

Wie nutze ich dieses Buch?

Dieses Buch soll Ihnen auf Ihrem Weg zur Steigerung der Qualität und des individuellen Erfolgs Ihres Unternehmens gute Dienste leisten. Sowohl während der Einführungsphase eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) als auch bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung Ihres Tagesgeschäfts.

In Kapitel 1 erfahren Sie die wichtigsten Grundlagen des Qualitätsmanagements in kompakter Form und lernen die *vier Grundsätze für Qualität* kennen. Für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems benötigen Sie auch etwas methodisches Know-how. Sie sollten im Groben wissen, was Prozess- und Projektmanagement bedeuten. Sie sollten die wichtigsten QM-Methoden und Werkzeuge kennen, wissen, was es während Veränderungsprozessen zu beachten gilt, und vor allem auch zuverlässig beurteilen können, welche Rolle der Faktor „Mensch“ innerhalb eines Unternehmens einnimmt. Kapitel 2 bis 5 vermitteln dieses Wissen. Hiermit ausgestattet, nimmt Sie Kapitel 6 anschließend an die Hand und führt Sie Schritt für Schritt durch die praktische Einführung Ihres Qualitätsmanagementsystems. Sie müssen dabei das Rad nicht neu erfinden: Denn Kapitel 7 zeigt Ihnen zwei ausgewählte Softwarebeispiele, die Sie bei der Einführung und Umsetzung Ihres individuellen QMS unterstützen können. Kapitel 8 schließlich stellt Ihnen kompakt die Zertifizierung vor, für den Fall, dass Sie sich hierfür entscheiden. Dabei kommen auch zwei namhafte Zertifizierungsgesellschaften zu Wort.

Wichtige Aussagen des Buches sind in Kästchen zusammengefasst, welche sich wie folgt darstellen:



Wichtige Erkenntnis, Hinweis und/oder mögliche Stolperfalle.



Tipps und Tricks, die die Umsetzung erleichtern sollen.



Zusammenfassung eines Kapitels oder eines Abschnitts.

Nachfolgende zwei Protagonisten (sein Name lautet „Q“ – gesprochen kju und ihr Name lautet „LISA“ – Leitung, Integration, Struktur und Analyse) werden Sie durchs Geschehen führen und Sie auf Ihrem Qualitätsweg unterstützen:



Zusatzmaterial

Zusatzmaterialien finden Sie zum Download unter www.q-50.org. Die Arbeitshilfen stehen Ihnen zusätzlich auch in MS-Office-Formaten unter www.hanser-fachbuch.de/9783446462120 unter Extras zur Verfügung.



„Qualität ist die Basis jedes dauerhaften Erfolgs, denn sie bedeutet die regelmäßige Erfüllung – bestenfalls sogar Übererfüllung – der Erwartungshaltung seiner Mitmenschen.“

Sebastian Fitzek (Deutscher Erfolgsautor und Journalist)

Es gibt selten Menschen, von denen man hört, dass Qualität für sie von geringer Bedeutung ist. Die meisten sind dafür und haben auch ein individuelles Verständnis davon. Manche Menschen empfinden *Qualität*, „*wenn es funktioniert*“. Andere sagen: „*Qualität ist das Gegenteil von Zufall!*“ Für wieder andere bedeutet *Qualität*, „*auf Anhieb das Richtige zu tun*“.

Manche betrachten Qualität als eine Art Spiel im Sinne eines Wettbewerbs – als ein ernst zu nehmendes Spiel, bei dem es Gewinner und Verlierer gibt und welches sich wie unterschiedliche Sportarten durch bestimmte Eigenschaften und präzise Spielregeln auszeichnet. Diese gilt es einzuhalten, um das jeweilige Spiel erfolgreich zu bestehen und als einer der Gewinner hervorzugehen. In unserem Fall geht es in der Regel um ein „Business Game“.


Jesse Schell gilt als erfolgreichster Spiele designer der Welt. Sehen wir uns angelehnt an sein Buch *The Art of Game Design* (Burlington 2008) einmal die zehn Erfolgskriterien für ein erfolgreiches Spiel an – das Spiel um Qualität:

- Q1. Man spielt es freiwillig.
- Q2. Es gibt Ziele.
- Q3. Es gibt Regeln.
- Q4. Das Spiel kann gewonnen oder verloren werden.
- Q5. Das Spiel bietet Herausforderungen.
- Q6. Das Spiel erzeugt individuellen Nutzen.
- Q7. Das Spiel ist interaktiv.
- Q8. Es schafft Mitspieler.
- Q9. Es birgt Konflikte.
- Q10. Ein Spiel ist ein vernetztes, formales System.

Nehmen Sie sich gerne ein paar Minuten Zeit und beschreiben Sie, was Qualität für *Sie* bezogen auf Ihr Anwendungsumfeld bedeutet und welche Kriterien Ihnen dabei wichtig sind.

Qualität bedeutet für mich:

Folgende Qualitätskriterien sind mir wichtig:

 **Qualität**
Jeder ist für Qualität, keiner ist dagegen!

Viele Unternehmer, Führungskräfte, Projektverantwortliche, Sportler oder Prominente haben Qualität bereits zur persönlichen Verpflichtung erklärt und bemühen sich um deren Anwendung in ihrem beruflichen und privaten Umfeld. Für den geschäftlichen Erfolg durch Qualität spielen Faktoren wie Unternehmensgröße, Mitarbeiterzahl, Marktdurchdringung oder Umsatzvolumen eine recht untergeordnete Rolle. Vielmehr kommt es bei der Umsetzung auf die Herangehensweise an, also weniger auf das, was man tut, sondern **wie** man etwas tut. Und das gilt für jeden einzelnen „Spieler“, egal, welche Rolle(n) er bekleidet.

Die Qualitätsanforderungen der von kontinuierlichen Veränderungen und Innovationen geprägten Arbeits- und Wirtschaftswelt – aktuell mit dem Zusatz 4.0 – steigen stetig, da wir es als mündige aufgeklärte Kunden (= Marktteilnehmer) durchaus vermögen, unsere Anforderungen immer gezielter zu platzieren und einzufordern. Objektiv betrachtet, haben sich jedoch trotz des modernen und innovativen Informationsvorsprungs unsere grundlegenden Qualitätsansprüche und -kriterien über Jahrzehnte, ja Jahrhunderte hinweg so gut wie nicht verändert. Durch unsere heutigen web- und digitalgestützten Echtzeitmedien herrscht eine annähernd hundertprozentige Markttransparenz. Somit sind Produkte und Dienstleistungen deutlich vergleichbarer als noch vor einigen Jahren. Unternehmen müs-

sen daher unter Zuhilfenahme agiler Strukturen immer schneller auf Veränderungen reagieren können, um wettbewerbsfähig zu bleiben, und tun dies in den meisten Fällen auch. Der Kunde soll dort gefunden und abgeholt werden, wo er gerade steht, und initial oder weiterhin an das buhlende Unternehmen gebunden werden. Darüber hinaus herrscht großer Erfolgsdruck seitens der Anbieter, im Rahmen dessen auch stetig neue Kunden aus unterschiedlichen Marktsegmenten hinzugewonnen werden sollen. Daraus resultiert für alle Marktteilnehmer auf der Anbieterseite die Notwendigkeit, sich ständig zu verbessern und neu zu erfinden. Zeitgleich gilt es, die gleichbleibende Qualität von Produkten und Dienstleistungen mit ständig attraktiveren Preisanforderungen in Einklang zu bringen, was eine ernst zu nehmende Herausforderung darstellt.

Die gute Nachricht ist: Da sich die Qualitätskriterien der Kunden in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen zwar ständig weiterentwickeln, die objektiven Qualitätsanforderungen jedoch von jeher quasi gleichgeblieben sind, hat jeder, der sich dem Spiel um Qualität vor dem Hintergrund eines schier unendlichen Entwicklungspotenzials der Wirtschaft anschließt, sehr gute Chancen, mit auf der Gewinnerseite zu stehen – so er denn die Regeln kennt und beherzigt.

■ 1.1 Welche Vorteile bietet ein Qualitätsmanagementsystem?

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) verfolgt die Absicht, Rahmenbedingungen und Arbeitsabläufe eines Unternehmens so zu gestalten, dass sich auf ressourcensparende Art fehlerfreie Produkte und Dienstleistungen erzeugen lassen.



Ein Projekt zur Einführung eines Managementsystems zur Qualitätsverbesserung geht in den meisten Fällen nicht nur mit der Nutzung neuer Methoden und Werkzeuge einher, sondern auch mit Veränderungen etablierter Abläufe und Gewohnheiten. Da ein entsprechendes Verbesserungsprojekt auch einen gewissen Ressourceneinsatz erfordert, sollte sich der Aufwand dafür unterm Strich lohnen, was folgenden Gedanken nahelegt:

„Welche Vorteile bringt ein QMS und welchen nachhaltigen Nutzen stiftet es?“

Sehen wir uns die TOP-10-Beweggründe an, warum sich Unternehmer und Unternehmen dafür entscheiden, ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen:

1 und 2 – Ersparnis von Zeit und Kosten

Die beiden Spitzenreiter rangieren gleichauf: Zeit- und Kostenersparnis. Die vergleichsweise niedrige Investition in ein QMS amortisiert sich innerhalb kurzer Zeit durch verbesserte Prozessabläufe (Effizienzinnovation) und flächendeckende Reduktion von Fehlern (Effektivitätssteigerung). Vom ersten Moment an beginnt das Unternehmen bereits, kontinuierlich vom Mehrwert zu profitieren.

3 – Steigerung der Kundenzufriedenheit

Gute Kommunikation ist hierfür der Schlüssel zum Erfolg. Durch transparente Abläufe lassen sich interne wie externe Kundenanfragen schneller und professioneller bearbeiten. Die Kundenzufriedenheit und die damit einhergehende Kundenbindung steigen.

4 – Erhöhung der Produktqualität

Durch die Gewichtung von Qualität und die Einbindung der Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) erhöht sich Schritt für Schritt die Qualität von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen.

5 – Risikoreduktion

Im Rahmen der QMS-Einführung kommen Methodentools zum Einsatz, die dabei unterstützen, durch entsprechende Prozessdefinitionen und gerichts feste Standardisierung von Hauptprozessen vorhersehbaren Risiken vorzubeugen. Ein professionelles Toolset und einheitliche Arbeitsabläufe reduzieren darüber hinaus die Fehlerquote in allen Bereichen des Unternehmens und damit auch den Haftungsaufwand im Fehlerfall.

6 – Erhöhung der Transparenz

Ein QMS erhöht die Transparenz der Arbeitsabläufe und bietet die Möglichkeit, Kunden oder anderen Interessenspartnern als vertrauensbildende Maßnahme einen gezielten und systematischen Einblick z.B. in gemeinsame Entwicklungen oder Prozessabläufe zu geben. Hierbei kann unter Zuhilfenahme moderner, webbasierter Kollaborationstools auch gegenseitiger Zugriff auf Arbeitsunterlagen, Aufgabenlisten und Arbeitswerkzeuge ermöglicht werden, was nicht nur in innovativen Start-ups, sondern auch in modernen Unternehmen mittlerweile zum Alltag gehört. Durch die dadurch entstehende Transparenz können kontinuierliche Weiterentwicklungen (z.B. aufgrund gesetzlicher Vorgaben) schnell und effizient vorgenommen werden.

7 – Verbesserung der Reputation

a) Ein QMS führt bei richtiger Nutzung zur unmittelbaren Steigerung der Produkt- und Dienstleistungsqualität. Dadurch verbessert sich die eigene Reputation, aber

auch die angeschlossener Interessenspartner. Und wer möchte sich nicht mit Produkten und Dienstleistungen schmücken, deren Erzeuger als Qualitätsunternehmen gilt? Insbesondere, wenn der Preis stimmt (siehe auch Vorteil 1 und 2).

b) Wird ein Qualitätsmanagementsystem entlang einer einschlägigen Norm eingeführt, kann dieses durch eine entsprechende Zertifizierung in seiner Funktion bestätigt werden. Durch die Einbindung des verliehenen Qualitätssiegels in öffentlich wirksame Medien, wie Geschäftsausstattung, und auch in das digitale Spiegelbild des Unternehmens (Webseite, Unternehmensvideos, Präsenz in den sozialen Medien etc.) wirkt ein Qualitätsunternehmen auch nach außen.

8 – Synergien durch „Best Practices“

Bereits durch das Einführungsprojekt eines QMS kann im Unternehmen eine völlig neue Art der Zusammenbeitskultur etabliert werden. Arbeitsabläufe und Ergebnisse werden vor einer Implementation in entsprechenden Teams besprochen und ausgetauscht. Dadurch kann eine (selbst-)lernende Organisation geschaffen werden, welche auch nach der QMS-Einführung Bestand hat und im Rahmen des zugrunde liegenden Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses stetige Verbesserungen und Kosteneinsparungen zutage fördert – zur Freude und zum Nutzen aller Beteiligten.

9 – Marktzugänge und Wettbewerbsvorteil

Unternehmen, denen die richtige Haltung zu Qualität nachgesagt wird und die dies, über den Hebel eines QMS mit all seinen aktiven Bestandteilen, durch entsprechende Ergebnisse glaubwürdig und nachhaltig untermauern, verschaffen sich einen öffentlichen Vertrauensvorsprung, was einem Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern gleichkommt. Speziell in finanziell oder politisch unsicheren Zeiten, bauen Kunden zunehmend auf Unternehmen, welche für Parameter wie Qualität, Kosten- und Liefertreue bekannt sind. Darüber hinaus kann ein QMS auch erforderlich sein, um in bestimmten Branchen und Märkten überhaupt erst Fuß zu fassen.

10 – QMS ermöglicht solides Wachstum

Ein QMS richtet den Fokus aller Interessenspartner auf effektive Prävention, Streben nach Fehlerfreiheit und auf kontinuierliche Entwicklung. Hieraus generierte Einsparungen können gewinnbringend investiert werden, beispielsweise, um über Innovationen oder Erfüllung von Digitalisierungsanforderungen weiteres Wachstum zu fordern und zu fördern.

Unabhängig davon, welcher der genannten Beweggründe Ihrer Entscheidung zur Einführung eines QMS zugrunde liegt, haben alle der genannten Faktoren eines gemeinsam: Sie lassen Ihr Unternehmen am Ende eines Tages besser dastehen als am Tag zuvor. Und das jeden Tag.

■ 1.2 Qualität schreibt Geschichte – vom Altertum bis 5.0



Die Forderung nach Qualität besteht wohl seit Menschengedenken. Die ersten uns bekannten Aufzeichnungen lassen sich bis ins alte Babylon zurückverfolgen. Eine Zeit, in der es zunächst weniger darum ging, vorbeugende Maßnahmen sanft und systematisch zu etablieren, um Abweichungen zu vermeiden. Vielmehr versuchte man Qualität durch Androhung drastischer reaktiver Bestrafung bei Nichterfüllung zu erreichen. Leider ist es heute noch in einigen Teilen dieser Welt üblich, im Zusammenhang mit durch Menschen

verursachten Qualitätsabweichungen persönliche, teils körperliche Strafen zu verhängen.

Im Großteil der zivilisierten Welt jedoch veränderten sich im Laufe der Zeit sowohl der Umgang mit Abweichungen als auch das Verständnis von Qualität als präventiver Weg zum Ziel. Das Wesen von Qualität blieb jedoch über die Zeit hinweg das Gleiche.

Es geht nach wie vor darum, wirksame Wege und Mittel zu finden und anzuwenden, um die an uns gerichteten Anforderungen vollständig zu erfüllen, womit sich sagen lässt, dass der Kunde als Empfänger einer Leistung von jeher das Zentrum jeglicher Qualitätsbemühungen war.

Qualität wird auch aufgrund einer stetig zunehmenden Produkt- und Markenvielfalt ein immer entscheidenderes Unterscheidungsmerkmal. Wo in den 1990er-Jahren vorübergehend die Schreie nach kostengünstigen Schnäppchen die Wirtschaft vor sich hertrieben (Sie erinnern sich an „Geiz ist geil“?), mehren sich heute wieder die Rufe nach Qualität. Dies ermutigt viele Unternehmen, sich verstärkt darauf auszurichten, die Qualität der eigenen Marken gegenüber anderen Marktteilnehmern zu steigern und wirksam hervorzuheben. Zusätzlich findet eine Beflügelung durch die „Entdeckung“ der Kreislaufwirtschaft (Sharing Economy) im Qualitätskontext statt. Details hierzu finden Sie im Kapitel „Qualität 5.0 – digital, global, zugänglich für alle“.

Beginnen wir aber von vorne.

1.2.1 Qualität im Altertum (1.0)



Babylon, um 1770 v. Chr.

Bereits unsere frühen Vorfahren aus dem alten Babylon hatten sich zur persönlichen Einstellung verpflichtet, „auf Anhieb das Richtige zu tun“, und daraus eine Gesetzgebung erlassen – den sogenannten *Kodex Hammurabi*, benannt nach dem Urheber, dem damaligen König Hammurabi (es sind auch Schreibweisen wie *Hammurapi* oder *Hamurabi* bekannt).

Nach unserem modernen Empfinden war der Kodex weder human noch effizient. Vielmehr wurden bei Nichterfüllung von vereinbarten Anforderungen drastische Strafen verhängt. Die rund 3800 Jahre alte Basaltsäule mit der Originalinschrift des Kodex befindet sich heute im Louvre in Paris.

Auszug aus dem *Kodex Hammurabi*:

- Wenn ein Baumeister ein Haus baut für einen Mann und es für ihn vollendet, so soll dieser ihm als Lohn zwei Schekel Silber geben für je einen Sar (1 Schekel = 360 Weizenkörner = 9,1 g, 1 Sar = 14,88 m²).
- Wenn der Baumeister für jemanden ein Haus baut und es nicht fest ausführt und das Haus, das er gebaut hat, einstürzt und den Eigentümer totschießt, so soll jener Baumeister getötet werden.
- Wenn es den Sohn des Eigentümers totschießt, so soll der Sohn jenes Baumeisters getötet werden.
- Kommt ein Sklave des Bauherrn dabei um, so gebe der Baumeister Sklaven für Sklaven.

„Qualis“ im Römischen Reich

Im Römischen Reich tauchte zum ersten Mal der Vorläufer des heutigen Qualitätsbegriffs auf. *Qualis*, lateinisch für *wie beschaffen*, deutete auf die Absicht zur Erfüllung üblicher und besonderer (Kunden-)Forderungen in Bezug auf die Beschaffenheit und Güte von Produkten hin.

1.2.2 Qualität im Mittelalter (2.0)

Im Mittelalter begannen qualitätsbewusste Handwerksmeister sich zu sogenannten Zünften zusammenzuschließen. Qualität wurde dabei als das „Gute schlechthin“ erachtet und entsprechend angestrebt, um sich von weniger qualifizierten Konkurrenten abzuheben. Damit fanden erstmals auch die Tätigkeiten (heute: Prozessabläufe) Beachtung, die zu Qualität führen sollten, nicht nur das Endprodukt.

Die damaligen Statthalter wurden auf die Qualitätsbestrebungen der Zünfte aufmerksam und beauftragten sie, von nun an auch die Höhe der Preise festzulegen, um über diesen Hebel die Qualität der Waren zu sichern. So wuchs der Einfluss der Zünfte allmählich und es begann die noch heute bestehende Lehrlingsausbildung nach definierten und messbaren Vorgaben.

Zur Kennzeichnung erzeugter Qualitätsprodukte wurden Gütesiegel geschaffen. Produkte, die feilgeboten wurden und nicht den festgelegten Kriterien entsprachen, wurden vernichtet, sobald sie auf dem Markt gesichtet wurden (billige Stoffe wurden zerschnitten, schlechte Brötchen gewässert etc.).

1.2.3 Qualität im Industriezeitalter (3.0)

Um 1770 n. Chr. – also rund 3.500 Jahre nach den Babyloniern – begann in England die industrielle Revolution. Deutschland und weitere europäische Länder folgten etwa 70 Jahre später.

„Made in Germany“ – vom Buhmann zum Vorbild

Made in Germany gilt heute weltweit als eine Art Synonym für Qualität, doch das war nicht immer so. Der ursprüngliche Zweck des im Jahre 1887 vom englischen Parlament erlassenen *Merchandise Marks Act*, im Rahmen dessen für ausländische Waren verpflichtende Herkunftsbezeichnungen eingeführt wurden, war, den heimischen Markt vor billigen Nachahmerprodukten aus dem Ausland zu schützen.

Die warnend angedachte Kennzeichnung *Made in Germany* löste daraufhin in Deutschland eine enorme Qualitätsoffensive aus, die im Laufe der Folgejahre das Gegenteil bewirkte.

Deutschland holte durch eine rapide Qualitätssteigerung von Produkten und Dienstleistungen Englands industriellen Vorsprung auf und setzte sich an die Spitze.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde *Made in Germany* sogar zum Synonym des Wirtschaftswunders und durch den zunehmend globalen Handel weltweit bekannt.