

# Strategischer Balanceakt – Qualitätsmanagement



Prof. Dr. Martin Brüggemeier lehrt Public Management an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.

Alle reden von Qualitätsmanagement – doch was ist damit überhaupt gemeint? Und wie kann es in Organisationen richtig „gelebt“ werden? Das wollten wir von Prof. Dr. Martin Brüggemeier wissen. Er lehrt Public Management an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (FHTW).

## Welche Kriterien spielen beim Qualitätsmanagement eine Rolle?

Für Dienstleister im Wettbewerb ist die Bedeutung von Qualität gar nicht zu überschätzen. Schließlich ist es die Beschaffenheit von Produkten, die Kunden überhaupt erst an die Kasse führt – aber mitunter auch auf die Palme bringt oder zur Konkurrenz treibt. Zum Qualitätsmanagement (QM) zähle ich hier alle Aktivitäten, die darauf abzielen, dass öffentliche Dienstleistungen zuverlässig berechtigten Erwartungen entsprechen. Damit meine ich rechtliche und fachliche Standards, aber vor allem auch subjektive Kundenwünsche. Die „Berechtigung“ von Erwartungen muss allerdings differenziert erfasst werden und mit der Zahlungsbereitschaft bzw. Finanzierbarkeit in Einklang gebracht werden.

QM gerät somit zu einem strategischen Balanceakt: Zwangsbeglückung, die der Kunde weder will noch bezahlt, gefährdet den Erfolg. Gleiches gilt aber auch für die bloße Orientierung an abgefragten Kundenvorstellungen, denn diese beziehen sich meist nur auf bereits bekannte Lösungen. Im Grunde muss ein erfolgreicher Dienstleister seine Kunden

besser verstehen als sie sich selbst, denn die Wettbewerbsfähigkeit lässt sich nur dann nachhaltig sichern, wenn Kundenerwartungen übertroffen und innovative Lösungen angeboten werden. Beim QM geht es also nicht nur um die Frage „Wie können wir es gut machen?“, sondern immer auch um die Frage „Wie können wir besser werden?“

## In der Verwaltung geht nichts mehr ohne IT. Wie wirkt sich das auf Maßnahmen zum Qualitätsmanagement aus?

Auch in der IT geht nichts mehr ohne QM und ein leistungsfähiges QM ist ohne IT kaum noch denkbar. Bei IT-Vorhaben müssen Maßnahmen zum QM fester Bestandteil eines professionellen Projektmanagements sein. Hierzu gehören zum Beispiel ein Qualitätsplan und Risikoversorge. Zugleich stellt die verteilte Produktion von Dienstleistungen mit verschiedenen Partnern in öffentlichen Leistungsnetzwerken das QM vor neue Herausforderungen. Ein nachgewiesenes QM sichert hier das notwendige Grundvertrauen, während die IT ein effizientes Qualitätscontrolling ermöglicht. In IT-basierten Geschäftsprozessen können zahlreiche Qualitätskennzahlen und -indikatoren automatisiert ausgelesen werden. Die richtige QM-Frage lautet deshalb nicht „Was geht?“ sondern „Was nützt?“

Generell möchte ich vor einem bürokratischen QM-Fetischismus warnen, bei dem das Thema „Qualität“ lediglich in regel- und kontrollorientierter Form abgearbeitet wird. Die „Digitalisierung“ des QM darf nicht davon ablenken, dass sich Qualitätsorientierung gerade im Dienstleistungsbereich in erster Linie zwischen den Ohren aller Mitarbeiter abspielt und als sichtbarer Ausdruck der Organisationskultur im täglichen Handeln erlebbar sein muss.

## In den Kommunen finden die meisten Kontakte zwischen Bürgern und Verwaltung statt. Wie definieren Sie die Erfolgsfaktoren für eine „gute Verwaltung“?

Statt zweifelhaften Vorstellungen von einer „industrialisierten Verwaltung“ hinterher zu laufen, beherzigen gute Verwaltungen die Erkenntnisse des Dienstleistungsmarketing. Gute Verwaltungen nutzen die IT als Ermöglichungstechnologie für eine verbesserte Kunden- und Bürgerorientierung. Sie gewährleisten unterschiedliche Zugangswege zu öffentlichen Dienstleistungen und unterstützen in Zeiten von Web 2.0 die Vitalisierung politischer Prozesse. Gute Verwaltungen optimieren nicht nur ihre Geschäftsprozesse, sondern auch die Kundenprozesse. Sie sorgen für eine situativ angepasste und sichere technische Unterstützung von beratungsintensiven Dienstleistungen im persönlichen Kontakt und für One-Stop-Shop-Lösungen.

Die beste Verwaltung ist aber vielfach eine „No-stop-Verwaltung“, die der Bürger gar nicht spürt. Wo immer dies möglich und sinnvoll ist, sollten die bürokratische Belastung und Belästigung von Bürgern und Wirtschaft durch Back Office-Integration und „Information Sharing“ minimiert werden. Schließlich machen gute Verwaltungen nicht alles selber, sondern sie nutzen die Möglichkeiten der vernetzten Arbeitsteilung. Auch aus QM-Perspektive sollte daher die Frage nicht lauten „Wer ist zuständig?“ sondern „Wer kann es am besten?“

Kurzum: Gute Verwaltungen leben nicht über ihre Verhältnisse, sondern sie nutzen geschickt die Gestaltungspotenziale der IT, um aus den vorhandenen knappen Ressourcen das Beste für ihre örtliche Gemeinschaft zu machen. ■