

Überblick

	Seite
Inhaltsverzeichnis	IV
Verzeichnis der Abbildungen	XI
Verzeichnis der Tabellen	XII
Verzeichnis der Übersichten	XIII
Verzeichnis der Abkürzungen	XIV
1. Einführung	1
2. Ausgewählte Facetten von Gemeinschaftsverpflegungs-Betrieben und deren Dienstleistungen	5
3. Begriffliche Grundlagen zum Qualitätsaspekt	11
4. Qualitäts(management)ansätze mit dem Schwerpunkt Dienstleistung	14
5. Überblick über das Qualitätsmanagement für und in Gemeinschaftsverpflegungs-Betrieben	26
6. Die sich aus der Qualitätsdefinition ergebenden Strukturelemente einer Qualitätsmanagementkonzeption	39
6.1 Die Erfordernisse an Gemeinschaftsverpflegungs-Betriebe durch unterschiedliche Interessenträger	40
6.2 Mögliche qualitätsrelevante Einheiten als Teilaspekt der Qualitätsbetrachtung	77
6.3 Qualitätsmerkmale und deren Merkmalsausprägungen für Gemeinschaftsverpflegungs-Betriebe	80
6.4 Die Beziehung zwischen den Erfordernissen und den relevanten Einheiten mit den korrespondierenden Qualitätsmerkmalen	112
7. Die sich aus dem Ablaufaspekt des Managements ergebenden Strukturelemente einer Qualitätsmanagementkonzeption	114
7.1 Die grundsätzliche Beziehung zwischen dem Gesamtmanagement und dem QM	114
7.2 Qualitätspolitik als zentraler Orientierungspunkt für das QM in Gemeinschaftsverpflegungs-Systemen	115
7.3 Qualitätsplanung	120
7.4 Qualitätslenkung	137
7.5 Qualitätsprüfung (Qualitätsmessung und -beurteilung)	148
7.6 Qualitätsverbesserungen	153
7.7 Qualitätssicherung/Darlegung zum Qualitätsmanagement: Schwerpunkt DIN ISO 9000ff	154
8. Ausgewählte qualitäts(management)relevante Problemfelder des QM in Gemeinschaftsverpflegungs-Betrieben	160
8.1 Die Implementierung des Qualitätsmanagements	160
8.2 Die Bedeutung des Faktors „Mensch“ für die Qualität und das QM in Gemeinschaftsverpflegungs-Betrieben	167
8.3 Qualitätsmanagement an den Schnittstellen	173
9. Zusammenfassung und Ausblick	178
Literatur	181
Anhang	202

Inhaltsverzeichnis

	Seite	
<u>1.</u>	<u>Einführung</u>	<u>1</u>
1.1	Ursachen für die zunehmende Beschäftigung mit dem Qualitätsphänomen in GV-Betrieben	1
1.2	Problemstellung	2
1.3	Zielsetzung der Arbeit	3
1.4	Vorgehensweise	3
<u>2.</u>	<u>Ausgewählte Facetten von Gemeinschaftsverpflegungs-Betrieben und deren Dienstleistungen</u>	<u>5</u>
2.1	Begriffliche Grundlagen zum GV-Bereich	5
2.2	Verpflegungsversorgung als Teil der Daseinsvorsorge	5
2.3	GV-System als Teilsystem eines Betriebes	6
2.4	Verpflegungsleistungen als Teilleistung in einem Bündel von weiteren Leistungen eines Betriebes	7
2.5	Gemeinschaftsverpflegung(sbetriebe) im Zahlenspiegel	8
<u>3.</u>	<u>Begriffliche Grundlagen zum Qualitätsaspekt</u>	<u>11</u>
3.1	Charakterisierung des verwendeten Qualitätsbegriffs	11
3.2	Darstellung weiterer Qualitätsbegriffe im Vergleich zum relativen Qualitätsbegriff	12
<u>4.</u>	<u>Qualitäts(management)ansätze mit dem Schwerpunkt Dienstleistung</u>	<u>14</u>
4.1	Kurzcharakterisierung der Dienstleistung	14
4.2	Kurzüberblick über ausgewählte allgemeine Ansätze zu Qualität und QM von Dienstleistungen - Stand der Diskussion	15
4.2.1	Das Phasenschema nach DONABEDIAN	15
4.2.2	Das Qualitätskonzept nach GRÖNROOS	17
4.2.3	Modell der Dienstleistungsqualität nach MEYER/MATTMÜLLER	18
4.2.4	Modell der Dienstleistungsqualität nach CORSTEN	19
4.2.5	Das Modell nach ZEITHAML/PARASURAMAN/BERRY (GAP-Modell)	20
4.2.6	Der ereignisorientierte Ansatz nach HENTSCHEL	22
4.2.7	Qualitätskreis für Dienstleistungen der DIN EN ISO 9004-2	23

4.2.8	Umfassendes Qualitätsmanagement (TQM)	24
4.2.9	Zusammenfassung	25
<u>5.</u>	<u>Überblick über das Qualitätsmanagement für und in Gemeinschaftsverpflegungs-Betrieben</u>	<u>26</u>
5.1	Von der Qualitätskontrolle zum Qualitätsmanagement	26
5.2	QM in der Forschung und Praxis für GV-Betriebe	28
5.2.1	Praxis des Qualitätsmanagements in GV-Betrieben - an ausgewählten Beispielen	28
5.2.1.1	Luftansa AG/Luftansa-Service-Gesellschaft (LSG)	28
5.2.1.2	Die Anwendung der Normen-Reihe DIN EN ISO 9001ff	30
5.2.1.3	Hygienemanagement mit HACCP und QM	33
5.2.2	Ausgewählte Forschungsansätze zum Qualitätsmanagement in GV-Betrieben	33
5.2.2.1	Konzeption nach BOTTNER	33
5.2.2.2	Konzeption von LEHMANN/SCHMID	35
5.2.2.3	Konzeption von SOBOTKA	36
5.2.3	Qualitätsmanagement in angrenzenden Bereichen von GV-Betrieben	37
5.2.3.1	Altenhilfeeinrichtungen und Krankenhäuser	37
5.2.3.2	Gastronomie und Hotellerie	37
5.2.3.3	Lebensmittelverarbeitende Betriebe	37
<u>6.</u>	<u>Die sich aus der Qualitätsdefinition ergebenden Strukturelemente einer Qualitätsmanagementkonzeption</u>	<u>39</u>
6.1	Die Erfordernisse an Gemeinschaftsverpflegungs-Betriebe durch unterschiedliche Interessenträger	40
<u>6.1.1</u>	<u>VerpflegungsteilnehmerInnen (VT)</u>	<u>43</u>
<u>6.1.2</u>	<u>GV-System-intern</u>	<u>46</u>
6.1.2.1	GV-Betriebs-Leitung	46
6.1.2.2	GV-MitarbeiterInnen (Belegschaft)	47
<u>6.1.3</u>	<u>GV-System-extern, gesamtbetriebsintern</u>	<u>48</u>
6.1.3.1	Gesamtbetriebsleitung	48
6.1.3.2	Interessenvetretung der VerpflegungsteilnehmerInnen	49
6.1.3.2.1	MitarbeiterInnenvertretung	49

6.1.3.2.2	Heimbeirat/HeimfürsprecherIn	49
6.1.3.3	GV-Träger	50
6.1.3.4	Weitere Systeme mit Schnittstellen zum GV-System	52
6.1.3.4.1	Pflege	53
6.1.3.4.2	Ärztlicher Bereich	53
6.1.3.4.3	Erzieherischer Bereich in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe	53
<u>6.1.4</u>	<u>GV-System-extern, gesamtbetriebsextern</u>	<u>54</u>
6.1.4.1	Auftraggeber	54
6.1.4.2	Angehörige	54
6.1.4.3	Gesetzgeber und kontrollberechtigte Behörden	55
6.1.4.4	Kostenerstatter	57
6.1.4.5	Wissenschaft	58
6.1.4.5.1	Ernährungswissenschaften	58
6.1.4.5.1.1	Naturwissenschaftlich orientierte Ernährungswissenschaft und Ernährungsmedizin	58
6.1.4.5.1.2	Ernährungsökologie	61
6.1.4.5.1.3	Wissenschaft von der Ernährungsberatung und -bildung	62
6.1.4.5.2	Weitere ausgewählte Wissenschaften mit Bezug zu GV-Betrieben	63
6.1.4.5.2.1	Haushaltswissenschaft: betriebswirtschaftlicher Schwerpunkt	63
6.1.4.5.2.2	Haushaltswissenschaft: sozialwissenschaftlicher Schwerpunkt	64
6.1.4.5.2.3	Haushaltswissenschaftlich-Gerontologische Perspektive	65
6.1.4.5.2.4	Pflegewissenschaft	65
6.1.4.5.2.5	Arbeitswissenschaft	66
6.1.4.5.2.6	Medizinökonomie	67
6.1.4.5.2.7	Wohnungswissenschaften/Wohnökologie	68
6.1.4.5.2.8	Ingenieurwissenschaften: Architektur und Haus(halts)technik	69
6.1.4.5.2.9	Zusammenfassung	69
6.1.4.6	Sonstige gesellschaftliche Gruppen/Institutionen	69
6.1.4.7	Zusammenfassung und Schlußbetrachtung zum Kapitel Erfordernisse möglicher Interessengruppen	70
<u>6.1.5</u>	<u>GV-Betriebe im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessengruppen und die Konsequenzen für das QM</u>	<u>73</u>
6.1.5.1	Kundenorientierung	73
6.1.5.2	Gesellschaftsorientierung	75

6.1.5.3	Mitarbeiterorientierung	76
6.1.5.4	Zusammenfassung	76
6.2	Mögliche qualitätsrelevante Einheiten als Teilaspekt der Qualitätsbetrachtung	77
<u>6.2.1</u>	<u>Mögliche Handlungsbereiche für das QM</u>	<u>77</u>
<u>6.2.2</u>	<u>Input - Prozeß - Ergebnis als qualitätsrelevante Einheiten und deren Verknüpfung mit den Handlungsbereichen</u>	<u>78</u>
6.3	Qualitätsmerkmale und deren Merkmalsausprägungen für Gemeinschaftsverpflegungs-Betriebe	80
<u>6.3.1</u>	<u>Qualitätsmerkmale für GV-Betriebe - Einordnung</u>	<u>81</u>
<u>6.3.2</u>	<u>Erarbeitung eines Bündels von Qualitätsmerkmalen und Merkmalsausprägungen für GV-Betriebe</u>	<u>82</u>
6.3.2.1	Mögliche Wirkungsmerkmale der Ergebnisqualität für GV-Betriebe	84
6.3.2.2	Mögliche Input-, Prozeß- und Prozeßergebnismerkmale von GV-Systemen	86
6.3.2.2.1	Sensorisches Merkmal	89
6.3.2.2.2	Hygienemerkmal	90
6.3.2.2.3	Ernährungsphysiologisches Merkmal	91
6.3.2.2.4	Merkmal Abwechslung	92
6.3.2.2.5	Soziokulturelles Merkmal	93
6.3.2.2.6	Technologisches Merkmal	94
6.3.2.2.7	Merkmal Materielles Umfeld (Ambiente)	96
6.3.2.2.8	Merkmal Fachkompetenz	98
6.3.2.2.9	Merkmal Sozialkompetenz	100
6.3.2.2.10	Merkmal Leistungswille	101
6.3.2.2.11	Merkmal Zuverlässigkeit	102
6.3.2.2.12	Merkmal Transparenz	103
6.3.2.2.13	Monetäres Merkmal	104
6.3.2.2.14	Rechtliches Merkmal	105
6.3.2.2.15	Ökologisches Merkmal	105
6.3.2.2.16	Gesellschaftspolitisches Merkmal	106
6.3.2.2.17	Beschaffungs- und Lagerbezogene Merkmale	108
6.3.2.2.18	Merkmale der VerpflegungsteilnehmerInnen	109
6.3.2.2.19	Zusammenfassung: Input- und Prozeßmerkmale gegliedert nach dem Grad der direkten Standardisierbarkeit	111

6.4	Die Beziehung zwischen den Erfordernissen und den relevanten Einheiten mit den korrespondierenden Qualitätsmerkmalen	112
7.	<u>Die sich aus dem Ablaufaspekt des Managements ergebenden Strukturelemente einer Qualitätsmanagementkonzeption</u>	114
7.1	Die grundsätzliche Beziehung zwischen dem Gesamtmanagement und dem QM	114
7.2	Qualitätspolitik als zentraler Orientierungspunkt für das QM in Gemeinschaftsverpflegungs-Systemen	115
7.2.1	Grundlagen zur Politikbestimmung	115
7.2.2	Die Qualitätspolitik als Teil der Gesamtpolitik	116
7.2.3	Die zentrale Bedeutung der Schnittstellen für die Qualitätspolitik der Verpflegungsversorgung	117
7.2.4	Beispiele für Qualitätspolitiken	117
7.3	Qualitätsplanung	120
7.3.1	Der Qualitätsbegriff als ein Anknüpfungspunkt für die Qualitätsplanung	120
7.3.2	Die Beziehung zwischen Qualitätsplanung und Planung	120
7.3.3	Weiterentwicklung des Qualitätskreises nach DIN ISO 9004-2 als ein Orientierungsrahmen für die Qualitätsplanung der Dienstleistung Verpflegungsversorgung	122
7.3.4	Beziehung zwischen Erfordernissen und Teilleistungen von GV-Systemen	125
7.3.5	(Teil)Leistungen des GV-Betriebes verknüpft mit möglichen Merkmalen als Basis für die Erarbeitung von Sollqualitäten	130
7.3.6	Standards als ein zentrales Resultat der Qualitätsplanung	132
7.3.7	Die Bedeutung der Schulung bei der Qualitätsplanung	136
7.4	Qualitätslenkung	137
7.4.1	HACCP und Qualitätslenkung	137
7.4.1.1	Hygiene-HACCP	137
7.4.1.2	HACCP - eine Methode der Qualitätslenkung für GV-Betriebe	137
7.4.1.3	Probleme bei der Qualitätslenkung	142
7.4.2	Verknüpfung des modifizierten Qualitätskreises für GV-Dienstleistungen mit dem erweiterten GAP-Modell	143
7.5	Qualitätsprüfung (Qualitätsmessung und -beurteilung)	148
7.5.1	Erfassung der Dienstleistungsqualität	148
7.5.2	Qualitätsprüfung im Kontext des Qualitätsmanagements	149

7.5.2.1	Qualitätsprüfungen auf der Grundlage der Qualitätsplanung	149
7.5.2.2	Erfassung der Qualitätsurteile der NutzerInnen	151
7.5.2.3	Erfassung der Qualitätsurteile weiterer Interessengruppen	153
7.6	Qualitätsverbesserungen	153
7.7	Qualitätssicherung/Darlegung zum Qualitätsmanagement: Schwerpunkt DIN ISO 9000ff	154
7.7.1	Einführung	154
7.7.2	Grundzüge der DIN ISO 9000-Normenreihe	156
7.7.3	Kritische Stimmen zur Normenreihe DIN ISO 9000 und deren Anwendung	158
8.	<u>Ausgewählte qualitäts(management)relevante Problemfelder in Gemeinschaftsverpflegungs-Betrieben</u>	160
8.1	Die Implementierung des Qualitätsmanagements	160
8.1.1	Begriffsklärung	160
8.1.2	Die organisatorische Verankerung des Qualitätsmanagements	160
8.1.3	Vorgehensweise bei der Einführung: Top-down versus Bottom-up	161
8.1.4	Stufen des Implementierungsprozesses	162
8.1.4.1	Informationsphase	162
8.1.4.2	Bestandsaufnahme zum bisherigen Qualitätsgeschehen	162
8.1.4.3	Konzeptionsphase	163
8.1.4.4	Umsetzungsphase	164
8.1.4.5	Kontrollphase	164
8.1.5	Typische Probleme bei der Einführung des QM	165
8.2	Die Bedeutung des „Faktors Mensch“ für die Qualität und das QM in Gemeinschaftsverpflegungs-Betrieben	167
8.2.1	Die GV als personenbezogene Dienstleistung für VerpflegungsteilnehmerInnen	167
8.2.1.1	Der Einfluß der VerpflegungsteilnehmerInnen auf die Qualität der Realisation	167
8.2.1.2	Qualitätsmanagement und VerbraucherInnenbeteiligung	168
8.2.2	Die MitarbeiterInnen und das Qualitätsmanagement	169
8.2.2.1	Zur personellen Situation	169
8.2.2.2	Die Einbindung der MitarbeiterInnen in die QM-Aktivitäten	169
8.2.2.2.1	Führungsstil im Rahmen des QM	169

8.2.2.2.2	Teamarbeit im Rahmen des QM - Schwerpunkt Qualitätszirkel	170
8.2.2.2.3	Selbstkontrolle als Form der MitarbeiterInnenbeteiligung im Rahmen des Qualitätsmanagements	172
8.2.3	Maßnahmen zur Motivation der MitarbeiterInnen bei der Umsetzung von QM-Aktivitäten	172
8.3	Qualitätsmanagement an den Schnittstellen	173
8.3.1	Begriffsklärung mit Erläuterungen	174
8.3.2	Schnittstellenmanagement im Rahmen des allgemeinen Betriebsmanagements	174
8.3.3	Qualitätsorientiertes Schnittstellenmanagement	175
8.3.3.1	Der Sachverhalt Schnittstelle im QM	175
8.3.3.2	Qualität an den Schnittstellen und dessen Management	175
8.3.4	Die Verbundqualität bei Betrieben personaler Versorgung	176
<u>9.</u>	<u>Zusammenfassung und Ausblick</u>	<u>178</u>
	<u>Literatur</u>	<u>181</u>
	<u>Anhang</u>	<u>202</u>

Verzeichnis der Abbildungen

	Seite
Abb.1: Das Qualitätskonzept von GRÖNROOS	17
Abb.2: Modell der Dienstleistungsqualität nach MEYER/MATTMÜLLER	18
Abb.3: Qualitätsmodell nach CORSTEN	19
Abb.4: Das Grund-Modellkonzept der Dienstleistungsqualität nach ZEITHAML/PARASURAMAN/BERRY	21
Abb.5: Struktur des ereignisorientierten Ansatzes nach HENTSCHEL	22
Abb.6: Qualitätskreis für Dienstleistungen	23
Abb.7: Urkunde für ein Zertifikat nach EN ISO 9001 (Beispiel)	31
Abb.8: Nutzung eines Zertifikates nach DIN ISO 9001 im Rahmen des Marketing (Beispiel)	32
Abb.9: Stufen des QM	35
Abb.10: Aufbau der Konzeption des Instrumentariums eines QM-Systems in der GV	36
Abb.11: GV-Betriebe im Spannungsfeld verschiedener Interessengruppen	42
Abb.12: Beziehung zwischen dem Gesamtmanagement und dem QM	114
Abb.13: Zielrahmen für GV-Betriebe	121
Abb.14: Weiterentwickelter Qualitätskreis für die Dienstleistung Verpflegungsversorgung	124
Abb.15: Standards als festgelegte (Handlungsspiel)Räume im Rahmen des QM	133
Abb.16: Dynamische Prüfungen im Rahmen der Qualitätslenkung	143
Abb.17: Weiterentwickelter Qualitätskreis verknüpft mit dem erweiterten GAP- Modell für die Dienstleistung Verpflegungsversorgung	144
Abb.18: Grundstruktur der Normenreihe DIN ISO 9000ff	156

Verzeichnis der Tabellen

	Seite
Tab.1: Gemeinschaftsverpflegung in Deutschland 1997	8
Tab.2: Darstellung der verschiedenen Qualitätsbegriffe	13
Tab.3: Das Phasenschema nach DONABEDIAN	16
Tab.4: Vergleich zwischen dem herkömmlichen Umgang mit dem Qualitätsaspekt und dem Umgang mit dem Qualitätsaspekt im Rahmen des Umfassenden QM in GV-Betrieben	27
Tab.5: Basis einer systematischen Entwicklung von Qualitätsrichtlinien nach BOTTLER	34
Tab.6: Die tabellarische Darstellung der DIN ISO Qualitätsdefinition	39
Tab.7: Nährstoff-Empfehlungen für die GV: Betriebsgastronomie (19-65 Jahre)	59
Tab.8: Mögliche Erfordernisse ausgewählter Interessenträger an GV-Betriebe	72
Tab.9: Raster zur Verknüpfung der qualitätsorientierten Handlungs- und Problemebenen mit dem Input-Prozess-Ergebnis Schema	79
Tab.10: Mögliche Wirkungsmerkmale der Ergebnisqualität für GV-Systeme	85
Tab.11: Input- und Prozess(ergebnis)merkmale für GV-Betriebe gegliedert nach dem Grad der Standardisierbarkeit	112
Tab.12: Beispielhafte Verknüpfung der Merkmale, Einheiten und Erfordernisse ausgewählter Interessenträger	113
Tab.13: Verknüpfung zwischen Teilleistungen und den Wirkung(en) für die Verpflegungsversorgung am Beispiel Betriebsverpflegung	126
Tab.14: Verknüpfung zwischen Teilleistungen und den Wirkung(en) für die Verpflegungsversorgung am Beispiel Krankenhaus	127
Tab.15: Verknüpfungsraster von möglichen Zielen der Verpflegungsversorgung in Kindergärten/-tagesstätten mit entsprechenden Teilleistungen	129
Tab.16: Die Verknüpfung von Teilleistungen (prozessuales Ergebnis, Prozesse, Input) mit den entsprechenden Merkmalen als Grundlage für die systematische Erarbeitung von Standards auf der Leistungsebene	131
Tab.17: Wesentliche Problemfelder bei der Implementierung des QM	166
Tab.18: Erläuterungen zu den Schnittstellenmerkmalen	176
Tab.19: Zusammenfassende Darstellung der QM-Konzeption für GV-Betriebe	179

Verzeichnis der Übersichten

	Seite
Übersicht 1: Sensorisches Merkmal	89
Übersicht 2: Hygienemerkmal	90
Übersicht 3: Ernährungsphysiologisches Merkmal	91
Übersicht 4: Merkmal Abwechslung	92
Übersicht 5: Soziokulturelles Merkmal	93
Übersicht 6: Technologisches Merkmal	95
Übersicht 7: Merkmal Materielles Umfeld (Ambiente)	97
Übersicht 8: Merkmal Fachkompetenz	98
Übersicht 9: Merkmal Sozialkompetenz	101
Übersicht 10: Merkmal Leistungswille	102
Übersicht 11: Merkmal Zuverlässigkeit	102
Übersicht 12: Merkmal Transparenz	103
Übersicht 13: Monetäres Merkmal	104
Übersicht 14: Rechtliches Merkmal	105
Übersicht 15: Ökologisches Merkmal	106
Übersicht 16: Gesellschaftspolitisches Merkmal	107
Übersicht 17: Beschaffungs- und lagerbezogene Merkmale für Lebensmittel	108
Übersicht 18: NutzerInnenbezogene Merkmale	109