

Qualitätsmanagement im Dienstleistungssektor. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 1995. Gelsenkirchen, S. 78-90

Kosten von Qualität und Qualitätsmängeln

In Zeiten, in denen alle Welt vom Kostendruck spricht und Einsparungen an der Tagesordnung sind, droht die Qualität von Produkten und Dienstleistungen vernachlässigt zu werden. Krankenhäuser, Schulen und öffentliche Verwaltungen müssen kostenbewuster werden und gleiche Leistungen mit weniger Geld oder größere Leistungen mit dem gleichen Budget erbringen. Vielfach wird davon ausgegangen, daß dies nur auf Kosten eines größeren Leistungsdrucks für die Beschäftigten und eine geringere Qualität möglich sei. Qualität hat eben ihren Preis - so die landläufige Meinung.

Diese im Dienstleistungssektor noch weit verbreitete Meinung wurde in der industriellen Produktion in den letzten Jahren aufgegeben. Hier sind die Zeiten vorbei, in denen westliche Automobilmanager in japanischen Fabriken erstaunt nach den nicht vorhandenen Reparaturabsschnitten am Ende des Fließbandes suchten. Der Kostenfaktor Nacharbeiten wurde ausgeräumt, indem gleich anständige Qualität produziert wird.

Nun ist die Produktion in einer Automobilfabrik nicht ohne weiteres mit der Arbeit in einer Schule oder einem Krankenhaus vergleichbar. Dennoch, mangelnde Qualität verursacht auch in Dienstleistungsunternehmen erhebliche Kosten. Das Mesa Community College hat die Kosten mangelnder Qualität in anschaulichen Beispielen für die USA errechnet. Eine Fehlerquote von nur 0,1% würde danach für Organisationen wie Betroffene gravierende Folgen mit sich bringen:

- 15.000 neugeborene Babies würden in Krankenhäusern jährlich versehentlich fallen gelassen;
- jeden Monat würden 1.500 falsche Rezepte verschrieben;
- jede Woche käme es zu 500 irrtümlichen Operationen;
- zwei fehlerhafte Starts und Landungen auf den Flughäfen wären an der Tagesordnung;
- 2000 Briefe pro Stunde gingen verloren.

Vergleichbar mit den Nacharbeiten in der industriellen Produktion wird der Aufwand zur Bearbeitung von Eingaben, Beschwerden und Petitionen in der öffentlichen Verwaltung auf 20-30 Prozent der Arbeitszeit geschätzt. Wenn dieser Aufwand sich um die Hälfte reduzieren ließe, würde nicht nur die Qualität deutlich steigen, sondern auch die Kosten könnten um 10-15 Prozent gesenkt werden.

Die Beispiele machen eines jedenfalls deutlich: mangelnde Qualität hat einen hohen Preis. Sie verursacht Kosten, ist ein Grund für die Unzufriedenheit mit vielen Dienstleistungen und kann für die individuelle Lebenssituation von betroffenen Kunden sogar bedrohlich werden. Und mangelnde Qualität bedeutet einen Standortnachteil, der auch die Wettbewerbsfähigkeit deutlich beeinträchtigen kann.

Es liegt daher nahe, nach Wegen zu suchen, wie Qualitätsdefizite vermieden, Leistungen verbessert und damit letztendlich auch Kosten gesenkt werden können. Auf der Suche nach solchen Wegen werden unterschiedliche Konzepte verfolgt, die nach und nach auch im Dienstleistungssektor Eingang finden. Noch herrscht jedoch eine gewisse

Orientierungslosigkeit darüber, mit welchen Konzepten und Strategien mehr Qualität zu erreichen ist. Ist es sinnvoll auch Dienstleistungsunternehmen nach ISO 9000 zertifizieren zu lassen? Ist 'Total Quality Management' nur ein neues Schlagwort ohne Substanz? Haben öffentliche Verwaltung und Krankenhäuser wirklich Kunden oder handelt es sich nicht vielmehr um Bürger und Patienten?

Qualitätskonzepte: Nur ein Streit um Begriffe?

Grundsätzlich lassen sich zwei eher konkurrierende Konzepte in der Qualitätsdiskussion unterscheiden. Die Zertifizierung von Dienstleistungsunternehmen nach ISO 9000 ff. einerseits zielt auf eine Standardisierung, die unterschiedlichen hinter dem Schlagwort 'Total Quality Management' stehenden Konzepte andererseits zielen auf kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Die Ansatzpunkte dieser Konzepte unterscheiden sich deutlich. Gleichwohl können sie - wie dies in der Industrie zumeist der Fall ist - gemeinsam eingesetzt werden bzw. aufeinander aufbauen. Hier geht es zunächst jedoch darum, die grundsätzlichen Unterschiede aufzuzeigen.

ISO 9000

Ausgangspunkt der DIN ISO 9000 bis 9004 ist die 'Darlegung' eines Qualitätssystems. Vorrangiges Ziel ist, den Kunden gegenüber zu dokumentieren, daß das Unternehmen Qualitätsanforderungen festgelegt hat und diese in rationeller Weise erfüllt. Die verschiedenen Normbestandteile beziehen sich dabei auf die unterschiedlichen Darlegungsbereiche, deren Qualitätsanforderungen und deren Erfüllung beschrieben werden. Ursprünglich für die industrielle Produktion entwickelt, umfassen die Normen die Anwendungsleitfäden 9000 und 9004 und beziehen sich auf unterschiedliche zertifizierbare Elemente wie Design, Entwicklung, Produktion Montage, und Kundendienst (DIN ISO 9001) bis hin zur Endprüfung (DIN ISO 9003). Die DIN ISO 9004 Teil 2 wurde entwickelt, um Dienstleistungsunternehmen die Interpretation und Umsetzung der industriell geprägten Normung zu erleichtern und einen Trend zu einem modernen Qualitätsmanagement einzuleiten.

Ausgangspunkt einer Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ist die Festlegung von Qualitätsanforderungen und der Art ihrer Erfüllung in einem Qualitätshandbuch. Hierzu müssen die Produkte beschrieben und die Verantwortlichkeiten im Erstellungsprozeß dokumentiert werden. Im Qualitätsaudit, das die Voraussetzung für die Zertifizierung bildet, wird überprüft, ob die Festlegungen im Qualitätshandbuch mit der Unternehmensrealität übereinstimmen.

Dieses außerordentlich formalisierte System war in der industriellen Produktion insbesondere im Bereich von Zulieferbeziehungen erfolgreich. Dort konnten die Abnehmer den Zulieferern genaue Spezifikationen vorgeben, deren Erfüllung diese in einer standardisierten Form nachweisen mußten. Allerdings wurde die Zertifizierung weit über solche Zulieferbeziehungen hinaus auf Bereiche ausgeweitet, wo die Kunden kaum Einfluß auf die Spezifikation der Produkte oder Dienstleistungen nehmen konnten. Dadurch hat die Zertifizierung in ihrem Aussagegehalt stark gelitten. Sie weist lediglich nach, daß sich ein Unternehmen an selbst definierte Standards im Produktionsprozeß hält.

Dadurch ist die Zertifizierung nach ISO 9000 in der Vergangenheit trotz einer relativ weiten Verbreitung stark in die Kritik geraten und wird vor allem unter Marketing- und weniger unter Qualitätsgesichtspunkten gesehen. Die wesentlichen Kritikpunkte sind:

- das Zertifizierungsverfahren ist sehr bürokratisch, aufwendig und teuer;
- die Normen sind außerordentlich unübersichtlich und häufig schwer nachvollziehbar;

- im Mittelpunkt stehen nicht kontinuierliche Verbesserungen und Streben nach Exzellenz, sondern Konformität mit den selbst definierten Standards;
- der Zertifizierung folgende Verbesserungen werden eher behindert, weil sie mit einem bürokratischen Dokumentationsaufwand verbunden sind;
- der Grundansatz mit detaillierten Festlegungen von Zuständigkeiten ist zu sehr an arbeitsteiligen hierarchischen Organisationsstrukturen orientiert;
- die Rolle des Kunden ist nachrangig;
- trotz der hohen Formalisierung kann nicht das Zertifikat, sondern erst das Qualitätshandbuch eine zudem oft vage Auskunft über die Qualität der Produkte und Dienstleistungen geben;
- die Vielzahl von Zertifizierungsinstitutionen mit sehr unterschiedlichen Qualitäten ihrerseits, schafft zusätzliche Unübersichtlichkeit.

So berechtigt diese Kritik ist, so muß zumindest anerkannt werden, daß die ISO 9000 ff. Unternehmen eine Chance bieten, sich intensiver mit ihren Geschäftsprozessen auseinanderzusetzen und damit eine Grundlage dafür zu schaffen, Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen. Insofern können die Normen den Ausgangspunkt für ein umfassenderes Qualitätsmanagement bilden. Ob hierfür allerdings das aufwendige Zertifizierungsverfahren erforderlich ist, kann bezweifelt werden. Die Zertifizierung dient hier eher der Verfolgung von Marketinginteressen.

Total Quality Management

Unter dem Schlagwort 'Total Quality Management' werden eine Fülle unterschiedlicher Strategien und Konzepte zusammengefaßt. Bei ihnen handelt es sich eher um eine Managementphilosophie, die sich systematisch zu kontinuierlichen Verbesserungen verpflichtet. Es geht weniger als bei ISO 9000 ff. um eine (scheinbare) Vereinheitlichung im Sinne von Standards, sondern um einen Qualitätswettbewerb. Konsequenter Weise verfügen daher auch Qualitätspreise über entsprechende Popularität.

Einer der bekanntesten Qualitätspreise, an dem sich viele andere orientieren, ist der Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA). Er wird seit 1988 jährlich in unterschiedlichen Bereichen und Kategorien vergeben. Ursprünglich wie ISO 9000 im industriellen Sektor entwickelt, liegen für den MBNQA inzwischen auch Kriterien für die öffentliche Verwaltung, das Gesundheitswesen und Bildungseinrichtungen vor.

Die Qualitätspreise bedienen sich eines Punktsystems, das bezogen auf eine Reihe von Kriterien vergeben werden kann. Unabhängig vom betrachteten Sektor sind folgende Kriterien zu berücksichtigen:

- Führung (125 Punkte)
- Informationsbeschaffung und -auswertung (75 Punkte)
- Strategische Qualitätsplanung (60 Punkte)
- Qualifizierung und Unterstützung der Beschäftigten (170 Punkte)
- Unterstützung der Prozeßqualität (140 Punkte)

- Nachweisbare Ergebnisse der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (180 Punkte)
- Kundenorientierung und -zufriedenheit (250 Punkte).

Für unterschiedliche Sektoren wie öffentliche Verwaltungen, Gesundheitseinrichtungen oder Schulen werden diese Kriterien jeweils angepaßt und operationalisiert. Gegenüber der ISO 9000 ff. bestehen dabei einige gravierende inhaltliche und systematische Unterschiede. Grundsätzlich zielen die Qualitätspreise auf eine Steigerung der Wettbewerbfähigkeit anstelle einer Normung. Daher ist eine Zertifizierung auch nicht vorgesehen. Allerdings spielt die Bewerbung um den eigentlichen Preis lediglich eine untergeordnete Rolle in Form eines zusätzlichen Anreizes. Die Mehrzahl der beteiligten Firmen und Verwaltungen nutzt die Kriterien eher als Grundlage und Leitfaden für eine Selbstbewertung und zur Entwicklung einer Qualitätsstrategie, ohne sich notwendiger Weise um einen Preis zu bewerben.

Den höchsten Stellenwert bei der Bewertung der Qualität nehmen die Kunden ein. Die Ausrichtung an den Kunden und an Marktanforderungen sowie die Messung der Zufriedenheit führen dazu, daß das gesamte Qualitätsmanagementsystem nicht an selbst definierten Standards, sondern an den Anforderungen der Kunden ausgerichtet wird. Der Stellenwert der Dienstleistung ist entsprechend hervorgehoben. Ein weiterer Unterschied gegenüber ISO 9000 ff. ist der hohe Stellenwert kontinuierlicher Verbesserungsprozesse. Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen und weniger die Art der Erstellung wird dadurch zu einem zentralen Bewertungskriterium. Die Leistungen werden nicht in Hinblick auf (Organisations-)Konformität, sondern gemessen an den erreichten Verbesserungen der Produkte und Dienstleistungen bewertet.

Der Erstellungsprozeß der Leistungen wird dennoch nicht außer acht gelassen. Die Beschäftigten nehmen hierbei insofern eine hervorragende Rolle ein, als es nicht nur um ihre Qualifizierung, sondern auch um die Unterstützung und Befähigung durch Vorgesetzte wie durch Organisationsstrukturen geht. Die Forderung nach Förderung von Eigenverantwortung und ganzheitlichen Arbeitszusammenhängen in dezentralen Strukturen wird modernen Managementkonzepten eher gerecht, als die stärker arbeitsteilig bürokratischen Anforderungen im Zusammenhang von ISO 9000 ff.. Konsequenter Weise legen die Kriterien auch größeren Wert auf die Optimierung der Erstellungsprozesse anstelle der Organisationsstrukturen.

Einen weiteren wichtigen Unterschied gegenüber der Zertifizierung bildet die Hervorhebung der öffentlichen Verantwortung der Unternehmen und Verwaltungen. Bei aller Orientierung an Kundeninteressen und Wettbewerbsfähigkeit müssen Kriterien wie Umwelt, öffentliche Gesundheit und Sicherheit, Gleichstellung u.a. im Qualitätskonzept systematisch berücksichtigt und ihre Erfüllung dokumentiert und nachgewiesen werden.

Auch Unterschiedliches läßt sich zusammenführen

Diese kurze Zusammenfassung wichtiger Unterschiede der Qualitätskonzepte zeigt, daß es sich bei der Wahl der Qualitätsstrategie nicht nur um einen vordergründigen Begriffsstreit, sondern um eine Entscheidung über grundsätzlich verschiedene Ansätze handelt. Dies muß jedoch nicht bedeuten, daß sich die Konzepte wechselseitig ausschließen.

Wer aus Marketinggründen oder auf Verlangen von Abnehmern eine ISO 9000ff. Zertifizierung benötigt, kann diese durchaus als Einstieg in ein Qualitätsmanagement nutzen. Dies kann jedoch lediglich als erster Schritt verstanden werden. Mit ISO 9000ff. können in der Bewertungsskala der Qualitätspreise etwa 250 - 300 von 1000 möglichen Punkten erzielt werden. Damit wäre eine Grundlage geschaffen, auf der ein Qualitätsmanagement aufbauen kann. Bei diesem Weg ist allerdings darauf zu achten, daß Planung und Konzeption für das

Zertifizierungsverfahren nicht zu bürokratischen Verkrustungen führen, sondern die Anschlußfähigkeit für ein umfassenderes Qualitätsmanagement berücksichtigen.

Soweit der Markt keine ISO 9000-Zertifizierung erzwingt, empfiehlt es sich dagegen, sich auf die umfassenderen Konzepte zu konzentrieren und den hohen organisatorischen wie finanziellen Aufwand der Zertifizierung zu vermeiden. Der Umweg über eine Beschreibung der zumeist eher starren Organisationsstrukturen ist dann überflüssig. Zudem kann die Gefahr einer Verfestigung dieser Strukturen von vornherein vermieden und gleich mit dem Bestreben nach Verbesserungen begonnen werden. Die folgenden Beispiele orientieren sich daher am Konzept des 'Total Quality Managements'.

Die Umsetzung am Beispiel von öffentlichen Verwaltungen, Krankenhäusern und Schulen

Bei der Umsetzung eines TQM-Konzeptes ist es wichtig, daß einerseits die Komplexität eines ganzheitlichen Ansatzes von vornherein berücksichtigt wird. Wer jedoch andererseits mit der Einführung wartet, bis ein komplettes Konzept in allen Einzelheiten entwickelt ist, der wird erfahrungsgemäß nie beginnen. Es kommt also darauf an, zunächst einzelne Module eines Qualitätsmanagements zu entwickeln und umzusetzen, an denen weitere Aktivitäten zu einem späteren Zeitpunkt anknüpfen können.

Die Nutzung eines umfassenden Qualitätsmanagementleitfadens kann hierbei wichtige Hilfestellungen leisten. Solche Leitfäden, die in Anlehnung an den MBNQA für öffentliche Verwaltungen, Schulen und das Gesundheitswesen im Institut Arbeit und Technik entwickelt wurden, können die ganzheitliche Orientierung des Qualitätsmanagements unterstützen. Mit der Operationalisierung und Umsetzung einzelner Module wird man jedoch sinnvoller Weise dort beginnen, wo bereits Anknüpfungspunkte bestehen. Dabei kann es nicht um die Realisierung von Patentrezepten gehen, sondern um die Einleitung von kontinuierlichen Verbesserungen in kleinen Schritten, die kurz und mittelfristig zu Erfolgen führen sollen. Für die Realisierung eines umfassenden Konzeptes muß nach vorliegenden Erfahrungen ein Zeitraum von ca. drei Jahren eingeplant werden.

Die folgenden Beschreibungen sollen daher keine umfassenden Konzepte, sondern mögliche Einstiege illustrieren. Sie können sowohl ausgetauscht als auch weiterentwickelt werden und zeigen lediglich ausgewählte Ansatzpunkte des Qualitätsmanagements im Dienstleistungssektor.

Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen

Krankenhäuser wie ambulante Einrichtungen des Gesundheitswesens haben traditionell eine starke Qualitätsorientierung. Allerdings ist sie relativ einseitig geprägt. Im Gesundheitswesen wird unterschieden zwischen Strukturqualität, Prozeßqualität und Ergebnisqualität. Bislang wurde davon ausgegangen, daß eine hohe Strukturqualität, d.h. die Ausbildung der Ärzte und des Pflegepersonals, eine möglichst moderne technische Infrastruktur und ausreichende Personalausstattung auch zu guter Qualität führen.

Inzwischen gewinnen auch die Prozeß- und die Ergebnisqualität ein wachsendes Gewicht. So erkennen Krankenhäuser, daß die Abstimmung zwischen Abteilungen optimiert werden muß, um Wartezeiten zu reduzieren und Kommunikationsprobleme zu vermeiden. Die medizinische Fixierung auf den Patienten weicht einer weiteren Sicht auf Kunden, die auch das soziale Wohlbefinden der Patienten berücksichtigt, Krankenhausbesucher als Kunden versteht und sich darum bemüht, ihnen einen angenehmen Besuch zu ermöglichen und damit eine positive, der Genesung der Patienten förderliche Atmosphäre zu schaffen, und schließlich die Beschäftigten vom Arzt über das Pflege-, Labor-, Kantinen- und Reinigungspersonal

berücksichtigt. Erst eine solche Mitarbeiterorientierung kann zu Strategien führen, die ein kooperatives Zusammenspiel aller Gruppen im Krankenhaus ermöglichen.

Bei der Ergebnisqualität gewinnen neben sogenannte harten Daten wie Mortalität, Infektionshäufigkeit, Verweildauer etc. inzwischen Kundenbefragungen an Gewicht. So befragt etwa eine Rehabilitationsklinik ihre Patienten zum Ende einer Kur sowie nach sechs bzw. 12 Monaten über deren allgemeines Wohlbefinden vor und nach der Behandlung, aber auch über die Entwicklung des Medikamentenkonsums oder die Häufigkeit der Arztbesuche. Hieraus lassen sich wichtige Erkenntnisse über den Erfolg der Behandlung gewinnen.

Im Sinne einer Weiterentwicklung zum Total Quality Management müssen die unterschiedlichen Elemente integriert und aufeinander bezogen werden. Die aus der Erhebung der Ergebnisqualität gewonnenen Daten können beispielsweise Antworten auf die Frage nach dem Erfolg verschiedener Maßnahmen zur Prozeßoptimierung liefern.

Verschiedene Krankenhäuser auch in der Bundesrepublik beginnen inzwischen ein umfassendes Qualitätsmanagement nach den MBNQA-Kriterien zu entwickeln. Diese Kriterien dienen als Leitfaden zur Entwicklung, Beschreibung, Integration und Verbesserung von Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität. Der zunehmende Wettbewerb im Gesundheitswesen läßt erwarten, daß entsprechende Strategien in Zukunft für jedes Krankenhaus, aber auch ambulante Einrichtungen unabdingbar werden. Vor dem Hintergrund einer solchen generellen Qualitätsskonzeption werden Gesundheitseinrichtungen ihre maßgeschneiderten Strategien entwickeln, die sie auch gegenüber ihren Wettbewerbern unterscheidbar macht.

Qualitätsmanagement in der Öffentliche Verwaltung

Aufgrund des wesentlich breiteren Aufgabenspektrums hat sich in der öffentlichen Verwaltung noch kein vergleichbares Qualitätsmanagement etabliert. Traditionell bedeutet Qualität in der öffentlichen Verwaltung die Sicherung von Rechtskonformität. Auf diesem Wege soll auch die Einheitlichkeit der Leistungen gesichert werden. Diese Tradition, an der auch die Ausbildung zum und die Sozialisation im öffentlichen Dienst orientiert sind, kann jedoch lediglich Mindestnormen erfüllen und nicht sicherstellen, daß Ziele auch erreicht und Mittel wirtschaftlich eingesetzt werden.

Vor diesem Hintergrund haben einige Verwaltungen damit begonnen, durch die Entwicklung von Zielkonzepten oder Leitbildern neue Orientierungen zu schaffen. Sich über Ziele und Kunden innerhalb und außerhalb der Verwaltung Klarheit zu verschaffen kann hier als ein wichtiger erster Schritt angesehen werden. So hat etwa eine Arbeitsschutzverwaltung auf diesem Weg eine sehr wirksame neue Orientierung gefunden, die den Schwerpunkt von der Kontrolle der Arbeitssicherheit zu präventiven Maßnahmen in Kooperation mit Unternehmen verlagert hat. Durch den Abschluß von Vereinbarungen mit den Unternehmen reagiert diese Arbeitsschutzverwaltung nicht mehr vorrangig auf angezeigte Verletzungen des Arbeitsschutzes, sondern sucht Verletzungen in den Unternehmen einschließlich ihrer Zulieferfirmen von vornherein auszuschließen.

Ein wichtiger Schritt in öffentlichen Verwaltungen ist die Definition der Kunden und die Ermittlung ihrer Präferenzen. Auch für die öffentliche Verwaltung muß gelten, daß der Kunde König ist. Allerdings ist zu fragen, wer ist der Kunde? Selbst im hoheitlichen Bereich öffentlicher Verwaltungen, wo Zwangsmaßnahmen an der Tagesordnung sind, können Kundendefinitionen dazu beitragen, gegensätzliche Positionen miteinander zu vereinbaren. Der häufig als Gegenargument ins Feld geführte Strafgefangene als Kunde ist durchaus nicht abwegig. Zwar gilt es einerseits die Gemeinschaft vor Straftätern zu schützen. Andererseits verlangt jedoch das Ziel der Resozialisation, auch dem Straftäter zu helfen, den Weg in ein geregeltes Leben zu finden und ihn nicht dauerhaft zu isolieren.

Führung und Mitarbeiterbeteiligung und Befähigung sind darüber hinaus zentrale Themen des Qualitätsmanagements in öffentlichen Verwaltungen. Geschäftsordnungen, Organisationserlasse und Mitzeichnungsverfahren stehen einer Mitarbeiterorientierung allzu häufig im Wege und ersetzen mit zweifelhaftem Erfolg die Personalentwicklung. Gesetze und Verordnungen produzieren jedoch noch keine Qualität. Diese kann nur durch die Beschäftigten, die von der Führung dazu befähigt werden, erreicht werden.

Für die Bundesrepublik liegen erst wenige Ansätze eines umfassenden Qualitätsmanagements vor. Allerdings kann in diesem Bereich von Verwaltungen anderer Länder, die bereits über längere Erfahrungen beim Umgang mit Qualitätsleitfäden verfügen, eine Menge gelernt werden.

Qualitätsmanagement in der Schule

Qualität in der Schule bedeutet bislang, daß im Unterricht zentral entwickelte Lehrpläne abgearbeitet und von den Schülern entsprechende Prüfungen bestanden werden. Eine Reihe von Indizien spricht dafür, daß dies kaum ausreichend ist. Die Klage von Arbeitgebern oder Universitäten über mangelnde Kenntnisse von Schulabgängern mag Tradition haben und teilweise übertrieben sein. Der Boom des Nachhilfesektors, in dem sich mittlerweile bereits einträgliche Großbetriebe entwickelt haben, muß aber spätestens als Signal gewertet werden, daß ein zufriedenes sich Zurücklehnen kaum noch ausreichen dürfte.

Schulübergreifende Initiativen, die etwa das Ziel verfolgen, durch eine Zusammenarbeit von Lehrern, Schülern und Eltern den Bedarf an Nachhilfeunterricht zu reduzieren, sind in der Bundesrepublik dennoch nicht in Sicht. Vielmehr arbeiten Lehrer, Schüler und Eltern eher aneinander vorbei oder gar gegeneinander. Erste Initiativen haben allerdings begonnen, alle Beteiligten nach ihren Zielen und Erwartungen zu befragen, um eine Grundlage für Verbesserungen einzuleiten. Erfahrungen aus dem Ausland, wo bereits umfangreichere Qualitätsstrategien verfolgt werden, zeigen, daß entsprechende Initiativen den Schulerfolg deutlich steigern können. Auch im Bereich der beruflichen Weiterbildung werden mittlerweile erste entsprechende Erfahrungen gesammelt.

Dabei ist es im deutschen Schulsystem sicherlich auch erforderlich, daß über die Schulaufsicht Freiräume geschaffen werden, die Möglichkeiten für Verbesserungen vor Ort öffnen. Aber auch innerhalb des bestehenden Systems können anhand von Qualitätsleitfäden, die sich andernorts bewährt haben, Curricula verbessert, Fördermöglichkeiten gesteigert, die Motivation und das Engagement von Eltern, Lehrern und Schülern unterstützt werden. Entsprechende Initiativen können von den MBNQA-Kriterien von der Führung über die Qualitätsplanung, die Prozeß- und Mitarbeiterorientierung bis hin zur "Kunden"zufriedenheit lernen.

Qualitätsmanagement und Dienstleistungen

Die hier genannten Bereiche und Beispiele liefern lediglich einige Mosaiksteine für die Entwicklung eines umfassenden Qualitätsmanagements im Dienstleistungssektor. Systematisch eingeordnet in umfassende Qualitätsleitfäden können sie jedoch als Startpunkt dienen. Zudem sind die Beispiele nahezu willkürlich gewählt und können auf andere Dienstleistungsunternehmen wie Banken, Versicherungen oder PR-Agenturen ohne Probleme übertragen werden.

In Zukunft ist zu erwarten, daß Dienstleistungen stärker international gehandelt werden und wichtige Standortfaktoren bilden. Vergleichbar zur industriellen Entwicklung werden Innovationsfähigkeit und Qualität zu dem entscheidenden Faktor für Hochlohnländer wie die Bundesrepublik werden. Die Entwicklung des Dienstleistungssektors, von dem auch in Zukunft

die wichtigsten Beschäftigungsimpulse ausgehen werden, wird daher von den eingeschlagenen Qualitätsstrategien wesentlich abhängen. Diejenigen Organisationen und Unternehmen, die hier rechtzeitig initiativ werden, werden auch im internationalen Vergleich eine gute Rolle spielen können. Nachzügler werden massive Akzeptanz und Finanzkrisen erfahren. Nicht Normung und Zertifizierung, sondern eine entsprechende Qualitätsoffensive in allen Dienstleistungsbereichen wird daher wesentlich über die zukünftige Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft mitbestimmen.

IAT-Jahrbuch 1995