

Dr. Norbert Wagener

Wagener & Herbst  
Management Consultants GmbH  
Große Weinmeisterstr.9  
D – 14469 Potsdam  
[www.wagener-herbst.com](http://www.wagener-herbst.com)

## **„Vorgehen und Ergebnisse bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in Dienstleistungsunternehmen am Beispiel des Personen- und Güterverkehrs“**

(Vortrag auf der HRK-Tagung „Qualitätsmanagement – Was können Hochschulen von der Wirtschaft lernen?“, TFH Wildau 15./16. September 2005)

### **Thesen zum Vortrag**

#### **Bedeutung des Qualitätsmanagements in der Verkehrsbranche**

1. Qualitätsmanagement (QM) im Personen- und Güterverkehr muss den spezifischen Besonderheiten in dieser Dienstleistungsbranche Rechnung tragen. Qualität bedeutet in der Dienstleistung Erfüllung von Anforderungen entlang der gesamten Kundenerlebniskette. Infolge des nicht-gegenständlichen Charakters der Dienstleistungsproduktion können Fehlleistungen nicht „ausortiert“ werden, sondern sind in der Regel immer kundenwirksam und erfordern in besonderem Maße ein proaktives Qualitätsmanagement. Infolge des direkten Kundenkontaktes kommt dem kundenorientierten Verhalten der Mitarbeiter eine besonders hohe Bedeutung bei.
2. Die Einführung von Qualitätsmanagement in Güterverkehr und Logistik begann Anfang der 90er Jahre. QM trägt der Standardisierung und Industrialisierung im Verkehr, z. B. bei Systemanbietern und Logistikdienstleistern, Rechnung und wurde wesentlich durch Kundenforderungen (Zertifizierung) vorangetrieben. Charakteristisch für den Personenverkehr ist eine Öffnung der Märkte, verbunden mit Privatisierungstendenzen. Die häufig kommunalen Unternehmen nutzen QM, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

#### **Zum Begriffsverständnis „Qualitätsmanagement“**

3. Qualitätsmanagement ist eine originäre Managementaufgabe und betrifft die Gestaltung und Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation. QM ist Arbeit „am System“. Ziel ist eine Organisation, die in der Lage ist, Anforderungen an die Dienstleistung zuverlässig zu erfüllen und sich selbst ständig zu verbessern. Qualitätsmanagement ist somit Bestandteil der betrieblichen Organisationsentwicklung und darf keinesfalls von ihr separat betrachtet werden. Die Arbeit mit Kennziffern sowie interne und externe Audits tragen wesentlich zur Nachhaltigkeit und zur ständigen Verbesserung des Systems bei.
4. Qualitätssicherung hingegen ist Arbeit „im System“ und findet im Prozess statt. Abweichungen und Fehler sollen prozessbegleitend erkannt und möglichst behoben werden. Qualitätssicherung im Verkehr findet zum Beispiel in Verkehrsleitstellen statt, wo betriebliche Maßnahmen bei Verkehrsstörungen eingeleitet werden, um die Kundenauswirkungen gering zu halten.

## **Erfahrungen aus dem Vorgehen bei der Einführung von Qualitätsmanagement**

5. Die Einführung von QM-Systemen sollte als Organisationsentwicklungsprojekt verstanden werden. Ein QM- Projekt umfasst im wesentlichen vier Phasen: Planung, Diagnose, Konzeption und Implementierung.  
Wichtig für die Planung ist eine Orientierung über die Probleme und Ziele des Unternehmens. Nur wenn QM dazu beiträgt, im Unternehmen vorhandene, konkrete Probleme (z.B. zu hohe Kosten, unmotivierte Mitarbeiter, zu viele Fehler und Störungen etc.) zu lösen, wird es akzeptiert. Die Diagnosephase sollte auf die umfangreiche Dokumentation von Ist-Aufnahmen weitgehend verzichten und vielmehr Ansätze für Verbesserungen identifizieren. Konzeption und Implementierung eines QM-Systems müssen unbedingt mit den hierfür zuständigen Führungskräften und unter Beteiligung von Mitarbeitern und QM-Fachleuten erfolgen.
6. Branchenübergreifende Normen zum Qualitätsmanagement (z.B. die Systemnorm DIN EN ISO 9001:2000) und branchenspezifische Normen (z.B. die Produktnorm DIN EN 131816 im Personenverkehr) sind Chance und Risiko zugleich. Chance, weil sie einen systemgeführten Lösungsansatz bieten. Risiko, wenn sie nicht als Empfehlung und Rahmen, sondern als Dogma angesehen werden und den Blick auf betriebliche Ziele und Lösungen verstellen.
7. Die Zertifizierung des QM-Systems kann helfen, intern Energie aufzubauen und Impulse von außen zu erhalten, sollte aber nicht den Blick auf die eigentliche Weiterentwicklung der Organisation verstellen. Sonst besteht die Gefahr eines „bürokratischen Papiertigers“.
8. Für Organisation und Qualität in einem bestimmten Bereich sind die jeweiligen Führungskräfte zuständig – nicht der Qualitätsmanagementbeauftragte. Dieser treibt Entwicklungen „am System“ voran und macht auf Verbesserungschancen aufmerksam. Viel zu oft werden QM-Projekte am „grünen Tisch“ durchgeführt. Um praxisgerechte und akzeptierte Lösungen zu schaffen ist die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter unerlässlich. Voraussetzung ist ein gleicher Wissenstand der Beteiligten zum Thema Qualitätsmanagement. Schulungen sind deshalb schon vor Beginn der Arbeiten wichtig.
9. Bei der Entwicklung eines QM-Systems benutzt die W&H-Beratung einen Produkt-Prozess-Funktionen-Ansatz, der sich in Dienstleistungsorganisationen verschiedenster Art bewährt hat. Mit den Beteiligten eines Bereiches werden zuerst die Kunden und Produkte sowie deren Merkmale und Anforderungen hinterfragt und bestimmt. Ausgehend von der Prozessstruktur der ISO 9001:2000 und der Wertschöpfungskette im Unternehmen bestimmen wir Prozesse und Funktionen. Ergebnis ist eine optimierte Aufbau- und Ablauforganisation.
10. Die funktionsübergreifenden Prozesse werden in Verfahrensanweisungen dokumentiert und sind in erster Linie für das Management von Bedeutung. Für die tägliche Praxis sind nach unserer Erfahrung besonders die Funktionsbeschreibungen und Arbeitsanweisungen von Bedeutung. Stellenbeschreibungen, insbesondere im öffentlichen Dienst, können konkrete Funktionsbeschreibungen nicht ersetzen, da sie häufig Planstellencharakter haben und der Eingruppierung dienen. Werden Funktionsbeschreibungen mit den Mitarbeitern entwickelt, wirkt dies außerordentlich motivierend, da die Schnittstellen und Grenzen einer Funktion (Aufgaben, Verantwortung, Befugnisse), und damit die Freiräume innerhalb derer der Einzelne agieren kann, geklärt werden.
11. Kennziffern und Messungen sind für ein funktionierendes QM-System unerlässlich. Denn: „Nur was ich messe kann ich auch managen.“ Kennziffern gehören mit zu den

schwierigsten Themen und sollten erst dann festgelegt werden, wenn die Ziele der Organisation und die Organisation selbst feststehen, denn es gilt auch umgekehrt: „Nur was ich managen kann, sollte ich messen.“ Die Festlegung von Kennziffern und Messungen sollte sinnvollerweise nicht nur an den Bedürfnissen der übergeordneten Führung, sondern auch an denen des Bereiches selbst orientiert werden. Bewährt haben sich Managementinformationssysteme, die systematisch und zielorientiert aufgebaut wurden: Wer braucht welche Information? Wann? In welcher Form? Wofür? Kennziffern um ihrer selbst willen, die nicht zu Maßnahmen führen, verursachen letztlich nur Aufwand. Kennziffern sollten deshalb stets mit Ursachenforschung und Maßnahmen verbunden werden und Gegenstand im Führungsteam sein.

12. Wenn Qualitätsmanagement ernst genommen wird, ist das Thema nach erfolgreicher Einführung nicht abgeschlossen. Vielmehr geht es um die feste Etablierung und ständige Weiterentwicklung, zum Beispiel durch die Anwendung von Business Excellence Modellen oder durch die Ausweitung in der gesamten Kooperationskette (sogenannte Supply Chains in der Logistik). QM hat sich in gut geführten Unternehmen längst zu einer selbstverständlichen, betrieblichen Funktion, wie zum Beispiel Controlling oder Marketing auch, entwickelt.

### **Ergebnisse der Einführung von Qualitätsmanagement**

13. Die Ergebnisse der Einführung von Qualitätsmanagement sind so unterschiedlich, wie die Ziele und Wege der Einführung von QM. Unternehmen, die vorrangig das Zertifikat im Auge hatten, betrieben geringen Aufwand und können heute häufig auch nur einen vergleichsweise geringen Nutzen konstatieren.
14. Unternehmen, die QM als Instrument zur Optimierung ihrer Organisation verstanden, hatten oft einen höheren Aufwand, verfügen aber jetzt eindeutig über Wettbewerbsvorteile. Diese bestehen in der Steigerung von Erträgen durch zufriedeneren Kunden und Kostensenkungen durch optimierte Strukturen und motiviertere Mitarbeiter. Zum Beispiel ist Qualitätsmanagement nach Einschätzung von Verantwortlichen bei den Berliner Verkehrsbetrieben eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass der erhebliche Personalabbau bei gleichzeitig höherer Servicequalität (Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit) möglich wurde.
15. In der Verkehrsbranche ist eine Qualitätskostenrechnung bisher nur sehr vereinzelt anzutreffen. Dennoch kann eingeschätzt werden, dass der Aufwand für QM vom Nutzen um ein Vielfaches übertroffen wird.

### **Übertragbarkeit der QM-Ansätze auf den Hochschulbereich**

16. QM-Ansätze, wie die Systemnorm ISO 9001 und das EFQM-Modell, sind grundsätzlich auf den Hochschulbereich übertragbar und unterstützen die unternehmerische Führung von Hochschulen.
17. Berücksichtigung sollten allerdings Besonderheiten finden, wie dezentrale Organisation und Entscheidungsfindung in Fachbereichen und Fakultäten und die institutionelle Entscheidungsfindung in Hochschulgremien. Dazu bestehen durch die beamtenrechtlichen Regelungen und die „Freiheit der Lehre“ besondere Anforderungen an die Evaluierung und das Kontrollsystem.