

Qualitätsmanagement im öffentlichen Sektor – Bericht einer Tagung in Berlin¹

Qualitätsmanagement im öffentlichen Sektor ist in den letzten Jahren zur Verbesserung der Verwaltungstätigkeit immer mehr in den Vordergrund gerückt. Ziel der Tagung, die von der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer durchgeführt wurde, war es, unterschiedliche Qualitätssysteme, wie z.B. das EFQM-Modell oder das Common Assessment Framework (CAF) zu vergleichen. Weiters sollten Erfahrungen der Verwaltungen mit der Anwendung der unterschiedlichen Systeme dargestellt und diskutiert sowie die Verknüpfung von Qualitätsmanagementkonzepten mit anderen Modernisierungsmaßnahmen sowie die Weiterentwicklung von Qualitätsmanagement im größeren Kontext präsentiert werden.



Christine
Mösenbacher

Entwicklung von Qualitätsmanagement im öffentlichen Sektor

Der Transfer von Qualitätsmanagement in die öffentliche

Verwaltung erfolgte Anfang der 90er Jahre. Im Zuge der Entwicklung wurden im öffentlichen Sektor nicht nur einzelne Wettbewerbe ins Leben gerufen, sondern auch Qualitätskonferenzen für öffentliche Verwaltungen, diverse Qualitätszirkel und auch Zertifizierungen eingeführt. 1998 begann ebenfalls die Entwicklung des gemeinsamen europäischen Qualitätsbewertungssystems CAF durch ein europäisches Expertenkomitee.

Die Bewertung mit CAF sollte losgelöst von Qualitätswettbewerben oder von aufwändigen Zertifizierungen stehen; somit konnte sich dieses Bewertungssystem an alle öffentlichen Verwaltungen wenden, wobei die einfache Anwendung im Vordergrund stehen sollte. Datenbanken wurden eingerichtet, damit man sich mit anderen Anwendern vergleichen konnte und es wurden nationale Zentren in

den Teilnehmerländern eingerichtet. Neben CAF bestehen noch weitere Modelle zum Einstieg in das Qualitätsmanagement, die jedoch nicht alle in gleichem Ausmaß für die öffentlichen Verwaltungen als geeignet erscheinen. Derzeit werden die Selbstbewertungen in Deutschland noch wenig genutzt, was auch in vielen anderen Teilnehmerländern der Fall ist. Aus diesem Grund besteht der dringende Bedarf, CAF weiterzuentwickeln, wobei die Fragen nach zukünftigen CAF-Essentials, die Regeln bei der Anpassung des Instrumentes und das Eingehen auf die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung und verschiedenen Organisationen im Vordergrund stehen sollen.

Vergleich von Qualitätsmanagementkonzepten

Der Begriff „Qualität“ ist nicht einheitlich festgelegt, sondern entwickelt sich ständig weiter – in der Folge müssen daher auch Qualitätsmanagementsysteme dynamisch aufgebaut sein. Dabei verfolgen die verschiedenen bestehenden Modelle einen übergreifenden und ganzheitlichen TQM-Ansatz und sehen sich als Unterstützung auf dem Weg zu mehr Leistungs-, Qualitäts-

und Kundenorientierung. Die Modelle sind auch dahingehend gleich, als dass sie einen qualitätsorientierten Denkansatz fördern, Bewertungskriterien vorgegeben sind und Verbesserungspotenziale erkannt und verwirklicht werden sollen. Generell kann festgestellt werden, dass die Faktoren für eine erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Umsetzung von Qualitätsmanagementkonzepten nicht in den Konzepten selbst, sondern außerhalb dieser, gesucht werden müssen. Zum Teil wird der Nutzen von Qualitätsmanagement nicht oder zu spät erkannt. Zudem gibt es noch wenig praktische Anleitung, wie man mit der Einführung von Qualitätsmanagement beginnt. Das Fazit von Raimund Hirschfelder von der TQM-Geschäftsstelle der Stadt Saarbrücken lautet daher, dass es wahrscheinlich nicht von so großer Tragweite ist, welches Bewertungsschema im konkreten Fall angewendet wird, sondern das Entscheidende ist die im Anschluss an die Bewertung durchgeführte Umsetzung der aus der Stärken und Schwächen abgeleiteten Veränderungsprojekte.

¹ Tagung der deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 8. bis 9. März 2005 in Berlin

Zukunft von Qualitätsmanagement im öffentlichen Sektor

Einer der nächsten Schritte der Entwicklung von Qualitätsmanagement liegt aus der Sicht von Dr. Helfried Bauer im Einbeziehen von Kriterien der Public Governance in die öffentliche Qualitätsdebatte. Transparenz und Ethikmanagement sowie Bürger/Innenbeteiligung werden dabei zentrale Felder dieser Qualitätspolitik sein. Instrumente dieser künftigen „Governance-Qualität“ werden vor allem Standards, Chartas, ordentliche Evaluationen von Modernisierungs- und Verbesserungsmaßnahmen sowie nationale und internationale Rankings sein. Derzeit fehlt dazu noch das benötigte Bewusstsein, Kriterien für zentrale Felder und auch die Reorganisation des Finanzmanagements unter Governance-Aspekten. Vordergründig ist eine neue Organisations- und Vertrauenskultur zu schaffen, um mit

Public Governance – als Entwicklung des Qualitätsmanagements – einen Beitrag zur Lebensqualität, partnerschaftlichen Kooperationen mit den verschiedenen Interessengruppen und Transparenz zu schaffen.

Als praktisches Beispiel für die Erhaltung der Lebensqualität auch in Zukunft wurde im Juli 2004 der in Arbeitsgruppen erarbeitete und vom Rat der Stadt Solingen beschlossene Nachhaltigkeitsbericht verabschiedet. Dieser bietet eine umfangreiche Bestandsaufnahme zur Frage, wie es um den Erhalt der Lebensgrundlagen heutiger und künftiger Generationen in Solingen bestellt ist. Mit Hilfe von 22 Indikatoren ist das Thema „zukunfts-fähige Entwicklung“ für alle zentralen kommunalen Handlungsfelder kurz und verständlich aufbereitet und liefert somit einen Querbezug zum Qualitätsmanagement, indem der Bericht als Orientierungs- und Entschei-

dungsgrundlage bei Fragen zu sozialen, ökonomischen und ökologischen Entwicklungen dient.

Laut Prof. Hill von der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer brauchen auch „Schrumpfungen“ in der öffentlichen Verwaltung – bedingt durch weniger Bürger/Innen, Mitarbeiter/Innen und finanzielle Mittel – Gestaltung. Aufgaben-, Zweck- und Vollzugskritiken werden wieder relevant. Public Governance stellt hierbei unter anderem die Basis für eine veränderte Verwaltungswelt der Zukunft dar. Qualität in der Gesetzgebung („better policy making“) wird zukünftig ebenso ein Aspekt von Qualitätsmanagement sein, wie die Auslieferung („delivery“) von Leistungen und Wirkungen an die Bürger/Innen. Das Qualitätsmanagement steht derzeit noch am Anfang, wird jedoch bald alle Ebenen der Verwaltung betreffen. ■

Finanzausgleich 2005: Ein Handbuch – mit Kommentar zum FAG 2005 –



Das Finanzausgleichsgesetz 2005 enthält verschiedene Neuerungen, die im Kommentarteil des ersten Bandes der neuen Schriftenreihe „Öffentliches Management und Finanzwirtschaft“ des KDZ kompetent erläutert werden. Der Band bietet folgende Teile:

Teil 1: Grundlagen und Entwicklung des Finanzausgleichs in Österreich sowie Kommentar zum Finanzausgleichsgesetz 2005

Teil 2: Beiträge zur grundsätzlichen Reform des Finanzausgleichs (u.a. von Anton Matzinger „Finanzausgleich 2005 – das Ergebnis und Perspektiven“, Egon Mohr „Reformbedarf von Finanzverfassung und Finanzausgleich – aus der Sicht eines Landes“ und Erich Pramböck „Anforderungen an einen neuen aufgabenorientierten Finanzausgleich“)

Teil 3: Dokumentation von Auftragsstudien zu Finanzausgleichsfragen (2002-2005)

Teil 4: Anhang mit Materialien zum Finanzausgleich 2005

Die Publikation ist zum Preis von € 44,80 im Neuen Wissenschaftlichen Verlag erhältlich.