

Bisher war das Konzept des Total Quality, Management (TQM) als ein Instrument zur Qualitätssicherung vornehmlich aus der Industrie bekannt. Seit einiger Zeit jedoch prüfen auch öffentliche Verwaltungen ihre Dienstleistungen. Und das nicht ohne Grund.

Im Wettbewerb bestehen

Obwohl der Staat mit Abstand der größte Dienstleister ist, steht es mit seinem Ruf nicht zum Besten. Zwei Drittel der »Zwangskonsumenten« beschwerten sich über unfreundliches Personal, überzogene Preise und mangelnde Hilfsbereitschaft - was gravierende Folgen haben kann. Schließlich bestehen in vielen Bereichen Wettbewerbs- oder

wettbewerbsähnliche Situationen. So unterliegen öffentliche Verwaltungen einem interkommunalen Leistungsvergleich, und auch private Anbieter konkurrieren oft um die Gunst der »öffentlichen« Kunden.

Ein geeignetes Instrument, um im Wettbewerb zu bestehen, stellt das Total Quality Management dar. Es läßt sich

definieren als dynamischer Prozeß, der bessere Qualität produziert. Entscheidend dabei ist, daß hier von einem erweiterten Qualitätsbegriff ausgegangen wird, der über die Beschaffenheit der Endprodukte hinausgeht und den gesamten Erstellungsprozeß miteinbezieht. Für eine bessere Qualität müssen daher nicht nur die Prozeßabläufe, sondern auch die Strukturen optimiert werden. Dabei kann jedoch nicht das abgenutzte Stereotyp der Automatisierung und Rationalisierung die Lösung sein. Vielmehr sollten isolierte Prozeßstufen durchdacht zusammengefaßt und die Mitarbeiter zu mehr Eigenengagement motiviert werden. Mit TOM kommt man zu einem verringerten Kostenniveau und zu einer höheren Kostentransparenz.

Kernelement des TOM ist das Konzept der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung (KVP). Ziel ist es, nach den Grundsätzen des Change Management und der lernenden Organisation alle Abläufe im Hinblick auf den Nutzen der internen und externen Kunden zu optimieren. Dazu bedarf es eines auf Verbesserung (improvement) oder gänzliche Neugestaltung (reengineering) ausgerichteten Prozeßmanagements, wobei alle Mitarbeiter miteinbezogen werden sollten. Für die Verwaltung bedeutet dies eine höhere

Innovationskraft und Wirtschaftlichkeit, für die Bürger eine gesteigerte Service- und Dienstleistungsqualität und für die Mitarbeiter mehr Arbeitszufriedenheit durch die Etablierung geeigneter Anreiz- und Motivationssysteme. Problematisch für öffentliche Verwaltungen ist allerdings, daß sie im Gegensatz zur Industrie meist nicht auf Indikatoren wie Umsatz oder Gewinn zurückgreifen können (Qualitäts-Informationslücke). Um dem abzuhelfen, bietet es sich an, kommunale Leistungen als Produkte zu definieren und eine Kosten- und Leistungsrechnung in der Verwaltung zu implementieren.

In der Praxis der öffentlichen Verwaltung steht TOM auf fünf Säulen:

- Bürger- und Kundenorientierung
- Struktur-Orientierung
- Prozeß-Orientierung
- Ergebnis-Orientierung
- Mitarbeiter-Orientierung,

Bei der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems empfiehlt sich für Kommunen der folgende 4-Phasen-Zyklus (vgl. Abb.1):

1. Qualitätsstrategie: In einem ersten Schritt werden Qualitätsstandards definiert sowie entsprechende Meßinstrumentarien entwickelt. Ein sogenannter Qualitätsausschuß wird eingesetzt, der den

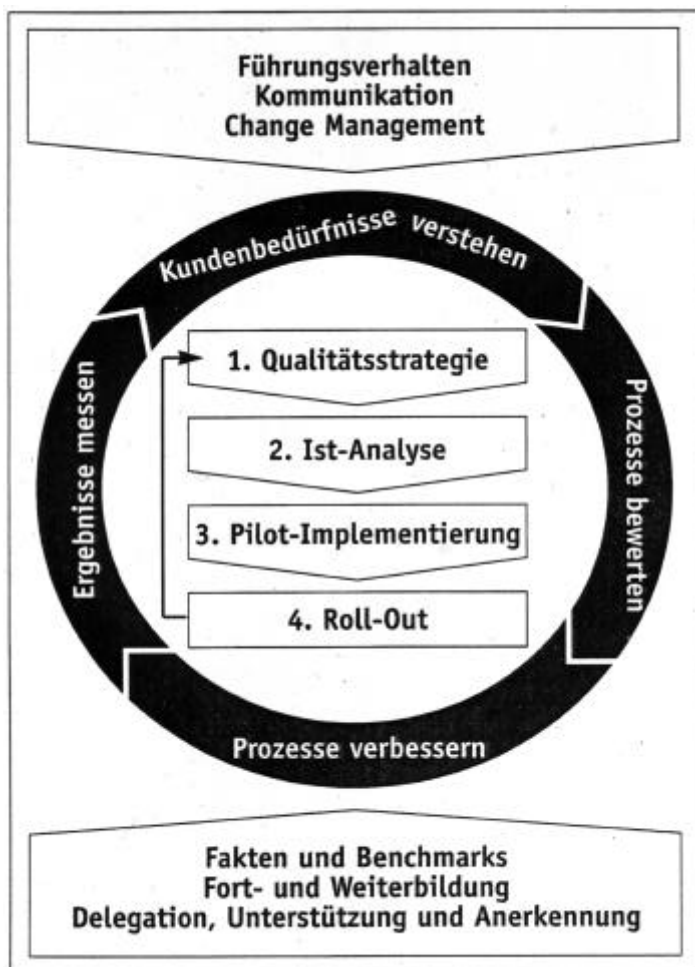


Abbildung 1: Der Vier-Phasen-Zyklus

Implementierungsprozeß steuert und koordiniert.

2. Ist-Analyse. Dazu führen »Design-Qualitäts-Teams« Qualitätsanalysen der Hauptleistungsprozesse durch. Von Interesse ist stets die effiziente und effektive Generierung von Kunden- und Bürgernutzen. Auf Grundlage der Ergebnisse werden die angestrebten Zielzustände und die dazu erforderlichen Maßnahmen beschrieben.

3. Pilot-Implementierung in ausgewählten Bereichen der Verwaltung: Die Erfahrung hat gezeigt, daß eine Erprobung didaktisch äußerst sinnvoll ist. So können auftretende Schwierigkeiten frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Es empfiehlt sich, diesen Schritt sowohl von internen als auch von externen Mentoren begleiten zu lassen.

4. Roll-Out: Im letzten Schritt implementieren »Qualitäts-Action-Teams« die getesteten Konzepte anhand eines detaillierten Plans. Nach Um-

setzung aller Maßnahmen wird das Ergebnis mit denselben Kenngrößen gemessen,

Da die Einführung von TOM ein Umdenken erfordert, ruft es zwangsläufig Wi-



Abbildung 2: Wachstums- und Mißerfolgskreislauf

mit denen auch der Ist-Zustand ermittelt wurde. Auf diese Weise kommt es zu einer Rückkopplung und Identifikation mit den Ergebnissen.

Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

derstände hervor, Ziel eines jeden Qualitätsmanagementsystems muß es jedoch sein, durch akzeptanzfördernde Innovationsprinzipien TQM in den Köpfen zu verankern. So kann ein Widerstandskreislauf vermieden und ein Wachstumskreislauf in Gang gesetzt werden (vgl. Abb. 2).

Dies funktioniert, wenn folgendes beachtet wird:

- Flächendeckende Beteiligung aller Betroffenen
- Grundsatz der Freiwilligkeit
- Nutzen der Chancen und Potentiale der Teamarbeit
- Einführung der TQM-Philosophie »top-down«: Die Führung lebt vor, was sie von ihren Mitarbeitern erwartet.

- Aufbau eines TQM-Netzwerks (voneinander lernen)

Werden die oben genannten Grundsätze befolgt und zudem externe Berater als Sachverständige »auf dem archimedischen Punkt« in den Prozeß integriert, hilft TQM den Kommunen dabei, den Wettbewerb um zufriedene Bürger und Kunden aufzunehmen, getreu dem Leitsatz: Qualität bedeutet das Verstehen, Akzeptieren, Erfüllen und Übertreffen der Kundenerwartungen und -bedürfnisse innerhalb und außerhalb der Organisation - und das andauernd.

Rudolf X. Ruter / Hans-Georg Welz