



Qualitätsmanagement im öffentlichen Sektor – eine europäische Perspektive

www.kdz.or.at

Dr. Helfried Bauer

28.9.2004

Tagung des
Österreichischen
Städtebundes



Zentrum für Verwaltungsforschung



- **Was ist Qualität?
Was ist Qualitätsmanagement?**
- **Was ist CAF? Was sind die Ziele und Vorgangsweisen?**
- **Europäische Konferenzen zur Qualität öffentlicher Aufgaben**



Was ist Qualität?

Ausmaß der Erfüllung von Anforderungen und/oder Erwartungen von Politik, Wissenschaft, BürgerInnen, Verwaltung, etc. an den öffentlichen Dienst und seine Einrichtungen.

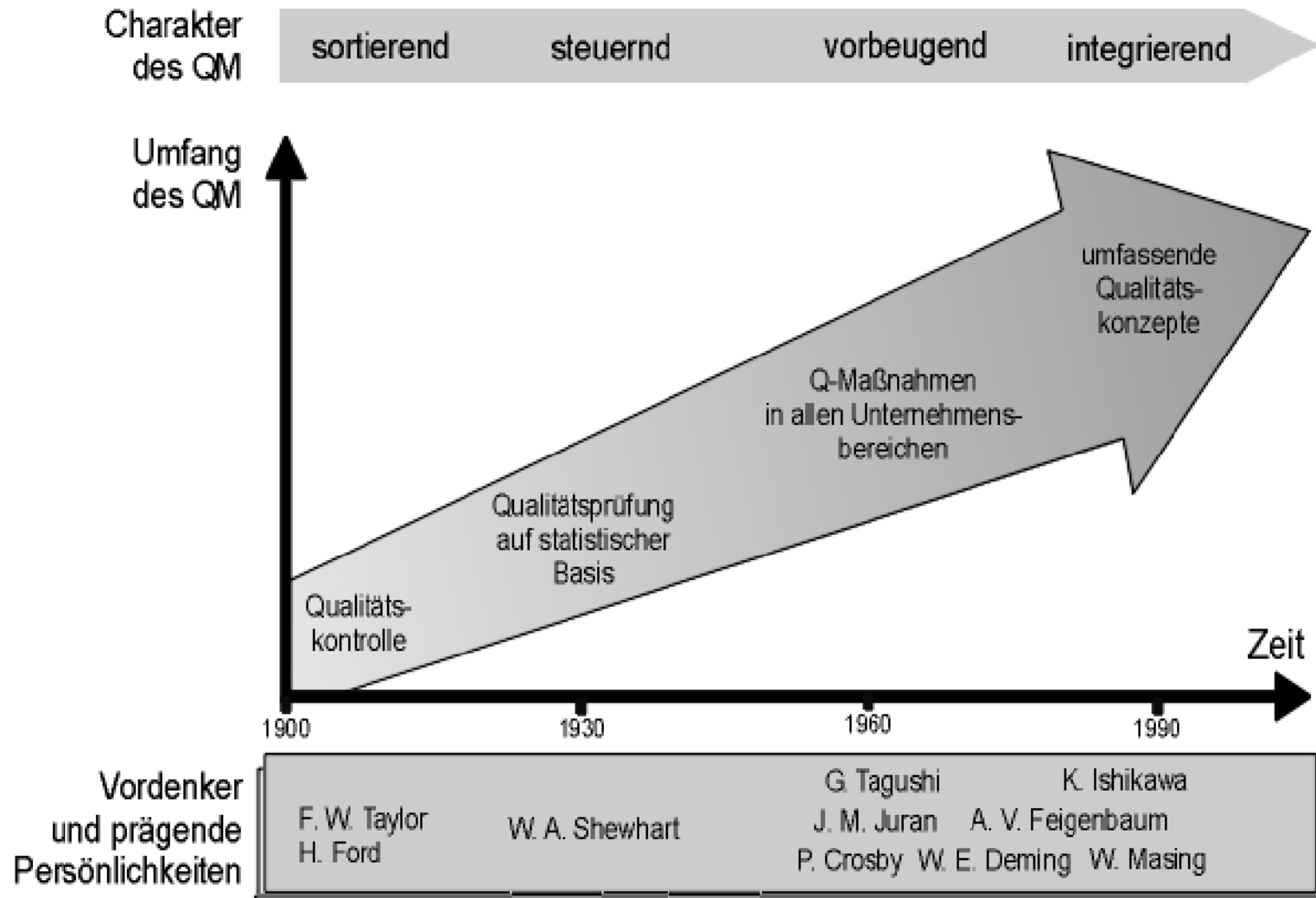
Repräsentiert eine Menge von Eigenschaften, die einem Produkt oder Verfahren immanent oder beigegeben ist.

Ist einer der Maßstäbe, an Hand dessen die Konsumenten ihre Kaufentscheidungen treffen.

Ist ein Faktor, der in intensiver Wechselwirkung mit der Wettbewerbssituation und Leistungsfähigkeit eines Anbieters steht.



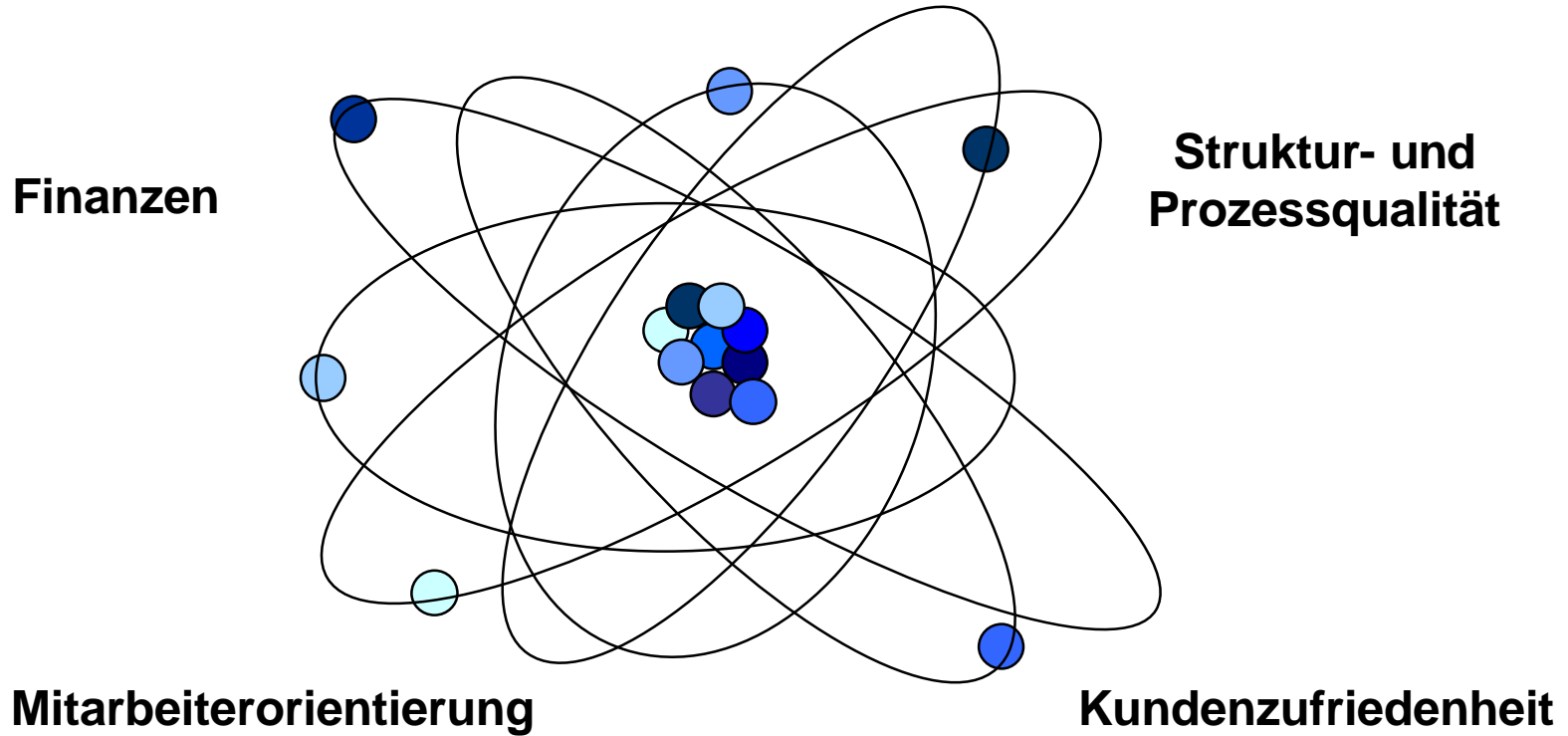
Entwicklungsstufen des QM





Qualitäts- und Messdimensionen

Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages
Ergebnisse und Wirkungen





Subjektive Kriterien zur Beurteilung der Qualität von Dienstleistungen

Verständlichkeit

Glaubwürdigkeit

Verlässlichkeit

Sicherheit

**Eingehen auf die
Bedürfnisse der Kunden**

Zugang

**Einbeziehen der Rahmen-
bedingungen**

Kommunikation

Höflichkeit

Inhaltliche Kompetenz

Quelle: Zeithaml et al. nach Bovaird/Löffler (2003), S. 139



Aspekte der Qualität bei öffentlichen Aufgaben

Produktbezogene Qualität

- Erfüllen von Standards, von bestimmten Eigenschaften der Leistung und von Zusatzleistungen.

Kundenbezogene Qualität

- Nutzen der Leistungsempfänger

Prozessbezogene Qualität

- Sicherheit der Prozesse, Schnelligkeit, Effizienz, Rechtmäßigkeit

Wertbezogene Qualität

- Akzeptables oder gewünschtes Preis-Leistungsverhältnis (Kosten-Nutzen) und Kosten-Wirkungs-Verhältnis

„Politische“ Qualität

- Politik beurteilt die Qualität nach dem sachlichen Nutzen für die Gesellschaft, weiters nach dem sozialen Nutzen, nach der Angemessenheit der staatlichen Intervention...



Common Assessment Framework (CAF)

Was ist CAF ?

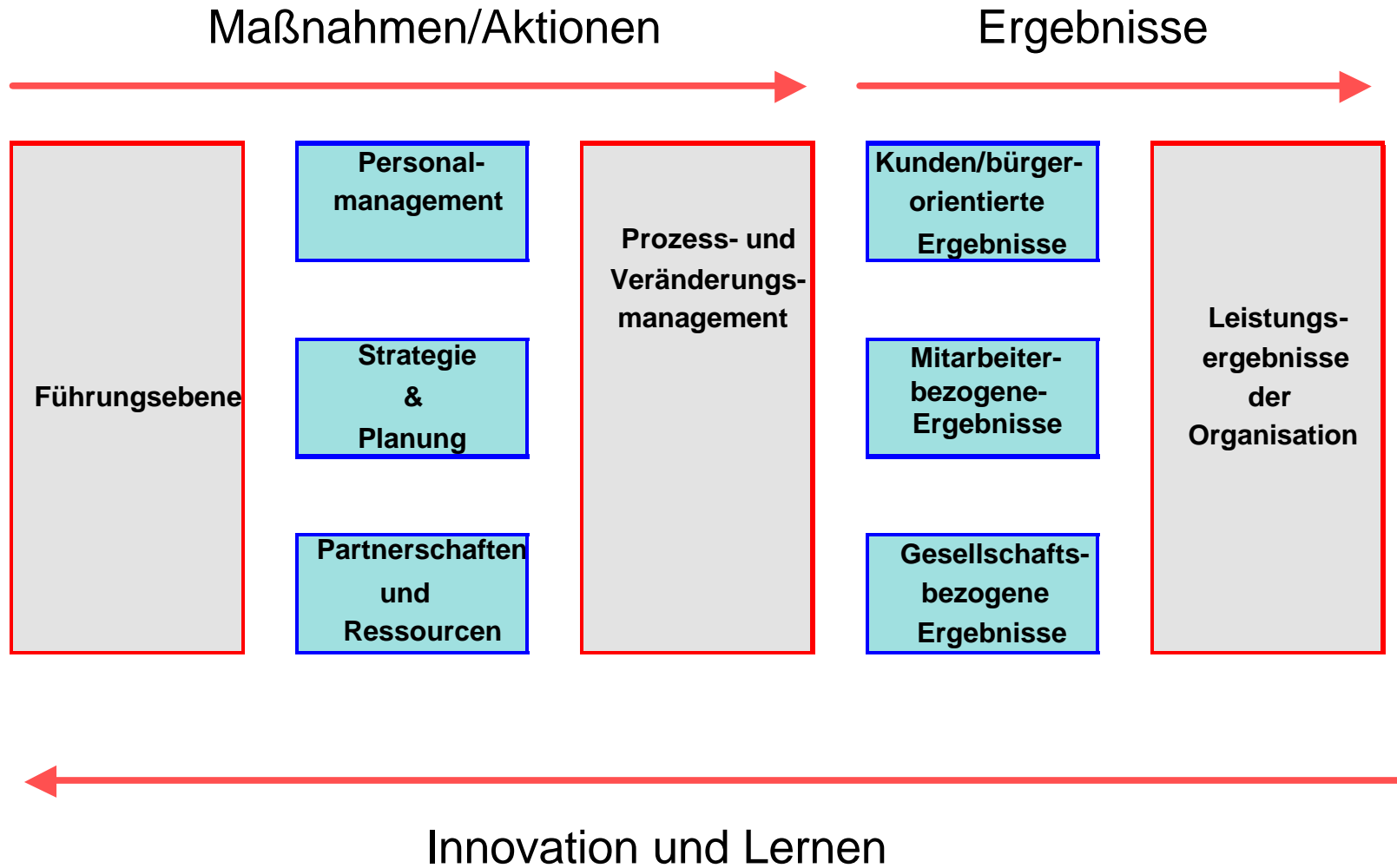
- Instrument des Qualitätsmanagements öffentlicher Verwaltungen
- Standardisierter Fragenraster zur Selbstbewertung
- Basiert auf dem Exzellenzsystem der Stiftung für Qualitätsmanagement EFQM (1999) & Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer
- 1. Fassung (Mai 2000)
- 2. Fassung (Oktober 2002)

Ziele des CAF

- Interner Modernisierungsimpuls
- Einstieg in den Umgang mit Selbstbewertungen erleichtern
- Vergleichbarkeit der Ergebnisse
- Bindeglied zwischen verschiedenen Modellen und Methoden
- Einführen von Benchmarking im öffentlichen Sektor
- Vergleiche in der EU



CAF- Kriterienfelder





CAF- Personalmanagement: Kriterien/Indikatoren

Kriterien	Indikatoren
1. Personalressourcen der Organisation planen	PE-Konzept Analyse aktueller/künftiger Personalbedarf Konzept obj. Kriterien für Einstellung, Förderung ...
2. Fähigkeiten der MA erkennen, entwickeln	Fähigkeiten identifizieren Fortbildungskonzept Fort- und Weiterbildungspläne
3. Beteiligung der MA durch Dialog und Empowerment	Förd. des hierarchieübergreif. Dialogs, MA-Befragung, Einbeziehung MA



CAF- Bewertungsskalen

Einschätzungsskala für Maßnahmen/Aktionen Kriterienfelder 1-5

0	Keine Beweise oder wenigstens anekdotische Beweise für einen Ansatz.
1	Ein Ansatz ist geplant.
2	Ein Ansatz wurde geplant und wird umgesetzt.
3	Ein Ansatz ist geplant, umgesetzt und überprüft worden.
4	Ein Ansatz ist geplant und umgesetzt und auf der Grundlage von Bench-marking-Daten überprüft und entsprechend angepasst worden.
5	Ein Ansatz ist geplant und umgesetzt und auf der Grundlage von Bench-marking-Daten überprüft, entsprechend angepasst und in die Organisation integriert worden.

Einschätzungsskala für Ergebnisse Kriterienfelder 6-9

0	Es werden keine Ergebnisse gemessen
1	Die wichtigsten Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative oder stabile Tendenzen.
2	Die Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte.
3	Die Ergebnisse zeigen substanzielle Fortschritte.
4	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht und es werden positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen.
5	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht, positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen und im Leistungsvergleich (Benchmarking) mit relevanten Organisationen werden positive Ergebnisse erzielt.

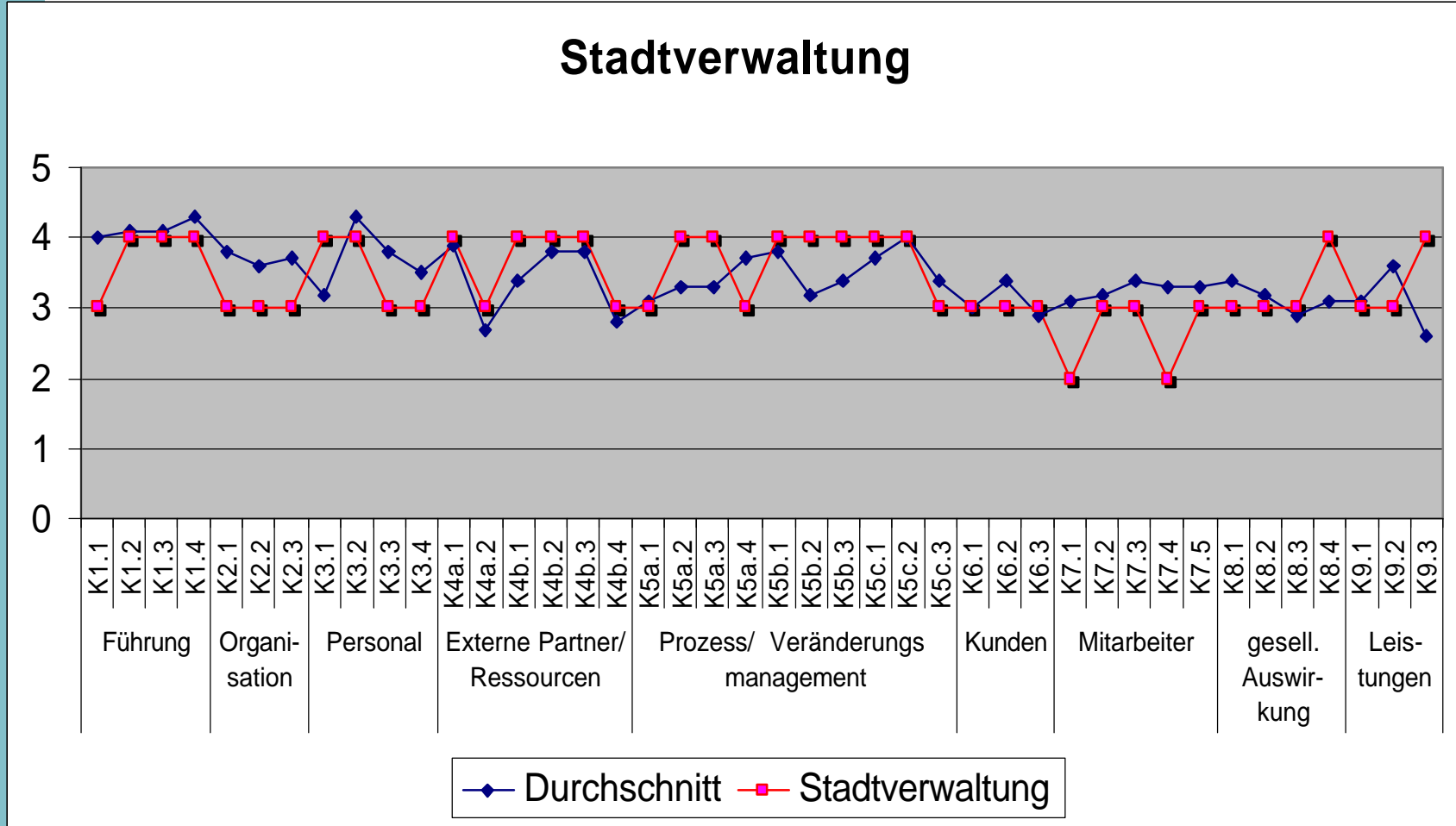


CAF- Nutzen der Selbstbewertung

- **Selbstbewertung = umfassende, regelmäßige und systematische Überprüfung von Tätigkeiten durch Mitglieder der Organisation**
 - Ermöglicht es, Stärken und Verbesserungsbereiche festzustellen.
 - Führt zur Planung von Verbesserungsmaßnahmen, deren Fortschritt überwacht werden kann.
 - Ein auf die Modernisierung bezogener, systematischer Kommunikationsprozess
 - Einbeziehen der Gesamtheit der MitarbeiterInnen
 - Regelmäßige Durchführung



Beispiel1: CAF-Bewertung im Vergleich





Europäische Qualitätskonferenzen

- **1.QC- Mai 2000
Lissabon** **Plenumsvorträge, einige Best Practices**
- **2.QC- Okt. 2002
Kopenhagen** **Plenumsvorträge, Open Space, ca. 45 Best Practices**
- **3.QC- Sept. 2004
Rotterdam** **Plenumsvorträge, ca. 60 Best Practices, 40 Master Classes, 10 Agorae (Diskussionsforen)**
- **4.QC- Sept. 2006
Tampere**



1. Schlussfolgerung von der 3.QC

Qualitätsbestrebungen werden künftig noch wichtiger.

- **Verbesserungen und Einsparungen sind weiterhin wichtig.**
- **Kompliziertheit der Aufgaben bleibt.**
- **Qualitätsstandards verändern sich.**



2. Schlussfolgerung von der 3.QC

Instrumente des Qualitätsmanagement, wie z.B. BSC und CAF sind notwendig, aber nicht hinreichend.

- **Qualität sollte vermehrt Teil der konkreten Aufgabenerfüllung werden (Wie steht Opposition zu Qualitätsmanagement?).**
- **Lernprozesse wären zu organisieren („to change quality you need quality of change“).**



3. Schlussfolgerung von der 3.QC

In einer zivilisierten, demokratischen Gesellschaft gilt es, Qualität für alle Bürger/in allen Zusammenhängen zu erreichen.

- „Diversity management“ wird ein neuer Bereich für die Modernisierung (multi-ethnische Gesellschaften brauchen multi-ethnische Akteure).
- Man braucht von der politisch-administrativen Führung vorgegebene Ziele, Werte, Strategien.



www.kdz.or.at

Auf Wiedersehen!

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung
Mariahilfer Strasse 136
A-1150 Wien, www.kdz.or.at
Tel.: +43 1 892 34 92-13

www.kdz.or.at/caf

www.eipa.nl

www.3qconference.org