



Leseprobe

Manfred Noé

Vom Qualitätsmanager zum internen Managementberater

Die neuen Anforderungen souverän meistern

ISBN: 978-3-446-42187-5

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42187-5>

sowie im Buchhandel.

1 Einleitung

Die Qualitätsanforderungen steigen ständig. Es reicht nicht mehr aus, ein ISO-9000-Zertifikat vorzuweisen. Es werden vor allen Dingen die Kunden, der Wettbewerb und ein paar spezielle Richtlinien und Regeln des Staates (Thema Produkthaftung) sein, die das Anspruchsniveau weiter nach oben schrauben. Auch der Ausspruch „Qualität hat seinen Preis“ wird seine Gültigkeit verlieren. Qualität wird zu einem selbstverständlichen Ausstattungsmerkmal, Unternehmen müssen davon ausgehen, dass bestimmte Dinge nicht gesondert gewünscht oder gefordert werden müssen. Sie sind einfach vorhanden.

Auch im Wettbewerb mit anderen Unternehmen wird das Qualitätsniveau in den nächsten Jahren zum entscheidenden Auswahlkriterium. Wer einen Spitzenplatz unter den Topunternehmen erringen will, muss Qualität zu einem akzeptablen Preis anbieten. Es findet eine permanente Qualitätsrevolution statt, bei der „Business Excellence“ und „Best Practice“ nur zwei Schlagworte sind. Je größer der Wettbewerb auf diesem Gebiet ist, desto größer ist der Wert, den der Kunde erhält.

Auch die zurzeit praktizierte Kundenorientierung wird keine Garantie für die Zukunft bieten. In einer Zeit, wo jedes Unternehmen versucht, eine Kundenbindung zu erreichen, muss mehr geschehen, als nur kundenorientiert zu handeln. Selbst ein bekannter Markenname ist keine Zukunftssicherung mehr. Der Kampf um den Markt und die Führungsposition tobt um die Herzen und die Psyche der Kunden.

In einer Zeit rascher und tief greifender Veränderungen lässt sich das Ziel einer langfristigen Unternehmenssicherung nur durch eine konsequente Abkehr von den bisherigen Denkschemata und Verhaltensmustern erreichen. Viele Unternehmen sehen den notwendigen Veränderungsbedarf nicht und schaffen es folglich nicht, sich zeitgerecht an die schnellen Veränderungen in ihrem Umfeld anzupassen. Veränderungsbedarf besteht dabei nicht nur in der statischen und dynamischen Organisation, sondern muss das gesamte Unternehmen umfassen. Traditionelle Ansätze und Verhaltensmuster stoßen an ihre Grenzen. Dies betrifft auch das Qualitätsmanagement.

Es ist unverkennbar, dass sich im Qualitätsmanagement bereits heute ein Paradigmenwechsel abzeichnet: Ein immer schärfer werdender Wettbewerb, konsequente Kundenorientierung mit dem Ziel der Kundenbegeisterung, der Zwang zur Globalisierung und vieles mehr stellen das Qualitätsmanagement vor neue Anforderungen und Aufgaben. Die bisherigen Aufgaben des Qualitätsmanagers werden zunehmend zu „Commodities“. Die Rolle des Qualitätssicherers im Unternehmen wandelt sich vom Erfüllungsgehilfen bei den Qualitätsthemen hin zum strategischen Qualitätsmanagement und demzufolge als Dienstleister für das Topmanagement. Der Qualitätsmanager bekommt einen wesentlich stärkeren strategischen Fokus. War das Qualitätsmanagement bisher nur ein „Werkzeug“ zur Unterstützung bei Qualitätsthemen im Unternehmen, so sollten die Qualitätsmanager des 21. Jahrhunderts nun die Chance wahrnehmen, ihre Fähigkeiten und internen Kenntnisse für die Unternehmensentwicklung einzusetzen.

Das Qualitätsmanagement hat bisher mit seinen Möglichkeiten und Fähigkeiten einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg beigetragen. Aufgrund des rasanten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels gerät aber auch das Qualitätsmanagement unter einen gewissen Reformdruck. Es gilt, bei immer komplexer werdenden Anforderungen und steigendem Aufgabenvolumen effizient, effektiv und managementorientiert zu handeln. Dabei geht es nicht nur um einzelne Aufgaben wie Auditierung, Änderung des Qualitätsmanagementsystems und Prozessverbesserungen usw., sondern um eine effektive Steuerung der Unternehmensentwicklung durch strategische Managementqualitäten.

Das Qualitätsmanagement erhält dadurch immer mehr den Charakter einer Berater- und, wenn gefordert, auch Gestaltungsaufgabe. Aufgrund dieser noch gewichtigeren Rolle ist das Qualitätsmanagement im 21. Jahrhundert stärker denn je mit der Entwicklung seines Unternehmens verbunden. Nicht immer, aber immer öfter, wird dann vom Qualitätsmanager unter dem Motto „Qualitätsmanagement goes Business“ dem Topmanagement Hilfe bei deren Unternehmensentwicklung und -steuerung durch intelligente Beratung angeboten werden müssen.

Gemäß dem Zitat eines Unbekannten

■ *„Wer neue Wege gehen will, muss alte Pfade verlassen“*

wird der Qualitätsmanager sich neu orientieren müssen. Anstelle der traditionellen Ausrichtung fokussiert sich der strategische Qualitätsmanager auf folgende Zukunftsaufgaben:

- Mitwirkung bei der strategischen Planung,
- Bewertung und Beratung bei Innovationen,
- Mitwirkung bei der Einrichtung und Weiterentwicklung von Informations-, Entscheidungs-, Planungs- und Berichtssystemen,
- das Management von Prozessen und Wertschöpfungsketten,
- die Durchführung von Veränderungsprojekten.

Mit den bisherigen Qualitätsmanagementaufgaben sind bereits eine Fülle von positiven Ergebnissen erzielt worden. Allerdings zeigt die Praxis, dass oftmals die Ergebnisse hinter den konkreten Anforderungen und Möglichkeiten zurückbleiben, Potenziale und Ressourcen nicht voll ausgeschöpft und Chancen nicht genutzt werden. Ziel muss die Durchdringung der gesamten Organisation, angefangen bei den Topmanagern bis hin zur operativen Ebene, mit einem umfassenden Qualitätsbewusstsein und der strategischen Nutzung des Know-hows eines Qualitätsmanagers sein.

Der Schlüssel für eine erfolgreiche Modernisierung des Qualitätsmanagements zu einem modernen Dienstleister für das Topmanagement liegt in einem bewussten und offensiven Umgang mit den Herausforderungen, einen noch größeren Beitrag zur Unternehmensentwicklung zu leisten. Das Neue daran ist die zukunftsorientierte, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den ergebnisverantwortlichen Managern (Topmanagement). Elementare Voraussetzung für eine effektive und effiziente Zusam-

menarbeit dieser Ausprägung ist eine vertrauensvolle Kommunikation zwischen dem Management auf allen Ebenen und dem Qualitätsmanager.

Der Qualitätsmanager neuer Prägung verfügt dabei über die Fähigkeiten, konsequent ziel- und ergebnisorientiert zu arbeiten, sich hierarchieübergreifend und interdisziplinär in die Unternehmenssteuerung einzuschalten. Er bietet mit seinem Wissen und seinen Kompetenzen die Möglichkeiten, Problemen und Krisen vorzubeugen und im Bedarfsfall auch Veränderungsprojekte zu leiten. Damit ist die aktive Gestaltung der Veränderungsprozesse gemeint und bietet gleichzeitig die Chance, eine Veränderungskultur auch zu leben.

Der Einsatz neuer Instrumente und Methoden und die Schaffung neuer Arbeits- und Organisationsstrukturen sind dann erfolgreich, wenn sich neben den Qualifikationen auch Denkweisen, Haltungen, Einstellungen und Verhaltensmuster innerhalb des Unternehmens verändern. Wenn das bisherige, bewährte Leistungspotenzial des Qualitätsmanagements erhalten und weiterentwickelt werden soll, kann dies nicht durch die einfache Anordnung durch das Topmanagement und die Übertragung von Aufgaben erfolgen. Es gilt, eine entsprechende Organisations- und Managementstruktur auf- und auszubauen, die den Auftrag und die Identität des Qualitätsmanagements angemessen berücksichtigt. Das Qualitätsmanagement verkörpert danach eine neue Qualität des Führungsprozesses.

Aufbau des Buches

In den beiden ersten Kapiteln werden die aktuelle Situation des Qualitätsmanagers und die Unternehmenssituation beschrieben.

Das Kapitel 2 beabsichtigt, die historische Entwicklung des Qualitätsmanagements in den letzten Jahrzehnten vorzustellen, um einen wichtigen Beitrag zur Erinnerung an die Entwicklung des Qualitätsmanagements und zum Verständnis der heutigen Qualitätsmanagerfunktion zu leisten. Für den qualitätsorientierten Leser wird die eigene Situation beschrieben und er wird angeregt, sich mit der Frage „Wo stehe ich heute?“ zu beschäftigen.

Das Kapitel 3 beschreibt die problematische Unternehmenssituation, gegliedert in externe und interne Rahmenbedingungen. Der Schwerpunkt in diesem Kapitel ist auf die interne Situation gelegt, wobei die Unzulänglichkeiten vieler Führungskräfte und die Schwachstellen im Unternehmen beschrieben werden.

Die Positionierung und die Planung der Ziele bzw. Teilziele des strategischen Qualitätsmanagements werden im Kapitel 4 näher beschrieben. Es wird das notwendige Know-how zur wirkungsvollen Unterstützung von Unternehmen auf ihrem Weg zur Business Excellence beschrieben. Dabei werden Antworten zu der Frage gegeben: „Wo will ich als strategischer Qualitätsmanager hin?“ Es wird ein möglicher Sollzustand vorgeschlagen und es werden bei jedem Teilziel die Möglichkeiten zur Unterstützung durch den Qualitätsmanager mit seinem breiten Spektrum an Methoden und Werkzeugen vorgestellt.

In den Kapiteln 5 und 6 wird auf die strategische Gestaltung und die Umsetzung des strategischen Qualitätsmanagements eingegangen.

Dabei wird im Kapitel 5 ein strategisches Qualitätsmanagementmodell mit seinen erweiterten Dimensionen und Aufgaben vorgestellt. Die wichtigsten aufbauorganisatorischen Bedingungen im Zusammenhang mit der Einrichtung eines strategischen Qualitätsmanagements werden erklärt und dem Leser werden typische Muster der Strukturorganisation vorgestellt. Aus dieser Struktur heraus lässt sich die Notwendigkeit der Erweiterung der Fähigkeiten und Aufgaben für den Qualitätsmanager sowie der Nutzen erkennen, den das Unternehmen und die Topmanager daraus ziehen.

Das Kapitel 6 beabsichtigt, die wichtigsten prozessorientierten Fragen im Zusammenhang mit der Einrichtung eines neu orientierten strategischen Qualitätsmanagements zu klären und dem Leser die Prozessstruktur vorzustellen. Grundsätzlich entspricht die Arbeits- und Vorgehensweise des strategischen Qualitätsmanagers dem bekannten und erprobten Schema des allgemeinen Entscheidungs- und Problemlösungsprozesses nach dem PDCA-Zyklus von Deming. Die neuartige, heterogene Rolle des Qualitätsmanagers, die von der Beratung und dem Coaching des Topmanagements über die Mitarbeit bei der strategischen Planung bis hin zu den Alltagsaufgaben des Geschäftsbetriebes reichen kann, legt es zudem nahe, themenbezogene Handlungskonzepte für die Qualitätsmanagementarbeit aufzuzeigen. Die in diesem Kapitel meist nur summarisch angesprochenen Methoden und Techniken werden im nächsten Kapitel bzw. im Glossar näher beschrieben.

Das Kapitel 7 beabsichtigt, dem Leser die Möglichkeit zu geben, sich eingehend mit dem technischen und methodischen Rüstzeug des Qualitätsmanagements, dem „Werkzeugkasten“ des Qualitätsmanagers, vertraut zu machen. Die einzelnen Methoden und Techniken sind entsprechend ihrer typischen Verwendung im Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess dargestellt.

In Kapitel 8 werden die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten des Qualitätsmanagers neuer Prägung beschrieben. Neben der meistens schon vorhandenen fachlichen Kompetenz und Prozesskompetenz werden die soziale, strategische und die Konfliktkompetenz beschrieben. Besonders herausgestellt wird dann noch der Einsatz des Qualitätsmanagers als Projektmanager für Veränderungsvorhaben. Hier werden besondere Anforderungen an die Strategiefindung und an die Teamführung beschrieben.

Abschließend werden im Kapitel 9 anhand einer systematischen Vorgehensweise nochmals Tipps und Hinweise für die berufliche Weiterentwicklung zu einem höher qualifizierten Qualitätsmanager durch Selbstorganisation gegeben.

2 Qualitätsmanagement: Historischer Abriss

DAS KAPITEL 2 soll dem Leser nochmals die historische Entwicklung des Qualitätsmanagements in Erinnerung bringen und gleichzeitig einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der heutigen Situation des Qualitätsmanagements darstellen. Der Leser soll aber auch erkennen, dass es an der Zeit ist, über die Zukunft und das Profil des Qualitätsmanagers nachzudenken.

Um die Situation noch einmal darzustellen, wird ein Rückblick auf die Entwicklung der Anforderungen an die Qualität und das Qualitätsmanagement vorgenommen.

Seit der japanischen Qualitätsoffensive im Verlauf der 80er- und auch noch Anfang der 90er-Jahre durch eine umfassende Produktions- und Organisationsphilosophie entwickelte sich schon zu dieser Zeit ein hohes Qualitätsbewusstsein. Durch Einführung von Qualitätszirkeln, Kanban und Jishu Kanris, der Produktion auf Abruf (just in time) wurde eine gute Kooperation auf der operativen Ebene gefordert und gefördert. Es entstand der Begriff des „Toyotismus“ (schlankes Management) im Gegensatz zum „Fordismus“ auf Basis des Taylorismus.

Für die westliche Welt erschien dies wie eine Revolution im Qualitätswesen. Plötzlich entstanden Begriffe wie

- schlankes Management (Lean Management),
- Eigenverantwortung (Dezentralisierung, Delegation von Aufgaben und Verantwortung an Mitarbeiter),
- Priorisierung wertschöpfender Tätigkeiten,
- starke Qualitätsorientierung und -verbesserung (Kaizen),
- ausgeprägte Kundenorientierung,
- Gruppen- und Teamarbeit,
- Prozessorientierung (funktionsübergreifende Vorgehensweise),
- just in time (Kanban-System).

Die Erfolge japanischer Hersteller signalisierten westlichen Managern, ihr tayloristisches Organisationsverständnis und die zu diesem Zeitpunkt durchgeführten Qualitätsmaßnahmen (z. B. Endkontrolle) zu überprüfen und ihr Unternehmen stärker durch „Denken in Systemen“ auszurichten. Auch wurde rechtzeitig erkannt, dass man ein effektives Qualitätsmanagement nicht ohne glaubwürdige und vertrauensvolle Mitarbeiterführung, ein gut konzipiertes Prozessmanagement, Kundenorientierung usw. betreiben kann.

Man hatte also eingesehen, dass die Qualität des Managements in der Qualität der Führung von Mitarbeitern begründet ist, dass die Qualität der Produkte nicht hineingeprüft

werden kann, sondern nur über eine ausreichend hohe Prozessqualität erreichbar ist, und dass der Kunde das bekommen soll, was er wünscht und fordert, und nicht, was das Unternehmen gerade produziert und verkaufen will. Allein diese drei aufgeführten Veränderungen zeigen die Forderungen an die Ganzheitlichkeit, alle diese Dinge hängen voneinander ab und alle haben Auswirkungen untereinander, wobei das ein oder andere verstärkt oder vermindert werden kann. Allmählich kristallisierten sich diese Kernpunkte moderner Managementkonzepte nebst den dazugehörigen Ansätzen heraus.

Qualitätsförderung wird immer mehr als eine Führungsaufgabe des obersten Managements gesehen, die gleichzeitig neben den klassischen Führungsaufgaben wie Planung, Steuerung, Kontrolle und Information/Kommunikation durchgeführt werden muss.

Schnell wurde jedoch erkannt, dass das Thema Qualität und die Anforderungen daran geregelt werden mussten. Unter Führung der Engländer wurden Normen entwickelt, die möglicherweise auch aus Wettbewerbsgründen gegenüber dem europäischen Festland schnell in Kraft gesetzt wurden. In den 80er-Jahren einigte sich die internationale Standardisierungsorganisation (ISO) auf eine einheitliche Norm zur Beschreibung von Qualitätsmanagementsystemen. Die Serie der ISO 9000 ff. gab der Qualitätsbewegung eine neue Qualität. In Deutschland wurden diese Normen als DIN-Ausgaben übernommen und hießen zukünftig DIN EN ISO 9000 ff.

Nun lag es nicht mehr im Ermessen und der Willkür des obersten Managements, sich mehr mit dem Thema Qualität zu befassen oder auch nicht. Das Vorhandensein eines Qualitätsmanagementsystems und der Zertifizierung durch eine unabhängige Organisation waren die Eintrittskarte für die Teilnahme am Marktgeschehen. Zahlreiche Unternehmen und deren Zulieferer, teilweise auch Handwerker, sprangen auf den Zug auf, ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000 ff. aufzubauen. Mit der Ausgabe der DIN-EN-ISO-9000er-Serie wurde eine Zertifizierungswelle ausgelöst, an der vor allen Dingen Qualitätsmanagementberater viel Geld verdienten.

Die Bemühungen um ausgereifte, prozessorientierte, ganzheitliche Modelle gingen weiter, sodass im Jahre 2000 eine überarbeitete DIN EN ISO 9000:2000 herauskam, die die prozessorientierte Vorgehensweise, ausgehend vom Kunden mit seinen Wünschen und Forderungen, fokussierte. Für das Jahr 2008 wurde eine überarbeitete DIN EN ISO 9001:2008 herausgegeben.

Die DIN-ISO-Epoche wird sich trotz aller berechtigten Kritik im Nachhinein als Einstiegs- und Übungsphase für ein anspruchsvolleres und umfassendes Qualitätsmanagement erweisen und als Vorbereiter für den harten Qualitätskampf des 21. Jahrhunderts in Richtung Business Excellence.

Einige Experten auf dem Gebiet des Qualitätswesens erkannten jedoch schon in den 90er-Jahren, dass die damalige Norm im Grunde nicht ausreichte. Sie war weder prozessorientiert, noch wurden alle wesentlichen Forderungen an ein ganzheitliches Managementsystem erfüllt. So wurde das Konzept des Total Quality Management (TQM) geboren und eroberte die Industrieländer. Ziel war die Erreichung von Business Excellence durch Total Quality. Leider „verrannte“ sich die Idee des TQM-Ansatzes in vielen Fällen in einen bürokratischen Formalismus. Die Betonung lag zu stark auf dem

Prozessualen, dem Formalisierten und dem ablauforganisatorisch Geregelt. Trotz aller TQM-Bemühungen blieb ein Qualitätsdefizit übrig, das durch einen stärker strategischen und motivatorischen Managementansatz reduziert werden sollte: das strategische Qualitätsmanagement, das die Qualitätsdefizite beim Beitrag des Einzelnen, einzelner Funktionsbereiche und schließlich des ganzen Unternehmens als System zur Gestaltung, Herstellung und Bereitstellung der Produkte und Leistungen für die Kunden angeht.

Nach der Etablierung des Konzepts wurde durch die Europäische Union ein europäisches Modell eines umfassenden Qualitätsmanagements herausgegeben. Die European Foundation for Quality Management (EFQM) erfüllte den ganzheitlichen Ansatz, beinhaltete die quantitative Bewertung und bot die Spiegelung des eigenen Vorgehens an. Die Unternehmen erhielten ein Werkzeug in die Hand, mit dem man eine Selbstbewertung durchführen konnte. Die Unternehmensqualität wurde messbar, Stärken sowie Lücken und Defizite konnten leichter identifiziert werden und Verbesserungsmaßnahmen wurden gezielt festgelegt. Es wurden Ziele definiert und der Fortschritt konnte gemessen werden.

Das ultimative Ziel ist die nachhaltige Verbesserung des Geschäfts und, wenn Unternehmen es wollen, als Krönung die Erringung des European Quality Award (EQA). In Deutschland wurden zahlreiche weitere Qualitätspreise ins Leben gerufen, die einzelnen Bundesländer vergeben Qualitätspreise für unterschiedliche Leistungen. Als Qualitätspreis für Deutschland wurde der Ludwig-Erhard-Preis (LEP) geschaffen. Er basiert auf dem EFQM-Modell für Exzellenz und verfolgt das Ziel, Unternehmen in Deutschland zur Anwendung ganzheitlicher Managementsysteme zu motivieren. Ein weiterer Preis, der Topit Quality Award, wurde 2007 ins Leben gerufen. Der Preis zeichnet Qualitätsprojekte aus, die nachweislich zur Verbesserung der Wertschöpfung beigetragen haben.

Alle Award-Modelle sind integrativer Natur. Sie basieren auf einem systemischen Ganzheitlichkeitsansatz und zielen auf Business Excellence. Damit wird die Idee „Qualitätsmanagement ist gleich Unternehmensführung“ eingelöst, denn Spitzenleistungen sind der Anspruch, die Erwartung und das Ziel von Kunden und Mitarbeitern, Anteilseignern, Führungskräften und der interessierten Öffentlichkeit.