

# Denkanstöße zum Thema Integration des Qualitätswesens

## Eine Vorbemerkung

Seit Beginn des Tauschhandels wurde von beiden Seiten des Händlers und seines Kunden darauf geachtet, dass die Waren den gewünschten Anforderungen genügten. Man kann dies auch mit dem Begriff Qualität definieren.

Allerdings bekam der Begriff Qualität eine völlig neue Bedeutung mit Beginn der Einführung der Arbeitsteilung im Zusammenhang mit der Fließbandfertigung durch Henry Ford und den zeitgleichen wissenschaftlichen Arbeiten von F. W. Taylor zu Beginn des 19. Jahrhunderts.

## 1. Definition des Begriffes Qualität

Qualität ist die Übereinstimmung von Leistungen mit Ansprüchen. Ansprüche stellen Kunden, Verwender ( Konsument, Produzent ), Händler und Hersteller.

(Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon)

Eine andere Definition, die - weil in der Norm DIN EN ISO 9001:2015 festgeschrieben - als Bezugspunkt angesehen werden kann: Qualität ist der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.

(Anmerkung1: Die Benennung „Qualität“ kann zusammen mit Adjektiven wie schlecht, gut oder ausgezeichnet verwendet werden.

Anmerkung 2 : „inhärent“ bedeutet im Gegensatz zu “zugeordnet“ „einem Objekt (9.6.1.) innewohnend“.)

Weiterhin heißt es dort: Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen einer Organisation wird durch die Fähigkeit bestimmt Kunden zufrieden zu stellen sowie durch die beabsichtigte und unabsichtliche Auswirkung auf relevante interessierte Parteien.

Letztendlich kann gesagt werden: Qualität ist die Kundenwunscherfüllung.

(Quelle: DIG Zert GmbH)

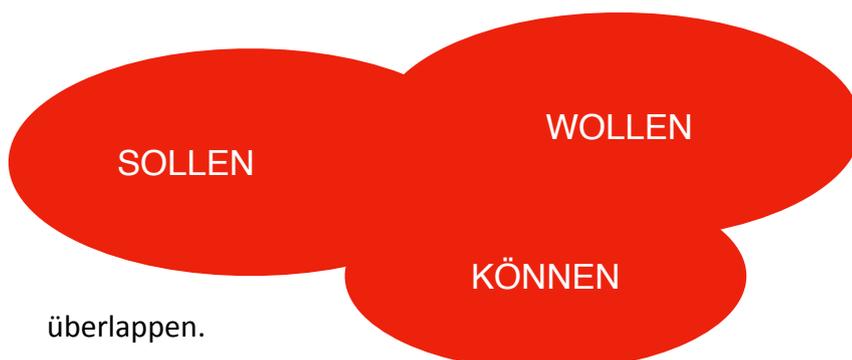
## 2. Unternehmerisches Qualitätsverständnis

Das „Unternehmerische Qualitätsverständnis“ ist dann gegeben, wenn sich an EINER Stelle

Kundenforderungen „SOLLEN“

Unternehmensausrichtung „WOLLEN“

Unternehmensfähigkeit „KÖNNEN“



überlappen.

Der Überdeckungsgrad zwischen Forderungen und Eigenschaften = unternehmerische Qualität!!  
(Quelle: nach Qualicon)

### **Eigene Interpretation:**

Es läßt sich aus dieser Darstellung leicht ableiten, dass bei wachsendem Können (eine wichtige Spezifik der Unternehmensausrichtung) auch wachsende Kundenanforderungen, bzw. wachsende Anzahl von Kunden bestens befriedigt werden können. Das „KÖNNEN“ verschiebt sich stetig in Richtung „WOLLEN“.

Diese Verschiebung dient auch dem Erhalt bzw. dem Wachstum des Unternehmens.

## **3. Qualitätsmanagement**

### 3.1. Vorbemerkung 1

Das oberste Ziel eines Unternehmens ist die Befriedigung von Kundenanforderungen bezüglich Termin, Preis UND Qualität. Dabei ist es unerheblich um welche Art Unternehmen es sich handelt.

### 3.2. Vorbemerkung 2

In den folgenden Ausführungen soll es sich nicht um die Produkt- oder Dienstleistungsqualität handeln, sondern um die Prozesse, Abläufe, die deren Erstellung erst ermöglichen.

### 3.3. Vorbemerkung 3

Das Kapitel 3. Qualitätsmanagement folgt in Anlehnung an Veröffentlichungen der DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität)

### 3.4. Das Prozessmanagement

Zunächst einmal: Prozessmanagement ist eine NICHT delegierbare Führungsaufgabe!

Prozessmanagement ist, einfach gesagt, die Koordinierung von Abläufen, die notwendig sind um ein Produkt, eine Dienstleistung fertigzustellen und zur Auslieferung an den Kunden bereitzustellen , bzw. der Weitergabe an einen Nachfolgeprozess.

Dieses Management kann effizient und effektiv sein oder nicht (fehlende Organisation).

Ist es nicht, so ist der Bestand des Unternehmens mit der Zeit nicht mehr konkurrenzfähig und wird unwiederbringlich seinen Platz am Markt aufgeben müssen.

Nimmt man diese Aussage ernst, so ist es die oberste Pflicht des Managements die Prozesse im Unternehmen nachhaltig effektiv zu gestalten, regelmäßig zu analysieren und einer ständigen Verbesserung zu unterziehen.

Eines der wichtigsten Instrumente für diese Aufgaben ist das Qualitätsmanagement!

### 3.5. Verhältnis von Prozessmanagement zu Qualitätsmanagement

Die Erfüllung eines Kundenauftrages ist in der Regel einem arbeitsteiligen Herstellungsprozess unterworfen.

Dieser Zustand ist objektiv.

Die Frage ist nur, wie effektiv und sicher er ist. Sicher in dem Sinne, dass die Verantwortung für die Arbeitsschritte klar definiert sind und ebenso die Übergaben/Übergänge zwischen den Arbeitsschritten. Die Verantwortung dafür obliegt dem Prozessmanagement/ den Prozesseignern als eine der wichtigsten Führungsaufgaben.

Will man einen Aufgabenkomplex so sicher wie möglich gestalten, dann MUß ein Kontrollsystem mit klar definierten Regeln, Abläufen und Verantwortungen übergeordnet werden. Diese Aufgabe obliegt dem Qualitätsmanagement.

Zur Kontrolle dieser Vorgehensweise und deren Weiterentwicklung ist es unabdingbar diese Chronologie schriftlich zu dokumentieren. Dieses Dokument ist das Qualitätsmanagementsystem.

#### **4. Das Qualitätsmanagementsystem (QMS)**

Die nachfolgenden Ausführungen zum Qualitätsmanagement sind meine persönlichen Interpretationen der sieben Grundsätze der DIN EN ISO 9000: 2015.

##### **4.1 Die sieben Grundsätze**

1. Kundenorientierung und nachhaltiger Erfolg
2. Führung und Leadership
3. Engagement von Personen
4. Prozessorientierte Ansatz
5. Verbesserung (kontinuierlicher Verbesserungsprozess)
6. Faktengestützte Entscheidungsfindung
7. Beziehungsmanagement

(Quelle: [dgg.de](http://dgg.de))

##### **4.2 Die persönliche Sicht auf diese Grundsätze**

1. Kundenorientierung und nachhaltiger Erfolg  
Ein Unternehmen hat nur dann Erfolg, wenn es die Bedürfnisse seiner Kunden kennt und deren in bestmöglicher Qualität, in der vertraglich vereinbarten Zeit und dem ebenfalls vereinbarten Preis nachkommt. Kann das Unternehmen diese Anforderungen nachhaltig erfüllen, so kann davon ausgegangen werden, dass das Unternehmen auch in Zukunft am Markt erfolgreich bleiben. Kundenorientierung heißt aber auch marktanalytisch zu arbeiten um zu erkennen ob die Leistungen des Unternehmens langfristig gesehen gebraucht/abgenommen werden, oder eine Neuordnung notwendig ist.  
Ein Bezugspunkt für möglicherweise notwendige Veränderungen ist auch Kenntnis der Fähigkeiten der Mitarbeiter (wird gern übersehen!).
2. Führung und Leadership  
Nach J. P. Kotter (Prof. für Führungsmanagement an der Havard Business School) gibt es Unterschiede zwischen Führern (in Deutschland negativ besetzt, deshalb Manager genannt) und Leaderships.  
Während Manager dafür Verantwortung tragen das Unternehmen „am Laufen“ zu halten, sie also vom Unternehmen her zu denken

(Operative Verantwortung)

ist der Leadership jemand der vom Menschen her denkt (strategische Verantwortung unter Einbeziehung der Mitarbeiter) .

Ein Beispiel für den Unterschied mit Bezug zum Qualitätsmanagement:

Der Manager ist verantwortlich für die Qualitätssicherung, der Leadership für die Prozessverbesserung.

Beide Verantwortungen muß es in einem erfolgreichen Unternehmen geben.

Sie auch verantwortlich für ein Employer Branding.

### 3. Engagement von Personen

Engagierte Mitarbeiter gibt es nur dort, wo sie als Menschen, ihren Fähigkeiten und ihrer Persönlichkeit anerkannt werden.

Womit wir wieder bei dem Thema Führung und Leadership sind.

Gelingt es im Unternehmen eine Kultur zu entwickeln und nachhaltig zu fördern, die Leistung anerkennt und Teamwork - auch bereichsübergreifend - fördert, kann sich das Unternehmen auch in kritischen Situationen auf die Unterstützung und Lösungskompetenz seiner Mitarbeiter stützen.

Nachsatz 1:

Auch in diesem Punkt sind wir wieder bei der Schaffung einer Atmosphäre für ein erfolgreiches Employer Branding.

Nachsatz 2:

In der ZEISS - WERKZEITUNG Neue Folge, 2. Jahrg., Heft 3 vom Juli 1927 ist die deutsche Übersetzung der „Zehn Gebote für Werkmeister“ von J. Maden abgedruckt (werden als Anlage beigefügt).

Nach meiner Auffassung ist der Inhalt noch heute gültig und sollte zum ständigen Kompass der Leitungstätigkeit gehören.

### 4. Prozessorientierter Ansatz

Die Logik des prozessorientierten Ansatzes folgt dem Verlauf eines Kundenauftrages in seiner innerbetrieblichen Abarbeitung in den Kernprozessen bis zum fertiggestellten Produkt inclusive der Beistellung von Hilfsprozessen die die Kernprozesse absichern.

Die DGQ definiert Prozess als „Gesamtheit der Tätigkeiten, die sich gegenseitig bedingen oder beeinflussen und unter Verwendung von Ressourcen Eingaben in Ergebnisse umwandeln.“

Es sind also „Abläufe, die auf den dauerhaften Erfolg der Organisation ausgerichtet sind.“ (Quelle: [certqua.de](http://certqua.de))

Ein Einwurf:

Es gibt aus meiner Sicht KEINE andere vernünftige und vor allem objektive Methode der Beschreibung einer Leistungserstellung. Jede Art des Einflusses von Subjektivität kann zu subjektiven Fehlern in der Beurteilung einer erfolgreichen Steuerung des Unternehmenserfolges führen.

Folgt man der o.g. Logik des prozessorientierten Ansatzes ergibt sich ebenso logisch eine Differenzierung der Prozessinhalte in:

Führungsprozesse  
Kernprozesse und  
Unterstützende Prozesse

Führungsprozesse stellen den Rahmen für alle anderen Prozesse zur Verfügung. Dazu gehören u.a. Personalpolitik, Qualitätswesen, Unternehmensstrategie, Finanzen.

Kernprozesse beinhalten die eigentliche Leistungserstellung.

Unterstützende Prozesse beinhalten keine Wertschöpfung, aber sie sind unabdingbar für den reibungslosen und störungsfreien Ablauf der Kernprozesse. Dazu gehören u.a. die Instandhaltung, die Personalverwaltung, das Controlling und die Betriebsorganisation .

Bezogen auf das Qualitätsmanagement auch die Auditplanung und - durchführung über alle betrieblichen Prozesse.

#### 5. Verbesserung

„ Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein.“

(Philip Rosenthal 1916 - 2001).

Heute wird dieser Satz im Qualitätsmanagement mit dem Begriff

„ kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ bezeichnet.

Die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ergibt schon aus der Tatsache, dass es KEINEN Prozess gibt, den man als vollkommen definieren kann. (Diese Aussage ist nicht nur auf die Industrie beschränkt, sondern betrifft alle gesellschaftlichen Prozesse).

Davon abgeleitet ist es ein Muß, dass sich die Unternehmensführung dieser Aufgabe stellt und sie als Motivation sieht sich mit Prozessoptimierungen in die Veränderungen positiv integrieren.

#### **Zusammenfassung**

Ein Qualitätsmanagementsystem wird nicht nur installiert um mit einer Zertifizierung z.B. nach DIN ISO 9001 oder iatf 16949 gegenüber dem Markt zu signalisieren, dass man normgerecht arbeitet, sondern diese Aufgabe als inhärente, nicht delegierbare Führungsaufgabe in die Unternehmensabläufe integriert.

Kerl-Heinz Ebeling EIC EBELING Industrie Consult