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

Dr. Norbert Wagener

Vortrag auf der HRK-Tagung

„Qualitätsmanagement – Was können Hochschulen von der Wirtschaft lernen?“

Wildau, 15. September 2005

Unternehmensprofil

Fachberatung für Logistik, Verkehr und Dienstleistung

- **Die Gesellschaft**
  - 1990 gegründet; Sitz in Potsdam
    Inhabergeführte, unabhängige Fachberatung
- **Das Team**
  - 3 Gesellschafter, 8 Mitarbeiter, 4 Partner,
    ca. 35 assoziierte Berater und Trainer
- **Die Standorte**
  - Potsdam, Nürnberg,
    Hamburg, Köln, Wien, Moskau
- **Die Geschäftsfelder**
  - Personalberatung
    GF: Georg Herbst (Nürnberg)
  - Unternehmensberatung / Personalentwicklung
    GF: Dr. Norbert Wagener (Potsdam)

Als Managementberater realisieren wir Lösungen für Strategie, Organisation und Personal.

BVG Berliner Verkehrsbetriebe

rbb

bremenports

BREMISCHE HAFENVERTRETUNG

Busverkehr RheinNeckar BRN

KUEHNE+NAGEL

MEDION AKTIENGESELLSCHAFT

WELLA

SEEHAFEN WISMAR GmbH

KAINDL FLOORING

YUSEN GLOBAL LOGISTICS AIR & SEA SERVICE

Die Bahn DB

Schwerpunkte:

1. Bedeutung des Qualitätsmanagements in der Verkehrsbranche

2. Zum Begriffsverständnis “Qualitätsmanagement”

3. Erfahrungen aus dem Vorgehen bei der Einführung von Qualitätsmanagement

4. Ergebnisse der Einführung von Qualitätsmanagement

5. Übertragbarkeit der QM-Ansätze auf den Hochschulbereich

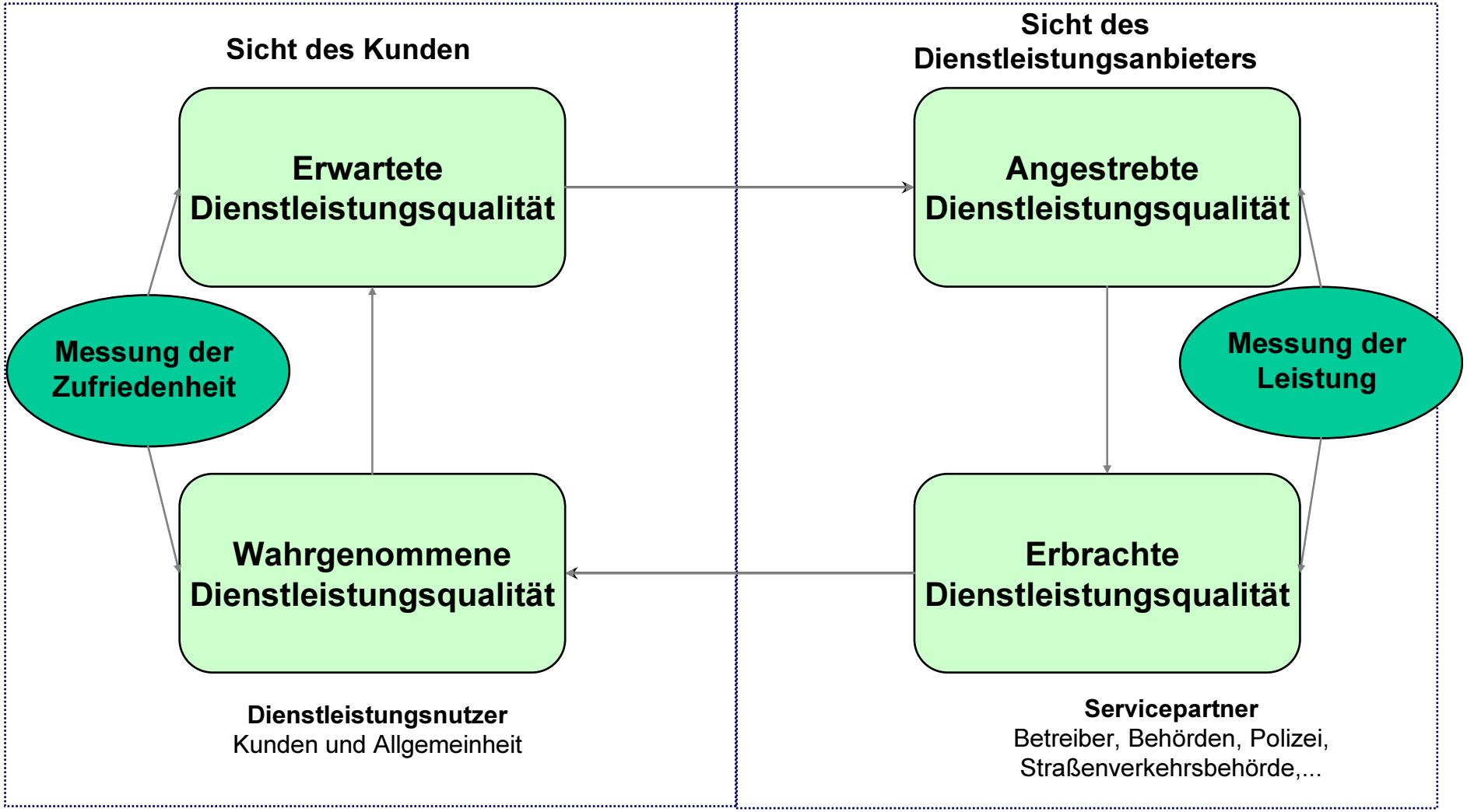
Schwerpunkte:

1. Bedeutung des Qualitätsmanagements in der Verkehrsbranche
2. Zum Begriffsverständnis “Qualitätsmanagement”
3. Erfahrungen aus dem Vorgehen bei der Einführung von Qualitätsmanagement
4. Ergebnisse der Einführung von Qualitätsmanagement
5. Übertragbarkeit der QM-Ansätze auf den Hochschulbereich

Schwerpunkte:

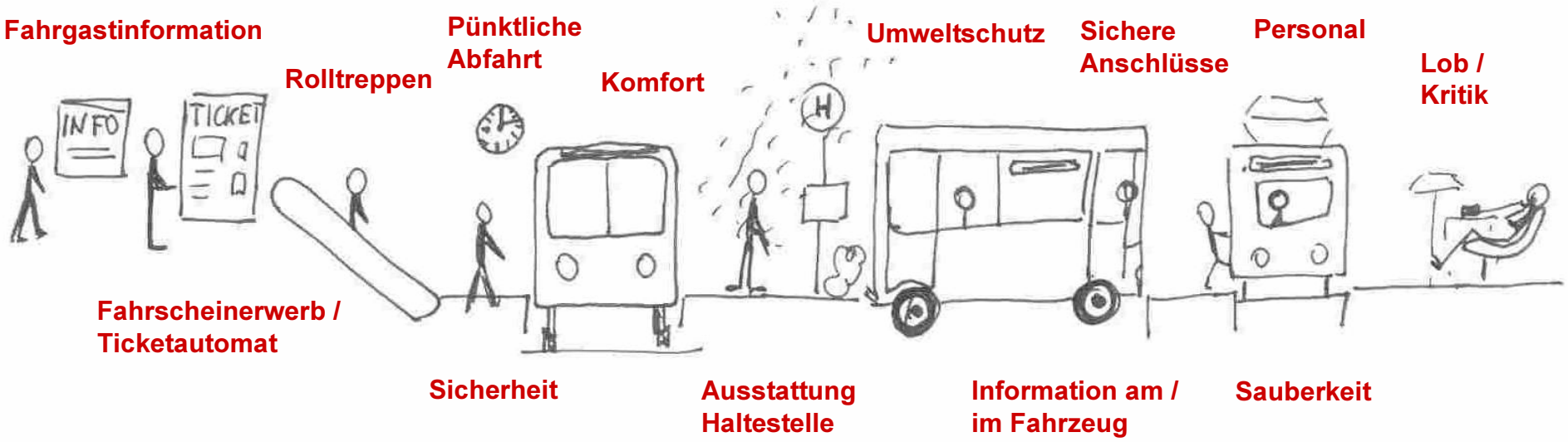
1. Bedeutung des Qualitätsmanagements in der Verkehrsbranche
2. Zum Begriffsverständnis “Qualitätsmanagement”
3. Erfahrungen aus dem Vorgehen bei der Einführung von Qualitätsmanagement
4. Ergebnisse der Einführung von Qualitätsmanagement
5. Übertragbarkeit der QM-Ansätze auf den Hochschulbereich

Der Dienstleistungs-Qualitätskreis (DIN EN 13816:2002)



DIN EN 13816Pkt.3.1

Qualität in der ÖPV-Dienstleistung erfordert die Erfüllung von Anforderungen des Fahrgastes entlang der gesamten Kunden-erlebniskette.

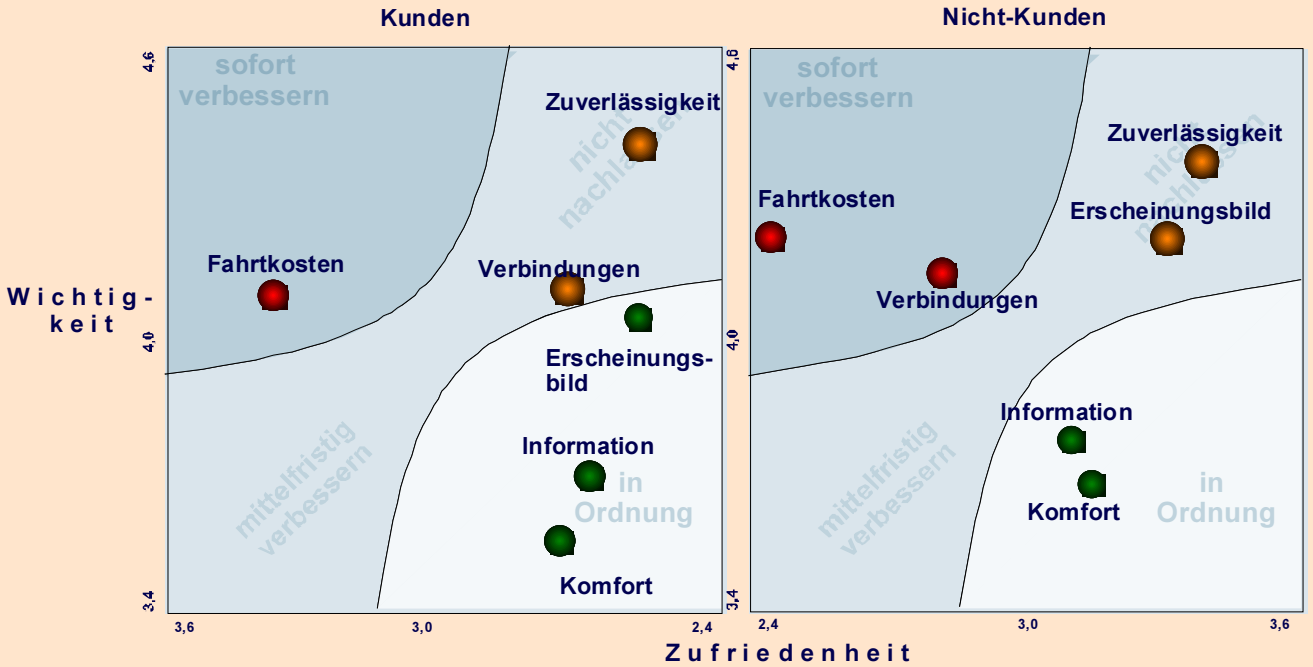


An Kontaktpunkten vergleicht der Fahrgast seine Wahrnehmungen mit seinen Erwartungen. („Momente der Wahrheit“).

Basismerkmale der ÖPNV-Dienstleistung haben Priorität.

Aktionsportfolio aus Sicht der Kunden und Nicht-Kunden unterschiedliche Ansprüche

alle Befragten: 2.500 Fälle



Im Aktionsportfolio wurden die erfragten Leistungsmerkmale im Überblick aufgenommen.

Dargestellt wird jeweils die Abweichung jedes Merkmals von der durch schnittlichen Zufriedenheit bzw. Wichtigkeit.

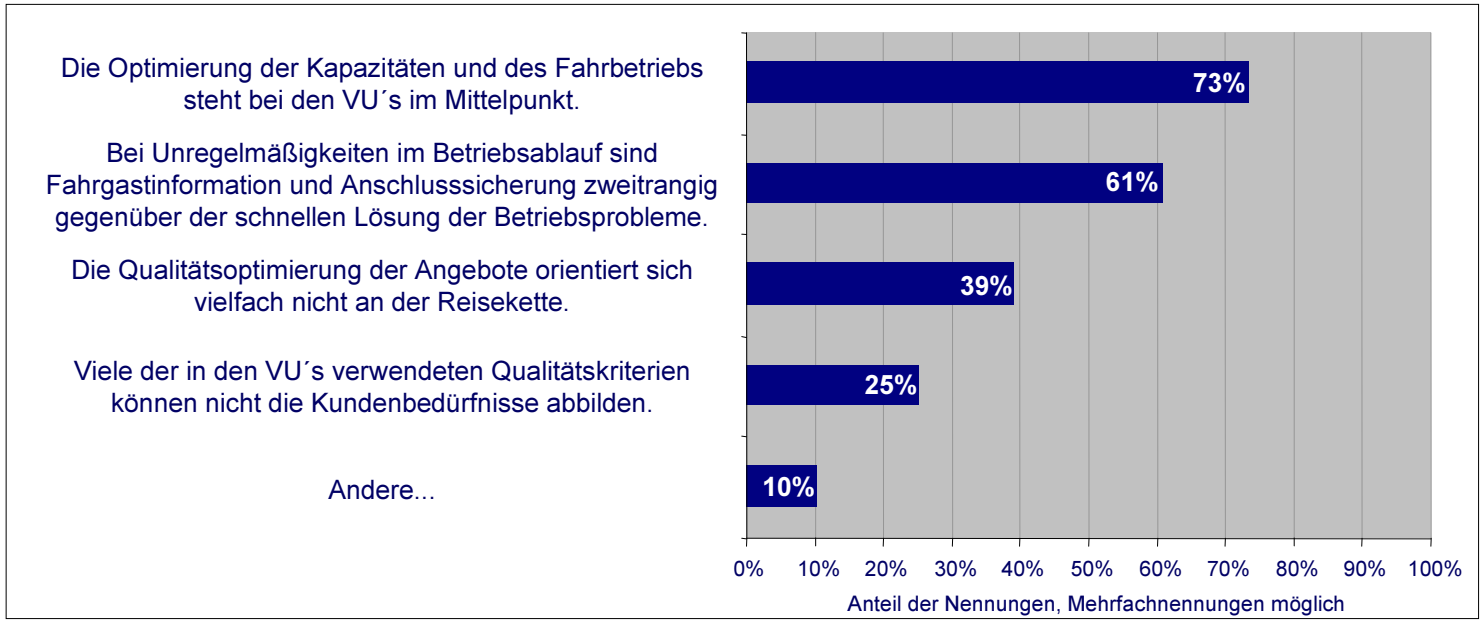
Daraus ergeben sich vor allem Merkmale mit hoher Wichtigkeit und unterdurchschnittlicher Zufriedenheit. Diese sollten mit hoher Priorität verbessert werden.

Öffentlicher Nahverkehr (ÖPNV): Kunden und Nicht-Kunden im Fokus
bundesweite Repräsentativumfrage (2.500 Interviews) für das Verkehrsforum, Präsentation am 8. Juli 2003

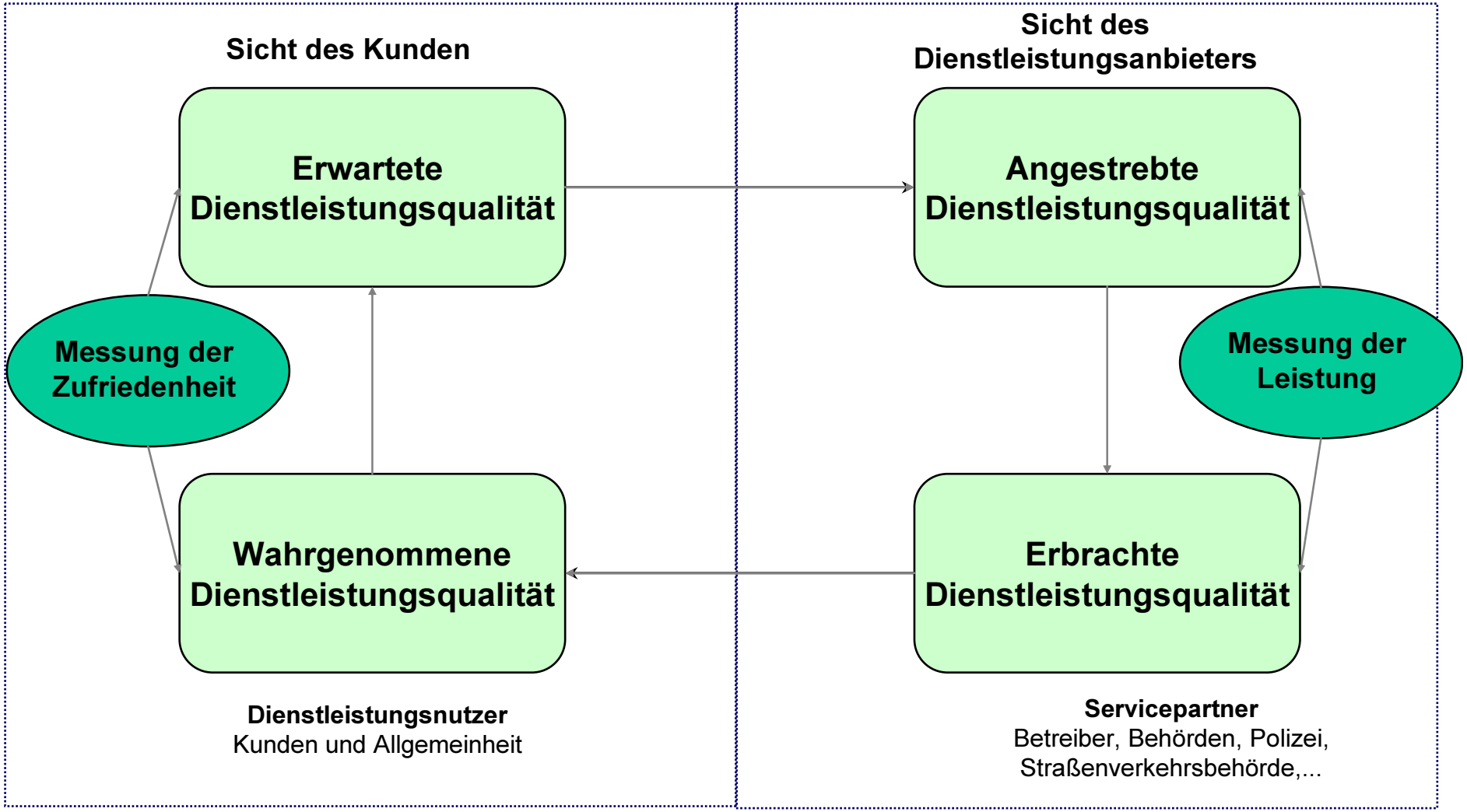
infas

Verkehrsunternehmen und Fahrgäste haben oft ein unterschiedliches Qualitätsverständnis.

- **Das Qualitätsverständnis deutscher ÖPNV-Unternehmen ist eher techniklastig und wenig fahrgastorientiert, meinen 49% der Befragten. Nur 13% meinen, dass die ÖPNV-Unternehmen Qualität überwiegend aus der Kundenperspektive betrachten.**
- **89% der Befragten schätzen ein, dass Unternehmen und Kunden nicht dasselbe Qualitätsverständnis haben.**
- **Mögliche Ursachen für unterschiedliches Qualitätsverständnis:**

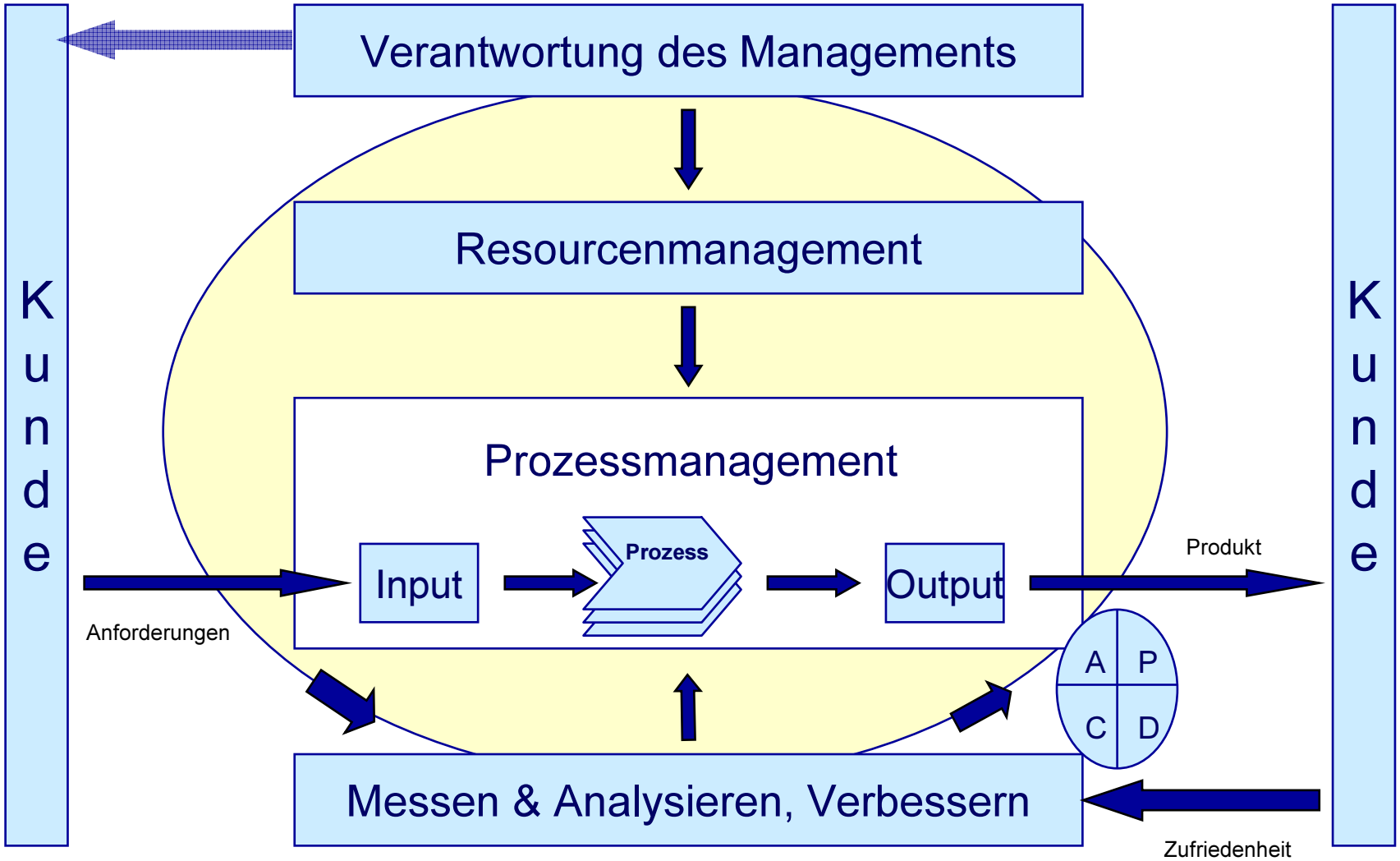


Der Dienstleistungs-Qualitätskreis (DIN EN 13816:2002)



DIN EN 13816Pkt.3.1

Modell eines QM-Systems (ISO 9001:2000)



Prozessmodell in einem Busunternehmen (Beispiel)

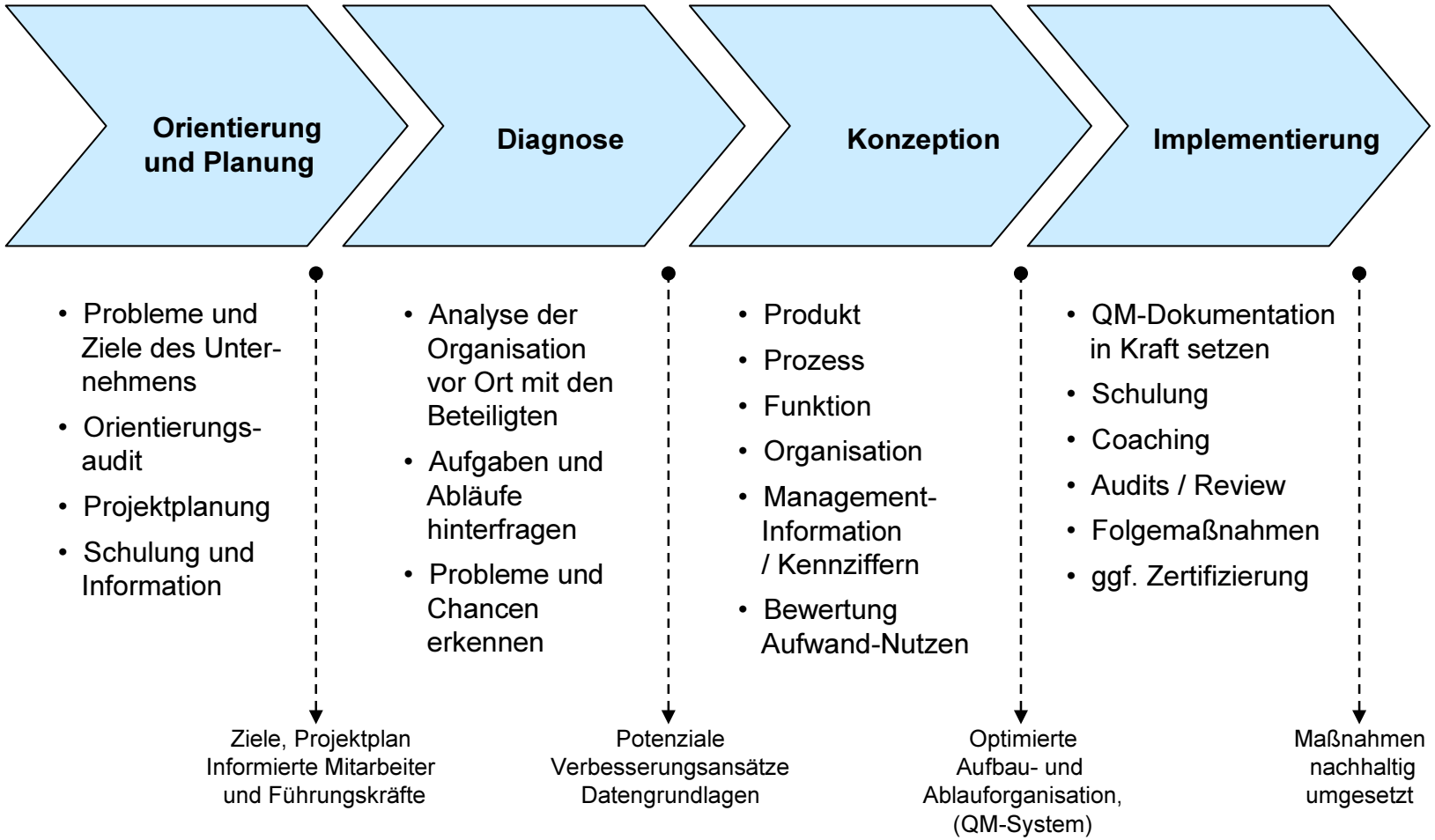
* nach dem Prozessmodell der DIN EN ISO 9001:2000

Quelle: Lawerentz, Wagener, Nahverkehr 12/2001

Schwerpunkte:

1. Bedeutung des Qualitätsmanagements in der Verkehrsbranche
2. Zum Begriffsverständnis “Qualitätsmanagement”
3. Erfahrungen aus dem Vorgehen bei der Einführung von Qualitätsmanagement
4. Ergebnisse der Einführung von Qualitätsmanagement
5. Übertragbarkeit der QM-Ansätze auf den Hochschulbereich

Die Einführung von QM-Systemen sollte als Organisations-entwicklungsprojekt verstanden werden. Typisch sind vier Phasen:



Ausgewählte Erfahrungen bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen

1. **Möglichst keine Lösungen kopieren, sondern besser selbst entwickeln**
   → QM-Normen bieten hierfür ein Modell

2. **Zertifikat ist nur ein Nebenziel, Vorsicht vor „Papiertigern“**
   → Hauptziel ist die Optimierung der Organisation

3. **Der QM-Beauftragte ist nicht für Qualität verantwortlich**
   → sondern die Führungskräfte

4. **Keine Konzepte am „grünen Tisch“ entwickeln**
   → Führungskräfte und Mitarbeiter müssen beim Soll-Konzept unbedingt mitarbeiten

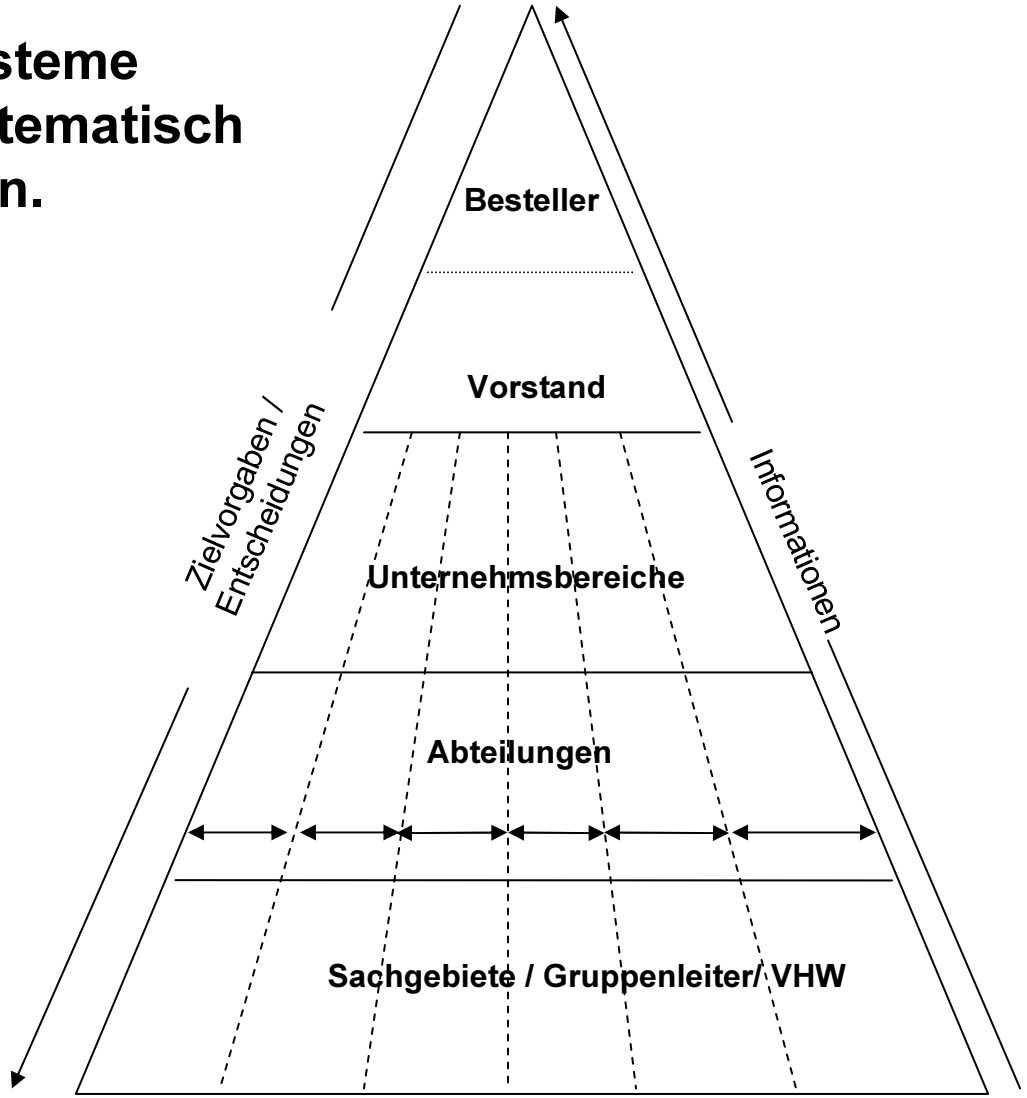
5. **Der Kunde zahlt für Produkte, nicht für Prozesse**
   → Produkt – Prozess – Funktionen - Ansatz hat sich bei der Entwicklung des Soll - Konzeptes bewährt

6. **Kennziffern und Messungen sollten nicht am Anfang stehen**
   → Klärung der Aufbau- und Ablauforganisation ist Voraussetzung

Beispiel: Qualitätsmonitoring im ÖPNV

Managementinformationssysteme sollten zielorientiert und systematisch top – down aufgebaut werden.

- Wer?
- Braucht welche Information?
- Wann?
- Wie aufbereitet?
- In welcher Form?
- Wofür?



Die erste Kennzahl im Bericht ist die „Zuverlässigkeit im Betriebsablauf".
Dieser folgen dann die Ursachen, die diese Zuverlässigkeit beeinflussen.

1.1 Zuverlässigkeit des Betriebsablaufes

Berechnungsgrundlage:

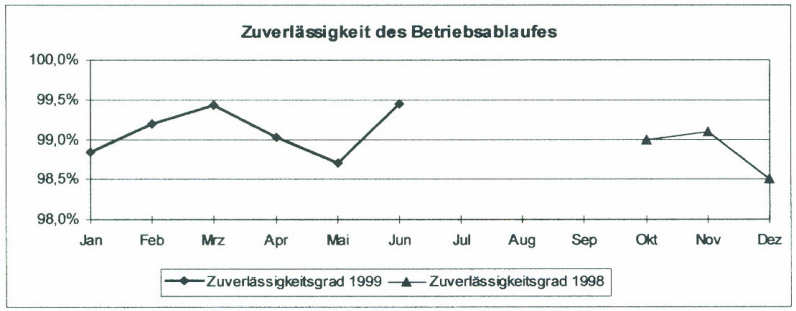
$$\text{Zuverlässigkeit} = \frac{\text{Gesamt-Nkm Ist}}{\text{Nkm lt. berichtigten Fahrplansoll}} * 100\,\%$$

Erläuterung:

- Nkm = Nutzwagenkilometer
- Gesamt-Nkm-Ist: Ist Nkm ohne SEV, ohne AP-Leistung
- Berichtigtes Fahrplansoll: Gültiges Fahrplansoll abzüglich operativer Kürzung
- Daten aus BERTA

Verantwortlich für Erfassung/Berechnung/ Auswertung: BS-B

Ziel: Zuverlässigkeit = 100%



Entwicklung der Kennzahl:

Ausgehend vom I. Quartal 1999 hat sich diese Kennzahl negativ entwickelt und ist im Monat Mai gegenüber März um ca. einen Prozentpunkt gefallen. Die Ursachen für diese Entwicklung müssen genau betrachtet werden. Insgesamt schwankt der Zuverlässigkeitswert um 99% und ist dennoch akzeptabel.
Alle Maßnahmen zur Sicherung des planmäßigen Fahrzeugeinsatzes (insbesondere: Fahrerdisposition, Fahrzeugbereitstellung) sind täglich zu gewährleisten, um die Zuverlässigkeit des Betriebsablaufes kontinuierlich zu verbessern.

Quelle: BVG, Projektdokumentation ISO 9000/KVP

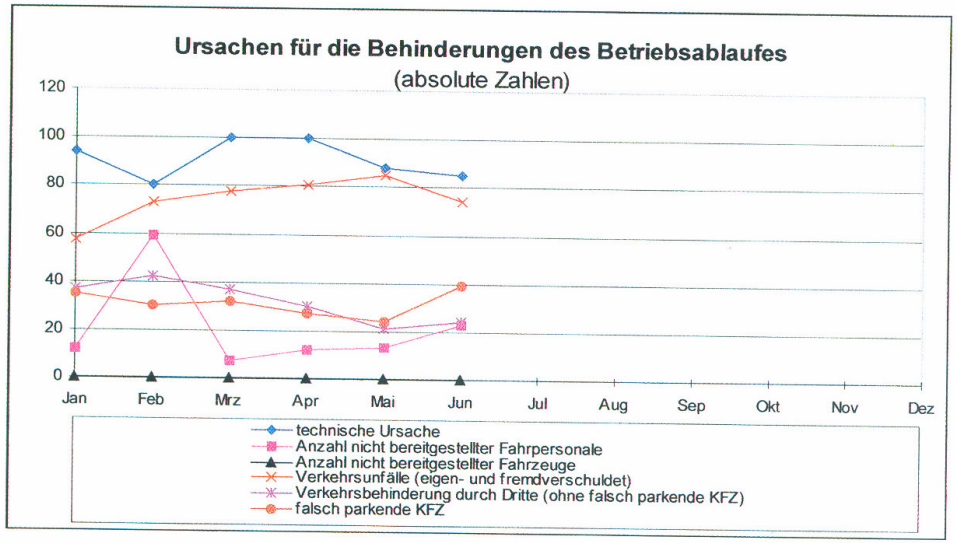
Die Nutzung von Kennziffern als Managementinstrument erfordert Ursachenanalyse und Entwicklung von Maßnahmen.

Beispiel:
Q-Report BVG Tram

Kennziffer Zuverlässigkeit

- Berechnungsgrundlage
- Entwicklung

BVG Unternehmensbereich Straßenbahn Tram



Auflistung der Gründe für Behinderungen des Betriebsablaufes:

Nr.	Ursachen	April	Mai	Juni
1	technische Ursache	100	88	85
2	Verkehrsunfälle (eigen- und fremdverschuldet)	81	85	74
3	Verkehrsbehinderung durch Dritte ohne falsch parkende KFZ	30	21	24
4	falsch parkende KFZ	27	24	39
5	Bereitstellung Personal	12	13	23
6	Bereitstellung Fahrzeuge	0	0	0
	Summe	250	231	245

Schwerpunktbewertung:

- Die Ausfälle auf Grund technischer Ursachen werden im Abschnitt 3- Fahrzeugtechnik erläutert.
- Die Entwicklung der Ausfälle auf Grund von Personalursachen ist in der Zusammenfassung als negativ zu werten. Die großen Unterschiede zwischen den Monaten lassen Probleme im Personalmanagement erkennen.
- Die bereits festgelegten Maßnahmen hinsichtlich des verstärkten Einsatzes der Fahrer mit Nebenabrede und der Senkung des Krankenstandes haben zu einer Verbesserung des Fahrpersonaleinsatzes geführt.
- In Auswertung der Ursachen der Verkehrsunfälle sind verstärkt Schulungen hinsichtlich der vorausschauenden Fahrweise vorzunehmen (volle Einbeziehung des Verkehrs- und Fahrsimulators).

Maßnahmen:

Nr.	Maßnahme	Verantwortlich	Termin	Erfüllungsstand
01/ I/99	Einsatz der Fahrer mit Nebenabrede	BS-N BS-S		Quartalsweise Berichterstattung
02/ I/99	Einflußnahme auf vorausschauende Fahrweise	BS-B		Quartalsweise Berichterstattung

Quelle: BVG, Projektdokumentation ISO 9000/KVP

Beispiel:
Q-Report BVG Tram

Kennziffer Zuverlässigkeit

- Ursachen
- Bewertung
- Maßnahmen

Schwerpunkte:

1. Bedeutung des Qualitätsmanagements in der Verkehrsbranche
2. Zum Begriffsverständnis “Qualitätsmanagement”
3. Erfahrungen aus dem Vorgehen bei der Einführung von Qualitätsmanagement
4. Ergebnisse der Einführung von Qualitätsmanagement
5. Übertragbarkeit der QM-Ansätze auf den Hochschulbereich

Wettbewerbsvorteile durch Qualitätsmanagement

- **Einnahmesicherung**
  - **Gesicherte und höhere Einnahmen durch Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Neukundengewinnung**
- **Kostensenkung**
  - **Reduzierung von Kosten für Fehler und Nacharbeiten**
  - **Kostensenkung durch Prozessoptimierung**
- **Sichere Organisation**
  - **Exkulpation vom Vorwurf des Organisationsverschuldens**

Ergebnisse der Einführung von QMS im Omnibusbereich

Senkung der Kosten	Senkung der Kosten je Nutzwagenkilometer durch Erhöhung der Zuverlässigkeit und rationellere Organisation Senkung der Instandhaltungskosten durch Vermeidung von Doppelarbeiten, Mehrfachbemängelungen
Erhöhung der Einnahmen	Halten und Gewinnen von Kunden durch verbesserte Angebotsqualität (Anschlusssicherheit, Pünktlichkeit, Sauberkeit) Festlegung von Qualitätsstandards · Haltestellenausrüstung · Pünktlichkeit / Takte / Anschlussbeziehungen · Fahrzeugausstattung, ...
Verringerung der Personalkosten	Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Befugnisse sind klarer geregelt Arbeitsaufgaben wurden zusammengelegt
Kundenorientierung	Nachweis gesicherter Qualitätsstandards gegenüber dem Senat als Auftraggeber Kundenorientiertes Leistungsangebot und Verhalten gegenüber den Fahrgästen (Berliner, Touristen) Effizientes Reklamationsmanagement

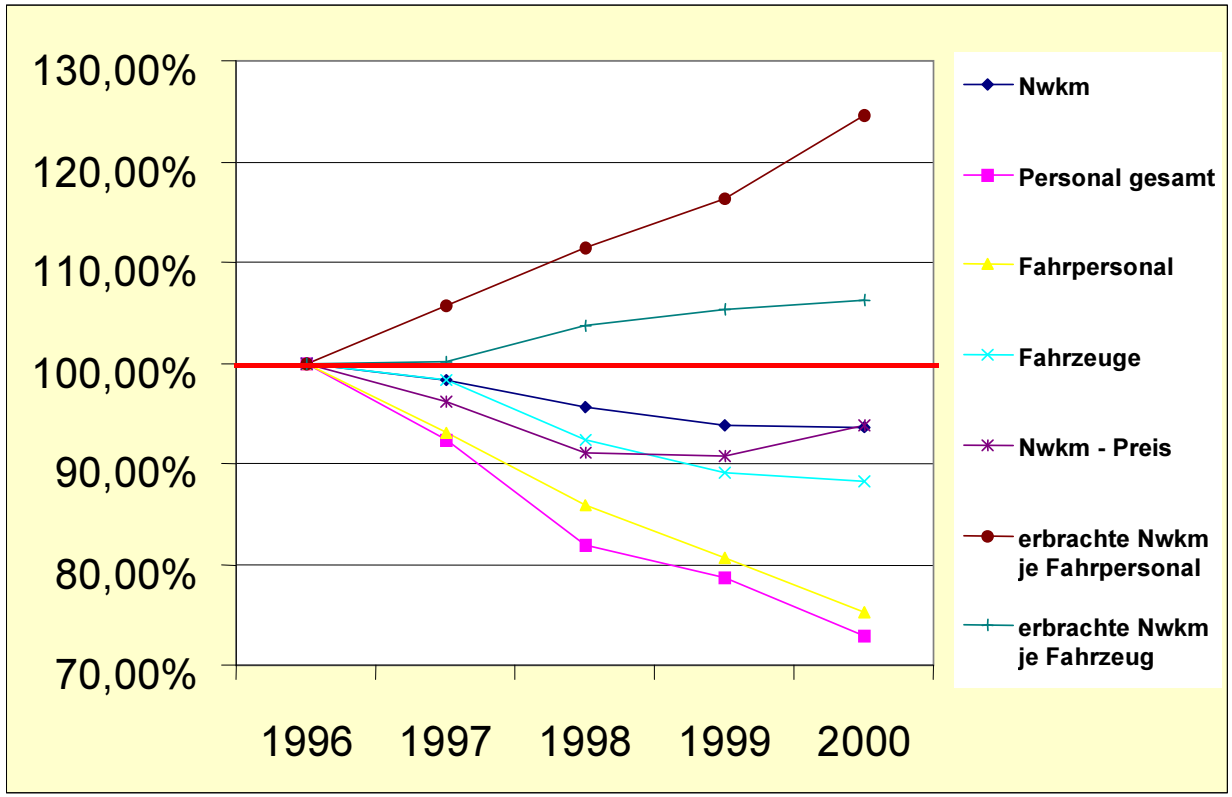
Quelle: Lawerentz, Wagener, Nahverkehr 12/2001

Ergebnisse der Einführung von QMS im Omnibusbereich
(Fortsetzung)

Mitarbeiterorientierung	Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess der BVG Erschließung des Know Hows und der Ideen der Mitarbeiter
Bessere Beherrschung Schnittstellen	Innerhalb der BVG (Tram, U-Bahn, Vertrieb, Einkauf, IT ...) Mit anderen Verkehrsanbietern Mit Subunternehmern des Omnibusbetriebes
Wettbewerbsfähigkeit bei Ausschreibungen	Erfüllung von Ausschreibungsbedingungen durch ISO-Zertifikat Kosten- und qualitätsgerechtes Angebot

Quelle: Lawerentz, Wagener, Nahverkehr 12/2001

Qualitätsmanagement ermöglicht mehr Leistung und höhere Servicequalität bei gleichzeitiger Kostensenkung

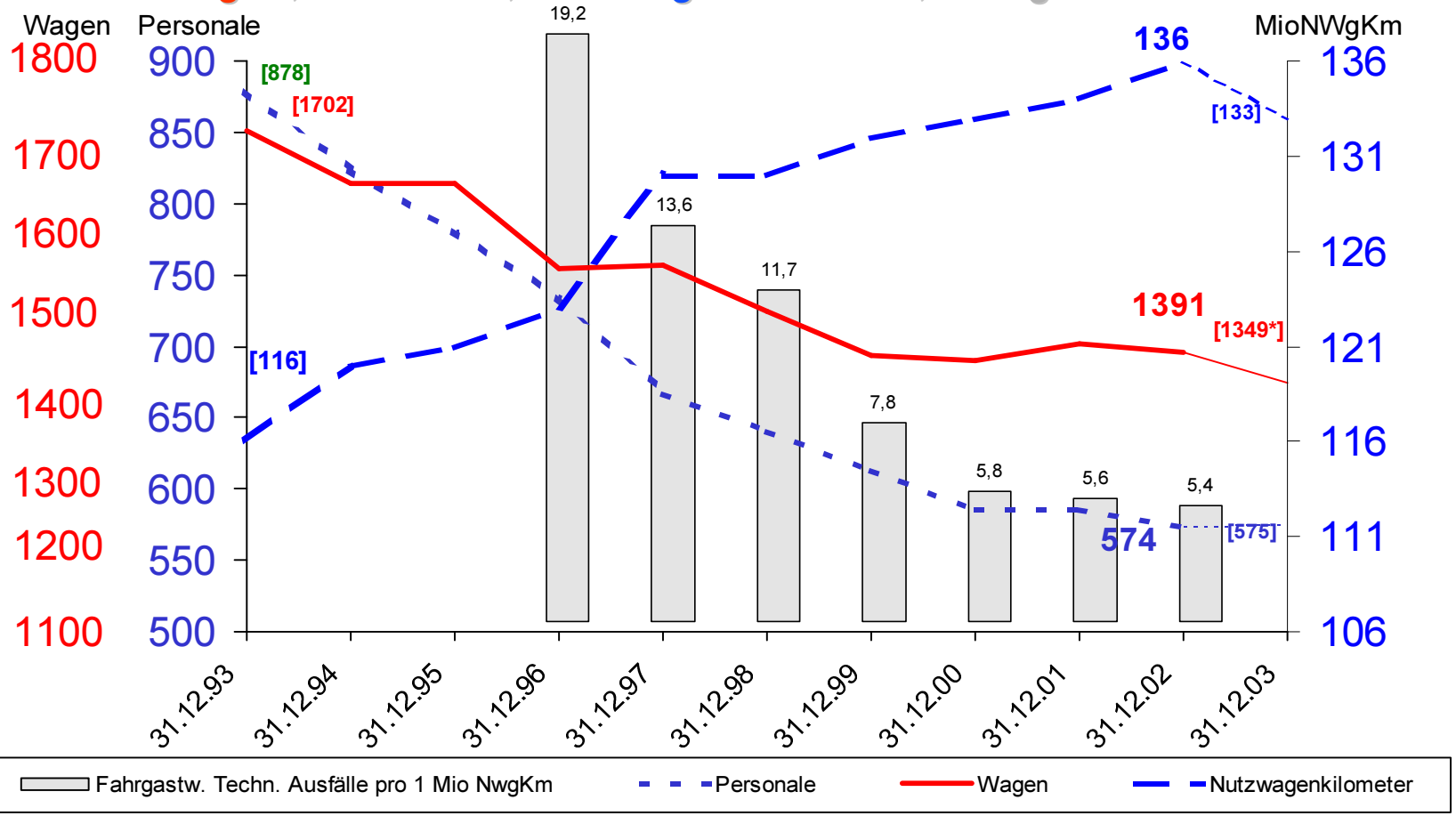


Entwicklung des Unternehmensbereiches Omnibus der BVG

Quelle: Lawerentz, Wagener, Nahverkehr 12/2001

Qualitätsmanagement trägt wesentlich zur Erhöhung der Zuverlässigkeit und zur Aufwandssenkung bei

U-Bahnwagen, Personale, Nutzwagenkilometer, Fahrgastwirksame techn. Ausfälle



Entwicklung der Abteilung U-Bahn Fahrzeuge der BVG

Quelle: BVG BU-F

Schwerpunkte:

1. Bedeutung des Qualitätsmanagements in der Verkehrsbranche
2. Zum Begriffsverständnis “Qualitätsmanagement”
3. Erfahrungen aus dem Vorgehen bei der Einführung von Qualitätsmanagement
4. Ergebnisse der Einführung von Qualitätsmanagement
5. Übertragbarkeit der QM-Ansätze auf den Hochschulbereich

QM-Ansätze sind grundsätzlich übertragbar, müssen aber Besonderheiten im Hochschulbereich berücksichtigen

- **Häufig dezentrale Organisation und kollegiale Entscheidungsfindung in Gremien**
  → Führungs- und Entscheidungsstrukturen stärken
- **Spezifische Bedingungen von Ausbildung, Forschung und Administration**
  → jeweils angemessene Regelungstiefe
- **Unabhängigkeit von Wissenschaftlern**
  → klare Ergebnisverantwortung schafft Freiräume
- **Wachsende internationale Kooperation in Studiengängen**
  → Standardisierung und Anerkennung von Abschlüssen
- **Akkreditierung von Studiengängen und Evaluierung**
  → besonderes (Eigen-)Kontrollsystem