

Qualitätsmanagement steht in vielen Betrieben und Organisationen im Spannungsfeld zwischen Effizienzsteigerung, Mitarbeitermotivation und der Angst vor überbordender Bürokratie. Allerdings steigt der Druck, aufgrund gesetzlicher Vorgaben oder mit Blick auf Wettbewerber, ein Qualitätsmanagement-System zu etablieren. Dieser Beitrag im Rahmen der Online-Fortbildung der Ernährungs Umschau erläutert wichtige Grundbegriffe und Vorgehensweisen anhand von Beispielen aus der Gemeinschaftsverpflegung.

Qualitätsmanagement in der Gemeinschaftsverpflegung

Glossar:

Aufbauorganisation =

Begriff aus dem Projektmanagement, der die Strukturen, z. B. Hierarchieebenen, Abteilungen einer Organisation beschreibt

(Service) blueprinting =

(engl. blueprint, Blaupause) Methode zur Darstellung der Teilschritte einer Dienstleistung, z. B. als Fließdiagramm, mit besonderem Augenmerk auf die Relevanz der Tätigkeiten für den Kunden

HACCP = Abk. f. Hazard Analysis and Critical Control Points, Konzept für ein Lebensmittel-Sicherheitsmanagement; dient der Ermittlung von Gesundheitsgefahren und kritischer Punkte/Abläufe in Gastronomie und GV, seit 1.1.2006 in allen Lebensmittelunternehmen Pflicht

sequenzielle Ereignismethode =

Methode des Projektmanagements, bei der die Kunden ein Service-Blueprinting (s. o.) erstellen, indem Sie Abläufe beim Kontakt mit dem Dienstleister beschreiben

Noch lange keine Selbstverständlichkeit

Konkurrenz und Wettbewerbsdruck haben auch vor der Gemeinschaftsverpflegung (GV) nicht haltgemacht, dennoch ist die Skepsis bei den Verantwortlichen groß, durch die Einführung von Qualitätsmanagement (QM) wesentliche Marktvorteile zu erringen.

Während in spezifischen Segmenten wie in Altenwohn- und -pflegeheimen schon durch das Pflegequalitätssicherungsgesetz eine Verpflichtung besteht, auch Unterkunft und Verpflegung in das QM-System der Einrichtung zu integrieren, sind die meisten anderen GV-Betriebe völlig frei in ihrer Entscheidung. Hier ist eher zu beobachten, dass große Unternehmen, die für Produktion und Service bereits eine Zertifizierung vorweisen können, auf ihre gastronomischen Betriebe einen sanften Druck ausüben, damit auch solche Leistungen, die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens zählen, hohen Qualitätsstandards gerecht werden.

Der Begriff der Qualität

„Qualität aus Leidenschaft“ oder „Qualität, die bewegt“ sind typische Werbeslogans namhafter Hersteller. Sie lassen allenfalls erahnen, um welche Eigenschaften eines Produktes es sich hierbei

handeln könnte. Die Dimensionen der Gemeinschaftsverpflegung bringen es mit sich, dass ein breiter Spielraum zur Definition von Qualität besteht. So müssen Speisen und Getränke bewertet werden, darüber hinaus auch der Service, die Freundlichkeit des Personals, seine Hilfsbereitschaft und Flexibilität.

Nach der allgemeinen Definition für Qualität (s. Infokasten) muss, wer Qualität leisten will, zunächst die Anforderungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung festlegen. Von Vorteil ist es dabei, die Beurteilungskriterien von vornherein so zu definieren, dass später Aussagen über den Grad der Erfüllung möglich sind (s. u.). Die Anforderungen, die an eine Dienstleistung gestellt werden, legt das jeweilige Unternehmen eigenverantwortlich fest. Die DIN-Normen lassen jedoch keinen Zweifel daran, dass Qualitäten, die allgemeine ethische Grundsätze verletzen oder mit Ressourcen verschwenderisch umgehen, nicht akzeptabel sind.

Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement muss in die Qualitätspolitik und -philosophie eingebunden sein. Deshalb empfiehlt es sich, mit dem **Leitbild** der Organisation zu beginnen. Das Leitbild sollte ein hohes Maß an Akzeptanz unter den Mitarbeitern haben, zu einer offenen und engagier-



Prof. Ulrike Arens-Azevedo
Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Hamburg
Fakultät Life Sciences
Lohbrügger Kirchstr. 65
21033 Hamburg

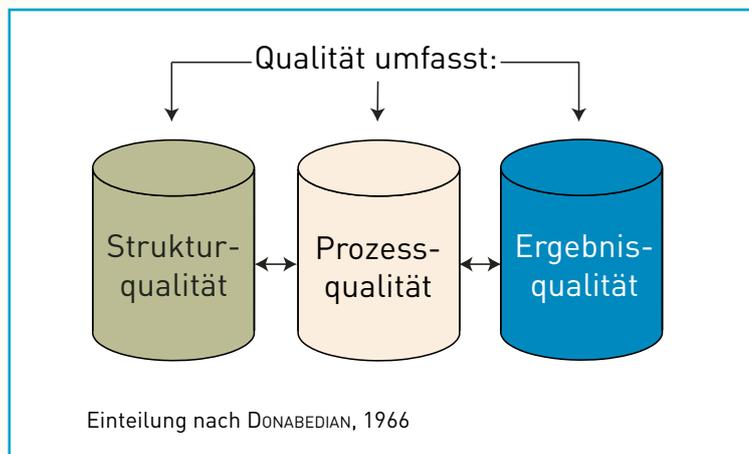


Abb. 1:
Die drei Säulen
der Qualität

ten Diskussion anregen und durch einfache, leicht verständliche Grundsätze gekennzeichnet sein.

Im Qualitätsmanagement ist eine systematische Vorgehensweise angelegt, die sich auf die Produkte bzw. Ergebnisse einer Organisation, auf die Strukturen und die Prozesse erstrecken muss.

Obwohl schon 1966 von Avis DONABEDIAN (geb. 1919 in Beirut) veröffentlicht, sind die Säulen des Qualitätsmanagements immer noch aktuell. Sie wurden auch in das Pflegequalitätssicherungsgesetz übernommen. Die Einteilung ist geeignet, systematisch vorzugehen, die gegenseitige Beeinflussung von Ergebnissen, Prozessen und Strukturen wird hierdurch jedoch nicht abgebildet (◆Abbildung 1).

Übertragen auf die Gemeinschaftsverpflegung bedeuten die 3 Kategorien aus ◆Abbildung 1 zum Beispiel:

Ergebnisqualität

- Ernährungsphysiologische und sensorische Qualität von Speisen und Getränken
- Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft des Personals
- Sauberkeit von Produktionsräumen und Gastraum
- Hohe Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit

Prozessqualität

- Reibungslose Arbeitsabläufe mit einem geringen Ressourceneinsatz
- Schnelle, flexible Arbeitsabläufe ohne zeitliche Verzögerungen wie Stand- und Warmhaltezeiten

Qualitätsmanagement – wichtige Begriffe

Die Begriffe des QM sind – dank internationaler Festlegungen – weltweit identisch. Die zentrale Norm, welche die Grundbegriffe des QM enthält, ist die DIN EN ISO 9000:2005; hierbei steht DIN für *Deutsches Institut für Normung e.V.*, EN für *Europäisches Normenprogramm* und ISO für *International Organization for Standardization*, 9000 bezeichnet die Normenreihe und 2005 das Datum der Veröffentlichung bzw. den Revisionsstand der Norm.

Reine DIN-Normen gelten daher nur für Deutschland, viele Normen sind jedoch europaweit (EN) und international (ISO) gültig, auch wenn oft nur verkürzt von „DIN-Normen“ die Rede ist.

Die QM-Begriffe lassen sich auf alle Branchen übertragen, da sie auf einem hohen Abstraktionsniveau beschrieben sind:

Qualität ist der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.
(DIN EN ISO 9000:2005 Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe)
(Der Begriff „inhärent“ steht für zugeordnet oder innewohnend.)

Dieser Abstraktionsgrad ist zugleich Vor- und Nachteil der Formulierungen. Daher ist es wichtig, dass jedes Unternehmen sein Verständnis von Qualität entwickelt und seine individuellen Anforderungen und Rahmenbedingungen in einem spezifischen Qualitätsmanagement umsetzt.

Qualitätsmanagement: aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich ihrer Qualität. Qualitätsmanagement bedient sich verschiedener Managementinstrumente, das Ziel ist grundsätzlich die Erhaltung bzw. Verbesserung der Qualität. (DIN EN ISO 9000:2005)

Während die DIN EN ISO 9000 „nur“ Begriffsdefinitionen liefert, nennt die DIN EN ISO 9001 die **Anforderungen an QM-Systeme** und ist Grundlage der Zertifizierung von QM-Systemen. Im Rahmen der Zertifizierung überprüft und bestätigt eine externe Stelle die Erfüllung der Normforderungen an QM-Systeme. Ein solches Zertifikat ist für 3 Jahre gültig.

Ein zentraler Begriff des Qualitätsmanagements ist der **Prozess: Jede Tätigkeit oder jeder Satz von Tätigkeiten, die bzw. der Ressourcen verwendet, um Eingaben in Ergebnisse umzuwandeln, kann als Prozess angesehen werden.** (DIN EN ISO 9000:2005)

Prozesse, also Arbeitsabläufe und ihre gegenseitigen Wechselwirkungen (z. B. Einkauf, Warenwirtschaft, Lieferantenbewertung), können anschaulich z. B. in Diagrammen/Fließschemata dargestellt werden. Diese Betrachtungsweise von Abläufen nennt man **prozessorientierten Ansatz**.

Im Rahmen von **Audits** werden z. B. einzelne Prozesse oder Produkte, aber auch das gesamte QM-System, systematisch auf die Einhaltung der Qualitätsstandards überprüft und Abweichungen dokumentiert, worauf die betroffene Abteilung Lösungsvorschläge zur Behebung der Abweichung erarbeitet.

Strukturqualität

- Aufbauorganisation mit klaren Zuständigkeitsregelungen und eindeutigen Verantwortlichkeiten
- Klar strukturierte Informationsflüsse, die alle Mitarbeiter mit wichtigen Informationen versorgen
- Moderne Geräteausstattung
- Ausbildungs- und Schulungspläne, die auf den Bedarf der Mitarbeiter abgestimmt sind

Verschiedene QM-Systeme

Qualitätsmanagementsysteme basieren auf spezifischen Philosophien. So bringt die Einführung von QM entsprechend der DIN EN ISO 9001:2000 eine andere Vorgehensweise mit sich als die Einführung von TQM oder EFQM – auf dem Wege zur Exzellenz. (Am Ende dies Beitrages sind die wichtigsten Ansätze von QM-Systemen zusammengestellt.)

Die Einführung von Qualitätsmanagement

Ungeachtet der Entscheidung, welches QM-System im Unternehmen implementiert werden soll, empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen.

Schritt 1

Im Rahmen einer „Kickoff-Veranstaltung“, an der möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (auch die angeleiteten) teilnehmen, werden alle, die von der Einführung betroffen sind, darüber informiert, dass es „jetzt losgeht“. Hierbei sollte nicht mit falschen Vorstellungen aufgewartet werden. Qualitätsmanagement – insbesondere in der Einführungsphase – ist immer mit zusätzlichem Arbeitsaufwand und damit auch mit Kosten verbunden. Deshalb ist es unverzichtbar, dass vor der Kickoff-Veranstaltung die Verantwortlichen im Management geschult werden und dass ihnen bewusst ist, dass Zeit für die unterschiedlichen Maßnahmen zur Verfügung gestellt werden muss.

Die Einführung von QM ist ein Projekt mit einem konkreten Anfang und einem konkreten Ende. QM selbst ist ein nie endender Prozess. Auch dies muss den Mitarbeitern von vornherein deutlich gemacht werden.

Schritt 2

Qualitätsmanagement bietet für die GV eine große Chance. Deshalb sollten im Vorfeld wichtige Instrumente wie die SWOT-Analyse, die Ermittlung von Kundenanforderungen oder ggf. Kundenzufriedenheitsanalysen durchgeführt werden.

Die SWOT-Analyse (◆Abbildung 2) erfordert vor allem Ehrlichkeit! Sie ermittelt die Stärken (strengths), die Schwächen (weaknesses), die Chancen (opportunities) und die Risiken (threats). Auch eine Stärken-Schwächenanalyse allein ist hilfreich, allerdings ist diese immer nur retrospektiv und ermöglicht nicht den Blick in die Zukunft.

Die SWOT-Analyse ist nur so gut wie die zur Bewertung vorab festgelegten Kriterien.

Die Ermittlung von Kundenanforderungen und -zufriedenheit erfolgt im Grundsatz durch Befragungen. Veränderungen in Prozessabläufen lassen sich durch die o.g. Instru-

mente nicht bearbeiten. Hier empfiehlt sich die Methode des blueprintings, am besten kombiniert mit der sequenziellen Ereignismethode.

Beispiel:

Vor den Kassen an der Ausgabe bilden sich häufig Warteschlangen. Zur systematischen Erfassung der Ursachen wird jetzt der Weg des Gastes aufgezeigt. Wie muss er – bei der aktuellen Aufstellung der Tresenelemente – laufen, um sich ein komplettes Mittagessen zusammenzustellen. Was müsste im Hintergrund passiert sein, damit der Gast überall ohne Verzögerung sein Besteck entnehmen kann, Getränke zapfen, Haupt- und Beilagenkomponenten erhält und so weiter.

Mit der sequenziellen Ereignismethode werden Gäste befragt: Was war im Ablauf für Sie besonders ärgerlich, was besonders erfreulich? Aus den Ergebnissen lassen sich weitere Schlussfolgerungen ziehen. Zum Beispiel gibt es möglicherweise Kreuzungsstellen, die aufgrund der Aufstellung der Tresenabschnitte zustande kommen, möglicherweise ist die Anzahl der Kassenstationen nicht auf die Stoßzeiten ausgelegt und vieles andere mehr.



Abb. 2: Vier-Felder-Systematik der SWOT-Analyse

Schritt 3

Jetzt folgt die Hauptarbeit: Die Sammlung der Informationen muss in den Aktionsfeldern des QM umgesetzt werden. Zu diesen Feldern gehören die **Qualitätsplanung**, die **Qualitätslenkung**, die **Qualitätsüberprüfung** (oft auch noch als **Qualitätssicherung** bezeichnet), die **Qualitätsdarlegung** bzw. die Dokumentation sowie die **kontinuierliche Qualitätsverbesserung**.

Es ist notwendig und empfehlenswert, Arbeitsgruppen zu bilden, die möglichst aus mehreren Fachdisziplinen zusammengesetzt sein sollten. In dieser Phase dürfte man auch kaum um einen externen Moderator herumkommen. Er ist als Neutraler besser geeignet, unterschiedliche Meinungen zusammenzuführen, ausgleichend zu wirken und die Motivation aufrecht zu erhalten.

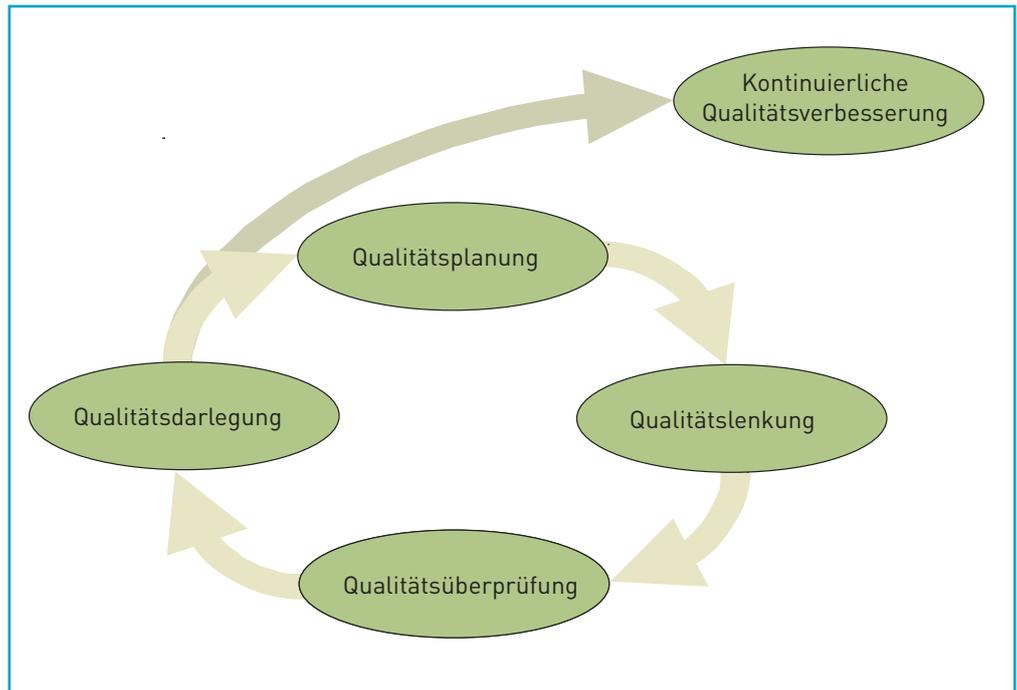


Abb. 3: Aktionsfelder von QM

Schritt 4

Dieser Schritt lässt sich am besten mit **Bewährung und Evaluation** beschreiben. Wichtig ist, dass die Instrumente ausprobiert, evaluiert und ggf. angepasst werden. Hier ist jeder Mitarbeiter gefragt. Qualitätsmanagement lebt letztendlich davon, wie engagiert die gesamte Belegschaft hinter der Idee steht und ob sie bereit ist, diese auch in Zukunft zu tragen.

Die Aktionsfelder von Qualitätsmanagement

Die Aktionsfelder im QM (◆Abbildung 3) beeinflussen sich gegenseitig. Sie sind letztlich angelehnt an die Grundsätze des so genannten Deming-Zyklus¹: **Plan-Do-Check-Act**. Das Aktionsfeld der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung ist erst seit der Änderung der DIN EN ISO 9000ff im Jahre 2000 hinzugekommen. In der japanischen Philosophie von QM findet sich dieses Aktionsfeld schon von Anfang an unter dem Begriff des „Kaizens“ (= ständige Verbesserung).

Das Aktionsfeld Qualitätsplanung

Das Aktionsfeld der Planung umfasst in der Gemeinschaftsverpflegung die grundsätzliche Verpflegungsphilosophie. In diesem Rahmen werden die Angebotsbreite und -tiefe festgelegt, welche Unterstützung das Personal bei der Ausgabe leistet und ähnliches mehr. Im Einzelnen gehören zur Planung neben dem Jahresspeiseplan die Festlegung von Einkaufsintervallen, die Konzeption von Aktionswochen, die Gestaltung des Speiseplanaushangs etc. Wer die ernährungsphysiologische Qualität in den Vordergrund stellt, muss sich überlegen, wie diese überprüft werden kann. Ähnliches gilt für die sensorische Qualität. So kann z. B. festgelegt werden, dass alle Speisen von zwei Köchen getestet werden müssen, bevor sie in die Ausgabe kommen.

¹William Edwards DEMING, 1900–1993, Qualitätsexperte aus den USA, der seine Ideen in der Zeit nach dem 2. Weltkrieg jedoch zunächst v. a. in Japan umsetzen konnte. Seit 1951 wird in Japan jährlich der Deming-Preis verliehen.

Die Entwicklung von Standards

Standards ermöglichen es, die Leistung als solche zu beschreiben und das Niveau der Qualität festzulegen. Da Standards nur sinnvoll sind, wenn sie eingehalten bzw. weiter entwickelt werden, sollten sie grundsätzlich im Team diskutiert und erarbeitet werden.

Es fällt leichter, wenn Standards nach einem gemeinsamen Schema entwickelt werden.

Bewährt hat sich hierbei die so genannte **SMART-Regel**: Danach erfüllt ein Standard alle notwendigen Anforderungen, wenn er

- S* – spezifisch,
- M* – messbar bzw. überprüfbar,
- A* – akzeptabel,
- R* – realistisch und
- T* – terminiert festgelegt wird.

Die Berücksichtigung dieser Aspekte führt dazu, nicht zu viele Standards zu entwickeln, diese selbst nicht zu überfrachten und im Hinblick auf die Durchführbarkeit jeweils kritisch zu überdenken.

Standards zur Festlegung der ernährungsphysiologischen Qualität

Zur Orientierung können folgende Standards dienen, welche den SMART-Kriterien entsprechen:

- Der Gehalt an Nährstoffen bei den Mittagsmahlzeiten erreicht im Durchschnitt von 4 Wochen die D-A-CH-Referenzwerte der Deutschen Gesellschaft für Ernährung für die jeweilige Altersgruppe.
- Die Rezepte sind festgeschrieben, die Portionsgrößen werden nicht verändert.
- Es wird eine große Auswahl an Getränken, z. B. Wasser, Apfelsaft, Schorle, zur Verfügung gestellt, diese sind während des gesamten Arbeitstags erhältlich.

Standards zur Festlegung der sensorischen Qualität

Während ernährungsphysiologische Standards sich vergleichsweise leicht erstellen lassen, da die Ergebnisqualität eindeutig definiert werden kann, ist dies für den Bereich der Sensorik schwierig. Nicht nur, dass jeder Mensch unterschiedliche Geschmack- und Geruchsempfindlichkeiten besitzt, vielmehr sind auch die Vorlieben oder Abneigungen individuell geprägt.

Ein Standard, der beispielsweise die Herstellung eines geschmackvollen Essens fordert, ist wenig hilfreich, da er beliebig interpretierbar und schon gar nicht überprüfbar ist. Im Rahmen der Sensorik ist deshalb die Festlegung von **prozessorientierten Standards** anzustreben:

- Mittagsmahlzeiten bestehen aus einer Vorspeise, einem Hauptgericht und einer Nachspeise. Das Hauptgericht sowie die Nachspeise werden grundsätzlich garniert. Die Garnierung wird in der jeweiligen Rezeptur festgelegt.
- Die Speisen werden ausreichend gegart, besonders Fleischkomponenten müssen eine zarte Textur aufweisen. Gemüse sollte „al dente“ sein.
- Es sind möglichst viele unterschiedliche Gewürze zu verwenden,

dabei ist frischen Kräutern der Vorrang zu geben. Salz sollte sparsam verwendet werden, grundsätzlich ist vor der Ausgabe eine Verkostung durchzuführen.

- Speisen dürfen maximal 60 Minuten warm gehalten werden. Die Temperatur der Wasserbäder (Bain-marie) muss auf 85 °C eingestellt sein.

Standards zur Festlegung der hygienischen Qualität

Der Gesetzgeber hat den Schutz der Gesundheit für so wesentlich erachtet, dass hier im Unterschied zur Sensorik oder der ernährungsphysiologischen Qualität klare Vorschriften vorhanden sind. Standards im Bereich der Hygiene werden sich also an den gesetzlichen Vorgaben messen lassen müssen, sie können über die im Gesetz festgeschriebenen Anforderungen hinausgehen.

Auch in diesem Bereich gilt, dass eher prozessbezogene Standards sinnvoll sind. Zwar lässt sich das Ergebnis hygienischer Maßnahmen zum Beispiel durch die Angabe von Keimzahlen je cm² festlegen. Keimzahlbestimmungen sind jedoch nur von spezialisierten Einrichtungen zu überprüfen und sind für die praktische Arbeit nur bedingt nutzbar. Ein **Reinigungs- und Hygieneplan** ist dagegen ein geeignetes Instrument, um die hygienische Qualität zu steuern:

- Warme Speisen, die ein Gefährdungspotenzial aufweisen können (Geflügel, Hackfleisch etc.), müssen unmittelbar nach dem Garen eine Kerntemperatur von 70 °C aufweisen. Werden solche Speisen hergestellt, ist eine entsprechende Überprüfung und Dokumentation gemäß HACCP-Konzept durchzuführen.
- Kalte Speisen sollten eine Temperatur von 7 °C nicht überschreiten. Unterbrechungen in der Kühlkette sind nur rezeptabhängig zulässig.
- Frittierfett ist spätestens nach dreimaligen Gebrauch zu entsorgen.

Die Entsorgung erfolgt getrennt und durch dafür spezialisierte Abnehmer.

Prinzipiell lassen sich für alle Bereiche Standards entwickeln, die Anzahl sollte jedoch auf ein vernünftiges Maß beschränkt werden. Standards sollten jährlich einmal überprüft und gegebenenfalls verändert werden. Entscheidungen wie das Outsourcing der Reinigung oder der Geschirrspülanlage gehören zu den strategischen Entscheidungen eines Unternehmens. Sie sind im Allgemeinen ökonomisch begründet. Im Rahmen des QM werden in diesem Falle Leistungsverzeichnisse festgeschrieben und Intervalle zur Überprüfung der Leistung festgelegt.

Aktionsfeld Qualitätslenkung

Unter Qualitätslenkung bzw. -steuerung werden alle Maßnahmen verstanden, die geeignet sind, die Durchführung der Dienstleistung auf dem in der Planung festgelegten Qualitätsniveau sicherzustellen. Die Qualitätslenkung lebt von der aktiven Mitarbeit der Beschäftigten, deshalb sollten alle Maßnahmen von Seiten des Managements geeignet sein, die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich zu verbessern.

Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter

Zufriedene Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg, Zufriedenheit kann erreicht werden, wenn sowohl die Verhältnisse – konkret die Arbeitsbedingungen – als auch das Verhalten beeinflusst werden.

Gerade im Verpflegungsbereich ist teilweise ein hoher Krankenstand unter den Mitarbeitern zu verzeichnen. Er ist zum Teil dadurch bedingt, dass die Arbeitsbedingungen in der Großküche, vor allem im Spülbereich, als besonders belastend empfunden werden.

Eine gut gestaltete Küche mit ergonomisch sinnvollen Arbeitsplätzen,

eine geringe Belastung mit Wärme und Fettwrasen oder Gerüchen tragen in jedem Fall zum Wohlempfinden bei. Dazu gehört auch eine sinnvolle Arbeitsteilung, sodass die Mitarbeiter sich weder überlastet noch unterfordert fühlen. Manchmal können schon ein ansprechend eingerichteter Sozialraum, in den sich die Mitarbeiter in ihren Pausen zurückziehen können, oder auch renovierte Dusch- und Umkleieräume zu einer erheblichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen führen.

Der **Arbeits- und Gesundheitsschutz** spielt eine wesentliche Rolle am Arbeitsplatz. Haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich gesundheitsförderlich zu verhalten, so hat dieses zumindest langfristig eine Verringerung der krankheitsbedingten Fehlzeiten zur Folge.

Das Verhalten ist vor allem durch Schulungen zu beeinflussen, die die jeweiligen Lernvoraussetzungen berücksichtigen müssen. **Regelmäßige Schulungen** waren in der Vergangenheit im Verpflegungsbereich unüblich. Inzwischen sind sie im Bereich der Lebensmittelhygiene gesetzlich vorgeschrieben.

Andere Schulungen zielen auf die Arbeitsabläufe ab, auf die Übernahme von Verantwortung, auf die Unterweisung weiterer Mitarbeiter. Auch die Lösung von Problemen im Rahmen von Qualitätszirkeln (s. u.) sollte trainiert werden.

Es ist sinnvoll, hier zunächst eine Bestandsaufnahme durchzuführen und die Mitarbeiter nach ihren Bedürfnissen zu befragen. Decken sich diese mit den Anforderungen des Arbeitsbereiches, so sollte ein entsprechendes Angebot erfolgen. Viele Mitarbeiter lassen sich auch durch die Erweiterung des Verantwortungsbereichs und durch Fortbildungen motivieren, die ihnen weitere Arbeitsperspektiven eröffnen.

Üblich ist heute das Abschließen von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Mitarbeiter, sie ersetzen die

eher starren Arbeitsplatz- und Stellenbeschreibungen, auch wenn diese nach wie vor noch vorhanden sein dürften. Vor dem Hintergrund der möglichen Weiterentwicklung eines jeden Einzelnen, sollten diese jedoch nach und nach ersetzt werden.

Wichtig bei diesen Vereinbarungen sind die Festlegung realistischer Zeiträume und die kontinuierliche Überprüfung des Erreichten in regelmäßigen Abständen. Nicht zuletzt können auch Gehalts- bzw. Lohnzulagen die Motivation fördern. Sie sind jedoch bei weitem nicht das alleinige Instrument und vielfach, schon wegen der knappen Finanzbudgets, auch nur begrenzt einsetzbar.

Auch Ausschreibungen und die anschließende Auswahl geeigneter Mitarbeiter tragen zum Aktionsfeld der Qualitätslenkung bei.

Qualitätszirkel

Qualitätszirkel sind ein sinnvolles Instrument, das immer dann zur Anwendung kommen sollte, wenn Mitarbeiter sich bereits ihrer Verantwortung und ihrer Leistungsfähigkeit bewusst sind. Qualitätszirkel beruhen auf der Philosophie: Wenn ein Mitarbeiter an der Zielverwirklichung seines Aufgabenbereiches interessiert

ist, ist er auch bereit, durch ein Höchstmaß an persönlichem Engagement die Qualität der Arbeitsprozesse zu optimieren.

Qualitätszirkel sind gerichtet auf:

- die gezielte Identifikation von organisatorischen Schwachstellen (die Mitarbeiter wissen, wo etwas nicht klappt),
- Transparenz über Probleme bei den Arbeitsprozessen,
- das Aufspüren von Problemursachen und ihren Konsequenzen,
- die Lösung der Probleme und ihre erneute Überprüfung im Arbeitsablauf.

Beispiel:

Die Gäste eines großen Betriebsrestaurants beklagen, dass das Essen beim Verzehr nur noch lauwarm ist. Lösung:

Grundsätzlich gilt für alle: Es ist im Sinne der Lösung unerheblich, wer das Problem verursacht hat – **Schuldzuweisungen sind tabu!**

Es wird nach Ursachenfeldern gesucht. Ein vereinfachtes Verfahren ist in **◆** Abbildung 4 dargestellt. Es basiert auf dem Ursachen-Wirkungsdiagramm nach ISHIKAWA. Werden alle möglichen Ursachen-

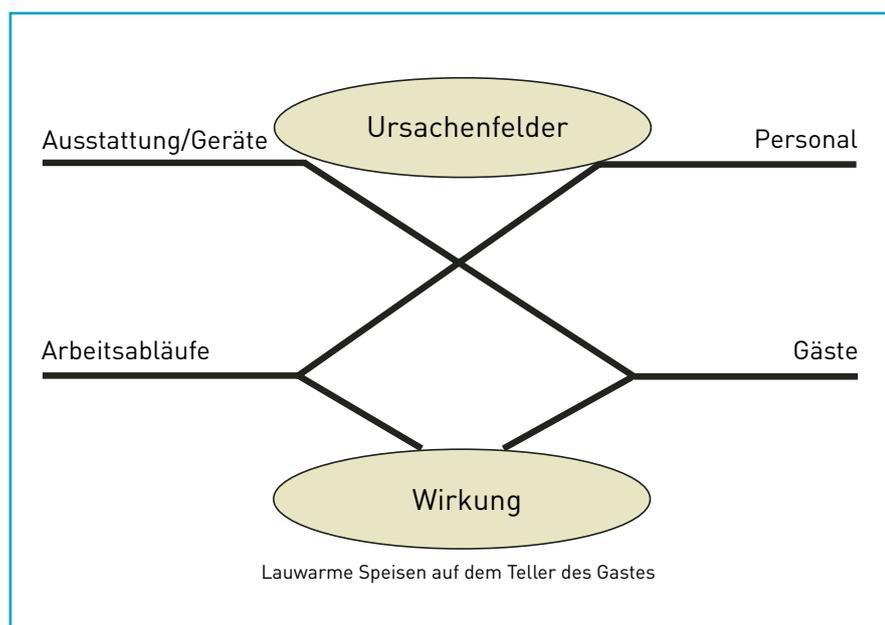


Abb. 4: Ursachen-Wirkungs-Diagramm nach ISHIKAWA

felder mit einbezogen, kann im Regelfall der eigentliche Grund für das auftretende Problem schnell benannt werden. (Auch andere Methoden, zum Beispiel das Brainstorming, sind für das Auffinden von Problemlösungen geeignet.)

In Qualitätszirkeln sollten möglichst unterschiedliche Berufsgruppen zusammensitzen. Da häufig Veränderungen sowohl bei den Arbeitsabläufen als möglicherweise auch bei Geräten und Ausstattungen notwendig sind, ist das frühzeitige Einschalten der Managementebene von zentraler Bedeutung.

Aktionsfeld Überprüfung

Die regelmäßige Überprüfung ist notwendig, um festzustellen, inwieweit das angestrebte Qualitätsniveau erreicht wurde. Auf dieser Basis können die Dienstleistung selbst auf den Prüfstand gestellt und eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung geplant werden.

Die **Messung der Kundenzufriedenheit** ist eine zentrale Aufgabe des Qualitätsmanagements. Sind die Kunden zufrieden, so wird hierdurch ein zentrales Element der Qualität einer

Dienstleistung erfüllt. Es empfiehlt sich, in regelmäßigen Zeitabständen die Gäste zu befragen. Am besten geht dies mit Hilfe eines Fragebogens, der im Betriebsrestaurant ausliegt und beim Verlassen eingesammelt wird.

Auch die Einrichtung eines Beschwerdemanagements kann zur Überprüfung herangezogen werden. Allerdings sollte hierbei berücksichtigt werden, dass die Hürden, eine Beschwerde vorzubringen, bei den meisten Menschen vergleichsweise hoch sind und nur wenige von dieser Möglichkeit Gebrauch machen.

Natürlich kann der Betrieb selbst Statistiken führen. Es bieten sich zum Beispiel die Ermittlung der durchschnittlichen Standzeiten an, die Ausgabezeiten und -temperaturen etc. Checklisten sind in diesem Fall besonders geeignet. Sie können die jeweiligen Standards aufnehmen, die Ergebnisse lassen dann eine Bewertung innerhalb eines definierten Notenspektrums zu. Checklisten sind umso einfacher zu entwickeln, je besser die Standards nach der SMART-Regel (s. o.) formuliert wurden.

Aktionsfeld Qualitätsdarlegung

Die Dokumentation ist notwendig, um für alle Qualität nachvollziehbar zu machen, dies gilt sowohl für die

Kunden als auch für die Mitarbeiter. Die Dokumentation ist gleichzeitig auch eine wichtige Grundlage für die Überprüfung des QM-Systems.

Dabei ist auf eine möglichst einheitliche Struktur zu achten, auch wenn die Art und Weise der Dokumentation sehr unterschiedlich sein kann.

Es empfiehlt sich die Zusammenstellung eines **Qualitätshandbuchs**. Dieses sollte alle relevanten schriftlichen Nachweise enthalten. Hierzu gehören z. B. das Leitbild der Einrichtung ebenso wie Verfahrens- und Arbeitsanweisungen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen. Arbeitsanweisungen sind gut geeignet, notwendige Tätigkeiten zu beschreiben und den Mitarbeitern Hilfestellungen bei ihrer täglichen Arbeit zu geben.

Sofern die Einrichtung auch über ein Umweltmanagement oder ein Konzept zum Arbeits- und Gesundheitsschutz verfügt, empfiehlt sich das Anlegen mehrerer Dokumentationen.

Zur Hygienesicherung ist das HACCP-Konzept vorgeschrieben. Es empfiehlt sich, hier ein spezifisches Handbuch anzulegen, da die Maßnahmen der Hygienesicherung zum einen vergleichsweise umfangreich sein können, zum anderen das Hygienemanagement gegenüber der Lebensmittelkontrolle getrennt nachgewiesen werden muss.

Das Inhaltsverzeichnis eines QM-Handbuchs könnte wie in **◆**Abbildung 5 gezeigt aufgebaut sein.

Qualitätsprozesse müssen für Jeden transparent und nachlesbar sein. Darüber hinaus kann die Darstellung auch gezielt als Werbemittel eingesetzt werden. Für die Kunden muss eine entsprechende Aufbereitung erfolgen. Zur Qualitätsdarlegung gehört auch die **Zertifizierung**. Sie ist in besonderer Weise geeignet, als Marketinginstrument eingesetzt zu werden.

Die Zertifizierung ist ungeachtet der Wahl des QM-Systems ein aufwändiger Prozess. Es empfiehlt sich, zu-



1. Inhaltsverzeichnis
2. Einführung
3. Qualitätsphilosophie
4. Ziele und Geltungsbereich
5. Definitionen/Abkürzungen
6. Organisationsstrukturen
7. Verantwortlichkeiten
8. Grundlagen der Verfahren
9. Kontrolle und Korrektur
10. Qualitätsdokumente
11. Schulung und Training
12. Interne Qualitätsaudits
13. Managementüberwachung

Abb. 5: Der Aufbau des QM-Handbuchs

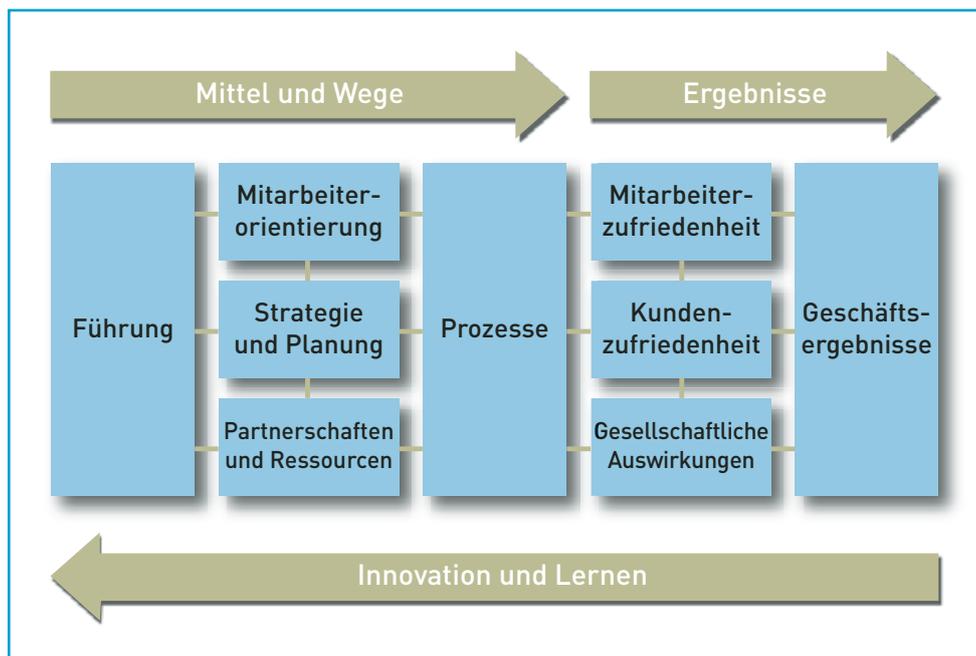


Abb. 7: Das EFQM-Modell

strecken sich auf den Grad der Erreichung dieser Spitzenleistungen. Ergebnisse sowie Mittel und Wege – im EFQM-Modell auch als „Befähiger“ bezeichnet – sind jeweils zu 50 % am Erfolg beteiligt. Das Bewertungsschema fächert die einzelnen Kategorien in Teilkategorien auf. Beispiele für solche Teilkategorien sind:

- Mitarbeiterorientierung
 - Wie werden Mitarbeiterressourcen geplant und verbessert?
 - Wie werden die Fähigkeiten aufrechterhalten und erweitert?
 - Wie erfolgen die Ziel- und Leistungsvereinbarungen?
 - Wie werden Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln motiviert?
 - Wie wird der Dialog mit der Organisation gewährleistet?
- Politik und Strategie
 - Wie werden sie entwickelt?
 - Wie werden sie bekannt gemacht?
 - Auf welchen Informationen beruhen sie?
 - Wie werden sie regelmäßig überprüft?

Bei der Bewertung der Organisation werden Punkte vergeben. Damit wird im Gegensatz zur DIN EN ISO 9001 die Qualität anhand des Grads der Zielerreichung ermittelt.

Ist der Grad hoch und wird bei der Bewertung eine bestimmte Punktzahl erzielt, können besondere Auszeichnungen wie der European Quality Award erworben werden.

TQM (Total Quality Management), auch umfassendes Qualitätsmanagement genannt, ist eine auf der Mit-

wirkung aller Mitglieder beruhende Führungsmethode, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie Nutzen für die Mitglieder der Organisation und der Gesellschaft zielt.

TQM bettet alle Aktivitäten des Qualitätsmanagements in einen größeren Kontext ein und hebt auch auf die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen ab.

Werden neben der Qualität z. B. auch Aspekte des Umweltschutzes (Umweltmanagement) und der Personalentwicklung berücksichtigt, spricht man von **integrierten Managementsystemen**.

Zertifizierung: Nachweis der Qualitätsfähigkeit

Ist das QM-System soweit etabliert, dass die Forderungen der DIN EN ISO 9001 sowie alle zu beachtenden weiteren rechtlichen Rahmenbedingungen erfüllt sind, kann dies durch eine externe Stelle, z. B. TÜV oder die Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) im Rahmen der Zertifizierung bestätigt werden.

Die Zertifizierung bestätigt lediglich die Normkonformität der Organisation und damit ihre Befähigung zur Qualität. Sie sagt nicht unmittelbar etwas über die Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen der zertifizierten Organisation aus!



Abb. 8: Zielsetzungen einer Zertifizierung

Zusammenfassung

Qualitätssicherung in der Gemeinschaftsverpflegung

Ulrike Arens-Azevedo, Hamburg

Trotz verstärktem Wettbewerbsdruck haben sich Qualitätsmanagementsysteme in Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung noch nicht allgemein etabliert. Der Beitrag stellt Grundzüge und Unterschiede der Qualitätsmanagementsysteme DIN EN ISO 9001, EFQM und Total Quality Management vor und beschreibt die wesentlichen Schritte bei der Einführung von Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001 in einem Verpflegungsbetrieb. Daneben werden wichtige Werkzeuge zur Analyse von Abläufen und der Situation eines Unternehmens sowie zur Festlegung von Qualitätsstandards wie die SWOT-Analyse, das Ishikawa-Diagramm und die SMART-Regel erläutert. Die verschiedenen Aktionsfelder des Qualitätsmanagements: Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätsüberprüfung, Qualitätsdarlegung sowie kontinuierliche Verbesserung werden anhand von Beispielen vorgestellt.

Ernährungs Umschau 54 (2007)
S. 408–417

Ob eine Zertifizierung überhaupt angestrebt wird, löst vielfach heftige Diskussionen aus. Dabei lassen sich durchaus handfeste Vorteile benennen, die sowohl extern als auch intern dargestellt werden können (◆Abbildung 8).

Gütesiegel – Das DGE Logo

Neben den Zertifizierungen können auch Teilbereiche besonders ausgewiesen werden. Im Verpflegungsbereich ist dies u. a. das Gütesiegel der

DGE. Es wird verliehen, wenn die Nährwerte der Menülinien bzw. Speisen innerhalb eines festgelegten Zyklus den D-A-CH-Referenzwerten entsprechen und das Audit vor Ort erfolgreich bestanden wurde. Das Gütesiegel signalisiert dem Gast, dass er sich – sofern er die entsprechenden Speisen wählt – ernährungsphysiologisch ausgewogen ernährt.

Integrierte Managementsysteme

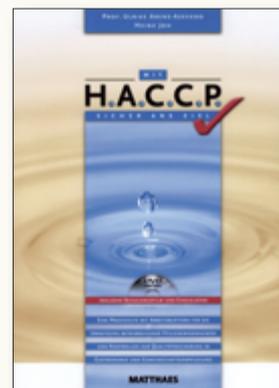
Große Unternehmen setzen inzwischen auf integrierte Managementsysteme. Hierunter wird verstanden, dass Qualitätsmanagement mit anderen wichtigen Teilbereichen der Steuerung und Leitung einer Organisation vernetzt wird. Im Regelfall sind dies der Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie das Umweltmanagement. Alle Teilbereiche können in der gleichen Logik aufgebaut und ausgeführt werden.

Integrierte Managementsysteme haben den Vorteil, dass viele Tätigkeiten gemeinsam realisiert werden können ohne dass einzelne Aspekte von Qualitätsmanagement vernachlässigt werden müssten.

Weiterführende Literatur

1. Arens-Azevedo U, Huth E, Lichtenberg W: *Hauswirtschaftliche Dienstleistungen in Pflegeeinrichtungen*, Hannover, Schlütersche, 2001
2. Brandt E (Hrsg): *Qualitätsmanagement & Gesundheitsförderung im Krankenhaus, Handbuch zur EFQM – Einführung*, Neuwied, Luchterhand 2001
3. Campbell I: *Mit Qualität zu Profit*, Berlin, Beuth, 2000
4. Dreusch AB: *Praxisleitfaden ISO 22000:2005. Praktische Umsetzung des globalen Zertifizierungsstandards für die gesamte Lebensmittelkette*. Behr's Verlag Hamburg 2006
5. Guacanin A: *Total Quality Management mit dem EFQM Modell. Verbesserungspotenziale erkennen und für den Unternehmenserfolg nutzen*. Uni-Edition Berlin 2003
6. Leonhard K-W, Naumann P: *Managementsysteme – Begriffe*, Deutsche Gesellschaft für Qualität, Band 11–04, Berlin, Beuth, 2002
7. Pfitzinger E: *Projekt DIN EN ISO 9001:2000, Vorgehensbeschreibung zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems*, Berlin, Beuth, 2001
8. Seidl M, Fladung U: *Best Practice Küchenmanagement*. Kulmbach, Bauermann, 2001
9. Wetterau J, Schade M, Fladung U: *Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement in Küchen. Ein praktischer Leitfaden zur DIN EN ISO 9001:2000*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt 2006
10. Zink JK: *TQM als integriertes Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung*. Hanser Verlag München, Wien 2004

Buchtipp:



Ulrike Arens-Azevedo,
Heinz Joh
Mit HACCP sicher ans Ziel
88 S.
inkl. DVD, Schulungsfilm
und Checklisten
6. Aufl. 2006, Matthaes
ISBN-10 3-87515-000-7
€ 29,00 (D)