

DL2 - QM von Dienstleistungen und Dienstleistungsprozessen 2

Hinweis:

Diese Druckversion der Lerneinheit stellt aufgrund der Beschaffenheit des Mediums eine im Funktionsumfang stark eingeschränkte Variante des Lernmaterials dar. Um alle Funktionen, insbesondere Verlinkungen, zusätzliche Dateien, Animationen und Interaktionen, nutzen zu können, benötigen Sie die On- oder Offlineversion.

Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

©2023 Berliner Hochschule für Technik (BHT)

DL2 - QM von Dienstleistungen und Dienstleistungsprozessen 2

Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen und Dienstleistungsprozessen 2



© andreas ilgmeier by fotolia.com

Lernziele und Überblick



Lernziele

Lernziele

Aus Lerneinheit GQM wissen Sie, dass Qualitätsmanagement (QM) aus den Elementen Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung, Qualitätsverbesserung und Qualitätsprüfung besteht.

In dieser Lerneinheit wollen wir diese wesentlichen Phasen des QM im Kontext von Dienstleistungen und Dienstleistungsqualität darstellen.



Gliederung

Gliederung der Lerneinheit

Die Lerneinheit gliedert sich nach den behandelten Methodenbausteinen

- ▶ Qualitätsplanung
- ▶ Qualitätslenkung
- ▶ Qualitätssicherung (QS)
- ▶ Qualitätsprüfung (interne Q-Prüfungen)
- ▶ Qualitätsverbesserung (QV) (methodengestützt)
- ▶ Zusammenfassung
- ▶ Wissensüberprüfung



Zeitbedarf

Zeitbedarf und Umfang

Für die Durcharbeitung dieser Lerneinheit benötigen Sie ca. 4 Stunden (240 Minuten).

1 Qualitätsplanung

1.1 Grundlagen

1.2 Methodengestützte Qualitätsplanung

1.1 Grundlagen



Definition

Qualitätsplanung

Nach DIN 55350/T11 ist Qualitätsplanung der Teil des Qualitätsmanagement der folgende Aktivitäten beinhaltet: Auswählen, Klassifizieren und Gewichten der Qualitätsmerkmale wie schrittweises Konkretisieren aller Anforderungen an die Beschaffenheit zu Realisierungsspezifikationen, und zwar im Hinblick auf die durch den Zweck der Einheit (bzw. Dienstleistung) gegebenen Erfordernisse, des Anspruchsniveaus und unter Berücksichtigung der Realisierungsmöglichkeiten.

Die Qualitätsplanung ist dabei Teil der Neu- bzw. Anpassentwicklung von Dienstleistungen. Diese läuft in mehreren Schritten ab (siehe folgende Abbildung).

Hinsichtlich der Qualitätsplanung ist eine Klarstellung erforderlich. Bei der Qualitätsplanung wird nicht die Qualität sondern es werden Qualitätsanforderungen geplant.

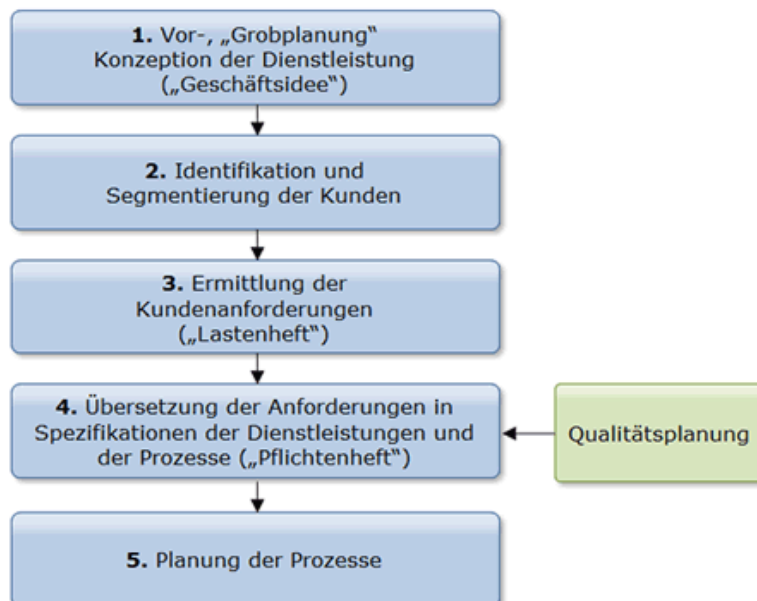


Abb.: Qualitätsplanung von Dienstleistungen

Anmerkungen

Schritt 1:

Ausgelöst wird dieser Schritt beim Vorliegen einer Geschäftsidee für eine neue Dienstleistung oder der Notwendigkeit bestehende Dienstleistungen einem geänderten Umfeld (Wettbewerb, Kundenverhalten) anzupassen.

Schritt 2:

In diesem wichtigen Schritt werden die Kunden identifiziert und segmentiert. Es gilt herauszufinden, welche Kunden eigentlich existieren.



Beispiel

Beispiele

- Ist ein Kind etwa Kunde einer Kita, sind es die Eltern oder die Kommune als Träger der Einrichtung?
- Wer sind die Kunden eines Nahverkehrsunternehmens? Fahrgäste und/oder der Kommunalverband, der die Beförderungsleistungen bestellt?
- Wer sind die Kunden von Hochschulen? Studierende, Fortzubildende oder das Land, welches die Einrichtung finanziert?

Wir stellen fest, dass es den Kunden gar nicht gibt. Die DIN EN ISO 9001 spricht im ISO Prozessmodell nicht nur von Kunden, sondern auch von interessierten Parteien (engl. Stakeholder). Ähnlich der Einteilung von Kundenanforderungen in Primär- und Sekundäranforderungen, ist eine Segmentierung in Primär- und Sekundärkunden hilfreich.

Primärkunden sind diejenigen Kunden, die über Kauf bzw. Inanspruchnahme einer Dienstleistung abschließend entscheiden. Primärkunden tragen zur Erwirtschaftung von Umsatz und Erträgen entscheidend bei. Sekundärkunden können Kauf- und Bestellentscheidungen in unterschiedlichem Maße beeinflussen oder auch zu Umsätzen beitragen (z. B. Zuschüsse der öffentlichen Hand bei defizitären Nahverteilern).

Ein Paketdienst hat als Primärkunden z. B. Warenhäuser oder Unternehmen, die Ersatzteile versenden. Sekundärkunden sind die Kunden des Versandhauses oder des Unternehmens welche die Ersatzteile bestellt hat.

Die Qualitätsplanung erfordert das Eingehen auf die Erwartungen der Kunden. Die Wissenschaft unterscheidet 2 Arten von Erwartungen:

- **Prädikative Erwartungen** begründen sich aus einem Qualitätsniveau welches Kunden als wahrscheinlich antizipieren („Ich denke, dass das Dienstleistungsunternehmen A eine gute Leistung liefern wird.“ oder „Die Leistung war so, wie ich sie mir vorher vorgestellt habe.“)
- **Normative Erwartungen** begründen sich aus konkreten Anforderungen („Die Mitarbeiter eines hervorragenden Dienstleisters sind auch in Stresssituationen freundlich.“ oder „Mit der Freundlichkeit der Mitarbeiter der Firmen B war ich sehr zufrieden.“)

Die Kundenerwartungen speisen sich aus verschiedenen Quellen und sind nur teilweise durch den Dienstleister beeinflussbar. Wie vielfältig die Einflüsse auf die Ausbildung von Kundenerwartung sind, soll Ihnen folgende Abbildung verdeutlichen.

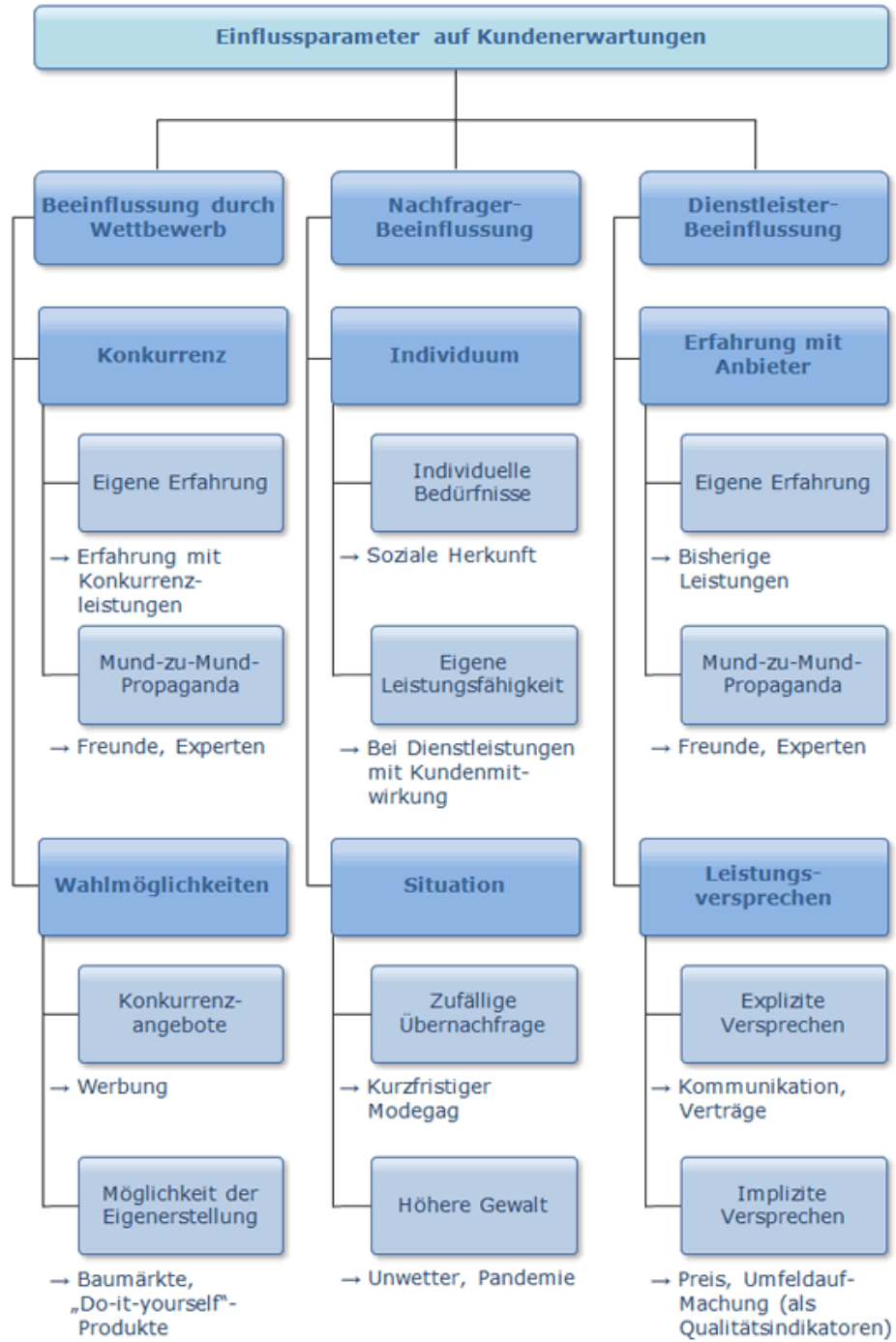


Abb.: Einflussparameter auf Kundenerwartung

1.2 Methodengestützte Qualitätsplanung

Für die effektive Realisierung der Qualitätsplanung stehen eine Reihe von quantitativen und qualitativen Mess- und Beurteilungsverfahren zur Ermittlung der Kundenanforderungen und -erwartungen sowie der Kundenwahrnehmungen von Qualität zur Verfügung. Diese werden im Rahmen der Qualitätsplanung in konkrete Spezifikationen für die Dienstleistungsprozesse und -ergebnisse transformiert.

Möglicher Input für den Qualitätsplanungsprozess sind unter anderem die in Lerneinheit DL1 vorgestellten Instrumente

- SERVQUAL oder SERVPERF
- Sequentielle Ereignismethode (SEM)
- Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP).

Neben den Kundenbefragungen sollten als Grundlage für die Qualitätsplanung unbedingt Mitarbeiterbefragungen und ggf. ein existierendes betriebliches Vorschlagswesen genutzt werden.

Einen weiteren Ansatz für eine methodengestützte Qualitätsplanung haben Sie schon in Lerneinheit QFD mit der Methode Quality Function Deployment (QFD) kennengelernt. Diese Methode kann vorteilhaft auch für Dienstleistungsprozesse eingesetzt werden, wobei eventuell wegen der Besonderheit von Dienstleistungen Modifikationen durchgeführt werden müssen. Im Sachgüterbereich sollen die entwickelten Spezifikationen messbar sein, was im Dienstleistungsbereich nur teilweise möglich ist. Die Freundlichkeit von Mitarbeitern ist eben nicht mit dem Messschieber (siehe Lerneinheit GQM) an der Breite des Lächelns messbar.

2 Qualitätslenkung

2.1 Grundlagen

2.2 FMEA, Poka-yoke

2.3 Qualitätsorientiertes Personalmanagement

2.1 Grundlagen

Die Qualitätslenkung (auch Qualitätssteuerung, engl. Quality Control) ist die unmittelbare oder mittelbare Einwirkung auf Prozesse um die Qualitätsanforderungen zu erfüllen. In Lerneinheit GQM ist als Instrument der Qualitätslenkung beispielhaft die statistische Prozesslenkung (SPC) genannt, die im Sachgüterbereich zur Lenkung der Prozessqualität eine herausragende Bedeutung besitzt und in Lerneinheit SPC in ihren Grundzügen beschrieben wird.

Zur Qualitätslenkung zählen wir auch die Fehlerursachenbeseitigung. Deshalb ist die Fehler-Möglichkeiten- und Einflussanalyse (FMEA) ein effektives Instrument der Qualitätslenkung insbesondere in der Phase von Neu- oder Umplanung von Dienstleistungsprozessoren. Die FMEA haben Sie in Lerneinheit FME kennengelernt.

Wegen der Andersartigkeit der Dienstleistungsprozesse gegenüber industriellen Prozessen (meist Immaterialität, „Produktion“ und Konsum der Dienstleistung zeitgleich (Uno-Actu- Prinzip) können Qualitätsregelkarten (QRK) als Element von SPC leider nicht wie bei industriellen Anwendungen eingesetzt werden. QRK erlauben auf der Basis einer Modellverteilung der Qualitätsmerkmale eine stichprobenartige Überwachung und Lenkung von Prozessen, wobei bei Überschreiten der Eingriffsgrenzen einer Regelkarte so rechtzeitig in den Prozess eingegriffen werden kann, dass es zu keiner Überschreitung von Toleranzgrenzen kommt. Somit ist SPC ein sehr effektives und effizientes Instrument der Prozesslenkung im Sachgüterbereich: effektiv weil es fehlervermeidend ist (Eingriff in den Prozess vor Spezifikationsgrenzenverletzung) und effizient weil es auf Stichprobenprüfungen beruht.

Bei den interaktionsbasierten Prozessen hat man diese elegante Möglichkeit der Qualitätslenkung leider nicht. Statt unmittelbar lenkend auf die Prozesse einzuwirken ist meist nur eine mittelbare Einwirkung möglich: Über eine qualitätsfördernde Personalpolitik (Stichworte: Personalauswahl, Personalentwicklung, Anreizsysteme) lässt sich die Qualität der Dienstleistungen indirekt lenken (siehe Kapitel 2.3).

2.2 FMEA, Poka-yoke

Die Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA) ist Ihnen aus Lerneinheit FME bekannt. Sie erinnern sich an typische Charakteristika der FMEA:

- Teamorientiert
- Interdisziplinär
- Präventiv (fehlervermeidend) ausgerichtet
- Analytisch
- Stringente Vorgehensweise

Gelegentlich wird der FMEA-Einsatz auch für laufende Prozesse vorgeschlagen. Vom Ansatz her ist die FMEA aber eher bei neuen oder geänderten Prozessen anzusiedeln, was jedoch den Einsatz auch bei laufenden Prozessen nicht ausschließt.

Für Dienstleistungsprozesse ist die FMEA unter Umständen dahingehend modifizierbar, dass bei der Risikoeinstufung eines Fehlerzustandes (ein Fehlerzustand ist eine Kombination aus Fehlerart, -ursache, -auswirkung) die Risikoprioritätszahl (RPZ) nur auf Basis der prognostizierten Auftretswahrscheinlichkeit A und die Bedeutung B ermittelt und in einem modifizierten Formblatt dokumentiert wird. (Spalte E bei RPZ Ermittlung entfällt, ansonsten bleibt FMEA-Formblatt erhalten. Schauen Sie sich bitte das Formblatt für die FMEA aus der Lerneinheit FME an. Die höchste RPZ wäre mit dieser Variante = 100!)

 [Leeres FMEA-Formblatt im PDF-Format \[55 KB\]](#)

Poka-yoke

Poka-yoke ist ein Ansatz zur Realisierung des Null-Fehler-Prinzips in industriellen Prozessen (siehe Lerneinheit PZS). Poka-yoke wird mit Fehlhandlungssicherheit übersetzt. Mit Hilfe kleiner technischer Vorkehrungen soll vermieden werden, dass aus nicht vermeidbaren (menschlichen) Fehlhandlungen Fehler am Produkt werden. Bei automatisierten Dienstleistungen ist dieser Ansatz besonders wichtig und schon häufig realisiert:

Denken Sie an den Kontoauszugsdrucker oder Geldautomat: Sie müssen erst Ihre Karte entnommen haben und bekommen dann Ihren Ausdruck oder das Geld. (Anmerkung: In der Struktur von Poka-yoke nennt man das die Schrittfolgemethodik: Sie können irrtümlich Ihre Karte nicht vergessen; dass Sie das Geld vergessen ist doch wohl sehr unwahrscheinlich)

2.3 Qualitätsorientiertes Personalmanagement

Die DIN EN ISO 9001:2008 verlangt bezüglich personeller Ressourcen (Originalzitat DIN EN ISO 9001:2008 Abschnitt 6.2) zunächst allgemein:

Personal, dessen Tätigkeiten die Erfüllung der Produkthanforderungen beeinflussen, muss aufgrund der angemessenen Ausbildung, Schulung, Fertigkeiten und Erfahrungen kompetent sein.

Und bezüglich Kompetenz, Schulung und Bewusstsein:

Die Organisation muss

- a. die notwendige Kompetenz des Personals, dessen Tätigkeiten die Erfüllung der Produkthanforderungen beeinflussen, ermitteln,
- b. wo zutreffend, für Schulung sorgen oder andere Maßnahmen ergreifen, um die notwendige Kompetenz zu erreichen,
- c. die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen beurteilen,
- d. sicherstellen, dass ihr Personal sich der Bedeutung und Wichtigkeit seiner Tätigkeit bewusst ist und weiß, wie es zur Erreichung der Qualitätsziele beiträgt, und
- e. geeignete Aufzeichnungen zu Ausbildung, Schulung, Fertigkeiten und Erfahrung führen.

Die Forderung unter a) bedeutet, dass bei Dienstleistungen neben der Fach- und Sachkompetenz, der Methodenkompetenz eine psycho-soziale Kompetenz bei Mitarbeitern mit Kundenkontakt wie

- Teamfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Service- und Kontaktbereitschaft

vorhanden sein muss. Während Fach- und Methodenkompetenz trainierbar ist, sind die weiteren Kompetenzen nur bedingt trainierbar. Sie müssen bei der Personalauswahl Berücksichtigung finden.

3 Qualitätssicherung (QS)

Im Englischen heißt Qualitätssicherung Quality Assurance. Qualitätssicherung erfolgt durch geplante und systematische Tätigkeiten, die innerhalb des QM-Systems realisiert und gegebenenfalls dargelegt werden, um Vertrauen zu schaffen, dass die Produkte – im vorliegenden Fall die Dienstleistungen – die Qualitätsanforderungen erfüllen. Qualitätssicherung wird auch als „Qualitätsmanagementdarlegung“ bezeichnet. Im Sachgüterbereich sind Messgeräte-, Maschinen- und Prozessfähigkeitsanalysen und -nachweise wichtige QSmaßnahmen. Sie können auch bei Dienstleistungen (Labor- oder Beratungsbereiche) von Bedeutung sein.

Ansonsten sind Instrumente der QS:

- Audits
- Qualitätsdatenverarbeitung (Statistiken) als operative und
- Qualitätsdokumente (Handbuch, Prozessbeschreibungen)
- Zertifizierung

als strategische Instrumente von Bedeutung für eine effektive Qualitätssicherung.

Sie sind im Teil I des Moduls in den entsprechenden Lerneinheiten behandelt.

4 Qualitätsprüfung (interne Q-Prüfungen)

Formen von internen Qualitätsprüfungen für Sachgüter haben Sie schon in Lerneinheit GQM kennengelernt. In der Übersicht der Struktur des QM in der gleichen Lerneinheit haben wir die Qualitätsprüfung als unterstützendes Element sowohl für die Qualitätslenkung als auch Qualitätssicherung angeordnet.

Eine Stichprobenprüfung (eventuell mit Qualitätsregelkarten und SPC) im Prozess dient der Qualitätslenkung, eine Endprüfung dient der Qualitätssicherung. Genauso ist eine statistische Annahmestichprobe zur Entscheidung, ob ein angeliefertes Los angenommen oder zurückgewiesen werden muss, eine Qualitätssicherungsmaßnahme (siehe Lerneinheit SPS).

Darüber hinaus existieren natürlich noch weitere Qualitätsprüfungen, z. B. die Entwicklungsbewertungen, Entwicklungsverifizierung und Entwicklungsvalidierung. Die technischen Möglichkeiten zur Unterstützung, Objektivierung und Automatisierung von Qualitätsprüfungen sind im Sachgüterbereich immens, obwohl selbst in Branchen mit teilweise hochautomatisierten Fertigungseinrichtungen ein Großteil der Qualitätsprüfungen durch Menschen ohne technische Hilfen wie bei Sichtprüfungen durchgeführt wird.

Mess- und Prüfgeräte selbst müssen Qualitätsanforderungen genügen wie (siehe Lerneinheit MGF):

- Auflösung,
- Wiederholpräzision und
- Genauigkeit

Formen externer Qualitätsprüfungen für Dienstleistungen haben in Lerneinheit DL1, Abschnitt 3 kennengelernt.

Interne Qualitätsprüfungen sind wegen des speziellen Charakters von Dienstleistungen (Uno-Actu-Prinzip) stark limitiert und nicht vergleichbar mit industriellen Qualitätsprüfungen.



Beispiel

Qualitätsprüfung

Möglichkeiten der Qualitätsprüfung sind u. a.:

- Mitarbeiterbeobachtungen/-beurteilungen mit Feedback
- Umsetzung des Vier-Augen-Prinzips

5 Qualitätsverbesserung (QV) (methodengestützt)

▣ 5.1 Qualitätsverbesserung für Dienstleistungen und Dienstleistungsprozesse mit Basismethoden

▣ 5.2 Qualitätsverbesserung aus Kundenzufriedenheitsmessungen

5.1 Qualitätsverbesserung für Dienstleistungen und Dienstleistungsprozesse mit Basismethoden

Die Qualitätsverbesserung als Projekt erfolgt oft als Ergebnis einer Managementbewertung nach DIN EN ISO 9001 (siehe Lerneinheit QS2), nach internen Audits (siehe Lerneinheit AUD) oder aus Ergebnissen von Messungen und Beurteilungen der Kundenzufriedenheit mit den in Lerneinheit DL1 beschriebenen Ansätzen wie SERVQUAL, CIT, SEM, FRAP oder Beschwerdeanalyse.

Für den überwiegenden Anteil der Dienstleistungsprozesse und Prozessergebnisse (siehe Lerneinheit DL1, Kapitel 1, Abbildung „Systematik von Dienstleistungen“) lassen sich die Optimierungsverfahren aus dem Sachgüterbereich (wir müssen uns hier nur mit dem Stichwort Design of Experiments (DoE) bzw. statistische Versuchsmethodik begnügen) leider nicht anwenden. Allerdings werden wie bei Sachgütern notwendige Verbesserungsmaßnahmen oft in Teamarbeit entwickelt. Deswegen kommt der Verbesserung der Effektivität und Effizienz von Teamarbeit gerade bei der Qualitätsverbesserung von Dienstleistungen eine große Bedeutung zu. Hierfür sind die in Lerneinheit MVW (Kapitel 4) dargestellten Grundwerkzeuge (7 Management- und 7 Qualitätswerkzeuge) von großem Wert. Eine Anleitung zum methodengestützten Vorgehen unter Verwendung von Qualitäts-Basismethoden zeigt folgende Abbildung.

Verbesserungsschritt	Anwendung/Ziel	Grafische Darstellung	Pareto-Diagramm	Ursache- Wirkungs-Diagramm x)	Prüflisten	Histogramm	Streudiagramm	Affinitätsdiagramm x)	Beziehungsdiagramm	Baumdiagramm	Matrixdiagramm
= 1 = Verbesserungs- notwendigkeit, Problem- ausmaß feststellen	1.1 Verstehen der aktuellen Situation	<input checked="" type="radio"/>						<input checked="" type="radio"/>			
	1.2 Problem definieren		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
	1.3 (Zeitliche) Datenstreuung	<input checked="" type="radio"/>					<input type="radio"/>				
	1.4 Schichtung und Vergleich der Daten	<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>					
	1.5 Diskussion der rel. Wichtigkeit von Problemen		<input checked="" type="radio"/>					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input checked="" type="radio"/>
= 2 = Verbesserungsziel festlegen	2.1 Diskussion der Schwierigkeit des Problems		<input checked="" type="radio"/>								<input type="radio"/>
	2.2 Ermittlung der Wichtigkeit des Problems		<input checked="" type="radio"/>						<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
	2.3 Abschätzung der Wirksamkeit der Verbesserung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>					
= 3 = Analyse der Einflussfaktoren	3.1 Bestimmung der beteiligten Einflussgrößen		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>					<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.2 Auswahl der wichtigen Faktoren		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	3.3 Schichtung und Untersuchung der Faktoren	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input checked="" type="radio"/>		<input type="radio"/>			
	3.4 Beziehungen zwischen den Faktoren prüfen			<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		<input checked="" type="radio"/>
= 4 = Diskussion der Verbesserungs- maßnahmen	4.1 Erzeugen und Strukturieren von Ideen			<input checked="" type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>		<input checked="" type="radio"/>	
	4.2 Überlegen der Verbesserungsmaßnahme								<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	4.3 Abschätzen Verbesserungsmaßnahme		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	4.4 Untersuchen der Verbesserungsergebnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
= 5 = Durchführen der Verbesserung	5.1 Durchführen eines Verbesserungsplans				<input checked="" type="radio"/>						
	5.2 Sammeln von Daten nach der Verbesserung	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
= 6 = Prüfen der Verbesserungs- ergebnisse	6.1 Prüfen der Verbesserungswirksamkeit (Zeitreihendaten)	<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>						
	6.2 Prüfen der Datenstreuung					<input checked="" type="radio"/>					
	6.3 Bestätigen der Ergebnisse	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
= 7 = Verbesserung stetig machen	7.1 Führen des Verbesserungseinsatzes	<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>						
	7.2 Erkennen von Abnormalitäten	<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>						
	7.3 Bericht über die Verbesserungsaktivitäten	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DL2 - QM von Dienstleistungen und Dienstleistungsprozessen 2

Tab.: Verwendung von Basis Q-Techniken in teambasierten Verbesserungsprojekten
(nach Ozeki/Asaka)

besonders effektiv allgemein anwendbar x) oft als Ergebnis eines Brainstormings

Anmerkung

Die Basistechniken haben wir, wie in der Literatur vielfach üblich, in Lerneinheit MVW als 7 Management- und 7 Qualitätswerkzeuge dargestellt. Diese Einteilung ist historisch begründet und für Sie für die praktische Arbeit ohne Belang.

5.2 Qualitätsverbesserung aus Kundenzufriedenheitsmessungen

Verbesserungsprojekte und -maßnahmen werden vielfach aus den Aktivitäten zur Messung und Beurteilung der Kundenzufriedenheit angestoßen und mit Daten gespeist. Ein kritischer Vergleich von verschiedenen Ansätzen zur Kundenzufriedenheitsmessung auch im Hinblick auf Verbesserungsprozesse zeigt folgende Abbildung.

	SERVQUAL	CIT	SEM	FRAP	Beschwerde-analyse
Kriterienrelevanz	●	●	●	●	●
Vollständigkeit der Kriterien	○	–	○	●	–
Eindeutigkeit der Beurteilungen	●	●	●	●	●
Aktualität der Beurteilungen	●	○	○	●	●
Aufwand, Kosten	●	–	–	○	●

● sehr gut (geeignet) ● geeignet ○ bedingt geeignet – wenig geeignet

(nach Scharf/Kaiser)

Abb.: Methoden der Messung der Kundenzufriedenheit (Auswahl im Vergleich)

Der Vergleich macht deutlich: Das Instrument zur Messung der Kundenzufriedenheit existiert nicht. Es fällt auf, dass die Beschwerdeanalyse (die durchaus mit einer Lobanalyse verbunden sein kann) in vielen Punkten eine gute Eignung ausweist. Leider sind die Kriterien unvollständig, was sich als großer Nachteil erweisen kann.

Machen Sie sich ein Bild von anderen Methoden im Vergleich untereinander. Hier sollten Sie sich Lerneinheit DL1, Abschnitt 3 nochmals anschauen.

Aus der obigen Abbildung ist ersichtlich, dass eine Beschwerdeanalyse wegen der Unvollständigkeit der Ergebnisse mit einer der analytischen Methoden (SERVQUAL, CIT, SEM, FRAP) als Grundlage für Verbesserungsansätze gekoppelt werden sollte.

Anmerkung

Es handelt sich bei diesem Vergleich um eine Einschätzung der angeführten Personen. Einige Einstufungen könnten vielleicht anders gesehen werden, jedoch ist die Tendenz nachvollziehbar.



Hinweis

Hinweis

Wenn Sie an Kundenzufriedenheitsuntersuchungen in verschiedenen Branchen interessiert sind, empfehlen wir Ihnen die Internet-Seite des Deutschen Instituts für Servicequalität unter www.disq.de.

Zusammenfassung

- ✓ Qualitätsplanung ist der Teil des Qualitätsmanagement der folgende Aktivitäten beinhaltet: Auswählen, Klassifizieren und Gewichten der Qualitätsmerkmale wie schrittweises Konkretisieren aller Anforderungen an die Beschaffenheit zu Realisierungsspezifikationen, und zwar im Hinblick auf die durch den Zweck der Einheit (bzw. Dienstleistung) gegebenen Erfordernisse, des Anspruchsniveaus und unter Berücksichtigung der Realisierungsmöglichkeiten.
- ✓ Die Qualitätsplanung ist Teil der Neu- bzw. Anpassentwicklung von Dienstleistungen. Diese läuft in mehreren Schritten ab. Bei der Qualitätsplanung wird allerdings nicht die Qualität geplant sondern die Qualitätsanforderungen.
- ✓ Primärkunden sind diejenigen Kunden, die über Kauf bzw. Inanspruchnahme einer Dienstleistung abschließend entscheiden. Primärkunden tragen zur Erwirtschaftung von Umsatz und Erträgen entscheidend bei. Sekundärkunden können Kauf- und Bestellentscheidungen in unterschiedlichem Maße beeinflussen oder auch zu Umsätzen beitragen
- ✓ Die Wissenschaft unterscheidet zwei Arten von Erwartungen der Kunden: *Prädikative Erwartungen* begründen sich aus einem Qualitätsniveau welches Kunden als wahrscheinlich antizipieren. *Normative Erwartungen* begründen sich aus konkreten Anforderungen.
- ✓ Die Qualitätslenkung (auch Qualitätssteuerung, engl. Quality Control) ist die unmittelbare oder mittelbare Einwirkung auf Prozesse um die Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Dabei zählt zur Qualitätslenkung auch die Fehlerursachenbeseitigung.
- ✓ Poka-yoke (deutsch: Fehlhandlungssicherheit) ist ein Ansatz zur Realisierung des Null-Fehler-Prinzips in industriellen Prozessen. Mit Hilfe kleiner technischer Vorkehrungen soll vermieden werden, dass aus nicht vermeidbaren (menschlichen) Fehlhandlungen Fehler am Produkt werden.
- ✓ Die DIN EN ISO 9001:2008 verlangt bezüglich personeller Ressourcen allgemein: Personal, dessen Tätigkeiten die Erfüllung der Produkthanforderungen beeinflussen, muss aufgrund der angemessenen Ausbildung, Schulung, Fertigkeiten und Erfahrungen kompetent sein.
- ✓ Qualitätssicherung erfolgt durch geplante und systematische Tätigkeiten, die innerhalb des QM-Systems realisiert und gegebenenfalls dargelegt werden, um Vertrauen zu schaffen, dass die Produkte die Qualitätsanforderungen erfüllen.
- ✓ Eine Stichprobenprüfung (eventuell mit Qualitätsregelkarten und statistischer Prozesslenkung) im Prozess dient der Qualitätslenkung, eine Endprüfung dient der Qualitätssicherung. Genauso ist eine statistische Annahmestichprobe zur Entscheidung, ob ein angeliefertes Los angenommen oder zurückgewiesen werden muss, eine Qualitätssicherungsmaßnahme.
- ✓ Die Qualitätsverbesserung als Projekt erfolgt oft als Ergebnis einer Managementbewertung nach DIN EN ISO 9001, nach internen Audits oder aus Ergebnissen von Messungen und Beurteilungen der Kundenzufriedenheit mit den Ansätzen wie SERVQUAL, CIT, SEM, FRAP oder Beschwerdeanalyse.
- ✓ Verbesserungsprojekte und -maßnahmen werden vielfach aus den Aktivitäten zur Messung und Beurteilung der Kundenzufriedenheit angestoßen und mit Daten gespeist.

Wissensüberprüfung

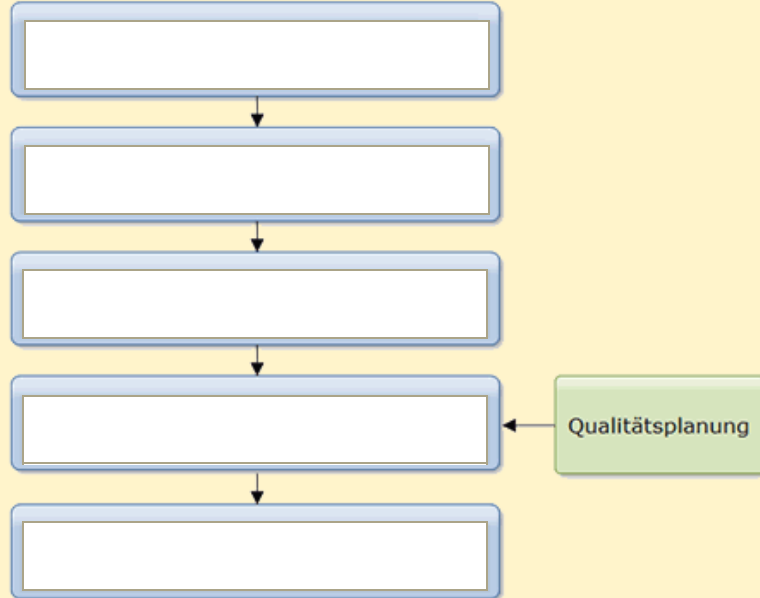


Zuordnung

Übung DL2-01

Qualitätsplanung von Dienstleistungen

Bitte ordnen Sie die Schritte in die richtige Reihenfolge ein.



Ermittlung der Kundenanforderungen ('Lastenheft')

Identifikation und Segmentierung der Kunden

Übersetzung der Anforderungen in Spezifikationen der Dienstleistungen und die Prozesse ('Pflichtenheft')

Planung der Prozesse

Vor-/Grobplanung Konzeption der Dienstleistung ('Geschäftsidee')



Zuordnung

Übung DL2-02**Charakteristika der Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)**

Bitte fügen Sie die fünf richtigen Angaben ein.

Fünf typische Charakteristika der Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA):

Teamorientiert

Benutzerfreundlich

Unabhängig

Stringente Vorgehensweise

Präventiv (fehlervermeidend)

Plattformübergreifend

Analytisch

Interdisziplinär



Lückentext

Übung DL2-03**Lückentext zu DL2**

Bitte ordnen Sie die richtigen Begriffe den passenden Textfeldern zu.

Qualitätsplanung ist der Teil des Qualitätsmanagement der folgende Aktivitäten beinhaltet:
, und der Qualitätsmerkmale wie schrittweises aller Anforderungen
 an die Beschaffenheit zu Realisierungsspezifikationen.

Die Wissenschaft unterscheidet zwei Arten von Erwartungen der Kunden: Erwartungen
 begründen sich aus einem Qualitätsniveau welches Kunden als wahrscheinlich antizipieren.

Erwartungen begründen sich aus konkreten Anforderungen.

Qualitätssicherung erfolgt durch geplante und systematische , die innerhalb des QM-
 Systems realisiert und gegebenenfalls dargelegt werden, um Vertrauen zu schaffen, dass die
 Produkte/Dienstleistungen die erfüllen.

Auswählen

Gewichten

Klassifizieren

Konkretisieren

normativ

prädikativ

Qualitätsanforderung

Tätigkeit

unabhängig

Unterscheiden