



Leseprobe

Janet Nagel

Strategie für die QM-Einführung

ISBN: 978-3-446-42191-2

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42191-2>

sowie im Buchhandel.

1 Das Qualitätsmanagement-system (QMS)

1.1 Warum ein QMS?

WORUM GEHT ES?

Der Anspruch, gute Qualität zu erzeugen, spielt schon seit jeher für uns Menschen eine zentrale Rolle. Henry Ford war einer der Pioniere dabei, den Qualitätsgedanken aktiv umzusetzen. Er verbesserte seine Arbeitsprozesse durch die Einführung von Montagefließbändern. Sein Modell T konnte dadurch effizienter und damit auch kostengünstiger produziert werden.

Bis heute ist im Bereich Qualität viel geschehen. Dabei wird das Managen von Qualität nicht getrennt gesehen, sondern es wird als Managementsystem im Unternehmen aufgebaut. Darum wird im Folgenden immer von einem Qualitätsmanagementsystem (QMS) gesprochen. Je nach Branche und Ziel wurden unterschiedliche Modelle und Ansätze für ein QMS entwickelt. Einer der bekanntesten ist das Normenwerk DIN EN ISO 9000 ff. Dieses schreibt fest, welchen Anforderungen das Management eines Unternehmens genügen muss, um einem bestimmten Standard bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements zu entsprechen. Diese Norm kann als interner Leitfaden herangezogen oder zum Nachweis definierter Standards gegenüber Dritten angestrebt werden. Eine weitere wichtige Methode ist z.B. das Total-Quality-Management-Modell [23], welches auf europäischer Basis in das EFQM-Modell [30] überführt wurde.



Wachstumssteigerung QMS

Wie wichtig das Thema QMS ist, spiegelt sich in dem rasanten Wachstum der Zertifizierungen nach der Norm ISO 9001:2000 wider. Nach den Zahlen der International Organization for Standardization (ISO) hat sich zwischen 2003 und 2007 die weltweite Anzahl an nach ISO 9001:2000 zertifizierten Unternehmen von 497 919 auf 951 486 fast verdoppelt [24]. Dies zeigt auch die Wachstumssteigerung in Deutschland. Deutschland belegt weltweit hinter China, Italien, Japan, Spanien und Indien den sechsten Platz.

In Deutschland ist die Anzahl zertifizierter Unternehmen innerhalb von fünf Jahren (2003 bis 2007) von 23 598 auf 65 195 gestiegen [24]. Dies ist jedoch nur ein Bruchteil aller Unternehmen in Deutschland (insgesamt ca. 3,5 Mio. Unternehmen mit sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten [13]). Die Gründe, warum es nicht mehr zertifizierte Unternehmen gibt, sind dabei sicherlich so vielfältig, wie es Unternehmen gibt.

Unternehmen, die sich für eine Zertifizierung entschieden haben, haben weder Zeit, Mühen noch finanziellen Aufwand gescheut, um ihr Ziel zu erreichen. Führungskräfte und Qualitätsmanagementbeauftragte sehen unterschiedliche Gründe, warum eine positive Entscheidung für die Zertifizierung ihres Qualitätsmanagementsystems getroffen wurde. Die Erfüllung der Kundenanforderungen dürfte hierbei der wichtigste Grund sein. Daneben sind weitere Aspekte relevant wie [9]:

- ▶ Optimierung der Arbeitsprozesse
 - ▶ Verbesserung der Unternehmensleistung
 - ▶ Wettbewerbsvorteil/Image
 - ▶ Vorschrift
-

- ▶ Erhöhung der Produktqualität
- ▶ Kundenorientierung
- ▶ Mode/gängiger Standard



Ursachen für die Entscheidung für ein QMS

In der Regel handelt es sich um äußeren Druck vom Markt, weil z. B. Kunden eine Zertifizierung fordern [9]. Seltener ist es innerer Druck aus dem Unternehmen heraus, wenn z. B. Prozesse nicht gut ablaufen oder Absprachen und Verantwortlichkeiten nicht geklärt sind, wodurch Fehler entstehen. Bei Anhalten der Zustände kann Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern entstehen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Eigenmotivation von Mitarbeitern, Führungskräften und Unternehmern.

Eine Zertifizierung ist nicht Voraussetzung, um sich mit der Qualität der eigenen Arbeit zu beschäftigen und Maßnahmen für deren Verbesserung einzuleiten. Sie bietet jedoch ein exzellentes Rahmenwerk, um das eigene Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen, inwieweit die Abläufe stimmen, Kunden regelmäßig befragt werden, die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geklärt sind etc.

WAS BRINGT ES?

Firmen mit einem funktionierenden Qualitätsmanagementsystem haben gute Prozesse, wenig Ausschuss, sparen Ressourcen und beschäftigen sich intensiv mit den Wünschen ihrer Kunden und deren Zufriedenheit. Eine Studie zum EFQM-Modell belegt diesen Zusammenhang [26]. Weiterhin wirkt sich ein gut funktionierendes QMS positiv auf die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens aus [26, 34, 36].

Wie schätzen Sie Ihr eigenes Unternehmen ein? Stellen Sie sich die Frage, ob ein QMS Ihnen bei Ihrer Tätigkeit helfen kann. Treffen Sie eine klare Entscheidung. Offene Möglichkeiten, für die noch keine abschließende Entscheidung getroffen wurde, kosten Zeit und Energie. Es ist wichtig, Klarheit zu haben, damit der Blick frei nach vorne gerichtet werden kann.

Wird eine klare Entscheidung für ein Qualitätsmanagementsystem getroffen, können die Ziele definiert und die weitere Richtung vorgegeben werden. Wer kann Ihnen im Entscheidungsprozess helfen?

WIE GEHE ICH VOR?

Auf dem Weg zum Entscheidungsprozess sollte zunächst die Frage geklärt werden, welche Mitarbeiter oder Führungskräfte mit „ins Boot geholt“ werden sollten. Welche Aspekte sind für die Auswahl der Entscheidungsmitglieder relevant? Ein Aspekt kann ein guter Draht zu Mitarbeitern sein. Kann jemand andere Mitarbeiter/Kollegen gut für etwas motivieren? Wer hat einen guten Überblick über das Geschehen im Unternehmen oder ist als konstruktiver Kritiker bekannt? Die Kriterien sind stark mit Ihrem eigenen Unternehmen verbunden. Die Auswahl hängt von der Zusammensetzung und dem Potenzial Ihrer Mitarbeiter ab.

Generell gilt: Binden Sie die Mitarbeiter so früh wie möglich ein und überzeugen Sie diese von der Bedeutung, mit Ihnen an einem Strang zu ziehen; dann fällt die Umsetzung später umso leichter.

Sind alle erforderlichen Entscheider an einem Tisch, sollte die Frage geklärt werden, warum ein Qualitätsmanagementsystem gewünscht wird oder sinnvoll ist. Welche Motive spre-

chen dafür? Welche Erwartungen werden an ein Qualitätsmanagementsystem gestellt? Welches Ziel wird mit der Einführung eines QMS verfolgt? Aus diesen Gedanken lässt sich eine Liste von Pro-Argumenten für die Einführung eines QMS ableiten.

Dem gegenüber stehen häufig mit Zeit- und Geldaufwand verbundene Kontra-Aspekte wie die Notwendigkeit von Schulungsmaßnahmen, die Durchführung von Workshops oder die Erstellung umfangreicher Unterlagen.

In einer Liste mit Pro und Kontra lassen sich die unterschiedlichen Aspekte gegenüberstellen. Des Weiteren können Gewichtungen vergeben werden. Anhand einer solchen Liste, die z. B. an einem Flipchart für alle visualisiert wird, lässt sich dann eine ausgewogene Entscheidung treffen.



Motivation mittels Ursprungszielen

Unsere Motivation, Ziele zu verfolgen, steigt, wenn diese Ziele uns ermöglichen, bestimmte „Gefühlszustände“ zu erreichen, wie beispielsweise sich frei, unabhängig oder gelassen zu fühlen. Unternehmerische Ziele erfüllen diese Bedürfnisse meistens nicht unmittelbar, diese Ziele können aber entsprechend „heruntergebrochen“ werden. Mit dem *Zweckziel* „hoher Gewinn“ könnte der Wunsch nach besseren Abläufen, nicht so viel Zeit mit Suchen zu verbringen oder nach klar verteilten Verantwortlichkeiten verbunden werden – also mit den *Ursprungszielen* Unabhängigkeit, Freiheit oder Gelassenheit. Zuerst sollte also das Ursprungsziel mit dem verbundenen Gefühlszustand als Ziel definiert werden. Über diesen Gefühlszustand lässt sich das Zweckziel dann leichter erreichen.

Über die Frage: „Was möchten Sie dadurch erreichen, dass Sie ...?“ oder „Was hätten Sie davon, wenn ...?“ kann das Ursprungsziel ermittelt werden.

Die Überprüfung der möglichen Kosten zeigt, ob man überhaupt bereit und in der Lage ist, diese zu tragen. Es ist dabei zu unterscheiden zwischen Direktkosten, die durch die Erfassung des Istzustandes entstehen, und Folgekosten, die mit der Einführung des Systems verbunden sind, wie die Anschaffung neuer Software, um Arbeiten besser durchführen zu können. Diesen Kosten steht meist auch ein hoher Nutzen gegenüber, da Arbeitsabläufe vereinfacht und somit Arbeitszeiten verringert werden können. Neue Aufgaben, die entstehen, wären möglicherweise auch schon vorher wichtig gewesen, um am Markt besser agieren zu können. Manchen Unternehmen ist beispielsweise die Abfrage der Kundenzufriedenheit zu aufwendig. Damit vertun sie sich aber die Chance, vom Kunden wichtige Verbesserungshinweise zu erhalten und ihn durch den weiteren Kontakt an das Unternehmen zu binden. Es handelt sich also zu einem gewissen Teil nicht um zusätzliche Kosten, sondern um Aufgaben, die auch ohne QMS durchgeführt werden sollten.



Nutzen beziffern

Der Nutzen eines QMS lässt sich im Vorfeld nicht so einfach beziffern. In der Regel wissen wir erst im Nachhinein, dass eine Weiterentwicklung des Unternehmens erst durch die Einführung des QMS möglich wurde. Doch dazu ist es erforderlich, dass wir eine Entscheidung überhaupt treffen.

Die Direktkosten sind abhängig von der Größe eines Unternehmens und der Intensität, mit der man sich diesem Thema widmen möchte. Als Kostengruppen fallen an:

- ▶ **Personalkosten:** Die Kosten für die Abstellung von Mitarbeitern für Aufgaben bei der Einführung des QMS sollten durch ein festes Budget begrenzt und kontrolliert werden.
- ▶ **Schulungskosten:** Diese sind abhängig vom Anbieter und multiplizieren sich mit der Anzahl an Mitarbeitern, die zu einer Schulung gehen.
- ▶ **Kosten für einen Berater:** Diese entstehen nur bei Bedarf und sollten individuell abgefragt werden.
- ▶ **Kosten für die Zertifizierung:** Diese können bei entsprechenden Anbietern abgefragt werden.

Wenn die Entscheidung für ein QMS gefallen ist, sind die Personen und Aufgaben festzulegen, die für die Bewältigung der Herausforderung geeignet sind.

1.2 Rollen und Aufgaben der Geschäftsführung

WORUM GEHT ES?

Der Markt geht rauf und runter, mal steckt er in einer Krise, mal wächst er in großen Schritten. Eines jedoch scheint sicher: Aufgrund der Globalisierung wächst der Markt immer mehr zusammen. Der Aspekt Qualität ist dabei ein wichtiges Merkmal zur Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern [19, 21].

Um sich erfolgreich durchzusetzen, müssen Geschäftsführung und Mitarbeiter zusammenarbeiten. Die Geschäftsführung hat dabei die Rolle des zentralen Lenkers des Unternehmensgeschicks. Der Geschäftsführung kommen somit die zentralen Aufgaben zu, ihre Ziele, Visionen, Werte, Regeln und Vorgaben zu entwickeln und konsequent selbst zu leben. Ausgangspunkt ist das Festlegen eines realistischen Ziels.

Und schon hier werden Sie feststellen, dass es nicht nur um die Ratio, also den Verstand, geht, sondern dass auch Emotionen gefragt sind.

WAS BRINGT ES?

Visionen wirken wie ein Ziel, welches die betreffende Person zu erreichen versucht. Gute Führungskräfte mit ausgeprägtem visionärem Führungsstil haben auch leistungsfähige Teams. Führungskräfte ohne Visionen müssen sehr gut sein, um zumindest Teams mit durchschnittlicher Leistung zu haben. Schwache Führungskräfte ohne Visionen haben auch leistungsschwache Teams [17]. Ohne klare Ziele bestehen weder bei den Führungskräften noch bei deren Mitarbeitern einheitliche Prioritäten. Dadurch treten Doppelbelastungen und Fehlstarts auf. Da keiner weiß, wo es genau hingehet, kann auch keiner sagen, was genau wann und wie getan werden muss.

Ganz anders sieht es aus, wenn ein Ziel klar definiert ist. Steht das Ziel klar vor Ihnen, können Sie von sich aus aktiv werden und alles Notwendige tun, um es anzusteuern. Sie haben die Möglichkeit und den Blick dafür, ob die anstehenden Aufgaben im Sinne des übergeordneten Ziels folgerichtig sind.

Ein klar formuliertes, angemessenes Ziel schafft auch Motivation bei den Mitarbeitern. Damit kann ein Rahmen gesetzt werden, in dem Mitarbeiter gefördert und befähigt werden.

WIE GEHE ICH VOR?

Machen Sie Ihr Ziel so konkret und attraktiv wie möglich. Es kommt darauf an, die richtigen Bilder im Kopf zu aktivie-

ren. Wenn Sie sich als Ziel vorgeben „Ich möchte ein QMS einführen“ – was würde passieren? Sie würden alle Vorbereitungen treffen, um ein QMS einzuführen, und alles aufbauen, bis zu dem Tag, an dem Sie sagen, alles ist angelegt und eingeführt. Jetzt müsste Ihr Unternehmen, also Ihre Mitarbeiter, mit dem System arbeiten. Doch alle lassen sich vom Alltagsgeschäft treiben und vergessen das QMS. Alles gerät in Vergessenheit, keiner weiß mehr genau, was mit den niedergeschriebenen Dingen gemeint war und wie damit umzugehen ist. Das ist der Punkt, an dem Sie erneut Ihrem Ziel „Ich möchte ein QMS einführen“ nachgehen werden. Genau so, wie Sie es für sich definiert haben. Das würden Sie so lange machen, bis keiner mehr Lust hat, Ihrem Ziel zu folgen, da für Ihre Mitarbeiter kein Erfolg zu sehen ist. Demotivation macht sich breit. Es tritt ein Jo-Jo-Effekt auf, da das falsche Ziel vorgegeben wurde.

Eine bessere Zielvorgabe wäre: „Ich baue ein QMS auf, welches von allen Mitarbeitern akzeptiert und gelebt wird. Einmal jährlich wird das QMS überprüft und angepasst.“ Jetzt hat unser Gehirn eine klare Vorgabe und kann unser Handeln und unser Geschick danach ausrichten.

Ein weiteres Beispiel. Sie teilen Ihrem Gehirn mit: „Ich möchte dieses Jahr nicht so wenige bzw. mehr Stunden an unserem QMS arbeiten als im vergangenen Jahr – was wird geschehen? Sie erzeugen ein Bild davon, wie Sie im letzten Jahr an Ihrem QMS gearbeitet haben. Sobald Sie auf Ihre Arbeitszeitzettel mit den thematischen Verweisen schauen und mit der Anzahl Stunden aus dem vergangenen Jahr vergleichen, werden Sie mit der Arbeit an Ihrem QMS aufhören, denn Sie haben Ihr Ziel erreicht und Ihre Motivation für weitere Aktionen sinkt. Was ist bei einem solchen Ziel das Problem? Wir haben einen Vergleich angestellt, statt konkrete

Größen zu nennen. Auch, wenn wir ein „nicht“ davor packen. Was soll unser Gehirn machen?



Wie tickt Ihr Gehirn?

Versuchen Sie doch einmal, nicht an eine grüne Zitrone zu denken. Welches Bild haben Sie vor Augen? Ihr Verstand weiß schon, was Sie meinen. Aber Ihr Gehirn besteht nicht nur aus dem Verstand. Der Verstand ist das, was Sie bewusst machen. Wie viele Dinge tun Sie unbewusst, wie atmen, laufen, Fahrrad fahren? Hier lenkt Sie Ihr Unbewusstes. Wie machen Sie das Bild mit der Zitrone nun Ihrem Gehirn klar? Unser Gehirn ist so gestrickt, dass es denkt, wir wollen das erreichen, was wir ihm als bildliche Vorstellung präsentieren. Wir erhalten dafür jetzt die Motivation von unserem Gehirn, um genau dieses Bild zu projizieren. Es ist also sinnvoll, als erstes keine Vergleiche anzustellen und als zweites ein Ziel positiv zu definieren. Bei der grünen Zitrone könnten Sie sich auch fragen: „Was will ich stattdessen sehen? Ah, ich will einen grünen Apfel!“ Jetzt haben Sie das richtige Bild.

Ein gutes Ziel ist SMART(e) formuliert. SMART(e) steht für:

- ▶ **S:** Situationspezifisch – Eine konkrete Zielsituation wird benötigt.
 - ▶ **M:** Messbar – Das Ziel muss messbar sein. Hierfür werden Erfolgskriterien definiert. Es kann auch sinnvoll sein, Stufen zum Ziel anzulegen, also kleinere Teilziele zu definieren.
 - ▶ **A:** Attraktiv – Warum ist es für mich wichtig, dieses Ziel zu erreichen? Finden Sie möglichst persönliche („ursprüngliche“) Argumente.
-

- ▶ **R:** Realistisch – Das Ziel muss aus eigener Kraft erreichbar sein. Ist man von äußeren Dingen abhängig, ist es nur ein Wunsch, aber kein ernstzunehmendes Ziel.
- ▶ **T:** Terminiert – Angabe eines genauen Erfüllungszeitpunktes.
- ▶ **(e):** ecology – Hier steht die Frage dahinter: Welche Auswirkungen hat es auf mich und mein Leben, wenn ich mein Ziel erreiche?

1. Situationsspezifische Zielvorgabe

Erste Aufgabe ist, ein konkretes Bild vom Ziel im Geist zu malen.



Wie machen es Sportler?

Hochleistungssportler sind perfekt durchtrainiert und hoch spezialisiert. Über den Erfolg in einem Wettkampf entscheidet am Ende, wer im Kopf am stärksten ist. Um dies zu erreichen, bereiten sich die Sportler mental aktiv vor. Sie erzeugen im Geist ein Siegerbild. Sie sehen sich in diesem Bild, wie sie als Erste oder Erster in einer bestimmten Zeit über die Ziellinie schreiten oder fahren. Sie sehen, wie sie jubeln. Dabei entfaltet sich ein Glücksgefühl. Die Frage nach dem sich einstellenden Gefühl beim Erreichen des gesteckten Ziels ist wichtig. Durch dieses Gefühl wird das Ziel mit positiven Emotionen aufgeladen. Diese sind der Motor zum Erreichen des Ziels.

Dabei können mehrere typische Fragen gestellt werden, die bei der Suche nach dem richtigen Bild helfen:

- ▶ „In welcher Situation will ich wie genau mein QMS betrachten?“ Es könnte sein, dass Sie sich als Zielbild ein Kundenmeeting wählen, auf dem Sie Ihrem Kunden über