

FORUM FREIE BERUFE

Qualitätssicherung bei den freien Berufen

-Erfahrungen mit Audits und Zertifizierung-

I. Qualität

Die Qualität der Leistungserbringung bei den Angehörigen der freien Berufe war bis vor kurzem - und ist es in einzelnen Berufen bis heute - kein Thema von allgemeinem Interesse und auch kein Kriterium der Beurteilung, die einer Auftragserteilung vorausgeht.

Natürlich unterscheidet die Wahrnehmung der interessierten Öffentlichkeit, ebenso wie die der potentiellen Auftraggeber gute und weniger gute Architekten, Ärzte oder Anwälte. Dieses Ranking erfolgt aber kaum nach Qualitätsmaßstäben bezogen auf die erbrachte Leistung, sondern resultiert – im positiven wie im negativen – überwiegend aus der punktuellen Wahrnehmung einzelner Ergebnisse von „spektakulärer“ Qualität, sei es der Freispruch in einem aufsehenerregenden Strafprozeß, der Entwurf eines herausragenden Bauwerks oder, als Negativum, der öffentlichkeitswirksamen Fehlleistung wie z. B. dem abgesoffenen Schürmannbau oder der mißglückten Antragstellung des Prozeßbevollmächtigten eines Bundeskanzlers in einer presserechtlichen Auseinandersetzung.

Dabei vermengen sich in der Wahrnehmung und der daraus abgeleiteten Beurteilung das Ergebnis und die Leistung, der Erfolg wird zum Maßstab auch für die Qualität.

Mit den Wirtschaftsprüfern ist in den vergangenen Jahren erstmals ein Berufsstand der freien Berufe im allgemeinen und im wahrsten Sinne global in der öffentlichen und veröffentlichten Meinung hinsichtlich der Ergebnisse und dem Zustandekommen seiner Dienstleistungen in zahlreichen Fällen in Frage gestellt worden.

Enron, Comroad, Flowtex, Holzmann oder Worldcom rühren aber nicht deshalb an den Nerv des Selbstverständnisses der Wirtschaftsprüfer, weil die von ihnen erteilten Testate letztlich unzutreffend waren, wie auch eine ärztliche Diagnose falsch sein oder von einem Juristen eine komplexe Rechtsfrage unzutreffend beurteilt werden kann.

Was die genannten Fälle zum Fanal adelt ist, daß sich in ihnen branchenergreifend – ein Mangel in der Qualität der Leistungserbringung manifestiert. Nicht das falsche, weil unzutreffende Testat selbst prägt dabei die negative Wahrnehmung und ist ja auch tatsächlich nicht „des Pudels Kern“,

sondern vielmehr der Umstand, daß Defizite in der Leistungserbringung selbst und zwar in geradezu systemimmanenter Ausprägung, festzustellen sind.

Rolf Windmüller, Vorstandssprecher von PWC hat demgemäß zur Wiederherstellung des öffentlichen Vertrauens in die Leistungen der Wirtschaftsprüfer die Devise ausgegeben: „Qualität und nochmals Qualität“.

Qualität entwickelt sich im Schnittpunkt zwischen den Anforderungen der Kunden und der Erfüllung durch die Berufsträger. Das Maß der Übereinstimmung zwischen Anforderung und Erfüllung wird als Qualität wahrgenommen. Qualitätssicherung ist damit eine zentrale Forderung der Kundenorientierung, ein Begriff bei dem sich manchem Freiberufler die Haare aufstellen werden.

Die Freiheit der freien Berufe in Zeiten der Deregulierung ist heute nicht mein Thema – deshalb nur soviel: gerade die Anwälte und Steuerberater sollten sich darüber im klaren sein, daß die Tage des Rechtsberatungs- wie wohl auch des Steuerberatungsgesetzes gezählt sind und dann der Beratungsmarkt von Unternehmen wie Versicherungen, Bausparkassen und sonstigen Finanzdienstleistern übernommen wird, die mit Hilfe ihres traditionellen Außendienstes wesentlich näher am Kunden sind, und für die Kundenorientierung seit je die Richtschnur ihres Marktauftritts ist. Für die Anwälte kann ich sagen, daß wohl jeder namhafte Sach- und Rechtsschutzversicherer in Deutschland sein Konzeptpapier zum Aufbau eigener Beratungsdienstleistung für den Tag der Deregulierung in der Schublade hat.

Doch zurück von diesem Schreckenszenario zum Thema Qualitätssicherung und damit zur Kundenorientierung.

Kundenorientierung erwächst aus einer spezifischen Marktsituation, nämlich dem Überwiegen des Angebots gegenüber der Nachfrage. Der Mechanismus ist höchst einfach und gilt – wir müssen es schmerzlich zur Kenntnis nehmen – für Waren ebenso wie für Dienste, einfacher wie höherer Art: überwiegt die Nachfrage, richtet sie sich am Angebot aus, überwiegt das Angebot, orientiert dieses sich an den Kundenwünschen.

Wenn ich es richtig sehe, herrscht bei allen freien Berufen derzeit ein Anbietermarkt, die Zahl der Berufsträger nimmt kontinuierlich zu, wohingegen die Nachfrage, bedingt durch die stagnierende bis rückläufige gesamtwirtschaftliche Entwicklung deutlich zurückgeht: den Steuerberatern kommen ihre Handwerker und Klein- und Mittelbetriebe abhanden, den Wirtschaftsprüfern die

prüfungspflichtigen Großunternehmen, den Architekten und Ingenieuren fehlt die Bauwirtschaft, den Ärzten die zahlungsbereiten Kassen.

Ob es unserem mehr oder weniger tradierten Bild vom freien Beruf entspricht, wir haben derzeit einen ausgeprägten Anbietermarkt und stehen im Wettbewerb um den Kunden.

Das Handelsblatt hat im Jahr 2001 eine Umfrage unter 1.800 Auftraggebern anwaltlicher Beratungsdienstleistungen im gewerblichen Bereich gemacht. Danach waren für Auswahlentscheidungen – selbst bei Großunternehmen – nicht die Internationalität oder der große Name, sondern die Zufriedenheit in der bisherigen bzw. erwartete Zufriedenheit für eine künftige Zusammenarbeit vorrangig. Diese stellt sich ein, wenn Erwartungen erfüllt werden.

Das heißt, das zunächst theoretisch abgeleitete Ergebnis, die Marktsituation erfordere auch von den freien Berufen Kundenorientierung läßt sich auch empirisch stützen und wohl nicht nur für die Anwälte.

II. Qualitätssicherung

Qualitätssicherung bedeutet also zunächst, die Leistungserbringung möglichst weitgehend an die Kundenerwartungen anzunähern.

Dabei ergeben sich zwangsläufig die weiteren Fragen, nämlich, wie nimmt der Kunde eine Beratungsdienstleistung oder ein geistig-schöpferisches, also nicht in erster Linie körperliches Produkt überhaupt wahr und zweitens für welchen Kunden soll denn diese Betrachtung angestellt werden?

Damit aber haben wir bereits mit dem Aufbau unseres Qualitätsmanagementsystems begonnen und zugleich den wichtigsten Schritt getan, nämlich die bewußte Reflexion unserer unternehmerischen Stellung, die auch im freien Beruf von Parametern wie Kunde, Produkt, Markt, Vertrieb, Rohstoff- und Personalverfügbarkeit etc. bestimmt wird.

Wir erkennen hier sehr schnell, daß wir qualitativ, d. h. kundenorientiert erst tätig werden können, wenn wir uns darüber verständigt haben, welches unser Kunde sein soll oder sein wird und welche Produkte er von uns erwartet, bzw. wir für ihn bereitstellen können.

So kurios es klingt, gerade die Angehörigen der freien Berufe, durchweg Akademiker und von daher zur kritischen Wahrnehmung erzogen und befähigt, reflektieren traditionell ihre eigene Position höchst unzureichend und sind es nicht

gewöhnt in ihrer Berufsausübung strategisch zielgerichtet vorzugehen. Es ist dies sicher noch eine Folge der früheren Marktgegebenheiten, des Anbietermarktes, der hierzu keine Veranlassung bot.

Damit zusammenhängen dürfte wohl auch die gerade bei den Berufsorganisationen und Standesvertretungen der freien Berufe häufig wahrzunehmende Neigung sich Veränderungen strikt und unbedingt zu verweigern, anstatt aktiv auf diese Einfluß zu nehmen und sie zu gestalten, wodurch häufig vorhandene Spielräume nicht voll ausgeschöpft werden und am Ende die Entscheidungen nach dem Motto „alles oder nichts“ getroffen werden. Denken Sie – um ein Beispiel aus einer hier nicht vertretenen Berufsgruppe zu wählen – an das Thema Versandhandel mit Arzneimitteln. Auch die Fundamentalopposition der Apotheker wird die Legalisierung des Versandhandels nicht verhindern können, sie wird aber dazu führen, daß die Bedingungen über ihre Köpfe hinweg und ohne daß ihre Kompetenz hierbei einfließen kann, festgeschrieben werden.

Doch zurück zum Thema.

Die Qualität, auch der freiberuflichen Dienstleistung, jedenfalls in dem Bereich der Architekten, Ingenieure, Anwälte, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer wird zunächst durch den Kunden und das an dessen Anforderungen ausgerichtete Produkt bestimmt.

Es gilt daher, Ziele in Bezug auf Kunden und Produkte zu finden und zu definieren, Strategien zu entwickeln um diese Ziele zu erreichen und zwar ebenso im kurz-, wie im mittel- und langfristigen Bereich.

Die Bestimmung von strategischen Geschäftsfeldern ermöglicht erst die Strukturierung des Leistungsangebotes aus welchem wiederum die Prozesse zur Leistungserbringung und die an diese zu stellenden Anforderungen abzuleiten sind.

Qualitätspolitik umfaßt somit

- die Festlegung der strategischen Ziele,
- die Beschreibung der Leistungserbringung und
- die Umsetzung dieser Vorgaben in der täglichen Praxis.

Qualität kennzeichnet nicht einen Zustand, sondern einen Prozeß, den der ständigen Verbesserung. Genauso ist betriebliche Qualitätspolitik ein ständiger Prozeß und eigentlich bereits der Weg das Ziel.

Wer nämlich den ersten Schritt getan und sich bewußt gemacht hat, daß auch die Leistungserbringung im freien Beruf kundenorientiert geplant und strukturiert werden kann und muß, erkennt sofort, daß diese Erkenntnis nur nutzbringend umgesetzt werden kann, wenn sie vom gesamten Organismus „Betrieb“ geteilt und gelebt wird – es gibt keine fraktionierte Qualität.

Der zweite Schritt auf dem Weg ist somit zwangsläufig die Kommunikation der Qualitätspolitik gegenüber den Mitarbeitern auf allen Ebenen, Sozien, Partnern, Fach- und Büropersonal. Auch dieser Schritt beinhaltet bereits wieder selbst einen nicht zu unterschätzenden Qualitätszuwachs. Gerade in den überschaubaren Strukturen der freien Berufe führt die Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Formulierung der strategischen Ziele ebenso wie schon die bloße Information über diese, zur Aufwertung und gesteigerten Identifikation. Nicht zu vergessen, die wichtige Funktion der Definition gemeinsam akzeptierter Ziele, auch wenn es darüber zu Differenzen bis hin zu persönlichen Konsequenzen kommt, die ansonsten unausgesprochen bleiben.

Der Kunde nimmt Qualität auf drei Ebenen wahr:

- Produktqualität
- Prozeßqualität
- Servicequalität

Dies gilt auch für die Leistungen der freien Berufe. Hier besteht allenfalls die Besonderheit, daß der Kunde die Qualität des Produkts selbst, die statische Berechnung, den Prüfungsbericht des Wirtschaftsprüfers, die Steuererklärung oder den anwaltlichen Schriftsatz i.d.R. nicht abschließend beurteilen kann und seine Bewertung eher an den Äußerlichkeiten wie Darstellung und Lesbarkeit ausrichtet. Im Vordergrund der Wahrnehmung des Kunden steht daher die Prozeß- und die Servicequalität.

Es zeugt von einer bedauerlichen Unkenntnis, wenn immerhin noch unter dem 14.02.2001 die Rechtsanwaltskammer für den OLG-Bezirk Hamm zum Thema Qualitätssicherung die Auffassung vertreten hat, „da die Büroorganisation nicht

das Produkt ist, wird der Kunde auch keine spezifischen Anforderungen an sie haben“ oder an anderer Stelle:

„ob der gute oder der schlechte Schriftsatz auf einer alten Schreibmaschine getippt, oder über eine EDV-Anlage gedruckt worden ist, ist, wie man wohl ohne weiteres feststellen kann, dem Mandanten unwichtig“.

Man kann nur hoffen, daß die Kollegen die dieses verfaßt und alle die gleiches gedacht haben, sich inzwischen von den Vorzügen der elektronischen Textverarbeitung und deren positive Wahrnehmung durch den Mandanten überzeugen konnten.

Ernsthaft: Im Gegensatz zur Produktqualität kann der Kunde die Prozeß- und Servicequalität sehr wohl beurteilen. Der „gute Schriftsatz“ - um im Bild zu bleiben - zeichnet sich in der Kundenwahrnehmung auch durch seine äußere Form, aber auch dadurch aus, daß er fristgerecht zum richtigen Gericht eingereicht und zuvor rechtswirksam unterzeichnet wurde und daß er, der Kunde, zeitgleich eine Abschrift davon erhält.

Dies alles sind Abläufe der Büroorganisation, an welche der Kunde eben doch sehr wesentliche Anforderungen stellt.

Auf dieser Ebene erfolgt denn auch die Umsetzung der Qualitätsziele durch Beschreibung der Abläufe zur Leistungserbringung.

Dieser dritte Qualitätsschritt verbindet Innen- mit Außenwirkung. Durch die Einbeziehung aller an der Leistungserbringung beteiligten Mitarbeiter bei Erstellung der Dokumentation werden diese im besonderen Maße motiviert, es werden Energien freigesetzt und für die Innovationen nutzbar gemacht. Dieser Schritt bietet die Chance, Abläufe auf ihre Zweckmäßigkeit hin zu überprüfen und klare Regelungen für Kompetenzen und Verantwortlichkeiten festzulegen. Der Zwang komplexe Prozesse in kleine Teilschritte aufzulösen verstärkt das Bewußtsein des Zusammenwirkens an einer Aufgabe und trägt zur Erhöhung des Selbstwertgefühls und damit der Identifikation ebenso wie des Verantwortungsbewußtseins der Mitarbeiter auf allen Ebenen bei.

Nach außen wirkt dieser Qualitätsschritt, weil seine Ergebnisse vom Kunden unmittelbar wahrgenommen werden, und – im besten Falle - er sogar nach seinen Bedürfnissen ausgerichtet ist.

Ausgehend davon, daß Qualität als Prozeß zu verstehen ist, geht dieser dritte Qualitätsschritt, der Beschreibung und Umsetzung, zwangsläufig in den vierten, nämlich die Verbesserung der Abläufe über. Das in den ersten drei Schritten

erzeugte Bewußtsein macht naturgemäß vor dem Ist-Zustand nicht halt, wodurch, wieder nach der Devise: der Weg ist das Ziel, eine kontinuierliche Verbesserung der Abläufe und letztlich Fehlervermeidung als fünftem Qualitätsschritt erreicht wird. Qualität ist die Abwesenheit von Fehlern.

III. Audits und Zertifizierung

Die Implementierung eines QM-Systems setzt i.d.R. hohe positive Energien vor allem in kleineren Strukturen, wie freiberuflichen Praxen frei.

Diese erlahmen – naturgemäß – wieder und es stellt sich – gleichfalls der menschlichen Natur gemäß – gegenüber einem QM-System eine gewisse Gleichgültigkeit ein: man arrangiert sich damit.

Dem entgegenzuwirken hat Gott die Audits erschaffen.

Ohne schon auf die Differenzierungen zwischen internen und externen, Audits durch Dritte oder weitere Spielarten einzugehen, ist allgemein zum Audit festzustellen:

in ihm wird turnusgemäß das QM-System nach folgenden Kriterien überprüft:

- besteht eine Qualitätspolitik, ist sie noch aktuell, wird nach ihr gehandelt;
- sind die Prozesse der Leistungserbringung festgelegt;
- sind sie in geeigneter Weise beschrieben;
- ist die Verantwortung und Beteiligung aller Mitwirkenden geregelt;
- wird nach dieser Beschreibung tatsächlich gehandelt;
- ist der Prozeß wirksam in Bezug auf die Ergebnisse.

Diese Überprüfung kann durch einen hierzu besonders geschulten und mit Vollmachten ausgestatteten Angehörigen des Betriebs selbst erfolgen. Es ist dies i.d.R. der Qualitätsbeauftragte, der zugleich die Verantwortung für das QM-System und seine Fortentwicklung trägt. Er bedarf, um seiner Aufgabe gerecht werden zu können, nicht nur der vollen Unterstützung durch die Unternehmensleitung, sondern auch deren Kompetenz im Bereich der Qualitätssicherung.

Auch wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, wird ein von ihm durchgeführtes „internes Audit“, gerade in kleineren Kanzleien oder Büros bei den Mitarbeitern nicht den Schrecken verbreiten, der manchmal wünschenswert oder sogar erforderlich ist, um den notwendigen Ruck zu erzeugen, dessen auch die motiviertesten Mitarbeiter von Zeit zu Zeit bedürfen:

Zudem ist natürlich auch der Qualitätsbeauftragte Teil des Systems und damit der Vereinnahmung ebenso wie der Betriebsblindheit unterworfen.

Ungleich wirkungsvoller sind daher Audits durch Dritte, welche dem Betrieb nicht angehören.

Derartige „externe Audits“ sind wesentlicher Bestandteil jeder Zertifizierung, aber keineswegs nur in deren Rahmen möglich.

Die Implementierung eines QM-Systems erfordert generell auch den „Blick von außen“, ebenso wie den, häufig als segensreicher Katalysator wirkenden, Betriebsfremden, der mit Unbefangenheit und unbelastet von betrieblichen Traditionen die Abläufe beobachtet und analysiert. Nur wer mutig genug ist, sich diesem oft ernüchternden und nervenraubenden Blick auszusetzen, hat die Chance, alle Potentiale auszuschöpfen.

Ich empfehle dringend, die Hilfe derartiger, im Qualitätsmanagement erfahrener Berater in Anspruch zu nehmen. Es ist zunächst durchaus irritierend, von jemandem, der, auf die berufliche Tätigkeit bezogen, bar jeden Schimmers ist, Ratschläge zu erhalten. Doch auch hier stellt sich ein Bewußtseinswandel ein, insbesondere mit der zunehmenden Erkenntnis, daß Qualität eben auf verschiedenen Ebenen stattfindet und nicht nur auf der inhaltlichen, der Produktebene.

Dieser Berater, den ich für jedes QM-System empfehle, ist der geeignete Auditor für externe Audits, sofern das System nicht einer Zertifizierung unterzogen wird.

Mit „Zertifizierung“ wird in leichter sprachlicher wie inhaltlicher Verballhornung die Bestätigung durch eine hierzu autorisierte Stelle bezeichnet, wonach ein Zustand oder Prozeß, in unserem Kontext das QM-System eines Betriebes den Anforderungen der Norm entspricht und das Unternehmen in Übereinstimmung mit seinem QM-System arbeitet.

Eine unmittelbare Ableitung in Richtung Qualität läßt, dies ist allen Kritikern zugestehen, ein Zertifikat zunächst nicht zu: die Norm, für Dienstleister die ISO 9000 bzw. 9001 legt zunächst nur fest, welche der für die Leistungserbringung wesentlichen Unternehmensbereiche im QM-System erfaßt und in ihren Abläufen geregelt und beschrieben werden müssen. Sie gliedert dabei die Gesamtheit der Unternehmensvorgänge in 20 relevante Teilbereiche, welche als Qualitätselemente bezeichnet werden.

Die Norm selbst enthält zu diesen Elementen keine inhaltlichen Qualitätsanforderungen, sie verlangt vielmehr, daß das Unternehmen, der Betrieb diese sich selbst gibt und formuliert.

Insofern beschränkt sich, gerade bei den Angehörigen der freien Berufe, die Aussage „zertifiziertes QM-System“ zunächst einmal darauf, daß sie ein hohes Bewußtsein von den Bedingungen der Leistungserbringung erkennen läßt und damit den Rückschluss auf entsprechende Qualität rechtfertigt.

Tatsächlich hat sich im Bereich der freien Berufe die Zertifizierung nicht durchgesetzt.

Dies mag seinen Grund auch darin haben, daß die ISO-Norm bisher eindeutig auf die Industrieproduktion von Waren ausgerichtet war und in ihren 20 Elementen die Leistungserbringung der freien Berufe kaum unterzubringen war. Dieses Hindernis ist mit der im Jahr 2000 neu eingeführten ISO 2000 weggefallen, sie ist in ihren Anforderungen flexibler und hat die starre Vorgabe der 20 Elemente verlassen.

Gleichwohl wird die Zertifizierung im Bereich der freien Berufe die Ausnahme bleiben, aus dem einfachen Grund, weil der Markt, und das gilt auch für die gewerblichen Nachfrager, sie weder verlangt, noch honoriert.

Insofern haben wir es hier mit einem ebenso einfachen, wie klaren Marktgesetz zu tun: erst wenn die nicht unerheblichen Kosten einer Zertifizierung, welche sich zusätzlich zur Implementierung des zugrunde liegenden QM-Systems ergeben und vor allem aus den Honoraren der Zertifizierungsgesellschaft für die Prüfung der gesamten Dokumentation und die jährlichen externen Audits bestehen, sich über einen Marktvorteil amortisieren, wird ein hinreichender Anreiz bestehen, diesen kostspieligen Weg zu gehen.

Ich sage das als überzeugter Verfechter der Zertifizierung im Bereich der Anwaltschaft und als Projektleiter der umfangreichsten Gruppensertifizierung von Anwaltskanzleien, die derzeit 65 Kanzleien in sieben europäischen Ländern umfaßt.

Dieser scheinbare Widerspruch läßt sich leicht auflösen: freiberufliche Tätigkeit entfaltet sich typischerweise in kleinen und mittleren Betriebsstrukturen. Diese können aus einem QM-System, wie dargelegt, sehr wohl großen inneren Nutzen ziehen, die Zertifizierung des QM-Systems bringt jedoch keinen darüber hinausgehenden Nutzen, insbesondere keinen deutlichen Marktvorteil.

Innerhalb der DIRO funktioniert das für alle Kanzleien einheitliche QM-System jedoch deutlich über den unmittelbaren inneren Nutzen der einzelnen Kanzlei hinaus und zwar gerade und nur durch die Zertifizierung:

Zum einen ist nur über die strengen Regeln der Zertifizierung das einheitliche QM-System zuverlässig in einer so großen Zahl von Kanzleien aufrecht zu erhalten, zum andern kann die Einmaligkeit eines von 65 Kanzleien europaweit einheitlich angewendeten QM-Systems nur über die Zertifizierung glaubhaft und marktwirksam nach außen dargestellt werden.

Die große Teilnehmerzahl führt dabei nicht nur zu einer anteiligen Reduzierung der Zertifizierungskosten, es ist darüberhinaus in der Gruppe auch möglich, die durch die Zertifizierung sichtbar gemachte und beglaubigte „gemeinsame Qualität“ in klare Marktvorteile umzusetzen.

DIRO wird in bestimmten Nachfragerkreisen in besonderem Maße als Zusammenschluß von Anwaltskanzleien wahrgenommen, welche nach demselben, zertifizierten, QM-System arbeiten. Dies prädestiniert diese Kanzleien zur Übernahme von Mandaten, bei welchen der Auftraggeber Einheitlichkeit der Mandatsbearbeitung an zahlreichen Standorten erwartet. Umgekehrt läßt sich, und zwar nur gestützt auf die Rückversicherung durch das Gruppenzertifikat und die durch dieses beglaubigte Qualitätssicherung, das Potential von 65 Kanzleien an 65 Standorten in Europa einheitlich anbieten, was eine völlig neue Dimension an Dienstleistungskompetenz eröffnet, und zwar nicht im Rahmen eines Megaorganismus mit all den bekannten Nachteilen, sondern in mittelständischen, den freien Berufen adäquaten Strukturen.

Auch für die Zertifizierung im Bereich der freien Berufe gilt also: es kommt darauf an, was man daraus macht.