



Thomas Graßmann

Qualitätsmanagement im Statistischen Landesamt Sachsen – Stand und Perspektiven

Vorbemerkungen

Seit fünf Jahren gibt es im Statistischen Landesamt des Freistaates Sachsen einen Funktionsbereich, der sich explizit mit Fragen des Qualitätsmanagements befasst. Dieses Jubiläum ist der Anlass dafür, ein erstes Resümee davon zu ziehen, woran gearbeitet wurde, woran gegenwärtig gearbeitet wird und was künftig geplant ist. Mithin geht es um eine Revision dessen, was das Qualitätsmanagement zu bewirken vermochte und künftig zu bewirken vermag.

Die nachfolgenden fünf Abschnitte skizzieren die strategische Zielstellung des Statistischen Landesamtes Sachsen, um darauf aufbauend das Qualitätsmanagement im Amt und dessen Ausgestaltung als Beitrag zur Erreichung dieses Zieles darzustellen und zu bewerten.

Organisationale Effizienz als strategisches Ziel des Statistischen Landesamtes

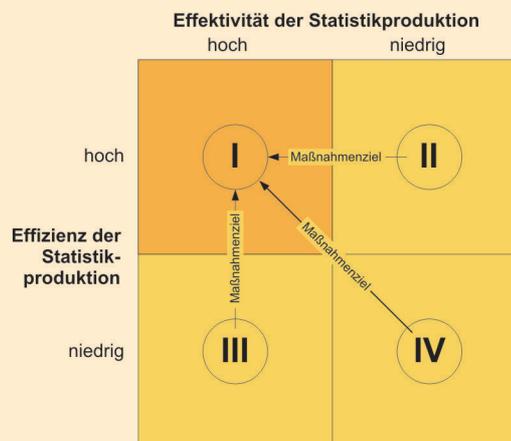
Daten der amtlichen Statistik sind aus entwickelten Industriegesellschaften nicht wegzudenken. [1] Sie dienen einerseits als Grundlage der Entscheidungen von Verantwortungsträgern, [2] andererseits helfen sie dabei, gefällte Entscheidungen nachvollziehbar und in ihren Auswirkungen transparent zu machen. Aufgrund der Unabhängigkeit der amtlichen Statistik von politischer Einflussnahme oder privaten Geldgebern und der über umfangreiche Qualitätskontrollen abgesicherten Verlässlichkeit der Daten sind diese die Voraussetzung für ein »politisches Controlling«. Insofern agieren Statistische Ämter stellvertretend für alle Bürgerinnen und Bürger eines Landes. [3]

Die Produktion verlässlicher Daten erfordert Ressourcen, die der amtlichen Statistik zur Verfügung gestellt werden müssen: sowohl von den Auskunftspflichtigen/Auskunftsgebenden als auch von der öffentlichen Hand. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind allerdings begrenzt. [4] Deswegen ist es Aufgabe der Statistischen Ämter, mit den vorhandenen Ressourcen gewissenshaft umzugehen.

Nun liegt es noch nicht lange zurück, da haben die Rechnungshöfe der Länder und des Bundes der Statistikproduktion mangelnde Effizienz attestiert: „Prüfungen ... [hätten] gezeigt, dass die Statistischen Ämter und das öffentliche Statistikwesen insgesamt durch verschiedene Maßnahmen optimiert und die Wirtschaftlichkeit erheblich verbessert werden können.“ [5] Spätestens nach der Publikation dieser Ergebnisse wurden auch die Statistischen Ämter Gegenstand effizienzorientierter Reformüberlegungen. Insgesamt besehen geht es dabei um die Steigerung der organisationalen Effizienz der Statistischen Ämter, d. h. um die parallele Verbesserung von Effektivität und Effizienz. [6] Graphisch lässt sich diese Überlegung wie in der nachstehenden Abbildung veranschaulichen (vgl. Abbildung 1).

Würden sich die Statistischen Ämter in Quadrant I bewegen, bestünde kein Handlungsbedarf. Die Statistikproduktion würde effizient abgewickelt werden, die Produkte der Ämter würden Dritten (den Statistiknutzern) maximalen Nutzen stiften. Alle anderen Positionen in der Matrix erfordern Anpassungsmaßnahmen. Eine Position in Quadrant II würde z. B. bedeuten, dass das betrachtete Amt zwar effizient arbeitet, infolge des verfehlten Zieles aber ineffektiv, mithin organisational ineffizient. Das glei-

Abb. 1 Effizienz und Effektivität des StLA als strategische Ziele: organisationale Effizienz



Quelle: In Anlehnung an Graßmann (im Erscheinen), S. 35.

che gilt für die in Quadrant III veranschaulichte Situation: Ein Amt, das zwar seine Ziele erreicht, dabei aber Ressourcen verschwendet, verdient ebenso wenig wie jenes in Quadrant II das Prädikat organisational effizient. Quadrant IV schließlich beschreibt eine Konstellation von Produktivität und Effektivität der Statistischen Landesämter, in der diese weder effizient noch effektiv arbeiten: Ressourcen würden im Statistikproduktionsprozess nicht überlegt eingesetzt, Ziele nicht erreicht, d. h. Informationsbedürfnisse von Statistiknutzern nicht befriedigt werden.

Die in den Ämtern ergriffenen Maßnahmen zur Effizienzverbesserung müssen sich in Abhängigkeit von der Position in der Vier-Felder-Matrix unterscheiden. Aber auch die individuellen Vorkenntnisse und Interessen der maßgeblichen Akteure haben Einfluss auf die ausgewählten Maßnahmebündel. Darüber hinaus müssen Maßnahmen zur Steigerung der organisationalen Effizienz faktisch und rechtlich verfügbar sein. Das heißt, sie müssen (1.) als Problemlösungen bekannt sein, (2.) von den verantwortlichen Entscheidern beherrscht werden und (3.) bei nachgewiesener Eignung und faktischer Verfügbarkeit auf Basis der geltenden Rechtsnormen auch anwendbar sein. [7]

Qualitätsmanagement im Statistischen Landesamt Sachsen als Mittel der Wahl

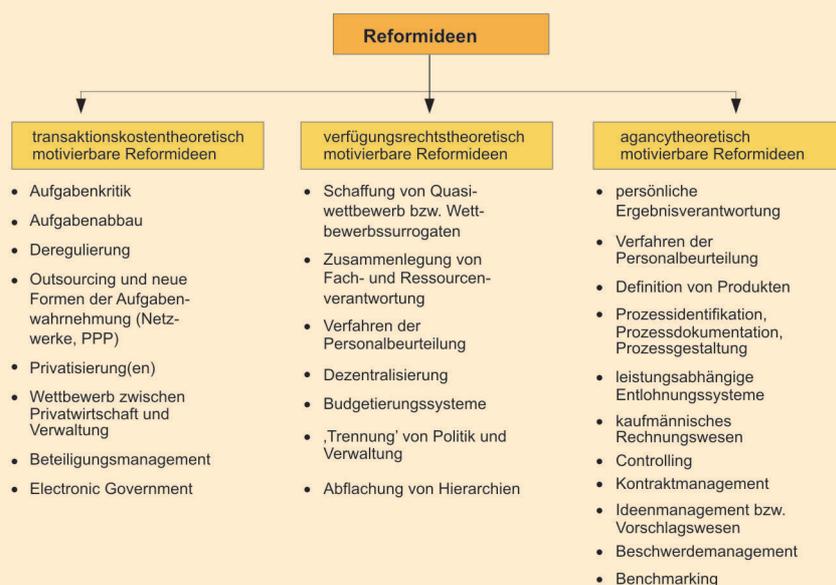
Wenn es mit Blick auf die Verwaltungsreform in OECD-Ländern heißt, dass Modernisierungsprogramme in der Regel mehr Ideen-sammlungen gleichen, als in sich schlüssigen, kohärenten Plänen mit einer vereinheitlichten Strategie der Veränderung, [8] so könnte man diese Aussage ebenso auf die Statistischen Ämter im Allgemeinen und auf das Statistische Landesamt des Freistaates Sachsen im Besonderen beziehen. Wie umfangreich das Paket an Reformideen theoretisch sein kann, zeigt die nachfolgende Aufstellung (vgl. Abbildung 2), die sich, um dem Maßnahmespektrum hinsichtlich seiner Wirkungsziele eine innere Struktur zu verleihen, am Forschungsprogramm der Neuen Institutionenökonomik orientiert. [9] Die Formulierung „ausgewählte Ideen“ macht deutlich, dass die Zusammenstellung keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Die verschiedenen Reformi-

deen finden ihre praktische Klammer im sogenannten Neuen Steuerungsmodell der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt). [10]

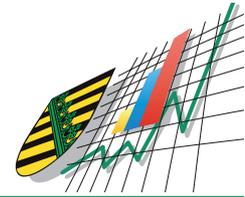
Eine dem Neuen Steuerungsmodell der KGSt vergleichbare Klammer für die verschiedenen Reformideen findet sich in umfassenden Qualitätsmanagementsystemen, die den Anspruch erheben, als integrative Managementkonzepte zu fungieren. [11] Im Jahr 2002 hat man sich im Statistischen Landesamt des Freistaates Sachsen für einen solchen Ansatz entschieden: Das EFQM-Modell. Der Grund dafür war sowohl inhaltlicher als auch pragmatischer Natur. Inhaltlicher Natur, weil das ausgewählte Modell einen ganzheitlichen Anspruch an die Mitarbeiter- und Organisationsführung formuliert. Pragmatischer Natur, da man sich bei der Auswahl auch davon leiten ließ, dass es bereits erste Erfahrungen mit dem Modell in verschiedenen statistischen Ämtern Deutschlands und Europas gab, von denen man profitieren konnte.

Das EFQM-Modell lässt sich als eine „Philosophie des guten Managements“ interpretieren, die umfassend beschreibt, wie Bestand und Erfolg des Statistischen Landesamtes nachhaltig gesichert werden können. Eine explizite Unterteilung zwischen dem Management der Qualität und dem Management der Organisation ist im Modell nicht vorgesehen. Vielmehr schließt „gutes“ Management das Management von Qualität mit ein. Die Bewertung der Managementgüte wird über neun Kriterien vorgenommen, die in zwei große Gruppen – Befähiger und Ergebnisse – untergliedert sind (vgl. Abbildung 3). Hintergrund dieser Anordnung ist die Überlegung, dass die ausgewählten Kri-

Abb. 2 Verbesserung der organisationalen Effizienz: Ausgewählte Ideen im Überblick



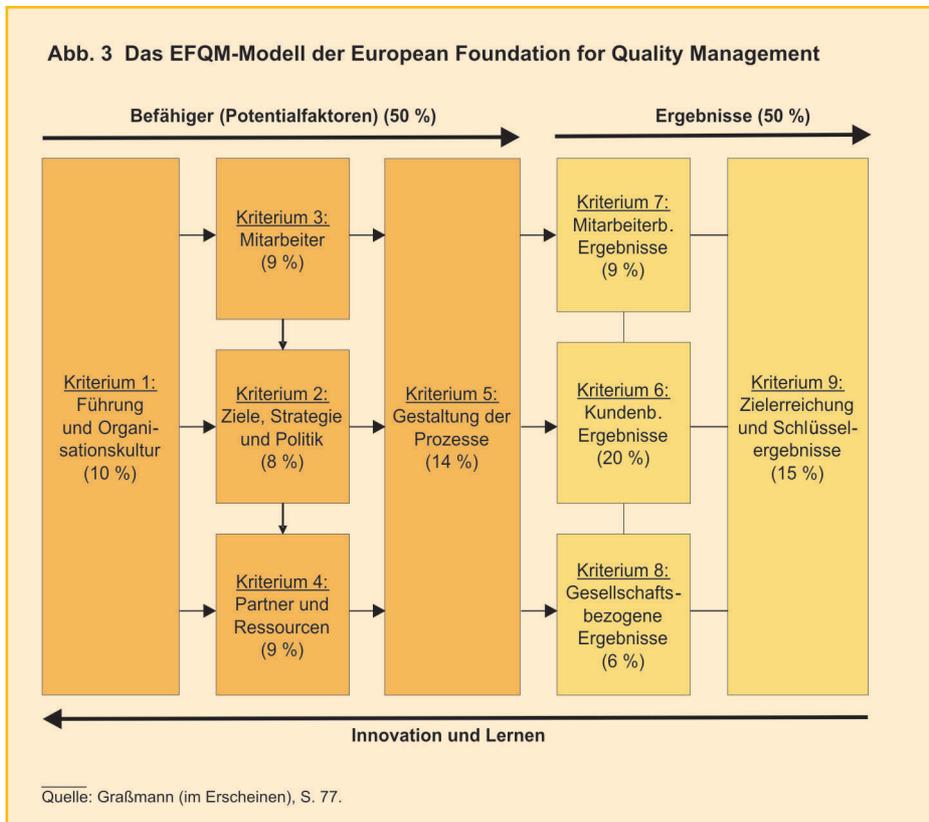
Quelle: Graßmann (im Erscheinen), S. 77.



terien in Beziehung zueinander stehen: Die fünf „Befähiger“ bewirken in ihrem Zusammenspiel die vier Ergebniskomplexe und implizieren so eine Ursache-Wirkungs-Beziehung. [12] Während die Ergebniskriterien Auskunft darüber geben, wo das Statistische Landesamt im jeweils betrachteten Zeitpunkt steht, geben die sog. Befähigerkriterien Antwort darauf, was im Amt getan wird, um die diagnostizierten Ergebnisse zu bewirken. [13]

Das EFQM-Modell ist ein sehr komplexer Ansatz, der den Versuch widerspiegelt, alle Faktoren, die die Qualität einer Organisation beeinflussen, abzubilden und deren Wechselwirkungen untereinander zu berücksichtigen. Gleichwohl das Modell auf praktischen Erfahrungen mit Managementprozessen aufbaut, liefert es kein Universalrezept für die Verbesserung der organisationalen Effizienz des Amtes. [14] Dafür lässt sich das Modell umso besser als mentale Landkarte verwenden, die die Orientierung in der Landschaft der Reformideen erleichtert und dabei hilft, die verschiedenen Ideen als organisatorische Komplemente zu begreifen, die nur bei gemeinsamer, klug aufeinander abgestimmter Implementierung die beabsichtigte Wirkung entfalten. Der letzte Gedankengang lässt sich wie folgt veranschaulichen: Im Neuen Steuerungsmodell der KGSt ist es vorgesehen, Fach- und Ressourcenverantwortung zusammenzuführen. Das erlaubt es, Mitarbeitern einen höheren Dezentralisierungsgrad bzw. mehr Autonomie und Handlungsfreiheit einzuräumen. Dennoch kann man sich nicht darauf verlassen, dass die so gebündelten Verfügungsrechte die Mitarbeiter veranlassen werden, ihr Arbeitspotential in Arbeitsleistung zu transformieren. Um das so weit wie möglich zu gewährleisten, sind neben ggf. notwendigen Qualifizierungen geeignete Anreize erforderlich. Um Anreize gewähren zu können, ist aber die Beurteilung der erbrachten Leistungen notwendig. Die Beurteilung der Leistungen wiederum setzt neben professionellen Beurteilungsverfahren auch die Transparenz der erbrachten Leistung voraus. (Leistungs-) Transparenz kann durch ein geeignetes verwaltungsinternes kurzfristiges Rechnungswesen geschaffen werden. Leistung selbst setzt die klare Artikulation dessen voraus, welche Leistung erwartet wird. Bereits an dieser Gedankenkette wird ersichtlich, dass z. B. Kosten- und Leistungsrechnung nur ein isolierter Bau-

Abb. 3 Das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management



stein für die Verbesserung von Effektivität und Effizienz sein kann, der, für sich eingeführt, d. h. ohne konkrete Zweckbindung, keinen größeren Nutzen stiften wird. [15] Schon die Überlegung Mitarbeitern durch die Dezentralisierung von Aufgaben und Verantwortung im Rahmen der Abflachung von Hierarchien mehr Autonomie bzw. Handlungsspielraum zu gewähren, berührt also mehrere Befähigerkriterien, nämlich mindestens die Kriterien Führung und Organisationskultur, Mitarbeiter und Prozesse.

Ist daraus zu schlussfolgern, dass alle Maßnahmen, die der Verbesserung der organisationalen Effizienz des Statistischen Landesamtes dienen, gleichzeitig ergriffen, alle geeigneten, faktisch und rechtlich verfügbaren Instrumente synchron zum Einsatz gebracht werden müssen? Gegen solch einen Ansatz sprechen verschiedene Gesichtspunkte: Zum einen bindet die Bearbeitung der einzelnen Kriterien und die Implementierung der verschiedenen ausgewählten Instrumente Ressourcen. [16] Auf deren Knappheit wird weiter oben bereits verwiesen. Zum anderen gibt es Empfehlungen die dafür sprechen, das Modell nicht sofort vollständig zu übernehmen, sondern auf die eigenen Bedürfnisse zuzuschneiden und der vorhandenen Kultur anzupassen. [17] Diese Verfahrensweise dominiert auch das Qualitätsmanagement im Statistischen Landesamt des Freistaates Sachsen.

Qualitätsmanagement nach Maß geschneidert: »Modulares Qualitätsmanagement« im Statistischen Landesamt des Freistaates Sachsen

Gleichwohl die European Foundation for Quality Management mit dem EFQM-Modell for Excellence eine mentale Landkarte zum „guten“ Management anbietet, kartiert sie nicht den exakten Weg zu diesem Ziel; bietet keinen Königsweg an. Vielmehr lassen sich die einzelnen Bausteine des Modells als Module interpretieren, die zwar alle berücksichtigt werden wollen, deren Bearbeitung aber durchaus den jeweils spezifischen Gegebenheiten Rechnung tragen kann. [18] Die Berücksichtigung der spezifischen Organisationssituation im Rahmen von verändernden Eingriffen und die Abstimmung der verwendeten Instrumente auf den Verwendungszusammenhang bezeichnen Picot et al. als Maßschneidern. [19] Insofern handelt es sich beim Qualitätsmanagement im Statistischen Landesamt des Freistaates Sachsen um einen den „Amtsbedingungen“ entsprechend maßgeschneiderten Ansatz, der gewährleistet, dass die ausgewählte Kombination aus (Reform-)Ideen, Prioritäten und Instrumenten zur Situation im Haus passt. [20]

Die Aktivitäten im Qualitätsmanagement lagen und liegen zunächst einmal auf den Handlungsfeldern, die am dringendsten einer Bearbeitung bedürfen. Charakteristisch für das Qualitätsmanagement im Amt ist die Überlagerung proaktiver und reaktiver Tätigkeitselemente: Zum einen machen Anforderungen, die aus dem aufgabenrelevanten Amtsumfeld an das Amt herangetragen werden, eine Reaktion erforderlich. Zum anderen hat das Amt genügend Freiheitsgrade, um bei der erforderlichen effizienzorientierten Neuausrichtung Akzente setzen zu können, die die Entwicklung hin zur „Business Excellence“ [21] begünstigen.

Für das Statistische Landesamt sind insbesondere zwei parallel verlaufende Entwicklungen aus dem Amtsumfeld relevant: Die beabsichtigte bzw. bereits realisierte signifikante Verringerung der für die Statistikproduktion einsetzbaren Ressourcen und das konstante, unter Umständen sogar noch wachsende Aufgabenvolumen. Es ist absehbar, dass die Statistikproduktionsprozesse künftig bei mindestens konstantem Aufgabenvolumen mit weniger Mitarbeitern erledigt werden müssen. Für das Qualitätsmanagement des Statistischen Landesamtes bedeutet das, dass einmal die Ergebnisqualität gesichert werden muss, zum anderen aber auch, dass auf den Gebieten der Strukturqualität und der Prozessqualität vermehrte Anstrengungen erforderlich sind.

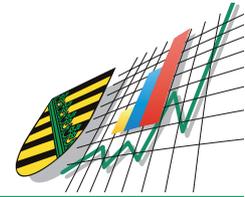
Die **Ergebnisqualität** bezieht sich auf die Beurteilung der erstellten Leistungen des Statistischen Landesamtes. Die Dimension der Ergebnisqualität beschreibt, welche Eigenschaften und Merkmale die erstellten Statistikprodukte haben und ob diese den Anforderungen der Kunden entsprechen. [22] Die

erstellten Statistiken haben strengen Qualitätsstandards [23] zu genügen, die im Europäischen Statistischen System (ESS) entwickelt wurden. Dadurch werden die Relevanz der Daten, deren Genauigkeit, Aktualität, Verfügbarkeit und Transparenz, Vergleichbarkeit und Kohärenz gewährleistet. [24] Beispiele für Instrumente der Qualitätssicherung dieser Dimension sind das Termincontrolling oder die Plausibilisierung der Daten. Das Termincontrolling ist ein Monitoringsystem, mit dem die Aktualität der Daten sichergestellt werden soll. Dazu heißt es: „Es gehört zu den Zielen der amtlichen Statistik, aktuelle statistische Ergebnisse zu präsentieren. Dies setzt u. a. Absprachen zwischen den Statistischen Ämtern der Länder und dem Statistischen Bundesamt über die Termine der Datenlieferung bei den einzelnen Statistiken voraus. Aufgabe des zentralen Termincontrollings ist es, diese Absprachen zu dokumentieren und die Amtsleitungen über die Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen zu informieren.“ [25] Ein weiteres Beispiel für Qualitätssicherungsmaßnahmen auf der Ebene der Ergebnisqualität ist die Plausibilisierung der erhobenen Daten. In deren Rahmen werden die Widerspruchsfreiheit, die formale Richtigkeit, die inhaltliche Konsistenz sowie die Vollzähligkeit und Vollständigkeit der Daten sichergestellt. [26]

Das EFQM-Modell erweitert die Perspektive der Ergebnisqualität beträchtlich. Über die reine „Gütekontrolle“ der Produkte im Statistikproduktionsprozess hinaus werden ebenso mitarbeiterbezogene, kundenbezogene sowie gesellschaftsbezogene Ergebnisse der Amtsaktivitäten betrachtet, wobei das Hauptaugenmerk den Kunden gilt (vgl. die Gewichtung der einzelnen Kriterien in Abbildung 3). [27]

Facetten der Kundenorientierung umfassen u. a. die Kenntnis der Kunden und Märkte, das explizite Management der Kundenbeziehungen, die Ermittlung der Kundenzufriedenheit und deren Weiterentwicklung (Kundennutzenoptimierung) sowie den Vergleich der eigenen Ergebnisse mit denen der Konkurrenz. [28] Im Statistischen Landesamt gibt es verschiedene Arbeitsgebiete, die sich dem EFQM-Kriterium 6: »kundenbezogene Ergebnisse« zuordnen lassen.

Insbesondere Kundeninformationen liefern wichtige Hinweise für die bedarfsgerechte bzw. kundenorientierte Steuerung. Sie geben z. B. Aufschluss über mögliche Serviceverbesserungen, über mögliche Produktinnovation oder über Potentiale interner Prozessverbesserungen. Deswegen erfolgt im Statistischen Landesamt die systematische Erfassung der Kundeninformationen in einem Customer-Relationship-Management-System (CRMS), auf welches alle Bereiche Zugriff haben (werden), die in direktem Kundenkontakt stehen. Die Auswertung der Daten aus der CRMS-Datenbank ist wiederum Grundlage für die kundennutzenorientierte Arbeit des Marketingbereiches.



Um Klarheit über zukünftige Kundenerwartungen zu erhalten, befassen sich mehrere Mitarbeiter mit den Informationsbedürfnissen potentieller Kunden, um darauf aufbauend ein innovatives Produktportfolio – unabhängig von der aktuellen Produktpalette – entwickeln zu können. Zudem können durch besser koordinierte Kundenkontakte der Kundenfokus erweitert und Kundenprobleme sowie der entsprechende Datenbedarf passgenau identifiziert werden. [29]

Im Bereich »mitarbeiterbezogener Ergebnisse« (EFQM-Kriterium 7) ist die Mitarbeiterzufriedenheit ein wesentlicher Baustein. Typischerweise wird die Mitarbeiterzufriedenheit durch schriftliche Mitarbeiterbefragungen erhoben oder an aussagefähigen Indikatoren (z. B. Fehlzeiten, Mitarbeiterfluktuation) abgelesen. Mit dem Kriterium mitarbeiterbezogene Ergebnisse haben sich im Jahr 2006 zwei Diplomarbeiten [30] auseinandergesetzt, in deren Rahmen auch Mitarbeiterbefragungen durchgeführt wurden. Die Auswertung der Befragungen wird derzeit dazu genutzt, Maßnahmen abzuleiten, welche der Mitarbeiterzufriedenheit förderlich sind. Zudem werden regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, die sich auf die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze beziehen (die sog. „Gefährdungsanalyse“).

Im Rahmen der Bearbeitung des EFQM-Kriteriums 8: »gesellschaftsbezogene Ergebnisse« sucht man u. a. Aussagen darüber zu erhalten, wie das Statistische Landesamt sein Image in der Gesellschaft erfasst oder welchen Beitrag die Arbeit des Amtes zur Verbesserung der Lebensqualität leistet. Zur Lebensqualität wird auch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen unter dem Gesichtspunkt humaner Arbeit gerechnet. Ebenso fällt die Freisetzung von Mitarbeitern ab einer kritischen Größenordnung in den Rahmen des Kriteriums 8. [31] Sieht man von gemeinsamen Veröffentlichungen wie solchen zum gesellschaftlichen Nutzen von Statistik

im Statistischen Verbund ab, werden in diesem Feld im Amt noch keine systematischen Anstrengungen zur Ergebnisbewertung vorgenommen. Das lässt sich ggf. auch dadurch rechtfertigen, dass das Statistische Landesamt als Einrichtung der öffentlichen Verwaltung ohnehin dem Gemeinwohl verpflichtet ist.

Die verschiedenen Projekte, die sich dem Aspekt der Ergebnisqualität zuordnen lassen, werden exemplarisch in Abbildung 4 aufgeführt.

Die Dimension der **Prozessqualität** beschreibt alle Aspekte der Ausführung der Statistikproduktion im Landesamt. Zur Gewährleistung der Prozessqualität gehören z. B. die Erstellung eines Leitbildes, die schriftliche Darstellung des Leistungsspektrums, die Transparenz und Dokumentation wichtiger Verfahrensschritte, die Mitwirkung der Kunden bei der Entwicklung von Alternativen, die Reduktion des Aufwandes beim Kunden und im Statistischen Landesamt oder die Pflege von Kooperationen und Netzwerken mit Kunden. [32]

Prozessidentifikation, Prozessaufnahme, Prozessanalyse oder Prozessverbesserung sind Vokabeln, die die Mitarbeiter im Statistischen Landesamt Sachsen vordergründig mit dem EFQM-Modell assoziieren werden. Die ursprünglichen Bemühungen bei der Einführung des Modells konzentrierten sich nämlich im Rahmen eines Projektes „StLA-Excellence“ auf das EFQM-Kriterium 5: »Prozesse«. Vor dem Hintergrund, dass – ähnlich wie in vielen anderen Behörden – die Produktionsprozesse primär in den Köpfen der Mitarbeiter verankert, für Dritte aber intransparent waren, wurden sämtliche Statistikproduktionsprozesse und ausgewählte Prozesse der allgemeinen Verwaltung sowie der Informationsverarbeitung durch dafür qualifizierte (Mitarbeiter-)Teams expliziert, aufgenommen und analysiert. Weit mehr als 200 Vorschläge

zur Prozessverbesserung sind in einem Maßnahmenkatalog niedergelegt, dessen Evaluierung zeigt, dass viele der aufgezeigten Maßnahmen bereits umgesetzt wurden.

Derzeit befindet sich das Amt in einem im Wesentlichen durch die Ressourcenverknappung ausgelösten Umbauprozess, der sowohl die Aufbau- als auch die prozessorientierte Ablauforganisation umfasst. Dabei ist davon auszugehen, dass das mittlerweile im Statistischen Landesamt akkumulierte Prozesswissen dazu beigetragen hat, Annahmen über Prozessabläufe zu verifizieren

Abb. 4 Ergebnisqualität. Im StLA bearbeitete EFQM-Bausteine und ausgewählte Einzelmaßnahmen

Kriterium	Bearbeitung durch ...
EFQM-Kriterium 6 Kundenbezogene Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • CRMS • Informationsbedürfnisse potentieller Kunden • Produktinnovationen • Kundenzufriedenheitsanalysen
EFQM-Kriterium 7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Befragungen im Rahmen von Diplomarbeiten • „Gefährdungsanalyse“
EFQM-Kriterium 8 gesellschaftsbezogene Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • „Gefährdungsanalyse“
EFQM-Kriterium 9 Schlüsselerggebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Plausibilisierung • Termincontrolling

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

oder zu falsifizieren und auf eine faktenbewehrte Basis zu stellen. Statistikproduktionsprozesse können so auf einer objektivierten Grundlage diskutiert werden. Die Entwicklung ist sogar soweit gediehen, dass angestrebt wird, z. B. in den Fachabteilungen das in der Amtskultur verankerte tradierte Bereichsdenken aufzubrechen und durch einen »esprit de corps«, d. h. einen »Gemeinschaftsgeist«, zu ersetzen, der es ermöglicht den Mitarbeiterinsatz so zu flexibilisieren, dass diese ohne organisatorische Probleme und individuelle Vorbehalte zwischen gleichartigen Aufgabenbereichen „oszillieren“ können. Die Vorteile solch einer Flexibilisierung der Produktionsprozesse sind mannigfaltig:

- es kommt zu einer Beschäftigungsglättung zwischen Produktionsbereichen mit zeitweiliger Überauslastung und solchen mit zeitweiliger Unterauslastung,
- die Mitarbeiter des Statistischen Landesamtes bauen weitere Kompetenzen auf, so dass die gegenseitige Vertretung im Bedarfsfall vereinfacht wird,
- spezifisches (Prozess- bzw. Fach-)Wissen ist im Einzelfall nicht mehr nur an einen einzelnen Mitarbeiter gebunden, so dass die Abhängigkeit des Amtes von erfolgskritischen Kompetenzen einzelner Mitarbeiter sinkt,
- der Effizienzzuwachs im Produktionsprozess erlaubt es, Ressourcen für (daten-)analytische Arbeiten aus der laufenden Datenproduktion abzuziehen und so einen spezialisierten Zweig »Analyse« zu begründen.

Die Verwirklichung der skizzierten Amtsorganisation mit ihren aufgeführten Vorteilen setzt voraus, dass einige Nebenbedingungen erfüllt sind. Dazu gehört z. B. die Standardisierung von im Statistikproduktionsprozess genutzten Softwarelösungen oder das Vorhalten sog. Metadaten [33] an der Schnittstelle zwischen Datenproduktion und Datenanalyse, so dass sich hier weitere Arbeitsfelder auftun, denen sich im Amt bereits dafür geeignete Mitarbeiter widmen.

Die für die Statistikproduktion anfallenden Aufwendungen werden durch das Controlling des Hauses erfasst und aufbereitet und den Führungskräften als Mittel der Steuerungsunterstützung zur Verfügung gestellt. [34] Insofern lassen sich ebenso Aussagen über die jeweiligen Durchlaufzeiten für die Produktion einzelner Statistiken gewinnen, die wiederum – perspektivisch – in zeitraumbezogene

Abb. 5 Prozessqualität. Im StLA bearbeitete EFQM-Bausteine und ausgewählte Einzelmaßnahmen

Kriterium	Bearbeitung durch ...
<u>EFQM-Kriterium 2</u> Ziele, Strategie und Politik	<ul style="list-style-type: none"> • Leitbild • Katalog der Amtsziele
<u>EFQM-Kriterium 5</u> Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt „StLA-Excellence“ mit <ul style="list-style-type: none"> - Prozessidentifikation - Prozessaufnahme - Prozessanalyse und - Prozessverbesserung • Aufgabensteuerung durch Projektarbeit

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

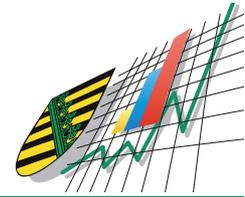
intertemporale Vergleiche einzelner Statistiken oder zeitpunktbezogene, kriteriengeleitete Vergleiche unterschiedlicher Statistiken münden könnten. Solche Vergleiche können einmal im Haus durchgeführt werden, zum anderen aber auch zwischen den verschiedenen Landesämtern. Die transparenten Statistikproduktionsprozesse dienen dabei als Grundlage für den Vergleichsprozess, der unter dem Schlagwort Benchmarking durchgeführt wird.

Eine weitere Aktivität im Haus, die sich mit der Gewährleistung der Prozessqualität in Verbindung bringen lässt, ist z. B. die Entscheidung, Projektmanagement so umfänglich wie möglich als Arbeitsmethode zu etablieren. Dafür werden schrittweise alle Mitarbeiter mit den grundlegenden Methoden des Projektmanagements vertraut gemacht. Darüber hinaus werden standardisierte Leitlinien erstellt, wie Projekte initiiert, dokumentiert, überwacht und evaluiert werden sollen. Diese Verfahrensweise trägt insbesondere dazu bei, Doppelarbeiten zu vermeiden oder die Sinnhaftigkeit des jeweils geplanten Ressourceneinsatzes noch einmal gezielt zu hinterfragen.

Das EFQM-Kriterium 2: »Ziele, Strategien und Politik« wird im Statistischen Landesamt u. a. durch ein bereits vor einigen Jahren erarbeitetes (Amts-)Leitbild und durch eine im Zuge des jüngsten Veränderungsschubes ausgearbeitete Zielstruktur re-präsentiert. Die Zielstruktur des Statistischen Landesamtes beschreibt, welche Entwicklungsrichtung künftig angestrebt wird. Die Ausgestaltung der verschiedenen Handlungen wird dabei vom Bild des „zentralen Informationsdienstleisters für das Land Sachsen“ dominiert.

Abbildung 5 führt verschiedene Projekte im Statistischen Landesamt Sachsen auf, die sich dem Aspekt der Prozessqualität zuordnen lassen.

Die Dimension der **Strukturqualität** bezieht sich auf die Rahmenbedingungen der Statistikproduktion im Statistischen Landesamt: dessen räumliche und personelle Ausstattung, seine konzeptionelle



Ausrichtung, die Gestaltung der Leitungs- und Verwaltungsstrukturen sowie die Aufbau- und Ablauforganisation. Darunter fallen z. B. die „Eindeutigkeit der Kompetenzverteilung, die Zuständigkeitsregelung sowie die Ergebnisverantwortung der ... Mitarbeiter genauso wie Anforderungsprofile, eine angemessene Qualifikation, Art und Umfang der Fort- und Weiterbildung oder die Art und Weise der kooperativen Zusammenarbeit, der Partizipation der ... Mitarbeiter an Entscheidungen und das Führungsbild“ [35].

In der zitierten Beschreibung werden vornehmlich Aspekte angesprochen, die sich den Kriterien 1 und 2 des EFQM-Modells zuordnen lassen. Deswegen soll die Gewährleistung der Strukturqualität im Statistischen Landesamt Sachsen durch solche Arbeitsfelder belegt werden, die sich den beiden Kriterien zuordnen lassen.

Führung spielt in allen Organisationen eine herausragende Rolle. Im EFQM-Modell wird das Thema Führung unter dem Kriterium 1: »Führung und Organisationskultur« behandelt. Dazu heißt es, dass sich „ohne das Engagement der Führungskräfte weit reichende Veränderungsmaßnahmen in Richtung (Business) Excellence nicht realisieren“ [36] lassen. Führungsentagement ist „Conditio sine qua non“ jeder nachhaltig erfolgreichen Veränderung. Im Vordergrund der Erwägungen des ersten EFQM-Kriteriums steht insofern immer das Verhalten der Führungskräfte.

Die weiter oben aufgezeigten Entwicklungen im Umfeld des Statistischen Landesamtes und ein Teil der endogenen Bedingungen führen gegenwärtig und perspektivisch im Interesse der »Business Excellence« des Statistischen Landesamtes Sachsen zu Veränderungen, die als Paradigmenwechsel [37] bezeichnet werden können: Weg von der normenvollziehenden Behörde, hin zum gesetzestützend arbeitenden innovativen Informationsdienstleister. Damit die Führungskräfte des Amtes auf diesem Weg ihrer zentralen Rolle gerecht werden können, ergänzt ein engmaschiges Angebot von Sonderinformationsveranstaltungen mit Schulungscharakter das durch die Personalentwicklung abgesicherte Bildungsangebot. Mit der gleichen Zielstellung ist es darüber hinaus vorgesehen, die Führungskräfte an Coachingveranstaltungen teilnehmen zu lassen.

Das wichtigste Potential des Statistischen Landesamtes sind seine Mitarbeiter. Darum, wie das Mitarbeiterpotential gemagt und entwickelt wird, geht es im EFQM-Kriterium 3: »Mitarbeiter«. Mit insgesamt 18 Prozent (von 100 Prozent) wird dem Kri-

terium im gesamten Modell die zweithöchste Bedeutung für die Erreichung von „Business Excellence“ zugewiesen. [38] Bedenkt man, dass in öffentlichen Verwaltungen der Faktor Personal den Haupteinsatzfaktor im Produktionsprozess manifestiert, kann man auch im Statistischen Landesamt Sachsen die Bedeutung mitarbeiterorientierter Aktivitäten nicht hoch genug bewerten.

Zentrales Werkzeug für die Beurteilung qualitätsorientierter Aktivitäten im Mitarbeiterbereich sind regelmäßige Mitarbeiterbefragungen. Abgesehen von den turnusmäßigen Befragungen im Rahmen der „Gefährdungsanalyse“ und den weiter oben angeführten Befragungen im Rahmen von Diplomarbeiten gibt es im Statistischen Landesamt bislang keine systematischen Befragungen der Mitarbeiter. Um diese Lücke zu füllen, ist es geplant, bis Ende 2007 eine erste Befragung durchzuführen. Zugleich soll im Rahmen des Anpassungsprozesses des gesamten Amtes die Personalarbeit noch zukunftsorientierter gestaltet werden. Die Grundlagen dafür werden in einem von der Amtsspitze unterstützten Projekt erarbeitet.

Ein anderer Baustein mag hier die Beteiligung der Mitarbeiter sein. Dazu bieten sich aus der Perspektive des Qualitätsmanagements verschiedene Möglichkeiten an, von denen eine der Aufbau eines institutionalisierten Ideenmanagementsystems bzw. amtlichen Vorschlagswesens ist. Erste Schritte in diese Richtung hat es bereits im Rahmen des Veränderungsprozesses des Amtes gegeben: die Mitarbeiter des Amtes hatten Gelegenheit, möglichst viele innovative Ideen zur Rationalisierung der Statistikproduktion einzureichen. Diese wurden verdichtet, um schließlich, im Rahmen einer Klausurtagung der Top-Führungskräfte des Amtes, die erfolgversprechendsten auszuwählen um sie im Nachgang in eine kohärente Reformkonzeption zu überführen. Im Intranet war es den Mitarbeitern möglich, den Fortgang der Umsetzung ausgewählter Ideen nachzuverfolgen. Um sowohl das Prozedere des Ideenmanagements als auch die Möglichkeit der Umset-

Abb. 6 Prozessqualität. Im StLA bearbeitete EFQM-Bausteine und ausgewählte Einzelmaßnahmen

Kriterium	Bearbeitung durch ...
<u>EFQM-Kriterium 1</u> Führung und Organisationskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Sonderinformationsveranstaltungen mit Schulungscharakter • Führungskräftecoaching
<u>EFQM-Kriterium 3</u> Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterbefragung (geplant für 2007) • zukunftsorientierte Neukonzeption der Personalarbeit • Konzeption eines institutionalisierten Ideenmanagements bzw. Vorschlagswesens • Regelmäßige aufgabenbezogene und nichtaufgabenbezogene Mitarbeiterinformation durch direkte Vorgesetzte • Informationsschreiben der Amtsleitung

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

zungsverfolgung bzw. der Transparenz des Vorschlagswesens überhaupt zu verbessern, ist dessen richtlinienbasierte Standardisierung vorgesehen.

Verschiedene Projekte, die sich dem Aspekt der Strukturqualität zuordnen lassen, werden exemplarisch in Abbildung 6 aufgeführt.

Den Kommunikationsbedürfnissen der Mitarbeiter wird über verschiedene Kommunikationskanäle Rechnung getragen. Zum einen wird der „Führungsmannschaft“ des Amtes in den o. g. Sonderinformationsveranstaltungen immer wieder verdeutlicht, wie wichtig die regelmäßige aufgabenbezogene und die nicht-aufgabenbezogene Information der Mitarbeiter ist. [39] Der Erfolg dieser Verfahrensweise wird über standardisierte regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zu überprüfen sein. Zum anderen wird an Instrumenten gearbeitet, welche die aktive Kommunikation der Belegschaft mit der Amtsführung erlauben, z. B. geeignete Intranetforen. Darüber hinaus gibt die Amtsleitung in regelmäßigen Abständen Informationsschreiben heraus, welche über die Situation des Amtes informieren und Auskunft über den Fortgang des Veränderungsprozesses im Amt geben.

Qualitätsmanagement im Statistischen Landesamt Sachsen: Erfolg oder Misserfolg?

Obgleich allgegenwärtige Richtschnur und Orientierung, ist das Qualitätsmanagement im Statistischen Landesamt Sachsen nach fünf Jahren aus dem Zentrum der Aufmerksamkeit und abgestimmter Anstrengungen zurückgetreten. Zudem zeigen Erfahrungen innerhalb und außerhalb des Statistischen Landesamtes Sachsen, dass Qualitätsmanagement nicht umsonst zu haben, dass Qualität nicht billig ist. [40] Diese Überlegungen lassen zwei Fragen zu:

- 1) Haben die vergangenen fünf Jahre professionellen Qualitätsmanagements im Statistischen Landesamt Sachsen etwas bewirkt?
- 2) Sind bei ohnehin knappen Ressourcen weitere Investitionen in den Arbeitsbereich Qualitätsmanagement gerechtfertigt?

Aussagen darüber lassen sich erst in Verbindung mit den Zielstellungen, die mit der Einführung von Qualitätsmanagement im Statistischen Landesamt Sachsen verbunden waren, ableiten. Grundsätzlich wurde das Qualitätsmanagement als Mittel der Reorganisation eingeführt. Das Hauptaugenmerk galt der Modernisierung der Verwaltungsstrukturen im Statistischen Landesamt, der Steigerung der organisationalen Effizienz. Als einzelne (Ziel-

Punkte wurden z. B. die kontinuierliche Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen, die Steigerung der Effektivität der internen Prozesse, die Beseitigung von Fehlern und ihrer Ursachen, der optimale Ressourceneinsatz oder die Steigerung der Kundenzufriedenheit und der Mitarbeiterzufriedenheit benannt.

Insgesamt besehen lässt sich schließen, dass der Arbeitsbereich Qualitätsmanagement durch sein Wirken dazu beigetragen hat und dazu beiträgt, den effizienzorientierten Umbauprozess des Amtes zu fördern. Gleichwohl die Qualität in der Statistikproduktion generell eine herausragende Rolle spielt, kann das Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Modell der häufig fachlich orientierten Diskussion eine betriebswirtschaftliche Dimension hinzufügen. Was das Qualitätsmanagement im Sinne eines integrativen Managementmodells weiterhin – neben der Standortbestimmung – zu leisten vermag, ist die amtsweite Erfassung und Abstimmung aller Maßnahmen in den verschiedenen EFQM-Bausteinen in Gestalt einer konzeptionellen Klammer, die es ermöglicht, die Aktivitäten im Statistischen Landesamt Sachsen systematisch auf das strategische Ziel des Amtes, die Steigerung der organisationalen Effizienz, auszurichten. Dafür ist es wichtig, dass die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter des Statistischen Landesamtes nicht lediglich eine aufgezwungene ist. Denn schließlich ist für den erfolgreichen Umbau des Amtes die Einheit von Kopf, Herz und Hand im Sinne Pestalozzis erforderlich. Aufgezwungene Änderungsbereitschaft ließe aber auf das Fehlen der Komponente „Herz“ schließen, womit den Umbaubestrebungen ein elementarer Teil ihres Bodens entzogen würde: Ein sich selbst tragender, ohne Druck von außen (z. B. durch Führungskräfte oder die Dienstaufsicht) erfolgender, dynamischer Umbauprozess wäre damit praktisch ausgeschlossen. [41]

Auch wenn mit dem EFQM-Modell kein Universalrezept zum ‚guten‘ Management angeboten wird, trägt es dazu bei, für typische (Qualitäts-)Probleme zu sensibilisieren und mögliche Mittel für deren Lösung aufzuzeigen. Allein die Kenntnis typischer Probleme ermöglicht es bereits, diese kalkulierbar zu machen. Sind sie aber erst einmal kalkulierbar, werden sie auch beherrschbar. [42]

Ein weiteres Engagement des Statistischen Landesamtes Sachsen für ein professionelles Qualitätsmanagement ist solange sinnvoll, wie dessen Kosten den damit bewirkten Nutzen nicht übersteigen. Das EFQM-Modell gleicht durch seine integrierte Feedbackschleife einem »Perpetuum Mobile«, jener imaginären Konstruktion, die einmal in Gang gesetzt, ewig in Bewegung bleiben soll. In Verbindung mit Qualitätsmanagement entfaltet dieses gedankliche Bild einen gewissen Charme, denn reduziert man eine Vielzahl stereotyp wiederholter Aussagen auf ihre gemeinsame Wurzel, leben wir in einer Welt, in der die einzige Konstante der stete Wandel ist. Das gilt auch für das Statistische Landesamt Sachsen. Es wird keinen Zustand geben, in dem es nicht erforderlich ist, irgendeinen Baustein des EFQM-Modells im Amt zu



bearbeiten. Sei es, dass der Statistikproduktionsprozess automatisiert wird, neue Managementinstrumente genutzt werden, die Aufbau- oder Ablauforganisation verändert werden, Organisationsseinheiten abgetrennt werden, Informationsbedürfnisse und damit die „Erhebungsinteressen“ sich verändern. Überall wird es notwendig sein, Maßnahmen nicht isoliert voneinander umzusetzen, organisatorische Komplemente aufeinander abzustimmen. Dafür ist ein kontinuierlicher Lernprozess des gesamten Amtes bzw. seiner Mitarbeiter notwendig, bewusst oder unbewusst, zu dessen Gelingen Qualitätsmanagement einen substantiellen Beitrag zu leisten vermag.

Insofern scheint es geboten, die Qualitätsmanagementfunktion im Amt weiter zu stärken und das Qualitätsmanagement bzw. die Qualitätsmanagementstrategie noch mehr in den strategischen Gesamtplan des Amtes zu integrieren. [43]

Thomas Graßmann, Referent für Amts- und Prozessorganisation, Qualitätsmanagement

Literatur- und Quellenverzeichnis:

- [1] Walter Radermacher: Die Bedeutung der Belastung der Wirtschaft durch amtliche Statistik. Statement von Walter Radermacher auf der Pressekonferenz des DIW zur Veröffentlichung der Studie am 26. Juli 2006 in Berlin, in: http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2006/statement_radermacher-diw_studie.pdf, Berlin, 2006, S. 1; Wolfgang Schäuble: Ohne ein klares und ehrliches Bild von der Wirklichkeit kann es keine gute Politik geben. Rede anlässlich des Präsidentenwechsels im Statistischen Bundesamt am 18. Januar 2007, in: http://www.bmi.bund.de/clin_028/nn_662956/Internet/Content/Nachrichten/Reden/2007/01/BM_Praesident__Statistisches__Bundesamt,templateId=renderPrint.html.
- [2] Bundesregierung: Antwort der Bundesregierung auf die kleine Anfrage der Abgeordneten Martin Zeil, Rainer Brüderle, Paul K. Friedhoff, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der FDP – Drucksache 16/713 – Kosten und Aufwand für Unternehmen bei statistischen Erhebungen, in: <http://dip.bundestag.de/btd/16/008/1600809.pdf>, o. O., 2006, S. 2.
- [3] Klaus Liebscher: Amtliche Statistik. Anforderungen und Erwartungen der Zentralbanken, Präsentation auf dem Tag der Amtlichen Statistik in Wien am 3. Oktober 2006, in: http://www.statistik.at/_institution/tag_amtl_statistik/Praesentation_Liebscher.pdf, o. O., 2006, S. 1.
- [4] Georg Milbradt: Grußwort des Ministerpräsidenten, in: Statistik in Sachsen, 9. Jg., Heft 1, Kamenz, 2006, S. 1-2.
- [5] Rechnungshof Baden-Württemberg: Wirtschaftlichkeit des öffentlichen Statistikwesens in Deutschland – Folgerungen für Baden-Württemberg. Beratende Äußerung nach § 88 Abs. 2 LHO, ohne Ort, in: http://www.rh.bwl.de/sixcms/media.php/971/2003_ba_sta-la00.pdf, o. O., 2003, S. 1 (Hervorhebung nicht im Original).
- [6] Thomas Graßmann: Ökonomische Analyse der Umsetzung effizienzorientierter Reformideen in öffentlichen Verwaltungen. Ursachen des Scheiterns, Bedingungen des Gelingens, ohne Ort, im Erscheinen, S. 33 ff.
- [7] Thomas Graßmann: Ökonomische Analyse der Umsetzung effizienzorientierter Reformideen in öffentlichen Verwaltungen. Ursachen des Scheiterns, Bedingungen des Gelingens, ohne Ort, im Erscheinen, S. 178 und S. 213; Freie und Hansestadt Hamburg: Qualitätsmanagement in der Hamburger Verwaltung, Hamburg, 2000, in: http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/finanzbehoerde/modernestadt/verwaltungsmodernisierung/boergerbeteiligung/dateien/leitfaden_qm__pdf.property=source.pdf.
- [8] Nils Brunsson/Johan P. Olsen: The Reforming Organization, Bergen, 1997, S. 27 (Eigene Übersetzung).
- [9] Für eine nähere Beschreibung vgl. Thomas Graßmann: Ökonomische Analyse der Umsetzung effizienzorientierter Reformideen in öffentlichen Verwaltungen. Ursachen des Scheiterns, Bedingungen des Gelingens, ohne Ort, im Erscheinen, S. 54 ff.
- [10] KGSt: Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung, KGSt-Bericht Nr. 5/1993, Köln, 1993. Das Land Sachsen hat ebenfalls ein ‚Neues Steuerungsmodell‘ entwickelt. Angesprochen wird damit die „Koordinierte Einführung betriebswirtschaftlicher Methoden in die Sächsische Staatsverwaltung“. Vgl. Sächsisches Staatsministerium der Finanzen: Neues Steuerungsmodell. Rahmenhandbuch Teil A – Gesamtsystem, Dresden, 2007, in: <http://landesweb.smf.sachsen.de/NSM/,S.A1-A11.,S.A1>.
- [11] Klaus J. Zink: TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien, 2004, S. 43 ff.
- [12] Consortium for Excellence in Higher Education: Linking the EFQM Excellence Model© to other Management Models and Tools, Sheffield Hallam University, 2003, S. 4.
- [13] Lars Broekmate/Katharina Dahrendorf/Klaus Dunker: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, München/Berlin, 2001, S. 247, vgl. für eine ausführliche Beschreibung des Modells z. B. Klaus J. Zink: TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien, 2004.
- [14] Lars Broekmate/Katharina Dahrendorf/Klaus Dunker: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, München/Berlin, 2001, S. 251; Consortium for Excellence in Higher Education: Linking the EFQM Excellence Model© to other Management Models and Tools, Sheffield Hallam University, 2003, S. 4; Klaus J. Zink: TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien, 2004, S. 70.
- [15] Thomas Graßmann: Ökonomische Analyse der Umsetzung effizienzorientierter Reformideen in öffentlichen Verwaltungen. Ursachen des Scheiterns, Bedingungen des Gelingens, ohne Ort, im Erscheinen, S. 79; Frieder Naschold: Ergebnissteuerung, Wettbewerb, Qualitätspolitik. Entwicklungspfade des öffentlichen Sektors in Europa, Berlin, 1995, S. 79.
- [16] Lars Broekmate/Katharina Dahrendorf/Klaus Dunker: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, München/Berlin, 2001, S. 49 ff.
- [17] Lars Broekmate/Katharina Dahrendorf/Klaus Dunker: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, München/Berlin, 2001, S. 251 ff.; Thomas Graßmann: Ökonomische Analyse der Umsetzung effizienzorientierter Reformideen in öffentlichen Verwaltungen. Ursachen des Scheiterns, Bedingungen des Gelingens, ohne Ort, im Erscheinen, S. 291 ff. und die dort angegebene Literatur.
- [18] EFQM: Excellence einführen, in: [http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003\(9\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003(9).pdf), 2003, S. 5.
- [19] Arnold Picot/Heino Freudenberg/Winfried Gassner: Management von Reorganisationen. Maßschneidern als Konzept für den Wandel, Wiesbaden (1999); Arnold Picot/Heino Freudenberg/Winfried Gassner (1999): Die neue Organisation – ganz nach Maß geschneidert, in: Harvard Business Manager, 21. Jg. 1999, Nr. 5, S. 46-58.

- [20] Jan Carling: Qualität und Statistik, in: Eurostat: Qualitätsarbeit und Qualitätssicherung in der Statistik, DGINS Konferenz in Stockholm, Studien und Forschung, Themenkreis 0 (Verschiedenes), Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, 1999, S. 13.
- [21] Klaus J. Zink: TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien, 2004, S. 50 ff.
- [22] Siegfried Mauch: Qualitätsmanagement und lernende Organisation in der Landesverwaltung Baden-Württemberg. Eine Wegbeschreibung zur Förderung der Selbstentwicklungsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart, 1999, S. 31 ff.
- [23] „Standards sind angestrebte und festgelegte Zielgrößen für die Qualität eines Produktes oder einer Leistung. Sie dienen als Maßstab dafür, wann ein Qualitätsniveau unter- oder überschritten wird und wann steuernd eingegriffen werden muss.“ Freie und Hansestadt Hamburg: Qualitätsmanagement in der Hamburger Verwaltung, Hamburg, 2000, in: http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/finanzbehoerde/modernestadt/verwaltungsmodernisierung/buergerbeteiligung/dateien/leitfaden__qm__pdf__property=source.pdf, S. 44 (im Original mit Hervorhebungen).
- [24] Vgl. z. B. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.): Qualitätsstandards in der amtlichen Statistik, Wiesbaden, 2003, S. 3 ff.
- [25] StaNet – Das Intranet im Statistischen Verbund (2007): Termincontrolling, in: http://stanet-web.stba.te-sta-de.net/jet-speed/portal/cms/Sites/destatis/StaNet/Navigation/EVAS__Navi/0__Statistikuebergreif-end/Termincontrolling/Termincontrolling.psm.
- [26] Vgl. z. B. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.): Qualitätsstandards in der amtlichen Statistik, Wiesbaden, 2003, S. 6.
- [27] Der Begriff Kunde findet Verwendung, um „darauf hinzuweisen, dass eine generelle Veränderung der Beziehungen zwischen den Handelnden auf staatlicher Seite und Bürgern angestrebt wird, die aus dem Staatsdiener einer Dienstleister machen muss“. Siegfried Mauch: Qualitätsmanagement und lernende Organisation in der Landesverwaltung Baden-Württemberg. Eine Wegbeschreibung zur Förderung der Selbstentwicklungsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart, 1999, S. 25 ff.; Lars Broekmate/Katharina Dahrendorf/Klaus Dunker: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, München/Berlin, 2001, S. 42 ff.
- [28] Timo Relander: Total Quality Management in der Statistik, in: Eurostat: Qualitätsarbeit und Qualitätssicherung in der Statistik, DGINS Konferenz in Stockholm, Studien und Forschung, Themenkreis 0 (Verschiedenes), Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, 1999, S. 51.
- [29] Klaus J. Zink: TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien, 2004, S. 237 ff.
- [30] Die Diplomarbeiten befassten sich zum einen mit Fragen der offenen Kommunikation in hierarchisch geführten Behörden am Beispiel des Statistischen Landesamtes und zum anderen mit der an Mitarbeiter- und Führungskräftekompetenzen orientierten Analyse von Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen.
- [31] Klaus J. Zink: TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien, 2004, S. 264 ff.
- [32] Siegfried Mauch: Qualitätsmanagement und lernende Organisation in der Landesverwaltung Baden-Württemberg. Eine Wegbeschreibung zur Förderung der Selbstentwicklungsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart, 1999, S. 32 f.
- [33] Metadaten umfassen alle Informationen, die für die Handhabung der realen Daten benötigt werden ...: Begriffe, Terminologie, Definitionen, Fußnoten und die geeignet sind, den durch Computer zustande kommenden „Sprachverlust“ auszugleichen. Vgl. Erich Bader: Standards bestimmen statistische Kultur, in: Eurostat: Qualitätsarbeit und Qualitätssicherung in der Statistik, DGINS Konferenz in Stockholm, Studien und Forschung, Themenkreis 0 (Verschiedenes), Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, 1999, S. 29.
- [34] Horst Kaptur: Anforderungen des Neuen Steuerungsmodells an die Kosten- und Leistungsrechnung im Statistischen Landesamt Sachsen, in: Statistik in Sachsen, 10. Jg., Heft 2, Kamenz, 2004, S. 56 ff.; Horst Kaptur: Einführung der Aufwandsrechnung im Statistischen Landesamt Sachsen, in: Statistik in Sachsen, Heft 4, Kamenz, 1998, S. 33 ff.
- [35] Siegfried Mauch: Qualitätsmanagement und lernende Organisation in der Landesverwaltung Baden-Württemberg. Eine Wegbeschreibung zur Förderung der Selbstentwicklungsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart, 1999, S. 30 f.; Lars Broekmate/Katharina Dahrendorf/Klaus Dunker: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, München/Berlin, 2001, S. 39 f.
- [36] Klaus J. Zink: TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien, 2004, S. 76.
- [37] Vgl. Dietrich Budäus: Public Management, Diskussionsbeiträge Nr. 12, Verwaltungsreformen - Praktische und theoretische Perspektiven, Bad Homburg, 1992, S. 15.
- [38] Vgl. Klaus J. Zink: TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien, 2004, S. 124.
- [39] Ernst Zander/Kurt Fempel: Praxis der Mitarbeiterinformation. Effektiv integrieren und motivieren, München, 2002, S. 3 f.
- [40] Vgl. Thomas Graßmann: Ökonomische Analyse der Umsetzung effizienzorientierter Reformideen in öffentlichen Verwaltungen. Ursachen des Scheiterns, Bedingungen des Gelingens, ohne Ort, im Erscheinen, S. 119 ff.; Hansjürgen Bals/Hans Hack: Verwaltungsreform: Warum und wie? Leitfaden und Lexikon, 2., überarbeitete und ergänzte Auflage, München, 2002, S. 170.
- [41] Vgl. für solche Probleme z. B. Hans Viggo Sæbø: Systematic Quality Work in Official Statistics – Theory and Practice, European Conference on Quality in Survey Statistics, Cardiff, 2006, S. 8 f.
- [42] Erich Bader: Standards bestimmen statistische Kultur, in: Eurostat: Qualitätsarbeit und Qualitätssicherung in der Statistik, DGINS Konferenz in Stockholm, Studien und Forschung, Themenkreis 0 (Verschiedenes), Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, 1999, S. 29; Donald Murphy: Der Erfolg hängt ab von gutem Management und Konzentration auf Qualität auf allen Ebenen, in: Eurostat: Qualitätsarbeit und Qualitätssicherung in der Statistik, DGINS Konferenz in Stockholm, Studien und Forschung, Themenkreis 0 (Verschiedenes), Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, 1999, S. 59.
- [43] Timo Relander: Total Quality Management in der Statistik, in: Eurostat: Qualitätsarbeit und Qualitätssicherung in der Statistik, DGINS Konferenz in Stockholm, Studien und Forschung, Themenkreis 0 (Verschiedenes), Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, 1999, S. 51.