

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Zusammenfassung</b> .....	9
<b>1 Einleitung</b> .....	13
Warum schreiben wir dieses Buch? .....	13
Für wen ist dieses Buch? .....	14
Was werden Sie lesen können? .....	15
Ohne Qualitätsmanagement keine Modernisierung .....	15
Wie sollten Sie dieses Buch lesen? .....	17
Was Sie als Entscheidungsträger wissen sollten .....	18
<b>2 Ohne Qualitätsmanagement keine Modernisierung</b> ...	21
2.1 Warum sollten Sie sich mit Qualitätsmanagement beschäftigen? .....	21
2.2 Die unterschiedlichen Modernisierungsansätze: Die Verwaltung auf dem Weg .....	23
2.2.1 Bürgernähe: das Konzept der Modernisierung der Verwaltung zum Bürger hin .....	24
2.2.2 Das Neue Steuerungsmodell mit dem Vorrang der Binnenmodernisierung .....	27
2.2.3 Vom Dienstleistungsunternehmen zur Bürgerkommune	32
2.3 Was ist Qualitätsmanagement in der Verwaltung? .....	36
2.4 Der Kundenbegriff in der Verwaltung .....	42
2.5 Wer bestimmt die Qualität? .....	44
2.6 Kosten und Nutzen von Qualitätsmanagement .....	46
2.6.1 Qualitätsmanagement „bindet“ Kunden .....	46
2.6.2 Qualitätsmanagement verbessert die Leistungsfähigkeit der Verwaltung und reduziert Fehlerkosten .....	47
2.6.3 Beim Aufbau eines Qualitätsmanagements entstehen Kosten .....	49
2.7 Zur Messbarkeit von Ergebnisqualität: der pragmatische Ansatz der Bertelsmann-Stiftung und der KGSt .....	51

		Seite
<b>3</b>	<b>Es gibt zwei Wege zur Einführung von Qualitätsmanagement</b> .....	57
3.1	Die Einführung von Qualitätsmanagement verlangt einen langen Atem .....	57
3.2	Einführung von Qualitätsmanagement über Einzelinstrumente oder komplexe Teillösungen .....	60
3.3	Der „ganzheitliche Weg“ zur Einführung von Qualitätsmanagement .....	64
3.4	Bewertung der beiden Wege im Überblick .....	68
3.5	Gemeinsame Elemente bei der Einführung von Qualitätsmanagement .....	68
<b>4</b>	<b>Der Einstieg über Einzelinstrumente oder über komplexe Teillösungen ist ein Zwischenschritt zum Qualitätsmanagement</b> .....	71
4.1	Der Weg zum Qualitätsmanagement über Einzelinstrumente .....	71
4.1.1	Wie Sie von Ihren Kunden ein Feedback erhalten .....	71
4.1.1.1	Kundenbefragungen .....	74
4.1.1.2	Aktives Beschwerdemanagement .....	83
4.1.2	Wie Sie Prozesse optimieren können: Geschäftsprozessoptimierung (GPO) .....	92
4.1.3	Wie Sie Erfolge messen können: Kennzahlen und Balanced Scorecard .....	104
4.1.3.1	Kennzahlen .....	104
4.1.3.2	Balanced Scorecard .....	112
4.1.4	Wie Sie transparente und zuverlässige Qualität erzeugen: Standards und Service-Garantien .....	117
4.1.5	Wie Sie sich mit anderen vergleichen können: Leistungsvergleiche und Benchmarking .....	123
4.1.6	Wie Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an dem Prozess der kontinuierlichen Verbesserung beteiligen können .....	134
4.1.6.1	Qualitätszirkel .....	136
4.1.6.2	Betriebliches Vorschlagswesen (BVW) .....	140
4.1.6.3	Mitarbeiterbefragungen .....	145

	Seite
4.2	Der Weg zum Qualitätsmanagement über komplexe Teillösungen ..... 147
4.2.1	Informationszentrum mit Service-Angeboten ..... 153
4.2.2	Bürgerämter/Bürgerbüros/Bürgerläden: „Dienstleistungssupermarkt“ ..... 155
4.2.3	Weiterentwicklungen des Bürgeramtsmodells: das “Bürgerbüro“ als multifunktionaler Serviceladen ..... 164
4.2.4	Fachbürgerämter oder: das Dienstleistungsfachgeschäft ..... 165
4.2.5	Das virtuelle Rathaus: Vorverlagerte Verwaltung im Internet ..... 177
<b>5</b>	<b>Der Grundgedanke: Qualitätsmanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz</b> ..... 189
5.1	Die Entwicklung des Qualitätsmanagements ..... 189
5.2.1	Die DIN EN ISO 9000-Norm ..... 198
5.2.2	Fallstudie zur DIN EN ISO 9000: Die Kreisverwaltung Soest ..... 209
5.3.1	Total Quality Management (TQM) ..... 228
5.3.2	Fallstudie zum Total Quality Management: Die Landeshauptstadt Saarbrücken ..... 231
5.4.1	Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell) ..... 246
5.4.2	Fallstudie zum EFQM: Benchmarking in der Landessozialverwaltung Niedersachsen ..... 265
5.4.3	Fallstudie zu einem abgeleiteten EFQM-Konzept: Die Freie und Hansestadt Hamburg ..... 281
5.5	Zusammenfassende Bewertung ..... 303
<b>6</b>	<b>Qualitätsmanagement erfordert ein systematisches Management der Veränderung</b> ..... 307
6.1	Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen ..... 307
6.2	Wie kann man die Veränderung von Werten und Kultur sowie die besondere Rolle der Führungskräfte berücksichtigen? ..... 308
6.2.1	Einführung ..... 308
6.2.2	Die Werte des Qualitätsmanagements ..... 310

	Seite
6.2.3 Anforderungen an Führungskräfte .....	312
6.2.4 Ansatzpunkte zur Umsetzung der Werte- und Kulturveränderung .....	314
6.3 Fördernde Rahmenbedingungen und organisatorische Voraussetzungen schaffen .....	316
6.3.1 Sich von Anfang an der Unterstützung wichtiger Akteure versichern und diese Unterstützung absichern ..	317
6.3.2 Auftraggeber klären .....	320
6.3.3 Projektkonzeption klären .....	320
6.3.4 Projektorganisation klären .....	323
6.3.5 Langfristig planen, kurzfristig Erfolge organisieren .....	325
6.3.6 Begleitende Kommunikation planen .....	326
6.3.7 Begleitende Qualifizierung planen .....	328
6.4 Veränderungen nachhaltig in der Organisation verankern	329
6.4.1 Organisatorische Voraussetzungen .....	329
6.4.2 Begleitendes Controlling .....	331
6.4.3 Veränderungen und deren Ergebnisse dokumentieren ...	335
<b>7 Qualitätsmanagement ist ein kontinuierlicher Prozess</b>	<b>339</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>341</b>
I. Literatur zum Qualitätsmanagement .....	341
II. Literatur zu den einzelnen Kapiteln .....	347