

FOCUS

EIN OFFIZIELLES POSITIONSPAPIER DER UITP

Qualität als Mittel zur Vereinbarung der individuellen Bedürfnisse und der Anforderungen an die Gemeinschaft im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung

Wozu die Qualität verbessern?

Der einzige vernünftige Weg, die individuellen Ansprüche und die Ziele der Gemeinschaft – die einander diametral entgegengesetzt sind – miteinander zu vereinbaren, besteht darin, öffentliche Verkehrsleistungen von höchstmöglicher Qualität zu erbringen ...

Herausforderungen und Definitionen

Der Mensch bevorzugt naturgemäß die flexibelste, unabhängigste und im Allgemeinen schnellste Art der Fortbewegung.

Die Gemeinschaft aber hat die Aufgabe, die Lebensqualität und den Zugang zu Mobilität für alle zu gewährleisten, d.h.: eine nachhaltige Stadtplanung zu betreiben. Daraus folgt, dass die Gemeinschaft das öffentliche Nahverkehrsnetz ausbauen muss, welches Wachstum und wirtschaftliche Vitalität der Region fördert, da eine unverhältnismäßige Benutzung des Pkws, was die Beanspruchung von städtischem Raum betrifft, schnell an Grenzen stößt.

Der einzige vernünftige Weg, die **individuellen Ansprüche und die Ziele der Gemeinschaft – die einander diametral entgegengesetzt sind - miteinander zu vereinbaren**, besteht darin, öffentliche Verkehrsleistungen von höchstmöglicher Qualität zu erbringen, um auf diese Weise einen Großteil der Städter dazu zu bringen, der Versuchung des Pkw zu widerstehen und auf regelmäßigerer Basis das öffentliche Verkehrsangebot zu nutzen. Parallel hierzu trägt ein qualitativ hochwertiger Nahverkehr dazu bei, die politischen Entscheidungsträger für sich zu gewinnen.

Darüber hinaus verlangt die wachsende Liberalisierung des öffentlichen Verkehrsmarktes jedem Betreiber eine ständige Verbesserung seiner Leistungen ab. Andernfalls verliert er an Wettbewerbsfähigkeit gegenüber seinen Mitstreitern.

Die Ausrichtung auf einen qualitätsorientierten Service setzt eine grundlegende Neudefinition der Mission des öffentlichen Verkehrsbetreibers und folglich die Umstrukturierung seines internen Managements voraus. Einst Massenbeförderer, insbesondere zu Stoßverkehrszeiten, sehen sich die Verkehrsbetriebe heute der Notwendigkeit gegenüber, sich den im steten Wandel befindlichen Erwartungen der Öffentlichkeit anzupassen und ihren Schwerpunkt auf einen attraktiven Verkehrsservice zu setzen. Die Umsetzung eines solchen Schrittes ist naturgemäß nur durch den Einsatz und die Mitwirkung der Angestellten des öffentlichen Verkehrs möglich. Dies wiederum bedeutet, dass letztere echten Stolz in Bezug zu ihrem Unternehmen und ihrer Arbeit entwickeln.

Dies ist ein offizielles Positionspapier der UITP, des Internationalen Verbands für öffentliches Verkehrswesen. Die UITP zählt mehr als 2000 Mitglieder in 80 Ländern der ganzen Welt und vertritt die Interessen der wichtigsten Akteure in diesem Sektor. Ihre Mitgliedschaft setzt sich aus Verkehrsbehörden und -verbänden, aus privaten und öffentlichen Verkehrsbetrieben aller Verkehrsarten des ÖPNV sowie aus der Industrie zusammen. Die UITP befaßt sich mit den wirtschaftlichen, technischen, organisatorischen und managementspezifischen Aspekten des Personennahverkehrs und setzt sich für die Entwicklung einer Politik zur Förderung der Mobilität und des öffentlichen Verkehrs in der ganzen Welt ein.

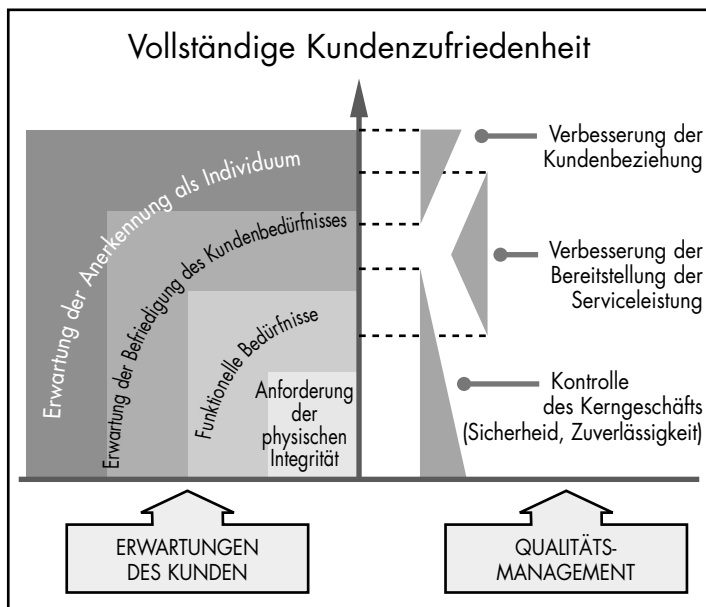
Die Verbesserung der Qualität ist für alle Beteiligten wichtig: staatliche Behörden, Fahrgäste, Betreiber und Organisatoren.

Die stete Verbesserung der Qualität bedeutet freilich auch einen größeren Kostenaufwand für die betroffenen Akteure. Dieser ist als Investition zu sehen, deren großer Nutzen für Gemeinschaft, Fahrgäste und Betreiber den Aufwand jedoch weitgehend rechtfertigt.

Was ist Qualität?

Ohne eine generelle Definition für Qualität aufstellen zu wollen, gibt es doch einige allgemein anerkannte Grundsätze, die auch für den Bereich des öffentlichen Verkehrs gültig sind:

- Qualität ist: sagen, was man tut, tun, was man gesagt hat und ständig überprüfen, ob das, was man getan hat, mit dem übereinstimmt, was man gesagt hat.
- Qualität ist ein Managementansatz, der auf eine ständige Verbesserung der Dienstleistung und deren Realisierung abzielt.
- Qualität ist das Streben nach einer Verbesserung der Kundenzufriedenheit, mit dem Ziel, den Kunden zu binden und zur Inanspruchnahme einer Dienstleistung zu bewegen.



Für den Kunden besteht die Qualität einer Dienstleistung aus unterschiedlichen Aspekten. In der Vergangenheit wurde sogar der ein oder andere Aspekt der Dienstleistungsqualität wie Pünktlichkeit, Sicherheit, Kundenservice häufig abgelehnt und dabei die globale Erwartungshaltung des Kunden verfehlt. Im öffentlichen Nahverkehr sind wie in allen anderen Dienstleistungsbereichen sämtliche Dimensionen der Servicequalität zu berücksichtigen.

Für uns ist Qualität die Sicherheit und Zuverlässigkeit der Verkehrsmittel, eine Serviceleistung, die den Erwartungen der Fahrgäste entspricht und letztlich auch die Verbesserung der Kundenbeziehung, d.h. die persönliche Beziehung zwischen unseren Mitarbeitern und Kunden umfasst. Diese unterschiedlichen Aspekte der Qualität stehen nicht etwa in Konkurrenz zueinander, sondern machen gemeinsam die von den Fahrgästen wahrgenommene Qualität aus.

Wie sieht Qualitätsmanagement in einem öffentlichen Verkehrsbetrieb aus?¹

Da die Tätigkeit des öffentlichen Nahverkehrs naturgemäß in die Stadt integriert ist, erfordert Qualität die Umsetzung eines partnerschaftlichen und/oder vertraglichen Ansatzes. Das Unternehmen beherrscht aufgrund seiner Professionalität zwar zahlreiche Aspekte der Servicequalität, hat jedoch nicht die Kontrolle über sämtliche Prozesse, sodass es die Qualitätssicherung nicht in allen Leistungsaspekten berücksichtigen kann. Das Qualitätssystem ist von allen beteiligten Partnern gemeinsam umzusetzen.

Daher müssen Qualitätskriterien auf vertraglicher und partnerschaftlicher Basis umgesetzt werden:

- Auf vertraglicher Basis zwischen der staatlichen Behörde und den Betreibern in Hinblick auf von den Betreibern und der Behörde abhängenden Aspekten. Solche Verträge können auch finanzielle Anreize für Verbesserungen beinhalten.
- Auf partnerschaftlicher Basis in Hinblick auf alle Aspekte, die die Beteiligung mehrerer Akteure erfordern.

Der Qualitätszyklus ist ein Instrument, das es **jedem einzelnen Partner** ermöglicht, sich innerhalb **ein und desselben Ansatzes** zu positionieren.

¹ Für weitere Informationen, siehe UITP Vademecum Total Quality Management, verfügbar ab Mai 2003

Es gibt keinen Qualitätsansatz ohne vorherige Ermittlung der vom Kunden erwarteten Qualität. Es handelt sich nicht um eine utopische Qualität, von der der Kunde träumt, auch nicht um die Qualität, die der Kunde bei seiner nächsten Fahrt konkret anzutreffen gedenkt, sondern es handelt sich um den Service, den der Kunde als legitim und normal erachtet. Der Ausdruck dieser erwarteten Qualität zwingt alle Akteure, die Leistung mit den Augen des Kunden zu betrachten.

Die gewünschte Qualität bringt das Streben der Gemeinschaft und des Betreibers hinsichtlich eines guten Service zum Ausdruck. Sie berücksichtigt zugleich die Erwartungen der Kunden und die strategischen Ziele der Akteure und äußert sich in den erwarteten Ergebnissen für den Kunden.

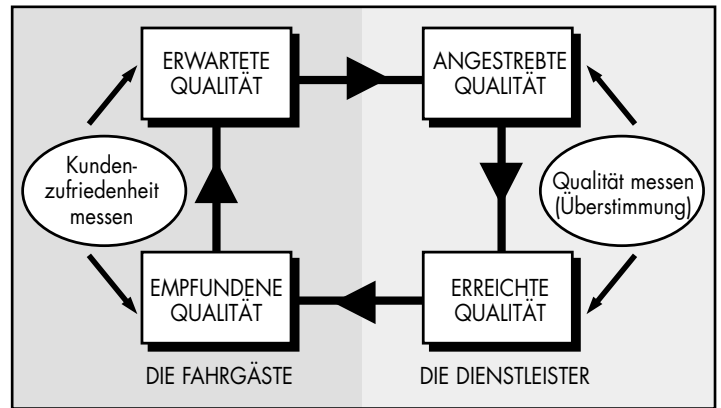
Die tatsächlich umgesetzte Qualität ist das Ergebnis der unterschiedlichen Beiträge (Betreiber, Gemeinschaft...). Der Unterschied zwischen der gewünschten und der tatsächlich umgesetzten Realität spiegelt die Leistungsfähigkeit des Verkehrssystems wider bzw. dessen Fähigkeit, seine Ziele zu erreichen.

Schließlich hat der Kunde auch seine eigene Wahrnehmung der von uns gebotenen Qualität, die wir daher als die wahrgenommene Qualität bezeichnen. Diese wahrgenommene und erwartete Qualität ermöglicht es, der Kundenzufriedenheit Rechnung zu tragen, dem obersten Ziel unseres Qualitätsstrebens.

Der grundlegende Ansatz besteht also darin, die Qualität, die wir für unsere Kunden wünschen, genauestmöglich zu definieren und daraus Schlußfolgerungen für den Kunden zu ziehen. Es ist diese gewünschte Qualität, anhand derer die Werkzeuge des Managements zugeschnitten werden, die Partnerschaften zur Qualitätsverbesserung entwickelt und die Leistungsfähigkeit des Systems gemessen werden.

Das Interesse dieses Ansatzes besteht darin, dass er sämtliche Verantwortlichkeitsbereiche des Betriebes umfasst.

Die Mitarbeiter einer Linie, die Belegschaft einer Haltestation oder eines Verknüpfungspunktes oder die Fahrkartenkontrolleure beispielsweise arbeiten nach demselben Ansatz wie das Verkehrssystem insgesamt, was die Kohärenz der globalen Vorgehensweise gewährleistet.



Die Messung von und laufende Berichte über die Qualität sind auf allen Ebenen ein effektives Mittel für effizientes Management und Qualitätssteigerung.

Qualität und Zertifizierungen:

Es bestehen zahlreiche Instrumente zur Förderung des Qualitätsmanagements, insbesondere sind in diesem Zusammenhang die verschiedenen Formen der ISO-Zertifizierung sowie der Service-Zertifizierung auf Basis der CEN-Norm 13816 zu nennen.

Je nach Unternehmenskultur oder Art des betroffenen Sektors – für die technischen Bereiche sind häufig eher die ISO-Zertifizierungen interessant, für den Betriebsbereich mehr die ergebnisorientierten Zertifizierungen – können Zertifizierungen den Unternehmen helfen, Fortschritte zu erreichen.

Vor allem die Anerkennung der Professionalität der Mitarbeiter durch einen unternehmensexternen Zertifizierungsorganismus führt zu Valorisierung und Fortschritt des Unternehmens.

Die Zertifizierung ist jedoch lediglich als Hilfsmittel auf dem Weg zum Fortschritt zu betrachten, und nicht als Selbstzweck. Es besteht immer die Gefahr, dass mehr Geld in die Verwaltung von Qualität als in ihre Verbesserung investiert wird.

Qualität ist kein Zustand, den zu erreichen man anstrebt, sondern der Weg zur steten Verbesserung unserer Dienstleistung.

Empfehlungen

- Da die Qualität des Verkehrsservices, wie sie vom Fahrgast wahrgenommen wird, von der gemeinsamen Aktion der Akteure des Verkehrssystems abhängig ist, empfiehlt die UITP den Behörden:
 - ein Qualitätsmanagement zu entwickeln, das auf der Definition des durch den Fahrgast gewünschten Service beruht und zu Schlußfolgerungen für den Fahrgast führt.
 - diesen Qualitätsansatz bei Ausschreibungen und der Vergabe von Verträgen zu berücksichtigen.
 - die zur Erreichung der Qualitätsziele nötigen Partnerschaften außerhalb des vertraglichen Rahmens mit allen betroffenen Akteuren zu fördern.
 - ihren eigenen Qualitätsansatz zu entwickeln und umzusetzen.
- Da die Verkehrsbetreiber als Hauptakteure der Servicequalität zu betrachten sind, empfiehlt die UITP ihren Mitgliedern, sich innerhalb ihres Einflussbereiches für Qualität einzusetzen und ihr Management in erster Linie auf die Kunden auszurichten.
Dies wiederum impliziert eine Neudefinition des internen Managements, wobei folgende wesentliche Aspekte zu berücksichtigen sind:
 - Jeder Mitarbeiter hat den dem Kundenwunsch entsprechend Service zu kennen.
 - Evaluierung und Messung der Servicequalität sind ein Instrument zur ständigen Qualitätsverbesserung, das auf allen Betriebsebenen einzusetzen ist.
 - Die unternehmensinterne Kooperation ist zu fördern, so dass jeder Mitarbeiter seinen Beitrag zur Erreichung der Serviceziele leisten kann. Die genaue Analyse des Realisierungsprozesses der Leistungen ermöglicht eine Verbesserung der unternehmensinternen Kooperation und der wirtschaftlichen Leistungsmöglichkeit des Unternehmens.
 - Im Hinblick auf die Anpassung an spezielle Situationen im Rahmen der Erreichung der Serviceziele wird jedem Mitarbeiter ein individueller Handlungsspielraum zuerkannt.
 - Die Geschäftsführung zeigt starken und nachhaltigen Einsatz und geht damit als gutes Beispiel voran.
- Da Erfolg stets messbar ist, empfiehlt die UITP allen Akteuren des öffentlichen Verkehrs, die Kluft zwischen dem gewünschten und dem tatsächlich umgesetzten Serviceniveaus zu messen. Dies kann nach den Vorgaben der CEN-Norm 13816 erfolgen.

Unter Leitung des allgemeinen Ausschusses für Verkehrsmanagement.

UITP, Internationaler Verband für öffentliches Verkehrswesen
rue Sainte Marie 6 • B-1080 Bruxelles • Belgien • Tel +32 2 673 61 00 • Fax +32 2 660 10 72