

MANAGEMENT  
QUALITÄT

DIN

PRAXIS

Elmar Pfitzinger

# Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff. in Dienstleistungsunter- nehmen

mit Excel-Tabellen  
zur Selbsteinschätzung

4., vollständig überarbeitete Auflage

Beuth



## Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff. in Dienstleistungsunternehmen

### Mehr zu diesem Titel

... finden Sie in der  
**Beuth-Mediathek**



Zu vielen neuen Publikationen bietet der Beuth Verlag nützliches Zusatzmaterial im Internet an, das Ihnen kostenlos bereitgestellt wird. Art und Umfang des Zusatzmaterials – seien es Checklisten, Excel-Hilfen, Audiodateien etc. – sind jeweils abgestimmt auf die individuellen Besonderheiten der Primär-Publikationen.

Für den erstmaligen Zugriff auf die Beuth-Mediathek müssen Sie sich einmalig kostenlos registrieren. Zum Freischalten des Zusatzmaterials für diese Publikation gehen Sie bitte ins Internet unter

**[www.beuth-mediathek.de](http://www.beuth-mediathek.de)**

und geben Sie den folgenden Media-Code in das Feld „Media-Code eingeben und registrieren“ ein:

**M262911456**

Sie erhalten Ihren Nutzernamen und das Passwort per E-Mail und können damit nach dem Log-in über „Meine Inhalte“ auf alle für Sie freigeschalteten Zusatzmaterialien zugreifen.

Der Media-Code muss nur bei der ersten Freischaltung der Publikation eingegeben werden. Jeder weitere Zugriff erfolgt über das Log-In.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch in der Beuth-Mediathek.

Ihr Beuth Verlag

Hinweis: Der Media-Code wurde individuell für Sie als Erwerber dieser Publikation erzeugt und darf nicht an Dritte weitergegeben werden. Mit Zurückziehung dieses Buches wird auch der damit verbundene Media-Code ungültig.

**(Leerseite)**

**Qualitätsmanagement nach  
DIN EN ISO 9000 ff.  
in Dienstleistungsunternehmen**

**(Leerseite)**



Elmar Pfitzinger

**Qualitätsmanagement nach  
DIN EN ISO 9000 ff.  
in Dienstleistungsunternehmen**  
mit Excel-Tabellen zur Selbsteinschätzung

4., vollständig überarbeitete Auflage 2016

Herausgeber:  
DIN Deutsches Institut für Normung e. V.

Beuth Verlag GmbH · Berlin · Wien · Zürich

Herausgeber: DIN Deutsches Institut für Normung e. V.

© 2016 **Beuth Verlag GmbH**  
**Berlin · Wien · Zürich**

Am DIN-Platz  
Burggrafenstraße 6  
10787 Berlin

Telefon: +49 30 2601-0  
Telefax: +49 30 2601-1260  
Internet: [www.beuth.de](http://www.beuth.de)  
E-Mail: [kundenservice@beuth.de](mailto:kundenservice@beuth.de)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Die im Werk enthaltenen Inhalte wurden von Verfasser und Verlag sorgfältig erarbeitet und geprüft. Eine Gewährleistung für die Richtigkeit des Inhalts wird gleichwohl nicht übernommen. Der Verlag haftet nur für Schäden, die auf Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit seitens des Verlages zurückzuführen sind. Im Übrigen ist die Haftung ausgeschlossen.

© für DIN-Normen DIN Deutsches Institut für Normung e. V., Berlin

Titelbild: © Alexander Raths, Benutzung unter Lizenz  
von [shutterstock.com](http://shutterstock.com)

Satz: B & B Fachübersetzer-gesellschaft mbH, Berlin

Druck: COLONEL, Kraków

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier nach DIN EN ISO 9706

ISBN 978-3-410-26291-6

ISBN (E-Book) 978-3-410-26292-3

# Inhalt

	Seite
<b>1 Einführung</b> .....	1
<b>2 Entwicklung des Qualitätsverständnisses</b> .....	5
<b>3 Warum ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000 ff.?</b> .....	7
<b>4 Entwicklung der DIN EN ISO 9000 ff.</b> .....	11
<b>5 Was will die DIN EN ISO 9000 ff. erreichen?</b> .....	13
<b>6 Struktur der DIN EN ISO 9000 ff.</b> .....	15
<b>7 Änderungen der Norm DIN EN ISO 9001 Version 2015 gegenüber Version 2008</b> .....	17
7.1 Wissensmanagement .....	18
7.2 Chancen- und Risikomanagement .....	19
7.3 Verstärkung der Verantwortung der Leitung .....	21
7.4 Verstärkung des prozessorientierten Ansatzes .....	22
7.5 Orientierung am Kontext des Unternehmens .....	22
7.6 Orientierung an den Erwartungen interessierter Parteien	23
<b>8 Basis des Qualitätsmanagementsystems: Die betrieblichen Prozesse</b> .....	25
<b>9 Anforderungen der DIN EN ISO 9001 an Dienstleistungsunternehmen</b> .....	39
9.1 Erläuterung der Normkapitel der DIN EN ISO 9001 .....	41
9.1.1 Normkapitel DIN EN ISO 9001: 4 Kontext der Organisation .....	41
9.1.2 Normkapitel DIN EN ISO 9001: 5 Führung .....	50
9.1.3 Normkapitel DIN EN ISO 9001: 6 Planung .....	56
9.1.4 Normkapitel DIN EN ISO 9001: 7 Unterstützung .....	62
9.1.5 Normkapitel DIN EN ISO 9001: 8 Betrieb .....	76

	Seite
9.1.6 Normkapitel DIN EN ISO 9001: 9 Bewertung der Leistung .....	105
9.1.7 Normkapitel DIN EN ISO 9001: 10 Verbesserung .....	114
<b>9.2 Zusammenfassung der Selbsteinschätzung .....</b>	<b>117</b>
<b>10 DIN EN ISO 9004 – die sonstigen Anregungen ..</b>	<b>119</b>
<b>11 Dokumentation des QM-Systems .....</b>	<b>123</b>
<b>12 Aufbau eines QM-Systems nach DIN EN ISO 9000 ff. ....</b>	<b>127</b>
<b>12.1 Internes Vorgehen beim Aufbau eines QM-Systems ....</b>	<b>127</b>
12.1.1 Information .....	127
12.1.2 Analyse des Ist-Zustandes .....	128
12.1.3 Aufbau des QM-Systems .....	128
12.1.4 Verbesserung und Schulung des QM-Systems .....	132
12.1.5 Überprüfung des QM-Systems .....	134
<b>12.2 Die Zusammenarbeit mit dem Zertifizierungs- unternehmen .....</b>	<b>135</b>
<b>12.3 Kriterien für die Auswahl der Zertifizierung- gesellschaft .....</b>	<b>136</b>
<b>12.4 Kostenbetrachtung .....</b>	<b>136</b>
<b>12.5 Was kann ein externer Berater leisten? .....</b>	<b>137</b>
<b>13 Kritische Erfolgsfaktoren beim Systemaufbau, Gefahren .....</b>	<b>141</b>
<b>14 DIN EN ISO 9000 ff. und TQM .....</b>	<b>145</b>
<b>15 Ausblick .....</b>	<b>149</b>
<b>16 Glossar .....</b>	<b>151</b>
<b>17 Literatur .....</b>	<b>154</b>

# Einführung

# 1

Der Dienstleistungssektor ist der Bereich, auf dem hinsichtlich der Beschäftigungssituation noch immer große Hoffnungen ruhen. Es wird immer wieder behauptet, dass sich unsere Gesellschaft von einer Industrie- hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft entwickelt. Damit kommt dem Dienstleistungssektor eine große Bedeutung zu und entsprechend sind die Wachstumsraten dieses Bereiches.

Dieses Wachstum bringt es leider mit sich, dass sich gerade in diesem Bereich viele „schwarze Schafe“ tummeln. Es gibt zwar in vielen Bereichen innerhalb des Dienstleistungssektors Bemühungen, Qualitätsstandards zu setzen, doch übergreifende Standards hinsichtlich der Qualität von Dienstleistungen sind bisher noch kaum entwickelt. Gleichzeitig ist die Qualität von Dienstleistungen vor ihrer Erbringung in vielen Fällen nur schwer messbar. Immer wieder tritt der Fall ein, dass eine Dienstleistung erbracht und erst danach festgestellt wird, dass die Qualität nicht ausreichend war. Als Beispiel sei nur der Fall einer Beratung durch einen Unternehmensberater angeführt, die nicht zum gewünschten Erfolg führt. Gleichzeitig ist bei Dienstleistungen die Qualität in weit größerem Umfang von der Qualifikation und Motivation des die Dienstleistung erbringenden Personals abhängig, als das in der industriellen Fertigung der Fall ist. Grund dafür ist der vergleichsweise hohe Mechanisierungsgrad in der industriellen Fertigung. Auf diese beiden Faktoren muss also bei der Entwicklung und Erbringung von Dienstleistungen verstärkt geachtet werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Dienstleistungssektors ist die Unüberschaubarkeit des Angebots: Ist es beim Kauf von Reinigungsleistungen noch relativ einfach, Angebote gegeneinander zu vergleichen, so fällt dieser Vergleich in anderen Fällen wesentlich schwerer.

Anhand welcher Merkmale sollte man zum Beispiel verschiedene Angebote über die Projektberatung im Thema DIN EN ISO 9000 ff. vergleichen? Hier kann man andere als die Angabe von Referenzen kaum finden.

Mussten sich auf manchen Märkten die Dienstleistungsanbieter bis dato kaum Sorgen um die Abnahme ihrer Produkte machen (beispielfhaft sei der Boom für Personalverleih in den letzten Jahren genannt), so deutet sich inzwischen auch hier eine Entwicklung hin zum Käufermarkt an. Damit wird es für Dienstleistungsunternehmen immer wichtiger, die Qualität ihrer Produkte sicherzustellen, sich von Mitbewerbern abzuheben.

Sehr hohe Kosten fallen auch im Dienstleistungsbereich für die Beseitigung von Fehlern an. Dabei ist es unerheblich, ob diese Kosten letztendlich vom Kunden oder vom Dienstleistungsanbieter zu tragen sind, denn im ersten Fall ist die Geschäftsbeziehung wohl in den meisten Fällen anschließend beendet. In dieser Hinsicht gilt für dieses Marktsegment dieselbe Regel wie in eigentlich allen anderen: Die spätere Fehlerbeseitigung ist wesentlich teurer als das Erkennen und Verhindern von Fehlern in der Entwicklung. Auch die Prüfung von Produkten, und dazu sind auch Dienstleistungen zu zählen, vor der Auslieferung an den Kunden kann nur eine von mehreren Maßnahmen sein, die Qualität sicherzustellen. Qualität kann nicht „erprüft“ werden. Dies ist inzwischen quer durch alle Branchen erkannt worden und hat auch für den Dienstleistungssektor Gültigkeit. Ein noch so ausgefeiltes TestszENARIO kann den Fehlerdurchschlupf bestenfalls minimieren.

Die Vermarktung von Dienstleistungen ist vielfach geprägt von der Tatsache, dass Dienstleistungen nicht wie Produkte zur Nachbesserung „zurückgerufen“ werden können. Beispielhaft sei nur an ein Weiterbildungsunternehmen gedacht, das seine ehemaligen Teilnehmer eben nicht zurückrufen und „nachbessern“ kann, wenn ein Seminar nicht den gewünschten Erfolg hatte. Bei Dienstleistungen muss die Qualität quasi sofort „stimmen“.

Alle diese Tatsachen haben auch im Dienstleistungsbereich dafür gesorgt, dass die möglichst umfassende Sicherung der Qualität zu einem wichtigen Thema geworden ist. Dabei folgen die Anbieter der Entwicklung, die in anderen Branchen bereits weiter fortgeschritten ist. Überall ist umfassendes Qualitätsmanagement das Ziel der Unternehmen. Beim Thema Qualitätsmanagement dreht sich die Diskussion auch heute regelmäßig um die Normengruppe DIN EN ISO 9000 ff. Schon sind viele Dienstleistungsunternehmen nach dieser Norm zertifiziert, immer mehr wird DIN EN ISO 9000 ff. zum Marktstandard auch in dieser Branche. Die DIN EN ISO 9000 ff. kann auf alle Unternehmen angewendet werden. Selbstverständlich gibt es in Dienstleistungsunternehmen spezifische Dinge, die bei der Umsetzung der Norm berücksichtigt werden müssen. Die Norm nimmt auf diese Besonderheiten Rücksicht. Das vorliegende Buch soll eine Hilfe für Unternehmen des Dienstleistungssektors beim Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems sein, das sich an der DIN EN ISO 9000 ff. orientiert.

Dabei wird nach einführenden Bemerkungen die Normengruppe DIN EN ISO 9000 ff. zum zentralen Thema. Zunächst werden ihre Herkunft und Struktur beschrieben. Sodann wird eine Vorgehensweise angegeben, die beim Aufbau eines normgerechten Qualitätsmanagementsystems hilfreich ist. Auch die mit dem Systemaufbau verbun-

denen Gefahren werden genannt. Im anschließenden Teil werden die einzuhaltenden Normforderungen übersichtlich angegeben und durch Anregungen zur Umsetzung in Unternehmen des Dienstleistungsbereiches ergänzt. Dieser Abschnitt listet weiterhin Fragen auf, die eine Einschätzung des eigenen Unternehmens im Hinblick auf die Forderungen der Norm ermöglichen. In den abschließenden Kapiteln wird DIN EN ISO 9000 ff. gegenüber Total Quality Management (TQM) abgegrenzt und mit den dort vorhandenen Qualitätsmodellen verglichen. Ein Ausblick über die abzusehenden Entwicklungstendenzen des Qualitätsmanagements schließt das Buch ab.

**(Leerseite)**

## Entwicklung des Qualitätsverständnisses 2

Sicherlich machen sich die Menschen explizit oder implizit Gedanken über Qualität, seit sie Güter herstellen. Bis vor wenigen Jahrzehnten beschränkten sich diese Qualitätsgedanken jedoch überwiegend auf das produzierende Gewerbe. Es gab und gibt Gütesiegel, Zertifikate etc. für alle möglichen Produkte. Erst in neuerer Zeit macht man sich verstärkt Gedanken um die Rahmenbedingungen, unter denen die Güter produziert werden. Man interessiert sich also nicht nur für die Eigenschaften der Produkte, sondern untersucht verstärkt die Abläufe, mit denen diese Produkte hergestellt werden. Damit wurde der Qualitätsansatz wesentlich breiter, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

Gleichzeitig wurde immer deutlicher, dass die Effizienz zentraler Prüf- abteilungen Grenzen hat. Diese zentralen Funktionen führten zu einer Teilung der Verantwortung. Die Mitarbeiter, die die Produkte herstellen, im Dienstleistungsbereich diejenigen, die Dienstleistungen entwickeln, tragen Produktverantwortung und die Prüffunktionen nehmen die Qualitätsverantwortung wahr. Dies hat in vielen Unternehmen dazu geführt, dass die Qualität der hergestellten Produkte erst vor der Auslieferung an den Kunden „erprüft“ oder gar erst durch den Kunden festgestellt wurde. Um Fehler früher und damit billiger feststellen zu können, gingen viele Unternehmen nun dazu über, entwicklungs- und herstellungsbegleitende Prüfungen vorzusehen. Oftmals wurden diese jedoch ebenfalls von eigens dafür eingesetzten Mitarbeitern durchgeführt. Zwar konnten nun viele Fehler früher erkannt und beseitigt werden, doch die Teilung der Verantwortung stand einem optimalen Ergebnis immer noch im Wege. Deshalb gehen viele Unternehmen aller Branchen immer mehr dazu über, die Qualitätsverantwortung den Funktionen zu übertragen, die auch Produktverantwortung haben. Damit ist quasi jeder Mitarbeiter für die Qualität seiner eigenen Arbeit verantwortlich.

Ein solches Vorgehen setzt die Existenz definierter und beherrschter Abläufe voraus. Diese Abläufe müssen sich auf den gesamten Lebenszyklus eines Produktes oder einer Dienstleistung beziehen. Es muss also ein System vorhanden sein, das festgelegte Abläufe und Qualitätskriterien sicherstellt, ein Qualitätsmanagementsystem.

**(Leerseite)**

## Warum ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000 ff.?

# 3

Bereits seit dem 1.7.1993 ist die öffentliche Hand europaweit gehalten, Dienstleistungsaufträge dann, wenn Qualitätssicherung notwendig ist, ab einem Auftragsvolumen von mehr als 100 000 Euro nach Möglichkeit nur noch an Unternehmen zu vergeben, die die Konformität zur DIN EN ISO 9001 nachweisen können. Dieser Beschluss hatte Signalwirkung. Inzwischen werden zunehmend auch Ausschreibungen von privaten Nachfragern vom Vorliegen eines entsprechenden Zertifikates abhängig gemacht. Große Firmen wollen nicht nur bei Großprojekten den gesamten Projektumfang durch ein Zertifikat abgesichert wissen. Ist in manchen Branchen im Moment ein Zertifikat nach DIN EN ISO 9001 noch ein Wettbewerbsvorteil, so wird es mittelfristig lediglich die Ausschreibungsbeteiligung des eigenen Unternehmens sicherstellen.

Viele Unternehmen zwingt also der Markt, ein QM-System nach DIN EN ISO 9000 ff. aufzubauen und einzuführen. Neben diesem externen Faktor sind es jedoch häufig auch Überlegungen über die Zukunftssicherung des eigenen Unternehmens, die diesen Prozess auslösen. Studiert man die aktuelle Literatur zu diesem Thema, so stößt man auf Begriffe wie Geschäftsprozessmanagement (GPM), Geschäftsprozessoptimierung (GPO), Total Quality Management (TQM) und andere.

Sehr schnell wird klar, dass zwei Dinge wichtig sind:

- die möglichst optimale Gestaltung und Beschreibung der betrieblichen Abläufe
- die Einbeziehung möglichst aller Mitarbeiter in den betrieblichen Ablauf- und Entscheidungsprozess.

Sobald die generelle Notwendigkeit der Überprüfung und Festschreibung von Abläufen erkannt ist, stellt sich die Frage danach, was geregelt werden sollte und was ungeregelt bleiben kann. Es bestehen beim Aufbau eines QM-Systems zwei Gefahren: Zum einen sollte man vermeiden, in Aktionismus zu verfallen, also alles und jedes beschreiben und regeln zu wollen. Zum anderen werden oftmals sehr schnell „Insellösungen“ geschaffen, die nicht miteinander vernetzt sind, also kein umfassendes und einheitliches System darstellen. Beide Gefahren sind dann gegeben, wenn der Aufbau des QM-Systems nicht in geplanter Art und Weise stattfindet.

Hier kann DIN EN ISO 9000 ff. als hervorragendes Hilfsmittel dienen. In dieser Normengruppe sind Forderungen erhoben, die beim Aufbau eines QM-Systems unterstützen. Beispielsweise werden die Abläufe

im Unternehmen angegeben, die in geregelter und damit beherrschter Art und Weise ablaufen müssen, wenn man ein entsprechendes Zertifikat erhalten möchte. Ein Vertreter eines großen deutschen Unternehmens sagte über die DIN EN ISO 9000 ff. sinngemäß, sie regle ja lediglich ein Minimum dessen, was in einem gut geführten Unternehmen geregelt sein müsse.

DIN EN ISO 9000 ff. ist also ein Mittel zur Schaffung einer einheitlichen Basis im Unternehmen. Von dieser Basis aus kann das Unternehmen dann weiterwachsen in Richtung auf eine Total-Quality-Management-Philosophie (TQM). Orientiert man sich beim Systemaufbau lediglich am zu erringenden Zertifikat, so wird tatsächlich nur ein notwendiges und sinnvolles Minimum an Abläufen geregelt. Darüber hinaus jedoch bietet die DIN EN ISO 9000 ff. eine Vielzahl von Anregungen darüber, wie man sein Unternehmen sinnvoll organisieren und steuern kann.

Der Gefahr eines ungeplanten und damit eher zufälligen Vorgehens beim Systemaufbau wird bei DIN EN ISO 9000 ff. mehrfach gegen-gesteuert. Zum einen verlangt die Norm die Festlegung der für das Unternehmen wichtigen Prozesse sowie eine Klärung des Zusammen-spiels dieser Prozesse. Die Beschreibung der Prozesse des Unter-nehmens ergibt dann in Summe eine Beschreibung des Qualitäts-managementsystems des Unternehmens. Allein durch den Zwang zur Erstellung dieser Prozessdokumentation ergibt sich die Sicherheit, dass ein einheitliches, abgerundetes und umfassendes System auf-gebaut wird. Zum anderen wird das System durch externe Personen überprüft. Auch dies zwingt zu einer im gesamten Unternehmen ein-heitlichen Vorgehensweise, denn wie sollte man externen Prüfern ein System erklären, das lediglich aus der Addition von uneinheitlichen Vorgehensweisen besteht?

Selbstverständlich birgt die im Rahmen von DIN EN ISO 9000 ff. not-wendige Beschreibung und Optimierung von Abläufen auch Gefahren, die scheinbar in der Norm begründet sind. Auf diese wird im Weiteren noch detailliert eingegangen, doch seien sie trotzdem an dieser Stelle schlagwortartig genannt: Eine große Gefahr ist, dass Abläufe in viel zu detaillierter Form geregelt werden, die Kreativität der Mitarbeiter also eingeschränkt wird. Eine weitere Gefahr besteht darin, dass Ab-läufe in einer Art beschrieben werden, die gar nicht eingehalten wer-den kann. Dies geschieht oft dann, wenn diese Ablaufbeschreibungen „am grünen Tisch“ erstellt werden. Die dritte Gefahr bei der Beschrei-bung von Abläufen besteht darin, dass das Hauptaugenmerk nicht auf das Ergebnis des Ablaufes gerichtet wird (Ergebnisorientierung). Dann denkt man sehr schnell in betrieblichen Funktionen und verliert den optimalen und damit kostengünstigen Ablauf aus den Augen (Funk-