

## **Qualitätsmanagementsysteme in Dienstleistungsunternehmen**

### **Einleitung**

Branchenspezifische Normen zur Qualitätssicherung und auch zum Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen hat es schon lange vor dem Erscheinen der ISO 9000 ff. gegeben. Diese auf nationale Gültigkeit beschränkten Normen (z.B. in Großbritannien die BSI 5750) wurden in den 70-er Jahren veröffentlicht und eingeführt. Sie waren zwar branchenübergreifend aber auf Unternehmen welche Produkte (Hardware) erzeugten zugeschnitten. Im Jahre 1980 begann die „International Organization for Standardization“ (ISO) mit der Ausarbeitung einer branchenneutralen, weltweit umsetzbaren Anleitung zur Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen, die im Mai 1987 als die ISO 9000-Normenreihe veröffentlicht wurde. Zusätzlich wurde die Möglichkeit geschaffen, dass jedes Unternehmen seinen erreichten Qualitätsmanagement-Status durch ein Zertifikat ausweisen kann, sofern definierte Grundforderungen als erfüllt nachgewiesen werden. Die Grundforderungen sind in 20 Normelemente unterteilt und stellen im Gesamten alle notwendigen Maßnahmen dar, die zu einem erfolgreichen Führen eines Unternehmens notwendig sind.

Diese Konzeption war so erfolgreich, dass die ISO 9000-Normenreihe innerhalb weniger Jahre zu der mit Abstand weltweit am meisten angewandten und anerkanntesten Norm wurde. Aber auch in dieser Normenreihe war die Qualität des materiellen Produktes vorherrschend. Im Laufe der Jahre nahm der Anteil an Unternehmen die Dienstleistungen anbieten ständig zu.

In der Bundesrepublik Deutschland liegt heute der Anteil der Dienstleistungen gemessen an der Bruttowertschöpfung bei 52 %. Um diesen Dienstleistungsunternehmen die Anwendung der ISO 9000-Normenreihe zu erleichtern, wurde ein „Leitfaden zur Anwendung (Interpretation) der ISO 9000-Normenreihe für Dienstleistungsunternehmen“ herausgegeben. Man unterscheidet prinzipiell zwischen „eigenständigen“ (z. B. Beratungsunternehmen) und „produktbegleitenden“ Dienstleistungen (z. B. technischer Kundendienst).

### **Definition der „Dienstleistung“**

Wodurch unterscheidet sich eine Dienstleistung (immaterielles Produkt) von einer Ware (materielles Produkt)? Karl Albrecht, der amerikanische „Service Quality-Guru“, beschreibt in seinem Buch „Service America!“ die folgenden Merkmale zur Abgrenzung des Begriffs „Dienstleistung“:

- Eine Dienstleistung wird im Augenblick ihrer Lieferung produziert; sie kann nicht im Voraus hergestellt oder bereitgehalten werden.
- Sie kann nicht zentral produziert, überprüft, auf Lager gelegt oder verwaltet werden.
- Sie wird üblicherweise dort geliefert, wo sich der Kunde befindet, und zwar von Mitarbeitern die nicht der unmittelbaren Kontrolle durch das Management unterworfen sind.
- Das „Produkt“ kann nicht vorgeführt werden und es ist unmöglich, dem Kunden vor Lieferung der Dienstleistung eine Probe zur Begutachtung zur Verfügung zu stellen.

- Eine Dienstleistung kann nicht an Dritte weitergegeben werden.
- Eine schlecht ausgeführte Dienstleistung kann nicht zurückgezogen werden.
- Kontrollinstanzen haben keine Möglichkeit in den Prozess einzugreifen, der zwischen einem vom Menschen verursachten Fehler und der Lieferung einer unbefriedigenden Dienstleistung abläuft.
- Die Bereitstellung einer Dienstleistung macht üblicherweise persönlichen Kontakt notwendig.
- Die Erwartungen des Empfängers entscheiden über den Grad seiner Zufriedenheit. Daher ist eine objektive Bewertung einer Dienstleistung sehr schwierig.
- Muss sich der Kunde im Verlauf der Dienstleistungserbringung mit zahlreichen Personen auseinandersetzen, so sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass er zufrieden sein wird.

Aus dieser Auflistung ist zu ersehen, dass die Forderung zur Gewährleistung von konstanter Qualität einer Dienstleistung von wesentlich anderen Parametern abhängt als bei der Einhaltung der Qualität eines materiellen Produktes. Alles was ein Dienstleistungsunternehmen tut, bewirkt es durch Menschen. Daher ist die Mitarbeiterqualifikation und Motivation die Grundlage und Voraussetzung für Qualität.

Eine Umsetzung nach der bisher gültigen Norm EN ISO 9001 : 1994 welche nach den 20 Elementen aufgebaut ist, war für Dienstleistungsunternehmen sehr schwierig, und nur durch Anwendung branchenspezifischer Zusatznormen und des Leitfadens möglich. Dieser Umstand führte bei manchem Unternehmen zur Fehlinterpretation, dass Qualitätsmanagement ein Synonym für Formalismus und Bürokratismus sei.

### **Die Norm EN ISO 9000 ff und ihre Revision**

Die positiven Aspekte der derzeit gültigen Norm sind die systematische Analyse der Abläufe im Unternehmen um mögliche Fehlerquellen zu entdecken, das Überprüfen der Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter und damit die Feststellung ob Lücken oder Überschneidungen in den Zuständigkeiten vorhanden sind, die Abstimmung der Weiterbildungsmaßnahmen auf die Qualifikation der Mitarbeiter, ein kritisches Durchleuchten von Ressourcen und Einrichtungen auf die Fähigkeit zur Erfüllung von Kundenaufträgen und die Erstellung der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems zur Erhöhung der Transparenz der Abläufe. Durch die wirtschaftlichen Veränderungen in den letzten Jahren wurden bei der Anwendung dieser Norm auch ihre Schwächen immer deutlicher spürbar. Die Norm war gut für Produktions- aber nicht für Dienstleistungsunternehmen geeignet, die Fokussierung auf einzelne Elemente berücksichtigte zuwenig die Zusammenhänge und Schnittstellen und wesentliche Aspekte, die für eine erfolgreiche Unternehmensführung notwendig sind. Sie mussten in die Normforderungen künstlich hinein-interpretiert werden.

Aus diesen Gründen hat die Normenorganisation ISO beschlossen, eine große Revision der ISO 9000-Normenreihe vorzunehmen. Die Norm sollte zwar weiterhin branchenneutral sein, die einzelnen Elemente sollten jedoch in den Hintergrund treten und statt dessen die Abläufe (Prozesse) und deren Beschreibung in den Vordergrund gestellt werden. Zu diesem Zweck war es notwendig, ein Prozessmodell zu erarbeiten, welches auf alle Organisationen, alle Produktionsunternehmen, Dienstleistungsunternehmen aber auch von öffentlichen Körperschaften anwendbar ist.

Folgende Prinzipien wurden dabei vorgegeben:

### **Kundenorientierung**

Organisationen hängen von ihren Kunden ab und sollten daher die jetzigen und künftigen Erfordernisse der Kunden verstehen, Kundenforderungen erfüllen und danach streben, die Erwartungen der Kunden zu übertreffen.

### **Führung**

Führungskräfte legen die Einheiten der Zielsetzung, der Ausrichtung und das interne Umfeld der Organisation fest. Sie schaffen das Umfeld, in dem Menschen sich voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation (Unternehmen) einsetzen.

### **Einbeziehung der Menschen**

Menschen sind auf allen Ebenen das Wesentliche einer Organisation, ihre vollständige Einbeziehung gestattet die Nutzung ihrer Fähigkeiten zum größtmöglichen Nutzen der Organisation.

### **Prozessorientierter Ansatz**

Ein gewünschtes Ergebnis lässt sich auf effizientere Weise erreichen, wenn zusammengehörige Mittel und Tätigkeiten als ein Prozess geleitet und gelenkt werden.

### **Systemorientierter Managementansatz**

Das Erkennen, Verstehen, Leiten und Lenken eines Systems miteinander in Wechselbeziehung stehender Prozesse für ein gegebenes Ziel trägt zur Wirksamkeit und Effizienz der Organisation bei.

### **Ständige Verbesserung**

Ist ein permanentes Ziel der Organisation.

Sachlicher Ansatz zur Entscheidungsfindung

Wirksame Entscheidungen beruhen auf der logischen oder intuitiven Analyse von Daten und Informationen.

### **Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen**

Die Fähigkeit der Organisation und ihrer Lieferanten, Werte zu schaffen, werden durch Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen gesteigert.

### **Prozessorientierung**

Die hervorstechendste Änderung der neuen Normversion ist die prozessorientierte Betrachtungsweise. Alle Vorgänge im Unternehmen sind als Prozesse zu betrachten. Sie stellen eine Abfolge von zusammengehörigen Tätigkeiten dar, die unter Zuhilfenahme von Mitteln aus einer Eingabe ein Ergebnis machen. Die neue Normversion EN ISO 9001 : 2000 stellt ein Prozessmodell für das ganze QM-System eines Unternehmens dar. Den Input liefert der Kunde durch seine Anforderungen und Erwartungen, der Output ist ein Produkt oder eine Dienstleistung welches bzw. welche die Kundenerwartungen zu erfüllen hat.

Das QM-System besteht nun aus vier Hauptkategorien von Prozessen:

- Verantwortung der Leitung
- Management der Mittel
- Produkt- bzw. Dienstleistungsrealisierung
- Messung, Analyse und Verbesserung.

## **Zusätzliche Anforderungen**

Diese vier Prozessgruppen ihrerseits enthalten jeweils eine Fülle von einzelnen Anforderungen, die mehr oder weniger die alten 20 Normelemente wieder erkennen lassen, die aber darüber hinaus einige zusätzliche Anforderungen wie

- Messung der Kundenzufriedenheit
- interne Kommunikation
- Einbeziehung der gesetzlichen Forderungen und Datenanalyse

zur ständigen Verbesserung beinhalten.

Die starke Betonung der Verbesserungsprozesse in der neuen Version ist augenscheinlich und trägt dem Umstand Rechnung, dass in jedem wirtschaftlich orientierten Unternehmen der ständigen Verbesserung der Abläufe und der Anpassung an die sich stets ändernden Markterfordernisse große Bedeutung zukommt.

## **Prozessorientiertes QM-System der Stiftung SPI**

Die Stiftung SPI hat ihr Qualitätsmanagement bereits nach der Version der EN ISO 9001 : 2000 prozessorientiert aufgebaut und eingeführt. Als Gemeinwohlagentur, welche nicht auf Gewinn ausgerichtet ist, unterscheiden sich die Ziele der Organisation von anderen marktorientierten Dienstleistungsunternehmen. Trotzdem ist auch dieses Unternehmen nach betriebswirtschaftlichen Prinzipien (Kostenminimierung) zu führen. Die in der Qualitätspolitik niedergeschriebenen Ziele werden vom Vorstand vorgegeben und von der Institutsleitung an die operativen Bereiche (Geschäftsbereiche, Geschäftsfelder und Gesellschaften) weitergegeben.

Die Auftraggeber/Vertragspartner/Zuwender erwarten, dass die Stiftung SPI ein seriöser und etablierter freier Träger ist, der sowohl auf der fachlichen wie auf der wirtschaftlichen Seite ein verlässlicher Geschäftspartner ist.

Einerseits trägt die Stiftung SPI die Verantwortung für die vom Zuwender zur Verfügung gestellten Gelder (Kosten/Nutzen-Verhältnis), andererseits erwartet man in einem bestimmten Zeitraum sozial erwünschte Lösungen. Durch die Dokumentation des QM- Systems im Qualitätsmanagementhandbuch und in entsprechenden Verfahrensanweisungen sind die festgelegten Abläufe anschaulich und transparent dargestellt, dass man darauf vertrauen kann, dass diese Erwartungen auch erfüllt werden können. Dabei wurde das QM- System bei der Stiftung SPI zwar den Normforderungen entsprechend aufgebaut aber die Umsetzung wurde unter Berücksichtigung der von der Stiftung zu erfüllenden Ziele vorgenommen.

Beim Zertifizierungsverfahren lässt sich ein Unternehmen durch einen unabhängigen Dritten (akkreditierte Zertifizierungsgesellschaft) bescheinigen, dass sein dokumentiertes QM-System auch so in der Praxis gelebt wird und den Forderungen der Norm EN ISO 9001 entspricht. Dies erfolgt anhand eines Audits, während dem der Auditor stichprobenartig aus allen Bereichen des Unternehmens Abläufe und Prozesse in der Praxis beurteilt und die Konformität mit den Normforderungen und der QM- Dokumentation überprüft.

Die Stiftung SPI hat dieses Audit erfolgreich bestanden und ein Zertifikat nach der noch gültigen EN ISO 9001 : 1994 unter Berücksichtigung der neuen Normversion EN ISO 9001: 2000 mit einer 3-jährigen Gültigkeit erhalten. Jedes Jahr wird ein Überwachungsaudit durchgeführt bei dem durch den Auditor die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des QM- Systems überprüft wird. Das eingeführte QM-

System ist kein starres, einmal erstelltes Gebilde, sondern soll regelmäßig den Bedürfnissen des Unternehmens und des Marktes angepasst werden.