

Ronald Schürg
Geschäftsführer
Wohnungswirtschaft Frankfurt (Oder) GmbH

Matthias Klupp
Geschäftsleitung
ANALYSE & KONZEPTE GmbH

Der Weg ist das Ziel - Erfahrungen mit dem Qualitätsmanagement nach ISO 9000

Nachdem im produzierenden Gewerbe in Deutschland eine Zertifizierung nach der europäischen Norm ISO 9000 inzwischen weit verbreitet ist, sehen sich nun auch Dienstleistungsunternehmen - und damit auch die Wohnungswirtschaft - verstärkt mit der Frage konfrontiert, welche Chancen und Möglichkeiten mit der Einführung eines von unabhängiger Stelle geprüften Qualitätsmanagementsystems verbunden sind. Dabei ist bei den Verantwortlichen der Wohnungsunternehmen bisher häufig eine skeptische, manchmal sogar ablehnende Reaktion anzutreffen. Zum einen wird dazu kritisch angemerkt, daß die Zielgruppe für eine solche Zertifizierung, die Mieter, keinen Wert auf formale Gütesiegel legen würde, wie dieses etwa bei Autoherstellern der Fall ist, die auf diese Weise Sicherheit über die Qualität ihrer Zulieferer haben möchten. Zum anderen werden der große Aufwand, die Regelungsflut und die Papierberge angeführt, die vermeintlich zu einem solchen System gehören. An beiden Argumenten ist sicherlich etwas dran, doch bietet die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems auch gute Entwicklungschancen und damit Wettbewerbsvorteile für ein Wohnungsunternehmen, insbesondere dann, wenn sich wie zur Zeit viele Unternehmen in einer Phase der Um- oder Neuorientierung befinden.

Inzwischen bereiten sich einige Wohnungsunternehmen auf die Zertifizierung nach ISO 9000 vor, und zwei Wohnungsunternehmen haben bereits im Frühjahr 1997 als erste in Deutschland erfolgreich die Zertifizierungsaudits bestanden: die WIRO in Rostock und die Wohnungswirtschaft Frankfurt (Oder) GmbH.

Die bisher gesammelten praktischen Erfahrungen mit der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen bei Wohnungsunternehmen zeigen, daß trotz des erheblichen Aufwandes die positiven Aspekte überwiegen und durch das Qualitätsmanagementsystem ein Prozeß in die Wege geleitet wird, der nachhaltig zur kontinuierlichen Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Kundenorientierung des Unternehmens beiträgt.¹ Die Zertifizierung selbst und damit der Nachweis der Normengerechtigkeit des Systems bilden dabei das i-Tüpfelchen und die Möglichkeit für eine attraktive Außen- darstellung.

Wesentlich sind aber vor allem die positiven internen Effekte, die sich durch ein QM-System erzielen lassen, so z.B. im Hinblick auf

- die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes und eines entsprechenden Selbstverständnisses bei den Mitarbeitern
- die kundengerechte Ausrichtung und Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation
- die Erfahrungen der Mitarbeiter, ein hohes Maß an Verantwortung zu übernehmen und selbst an der Gestaltung der Arbeitsorganisation mitwirken zu können.

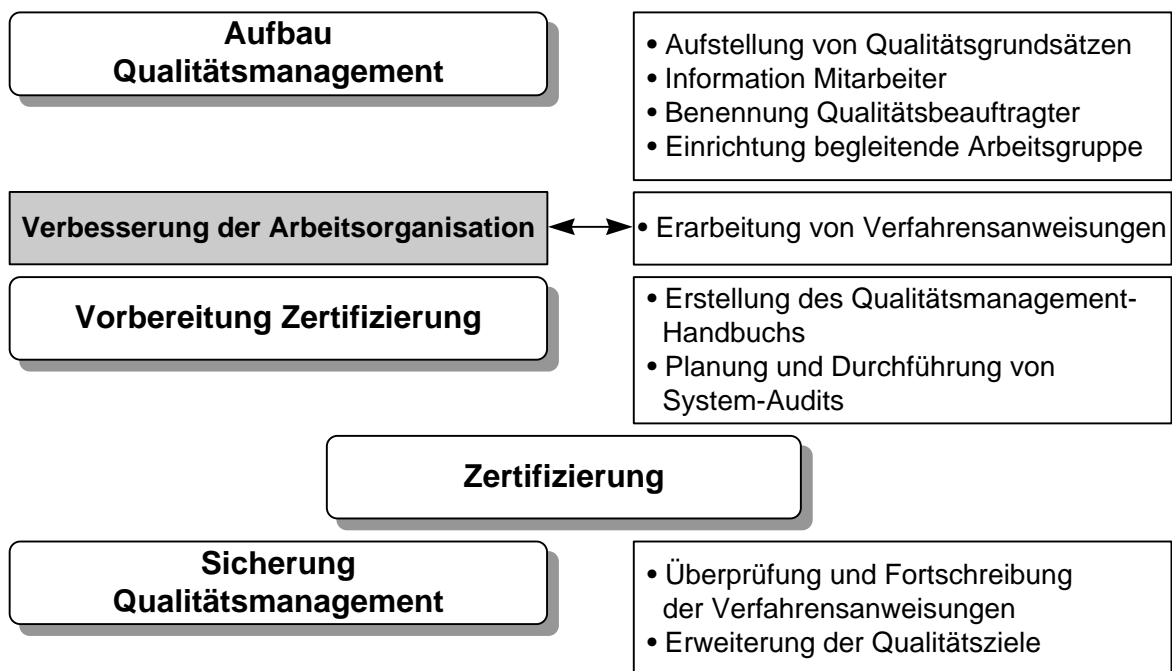
Den Ausgangspunkt für die Einführung des Qualitätsmanagements bildet die von der Unternehmensführung und den leitenden Mitarbeitern getragene Initialisierung des Prozesses. Es sollte eine tragfähige Überzeugung vorliegen, denn die Führungskräfte fungieren nicht nur als Motor für die

¹ ANALYSE & KONZEPTE hat die Wohnungswirtschaft Frankfurt (Oder) GmbH als Berater beim Aufbau des QM-Systems und bei der Zertifizierungsvorbereitung unterstützt.

Umsetzung, sondern sollten auch bereit sein, gemeinsam mit den Mitarbeitern das Selbstverständnis und die Arbeitsprozesse kritisch zu durchleuchten und offen für Veränderungen zu sein. Hierzu gehört auch, die übergeordneten Ziele und Qualitätsgrundsätze für das Unternehmen zu entwickeln, die die Basis für das weitere Vorgehen bilden. Viele Wohnungsunternehmen haben diesen Schritt, etwa durch die Erstellung eines Leitbildes für das Unternehmen, bereits vollzogen und damit eine Voraussetzung für ein weiterreichendes QM-System geschaffen.

Das Qualitätsmanagement ist nur so gut, wie es von den Mitarbeitern nach der Einführung auch tatsächlich im Alltagsgeschäft umgesetzt wird, sonst bleiben die ausgefeiltesten Verfahrensanweisungen Makulatur und teilen das Schicksal vieler Organisationsrichtlinien: sie landen in der untersten Schublade. Deshalb sollten die Mitarbeiter so früh wie möglich intensiv über die Ziele und Zwecke eines QM-Systems informiert werden, und vor allem auch darüber, welche Aufgaben und Möglichkeiten sie innerhalb des Systems haben. Hierfür haben sich z.B. moderierte Workshops bewährt, auf denen nicht nur informiert wird, sondern bei denen die Mitarbeiter von vornherein in die Gestaltung des Systems einbezogen werden. Wichtig ist dabei, daß auf sicherlich vorhandene Befürchtungen eingegangen wird, Qualitätsmanagement sei nichts anderes als eine Verschlangung des Unternehmens, die den Verlust von Arbeitsplätzen zur Folge habe.

Wohnungswirtschaft Frankfurt (Oder) GmbH



**ANALYSE &
KONZEPTE**

Die weitere Entwicklung des QM-Systems sollte von einer kleinen Arbeitsgruppe gesteuert und koordiniert werden, an deren Spitze der - zu ernennende - Qualitätsbeauftragte des Unternehmens steht. Um die zusätzliche Arbeitsbelastung für diese Gruppe zu reduzieren, kann dabei auf externe Unterstützung zurückgegriffen werden kann.

Das Qualitätsmanagement-System wird, wenn es nach der Norm ISO 9000 zertifiziert werden soll, in einem sogenannten QM-Handbuch dokumentiert. Dieses Handbuch beinhaltet zum einen übergeordnete Kapitel, in denen es z.B. um die allgemeine Qualitätspolitik des Unternehmens und die Sicherstellung von Qualitätsstandards geht, zum anderen werden hier in Verfahrensanweisungen die Verantwortlichkeiten und Arbeitsabläufe für einzelne Arbeitsprozesse dargelegt. Hier gilt es, eine erste konzeptionelle Hürde zu überwinden: in den einschlägigen ISO-Normen wird nur sehr allgemein festgelegt, welche Anforderungen ein QM-System erfüllen muß. Diese "Elemente" genannten Anforderungen, so z.B. die 'Lenkung von Qualitätsdokumenten', müssen nun auf die spezifischen Gegebenheiten des Wohnungsunternehmens hin 'übersetzt' werden. Eine weitere zentrale konzeptionelle Aufgabe ist es, die Unternehmensbereiche und Arbeitsprozesse zu bestimmen, die in das QM-System einbezogen werden sollen. Es müssen nicht alle Bereiche erfaßt werden, vor allem sollten die Prozesse im Vordergrund stehen, bei denen eine enge Kundenorientierung besteht, so z.B. Vermietung, Verwaltung und Instandhaltung von Wohnungen sowie die Erfassung der Mieterzufriedenheit.

Die Erstellung der Verfahrensanweisungen sollte soweit wie möglich von den betroffenen Abteilungen und Sachgebiete mitgestaltet werden, denn die Mitarbeiter wissen meist am besten, wie es geht, aber auch, wo die zu verbessernden Schwachstellen liegen. Auf Basis von Mustervorlagen, die sich an den Anforderungen der ISO-Norm orientiert, werden Arbeitsabläufe beschrieben, Verantwortlichkeiten dargestellt und Formulare und sonstige Unterlagen bezeichnet, die verwendet werden sollen. Dieser Erstellungsprozeß beschränkt sich dabei keineswegs auf die Beschreibung des Status quo; es hat sich gezeigt, daß bei der Erstellung der Verfahrensanweisungen eine intensive Reflexion und Diskussion bei den Mitarbeitern darüber stattfindet, ob z.B.

- die Arbeitsabläufe kundenorientiert organisiert sind,
- wo unnötige Umwege vollzogen werden,
- ob die Materialien und Unterlagen praxistgerecht sind,
- wie die Arbeitsaufteilung gestaltet ist,
- wie der Informationsfluß verbessert werden kann.

Es wird im Rahmen der Erstellung aber auch sichtbar, wenn bei einem an sich gleichen Arbeitsablauf oder Sachverhalt verschieden vorgegangen wird oder bei den Mitarbeitern unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe bestehen, etwa bei der Durchführung von Instandhaltungsmaßnahmen. Ein weiterer Ansatzpunkt ist, wie z.B. bei der Wohnungswirtschaft in Frankfurt (Oder), die Einführung einer systematischen Beurteilung von externen Dienstleistern (z.B. Hauswart- und Handwerksunternehmen), um die internen Qualitätsmaßstäbe auch auf kooperierende Unternehmen übertragen zu können. Bei all diesen Punkten zeigt sich, wie wesentlich die Mitarbeiter zu einer Verbesserung der Arbeit beitragen können, wenn die entsprechenden Voraussetzungen und Rahmenbedingungen geschaffen werden. In dieser Phase ist es aber auch wichtig, daß der Prozeß entweder durch den Qualitätsbeauftragten, die Vorgesetzten oder externe Berater gesteuert wird, damit die Arbeitsabläufe innerhalb des vom Unternehmen machbaren und gewollten Rahmens gestaltet werden.

Die formalen Anforderungen an die Dokumentation innerhalb des QM-Handbuchs sind recht hoch, wenn eine Zertifizierung nach ISO 9000 erfolgen soll. Da diese Dokumentation Grundlage und einen Bewertungsmaßstab für das Zertifizierungsaudit bildet, sollten diese formalen Anforderungen genau eingehalten werden.

Das Zertifizierungsaudit selbst, in dessen Rahmen die einbezogenen Abteilungen "vor Ort" überprüft werden, sollte gut vorbereitet sein. Die Anspannung bei den Mitarbeitern ist relativ hoch, und es hat sich als positiv erwiesen, wenn vorab in internen Audits die Mitarbeiter noch einmal intensiv vorbereitet werden. Analog zur sehr geringen Zahl der bisher in Deutschland zertifizierten Wohnungsunternehmen sind auch die Erfahrungen der Zertifizierungsunternehmen mit dem Bereich

Wohnungswirtschaft und den dortigen Arbeitsprozessen noch nicht weiter ausgeprägt. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, bereits sehr frühzeitig den späteren Zertifizierer auszuwählen und insbesondere die Erstellung des QM-Handbuchs eng mit dem Auditor abzustimmen.

Die Zertifizierung bildet auf der einen Seite den Abschluß eines intensiven unternehmensinternen Prozesses, der auf allen Ebenen des Wohnungsunternehmens zur Bildung eines gemeinsamen Selbstverständnisses und mehr Kundenorientierung beiträgt. Wesentlich ist vor allem, daß die Ausrichtung an den Anforderungen und Wünschen der Mieter keine Leerformel bleibt, sondern von den einbezogenen Mitarbeitern konkret im Hinblick auf ihr Tagesgeschäft ausgefüllt wird. Auf der anderen Seite markiert die Anerkennung nach der ISO-Norm den Beginn eines kontinuierlichen Prozesses, denn die daraufhin jährlich erfolgenden Überprüfungen machen es erforderlich, weiterhin an der Verbesserung der Unternehmensprozesse zu arbeiten. So zeigte sich z.B. bei der Wohnungswirtschaft in Frankfurt (Oder), daß auch nach der Zertifizierung auf Initiative der Mitarbeiter auch Verfahrensanweisungen für Prozesse erstellt werden, die bisher noch nicht in das QM-System einbezogen sind. Weiterhin werden dort, etwa im Rahmen von Mitarbeiter-Workshops, die Verfahrensanweisungen kontinuierlich überprüft und Verbesserungsmöglichkeiten entwickelt.

Eine wesentliche Voraussetzung für eine Anwendung des Systems ist es aber, daß die Mitarbeiter weitestmöglich in die Entstehung einbezogen werden. Mit einer sicherlich weniger aufwendigen und damit auch kostengünstigeren Entwicklung eines Qualitätsmanagements nur durch externe Berater kann zwar auch das Ziel einer Zertifizierung erreicht werden, aber eine tatsächlich "gelebte" stärkere Mieter- und Dienstleistungsorientierung des Wohnungsunternehmens macht ein intensives internes Engagement erforderlich. Sonst bleibt das Qualitätsmanagementsystem eine leere Hülle, und statt inhaltlicher Verbesserungen entsteht bei vielen Mitarbeitern eher Unmut darüber, sich mit mehr Formalien auseinandersetzen zu müssen.

Die Zertifizierung selbst ist dabei sicherlich nicht unbedingt erforderlich, aber wenn sowie mit der Schaffung eines QM-Systems die Voraussetzungen geschaffen sind, kann damit für die Mitarbeiter ein weiterer Motivationsschub erzielt werden. Auch verbessert sich damit, wie die ersten Erfahrungen zeigen, die Position und Außendarstellung des Wohnungsunternehmens, z.B. gegenüber Mietern, Bauunternehmen, Versicherungen und öffentlichen Ämtern. Für die Wohnungswirtschaft GmbH in Frankfurt (Oder) ist die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ein Gewinn, aber auch eine Verpflichtung, denn die erreichten Qualitätsstandards werden sich zukünftig bei den Kunden, den Mietern, bewähren müssen.

erschienen in: Die Wohnungswirtschaft 9/1997