

Christiane Schiersmann/Heinz-Ulrich Thiel/
Eva Pfizenmaier
Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement

Christiane Schiersmann
Heinz-Ulrich Thiel
Eva Pfizenmaier

Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement

EFQM-orientierte Analyse und
Qualitätsentwicklungs-Projekte
am Beispiel der Familienbildung

Leske + Budrich, Opladen 2001

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

ISBN-13:978-3-8100-3018-4 **e-ISBN-13:978-3-322-80868-4**
DOI: 10.1007/978-3-322-80868-4

Gedruckt auf alterungsbeständigem und säurefreiem Papier

© 2001 Leske + Budrich, Opladen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: Leske + Budrich, Opladen

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
1 Einleitung	9
2 Ablauf eines Qualitätsentwicklungsprozesses und des Modellprojekts	15
2.1 Elemente eines Qualitätsentwicklungsprozesses	15
2.2 Charakteristik des Modellprojekts	18
2.2.1 Beteiligte Einrichtungen	18
2.2.2 Aktivitäten im Rahmen des Modellprojekts	22
3 Organisationsdiagnose in Anlehnung an EFQM	25
3.1 Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM)	25
3.2 EFQM-orientierte Organisationsdiagnose für die Familienbildung	39
3.2.1 Begründungen für die Anlehnung an das EFQM-Modell sowie für dessen Modifizierung	39
3.2.2 Konstruktionsprinzipien der Leitfäden und Durchführung der Organisationsdiagnose	42
3.2.3 Erfahrungen mit der Organisationsdiagnose	71
3.3 Auswahl der Vorhaben zur Qualitätsverbesserung	77

4	Qualitätsverbesserung durch Projektmanagement	89
4.1	Projekte als Beitrag zur Qualitätsentwicklung in Organisationen	89
4.2	Phasen der Projektbearbeitung als Problemlöseprozeß	91
4.3	Erfahrungen mit dem Projektmanagement	120
5	Qualitätsentwicklung durch Qualitätsgruppen und Qualitätsbeauftragte	129
5.1	Die Arbeitsweise der Qualitätsgruppen	129
5.1.1	Zusammensetzung und Funktion der Qualitätsgruppen ...	129
5.1.2	Erfahrungen der Qualitätsgruppen	142
5.2	Die Qualitätsbeauftragten	146
5.2.1	Rolle und Aufgaben der Qualitätsbeauftragten	146
5.2.2	Erfahrungen der Qualitätsbeauftragten	151
5.3	Rückkoppelung der Arbeit der Qualitätsgruppe in die Einrichtung	154
5.3.1	Bedeutung und Formen der Rückkopplung	154
6	Fortbildung und Beratung vor Ort zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung	163
6.1	Fortbildung	163
6.1.1	Fortbildungsmodule	163
6.1.2	Erfahrungen mit den Fortbildungselementen	165
6.2	Professionelle Beratung in den Einrichtungen	167
7	Bilanz und Ausblick	175
	Literatur	185

Abbildungsverzeichnis

Kapitel 1

1.1: Qualitätsentwicklung im Netzwerk des Change Management	11
1.2: Elemente eines organisationsbezogenen Qualitätsmodells	12

Kapitel 2

2.1: Einführung eines Qualitätsentwicklungsprozesses	16
2.2: Strukturmerkmale der am Modellprojekt beteiligten Bundesländer	19
2.3: Am Modellprojekt beteiligte Einrichtungen	21
2.4: Ablauf des Modellprojekts	23

Kapitel 3

3.1: Die Grundkonzepte des EFQM-Modells für Excellence ...	28
3.2: Das EFQM-Modell für Excellence	31
3.3: Die Kriterien des EFQM-Modells für Excellence	33
3.4: Beispiel für die Struktur der ‚Befähiger‘-Kriterien	34
3.5: Beispiel für die Struktur der ‚Ergebnis‘-Kriterien	35
3.6: Die RADAR-Logik	37
3.7: Leitfäden zu den 9 Qualitätskriterien	47
3.8: Die Teilaspekte der Potential-Kriterien	68
3.9: Die Teilaspekte der Ergebnis-Kriterien	70
3.10: Empfehlungen zur Durchführung der Stärken-Schwächen-Analyse	72
3.11: Mittelwerte der 9 Qualitätskriterien	79
3.12: Zuordnung der Qualitätsvorhaben zu den EFQM-Kriterien	83
3.13: Mittelwerte der Unterpunkte der Potentialkriterien	86

Kapitel 4

4.1: Merkmale eines Projekts	90
4.2: Qualitätsprojekt als phasenorientierter Problemlöseprozeß	92
4.3: Auswahlkriterien für Projekte zur Qualitätsverbesserung ...	96
4.4: Zielklärung	98
4.5: Hinweise zum Arbeitsmaterial ‚Zielklärung‘	99
4.6: Lösungswege/Maßnahmen/Aktivitäten zur Zielerreichung	101
4.7: Beispiel für einen Projektstrukturplan	103
4.8: Schritte für die zeitliche und personelle Planung	105
4.9: Beispiel einer zeitlich-personellen (Fein-)Planung	107
4.10: Förderliche und hinderliche Einflußfaktoren auf die Durchführung	110
4.11: Risikoanalyse	111
4.12: Kriterien für die Machbarkeit des Projekts zur Qualitätsverbesserung	113
4.13: Controlling und Steuerung	115
4.14: Feststellung und Bewertung der Qualitätsverbesserung ...	119
4.15: Beurteilung des Zielklärungsprozesses	122
4.16: Erfahrungen mit der Zeitplanung	124
4.17: Positive Auswirkungen der Arbeit der Qualitätsgruppe auf die Einrichtung	125
4.18: Zukünftige Weiterarbeit mit dem erprobten Qualitätskonzept	127

Kapitel 5

5.1: Spielregeln für die Arbeit in der Qualitätsgruppe	133
5.2: Protokoll	134
5.3 Phasen der Teamentwicklung	136
5.4 Phasenspezifische Unterstützungen des Projektteams	138
5.5: Bilanz der Qualitätsgruppe	141
5.6: Umgang mit Konflikten	147
5.7: Aufgaben der Qualitätsbeauftragten	149
5.8: Zusammensetzung der Qualitätsgruppen	152
5.9: Anregungen für eine Projektpräsentation	157
5.10: Anregungen für die Systematik eines Qualitätshandbuchs	159