

<p>EFQM-QuickScreen</p>	<p>TQM / CAF</p>	<p>Balanced Scorecard</p>
<p>Qualitätsmanagement</p>	<p>Q</p>	<p>M</p>
<p>Kompetenznetzwerk</p>	<p>DIN EN ISO 9000</p>	<p>Change Management</p>

Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen.
 Qualitätsmanagement.

Inhalt

Einleitung	3
Auftrag der Arbeitsgruppe	
– Rahmenbedingungen	4
– Aufgabenstellung	4
Vorgehen	5
Ergebnisse	
– Eignung der untersuchten Managementsysteme	6
– Entscheidungsfaktoren	7
– Erfolgsfaktoren	7
Anregungen	
– Aufwand- und Nutzenoptimierung	8
– Wissenstransfer	8
– Kompetenznetzwerk	8
– EFQM-QuickScreen	8
– Change Management	8
Fazit und Ausblick	9
Anlagen	
– Anlage 1 Kurzbeschreibung der QM-Systeme	10
Online-Angebote des Bundesverwaltungsamtes	11
– Anlage 2 Gesamtüberblick über die von den Ressorts gemeldeten Einsatzbereiche von (Qualitäts-)Managementsystemen	12
– Anlage 3 Zusammenfassende Bewertung der Praktiker über bereits eingesetzte Systeme	13
– Anlage 4 Mitglieder der Arbeitsgruppe „Organisationsreform als Erfolgsbedingung“	15
– Anlage 5 „Fahrplan“ der Verwaltungsmodernisierung NRW	16
– Anlage 6 Selbstbewertungsinstrument QuickScreen (EFQM)	17
Index	19

Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Einleitung

Verwaltungsmodernisierung führt in Zeiten knapper Kassen häufig zu einer Überbewertung notwendiger Konsolidierungsanstrengungen. Bei der Suche nach Einsparmöglichkeiten steht die Reduzierung von Ausgaben besonders oft im Vordergrund. Die Betrachtung der „Qualität“ einer Organisation und die Notwendigkeit von Qualitätsmanagement werden vielfach verdrängt.

Die Kunden der öffentlichen Verwaltung erwarten aber zunehmend Dienstleistungen, die sich nicht grundsätzlich von den Qualitätsstandards privater Dienstleistungen unterscheiden. Dabei spielt der Faktor Zeit eine zentrale Rolle. Dieses gilt gleichermaßen sowohl für interne Kunden (z.B. andere Verwaltungen) als auch in letzter Konsequenz für die Bürgerinnen und Bürger als externe Kunden.

Die öffentliche Verwaltung kann qualitativ hochwertige Dienstleistungen aber nur mit modernen Strukturen und Prozessen erbringen. Dabei reicht es im Sinne einer produktorientierten Steuerung nicht aus, den Produkten lediglich qualitative Dimensionen hinzuzufügen. Qualitätsmanagement in diesem Sinne führt zu einer ganzheitlichen Betrachtung einer Verwaltung. Alle aktuellen Anstrengungen der Binnenmodernisierung werden zudem in einen strukturierten Kontext gestellt und können gemeinsam bewertet werden.

Die Landesregierung hat im Juli 2003 einen umfassenden „Fahrplan“ (Anlage 5) verabschiedet, der für insgesamt 16 Themen der Binnenmodernisierung zeitliche Festsetzungen enthält. Alle Ressorts sind danach aufgefordert, ein strukturiertes Qualitätsmanagement in den Ministerien ab 2004 und nicht mehr als ein Jahr später in den jeweiligen Geschäftsbereichen einzuführen.

In dieser Broschüre wird das Ergebnis einer Arbeitsgruppe unter der Federführung des Justizministeriums dokumentiert, an der alle Ressorts der Landesverwaltung NRW beteiligt waren (siehe Anlage 4). Die Arbeitsgruppe hat Entscheidungshilfen erarbeitet, die für die Einführung strukturierter Qualitätsmanagementsysteme genutzt werden können.

Die Arbeitsgruppe geht davon aus, dass am Beginn eines Veränderungsprozesses eine ehrliche Analyse der Strukturen und der Prozesse einer Verwaltung notwendig ist. Der Dienstleistungscharakter öffentlicher Verwaltung führt dazu, das Zusammenwirken von Führungskräften, Mitarbeitern und ihren Kunden besonders kritisch zu hinterfragen. Die im Qualitätsmanagement favorisierten Selbstbewertungsverfahren können hier auch unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten ein geeignetes Instrument darstellen.

Einzelne Ministerien wie ganze Verwaltungsbereiche in NRW haben mit dem Instrument der Selbstbewertung schon erste Erfahrungen gesammelt. Die Behörden, Einrichtungen und Betriebe in NRW sollten auf diese Erfahrungen zurückgreifen (siehe Anlage 2). Weitere Materialien oder Ansprechpartner zum Thema Qualitätsmanagement finden Sie im Landesintranet in der „Wissensbasis Verwaltungsmodernisierung“ unter www.wiba.nrw.de und im Internet unter www.moderne-verwaltung.nrw.de.

Beschäftigen Sie sich mit der Qualität der Dienstleistungen Ihrer Verwaltung! Nehmen Sie Kontakt mit anderen Verwaltungen in NRW auf, um gemeinsam voneinander zu lernen!

Auftrag der Arbeitsgruppe

Rahmenbedingungen

Die Regierungskommission „Zukunft des öffentlichen Dienstes – öffentlicher Dienst der Zukunft“ hat in ihrem im Januar 2003 vorgelegten Bericht eine umfassende Reform des öffentlichen Dienstes gefordert. Gemäß Kabinettsentscheidung vom 28. Januar 2003 sollen die Kommissionsvorschläge geprüft und umgesetzt werden. Auf Vorschlag des Reformbeauftragten hat zwischen Juni und Dezember 2003 eine interministerielle Arbeitsgruppe unter Federführung des Justizministeriums das Thema „Organisationsreform als Erfolgsbedingung“¹ bearbeitet.

Der Kommissionsbericht geht in Bezug auf dieses Thema an zahlreichen Stellen auf wesentliche Elemente des **Qualitätsmanagements** ein, ohne sich dieses Stichworts zu bedienen. So fordert er eine stärkere Prozessorientierung und Prozessoptimierung öffentlichen Verwaltungshandelns: „Es gibt Beispiele aus den letzten Jahren, in denen alleine aufgrund transparenter Verfahrensabläufe, klarer Beteiligungs- und Controlling-Regelungen sowie eines vorgegebenen, allen Beteiligten bekannten Zeitmanagements u.a. die Bearbeitungszeiten bei Genehmigungsverfahren deutlich verkürzt wurden. Zugleich erfolgte eine Dokumentation der Verfahrensabläufe, aus der sich ergab, was die häufigsten Ursachen für Verzögerungen waren: Dies wiederum ermöglichte konkrete weitere Verbesserungen ...“²

Qualitätsmanagement in diesem Sinne beinhaltet einen **ganzheitlichen Ansatz**, wie in einer Organisation

- Qualität (Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität) systematisch geplant, erbracht und bewertet sowie
- ein systematischer Verbesserungsprozess organisiert werden kann.

Die Landesregierung hat deshalb die Ressorts aufgefordert, sich – abhängig von der Umsetzung der Binnenmodernisierung gemäß den Prioritätensvorschlägen der Ressorts – ab 2003 für ein Qualitätsmanagement auf der Grundlage eines der anerkannten Systeme (u.a. DIN EN ISO 9000 ff, CAF, EFQM)³ zu entscheiden, wobei auch vergleichbare Managementsysteme, wie z.B. das Zielsystem Balanced Scorecard, zum Zwecke eines Qualitätsmanagements eingesetzt werden können. Die Einführung des strukturierten Qualitätsmanagements soll ab 2004 in den Ministerien beginnen und nicht mehr als ein Jahr später in den jeweiligen Geschäftsbereichen erfolgen.

Aufgabenstellung

Der Auftrag der Arbeitsgruppe besteht darin, die **Grundlagen für eine eigenständige Entscheidung der Ressorts** zu schaffen, welches Managementsystem für einen Einsatz im eigenen Geschäftsbereich in Frage kommt. Sie hatte sich dazu mit den wissenschaftlich diskutierten, insbesondere aber mit den bereits in der Landesverwaltung praktizierten Managementkonzepten auseinanderzusetzen. Neben ausgesprochenen Qualitätsmanagementsystemen sind von der Arbeitsgruppe daher auch die in Teilen der Landesverwaltung bereits eingesetzten Zielsysteme der Balanced Scorecard (BSC) in Betracht gezogen worden, da sich diese Systeme nicht nur als strategisches Controllinginstrument, sondern auch zur Steuerung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementansatzes eignen.

Die landesweite Einführung des Qualitätsmanagements bleibt Aufgabe des jeweiligen Ressorts und ist nicht Gegenstand der Aufgabenstellung der Arbeitsgruppe.

¹ Seiten 84 - 88 des Kommissionsberichts

² a.a.O., S. 86

³ Kurzbeschreibung der QM-Systeme siehe Anlage 1

Vorgehen

Entsprechend dem in der konstituierenden Sitzung der Arbeitsgruppe im Einvernehmen mit dem Reformbeauftragten für den öffentlichen Dienst festgelegten Vorgehen hat die Arbeitsgruppe **Entscheidungskriterien für die Auswahl eines Qualitätsmanagementsystems** erarbeitet. Sie hat fünf Mal – zuletzt am 8. Dezember 2003 – getagt.

In einem ersten Schritt wurden im Juni 2003 im Rahmen einer Ist-Analyse⁴ durch eine Ressortabfrage die wesentlichen Erfahrungen im Einsatz mit anerkannten Qualitätsmanagement- und strukturierten Zielsystemen ermittelt. Danach werden sowohl auf der Ebene der Ministerien wie auch in den Geschäftsbereichen bereits heute verschiedene Qualitätsmanagementsysteme, und zwar nach DIN EN ISO 9000 ff, EFQM und CAF, sowie Zielsysteme auf der Grundlage der Balanced Scorecard erfolgreich eingesetzt.

Daneben bestehen weitere Erfahrungen mit fachspezifischen Qualitätsmanagementsystemen, die sich allerdings für eine Übertragung auf andere Bereiche nicht anbieten.

Nach Auswertung der Ist-Analyse hat die Arbeitsgruppe einvernehmlich entschieden, die für eine Auswahl in den Ressorts näher in Betracht kommenden Management-Systeme unter Einbeziehung der bereits eingesetzten Systeme bei einem Workshop in der Justizakademie NRW in Recklinghausen am 30. September / 1. Oktober 2003 auf der Grundlage praktischer Anwendungsbeispiele aus der nordrhein-westfälischen Landesverwaltung näher zu untersuchen.

1. Tag

- | | |
|--|--|
| – Theoretische Grundlagen EFQM | Dr. Sabine Schmid, GTZ |
| – Qualitätsmanagement (EFQM) im Innenministerium NRW | Barbara Marx, IM |
| – Das QM-Modell Justiz des OLG Hamm (auf Basis EFQM) als strategisches Führungsinstrument | Karl-Heinz Volesky, OLG Hamm |
| – EFQM-QuickScreen | Thomas Decken, „Beratungsteam Steuerung und Führung“ der Polizei NRW |
| – Common Assessment Framework (CAF) | Roland Vorholt, PP Münster |

2. Tag

- | | |
|---|---|
| – Balanced Scorecard in der Versorgungsverwaltung NRW | Susanne Jalowy-Peters,
Alexander Ruhe, Friedhelm Fitze
(alle BezReg. Münster) |
| – Verwaltungscontrolling in der Finanzverwaltung NRW | Carsten Meis, FM |
| – Justiz Matrix auf Basis einer Balanced Scorecard) | Oliver Hoffmann, JM |
| – Qualitätsmanagement (QM) in der Forstverwaltung (DIN EN ISO 9000:2000 ff.) | Hubert Kaiser, FA Mönchengladbach |

Die Arbeitsgruppe hat sich gegen die Ermittlung und Einbeziehung weiterer, in der Landesverwaltung derzeit nicht implementierter Systeme ausgesprochen, um die bereits bestehende Vielfalt nicht zu erhöhen.

⁴ Ein Gesamtüberblick über die von den Ressorts gemeldeten Einsatzbereiche von (Qualitäts-)Managementsystemen ist als **Anlage 2** beigefügt.

Ergebnisse

Die Arbeitsgruppe sieht sich auf Grund der Erkenntnisse aus dem Workshop unter Einbeziehung der Feststellungen aus der Ist-Analyse in der Lage, zu den Entscheidungsgrundlagen für die Einführung eines QM-Systems Stellung zu nehmen und Anregungen zur weiteren Vorgehensweise in den Ressorts zu unterbreiten.

Eignung der untersuchten Managementsysteme

Die untersuchten Managementsysteme (EFQM/CAF, BSC, DIN EN ISO 9000:2000) sind grundsätzlich als Instrument zur Implementierung eines strukturierten QM geeignet.

Alle untersuchten Systeme weisen eine im Ansatz **ähnliche Grundphilosophie** auf. Sie sind daher dem Grunde nach kompatibel, d.h. auch innerhalb eines Geschäftsbereichs parallel anwendbar. Die in dem Workshop dargestellten Praxisbeispiele aus der Landesverwaltung ermöglichen folgende zusammenfassende Darstellung der wesentlichen Kernelemente aller Systeme:

- Qualitätsmanagement beinhaltet einen **ganzheitlichen Ansatz**, wie in einer Organisation verschiedene Qualitätsdimensionen systematisch geplant, erbracht bzw. bewertet werden und wie ein systematischer Verbesserungsprozess organisiert werden kann.
- Effizienz und Effektivität der Aufgabenerfüllung im Sinne von Prozess- und Ergebnisverantwortung, Kunden- und Mitarbeiterorientierung stehen dabei als **gleichgewichtige Qualitätsdimensionen** nebeneinander und sind maßgeblich für die Zieldimension.
- Qualitätsmanagement stellt die **verbindende Klammer** zwischen den unterschiedlichen Initiativen zur Binnenmodernisierung dar. Qualitätsmanagement kann insbesondere dazu genutzt werden, um Fortschritte auf den verschiedenen Feldern der Binnenmodernisierung darzustellen (z.B. im Rahmen einer Selbstbewertung).
- Die Binnenmodernisierung erfolgt in Zeiten einer gravierenden Haushalts- und Finanzkrise. Eine Gefahr liegt in der Überbewertung der damit verbundenen Spar- und Haushaltskonsolidierungsziele. Qualitätsmanagement kann dazu beitragen, dass die Ergebnisse öffentlichen Verwaltungshandelns nicht nur kostenmäßig, sondern auch qualitativ, d.h. insbesondere in ihrem Beitrag zur Zielerreichung definiert werden (Stichwort: **Qualität und Kosten**).
- Die praktische Anwendung des QM-Systems ist maßnahmenorientiert und mündet in **konkrete Handlungsempfehlungen**. Der Nutzen der Beschäftigung mit Qualitätszielen leitet sich daher unmittelbar aus der Umsetzung der Handlungsempfehlungen ab und wird damit spürbar und erfahrbar. Qualitätsmanagement endet also nicht mit der methodengestützten Qualitätsanalyse, sondern lebt von der nachfolgenden Umsetzung.
- Die Bewertung des Status quo (Bestandsaufnahme) erfolgt über **Kennzahlen**, Veränderungen sind daher messbar.
- Die Überprüfung der Maßnahmen erfolgt auf Grundlage der in der Bewertungsphase (Bestandsaufnahme) festgelegten Kennzahlen. Die Zielerreichung lässt sich demnach quantifizieren und eignet sich als **Grundlage für Zielvereinbarungen**.
- Bestandsaufnahme, Handlungsempfehlungen, Priorisierung, Umsetzung und Überprüfung führen zu neuen Handlungsempfehlungen (Steuerungsentscheidungen) und münden damit in einen **Verbesserungszyklus**.

These:

Der Einsatz unterschiedlicher (QM-)Systeme in der Landesverwaltung ist unschädlich, wobei die festgestellte Kompatibilität der Systeme sowohl eine parallele Anwendung verschiedener Systeme im gleichen Ressort ermöglicht als auch ein späterer Umstieg prinzipiell möglich bleibt. Dort, wo in Teilbereichen eines Ressorts aufwändige Zertifizierungen bereits erfolgt sind (z.B. Forstverwaltung), bedeutet dies nicht zwangsläufig, auch den übrigen Geschäftsbereich einem kostenintensiven Zertifizierungsverfahren zu unterziehen. Auch besteht umgekehrt bei der Auswahl eines anderen Systems, etwa für die Ministerialebene, keine Notwendigkeit, auf dieses neue System flächendeckend umzusteigen.

Entscheidungsfaktoren

Die Unterschiede der untersuchten Managementsysteme sind angesichts ihrer ähnlichen Grundphilosophie von untergeordneter Bedeutung. Bei der Auswahlentscheidung sind folgende Faktoren zu beachten:

- Aufwand für die Etablierung eines QM-Systems (Schulung von Mitarbeitern, externe Beratung, technische Unterstützung, ggf. Verfügbarkeit einer DV-Lösung)
- Aufwand für den laufenden Betrieb eines QM-Systems (Vorhaltung eines Kompetenzteams, Berichtswesen und Dokumentation, Erforderlichkeit von Audits, Ressourceneinsatz zur Umsetzung konkreter Qualitätsverbesserungsmaßnahmen)
- Aufwand- und Nutzenoptimierung (in Abhängigkeit von dem Grad der Organisationsentwicklung kann es sich empfehlen, zunächst mit weniger aufwändigen 80 %-Lösungen rasche Erfolge zu erzielen, statt mit aufwändigeren Modellen Zeit zu verlieren)
- Zweckmäßigkeit einer Zertifizierung (Zertifizierungen bieten sich insbesondere für im Wettbewerb stehende produzierende Teile der Landesverwaltung an, z.B. Landesbetriebe. Für rein administrative Bereiche ist der Wert z.B. eines ISO 9001-Zertifikats eher von geringerer Bedeutung)
- Zweckmäßigkeit eines Benchmarks zur Etablierung von best-practice-Untersuchungen (insbesondere im Stadium einer fortgeschrittenen Organisationsentwicklung kann die Teilnahme an Benchmark-Vergleichen sinnvoll sein, um über best-practice-Vergleiche weitere Optimierungspotentiale zu erschließen).

These

Die Unterschiede zwischen den untersuchten QM-Systemen lassen sich nicht generalisierend beschreiben, da alle Systeme so flexibel sind, dass sie mit höherem oder geringerem Aufwand eingeführt und betrieben werden können. Für Bereiche der Landesverwaltung ohne Wettbewerbskomponente dürfte die Einführung von DIN EN ISO 9000 ff mit zwingendem Zertifizierungsverfahren weniger empfehlenswert sein.

Erfolgsfaktoren

Für die Etablierung eines (QM-)Systems lassen sich allgemein folgende Erfolgsfaktoren benennen:

- Akzeptanz bei der und Promotion durch die Führungsspitze.
- Die Vorteile eines strukturierten Qualitätsmanagements müssen unter Einbindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verdeutlicht werden.
- Ein möglichst weit reichender und nachweisbarer Nutzen ist rasch zu erzielen.
- Der Zusammenhang des Qualitätsmanagements (verbindende Klammer) mit anderen Initiativen der Binnenmodernisierung ist darzulegen.
- Die Zusatzbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss angemessen sein.
- Es muss klar sein, wem der Nutzen zu Gute kommt.

Die konkreten Erfahrungen aus den untersuchten Praxisbeispielen zu den maßgeblichen Erfolgsfaktoren sind nach folgendem Muster erhoben worden:

- Nennen Sie die beiden wichtigsten Erfolgskriterien für Ihr Projekt.
- Nennen Sie die bei der Projektdurchführung gewonnenen beiden positivsten Erfahrungen.
- Nennen Sie die bei der Projektdurchführung gewonnenen beiden negativsten Erfahrungen.

Die Ergebnisse im Einzelnen ergeben sich aus der **Anlage 3**.

These

Für die nutzbringende Etablierung eines QM-Systems ist die Auswahlentscheidung für das konkrete System von untergeordneter Bedeutung; wesentlich sind nach den Erkenntnissen der Arbeitsgruppe vielmehr die Rahmenbedingungen der Einführung eines QM-Systems.

Anregungen

Aufwand- und Nutzenoptimierung

Die Arbeitsgruppe erachtet die Einführung eines strukturierten QM-Systems als hervorragend geeignete Maßnahme zur ganzheitlichen Steuerung des Binnenmodernisierungsprozesses. Sie regt an, die Auswahlentscheidung für die Einführung in den jeweiligen Ressorts in erster Linie an einer ergebnisorientierten Balance von Aufwand und Nutzen auszurichten. Dabei sollte besonderer Wert auf die Leistungsfähigkeit, erkannte Optimierungspotenziale auch zeitnah praktisch umzusetzen, gelegt werden. Für die Mehrzahl der Ressorts dürfte sich daher ein Vorgehen mit einer ressourcensparenden Selbstbewertung (z.B. nach EFQM oder CAF) anbieten, um das Schwergewicht des Aufwands auf die Umsetzung prioritärer Handlungsempfehlungen legen zu können. Dieses Vorgehen ermöglicht kurzfristige, messbare Erfolge und fördert die Akzeptanz des Qualitätsmanagements auf allen Ebenen.

Wissenstransfer

Die Arbeitsgruppe regt an, dass ein ressortübergreifender Wissenstransfer über den Prozess der Implementierung eines QM-Systems in den Ressorts organisiert wird. Dadurch wird die Nutzung von Synergieeffekten eröffnet, insbesondere bei der etwaigen Inanspruchnahme von externer Unterstützung oder dem Einsatz von EDV-Lösungen.

Kompetenznetzwerk

Die Arbeitsgruppe regt an, die Errichtung eines ressortübergreifenden Kompetenznetzwerks zu prüfen. Die Praxisbeispiele des Workshops haben gezeigt, dass entsprechende Kompetenzen in verschiedenen Geschäftsbereichen – insbesondere in der Innen- und der Justizverwaltung – vorhanden sind. Diese sollten vernetzt werden, um den Prozess der weiteren Einführung von QM-Systemen ab dem Jahr 2005 in den Geschäftsbereichen zu fördern.

EFQM-QuickScreen

Das Beratungsteam „Steuerung und Führung“ der Polizei verfügt über die auf dem Workshop der Arbeitsgruppe präsentierte EDV-Anwendung „QuickScreen“, die nach der Überzeugung der Arbeitsgruppe eine Selbstbewertung, wie sie nach EFQM oder CAF am Beginn eines Qualitätszyklus steht, sehr effizient unterstützt (Informationen zum QuickScreen in der Anlage 6). Die Arbeitsgruppe regt an, dass der Reformbeauftragte für den öffentlichen Dienst den Erwerb einer Landeslizenz für das Produkt prüft, um es interessierten Ressorts zur Verfügung zu stellen.

Change Management

Die Arbeitsgruppe regt an, zusammen mit der Arbeitsgruppe Change Management die Möglichkeit eines Change Managements zu prüfen. Die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems stellt eine zentrale Maßnahme im Rahmen eines Reform- bzw. Modernisierungsprozesses dar. Sie eignet sich daher für eine Begleitung durch ein Change Management.

Fazit und Ausblick

Fazit und Ausblick

Die Landesregierung hat am 15. Juli 2003 die Kabinettsvorlage des Ministerpräsidenten vom selben Tag (Fahrplan für die weitere Umsetzung der Vorschläge der Regierungskommission „Zukunft des öffentlichen Dienstes – öffentlicher Dienst der Zukunft“) zustimmend zur Kenntnis genommen. Danach treffen die Ressorts – abhängig von der Umsetzung der Binnenmodernisierung gemäß den eigenen Prioritätensvorschlägen – zum Qualitätsmanagement eine Systementscheidung, führen es ab 2004 in den Ministerien und ein Jahr später in den jeweils nachgeordneten Bereichen ein.

Diese Entscheidung ist ebenso wie die Auswahl des Systems eine Führungsentscheidung. Die Arbeitsgruppe zeigt mit diesem Bericht die wesentlichen Entscheidungskriterien auf, die bei der Auswahlentscheidung in dem jeweiligen Ressort zu berücksichtigen sind. Sie legt keinen Entscheidungsvorschlag für das eine oder andere Qualitätsmanagement-System vor.

Die Auswahlentscheidung wird von den Ressorts unter Berücksichtigung der dargestellten Entscheidungskriterien getroffen. Der Entscheidungsprozess kann von den Mitgliedern der Arbeitsgruppe (**Anlage 4**) fachkundig unterstützt und beraten werden.

Düsseldorf, 18.12.2003

Für die Arbeitsgruppe „Organisationsreform als Erfolgsbedingung“
gez. LMR Hans-Josef Fischer, Justizministerium NRW

Anlage 1

Kurzbeschreibung der QM-Systeme

– **Qualitätsmanagement:** Managementsystem, das durch die partielle oder ganzheitliche Planung, Steuerung und Kontrolle von Qualität in Organisationen gekennzeichnet ist. Vorgaben dafür enthalten DIN EN ISO 9000:2000 ff. einschließlich der Regeln einer Zertifizierung aufgrund internen und externen Audits. Weiterführung durch Umfassendes Qualitätsmanagement (TQM) und das EFQM-Modell. Es ist konzeptionell vereinbar mit dem Managementmodell der Balanced Scorecard (BSC). Als Einstieg in Qualitätsmanagement für die öffentliche Verwaltung ist das Common Assessment Framework (CAF) konzipiert worden.

– **BSC:** Kennzahlensystem zur Erfolgsmessung und -steuerung, das zu Beginn der 90er Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt worden ist. Grundidee der Balanced Scorecard (BSC) ist, die Zielsetzungen einer Organisation mit den Leistungserwartungen der Kunden, den internen Prozessen sowie den Lernerfordernissen strategie- und visionsfokussiert zu verbinden. Dazu werden die Leistungen einer Organisation als Ganzes und damit als Gleichgewicht („Balance“) zwischen den vier Perspektiven auf einer übersichtlichen Anzeigetafel („Scorecard“) abgebildet.

– **CAF:** Die EU hat mit dem „Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystem“ (Common Assessment Framework, CAF) ein Selbstbewertungssystem für die öffentlichen Verwaltungen in Europa etabliert, um das Verständnis und die Anwendung von Qualitätsmanagement in den Behörden zu fördern. CAF orientiert sich an dem bereits Ende der 80er Jahre von der Brüsseler Stiftung für Qualitätsmanagement zunächst für den Vergleich von Unternehmen erarbeiteten EFQM-Modell. CAF ermöglicht eine Selbsteinschätzung anhand neun vorgegebener Kriterien, die eine ganzheitliche Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen erlaubt.

– **DIN EN ISO 9000:2000 ff:** Die International Standardisation Organisation (ISO) hat seit 1987 eine Reihe verschiedener Qualitätsmanagementstandards veröffentlicht, die als DIN-Normen nationale Bedeutung erlangt haben. Die Normenreihe DIN EN ISO wurde zuletzt im Jahr 2000 überarbeitet. Der Zweck der Normen besteht insbesondere darin, Minimalforderungen an das Qualitätsmanagementsystem einer Organisation zu definieren und der obersten Leitungsebene einen Leitfaden zur Einführung und Nutzung des QM-Systems an die Hand zu geben, um die Gesamtleistung der Organisation zu verbessern.

– **EFQM:** Die „European Foundation for Quality Management“ (EFQM) propagiert seit Beginn der 90er Jahre das sog. EFQM-Modell. Dieses Modell unterscheidet zwischen Ergebnissen und sog. Befähigern und gewichtet die verschiedenen Aspekte des Total Quality Managements mit konkreten Prozentzahlen. Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, welche Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse auf ein hohes Niveau vorantreiben sollen.

– **TQM:** Total Quality Management (TQM) steht für „Umfassendes Qualitätsmanagement“. Nach DIN EN ISO 8402 „Eine auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch das Zufriedenstellen der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft abzielt“. Es basiert auf dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung.

Anlage 1

Allgemeine Informationen zu Qualitätsmanagement:

- **Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.**
www.dgq.de/
- **Forschungsgemeinschaft Qualität e.V.**
www.fqs.de/frames/frmset_home.htm
- **Deutscher Beamtenbund**
www.dbb.de/positionen/qualitätsmanagement.html

Informationen zu EFQM:

- **Deutsches EFQM_Center**
www.deutsche-efqm.de

Informationen zu CAF:

- **CAF-Netzwerk**
www.caf-netzwerk.de

Wissensbasis Verwaltungsmodernisierung NRW:

www.wiba.nrw.de

Online-Angebote des Bundesverwaltungsamtes

- **Konkurrenz der Selbstbewertungsmodelle?** (INFO 1673, Dezember 2001)
www.bva.bund.de/aufgaben/win/beitraege/00065/index.html
- **DIN EN ISO 9000:2000 ff: Erste Anwendungserfahrungen** (INFO 1777, September 2003)
www.bva.bund.de/aufgaben/win/beitraege/00262/index.html
- **CAF - Common Assessment Framework: Neue Version** (INFO 1753, Mai 2003)
www.bva.bund.de/aufgaben/win/beitraege/00227/index.html
- **Begriffe für Managementsysteme** (INFO 1710, Oktober 2002)
www.bva.bund.de/aufgaben/win/beitraege/00174/index.html
- **Balanced Scorecard in der Praxis öffentlicher Verwaltungen** (INFO 1705, September 2002)
www.bva.bund.de/aufgaben/win/beitraege/00172/index.html
- **Strategische Steuerung und Balanced Scorecard** (INFO 1694, Juli 2002)
www.bva.bund.de/aufgaben/win/beitraege/00153/index.html

Anlage 2

Gesamtüberblick über die von den Ressorts gemeldeten Einsatzbereiche von (Qualitäts-)Managementsystemen

Ressort	Beiträge aus der Ist-Erhebung liegen vor zu	QM-System
StK	StK	<i>bislang kein QM-System</i>
IM	Innenministerium	EFQM
	Polizeipräsidium Münster	CAF
	FHS für öffentliche Verwaltung	Eigene Entwicklung
	LDS NRW	DIN EN ISO 9001:2000
FM	Finanzministerium	BSC
	OFD Düsseldorf und Münster	BSC
	Festsetzungsfinanzämter (112)	BSC
MWA	Materialprüfungsamt NRW	DIN EN ISO/IEC 17 025
		DIN EN 45 011
		DIN EN 45 012
MGSFF	MGSFF	<i>bislang kein QM-System</i>
	Versorgungsämter (11)	BSC
	Landesstelle Unna-Massen	BSC
	Eggeland-Klinik Bad Driburg	BSC
	Landesinstitut für den Öffentl. Gesundheitsdienst NRW	LÖGD-spezifische QM-Systeme
	Beitrag Landesbeauftragter für den Maßregelvollzug	<i>bislang kein QM-System</i>
MSJK	MSJK	<i>bislang kein QM-System</i>
MWF	TH Aachen	DIN EN ISO 9001 und EFQM
	Uni Bielefeld	DIN EN ISO 14001 und EMAS II
	Hochschule Niederrhein	DIN EN ISO 9000 ff.
MSWKS	MSWKS	<i>bislang kein QM-System</i>
MUNLV	Staatliches Veterinäruntersuchungsamt Arnsberg	DIN EN 45 001, abgelöst durch DIN EN ISO/IEC 17 025
	Staatliches Veterinäruntersuchungsamt Krefeld	DIN EN ISO 17 025
	Staatliches Veterinäruntersuchungsamt Detmold	DIN EN ISO EC 17 025:2000
	Chemisches Landes- und Staatliches Veterinäruntersuchungsamt Münster	DIN EN ISO/IEC 17 025
	Staatliches Umweltamt Herten	RL 93/99 EWG
		DIN EN 45 001, derzeit aktualisiert nach DIN EN ISO/IEC 17 025
	Staatliches Umweltamt Duisburg	<i>bislang kein QM-System;</i> Verbund Stadt Duisburg (BSC)
	Staatliches Umweltamt Köln	in Anlehnung an DIN EN ISO 9000: DIN EN ISO/IEC 17 025
	Staatliches Umweltamt Hagen	DIN EN 45 001
	Landesamt für Ernährungswirtschaft und Jagd NRW	BSC
	Forstverwaltung	DIN EN ISO 9001:2000 DIN EN ISO 14001, teilweise OHSAS 18001
MVEL	Beitrag Geologischer Dienst	<i>bislang kein QM-System</i>
JM	Ministerium und Geschäftsbereich	Justiz Matrix (BSC)
	OLG Hamm	EFQM

Anlage 3

Zusammenfassende Bewertung der Praktiker über bereits eingesetzte Systeme

- Nennen Sie die beiden wichtigsten Erfolgskriterien für Ihr Projekt (1)
- Nennen Sie die bei der Projektdurchführung gewonnenen beiden positivsten Erfahrungen (2)
- Nennen Sie die bei der Projektdurchführung gewonnenen beiden negativsten Erfahrungen (3)

Praxisbeispiele	Erfolgskriterien (1)	Positivste Erfahrungen (2)	Negativste Erfahrungen (3)
Theoretische Grundlagen EFQM; vorgestellt von: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserungen spürbar machen 	<ul style="list-style-type: none"> • Management zunehmend von systematischer Planung überzeugt • Teambildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung auf Qualitätsbericht • Personalauswahl bei QM
Qualitätsmanagement (EFQM) im Innenministerium NRW; vorgestellt von: IM NRW	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung durch die Hausspitze • Information und Einbindung der Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none"> • Homogenität <ul style="list-style-type: none"> - Gesamtschau - Gesamtbewertung • Sinnhaftigkeit <ul style="list-style-type: none"> - Steuerung nach Prioritäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitaufwand
Das QM-Modell Justiz des OLG Hamm (auf Basis EFQM) als strategisches Führungsinstrument; vorgestellt von: OLG Hamm	<ul style="list-style-type: none"> • umfassende Beteiligung • Flexibilität des Modells 	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter ist vorhanden • Zusammenarbeit von Praktikern über alle Dienstzweige hinweg 	<ul style="list-style-type: none"> • dauert länger als geplant • operatives Controlling ist aufwändig
QuickScreen; vorgestellt von: Beratungsteam „Steuerung und Führung“ der Polizei NRW	<ul style="list-style-type: none"> • Wollen der Führungsspitze <ul style="list-style-type: none"> - Beteiligung aller • neutrale Prozessmoderation • Informationssteuerung • Einbindungsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame Projektarbeit = gute Grundlage • ganzheitliche Ausrichtung ist möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbehalte gegen das Modell und dessen Terminologie • Kritik an Umfang und Kompliziertheit
Common Assesment Framework (CAF); vorgestellt von: PP Münster	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsentscheidung <ul style="list-style-type: none"> - Durchführung - Umgang mit Ergebnissen - Folgeprozess • Verwaltungskultur <ul style="list-style-type: none"> - Offenheit, Transparenz - keine Restriktionen für Bewertungsteam 	<ul style="list-style-type: none"> • einfache Handhabung • preiswerter Einsatz • Qualitätsmanagement erlebbar <ul style="list-style-type: none"> - PDCA Zyklus - konkrete Umsetzungsschritte 	<ul style="list-style-type: none"> • sprachliche Abstraktionsebene des Instruments • mangelnde Akzeptanz des Instruments

>>

Anlage 3

Zusammenfassende Bewertung der Praktiker über bereits eingesetzte Systeme

>>

<p>Balanced Scorecard in der Versorgungsverwaltung NRW; vorgestellt von: BezReg. Münster</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanzmanagement der Behördenleitung/ Personalvertretung • betriebswirtschaftliches Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte setzen sich mit den Aufgaben intensiv auseinander • intensive Kommunikation in den Einheiten 	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Visionen der Politik • ohne Fachsoftware hoher Pflegeaufwand
<p>Verwaltungscontrolling in der FinVerw NRW; vorgestellt von: FM NRW</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wille nach einer Gesamtschau • Einbindung aller Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none"> • Aha-Effekt der Mitarbeiter • Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit von Automation • Dauer des Prozesses
<p>Justiz Matrix auf Basis einer Balanced Scorecard; vorgestellt von: JM NRW</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Softwarelösung • Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> - extern - intern 	<ul style="list-style-type: none"> • gesamtes Ressort war beteiligt • Transparenz / Blick über Tellerrand 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Aufwand • kein unmittelbarer Benefit
<p>Qualitätsmanagement (QM) in der Forstverwaltung (DIN EN ISO 9000:2000 ff.); vorgestellt von: Forstamt Mönchengladbach</p>	<ul style="list-style-type: none"> • vorhandene Strukturen und Software • hohe Zustimmung der Beteiligten 	<ul style="list-style-type: none"> • vereinfachtes Controlling • Zusammenarbeit mit dienstvorgesetzter Behörde erleichtert 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Schulungsaufwand • hoher Personalaufwand

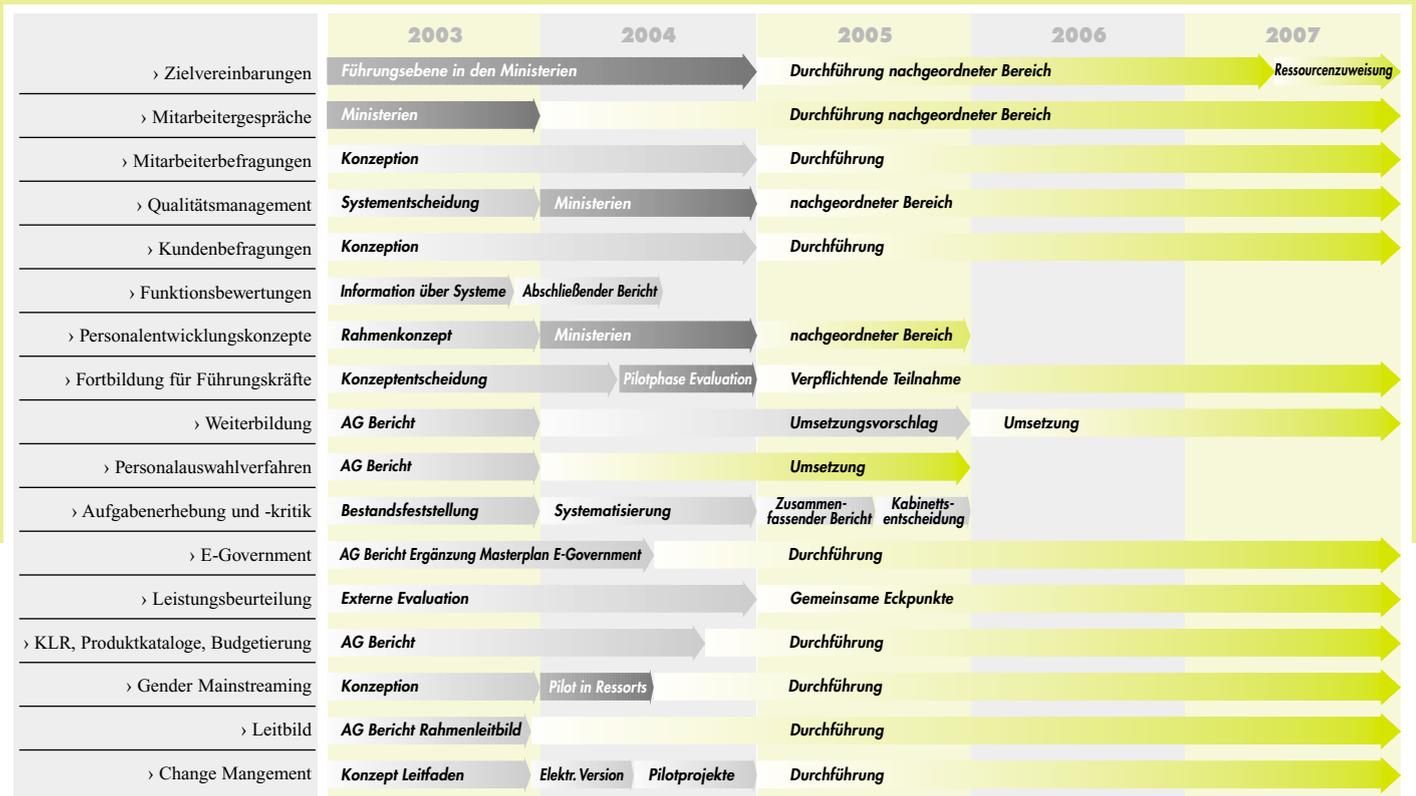
Anlage 4

Mitglieder der Arbeitsgruppe „Organisationsreform als Erfolgsbedingung“

Name, Vorname	Dienststelle	Telefon	E-Mail
– Kerstan, Andreas	StK	0211/871 - 2543	andreas.kerstan@stk.nrw.de
– Halstenberg, Christina	StK	0211/837 - 1159	christina.halstenberg@stk.nrw.de
– Meis, Carsten	FM	0211/4972 - 2291	carsten.meis@fm.nrw.de
– Marx, Barbara	IM	0211/871 - 2505	barbara.marx@im.nrw.de
– Neuchel-Möllering, Christiane	MWA	0211/8618 - 3215	christiane.neuchel-moellering@mwa.nrw.de
– Dr. Schäfer, Wolfgang	MGSFF	0211/855 - 3731	wolfgang.schaefer@mgsff.nrw.de
– Scholz, Stephan	MSJK	0211/896 - 3486	stephan.scholz@msjk.nrw.de
– Dr. Köster, Erich	MWF	0211/896 - 4230	erich.koester@mwf.nrw.de
– Steinbuß, Jürgen	MSWKS	0211/3843 - 209	juergen.steinbuss@mswks.nrw.de
– Lieser, Elke	MUNLV	0211/ 4566 - 220	elke.lieser@munlv.nrw.de
– Landau, Rolf	MVEL	0211/837 - 2420	rolf.landau@mvel.nrw.de
– Fischer, Hans-Josef	JM	0211/8792 - 226	hans-josef.fischer@jm.nrw.de
– Nowack, Rolf	JM	0211/8792 - 223	rolf.nowack@jm.nrw.de
– Hoffmann, Oliver	JM	0211/8792 - 435	oliver.hoffmann@jm.nrw.de
– Lämmer, Wolfgang	HPR-allg.	0211/8792 - 341	hpr@jm.nrw.de
– Dr. Vorspel, Luzia	HPR-Wiss (MWF)	0234/3211942	Luzia.Vorspel@rub.de

Anlage 5

„Fahrplan“ der Verwaltungsmodernisierung NRW



Konzeptionelle Ebene

In dieser Phase werden die Grundlagen für eine flächendeckende Einführung in der Landesverwaltung erarbeitet und – sofern notwendig – Entscheidungen herbeigeführt.

Ministerielle Ebene

Viele Instrumente werden zunächst in den Ministerien eingeführt. Dadurch sollen wichtige Erfahrungen gesammelt und der feste Umsetzungswille der Führungsspitze dokumentiert werden.

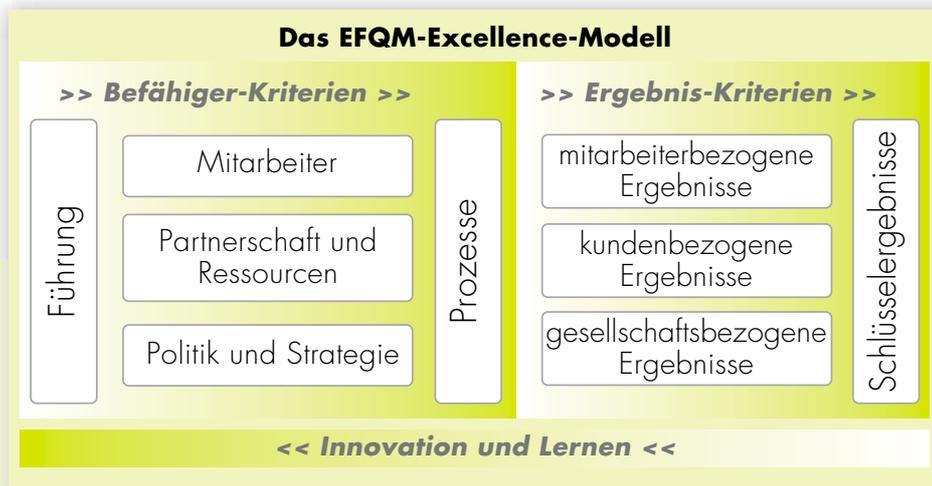
Durchführungsebene

In diesem Zeitraum werden, sofern noch nicht geschehen, die jeweiligen Instrumente landesweit angewandt.

Anlage 6

Selbstbewertungsinstrument QuickScreen (EFQM)

Der QuickScreen ist ein Instrument für die ganzheitliche Analyse und Bewertung einer Behörde. Es wird im Rahmen der strategischen Maßnahmenplanung eingesetzt. Das „Beratungsteam Steuerung und Führung“ der Polizei NRW hat dieses Instrument bereits in der Vergangenheit eingesetzt. Es ist eine wirksame und schnelle Methode der Selbstbewertung von Behörden nach EFQM, ein überzeugendes Hilfsmittel, um den kontinuierlichen Prozess erfolgreicher Steuerung und Führung in den Behörden zu unterstützen sowie ein Werkzeug, welches eine Beteiligung von Führungskräften Ihrer Organisation sicherstellt. Im Folgenden wird der Verfahrensablauf einer Selbstbewertung exemplarisch beschrieben:



– Situation

Nur durch eine aktive Beteiligung der Führungskräfte an der behördenspezifischen Entwicklung und Einführung eines Steuerungs- und Führungssystems wird es gelingen, dieses konsequent zu nutzen. Denn wenn die Beteiligten die Inhalte selber erarbeitet haben, lernen sie am besten. Mit anderen Worten: Die Führungskräfte werden solche Themen am ehesten aufgreifen und optimieren, die sie selbst als verbesserungsfähig erkannt haben!

– Methodik

Der QuickScreen ist ein in Dienstleistungsunternehmen und öffentlicher Verwaltung (u.a. Innenministerium NRW, Polizeibehörden) bereits mehrfach angewandtes Verfahren. Es basiert auf dem „EFQM-Modell für Excellence“. Fragen zur Bedeutung und zum Erfüllungsgrad vieler Einflussfaktoren einer Organisation bilden die Basis dieser Selbstbewertung. Neun Hauptkriterien, 32 Subkriterien und zahlreiche Orientierungspunkte nebst deren Verknüpfungen werden durch den QuickScreen anhand umfassender Fragebögen bearbeitet.

– Phase 1 (1/2 Arbeitstag)

Durch die Selbstbewertung einer Organisationseinheit durch die Führungskräfte wird ein Prozess eingeleitet, der ganzheitliche Führung mit konsequenter Ausrichtung auf umfassende und nachhaltige Leistungsverbesserungen in den Dienststellen ermöglicht. Ergebnis dieser Erhebungs- und Analysephase ist ein automatisch priorisierter Themenkatalog, der unmittelbar nach der Datenerhebung in Form einer Präsentation zur Verfügung steht.

>>

Anlage 6

– Phase 2 (1 Arbeitstag)

Die praxisorientierte Methode des QuickScreens sieht in dieser Phase eine Konsensfindung im Rahmen der 9 Kriterien des EFQM-Modells vor. Hier sollen Verbesserungsbereiche erkannt und eine Kommunikation zwischen den Beteiligten gefördert werden. Daran schließt sich die Erarbeitung konkreter Maßnahmen an, die an den wichtigsten Einflussfaktoren der Organisation ausgerichtet sind. Gemeinsam fließen sie in einen Aktionsplan ein, der von allen Beteiligten autorisiert ist und in dem jeder Beteiligte Verantwortung übernimmt.

– Phase 3 (1 Arbeitstag)

Diese Phase widmet sich der gezielten organisationsspezifischen Auswahl der zuvor priorisierten Verbesserungsmaßnahmen, die vor allem an kosten- und zeitrestriktiven Aspekten ausgerichtet werden müssen. Eine Auswahl und Anpassung allgemeiner Kennzahlen ist ebenso Thema wie die Diskussion erster Projekte mit Zielvereinbarung, spezifischen Kennzahlen, bestimmten Vorgaben und Maßnahmen. Zur Unterstützung finden Balanced Scorecards Anwendung, in die auch die Verantwortlichkeiten und die Vorstellungen zur zeitlichen Realisierung aufgenommen werden.

Mit dem moderierten Einsatz des QuickScreen (EFQM) bietet sich die Möglichkeit eigene Stärken zu benennen, Verbesserungspotenziale zu erkennen und in kürzester Zeit gezielte Maßnahmen abzuleiten. Weitere Informationen erhalten Sie beim „Beratungsteam Steuerung und Führung“ der Polizei NRW, E-Mail: bstf.info@t-online.de.

Index

B	
Benchmarking	7
C	
Change Management	2, 8
Controlling	4, 5, 13, 14
E	
Entscheidungskriterien	5, 9
Erfolgsfaktoren	2, 7, 13, 14
F	
Fahrplan Binnenmodernisierung	2, 3, 9, 16
Führung	
– Führungskräfte	3
– Führungsspitze	7, 13
K	
Kennzahlen	6
Kompetenznetzwerk	2, 8
Kosten	6
Kunden	3, 6, 10
L	
Landesregierung NRW	3, 4, 9
– Kabinettsentscheidung	4
M	
Managementsystem	4, 5, 10
– Balanced Scorecard	4, 5, 6, 10, 11, 12, 14
Ministerien	3, 4, 5, 6, 9
Mitarbeiter	3, 6, 7, 10, 13, 14
Modernisierung	
– Binnenmodernisierung	3, 4, 6, 7, 9
– Verwaltungsmodernisierung	2, 3, 11, 16
P	
Prozesse	4, 6
– Verfahrensabläufe	4
Prozessorientierung	4
Q	
Qualität	3, 4, 6, 10, 11
– Qualitätsanalyse	6
– Qualitätsdimensionen	6
Qualitätsmanagement	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14
– Aufwand	2, 7, 8, 14
– Nutzen	6, 7, 8, 10
Qualitätsmanagementsysteme	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12
– Common Assessment Framework (CAF)	4, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13
– DIN EN ISO 9000	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 14
– European Foundation for Quality Management (EFQM)	2, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13
– Justiz Matrix	5, 12, 14
– TQM	10
R	
Reformbeauftragter	4, 5
Regierungskommission	4, 9
S	
Selbstbewertung	3, 6, 8
– QuickScreen	2, 5, 8, 13
V	
Veränderungsprozess	3
– Handlungsempfehlungen	6, 8
– Verbesserungsmaßnahmen	7
Verbesserungsprozess	4, 6
Verbesserungszyklus	6
W	
Wissensbasis	3, 11
Wissenstransfer	2, 8
Z	
Zertifizierung	6, 7, 10
Ziele	
– Zieldimension	6
– Zielsysteme	5
– Zielvereinbarungen	6

Impressum

Herausgeber

Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen
– Projekt Verwaltungsmodernisierung –
40190 Düsseldorf
Telefon: 0211/ 871 - 01, Fax: - 3029
E-Mail: moderne-verwaltung.nrw.de
www.moderne-verwaltung.nrw.de
Redaktion: Jürgen Lubitz

Layout und Schlussredaktion

mediaDesign.Vollmer@t-online.de, Dortmund

Druck

E. Holterdorf GmbH & Co. KG, Oelde

EFQM-
QuickScreen

TQM / CAF

Balanced
Scorecard

Q

M

Qualitäts-
management

Kompetenz-
netzwerk

DIN EN
ISO 9000

Change
Management

www.moderne-verwaltung.nrw.de



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen

NRW.

VERWALTUNGS
modernisierung