***O.I.T.A.F. - Seminar***

**TOTAL QUALITY BEI BERGBAHNEN - INNOVATIVER WEG IN DIE ZUKUNFT**

am 30. September 1996 beim TÜV München

**Einführung in "Total Quality Management"**

von Dipl. Ing. Rainer Lodahl, TÜV Qualitätsmanegement GmbH; des TÜV Bayern Holding AG. (Tonbandmitschnitt)

Herzlich willkommen im Hause des TÜV Bayern. Ich bin überrascht, daß der Zuhörerkreis und somit das Interesse am Thema “Total Quality Management” so groß ist. Bevor ich in die Thematik einsteige noch ein paar Worte zu meiner Person. Ich habe Maschinenbau an der TU München studiert, bin seit 15 Jahren beim TÜV Bayern beschäftigt und habe von Anfang an irgendwo mit Qualitätssicherung zu tun gehabt. Sehr viele von uns haben von vornherein irgendwie mit Qualitätssicherung zu tun gehabt. Meine Erfahrung kommt hauptsächlich aus den Bereichen Begutachtung von Herstellerbetrieben, hauptsächlich in der metallherstellenden und verarbeitenden Industrie, aber auch im Bereich der Dienstleistung. Seit 10 Jahren befassen wir uns mit der Thematik ISO 9000. Mit dieser Reihe ISO 9000 und seit Anfang der 90er Jahren führe ich das in allen möglichen Branchen durch. In der Zwischenzeit bin ich stellvertretender Leiter der TÜV Zertifizierungsstelle beim TÜV Bayern. Der Leiter dieser Stelle, Herr Krischke, hatte die Federführung eines Studienausschusses der O.I.T.A.F., in dem auch der Bereich Seilbahnen unseres Hauses fachlich miteingebunden war, und dieser Studienausschuß ist dann in eine Working Group des Hauptausschusses CEN TC/242 übergegangen. Das Ziel dieser Working Group war die Erarbeitung einer europäischen Norm über Qualitätsmanagement für Seilbahnen. Der Sammelentwurf liegt derzeit vor. Die weiteren Vorträge, die noch kommen, befassen sich mit einzelnen Punkten aus dem Bereich TQM Total Quality Management und ich werde versuchen Sie auf dieses Gebiet TQM hinzuführen. Dazu werde ich einige wenige Worte zur Historie erzählen. Ich werde kurz auf diese Normen Reihe ISO 9001 und über deren Philosophie berichten. Dann gehe ich auf den Grundgedanken des TQM und gebe einen kurzen Ausblick in die Zukunft.

Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung, die Begriffe werden heute in gleicher Art und Weise verwendet. Angefangen haben diese Dinge irgendwo in den 60er Jahren. Da war die klassische Qualitätskontrolle. Später in den 70er und 80er Jahren ist es in die Prozesse hineingegangen, und in der heutigen Zeit, die sehr viel kurzlebiger geworden ist, überstürzen sich die einzelnen Maßnahmen. Die 9000er Reihe ist um 1987 veröffentlicht worden. Es gab eine ganze Reihe von Zwischenbezeichnungen und jetzt sind wir im Bereich der TQM angelangt, bei dem eine der Hauptpunkte folgender ist: Kundenorientierung und kontinuierliche Verbesserungen. Qualitätssicherungsnormen hat es eine ganze Reihe gegeben. Die ISO 9000 war nicht die erste. Wir haben zum Beispiel in Deutschland die KTA 1401 für den kerntechnischen Bereich, eine Qualitätssicherungsnorm. In Großbritannien die PS 5750 Teil 1 bis 3 existiert auch schon lange. Sicherlich ist jedem der AS Codex in USA bekannt, und ein weiteres Beispiel in der Wehrtechnik ist der AQAB 1409. Das sind die Vorgängernormen dieser 9000er Reihe.

Ich möchte Ihnen kurz diese 9000er Reihe noch vorstellen. Es gibt da immer eine ganze Reihe von Diskussionen und auch Mißverständnissen. Diese ISO 9000er Reihe ist an sich für produzierende Betriebe geschrieben und wer diese Normen als Dienstleister schon mal gelesen hat, der wird im ersten Moment feststellen, was hat das mit mir zu tun. Wie kann ich die anwenden, diese Normen ? Aufgebaut ist die Normenreihe einmal in die 9000, da gibt es eine ganze Reihe von Unternormen. Das sind nur Leitfäden zur Anwendung. Dann gibt es die 9004er Reihe. Leitfäden zum Aufbau des Qualitätsmanagementsystems, da ist auch ein Teil mit dabei, der sich mit Dienstleistern befaßt, d.h. die Normenreihe gibt Ihnen auch die Möglichkeit sich für Ihr Gebiet zu beschäftigen. Die Anforderungen an das TQM-System sind in der Reihe 9001, 9002 und 9003 beschrieben. Ich möchte sagen, ein Dienstleister der keine besondere Entwicklung macht, den würde man in den Bereich 9002 einordnen; wird zusätzlich noch Entwicklung betrieben, und können die Dienstleister ihre Dienstleistung weiter entwickeln, man muß ja nicht nur immer an irgendwelche technischen Geräte denken, die entwickelt werden müssen, dann wären diese Betriebe in die 9001 einzuordnen. Die 9003 ist mehr eine Hilfslösung für kleine Betriebe, die wirklich nur Endprüfungen machen. Man muß aber klar sagen, daß 9003,4-Zertifizierungen eine sehr untergeordnete Rolle spielen. Die Firmen gehen doch in die Richtung, in der sie sagen, daß sie ein umfassendes Managementsystem wollen. Es wird oft so aufgefaßt, als ob diese Normenreihe 1, 2 und 3 eine gewisse Wertigkeit darstellt. Auf jedem Fall ist dies bei 1 und 2 nicht so. Der Unterschied ist hier nur die Entwicklung, die Tätigkeiten im Betrieb sind ansonsten gleich. In dieser Normenreihe sind 20 Elemente drin. Ich lege sie nur mal hier komplett auf. Sie werden Ihnen auch in den Unterlagen beigegeben, und da kann man schon sehr schön sehen, was die Unterschiede zwischen 9001 und 9002 und 9003 sind. Die Normenreihe ISO 9000 wird derzeit überarbeitet, es aber kann auch sein, daß es nur noch eine Anforderungsnorm gibt und nicht mehr 3, so wie schon ursprünglich gedacht, also um etwa 1999 wird man da mit etwas Neuem rechnen müssen, wo auch diese neueren Aspekte, die man jetzt als TQM bezeichnet wohl auch miteingeschlossen werden. Ich möchte ein paar Elemente dieser Norm herausgreifen und Ihnen zeigen, daß diese Elemente selbstverständlich auch für Dienstleister anzuwenden sind.

Thema: Verantwortung der Leitung, Verantwortung der Geschäftsführung. Die Geschäftsführung legt die Qualitätspolitik fest, ganze Leitfaden für das Unternehmen, die Geschäftsführung stellt die Mittel zur Verfügung und sie bewertet das Unternehmen. Insofern unterscheidet sich das von einem produzierenden Betrieb überhaupt nicht. Ich möchte ein weiteres Element herauspicken: Lenkung der Dokumente und Daten. Wenn ich ein System habe, macht es nur dann Sinn, wenn dieses System schriftlich festgelegt ist. Sie haben sicherlich in Ihren Betrieben auch schon festgestellt, daß immer wieder die Aussage kommt “da kann ich mich nicht mehr daran erinnern”, obwohl das wirklich alles schon seit Jahren durchgeführt wird, aber solange etwas nicht schriftlich festgelegt ist, die wesentlichen Punkte vor allen Dingen, kann es immer wieder zu Problemen führen. Ein wesentlicher Punkt von jeder Art von Betrieb. Ein weiteres Element: Beschaffung. Was könnte beim Seilbahnbetreiber an Beschaffung mithinein kommen: Wartungstätigkeiten, die Seilbahn an sich, fremdes Personal, mit dem sie arbeiten, muß auch irgendwo beschaffen werden und da werden gewisse Kriterien in der Norm angegeben, die man dann für sich auch interpretieren muß. Sicherlich ist die Beschaffung ein recht wichtiges Element. Ein weiteres Element, ich fasse die beiden Elemente eigentlich immer gerne zusammen, weil sie zusammen betrachtet werden müssen, ist: Lenkung der Produkte, Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen. Ihr Produkt ist die Dienstleistung. So müssen Sie die Norm immer wieder verstehen. Sie haben auch Fehler in ihrer Dienstleistung. Falls irgendwelche Fehler auftreten kommt jetzt der wichtige Punkt: die Fehlerursuche zu ermitteln. Das ist der wesentliche Inhalt dieses Elements und diesen Fehler zu beseitigen, damit er kein weiteres Mal vorkommt. Das ist eben auch in Richtung Vorbeugemaßnahmen zu sehen. Insbesondere das Element 14 ist ein Element, das sozusagen einen kleinen Regelkreis darstellt. Immer wieder, wenn irgendwelche Fehler auftreten: Fehlerursache ermitteln, Fehler abstellen. Das wird ein täglicher Prozeß sein. Ein weiteres Element, das sicherlich für die meisten neu ist, ist das Thema “interne Qualitätsaudits”. Dieses Element hat die Bedeutung, daß das QM-System immer wieder auf Wirksamkeit durch regelmäßige Überprüfungen überprüft wird. Ein weiteres Element: Schulung. Sicherlich für Sie alle wichtig, daß das Personal, das irgendwelche Wartungstätigkeiten durchführt geschult wird. Aber nicht nur dieses Personal, sondern auch das Personal, das mit den Kunden spricht, das den Kunden berät, muß auch entsprechend geschult werden. Sie sehen, daß anhand von diesen wenigen Beispielen, daß die Normen durchaus auch für Dienstleister anwendbar sind. Zugegeben, es sind einige Elemente noch mit dabei, die einer weiteren Diskussion bedürften, wie sie entsprechend anzuwenden sind.

Welche Vorteile hat so ein Qualitätsmanagementsystem ?. Ich möchte auch hier nur einige wenige Punkte herauspicken. Es gibt sicherlich eine Fülle davon. Wenn ich ein QM-System in einem Unternehmen einführe, müssen auch die Zuständigkeiten und die Schnittstellen beschrieben werden; man muß sich klar werden, wer ist für was zuständig. Mit welcher Abteilung, mit welchem Bereich. Auch mit den Kunden: wer ist dafür zuständig. Das ist sicherlich ein ganz wesentlicher Punkt und man muß mit einem gewissen Startpunkt beginnen und bei den Unternehmen, mit denen wir auch immer zu tun haben, hört man immer wieder die Aussage “Transparenz tut gut”. Am Anfang wehren sie sich alle gegen diese Transparenz, weil es zu sehr durchsichtig ist, weil jeder leichter herangezogen werden kann. Aber wenn einmal ein System funktioniert, ist diese Transparenz von großer Bedeutung. So ein QM-System fördert auch die Kundenzufriedenheit und auch das Vertrauen. Man kann so ein QM-System auch zertifizieren lassen. In den Unterlagen werden Ihnen ein paar Argumente dazu zur Verfügung gestellt, wo man sicherlich darüber nachdenken sollte. Auf der anderen Seite muß man klar sagen, das Qualitätsmanagementsystem führen Sie für sich ein, und ob Sie es dann später zertifizieren lassen steht sicherlich auf einem anderen Blatt. Wie weit schaut es im Moment auf dem Markt mit Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich grundsätzlich aus? . Ich müßte Ihnen da ein paar Informationen geben und unsere zertifizierten Unternehmen hernehmen. Es gibt aber keine gesammelten belastbaren Informationen weltweit, und auch nicht in Deutschland, aber wir glauben, daß die Anzahl der von uns zertifizierten Unternehmen in etwa das widerspiegeln, wie die einzelnen Unternehmen das QM-System aufbauend einführen. Die Bereiche Metallerzeugung, Maschinenbau, Büromaschinen, Elektrotechnik das sind die absoluten High-lights; die Chemiebetriebe liegen irgendwo hier im Bereich um 5 bis 6000 Firmen. Im Dienstleistungsgewerbe ist die Unterteilung ein bißchen schwierig. Es gibt eher C‑Branchen und nach denen müssen wir uns halten. Sie sehen hier den Handel mit 237 Speditionen, 224 Transportfirmen, und die anderen Dienstleistungen sind relativ wenig. Dann heißt es hier “sonstige Dienstleistungen" 346. Man muß allerdings dazu sagen, daß zu diesen sonstigen Dienstleistungen nicht nur z.B. Betreiber von Seilbahnen mit hinein gehören, sondern da würden auch Gebäudereiniger oder Personalvermittlungen dazugehören auch Dolmetscher, aber wenn man solche Dinge immer weiter unterteilt, dann sieht man, daß im gesamten Dienstleistungsbereich doch noch ein großer Bedarf da ist. Man merkt es auch von den Interessen der einzelnen Unternehmen, insbesondere der Dienstleistungen, die sagen: wir wollen nicht mehr hinten anstehen wie die produzierenden Betriebe, sondern wir haben auch Qualitätsmanagement, und wir wollen dieses einführen. Jetzt endlich zum Thema TQM: Ich lege hier eine Definition auf: ich werde diese Definition nicht vorlesen. Die ist so üblich wie alle anderen Definitionen in diesem Bereich. Erst einmal nicht verständlich. Ich möchte die wesentlichen Punkte herauspicken und zusammenfassen. Die Ansatzpunkte für TQM: es geht hier nicht nur um Produktdienstleistungsqualität, also Ihre Dienstleistung die sie anbieten, sondern es geht um Führungsqualität, die zielgerichtet sein soll, es geht um die Mitarbeiterqualität. Die Prozeßqualität ist wieder Ihre Dienstleistungsqualität, und insbesondere Qualität der Kunden und Lieferantenbeziehungen, die steht hier an letzter Stelle, sie ist jedoch vom Grundgedanken des TQM hier eher an die erste Stelle zu setzen. Diese ganzen Arten von Qualitäten eines Unternehmens, das ist die umfassende Unternehmensqualität TQM.

Bei der Einführung eines TQM-Systems ist es manchmal wirklich schwierig, zwischen Qualitätsmanagament und Total Quality Management zu unterscheiden. Vom Grundgedanken her ist es die gleiche Situation. Ich muß erst mal irgendwo was aufbauen, und dann fange ich an etwas weiterzuentwickeln. Ich habe im TQM-Bereich noch einige zusätzliche Mechanismen, die ich Ihnen dann noch kurz vorstellen werde. Sie werden in den anderen Vorträgen darüber auch noch näher informiert werden. Wenn ich so was einführe, muß ich die Qualitätspolitik neu formulieren, ich muß dazu Konzepte entwickeln und umsetzen, ich muß Schulungsmaßnahmen festlegen und auch insbesondere Mitarbeiter motivieren. Ich muß als Management dahinterstehen und ich muß es vorleben, dieses kleine Wörtchen “vorleben” ist gar nicht so einfach, wie man auch in der Praxis selbst schon miterlebt hat. Die einzelnen wesentlichen Aspekte von TQM ist der Kontakt zum Kunden. Es wird eigentlich immer an den externen Kunden gedacht, aber es gibt auch interne Kunden, die innerhalb des Unternehmens sich befinden, und das sollte man dabei nicht unberücksichtigt lassen. Da gibt es auch ausdrücklich festgelegte Forderungen des Kunden, die eigentlich bei ihnen relativ klar sind. Es sind dann Forderungen da, die nicht ausdrücklich festgelegt sind. Ich denke an den Personentransport, der möglichst schnell, ruhig, bequem und wettergeschützt vor sicher gehen soll. Es kann dann sein, daß diese Forderungen nicht ausdrücklich festgelegt bzw. nicht extra spezifiziert sind. Dann gibt es noch die Punkte der heimlichen Erwartung: Freundlichkeit wird man niemals spezifizieren, man erwartet besonders in einem Dienstleistungsunternehmen, daß man freundlich behandelt wird. Das ist sicherlich ein Thema, an dem man sehr intensiv arbeiten muß. In Deutschland ist der Bezug zum Kunden ein ganz anderer wie in den USA. Wir sagen immer, der Kunde steht im Vordergrund, aber wenn man sich genauer damit beschäftigt, dann stellt man fest, daß mehr das Geld des Kunden im Vordergrund steht und da wird man ganz besonders in Deutschland umdenken müssen. Hier noch einige Aspekte: der Kunde ist die wichtigste Person. Mit dem Kunden zu streiten bringt überhaupt nichts. Sie gewinnen niemals einen Streit mit dem Kunden. Der Kunde will was von Ihnen und wenn Sie irgendwie versuchen sich zu rechtfertigen und zu streiten macht das keinen Sinn. Ein Kunde ist einer, der uns seine Wünsche bringt und wir sollen versuchen, die Wünsche des Kunden zu erfüllen, und nicht nur auf das Geld des Kunden zu schauen; wir müssen also mehr auf den Kunden selber schauen. Die Erfüllung der Kundenwünsche wie Sicherheit, Zuverlässigkeit, Umweltverträglichkeit, Beratung, Betreuung, das sind alles Stichworte, sie müssen alle sehr stark für die einzelnen Bereiche noch untermauert werden.

Eine zweite und wichtige Säule im Bereich des TQM ist die Mitarbeitermotivation. Mit Geld Mitarbeiter zu motivieren, da gibt es diverse Untersuchungen, ist nur eine kurzfristige Sache, man muß versuchen, daß die Mitarbeiter beteiligt werden, sie müssen in den ständigen Arbeitsprozeß miteingebunden werden. Es geht nicht nur um irgendwelche Erfüllung von irgendwelchen Verträgen von irgendwelchen Arbeitsverfahrensanweisungen, sondern es muß mehr Verantwortung den Mitarbeitern gegeben werden. Das Arbeitsklima positiv und stimulierend gestalten, der Mitarbeiter möchte beachtet werden, er möchte Lob von seinem Chef bekommen, das sind alles Dinge die in der heutigen Zeit, an die man denken muß aber so sehr viele Unternehmen viele Probleme haben. Ich möchte jetzt nicht die ganzen Aspekte auflegen.

Prozeß- und Dienstleistungsqualität, Prozeßoptimierung heißt Optimierung Ihrer Dienstleistung, die sie anbieten und da wird auch immer wieder der Begriff KVB - kontinuierliche Verbesserung verwendet. Es gibt auch den Begriff “real engineering”, das sind alles Begriffe, die irgendwo was ähnliches bedeuten, aber vom Grundgedanken her für Sie, der sich Qualitätsmanagement befaßt, heißt das sich ständig zu verbessern, und nicht sagen: so und jetzt habe ich es erreicht, sondern immer weitermachen, und dafür gibt es verschiedene Hilfsmittel, die unter verschiedenen Namen verkauft werden, z.B. der Begriff "Benchmarking" “Lernen von anderen”, sich mit Mitbewerbern zusammensetzen und von diesen lernen und dieser Mitbewerber lernt von Ihnen auch. Diese Berührungsängste sind in sehr vielen Firmen vorhanden, man wird sich hier Gedanken machen, wie man so etwas künftig besser einsetzt. Bei der Einführung eines Total Quality Managementsystems muß umgedacht werden, aber ein Umdenken in den einzelnen Unternehmen; ein Dienstleister braucht Zeit. Es ist nicht zu sagen: ich lege jetzt das Projekt Kundenbetreuung oder das Projekt Mitarbeitermotivation fest, und dann in 8 oder 12 Wochen ist es abgeschlossen und dann machen wir neue Punkte, dem ist nicht so. Sie müssen das komplette Unternehmen von der Geschäftsführung bis zu den einzelnen Mitarbeitern dazu bringen, die Denkweise zu ändern. Während man in der Geschäftsstrategie und -politik gute Fortschritte machte schaut es mit der Mitarbeiterzufriedenheit jedoch nicht so ganz gut aus. Auch die Kundenzufriedenheit steckt ziemlich in den Anfangschuhen. Das Ziel ist: diese ganzen Elemente auf ein gleiches Niveau zu bringen und sie als gleich wichtig anzusehen. Das gilt nicht nur für den Kunden sondern auch für die Mitarbeiter und für alle anderen Qualitäten in Ihrem Unternehmen. In Zukunft wird nicht nur Qualitätsmanagement oder Umweltmanagement, Sicherheitsmanagement geben. Es werden sicherlich auch noch andere Punkte mithereinkommen, insbesondere auch auf dem amerikanischen Markt spricht man auch schon von Finanzmanagement. Den ganzen Bereich Versicherungen, Banken, die kommen da alle mit dazu. Man soll sich nicht nur mit einzelnen Dingen befassen, sondern das gesamtheitlich sehen. Das wird für uns alle und für die Dienstleister und für die produzierenden Unternehmen eine Aufgabe sein. Ich habe letztens einen folgenden schönen Spruch gehört: wir haben kein QM-System, sondern wir sind ein QM-System; ich meine, wenn das eine Geschäftsführung sagt, dann ist man auf einen guten Weg. Wir haben in einer halben Stunde einen Schnellimbiß mit einer ganzen Reihe von Punkten gesehen, die von den anderen Referenten z.T. noch mehr ausgeführt werden.

Grundsätzlich muß man sagen; TQM ist nicht losgelöst, man muß diese kontinuierlich aufbauen und eine gute Basis bietet nach wie vor die ISO der 9000er Reihe in der vorliegenden Form. Für mich bleibt im Moment zu sagen, je nachdem wie der Wissensstand bei Ihnen ist, wie Sie sich mit QM befaßt haben, wünsche ich ihnen viel Erfolg beim Einführen eines QM-Systems und bei dessen Weiterentwicklung. Es ist egal, ob Sie es TQM nennen oder irgendwie anders, Sie müssen es nur tun. Sie müssen ständig verbessern, Sie müssen Ihr vorhandenes TQM-System weiter entwickeln. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Anschließende Diskussion:

WEISS : Herr Lodahl, vielen Dank für Ihren Vortrag. Sie haben uns in die Begriffe eingeführt, in die Sprache in der geredet wird, wenn man über Qualitätsmanegement redet, und man hat mitbekommen, daß das ganze Thema schon langfristige Vorgänger hat: Kerntechnik, Luftfahrt, die ist schon länger gemacht haben, dann ist der Seilbahnbetrieb durchaus eher ein junges Gebiet. Wir haben festgestellt und es hat sich auch herausgestellt, daß die bestehenden Normen in dem Dienstleistungsbereich nicht sehr leicht anzuwenden sind. Daraus meine Frage: sie haben angekündigt, daß die Normen überarbeitet würden, die Frage: ist damit zu rechnen, daß dann bei der Überarbeitung dieser ISO-Normen stärker als bisher in den Dienstleistungsbereichen eingegangen wird? ..

LODAHL: Die Reihe wird komplett überarbeitet, es soll auch eine Reihe werden, die auch weiter entwickelbar ist. Das Thema Dienstleistung an sich alleine hilft Ihnen als Seilbahnbetreiber unter Umständen auch nicht so sehr viel weiter, sondern Sie wollen ganz speziell für Ihren Betrieb noch zusätzliche Informationen haben. Ich möchte sagen, ich bin selber gespannt, was 1999 auf uns zukommt, wie diese Normenreihe überarbeitet wurde, und ob sie dann in der Praxis auch wirklich etwas besser anwendbar ist als es bisher der Fall war.

MANHART: Für Seilbahnen bietet sich die Norm 9000 an ?

LODAHL: Für die Seilbahnbetreiber wäre die 9001 anzuwenden. Für die Seilbahnhersteller sollte üblicherweise auch die Norm 9001 angewandt werden.

WEISS : Es muß im Rahmen eines QM-Systems schriftlich festgehalten werden, es reicht nicht aus, daß man nur darüber redet, es braucht auch die Verfahrensfestlegungen. Viel Papier, das wird öfters beklagt, aber es ist unumgänglich und notwendig, muß so ein QM-Sicherungssystem, das für einen Betrieb installiert wird, tatsächlich alle Elemente der ISO 9000 enthalten?

LODAHL : der eine Punkt ist die Beschreibung Ihres QM-Systems und diese Beschreibung soll angemessen und angepaßt sein. Wenn ein kleiner Betrieb von 15 Leuten mit Handbüchern meterweise und Arbeits- bzw. Verfahrensanweisungen meterweise daherkommt, wie ich das auch schon gesehen habe, das kann nicht der Sinn der Sache sein; sondern sie müssen die Richtlinien festlegen, die wesentlichen Abläufe festlegen. Jeden Handgriff festzulegen, macht wenig Sinn. Aber von Grundsatz her muß es festgelegt sein. Der zweite Teil der Frage: müssen alle Elemente der ISO beschrieben sein? Dazu folgendes: es müssen alle Elemente behandelt werden. Man muß sich überlegen, ob dieses Element bei mir zutrifft oder nicht, oder teilweise nicht zutrifft. Man muß sich damit befassen. Es macht aber bei einem Dienstleister oft wenig Sinn, die 20 Elemente als Inhaltsverzeichnis zu nehmen, weil oft in manchen Elementen die Tat nicht zutrifft, und das macht es auch relativ unpraktikabel. Im Dienstleisterbereich macht es mehr Sinn, das so aufzubauen, wie es bei Ihnen vorhanden ist, aber die Norm nicht ganz außer Acht zu lassen. Jedoch soll man sich einfach über die Inhalte klar werden und sagen OK, das habe, das brauche ich und andere Dinge sind nicht zutreffend, aber nicht mit Gewalt irgendwo etwas beschreiben, nur weil man glaubt es wäre notwendig.

MANHART: Mein Betrieb, Skilifte Lech, ist nach ISO 9001 zertifiziert seit Mai d.J. Es war ein dorniger Weg. Vor allem das Umdenken im Betrieb war nicht so leicht zu bewirken wie ja schon beschrieben. Ich kann Ihnen nur raten: machen sie es straff, arbeiten Sie von vornherein mit einem Fachmann. Sie müssen selber noch genug arbeiten um das Ziel zu erreichen, aber, das sage ich jetzt und klopfe gleichzeitig an meine Brust, dann danach zu leben ist auch noch ein Problem, und gar nicht so einfach.

HASENAUER: Es ist einsichtig, daß, eine Schraube, die ich bestelle, einer gewisse Qualitätsanforderung entspricht, jedoch stellt sich bei der Dienstleistung die Frage, wodurch sie sich von den anderen Produkten unterscheiden, sollen wir eine ISO-Freundlichkeit oder eine ISO-Mindestwartezeit entwickeln? , unterscheiden sich nicht Dienstleistungsunternehmen eben dadurch, daß sie die Abläufe besser oder schlechter organisieren, und ist dies nicht die grundsätzliche Aufgabe eines Unternehmens; brauche ich dazu eine Norm? , denn der gute Betrieb wird eben besser oder schlechter wie der andere sein, ob das ein Gastbetrieb oder ein Seilbahnunternehmen ist. Man stellt sich somit, ob es nicht wichtiger ist für die Produkte die TQM einzuführen, während dies bei der Dienstleistung eine Gleichheit für alle bedeuten würde sollten alle zertifiziert sein werden, dann sind wir alle gleich und gleich freundlich und dann müssen wir wiederum nachdenken, wie wir im Wettbewerb vorankommen können.

LODAHL: Die Normenreihe ist etwas bei der man sich orientieren kann, ich gebe ihnen recht, wenn man ein QM System vernünftig von der Basis, vom Inneren her, aufbaut, brauche man nicht unbedingt eine Norm, aber es wird sicherlich ein paar Dinge geben, an die man nicht gedacht hat, und wo einem die Norm ein bißchen unterstützt. Ich komme selbst aus dem Dienstleistungsbereich und arbeite parallel mit der ISO Reihe 9000 einmal beruflich und einmal hier innerhalb unseres Unternehmens, es ist nicht immer leicht sie entsprechend umzusetzen. Ich bin aber trotzdem der Meinung, daß die Normenreihe sehr gut funktioniert, ich bin aber der Meinung, daß man die Norm nicht ganz außer acht lassen sollte, sondern daß man die einzelnen Punkte durchgeht, denn es könnte einmal die Forderung nach einer Zertifizierung kommen und auch aus diesem Gesichtspunkt heraus sollte man, auch wenn manche Punkte wie z.B. das interne Audit nicht so ohne weiteres einbezogen werden müßte, so etwas planen bzw. vorsehen. Dazu gehören auch noch andere Elemente und aus diesem Grunde würde ich mich an der Norm orientieren, obwohl ich zugeben muß, daß es für Dienstleitern nicht optimal ist.

Nach dieser Wortmeldung wird die Diskussion abgeschlossen.