



Volker Peinelt & Jens Wetterau

Handbuch der Gemeinschaftsgastronomie | 1

Anforderungen | Umsetzungsprobleme | Lösungskonzepte

RHOMBOS

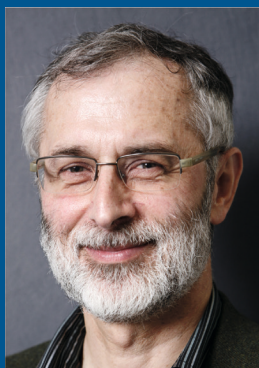


Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences

Die Gemeinschaftsgastronomie (GG) ist eine dynamisch wachsende Branche mit vielen neuen Aufgabenfeldern. Entsprechend vielfältig sind die Anforderungen an die Aktiven. Damit diese erfüllt werden können, benötigen die Fachkräfte verlässliche und das Verständnis erweiternde Hintergrund-Informationen.

Mit diesem zweibändigen Handbuch mit über 60 Autorinnen und Autoren wird nicht nur das aktuelle Wissen der Branche dargestellt, sondern es werden auch die Probleme beschrieben, die bei der Umsetzung auftreten und Lösungen angeboten. Hierbei werden auch Aussagen gemacht, die nicht immer dem Mainstream entsprechen, teilweise sogar als Innovationen aufzufassen sind. Auf jeden Fall bieten sie viel Stoff zum Nachdenken und sollten auch dann hilfreich sein, wenn sie nicht mit den Vorstellungen der Leser konform gehen. Das umfangreiche Inhaltsverzeichnis für das gesamte Werk ist in beiden Bänden zu finden.

Wissenschaftliche Leitung



Prof. Dr. Volker Peinelt

Dipl. Ernährungswiss. mit langjähriger Erfahrung in der GG, u.a. bei der DGE als Referatsleiter. Tätig an der Hochschule Niederrhein mit dem Lehrgebiet „Cateringservices und LM-Hygiene“. Durchführung von Forschungsprojekten zu „Cook and Chill“ und zur Schulverpflegung. Entwicklung von Zertifizierungskonzepten für die GG und des „Gastronomischen Ampelsystems“.

Prof. Dr. Jens Wetterau

Dipl.-Ökotrophologe mit Schwerpunkt Ernährungsökonomie, mehrjährige Erfahrung in der GG, v.a. in den Bereichen Verpflegungs-, Qualitäts- und Arbeitsschutzmanagement. Tätig an der Hochschule Niederrhein mit dem Lehrgebiet „Catering Management und Arbeitswissenschaft“. Forschungsaktivitäten zu „Betrieblicher Gesundheitsförderung“ und zur Schulverpflegung.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar: <http://dnb.d-nb.de>

Impressum

Herausgeber

Hochschule Niederrhein, Reinarzstr. 49
D-47805 Krefeld

Verantwortlich

Prof. Dr. Volker Peinelt, Prof. Dr. Jens Wetterau

Projektbearbeitung und wissenschaftliche Leitung

Prof. Dr. Volker Peinelt, Prof. Dr. Jens Wetterau
Hochschule Niederrhein, Fachbereich Oecotrophologie
Rheydter Str. 277, 41065 Mönchengladbach
E-Mail: volker.peinelt@e.mail.de, jens.wetterau@hs-niederrhein.de
Homepage: <http://www.hs-niederrhein.de/oecotrophologie>

Titelgestaltung: Marketingabteilung der Hochschule Niederrhein
Titelbild (Foto): © thinkstock // Yuri Arcurs, moodboard, Cathy Yeulet

Lektorat

Ilse Raetsch, Heiglhofstr. 39, 81377 München, E-Mail: info@raetschtext.de

Verlag

RHOMBOS-VERLAG, Kurfürstenstraße 15/16, 10785 Berlin
E-Mail: verlag@rhombos.de Homepage: <http://www.rhombos.de>, VK-Nr. 13597

© 2015, 2016 RHOMBOS-VERLAG, Berlin

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2016

ISBN: 978-3-944101-54-5 (Gesamtausgabe, Band 1 und 2, Hardcover)

ISBN: 978-3-944101-50-7 (Band 1)

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten. Kein Teil dieses Werkes darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Eine Haftung für die Richtigkeit der veröffentlichten Informationen kann trotz sorgfältiger Prüfung von Autor und Verlag nicht übernommen werden.

Druck: PRINT GROUP Sp. z o.o.

Printed in Poland

2.1 Externe Veränderungen.....	251
2.2 Interne Veränderungen.....	254
3. Praxisbeispiele.....	256
3.1 Veränderungsstau in der Kantine.....	256
3.2 Das Kasino wird umgebaut.....	259
4. Ein gutes Change-Management.....	262
4.1 Situations-Analyse.....	263
4.2 Gemeinsames Problembewusstsein.....	264
4.3 Lösungsfindung.....	265
4.4 Coaching, Workshops, Arbeitsgruppen.....	266
4.5 Stärkung des Teambewusstseins.....	266
4.6 Konfliktlösung.....	267
4.7 Falls ein externer Berater/Trainer nötig ist.....	267
5. Schluss.....	269
Literatur.....	269

C. QM und Zertifizierung.....271

K13. Grundzüge des Qualitätsmanagements.....273

Jens Wetterau

1. Einführung.....	274
2. Der Qualitätsbegriff.....	274
2.1 Qualität im allgemeinen Sprachgebrauch.....	274
2.2 Qualität als Gegenstand wissenschaftlicher Diskussion.....	276
3. Qualität im GG-Betrieb.....	277
3.1 Qualitätsanforderungen.....	277
3.2 Qualitätsmerkmale.....	280
3.3 Qualitätserfüllungsgrad.....	282
4. Qualitätsmanagement im GG-Betrieb.....	285
4.1 Grundlagen des Qualitätsmanagements.....	285
4.2 Phasenmodell des Qualitätsmanagements.....	285
4.3 Verantwortlichkeiten im Qualitätsmanagement.....	292
5. Fazit und Ausblick.....	294
Literatur.....	296

K14. Zertifizierungen und Gütesiegel.....298

Jens Wetterau, Volker Peinelt

K13. Grundzüge des Qualitätsmanagements

Jens Wetterau



Biografische Hinweise:

- Dipl.-Ökotrophologe (Ernährungsökonom)
- Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der JLU Gießen
- Lehrbeauftragter an der HS Fulda
- Berater von Verpflegungsbetrieben
- Prof. an der Hochschule Niederrhein
- FB Oecotrophologie
- "Catering Management & Arbeitswissenschaft"

Prof. Dr.
Jens Wetterau

Spezielle Qualifikation

Jens Wetterau beschäftigt sich seit etwa 10 Jahren mit der Implementierung und Zertifizierung von QM-Systemen in Betrieben der GG. Neben der Durchführung zahlreicher Audits hat er die Fachbücher "Erfolgsfaktor QM in Küchen" und "Modernes Verpflegungsmanagement - Best Practices für die Individual-, Gemeinschafts- und Systemgastronomie" mitverfasst.

Zielsetzung

Das Ziel dieses Beitrags besteht darin, beim Leser ein grundlegendes Qualitäts(management)verständnis zu erzeugen. Der Qualitätsaspekt und dessen Management sind viel umfangreicher und vielschichtiger, als man zunächst denken mag. Daher sollen grundsätzliche Gegebenheiten und Feststellungen zum Themengebiet Qualität und Qualitätsmanagement mit Hilfe einer Reihe anwendungsorientierter und anschaulicher Beispiele erläutert werden, um dem Leser das "1x1 des Qualitätsmanagements" näherzubringen. Denn eines sollte vorab klar sein: Nur der GG-Betrieb, der kontinuierlich gute Qualität(en) erbringt, wird auch mittel- bis langfristig am Markt bestehen können.

Zusammenfassung

Ausgehend vom Qualitätsbegriff wird dargestellt, wie man im GG-Betrieb sowohl mit den eigenen als auch mit "fremden" Qualitätsansprüchen (bspw. der Gäste, der Mitarbeiter, der Lieferanten) umgehen kann, und wie über ein Qualitätsversprechen und eine damit einhergehende Erzeugung qualitativ hochwertiger Produkte und Leistungen Zufriedenheit entsteht. Dabei werden Anregungen und Empfehlungen gegeben, wie Qualitätsfragen und Qualitätsaspekte passgenau und nachhaltig in die betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation zu implementieren sind.

1. Einführung

Die Anforderungen an die Qualität der durch den GG-Betrieb zu erbringenden Speisen- und Getränkeversorgung nehmen stetig zu. Für diese Entwicklung sind v.a. gestiegene Ansprüche der Gäste, verschärfte politisch-rechtliche Reglementierungen sowie wachsender Wettbewerbsdruck im Sektor der AHV verantwortlich.

Aus einer Aneignung von fachspezifischem Know-how und der vermehrten Auseinandersetzung mit dem eigenen Gesundheits- und Ernährungsstatus resultieren größere Qualitätsansprüche der Verpflegungsgäste. Die Gäste werden zudem durch fortwährende Lebensmittelskandale immer stärker verunsichert. Qualitativ hochwertige und gesundheitlich unbedenkliche Speisen und Getränke sind entscheidende Voraussetzungen, damit Gäste Vertrauen in einen GG-Betrieb und in die durch ihn erbrachten Leistungen entwickeln und auch bereit sind, für überdurchschnittliche Leistungen einen höheren Verkaufspreis zu zahlen.

Der Gesetzgeber trägt mit neu konzipierten bzw. überarbeiteten Gesetzen und Verordnungen, insbesondere des Lebensmittelrechts und der Lebensmittelhygiene, ebenfalls zu einem Anstieg an Qualitätsanforderungen bei. Des Weiteren müssen sich GG-Betriebe in einem von Kostensenkungsbestrebungen dominierten Markt positionieren. Die Beschleunigung der Marktentwicklung durch Wettbewerb und Globalisierung sind in diesem Zusammenhang wesentliche Einflussfaktoren. Es wird daher immer wichtiger, das eigene Leistungsangebot positiv von Mitbewerbern abzugrenzen. Qualitativ hochwertige Speisen und Getränke sind dabei ein schlagkräftiges Argument, um der zumindest noch teilweise vorherrschenden "Geiz-ist-geil-Mentalität" in den einzelnen Segmenten der GG (Business, Care und Education) entgegenzuwirken.

2. Der Qualitätsbegriff

2.1 Qualität im allgemeinen Sprachgebrauch

Für den Begriff "Qualität" gibt es bis heute keine eindeutige und allgemein gültige Definition. Einigkeit herrscht lediglich bezüglich der semantischen Herkunft. Qualität stammt von "qualis" ab und bedeutet übersetzt "Eigenschaft, Beschaffenheit oder Verhältnis eines Gutes" [1,S.29]. Wie ist aber zu erklären, dass keine allgemein akzeptierte Qualitätsdefinition vorliegt und

per se auch nicht vorliegen kann? Es ist nun doch augenscheinlich so, dass die Bestimmung und Verwendung des Qualitätsbegriffs im allgemeinen Sprachgebrauch i.d.R. keine oder nur geringe Schwierigkeiten bereitet. Jede Person hat in Bezug auf ein bestimmtes Produkt (z.B. Automobil) oder in Bezug auf eine konkrete Dienstleistung (z.B. Taxifahrt) eine Qualitätsvorstellung und ist in der Lage, ein Qualitätsurteil (bspw. im Sinne von gefällt mir oder gefällt mir nicht) zu bilden. Für die Bildung eines Qualitätsurteils über ein Automobil sind bspw. Anforderungen an den Kaufpreis, den Kraftstoffverbrauch, die PS-Zahl oder die Ausstattungsmerkmale von Bedeutung. Hinsichtlich der Beförderung in einem Taxi sind für die Beurteilung der Qualität z.B. Anforderungen an den Fahrpreis, die Fahrdauer, die Freundlichkeit des Fahrers oder das optische Erscheinungsbild des Fahrzeugs ausschlaggebend [2,S.15].

Es drängt sich die Frage auf, warum Qualität nicht eindeutig definierbar sein soll? Dieser Sachverhalt liegt darin begründet, dass Qualität lediglich über Qualitätsbeurteilungen erfassbar ist. Qualitätsurteile erfolgen immer in Abhängigkeit davon, inwiefern individuelle Anforderungen erfüllt werden. Mit steigendem Erfüllungsgrad steigt auch die Wertschätzung der Qualität. Solche Beurteilungen lassen jedoch keine Aussage(n) zu einer systematischen Mess- und Überprüfbarkeit von Qualität zu. Ob nun in den oben erwähnten Beispielen oder auch in Bezug auf jedwede andere Situation von Qualität gesprochen wird, hängt vom jeweils subjektiven Empfinden ab. In der Art und Weise, wie unterschiedlich Anforderungen sein können, variieren auch die jeweiligen Qualitätsurteile. Aus diesem Grund kann es keine allgemein akzeptierte Qualitätsdefinition geben, da Qualität keine absolute, sondern eine relative Größe ist.

Eine präzisere Klärung und Abgrenzung des Qualitätsbegriffs ist aber dringend erforderlich. Für einen GG-Betrieb ist Qualität nämlich zentraler Bestandteil wichtiger und notwendiger Managementaktivitäten (bspw. Durchführung einer Qualitätssicherung, Einführung eines Qualitätsmanagementsystems). Es wird deutlich, dass eine intensive Auseinandersetzung mit der Fachterminologie elementar ist, um ein Verständnis für Qualität und dessen Management zu entwickeln. Eine festgelegte Fachsprache ist außerdem Voraussetzung für eine rationale Qualitätsdiskussion. Im Folgenden werden daher ausgewählte wissenschaftliche Ansätze zur Bestimmung des Qualitätsbegriffs dargestellt.

2.2 Qualität als Gegenstand wissenschaftlicher Diskussion

In den vergangenen Jahren wurden wiederholt Versuche unternommen, den Qualitätsbegriff einheitlich zu definieren. Aus der Vielzahl von Bestrebungen, den Terminus Qualität "wissenschaftlich greifbar zu machen", wird hier zunächst der Ansatz von Tobias Kaltenbach und Maria Oppen zugrunde gelegt, da diese die Bedeutung von Qualität (Eigenschaft, Beschaffenheit oder Verhältnis eines Gutes) sehr anschaulich charakterisieren. Kaltenbach und Oppen resümieren, dass der Qualitätsbegriff aufgrund spezifischer Eigenschaften nicht eindeutig zu bestimmen ist. Sie machen **fünf Eigenschaften** ursächlich dafür verantwortlich, dass es keine allgemeingültige Qualitätsdefinition geben kann [3,S.30ff; 4,S.96]:

- a) **Zweck- bzw. Zielgebundenheit:** Beurteilung im Hinblick auf die Verwirklichung vorgegebener Zwecke und Ziele
- b) **Variabilität:** Veränderbarkeit im Zeitablauf
- c) **Verhandelbarkeit:** Akzeptanz in Abhängigkeit der Erfüllung festgelegter Anforderungen
- d) **Kontinuität:** Einteilung innerhalb eines Intervalls zwischen zwei gegensätzlichen Polen
- e) **Teilbarkeit:** Unterteilung in Merkmale

Wie bereits erwähnt, ist Qualität eine relative Größe, die auf subjektiv geprägten Qualitätsurteilen beruht. Hieraus ergibt sich eine Zweck- bzw. Zielgebundenheit, da Qualität und damit verbundene Qualitätsurteile immer auf **bestimmten Qualitätsanforderungen** beruhen, die Einzelpersonen oder Personengruppen stellen (s. Kap. 13.3.1). Die Variabilität von Qualität ergibt sich aus der Tatsache, dass sich diese Anforderungen im Zeitablauf durch unterschiedliche Einflussfaktoren (z.B. Aneignung von Fachwissen, Verfolgung neuer Trends) ändern können. Aufbauend auf den gestellten Anforderungen ist Qualität verhandelbar und kontinuierlich innerhalb eines definierten Intervalls (bspw. zwischen gut und schlecht) zu unterteilen. Die Ausprägung des Qualitätsurteils beruht jeweils darauf, inwieweit und in welchem Ausmaß die **gestellten Anforderungen erfüllt werden**. Dies wird als **Erfüllungsgrad** bezeichnet (s. Kap. 13.3.3). Schließlich ist Qualität durch die vorhandene Komplexität und Heterogenität in den Qualitätsanforderungen einerseits und den daraus resultierenden Qualitätsausprägungen andererseits teilbar in **verschiedene Merkmale und Untermerkmale** (s. Kap. 13.3.2) [3,S.30ff][4,S.96]. Durch eben diese Komplexität und Heterogenität existiert nicht nur "die eine Qualität", sondern viele mögliche, durch unterschiedliche Anforderungen geprägte "Qualitäten".

Zusammenfassend können die fünf genannten Eigenschaften auf die folgenden drei wesentlichen Charakteristika subsumiert werden:

- Es werden **definierte Anforderungen** an Qualität(en) gestellt
- Diese werden über **Merkmale und Untermerkmale** differenziert
- Abschließendes Qualitätsurteil: **Erfüllungsgrad der Anforderungen**

Es wird ersichtlich, dass sich Qualität aus Merkmalen zusammensetzt und festgelegte Anforderungen zu erfüllen sind. Zu eben dieser näheren Charakterisierung kommt auch eine der bekanntesten Qualitätsmanagementnormen, die DIN EN ISO 9001:2015 [5]. Dort wird Qualität definiert als: "Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt". Ausgehend von der inneren Logik sind demzufolge definierte Anforderungen durch geeignete Merkmale in einem bestimmten Erfüllungsgrad zu vollbringen.

Im Folgenden soll aufbauend auf dieser Herangehensweise eine nähere Charakterisierung des Qualitätsbegriffes für den Betriebstyp GG-Betrieb vorgenommen werden.

3. Qualität im GG-Betrieb

3.1 Qualitätsanforderungen

Ein GG-Betrieb ist in Qualitätsfragen derart zweck- und zielorientiert zu managen, dass festgelegte Qualitätsanforderungen bestmöglich erfüllt werden. **Anforderungen** sind festgelegte Erfordernisse und/oder Erwartungen. Während die Erfüllung von Erfordernissen eine verpflichtende Bedingung darstellt, ist eine Erfüllung von Erwartungen nicht zwingend erforderlich, wird aber üblicherweise vorausgesetzt. Hierzu ein kurzes Beispiel für den Bereich der GG: Relevante Gesetze und Verordnungen, bspw. aus den Bereichen LM-Hygiene, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit, sind bindend und stellen aufgrund ihres verpflichtenden Charakters ein zu erfüllendes Erfordernis dar. Eine durch Gäste geäußerte Forderung nach einem angenehmen Verzehrsumfeld kann als Erwartung eingestuft werden, deren Erfüllung wünschenswert, aber nicht zwingend erforderlich und auch nicht verpflichtend ist.

Es soll möglichst für alle beteiligten Personen/Personengruppen (v.a. Führungskräfte, Mitarbeiter, Gäste, Lieferanten) eine bestmögliche Erfüllung

der definierten Anforderungen realisiert werden. QM ist demnach auch der Ausgleich und die Bündelung von Interessen in Bezug auf Qualität. In diesem Zusammenhang ist bzgl. aller relevanten Personen und Institutionen jeweils zu klären, welche spezifischen Anforderungen diese an den GG-Betrieb herantragen. Im Gegenzug ist ebenfalls zu klären, welche definierten Anforderungen ausgehend vom GG-Betrieb auf diese Interessenträger einwirken.

Führungskräfte und Mitarbeiter streben i.d.R. einen Arbeitsplatz an, der neben einem sicheren Einkommen gute Arbeitsbedingungen (bspw. Vermeidung permanenter oder kontinuierlich wiederkehrender physischer und psychischer Überlastungssituationen) bietet. Weitere Anforderungen und Wünsche könnten sich bspw. auf eine gute Betriebskultur, innerbetriebliche Entwicklungspotenziale oder angemessene betriebliche Sozialleistungen (bspw. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, faire Urlaubsgestaltung, Betriebsrente) beziehen. Ausgehend vom GG-Betrieb umfassen Qualitätsanforderungen insbesondere das Einhalten von zuvor getätigten Spezifikationen (bspw. in Form von Arbeitsanweisungen). Hervorragende Qualität entsteht durch eine gut ausgeführte Arbeit. Jede Abweichung von der Spezifikation führt zu einer Verminderung der Arbeitsqualität [6,S.10ff]. Ziel ist, die Fähigkeiten und Fertigkeiten aller Beschäftigten in der Art und Weise optimal einzusetzen, dass diese entsprechend ihrer individuellen Kompetenzen an Ausführungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt werden.

Allen **Verpflegungsgästen** ist gemein, dass sie grundlegende Anforderungen bzgl. Sättigung und Regeneration sowie an die Erhaltung oder Verbesserung des eigenen Ernährungs- und Gesundheitszustands stellen [7,S.50ff; 8,S.85]. Darüber hinaus kommt eine notwendige Ausrichtung auf spezifische und teilweise sehr heterogene Gästeanforderungen im Hinblick auf die Verpflegungsleistung und das Verpflegungsumfeld innerhalb des jeweiligen GG-Segmentes (Business, Care, Education) hinzu (s. Tab. 1).

Während im Rahmen der Betriebsgastronomie (Business-Segment) die Nachfrage nach einem preisgünstigen und vielfältigen gastronomischen Angebot im Fokus steht, das darüber hinaus auf die Arbeitszeiten ausgerichtet und in einem atmosphärisch angenehmen Umfeld eingenommen werden soll, wünschen Bewohner in Seniorenheimen (Care-Segment) in erster Linie traditionelle Speisen, die optisch ansprechend und pünktlich von freundlichem Servicepersonal bereitgestellt werden. Je nach Gesundheits- und Ernährungszustand der Senioren bestehen darüber hinaus noch sehr individuelle Bedürfnisse bspw. an eine weiche Konsistenz der Speisen

(insbesondere bei fortschreitenden Kau- und Schluckstörungen) oder an eine Vermittlung von Freude an den Speisen selbst bzw. der damit verbundenen Speisenzubereitung (bspw. bei demenzerkrankten Personen).

Die Qualitätsanforderungen der Kinder und Jugendlichen in Ganztags-schulen (Education-Segment) sind je nach Alter, Geschlecht, körperlicher Konstitution, persönlichen Gewohnheiten und Erfahrungen sehr unterschiedlich. Daher bedarf es sowohl in der Qualität (insbesondere variationsreich, innovativ und auf aktuelle Trends abgestimmt) als auch in der Quantität (insbesondere altersgerechte Portionsgrößen und Möglichkeiten des kostenfreien Nachschlags) einer ausdifferenzierten Angebotsgestaltung. Diese jüngere Generation legt auch einen noch größeren Wert auf die Präsentation der Speisen (bspw. über Front-Cooking-Aktionen realisierbar) sowie auf einen im Lounge-Stil konzipierten Verzehrsraum, der die Möglichkeit bietet, die modernen Kommunikationsmedien wie Smartphones über WIFI und WLAN zu nutzen. Die wesentlichen Qualitätsanforderungen von Gästen in der GG sind in Tab. 1 dargestellt.

GG-Segment	Exemplarischer GG-Betrieb	Gästanforder. an die Verpfl.-leistung	Gästanforder. an das Verpflegungsumfeld
Business	Betriebsrestaurant	v.a. vielseitig und preisgünstig	v.a. Wohlfühl-atmosphäre, Abstimmung der Essenszeiten auf betr. Pausenregelungen
Care	Seniorenheim	v.a. traditionell, abwechslungsreich u. optisch ansprechend	v.a. pünktliche Darbietung, reizvolle Gedeckgestaltung, kompetentes und freundliches Servicepersonal
Education	Ganztags-schule	v.a. variationsreich u. trendorientiert	v.a. phantasievoll angerichtet und präsentiert, Kommunikationsatmosphäre (bspw. WIFI, WLAN)

Tab. 1: Qualitätsanforderungen von Gästen in der GG (eigene Darstellung)

Die Qualitätsanforderungen des GG-Betriebs an seine (potenziellen) Gäste bestehen in einem ersten Schritt darin, dass von diesen das Speisen- und Getränkeangebot überhaupt nachgefragt und in Anspruch genommen wird. Sie treten dann als Konsument (Leistungsabnehmer) in Erscheinung. Zudem versucht der GG-Betrieb oftmals, die Gäste sozusagen als Mitprodu-

zent (bspw. Entgegennahme und Zurückbringen von Tablett, Geschirr und Besteck) in den Leistungserstellungsprozess einzubeziehen. Die diesbezüglichen Qualitätsanforderungen richten sich dann auf eine angemessene Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Gäste. Die skizzierte und anvisierte Doppelfunktion der Gäste als Mitproduzent und Konsument wird in der Fachliteratur als "Prosumer" (Wortschöpfung bestehend aus Producer und Consumer) bezeichnet.

Lieferanten sind auf GG-Betriebe in der Hinsicht angewiesen, dass diese ihre angebotenen Produkte (Food- und Non-Food-Artikel) nachfragen und kaufen (müssen). Im Rahmen dieser "Abhängigkeit" streben Lieferanten ein gutes Geschäftsverhältnis mit solventen und kooperativen GG-Betrieben an, um ihr Angebot zum bestmöglichen Preis bei einer definierten Qualität (bspw. Handels- und Güteklassen von Lebensmitteln) abgeben zu können. GG-Betriebe verfolgen das Ziel, den/die besten Lieferant(en) zu identifizieren und eine gute Kooperation einzugehen, da diese(r) die Qualität der angebotenen Speisen und Getränke, insbesondere in Form der gelieferten Lebensmittel und Convenienceprodukte, maßgeblich beeinflusst/beeinflussen. Wichtige Qualitätsanforderungen beziehen sich auf Beratung, Betreuung, Einhaltung von Lieferzeiten, Preisverhalten, Reklamationsbearbeitung etc. [2,S.41].

3.2 Qualitätsmerkmale

Aufbauend auf den festgelegten Qualitätsanforderungen können relevante Qualitätsmerkmale identifiziert werden. Je nach Ausprägung(en) werden die einzelnen Merkmale noch einmal in Untermerkmale differenziert. Bei der grundsätzlichen Identifikation und Spezifikation der Qualitätsmerkmale kann zwischen inhärenten und zugeordneten Merkmalen unterschieden werden.

Inhärent sind solche Merkmale, die einer Einheit sozusagen innewohnen. Im Falle eines GG-Betriebes sind dies v.a. die ernährungsphysiologischen und sensorischen Eigenschaften, welche die eingesetzten Lebensmittel und die daraus erzeugten Speisen und Getränke beinhalten und vorweisen. Ein Beispiel: Ausgehend von der grundlegenden Qualitätsanforderung "Erhaltung bzw. Förderung des Ernährungsstatus der Verpflegungsgäste" ist ein inhärentes Qualitätsmerkmal "Ernährungsphysiologische Ausgewogenheit des Speisenangebots gemäß Zielgruppe". Ein darauf aufbauendes Qualitätsuntermerkmal wäre eine "bewusste und gesundheitsorientierte Lebensmittel- und Speisenauswahl" sowie eine "personenspezifische Nähr-

stoff- und Energiezufuhr gemäß den Vorgaben der DGE". Ein anderes Beispiel: Die Qualitätsanforderung eines Seniorenheimbewohners könnte aufgrund seines Krankheitsbildes (ausgeprägte Kau- und Schluckstörungen) folgendermaßen lauten: "Elementar notwendiges Angebot an pürierten und passierten Speisen". Ein inhärentes Qualitätsmerkmal bestünde in "sensorische Eigenschaften der verwendeten Lebensmittel", das Untermerkmal entsprechend in "Speisen von weicher Konsistenz".

Zum anderen kann ein Merkmal **einer Einheit zugeordnet** werden. Zugeordnet sind solche Merkmale, die nicht direkt und unmittelbar mit der vorliegenden Einheit verbunden sind, sondern dieser entsprechend getroffener Qualitätsanforderungen hinzugefügt werden. Dies betrifft in GG-Betrieben v.a. zuzuordnende Qualitätsanforderungen, die der Gast vornimmt und die dann für die dargebotenen Speisen und Getränke zu berücksichtigen sind. Ein Beispiel: Ein Gast (betrieblicher Mitarbeiter) stellt die Qualitätsanforderung, dass er im betriebseigenen Personalrestaurant für ein Mittagessen (inkl. Beilagen und Getränk) maximal 5,00 Euro ausgeben möchte. Ein zugeordnetes Qualitätsmerkmal hierzu wäre der von Seiten des GG-Betriebes vertretene und angesetzte "ökonomische Rahmen" bzgl. des Verpflegungsangebotes. Relevante Untermerkmale bestehen bspw. in einem "angemessenen Preis-Leistungsverhältnis" oder in einer Berücksichtigung von "Preis-Schmerzgrenzen bei den Mitarbeitern", die über Mitarbeiterbefragungen in Erfahrung gebracht werden könnten.

So wird schnell deutlich, dass die ohnehin in ihrer Art und Ausprägung bereits sehr komplexen und heterogenen Anforderungen durch eine Vielzahl von inhärenten und zugeordneten Qualitätsmerkmalen und -untermerkmalen näher charakterisiert werden können. In Tab. 2 werden einige der zentralen und elementaren (Unter-)Merkmale für GG-Betriebe exemplarisch dargestellt.

Qualitätsmerkmal	Exempl. Qualitätsuntermerkmal
Ernährungsphysiologie	Nährstoff- und Energiezufuhr laut DGE-Qual.-standards
Sensorik	Geschmack, Geruch, Form, Farbe, Textur, Temperierung
Variationsspektrum	Abwechsl. im Speiseplan, Berücksicht. indiv. Wünsche
Kontinuität	Anwendung von Rezepturen, Einhaltung von Absprachen
Fachkompetenz	Verpflegungsspezifische Qualifikationen, arbeitsplatz-

Qualitätsmerkmal	Exempl. Qualitätsuntermerkmal
	spezifische Methodenkenntnisse
Sozialkompetenz	Teamfähigk., Zuverlässigk., Freundlichk., Aufmerksamk.
Küchenhygiene	Maßn. zur Personal-, Produkt- und Betriebshygiene
Küchentechnik	Moderne und zweckmäß. Küchenmaschinen und -geräte
Polit.-rechtl. Rahmen	Einhaltung der EU-Hygiene-VO und des ArbSchG
Ökonom. Rahmen	Angemess. Preis-Leistungsverhält. d. Verpfleg.-Angebots
Gesellsch.-pol. Rahmen	Schaffung u. Erhaltung von Arbeitsplätzen in der Region
Soziokult. Rahmen	Festgelegte Essenszeiten, tradition. Mahlzeitenaufbau
Ökologischer Rahmen	Energiesparmaßn., Abfallvermeidung, Lärminderung

Tab. 2: Ausgewählte Qualitätsmerkmale und -untermerkmale für GG-Betriebe [9,S.105ff]

Es wird ersichtlich, dass vielfältige Qualitätsmerkmale und Qualitätsuntermerkmale Einfluss auf die erbrachte Qualität von GG-Betrieben nehmen (können). Durch deren Darstellung wird eine weiterführende Differenzierung und Spezifizierung des Qualitätsaspektes ermöglicht. Die Beschreibung der Merkmale führt dazu, Qualitätsvorstellungen für GG-Betriebe zu konkretisieren. Es ist jedoch darauf zu achten, dass die Gesamtheit der Merkmale weitaus mehr beinhaltet als die Summe ihrer Einzelmerkmale. Wechselwirkungen und Vernetzungen zwischen den einzelnen Merkmalen müssen jederzeit berücksichtigt werden. Entscheidend für die Bestimmung von Qualität ist, welche spezifischen Merkmale, in welcher Intensität und in welchen Wechselwirkungen zu- und miteinander gemäß zuvor gemachter Qualitätsanforderungen zum Tragen kommen.

3.3 Qualitätserfüllungsgrad

Der Erfüllungsgrad festgelegter Qualitätsanforderungen drückt das Ausmaß von Qualität als Verhältnis zwischen erfüllten und gestellten Anforderungen aus. Wenn vom Erfüllungsgrad gesprochen wird, ist immer zu klären, welche Anforderungen in welchem Ausmaß erfüllt werden sollen oder erfüllt worden sind. Das Ausmaß der Anforderungserfüllung ist dabei i.d.R. keine absolute, sondern eine relative Größe.

Während inhärente Qualitäts(unter-)merkmale (bspw. ernährungsphysiologische Wertigkeit der Speisen, Angaben und Empfehlungen zur Energiezufuhr in kcal und KJ) durch messbare Kennzahlen (bspw. relatives Zahlenverhältnis zwischen zugeführter und empfohlener Energiezufuhr) oftmals

relativ gut dargestellt werden können, besteht eine grundlegende Problematik darin, dass sowohl der Großteil an gestellten Qualitätsanforderungen als auch der entsprechenden zugeordneten Qualitäts(unter-)merkmale häufig nicht direkt messbar sind. Qualität steht hierbei immer für individuelle Erwartungen bzgl. Produkten, Leistungen oder Situationen etc. Die persönliche Empfindung einer Qualität und die damit verbundene Beurteilung beruhen dabei auch immer auf zuvor gesammelten Erfahrungen [6,S.8f]. Eine entscheidende Frage ist, wie diese skizzierte Problematik in der Messbarkeit (nicht objektivierbare und mittels quantitativer Kennzahlen messbare, sondern subjektive empfundene Kenngrößen) aufzulösen sind?

Den prinzipiellen Zusammenhang zwischen der Erfüllung von Gastanforderungen (in Form von bewusst oder unterbewusst vorliegenden Erwartungen) hat der japanische Wissenschaftler Noriaki Kano in einem Modell dargestellt, das für die von Gästen erwartete Qualität von GG-Betrieben Gültigkeit besitzt [10,S.39ff]. Je nachdem, ob und inwieweit die gestellten Qualitätsforderungen über relevante Qualitäts(unter-)merkmale erfüllt werden, entsteht ein Qualitätsurteil und eine daraus resultierende Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Für den Erfolg eines GG-Betriebes ist entscheidend, wie groß die Übereinstimmung zwischen den Erwartungen der Gäste und den erbrachten Leistungen ist [1,S.36f].

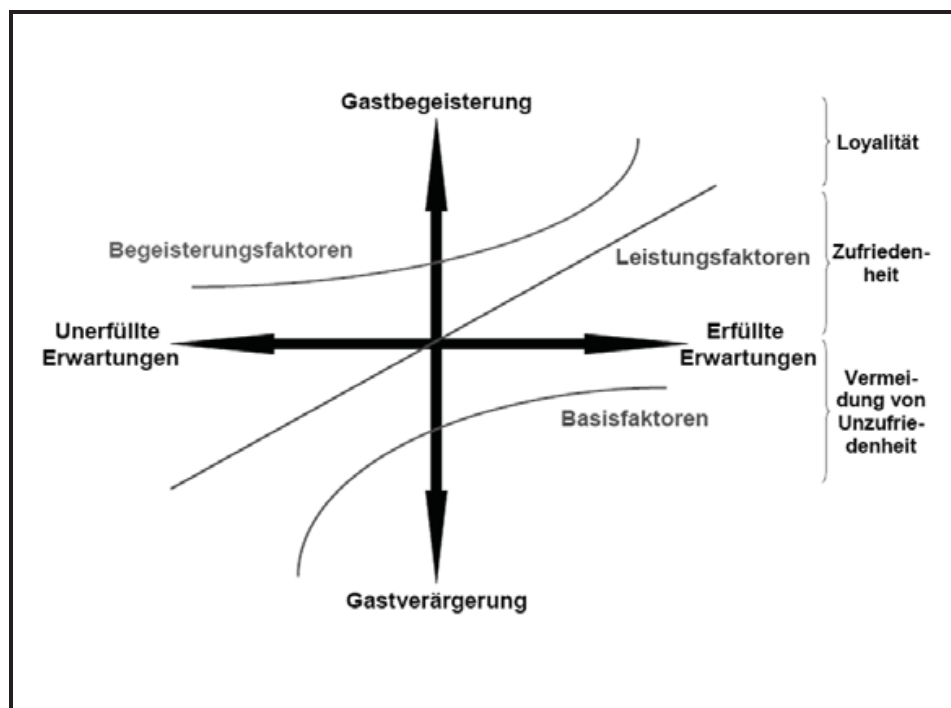


Abb. 1: Kano-Modell der Gastzufriedenheit und Gastloyalität [10,S.39ff]

Das bietet eine Methodik, die Leistungen der Speisen- und Getränkeversorgung in Kategorien zu unterteilen, deren Erfüllung bzw. Nichterfüllung die Gästezufriedenheit beeinflusst. Es kann unterschieden werden zwischen selbstverständlich erwarteten Leistungen (als Basisfaktoren bezeichnet), ausdrücklich erwarteten Leistungen (als Leistungsfaktoren bezeichnet) und nicht erwarteten, aber gewünschten Leistungen (als Begeisterungsfaktoren bezeichnet).

Basisfaktoren in GG-Betrieben sind in erster Linie inhärente Qualitätsmerkmale, die vom Gast oftmals als Selbstverständnis vorausgesetzt und dann nicht sonderlich gewürdigt werden. Hierzu zählt bspw. eine angemessene ernährungsphysiologische und sensorische Wertigkeit der dargebotenen Speisen. Mit der Erfüllung dieser Basisfaktoren wird in i.d.R. noch keine Gastzufriedenheit erzeugt, sondern lediglich eine etwaige Unzufriedenheit vermieden. Mögliche Leistungsfaktoren sind zugeordnete Qualitätsmerkmale wie eine Berücksichtigung individueller Wünsche und Bedürfnisse (wie in den oben genannten Beispielen ausgeführt, bspw. Berücksichtigung von Preis-Schmerzgrenzen oder das Eingehen auf gesundheitliche Besonderheiten wie vorliegende Kau- und Schluckstörungen) oder die Bereitstellung eines angenehmen und ansprechenden Verpflegungsumfelds. Durch eine gezielte Erfüllung der Leistungsfaktoren wird Gastzufriedenheit hergestellt. Zu den Begeisterungsfaktoren, die vorher vom Gast nicht erwartet wurden und somit für eine positive Überraschung bei ihm sorgen, zählen bspw. innovative Serviceleistungen wie ein besonders hohes und ehrlich dargebotenes Maß an Herzlichkeit durch das Servicepersonal oder auch vorher nicht erwartete individuelle Zusatzleistungen (Stichwort "added value") wie das Backen eines Geburtstagskuchens für einen Stammgast. Realisierte Begeisterungsfaktoren erzeugen beim Gast neben einer hohen Zufriedenheit zusätzlich noch Loyalität, d.h. der Gast ist derart zufrieden, dass er den GG-Betrieb an Dritte weiterempfiehlt. Aufgrund der zunehmenden Homogenisierung des Leistungsangebotes im Wettbewerb wird der Erfüllung von Begeisterungsfaktoren in GG-Betrieben ein immer größerer Stellenwert beigemessen. GG-Betriebe, die Potenziale dieser Anforderungskategorie nutzen, um sich gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren, werden auf Dauer bei den Gästen eine hohe Zufriedenheit erzielen. Hieran sind allerdings zwei Bedingungen geknüpft, die Berücksichtigung finden müssen:

- 1) Das Kano-Modell ist stufenweise aufgebaut, d.h. Begeisterungsfaktoren können nur realisiert werden, wenn zuvor die gastrelevanten Basis- und Leistungsfaktoren angemessen erfüllt wurden.

2) Begeisterungsfaktoren unterliegen einem Gewohnheitseffekt, d.h. Leistungen, die bei ihrer ersten Inanspruchnahme noch begeistert haben, können im Auge des Gastes über die Zeit selbstverständlich werden und demnach keine besondere Würdigung mehr erhalten. In Bezug auf die Begeisterungsfaktoren bedarf es daher einer ausreichenden kreativen und innovativen Variation. Ganz grundsätzlich kann abschließend noch einmal konstatiert werden, dass mit ansteigendem Erfüllungsgrad auch die Wertschätzung von Qualität zunimmt.

4. Qualitätsmanagement im GG-Betrieb

4.1 Grundlagen des Qualitätsmanagements

Managen von Qualität, im Folgenden als Qualitätsmanagement (kurz QM) bezeichnet, beinhaltet die aufeinander abgestimmten Tätigkeiten zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines GG-Betriebs bezüglich Qualität. QM ist somit als der Teil des Betriebsmanagements anzusehen, der sich mit Qualitätsfragen auseinandersetzt und den GG-Betrieb insgesamt durchzieht und somit eine Querschnittaufgabe einnimmt. Der Qualitätsaspekt und dessen Management sind von zentraler Bedeutung für GG-Betriebe, da diese alle betrieblichen Tätigkeiten überlagern. Jede Tätigkeit weist neben einem begründeten Sachkern auch immer einen Qualitätsaspekt auf. Dieser leitet sich aus der Zielbezogenheit aller Tätigkeiten ab. Mit jedem Management (z.B. Bereichs-, Sach-, Personen- oder Produktmanagement) ist somit auch immer ein QM verbunden [11,S.63ff]. Das QM stellt einen zweiten (nachgelagerten) Managementschritt dar, der nach dem (vorgelagerten) Betriebsmanagement erfolgt. Demnach muss QM jedem betrieblichen Management als Selbstverständnis immer angeheftet sein. So entsteht eine "Allgegenwärtigkeit des Qualitätsdenkens" [12,S.11].

4.2 Phasenmodell des Qualitätsmanagements

QM kann in die Phasen Qualitätspolitikbestimmung, Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung, Qualitätsprüfung und Qualitätsverbesserung unterteilt werden.

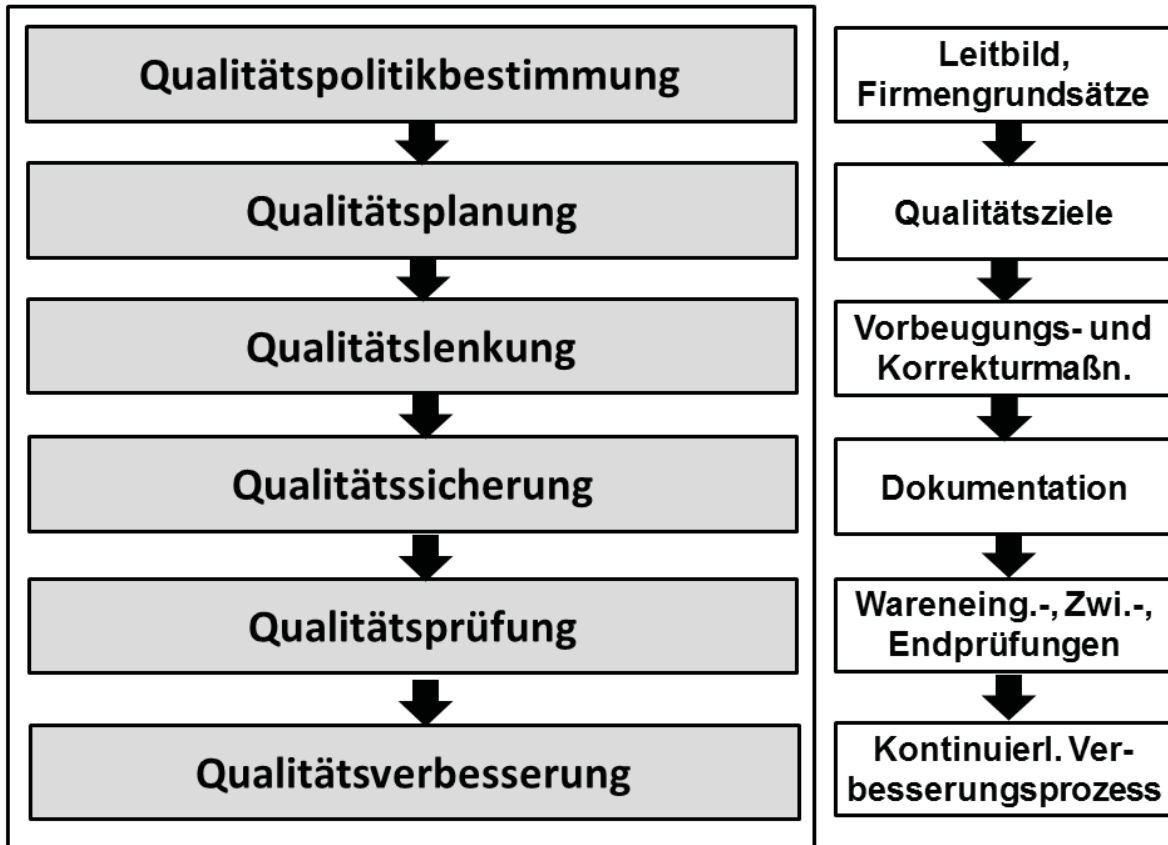


Abb. 2: Phasenmodell des Qualitätsmanagements (eigene Darstellung)

4.2.1 Qualitätspolitikbestimmung

Die oberste Leitung eines GG-Betriebes (z.B. Träger, Eigentümer, Geschäftsführung) ist dazu verpflichtet, ein betriebliches Umfeld zu schaffen und zu erhalten, in dem der Qualitätsaspekt in alle betrieblichen Konzepte, Strukturen, Tätigkeiten und Abläufe bestmöglich integriert ist. Hierzu müssen in einem ersten Schritt eine **Qualitätspolitik** festgelegt und daraus Qualitätsziele abgeleitet werden, um umfassende Verpflichtungen und Zielsetzungen eines GG-Betriebs zur Qualität der zu erbringenden Verpflegungsleistungen zu generieren. Dies soll das Bewusstsein und die Motivation der Mitarbeiter stärken, den Qualitätsaspekt bei allen betrieblichen Tätigkeiten, quasi als Automatismus, einzubeziehen. Dieser Effekt kann verstärkt werden, indem die oberste Leitung die Qualitätspolitik nicht nur vorgibt, sondern auch aktiv vorlebt. Rein inhaltlich legt die oberste Leitung in der Qualitätspolitik übergeordnete Absichten und Ausrichtungen zum Qualitätsaspekt und somit die zu verfolgende Qualitätsphilosophie fest. Es wird der Stellenwert beschrieben, der dem Thema Qualität beigemessen wird. Formal wird die Qualitätspolitik i.d.R. in einem betrieblichen Leitbild, respektive auch in formulierten Firmengrundsätzen, ausgedrückt. In GG-Be-

trieben dominieren hierbei Absichten und Ausrichtungen, die sich an den Anforderungen von Verpflegungsgästen, Mitarbeitern und sonstigen relevanten Interessengruppen sowie an wirtschaftlichen oder ökologischen Grundsätzen orientieren (s. Tab. 2). Generell steht die Qualitätspolitik mit der übergeordneten Betriebspolitik in Einklang und bildet den Rahmen für das Festlegen von Qualitätszielen.

4.2.2 Qualitätsplanung

Die **Qualitätsplanung** ist auf das Festlegen von Qualitätszielen ausgerichtet. Qualitätsziele sind etwas bezüglich Qualität Angestrebtes oder zu Erreichendes. Sie werden im Allgemeinen aus der Qualitätspolitik abgeleitet und drücken die Inhalte des Leitbilds in messbaren Einheiten aus. Zentrales Qualitätsziel eines GG-Betriebs ist, Gäste zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort, mit den richtigen Speisen und Getränken zu versorgen. Daraus abgeleitete Qualitätsziele können sein: gastronomische Serviceleistungen für Gäste, physische und/oder psychische Entlastung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz, gezielte Lieferantenauswahl über Lieferantenbeurteilungen, wirtschaftlicher Einsatz von Verarbeitungstoffen oder Verwendung regionaler und saisonaler Lebensmittel (s. Tab. 3). Wichtig ist, Qualitätsziele nicht nur einmalig und endgültig festzulegen, sondern diese den sich verändernden und steigenden Anforderungen entsprechend kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Auszug aus Inhalten eines Leitbilds	Exemplarische Qualitätsziele
Gastorientierung	Bedarfsgerechte Ernährung und gastronomische Serviceleistungen bieten
Mitarbeiterorientierung	Ernährungskompetenz und sicheren Umgang mit LM fördern, bevorzugte Arbeitsbedingungen schaffen
Orientierung an Wirtschaftlichkeit	LM-Sortiment optimieren, Materialeinsatz minimieren, Transparenz in der Kostenstruktur schaffen
Ökologische Orientierung	Einsatz ökologisch erzeugter und regionaler LM sicherstellen, rationalen Ressourceneinsatz ermöglichen
Orientierung an Kooperationspartnern	Lieferantenauswahl gemäß Spezifikationen, transparente Vertragsgestaltung, Leistungsangebote für Dritte

Tab. 3: Leitbild und Qualitätsziele im Verpflegungsbereich [13,S.277]

4.2.3 Qualitätslenkung

Als **Qualitätslenkung** wird der Teil des QM bezeichnet, der auf die Erfüllung von Qualitätsanforderungen gerichtet ist. Als Instrument hierzu dienen Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen. Vorbeugungsmaßnahmen sind solche Maßnahmen, die potenziellen Fehlern und deren Fehlerquellen präventiv entgegenwirken. Die häufigsten Fehlerquellen in GG-Betrieben basieren auf lebensmittelspezifischen und prozessspezifischen Gefahren, die ein nicht akzeptables Gefährdungspotenzial für die Gäste und/oder das betriebliche Personal darstellen. Zu den lebensmittelspezifischen Gefahren zählen biologische (z.B. Parasiten oder Bakterien), physikalische (z.B. Holz- oder Metallsplinter) und chemische (z.B. Rückstände an Pflanzenschutz- und Desinfektionsmitteln) Gefahren. Gefahren prozessspezifischer Natur umfassen personenbezogene (z.B. übermäßige physische und/oder psychische Belastung) oder materialbezogene (z.B. Alterung, Abnutzung oder Wartungsmängel an Küchenmaschinen) Gefahren. Zur Gefahrenvorbeugung kann ganz grundsätzlich das HACCP-Konzept Anwendung finden. Mögliche konkrete Vorbeugungsmaßnahmen bei lebensmittelspezifischen Gefahren beziehen sich bspw. auf regelmäßige Temperaturmessungen (Lagertemperaturen von Lebensmitteln, Kerntemperaturen von Speisen etc.), labortechnische Untersuchungen (Abstriche von Rückstellproben erstellter Speisen etc.) oder auch sensorische Überprüfungen (Begutachtung von Lebensmitteln bezüglich Geruch, Aussehen, Konsistenz etc.). Prozessspezifischen Gefahren ist durch regelmäßige Personalschulungen, einer Anwendung des Rotationsprinzips bei Ausführungsprozessen oder turnusmäßigen Wartungen von Küchengeräten und Küchenmaschinen vorbeugend entgegenzuwirken.

Korrekturmaßnahmen sind solche Maßnahmen, welche die Ursachen aufgetretener Fehler beseitigen, um eine Wiederholung des Fehlers zu vermeiden. Korrekturbedürftige Fehler in GG-Betrieben sind insbesondere fehlerhafte Speisen und Getränke. Mögliche Fehlerursachen sind eine Minderqualität angelieferter Verarbeitungstoffe, Materialfehler an Küchenmaschinen oder mangelnde Fähigkeiten und Fertigkeiten des Personals. Entsprechende Korrekturmaßnahmen sind eine Nichtannahme oder gesonderte Einlagerung minderwertiger Verarbeitungstoffe, eine Reparatur defekter Maschinen oder eine Belehrung des Personals (im Extremfall: Versetzung oder Kündigung) [14,S.98f].

4.2.4 Qualitätssicherung

Eine **Qualitätssicherung** beinhaltet im Schwerpunkt Tätigkeiten zur Dokumentation. Art und Umfang der Dokumentation können in Abhängigkeit von der Betriebsgröße, der Komplexität und Wechselwirkung betrieblicher Prozesse oder den Fähigkeiten der Mitarbeiter variieren [15,S.20ff]. Von übergeordneter Bedeutung ist dabei immer das Qualitätsmanagement-Handbuch (QM-Handbuch). Darin wird aufgezeigt, wie und mit welchen Verfahrensweisen die an das QM gerichteten Anforderungen erfüllt werden sollen. Neben der Abbildung von Qualitätspolitik und Qualitätszielen sowie qualitätsbezogenen Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten enthält das Handbuch Informationen zur Durchführung von Audits. Das QM-Handbuch dient zum einen als Orientierungsrahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Verwirklichung des QM. Zum anderen ist es durch die mögliche Transparenz das vertrauensbildende Instrument, um Verpflegungsgäste und sonstige Interessengruppen über das QM zu informieren und darüber zu kommunizieren. Abb. 3 zeigt die QM-Pyramide.



Abb. 3: QM-Dokumentation mittels QM-Pyramide [16,S.70ff]

Die Ausführungen des QM-Handbuchs werden in Detailanweisungen (Verfahrens-, Arbeits- und Prüfanweisungen) näher erläutert. Verfahrensanweisungen werden eingesetzt, um ablauforganisatorische Durchführungsbestimmungen darzustellen. Sie beschreiben Prozesse der Leistungserstel-

lung, soweit diese nicht bereits im QM-Handbuch abgebildet wurden. Sind Verfahrensanweisungen nicht detailliert genug, werden Arbeits- und/oder Prüfanweisungen erstellt. Arbeitsanweisungen beschreiben einzelne arbeitsplatzbezogene Arbeitsabläufe. Prüfanweisungen dienen zur Beschreibung arbeitsplatzbezogener Arbeitsabläufe mit Prüftätigkeit. Die Beschreibungstiefe richtet sich nach dem jeweiligen Sachverhalt und der Qualifikation des ausführenden Mitarbeiters. Zusätzlich können Formblätter und Checklisten genutzt werden. Formblätter sind Formulare zur Erfassung von Daten, während Checklisten einen bestimmten Prozess schrittweise beschreiben und zu dessen Durchführung und gleichzeitigen Dokumentation dienen [2,S.50-53].

4.2.5 Qualitätsprüfung

Qualitätsprüfungen beinhalten Tätigkeiten wie Untersuchen, Messen oder Ausmessen von einem Merkmal oder mehreren Merkmalen, um festzustellen, ob festgelegte Anforderungen erfüllt werden. Sie können in Eingangs-, Zwischen- und Endprüfungen unterteilt werden.

In Eingangsprüfungen, auch als Wareneingangsprüfungen bezeichnet, wird die Qualität angelieferter Verarbeitungsmaterialien überwacht. Eine solche Prüfung umfasst Konformitätsprüfungen (Prüfung auf Übereinstimmung von Bestellung und Lieferung), Temperaturprüfungen (Prüfung auf die Einhaltung von Soll- und/oder Richtwerten beim Transport) und Prüfungen in Bezug auf das optische Erscheinungsbild angelieferter Waren (Prüfung auf Beschädigung oder Verunreinigung). Ist die Eingangsprüfung erfolgreich abgeschlossen, werden die Waren gegenüber der Buchhaltung bestätigt, eingelagert und zum gegebenen Zeitpunkt weiterverarbeitet bzw. abgegeben.

Es folgen Zwischenprüfungen. Sie umfassen in erster Linie eine Bestandsaufnahme der Lager (inkl. der Überwachung von Lagertemperaturen) sowie eine Überprüfung von Arbeitsprozessen zur Speisen- und Getränkevorbereitung im Hinblick auf Relevanz, Aktualität und ordnungsgemäßer Ausführung. Zwischenprüfungen sollten Kriterien für die Bewertung und Genehmigung von Arbeitsprozessen, die Qualifikation der Mitarbeiter sowie die verwendeten Küchenmaschinen und Küchengeräte einschließen.

In abschließenden Endprüfungen erfolgt eine Überprüfung hinsichtlich der ordnungsgemäßen Speisen- und Getränkezubereitung und -abgabe. Zu achten ist im Besonderen auf die Einhaltung von Anforderungen der Lebensmittelhygiene (z.B. Richtwerte für Kerntemperaturen von Speisen)

und Personalhygiene (z.B. Tragen von Kopfbedeckungen, Abnehmen von Schmuck) und ästhetische Ansprüche (optisches Erscheinungsbild der Speisen und Getränke bzw. des ausgegebenen Geschirrs und Bestecks). Sind alle Qualitätsprüfungen (Eingangs-, Zwischen- und Endprüfungen) erfolgreich durchlaufen, erfolgt die Freigabe der Speisen und Getränke für den Verzehr.

4.2.6 Qualitätsverbesserung

Eine fortwährende **Qualitätsverbesserung**, im englischen Sprachgebrauch als "Continuous Quality Improvement (CQI)" bezeichnet, ist der Teil des Qualitätsmanagements, der auf die Erhöhung der Fähigkeit zur Erfüllung von Qualitätsanforderungen gerichtet ist. Dies bezieht sich in erster Linie auf die im Betrieb ergriffenen Maßnahmen zur Steigerung der Effektivität und Effizienz von Tätigkeiten und Prozessen, um einen zusätzlichen Nutzen sowohl für den Betrieb selbst als auch für dessen Mitarbeiter und die Verpflegungsgäste zu erzielen.

Zur ständigen Qualitätsverbesserung ist insbesondere eine Betriebskultur zu schaffen, in der alle Betriebsmitglieder gemeinsam danach streben, Leistungspotenziale, Leistungsprozesse und Leistungsergebnisse kontinuierlich und nachhaltig zu steigern. Regelmäßig durchgeführte Personalschulungen und Maßnahmen zur Personalmotivation können wesentlich zu solchen Qualitätsverbesserungen beitragen.

Die Qualitätsverbesserung ist nicht als Endpunkt des QM anzusehen. Vielmehr können die im Rahmen der Qualitätsverbesserung identifizierten Verbesserungspotenziale den Ausgangspunkt eines dynamisch praktizierten QM bilden. Die hier gewonnenen Erkenntnisse sollten in die stetig fortzuentwickelnden Qualitätsziele einfließen, um den Betrieb langfristig erfolgreich in Bezug auf Qualitätsaspekte zu managen. Ein solches Streben nach fortwährender Qualitätsverbesserung macht auch vor dem Hintergrund Sinn, dass GG-Betriebe durch sich stetig ändernde und kontinuierlich zunehmende Erfordernisse und Erwartungen (z.B. neue und überarbeitete Gesetze und Verordnungen, kontinuierliches steigendes Qualitätsbewusstsein der Gäste, Wettbewerbsdruck, technischer Fortschritt) zur ständigen Verbesserung ihrer Leistungen angespornt und angehalten werden.

4.3 Verantwortlichkeiten im Qualitätsmanagement

Die Vergabe von Verantwortlichkeiten dient dazu, Qualitätsmanagement in allen betrieblichen Funktionalbereichen und auf allen hierarchischen Ebenen zweck- und zielorientiert zu entwickeln, zu vermitteln, zu verwirklichen und aufrechtzuerhalten. Als Verantwortliche kommen in erster Linie Qualitätsmanagementbeauftragte (kurz QMB), Auditoren sowie Qualitätszirkel in Betracht.

Bei allen Überlegungen hierzu gilt es zu bedenken, dass Vorgaben und Anweisungen bei allen damit einhergehenden positiven Effekten (v.a. im Hinblick auf eine strukturierte betriebliche Aufbauorganisation sowie auf eine gemeinsam vorgegebene Betriebs- und Qualitätskultur, Stichwort: Corporate Identity) auch dahingehend unter die Lupe genommen werden müssen, dass keinesfalls der Handlungs- und Aktionsspielraum Einzelner eingeschränkt wird. So ist anzunehmen, dass sowohl das Verantwortungsbewusstsein als auch die Motivation zur Qualitätsdarbringung bei größerem eigenen Handlungs- und Verantwortungsbereich stärker ausgeprägt sein sollte [12,S.36]. Jedem Mitarbeiter sollte daher entsprechend der individuellen Fähigkeit, Fertigkeit und Leistungsbereitschaft ein passgenauer Verantwortungs- und Befugnisraum übertragen werden, um aktiv an der Erreichung von Qualitätszielen mitzuwirken.

4.3.1 Qualitätsmanagementbeauftragter

Der **Qualitätsmanagementbeauftragte** (QMB) gibt der GG-Führung in regelmäßigen Pre- und Reviews einen Überblick über die Leistung und Leistungsfähigkeit des betrieblichen Qualitätsmanagements als Grundlage für kontinuierliche Verbesserungen. QMB sind Ansprechpartner für alle Mitarbeiter, Verpflegungsgäste und Lieferanten sowie für alle sonstigen relevanten Personen(gruppen) und Institutionen (bspw. allgemeine Öffentlichkeit, Gesetzgeber) in Qualitätsfragen. Aufgrund der Bedeutsamkeit der Tätigkeit sollte ein QMB vorzugsweise Erfahrungen in höheren Führungsfunktionen aufweisen, Kenntnisse über die Grundlagen von Qualität und QM besitzen und bei allen Betriebsangehörigen voll akzeptiert sein. Sein Aufgabengebiet umfasst v.a. die Detailplanung zur Einführung und Umsetzung von QM (s. Phasenmodell des QM), die Planung und Durchführung von Mitarbeiterschulungen sowie die Vorbereitung von Audits (s.u.) oder die Organisation von Info-Veranstaltungen zum Qualitäts- und QM-Aspekt [14,S.89].

4.3.2 Auditoren

Ein **Auditor** ist eine Person mit der Qualifikation, ein Audit durchzuführen. Als Audit wird eine systematische, unabhängige und dokumentierte Überprüfung bezeichnet, mit der festgestellt wird, ob qualitätsbezogene Tätigkeiten (bspw. die Erstellung eines Mittagsmenüs) und damit verbundene Ergebnisse (bspw. Aussehen und Geschmack der angebotenen Speisen) festgelegten Qualitätsanforderungen entsprechen. Ein Audit beinhaltet das Stellen bestimmter Fragen durch einen Auditor mit nachfolgendem Anhören (audire = hören) der Antworten des Auditierten [5][17].

Es kann zwischen internen und externen Auditoren unterschieden werden. Interne Auditoren gehören dem zu auditierenden Betrieb bzw. Betriebsbereich mittelbar an. In GG-Betrieben empfiehlt es sich, Mitarbeiter aus angrenzenden Bereichen (z.B. Verwaltung, Einkauf, Pflege, Service) als interne Auditoren zu benennen. Externe Auditoren sind Mitarbeiter akkreditierter Zertifizierungsstellen, wie bspw. der Technische Überwachungsverein (TÜV) oder die Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen (DQS). Wichtig ist, dass ein Auditor keine direkte Verantwortung im zu auditierenden Betrieb/Betriebsbereich haben darf. Demzufolge sind Auditoren nicht dazu befugt, ihr eigenes Tätigkeitsfeld zu auditieren. Dies würde der notwendigen Objektivität und Unabhängigkeit des Audits komplett widersprechen. Auditoren müssen sowohl in fachlicher als auch in persönlicher Hinsicht zur Durchführung eines Audits geeignet sein. Voraussetzung ist, dass den Auditoren die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele bekannt sind. Gute Kenntnisse über die betrieblichen Arbeits- und Funktionalbereiche runden das Anforderungsprofil ab. Des Weiteren sollten sie unparteiisch, aufgeschlossen, belastbar und kommunikationsfähig sein, um einen objektiven und reibungslosen Ablauf des Audits sicherstellen zu können [14,S.89f].

4.3.3 Qualitätszirkel

Ein **Qualitätszirkel** ist eine kleine institutionalisierte Gruppe von circa fünf bis zwölf Mitarbeitern, die regelmäßig (z.B. einmal wöchentlich während der Arbeitszeit) zusammenkommen, um in ihrem Arbeitsbereich auftretende Probleme freiwillig und selbstständig zu bearbeiten und Problemlösungsvorschläge zu entwickeln. Neben der eigentlichen Zirkelgruppe sollte ein Qualitätszirkel zudem eine Koordinationsstelle sowie einen Zirkelleiter umfassen. Die Koordinationsstelle ist für die Planung, Realisierung und Überwachung der Qualitätszirkel-Aktivitäten zuständig. Hierzu

zählen bspw. die Beurteilung und Genehmigung ausgearbeiteter Lösungsvorschläge oder auch die Kontrolle und Auswertung der Ergebnisse aus Qualitätszirkelaktivitäten. Der Zirkelleiter, oftmals auch als Moderator bezeichnet, hat die Aufgabe, den Diskussionsablauf innerhalb der Gruppe zu steuern und die Zirkelmitglieder im Hinblick auf Qualitäts- und Qualitätsmanagementaspekte auszubilden. Hierfür ist das Erlernen und Anwenden von Moderationstechniken und Qualitätswerkzeugen unerlässlich. Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von Qualitätszirkeln ist deren vollständige organisatorische Einbindung in die vorhandene Betriebskultur. Neben der Übernahme von Verantwortung ist hierzu auch die tatkräftige Unterstützung zur Qualitätsverbesserung erforderlich. Ebenso notwendig ist die Zustimmung und aktive Beteiligung der Arbeitnehmervertretung [1,S.228-232][18,S.225ff].

5. Fazit und Ausblick

Der Qualitätsgedanke ist für GG-Betriebe nicht neu. Das Streben nach einer hochwertigen Speisen- und Getränkeversorgung sollte aufgrund eigener Ansprüche (Stichwort "Kochehre" und "Gastgeberqualitäten") selbstverständlich sein. Neben diesem eigenen und unabdingbaren Qualitätsanspruch an sich und die eigenen Leistungen (der leider nicht überall und immer in der GG vorzufinden ist) sind es aber v.a. die von außen herangetragenen Qualitätsanforderungen, die eine sehr intensive Auseinandersetzung mit dem Qualitätsaspekt und dessen Management unabdingbar machen.

GG-Betriebe werden mit kontinuierlich steigenden Qualitätsanforderungen, v.a. von Seiten der Verpflegungsgäste und des Gesetzgebers, sowie mit einem zunehmenden Wettbewerbs- und Preisdruck konfrontiert. In diesem betrieblichen Umfeld sind passgenaue und nachhaltige Lösungen gefragt. Wie können diese Lösungen aber konkret aussehen und umgesetzt werden? Ganz grundsätzlich ist ein GG-Betrieb in Qualitätsfragen derart zweck- und zielorientiert zu managen, dass zum einen das systematische Arbeiten im Betrieb forciert wird, zum anderen festgelegte Qualitätsanforderungen bestmöglich erfüllt werden. QM besteht somit auch immer in einem Ausgleich und in einer Bündelung von Qualitätsinteressen. In der konkreten Umsetzung ist QM in die betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation einzubetten, so dass der Qualitätsgedanke im GG-Betrieb quasi immer mitschwingt. So können in diesem Zusammenhang spezifische Organisati-

onsstrukturen und Verantwortlichkeiten in Form von QMB, Auditoren und Qualitätszirkeln geschaffen sowie qualitätsorientierte Abläufe und Prozesse (s. Phasenmodell des QM) implementiert werden. All dies trägt zur nachhaltigen Qualitätsverbesserung im GG-Betrieb bei.

Zusammenfassend bietet ein betriebliches QM folgende entscheidenden Vorteile:

- **Weiterentwicklung der betrieblichen Aufbauorganisation** in Qualitätsfragen durch Qualitätsverantwortliche wie QMB, Auditoren oder Qualitätszirkel
- **Verbesserung der betrieblichen Ablauforganisation** durch qualitätsorientierte Planungs-, Lenkungs-, Sicherungs-, Prüfungs- und Verbesserungsmaßnahmen
- **Erzielung von Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen** durch systematische Nutzung von Rationalisierungs- und Verbesserungspotenzialen
- **Verbesserung der Gästezufriedenheit und des Betriebsimages** durch die gezieltere Erfüllung von Qualitätsanforderungen
- **Steigerung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter** durch die Partizipation an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen
- **Schaffung von Transparenz** durch qualitätssichernde Dokumentationsstätigkeiten

Ein eingeführtes QM kann auf Dauer nur zum Erfolg führen, wenn es von allen Führungskräften und Mitarbeitern verstanden und verwirklicht wird. Für die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des betrieblichen QM ist daher entscheidend, dass alle Betriebsangehörige tatsächlich vom Qualitätsgedanken überzeugt sind und diesen in der täglichen Arbeit leben.

Zum Abschluss sei noch ein kurzer Ausblick erlaubt. Im Rahmen dieses QM-Kapitels lag der Schwerpunkt bewusst auf dem Qualitäts- und dem Qualitätsmanagementaspekt, um ein Grundverständnis für diese wichtige Thematik beim Leser zu erzeugen. Im folgenden Kapitel 14 werden darauf aufbauend einige ausgewählte Modelle zur Errichtung von QM-Systemen (wie bspw. die Qualitätsnorm DIN EN ISO 9001:2015 oder die Zertifizierung von Verpflegungsangeboten in der Gemeinschaftsgastronomie durch die Hochschule Niederrhein) vorgestellt und deren Tauglichkeit und Nutzen für GG-Betriebe näher beleuchtet. Auf eine Auseinandersetzung mit dem Themengebiet QM-Systeme wurde im Rahmen dieses Kapitels sowohl

aus Kapazitätsgründen als auch aus Gründen zur Vermeidung von Redundanzen bewusst verzichtet. Mit dem hier vorgestellten Orientierungs- und Handlungsleitfaden verfügt man über die notwendigen Methodenkenntnisse des QM. Die Auseinandersetzung mit betriebsspezifischen QM-System-Modellen wäre dann ein logischer nachgelagerter Schritt. Daher werden nähere Informationen hierzu im nächsten Kapitel gegeben.

Literatur

- [1] Bruhn M: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen - Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden 2004, 503 S.
- [2] Wetterau J, Schade M, Fladung U: Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement in Küchen. Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main 2005, 212 S.
- [3] Kaltenbach T: Qualitätsmanagement im Krankenhaus - Qualitäts- und Effizienzsteigerungen auf der Grundlage des Total Quality Management, 2. Auflage. Bibliomed, Melsungen 1993, 339 S.
- [4] Oppen M: Qualitätsmanagement - Grundverständnisse, Umsetzungsstrategien und ein Erfahrungsbericht: die Krankenkassen. Edition sigma, Berlin 1995, 102 S.
- [5] DIN (Deutsches Institut für Normung): Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen. DIN EN ISO 9001:2015-11, Nov. 2015.
- [6] Haller S: Beurteilung von Dienstleistungsqualität - dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 1998, 278 S.
- [7] Bober S: Gemeinschaftsverpflegung im Urteil der Gäste - Messverfahren, Beurteilungsmerkmale, Messergebnisse. Behr's Verlag, Hamburg 1990, 128 S.
- [8] Poggendorf A: Gäste bewirten, Lebensgeister restaurieren - Eine grundlegende Systematik der gastronomischen Dienstleistung. Behr's Verlag, Hamburg 1995, 200 S.
- [9] Rho JO: Modell eines Gemeinschaftsverpflegungsbetriebs und seines Qualitätsmanagements sowie Transfer der Konzeption auf koreanische Gemeinschaftsverpflegungsbetriebe. Dissertation, Gießen 1999, 336 S.
- [10] Kano N: Attractive Quality and Must-be Quality, in: Hinshitsu. The Journal of the Japanese Society for Quality Control, April 1984, S. 39-48
- [11] Bottler J: Wirtschaftslehre des Großhaushalts - Band 1: Großhaushaltsführung. Kohlhammer Verlag, Stuttgart 1982, 202 S.
- [12] Bottler J, Witt D (Hrsg.): Qualität in Großhaushalten - Luxus oder Notwendigkeit?. Schneider-Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler 1999, 158 S.
- [13] Fachausschuss Großhaushalt der Deutschen Gesellschaft für Hauswirtschaft (dgh) (Hrsg.): Management des hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetriebs. Verlag Neuer Merkur, München 2004, 358 S.

-
- [14] Wetterau J: Gestaltung zentraler Anknüpfungspunkte eines Qualitätsmanagementsystems im Gemeinschaftsverpflegungsbetrieb. Schneider-Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler 2007, 227 S.
 - [15] Kahla-Witzsch HA: Zertifizierung im Krankenhaus nach DIN EN ISO 9001:2008 - ein Leitfaden, 3. Aufl. Kohlhammer Verl., Stuttgart 2010, 171 S.
 - [16] Becker P: Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, 5. Auflage. expert verlag, Renningen 2006, 134 S.
 - [17] DIN (Deutsches Institut für Normung): Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen. DIN EN ISO 19011:2011-12, Dez. 2011, 58 S.
 - [18] Kamiske GF, Brauer JP: Qualitätsmanagement von A bis Z - Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, 6. Auflage. Carl Hanser Verlag, München 2007, 460 S.