierbei gehen wir nach der DIN 69904 : 1999-07 vor. Je nach Vorstellungen des Auftraggebers erarbeiten wir den Projektplan und stimmen ihn mit den Mitgliedern der Projektgruppe des Auftraggebers, dem Lenkungsausschuss etc. ab.

Unser Projekt-Controllingsystem umfasst intern die Prozesse und Regeln, die innerhalb des Projektmanagements zur Sicherung des Erreichens der Projektziele beitragen. Der externe Controllingbaustein umfasst die Projektberichterstattung an den Auftraggeber.

## Unsere Philosophie

Wir verstehen uns als Partner unserer Auftraggeber in Veränderungsprozessen. Als Wegbegleiter, die Erfahrungen aus anderen Organisationen einbringen, professionelle Methodenkompetenz bereitstellen, zur Zusammenarbeit und Mitarbeit anregen und Prozesse moderierend begleiten. Die Grundprinzipien unseres Ansatzes sind:

- Arbeiten vor Ort
- Schlanke Analysen und Konzepte
- Umsetzungsorientiertes Vorgehen
- Lernen der Mitarbeiter im und am Prozess
- Arbeiten mit den Betroffenen
- Änderungen aus der Erkenntnis der Betroffenen

Strukturen und Abläufe müssen auf selbststeuerungsfähigen und dezentralen Einheiten und motivierten Mitarbeitern beruhen. Wir bestärken unsere Auftraggeber darin, Freiräume und Motivation zu schaffen, damit ggf. neue Organisationsformen entwickelt werden können, die geprägt sind durch Eigeninitiative und Selbstbestimmung. Wir versuchen Organisationen dahin zu führen, dass sie sich zur Kompetenz im Wandel, zur Flexibilität für den Wandel entwickeln und ihre Mitarbeiter zum Wandel motiviert werden. Es ist unser Anliegen, die Wettbewerbsfähigkeit unserer Kunden zu steigern, indem wir sie zu einer zukunftsorientierten Strategie und über diesen Weg zu selbststeuerungsfähigen Einheiten hinführen.

## Erfahrungen im Öffentlichen Dienst

Management consult berät seit 1997 Kommunen, Landkreise, Landes- und Bundesbehörden. Rund 90% unseres Umsatzes tätigen wir mit dem Öffentlichen Dienst.

Unsere Beraterinnen und Berater sind ausgewiesene Fachleute für die Belange und Interessen der Behörden. Sie kennen die Spezifika und wissen, worauf es ankommt.

**Gute Gründe sich mit der Management consult in Verbindung zu setzen**

1. Aus Projekten lernen und den Erfahrungsschatz für die Zukunft nutzen
2. Erfolgreiche Personal- und Organisationsentwicklung erzielen
3. Kosteneinsparungen wirksam umsetzen und langfristige Einsparpotentiale erwirken
4. Schnelle Erfolge erzielen und fachlich kompetent beraten werden
5. Vernetzung der Verantwortlichen im Gespräch über Ziele und Wirkungen
6. Aufbau- oder Ablauforganisation effizienter ausrichten

**Nutzen Sie unseren Service und vereinbaren Sie ein für Sie kostenfreies und unverbindliches Informationsgespräch!**

**Möchten Sie noch mehr über unser Angebot erfahren?**

Ab die Post ..... am schnellsten und einfachsten per Fax!

<p><b>per Fax 0228 433 81 11 an:</b></p> <p>Management consult GmbH z. Hd. Frau Elisabeth Mehrmann Königswinterer Straße 154 <b>D-53227 Bonn</b></p>
--

**Absender:**

Name, Vorname: .....

Firma / Behörde .....

Abteilung / Bereich .....

Straße .....

PLZ, Ort .....

Telefon: .....

E-Mail .....

**Ich interessiere mich für:**

- Die Einführung von Qualitätsmanagement  
im Bereich .....
- Mich interessiert ein anderes Thema, und zwar  
ein Training zum Thema: .....
- Nein, kein Qualitätsmanagement. Ich brauche
- Coaching einer Arbeitsgruppe / von Führungskräften
- Beratung im Themenbereich .....

3.300

**Tipps, Checklisten und vieles Interessantes finden Sie auf den Internet-Seiten:  
[www.Managementconsult.de](http://www.Managementconsult.de)**

**Gerne beantworten wir auch Ihre speziellen Fragen. Schreiben Sie einfach eine  
E-Mail an: [info@Managementconsult.de](mailto:info@Managementconsult.de)**



Qualitätsmanagement ist keine Wunderwaffe,  
aber es hilft, Kosten und Wirkungen zu kennen  
und die Verwaltung noch kundenfreundlicher auszurichten.



**Management**  
**consult**

Königswinterer Str. 154 • 53227 Bonn

Tel: +49-(0)228 / 43381-0 • Fax: +49-(0)228 / 43381-11

eMail: [info@Managementconsult.de](mailto:info@Managementconsult.de)

<http://www.Managementconsult.de>

---