

Von der Definition des Begriffes Qualität zum Qualitätsmanagementhandbuch

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 (1), Banham (2) und den zeitgleichen wissenschaftlichen Arbeiten von F. W. Taylor (3) 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.

(4)

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.(5)

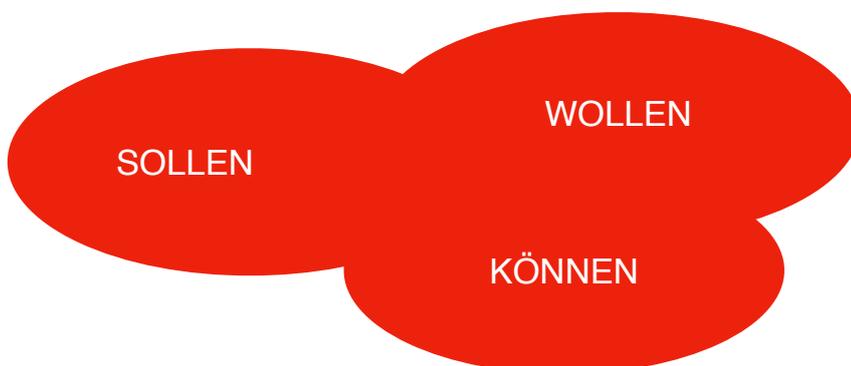
2. Unternehmerisches Qualitätsverständnis

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!!
(6)

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 (7).

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 diesen 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
- (8)

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 (9).
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 (10)

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 (wird 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 inklusive der Bereitstellung 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.“ (11)

Es sind also „Abläufe, die auf den dauerhaften Erfolg der Organisation ausgerichtet sind.“ (11).

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 Slogan
„ 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 auch als Reaktion auf ein sich veränderndes gesellschaftliches Umfeld mit sich verändernden Marktanforderungen.

Betrachtet man das Thema Verbesserungen von einer anderen Seite, so ist das Paradebeispiel die Entwicklung der Industrie im Kontext zu den gesellschaftlichen Veränderungen die durchaus auch auf den Entwicklungen der technischen und technologischen Möglichkeiten fußen.

Vom Handwerk über die Industrie 1.0 (von der Handmechanik zum Antrieb durch die Dampfmaschine - klassisches Beispiel ist die Weberei), zur Industrie 2.0 (mit der Einführung der Fließbandarbeit und der elektrischen Antriebe) über Industrie 3.0 (Einführung der Automatisierung) zum heutigen Konzept der Industrie 4.0 (Ersatz früherer analoger Techniken durch die Digitalisierung).

Jede Phase der genannten Entwicklungen haben sich auch die Prozesse der Leistungserstellung verändert, sich weiterentwickelt.

Unter diesem Aspekt müssen auch die Abläufe auf Effektivität und Qualität analysiert und bewertet werden.

Völlig unstrittig ist, dass es kein Unternehmen gibt welches kein Optimierungspotential in seinen Führungs-, Kern und Unterstützungsprozessen hat. Das beginnt bei der Überwindung des Denkens in Strukturen in Überleitung zum Denken im Unternehmenserfolg. Das heißt Schnittstellenüberwindung durch übergreifende Verantwortungswahrnehmung. Auch diese Entwicklung unterliegt einem kontinuierlichem Veränderungsprozess mit einem objektiv gegebenen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Voraussetzung für jeglichen Verbesserungsprozess ist aber die

ausführliche schriftliche Dokumentation aller innerbetrieblichen Prozesse/ Anläufe um den Verbesserungsprozess am erreichten IST - Zustand zu spiegeln und darauf aufbauend neue Maßnahmen zu erarbeiten.

6. Faktengestützte Entscheidungsfindung

Es gibt eine Redewendung die Lenin zugeschrieben wird:

„ Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“

Nur, was kann man kontrollieren, wenn keine belastbaren Fakten vorliegen. Das ist dann wie „ein Schwatz am Gartenzaun über die „Rolle der Bedeutung als Fundament einer soliden Basis“ mit dem Gartennachbar. Ohne Fakten kann alles bewiesen oder negiert werden. Es ist sinnfrei. Nur anhand von belastbaren Zahlen und validen Informationen können Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden.

Fakten, überprüfbare Zahlen und wahre Informationen helfen Zusammenhänge und Auswirkungen möglicher Entscheidungen zu analysieren und zu bewerten. Sie objektivieren subjektive Forderungen und helfen auch mögliche Spannungen im Unternehmen zu verringern bzw. bis auf Null zu senken.

Übrigens können diese Fakten auch den Fortschritt im kontinuierlichen Verbesserung meßbar machen. Das wirkt sich dann wiederum positiv auf die Motivation der involvierten Mitarbeiter aus und regt andere zur Mitarbeit an. Stichwort: Employer Branding.

7. Beziehungsmanagement

Keine gesellschaftliche Organisation lebt und überlebt in einem luftleeren Raum. Sie ist immer in einem Netzwerk von Beziehungen eingebettet. Will sie langfristig erfolgreich sein (in welchem Umfeld auch immer) muß sie dieses Netzwerk auf der Basis von Vertrauen und dem Einbringen eigener Beiträge weiterentwickeln - inhaltlich und organisatorisch. Um an dieser Stelle langfristig erfolgreich zu sein ist es notwendig diese Arbeit (und das ist es!) ständig zu kontrollieren und zu pflegen.

Die Inhalte dieser Netzwerktätigkeit sind abhängig von den Interessen der involvierten Partnern (gesellschaftlich, wirtschaftlich, usw.) und deren gemeinsamen Zielen. Diese Inhalte und verbindenden Gemeinsamkeiten müssen koordiniert und gelebt werden.

Das ist der Inhalt eines externen Beziehungsnetzwerkes.

Es gibt aber noch eine zweite Seite eines Beziehungsnetzwerkes.

Die interne Organisation für einen langfristigen Unternehmenserfolg.

Die vertrauensvolle Zusammenarbeit und gegenseitige Anerkennung der Leistung der Mitarbeiter auf allen und über alle Prozessebenen mit dem des Erfolges „ihres“ Unternehmens. Das Employer Branding ist hier der Schlüssel für den Zusammenhalt der Belegschaft (Primus inter parem).

5. Das Qualitätsmanagementhandbuch

5.1. Vorbemerkung

Die ISO 9001:2018 schreibt die Existenz eines solchen Handbuches nicht

mehr vor, aber sie sagt auch, dass man die Führungsprozesse mit ihren Unterstützungsprozessen ebenso wie die Kernprozesse mit ihren Unterstützungsprozessen dokumentieren sollte - in welcher Form auch immer.

Gleiches gilt für die wechselseitigen Abhängigkeiten und zeitlichen Reihenfolgen immer im Abgleich zum Bezugspunkt, der Befriedigung der Kundenanforderungen. Man kann diese Dokumentation nennen wie man will, aber sie entspricht nach meiner Auffassung dem Inhalt nach dem ehemals geforderten Qualitätsmanagementhandbuch. Sie ist auch notwendig für die Initiierung, Organisation und Kontrolle des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Sie ist auch notwendig für die Vorbereitungen möglicher Kundenaudits bzw. sie hilft auch bei der Kundenaquisition.

5.2 Inhalt eines Qualitätsmanagementhandbuches

Ein Unternehmen nimmt für sich in Anspruch, dass die von ihm erstellten Leistungen hohen Qualitätsansprüchen genügen und die Kundenanforderungen nicht nur erfüllen sondern sie vielleicht sogar überbieten.

Ein Unternehmen nimmt für sich aber auch in Anspruch, dass diese Leistungen keine „Eintagsfliegen“ sind, sondern ihre Kern- und Unterstützungsprozesse so geordnet sind, dass die Leistungserstellung nachhaltig geordnet und gesichert sind. Genau zu diesem Zweck lebt das Unternehmen ein durchgängiges, kontrollfähiges Qualitätsmanagementsystem.

Die Dokumentation dieses Systems ist der Kern eines betriebsspezifischen Qualitätsmanagementhandbuches.

Diese Dokumentation wirkt zusätzlich auch vertrauensbildend am Markt. Nach innen kann diese Dokumentation motivierend auf die Mitarbeiter wirken, wenn möglichst viele von ihnen in die Erarbeitung, Einführung, Umsetzung und Pflege einbezogen wurden und werden.

Die Dokumentation ist zusätzlich auch der Bezugspunkt um die Wirkung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu bewerten und zu würdigen.

Was ist der Hauptinhalt dieses Handbuches:

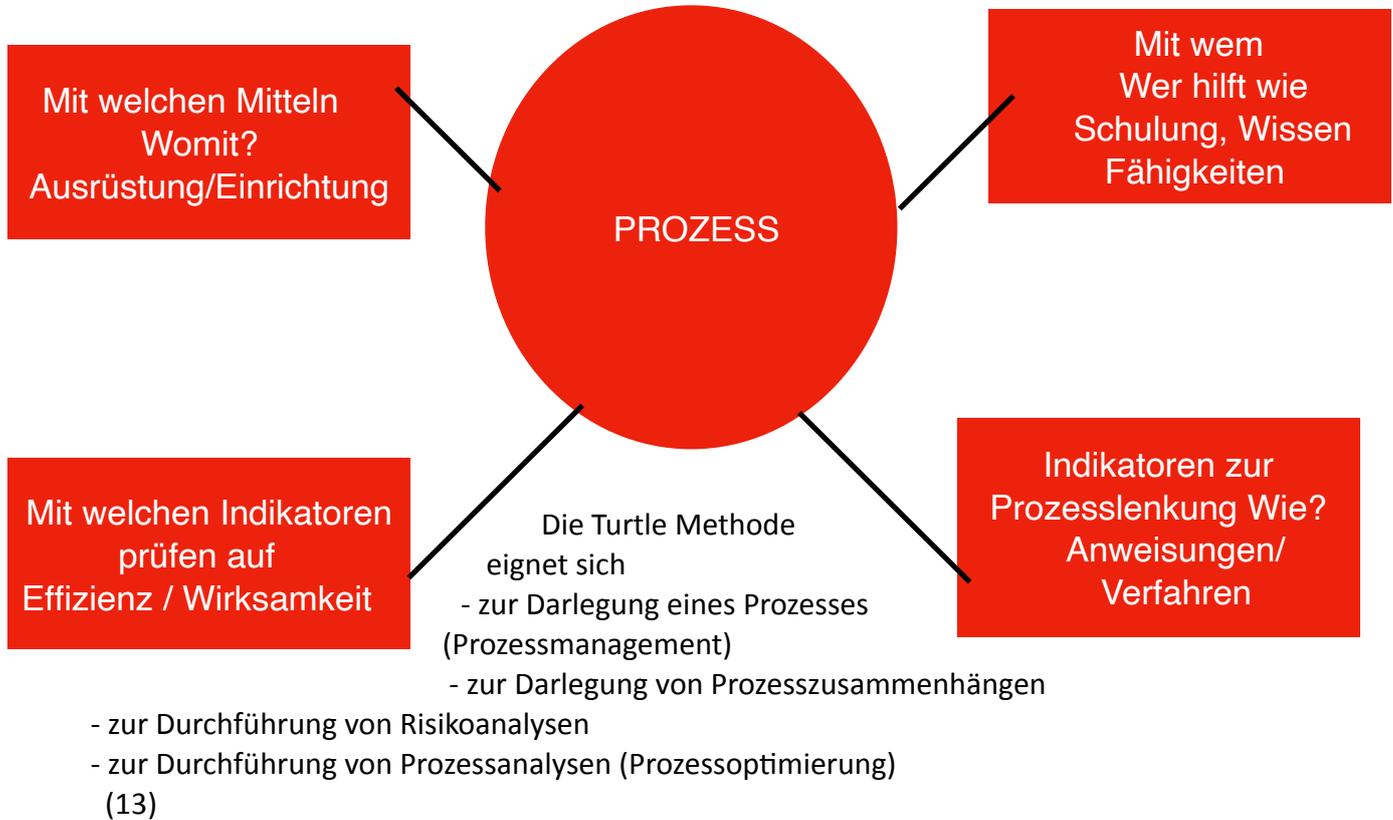
- Führungs- und Leitungsprozesse
- Prozesse der Leistungsprozesse (Kernprozesse)
- Unterstützungsprozesse
- Überwachungsprozesse
- Prüf- und Optimierungsprozesse

Zu den Prozessbeschreibungen gehören:

- Beschreibung des Zwecks (warum gibt es den Prozess überhaupt)
- Unterteilung in Teilprozesse und Aufgaben
- Beschreibung der Einflussfaktoren
- Input und Output
- Prozesseigner
- Bezug auf weitere Dokumente

(Quelle: nach (12))

Als eine sehr gute Methode für eine umfassende Prozessbeschreibung hat sich die Nutzung des Turtle Diagramms erwiesen:



6. Schlussbemerkung

Das ständige Streben nach höchster Qualität (Rosenthal) erfordert ebenso das Streben nach höchster Qualität in den Prozessen, denn nur unter diesen Voraussetzungen wird langfristig sichergestellt, dass die Organisation in der Lage ist diese Ansprüche zu sichern.

Der Kunde bewertet objektiv diese Unternehmensphilosophie und entscheidet sich subjektiv langfristig für dieses Unternehmen.

Literaturverzeichnis:

1. Henry Ford: Erfolg im Leben, Paul List Verlag, München 1952, S.37ff
2. Banham: Das Ford Jahrhundert, Tehabi books, San Diego, 2002, S. 48ff
3. F.W. Taylor: Principles of Scientific Management, Harper, 1913
4. gablerwirtschaftslexikon.de
5. qualicon.de
6. wikimedia.org
7. Deutsche Gesellschaft für Qualität
8. DIN EN ISO 9000:2015

9. John P. Kotter: Leading Change, Harvard Business School Press 2012
10. Prof. Dr. J. Lies: Ausführliche Definition Employer Branding Revision vom 14.02.2018
11. Artikel der DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität veröffentlicht 10.12.2012
12. dito
13. Dr.Jürgen Fleig: Redakteur Business-wissen.de

Karl-Heinz Ebeling
EIC EBELING Industrie Consult
Bucha, den 25.03.2022