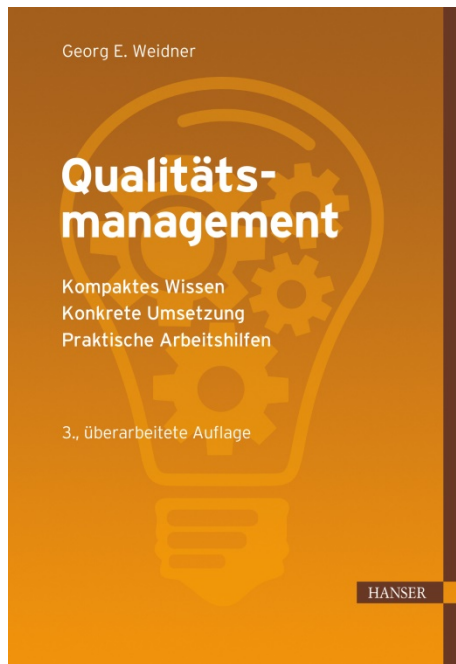


# HANSER



## **Leseprobe**

zu

## **„Qualitätsmanagement“**

von Georg E. Weidner

ISBN: 978-3-446-46212-0

eBook-ISBN: 978-3-446-46441-4

ePub-ISBN: 978-3-446-46465-0

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-46212-0>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Vorwort

Sie denken darüber nach, die Qualität(en) Ihres Unternehmens zu steigern, oder haben bereits erste Schritte dahingehend unternommen, z. B. den Kauf dieses Buches?

Herzlich willkommen in der spannenden Qualitätswelt!

Ziel dieser 3. überarbeiteten Neuauflage ist es, Ihnen das Thema Qualität und seine Bedeutung sowohl im traditionellen (methodischen) als auch im digitalen (effizient umsetzbaren) Kontext eines modernen Unternehmens so gut wie möglich nahezubringen und Sie während der Erfüllung Ihrer individuellen Qualitätsanforderungen Schritt für Schritt zu begleiten.

Qualität wird in diesem Buch auch weitgehend mit Business Excellence gleichgesetzt, da sich das Blickfeld immer auf alle Unternehmensprozesse und -einheiten beziehen sollte. Business Excellence und damit Qualität entsteht durch die praktische Umsetzung von Erfahrungswerten unter Zuhilfenahme bewährter Theorien und wird dadurch zu „best practice“ (best practice). Es erfolgt also die Transformation von der Theorie in die Praxis. Der Fokus von Qualität sollte somit immer auf der praktischen Umsetzung während des Geschäftsalltags liegen, denn erst dadurch entstehen Ergebnisse (Deliverables), die den gewünschten unternehmerischen Erfolg mit sich bringen. Qualität entsteht also durch tägliche (Inter-)Aktion und nicht, wie oftmals vermutet, durch - wenn auch noch so sorgfältige - Dokumentationsarbeit.

Im unternehmerischen Umfeld bildet die Einführung von Qualität unter anderem in Form eines praxisbezogenen Qualitätsmanagementsystems (QMS) oder gleich eines Integrierten Managementsystems (IMS) eine solide strategische Grundlage für nachhaltigen operativen Erfolg. Doch Achtung, die Qualität eines eingeführten QMS/IMS ist nur so gut wie die Qualität des Einführungsprojekts selbst, womit wir wieder bei der Qualität der UMSETZUNG wären.

Die Implementierung von Qualität in unsere aktuelle Zeitrechnung sollte immer im modernen und zukunftsgerichteten Kontext betrachtet und umgesetzt werden, im Kontext von QUALITÄT 5.0 (siehe Kapitel „Qualität schreibt Geschichte“).

Also Qualität im Dreigestirn a) der digitalen Transformation (Wirtschaft 4.0), b) der unternehmerischen Globalisierung und c) der Zugänglichkeit für alle, also für alle Menschen, die Qualität entweder selbst erzeugen, von anderen lernen oder mit anderen teilen möchten.

QUALITÄT 5.0 hat somit ein nie zuvor dagewesenes Erscheinungsbild im Gepäck, gepaart mit völlig neuen Anwendungsmöglichkeiten im Kontext der Sharing Economy und gestützt durch digitale Methoden und Werkzeuge.

Für alle Anwender einschließlich Generation X (bis etwa 1980 Geborene) fordert diese 5. Qualitäts(r)evolution eine Portion Veränderungsbereitschaft, um die neuen Anforderungen zu adaptieren und sich entsprechend zunutze zu machen (siehe Kapitel „Change Management“).

Den jüngeren Generationen Y und Z hingegen erscheint die von – teils disruptiver – Innovation geprägte neue Qualitätswelt zur Erfüllung ihrer Anforderungen meist nicht nur auf der Höhe der Zeit, sie fordern sie bereits heute mit Nachdruck ein, um nicht zuletzt auch auf ihre Bedürfnisse in Bezug auf einen attraktiven Arbeitsplatz aufmerksam zu machen.

Zur wirkungsvollen Marktpositionierung oder Repräsentation Ihres Unternehmens kann im Anschluss an ein erfolgreiches QMS/IMS-Einführungsprojekt auch eine entsprechende Zertifizierung als eine Art offizielles „Aushängeschild für Qualität“ sinnvoll sein. Auch hierzu finden Sie in einem späteren Kapitel entsprechende Praxisinformationen, welche sich unter anderem an den Maßgaben der international anerkannten Qualitätsnorm DIN EN ISO 9001 in ihrer aktuellsten Version 2015 orientieren.

Dieses Buch soll Ihnen während der unterschiedlichen Projektphasen als Coach, Sparringspartner und später als Nachschlagewerk zur Seite stehen, um

- sich mit den wichtigsten Grundlagen von Qualität vertraut zu machen,
- traditionelle wie innovative Qualitätswerkzeuge einfach und erfolgreich anzuwenden,
- ein solides Qualitätsmanagementsystem weitgehend in Eigenregie einzuführen,
- Ihr Unternehmen nach Maßgaben der DIN EN ISO 9001:2015 zertifizieren zu lassen,
- Qualität gewinnbringend für sich arbeiten zu lassen und stetig weiterzuentwickeln.

Die buchbegleitende Internetseite hält für Sie praktisches Umsetzungsmaterial bereit. Sie finden diese unter: [www.q-50.org](http://www.q-50.org).

Unsere moderne demokratische Welt wurde seit Angedenken immer durch freie Meinungsäußerung, Diversifikation und die Berücksichtigung unterschiedlicher Ansichten bereichert. In diesem Kontext werden Sie auf Ihrer Qualitätsreise durch dieses Buch auch immer wieder mal auf unterschiedliche Aussagen von unter-

schiedlichen Menschen zum Thema Qualität stoßen, welche so freundlich waren, zum Gelingen dieses Buches beizutragen. Dadurch möchte ich Ihnen – meinen Lesern – auch unterschiedliche Ansichten zum Thema Qualität – von bekannteren und unbekannteren Menschen aus meinem persönlichen Umfeld, welche ich dazu befragt habe – näherbringen.

An dieser Stelle möchte ich mich auch bei all meinen Lesern – Unternehmer, Führungskräfte, Qualitätsbeauftragte, Berater, aber auch private Einzelpersonen – für die zahlreichen positiven Rückmeldungen sehr, sehr herzlich bedanken.

Herzlichen Dank aber auch für die konstruktive Kritik, z. B. in Form von Wünschen zur Weiterentwicklung und zu Erweiterungen unterschiedlicher Inhalte. Ich bessere mit jeder Auflage an unterschiedlichen Stellen nach, solange dies das Wesen des Buches als verständlicher Anwendungsbegleiter auch für Einsteiger zulässt. Ich bitte die Qualitätsprofis unter uns für manch vereinfachte Darstellung um Verzeihung. Zur Vertiefung unterschiedlicher Methoden und Werkzeuge möchte ich daher gerne auch auf hervorragende Erweiterungs- und Vertiefungsliteratur einzelner Bereiche verweisen (z. B. unter [www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)).

Das Ihnen vorliegende Praxisbuch möchte das Thema Qualität über Parameter wie „verständlich“ und „zugänglich“ speziell auch für Menschen umsetzbar machen, deren fachlicher Tätigkeitsschwerpunkt im Tagesgeschäft auf andere Themen gerichtet ist, die aber von den zahlreichen Vorteilen des Aktionshebels Qualität profitieren möchten. Das Motto dieser Neuauflage lautet somit nach wie vor: „Qualität für ALLE!“

Qualität sollte im Tagesgeschäft so selbstverständlich sein wie ein Wasser- oder Stromanschluss, denn sie kann ein Vielfaches davon einbringen, was Erstere kosten. Dies setzt voraus, dass die Grundlagen und somit das Wesen von Qualität verstanden wurde und entsprechende Methoden und Werkzeuge aktiv genutzt werden. Denn selbst der innovativste Sportwagen gewinnt nur dann Rennen, wenn er bewegt wird – mit dem optimalen Sprit und von einem sachkundigen Fahrer.

Ein Unternehmen mit der passenden Qualitäts- und Managementinfrastruktur fühlt sich auf der Rennstrecke der globalen Wirtschaft also viel wohler als in der Garage. Und bei richtiger Nutzung werden Sie damit auch Rennen gewinnen – denn Qualität siegt!

Ich wünsche Ihnen nun viel Freude bei der Lektüre dieses Buches, maximalen Erfolg bei der Umsetzung sowie im täglichen Umgang mit QUALITÄT 5.0 – beruflich wie privat.

München, Frühjahr 2020

*Georg E. Weidner*

Über Ihre Meinung, Kritik und Praxiserfahrungen würde ich mich sehr freuen!

**Kontakt**

Institute for Innovation & Improvement GmbH & Co. KG

Georg E. Weidner

Trimburgstraße 2

DE-81249 München

Tel.: +49 89 889 884 – 80

Fax.: +49 89 889 884 – 86

[q-50@institute-ii.com](mailto:q-50@institute-ii.com)

[www.institute-ii.com](http://www.institute-ii.com)

# Inhalt

<b>Wie nutze ich dieses Buch?</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Zusatzmaterial</b> .....	<b>XV</b>
<b>1 Mit Qualität zum Erfolg</b> .....	<b>1</b>
1.1 Welche Vorteile bietet ein Qualitätsmanagementsystem? .....	3
1.2 Qualität schreibt Geschichte – vom Altertum bis 5.0 .....	6
1.2.1 Qualität im Altertum (1.0) .....	7
1.2.2 Qualität im Mittelalter (2.0) .....	8
1.2.3 Qualität im Industriezeitalter (3.0) .....	8
1.2.4 Qualität 4.0 – Vorbeugen statt heilen .....	10
1.3 Qualität 5.0 – digital, global und zugänglich für alle .....	11
1.3.1 Quality Y für Generation Y .....	12
1.3.2 Der moderne Qualitätsbegleiter .....	14
1.3.3 Sharing Economy – Teilen mit Verantwortung .....	15
1.3.4 Geteilte Qualität ist mehr Qualität .....	15
1.4 Die vier Grundsätze für Qualität .....	16
1.4.1 Grundsatz 1 – Die Definition für Qualität .....	19
1.4.2 Grundsatz 2 – Das System, das Qualität bewirkt .....	20
1.4.3 Grundsatz 3 – Der Leistungsstandard für Qualität .....	25
1.4.4 Grundsatz 4 – Der Maßstab für Qualität .....	28
1.5 Das Qualitätsmanagementsystem .....	31
1.6 Wie funktioniert ein QMS? .....	33
1.7 Was ist eine Norm? .....	34
1.7.1 DIN EN ISO 9001 und Co. .....	35
1.7.2 Die Normenfamilie .....	37
1.7.3 Nachbarn der ISO 9001 .....	38

<b>2</b>	<b>Quality Coaching</b> .....	<b>41</b>
2.1	Das MEMO-Prinzip .....	42
2.2	Aufbau- oder Ablauforganisation? .....	47
2.3	Prozessmanagement .....	51
2.3.1	Prozesskette .....	51
2.3.2	Prozessarten .....	52
2.3.3	Prozessebenen .....	54
2.3.4	Darstellung von Prozessabläufen .....	55
2.4	Effizienz versus Effektivität .....	58
<b>3</b>	<b>Das Einmaleins des Projektmanagements anwenden</b> .....	<b>61</b>
3.1	Projektdefinition .....	62
3.2	Projektorganisation .....	62
3.3	Projektrollen .....	63
3.3.1	Auftraggeber des Projekts .....	64
3.3.2	Projektsponsor .....	65
3.3.3	Lenkungsgremium .....	65
3.3.4	Projektleiter .....	65
3.3.5	Projektcontroller .....	66
3.3.6	Projektmitarbeiter .....	67
3.3.7	Projektcoach und Berater .....	67
3.3.8	Fachspezialisten .....	68
3.4	Projektkarriere .....	68
3.4.1	Phase 1 – Projektvorbereitung .....	68
3.4.2	Phase 2 – Projektplanung .....	69
3.4.3	Phase 3 – Projektdurchführung .....	72
3.4.4	Phase 4 – Projektabschluss und Review .....	75
<b>4</b>	<b>Veränderungen meistern</b> .....	<b>81</b>
4.1	Change Management .....	81
4.1.1	Zusammenstellung des QM-Projektteams .....	82
4.1.2	Führung durch Veränderungsprozesse .....	84
4.1.3	Erfolgsfaktoren guter Führung .....	85
4.1.4	Das Tal der Tränen .....	87
4.2	Teamwork .....	88
4.2.1	Die Gruppenuhr .....	89
4.2.2	Rahmenbedingungen .....	92
4.2.3	Atmosphäre .....	94
4.2.4	Brainstorming – die Traditionsmethode .....	95

4.2.5	Konsensfindung .....	96
4.2.6	Konfliktlösung .....	97
4.3	Arbeitstechniken .....	97
4.3.1	Moderation .....	99
4.3.2	Visualisierung .....	100
4.3.3	Präsentation .....	102
4.3.4	Kommunikation: Der Kunde und der Lieferant .....	104
4.3.5	Zeitmanagement in 100 Sekunden .....	108
<b>5</b>	<b>Ihr QM-Werkzeugschrank .....</b>	<b>113</b>
5.1	KVP - der Qualitätsmotor .....	116
5.2	Prozessmodell Turtle-Diagramm - ein Mastertool .....	119
5.3	Poka Yoke .....	126
5.4	Die FMEA .....	127
5.5	Die 8D-Methode .....	130
5.6	Die 5W-Technik .....	132
5.7	Das Ishikawa-Diagramm .....	134
5.8	Die Fehlersammelliste .....	136
5.9	Die Pareto-Analyse .....	138
<b>6</b>	<b>Die Umsetzung von Qualität im Unternehmen .....</b>	<b>143</b>
6.1	Der Projektplan .....	144
6.2	Information an alle .....	145
6.3	Der Check-up .....	148
6.4	Unternehmensleitbild, Strategie und Ziele entwickeln .....	151
6.5	Unternehmensstruktur und -fähigkeit anpassen .....	156
6.6	Projektteam zusammenstellen .....	159
6.7	Qualitätsmultiplikatoren trainieren .....	161
6.8	Prozesslandschaft erarbeiten .....	165
6.9	Prozesse erfassen und verbessern .....	169
6.10	Qualitätsdokumentation erstellen .....	173
6.11	Systembewertung - interne Audits durchführen .....	177
6.12	Unternehmen auf die Zertifizierung vorbereiten .....	178



<b>7</b>	<b>Digitale Werkzeuge zur Qualitätssteigerung</b> .....	<b>183</b>
7.1	emilQ DAILY® - das cloudbasierte Qualitätstoolkit .....	183
7.2	Joomla! - eine Open-Source-Alternative .....	192
<b>8</b>	<b>Die Zertifizierung</b> .....	<b>201</b>
8.1	Grundsätzliches .....	201
8.2	Was Sie unbedingt beachten sollten .....	203
<b>9</b>	<b>Qualität (er)leben</b> .....	<b>207</b>
	<b>Dank</b> .....	<b>213</b>
	<b>Autor</b> .....	<b>215</b>
	<b>Index</b> .....	<b>217</b>

# 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 Stolperfälle.



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](http://www.q-50.org). Die Arbeitshilfen stehen Ihnen zusätzlich auch in MS-Office-Formaten unter [www.hanser-fachbuch.de/9783446462120](http://www.hanser-fachbuch.de/9783446462120) unter Extras zur Verfügung.



# 1

## Mit Qualität zum Erfolg

*„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 Antrieb 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.



Geht man die "Mission Qualität" von Beginn an richtig an, etabliert man einen Schlüssel für nachhaltigen Erfolg!

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, web-basierter 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 m<sup>2</sup>).
- 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 „Gute schlecht-hin“ 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 einheimischen 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.

# Autor



Georg E. Weidner, geb. am 18. Mai 1970 in München, ist geschäftsführender Gesellschafter der Institute for Innovation & Improvement GmbH & Co. KG und Gründer von emilQ® EXCELLENCE & TV. Zuvor war er Vizepräsident und Betrauter für Qualitäts- und Organisationsentwicklung bei der Vestas Wind Systems AG, dem Weltmarktführer im Bereich Windenergie mit Hauptsitz in Dänemark.

Georg E. Weidner berät und coacht Unternehmen auf internationaler und interkultureller Ebene. Darüber hinaus hält er Vorträge und gibt Seminare zu den Themen Qualität, Führung, Innovation & Digitale Bildung.

Während diverser Auslandsstationen in Asien, den USA und Europa entwickelte er das MEMO-Prinzip® und die Grundlage für die Innovationsplattform „emilQ DAILY®“. Er erhielt im Jahr 2003 einen Lehrauftrag für prozessorientiertes Qualitätsmanagement an der Hochschule Kempten.

Georg E. Weidner beschäftigt sich seit 1998 mit der Qualitäts- und Innovationssteigerung in allen Geschäftsbereichen sowie mit dem Methodentransfer in individuelle Interessensbereiche. Seine weitere Leidenschaft gilt seiner Familie und der Musik.

Weiterführende Informationen finden Sie unter [www.institute-ii.com](http://www.institute-ii.com).

# Index

## Symbole

5W-Technik 130 ff.  
8D-Methode 114, 130, 176

## A

Ablauf 123  
Ablauforganisation 47  
Altertum 7  
Anforderung 19  
Arbeitstechnik 97  
Atmosphäre 94  
Aufbauorganisation 47  
Aufgaben- und Projektliste  
(APL) 93  
Aufgabenverteilung 93  
Auftraggeber 64, 75  
Ausbildung 124

## B

Berater 67, 83 f.  
Bescheidenheit 84  
Bestandsaufnahme 148  
Best Practice 5, 34, 123  
Betriebsrat 65, 143, 146,  
158, 180  
Beziehungsebene 90  
Brainstorming 95, 99,  
129 ff., 134 f., 137, 155

## C

Change Management 81,  
177  
Coach 67, 84  
Content Management  
System (CMS) 192

## D

Design Thinking 95  
Diagramm 101  
Dialog 105  
DIN EN ISO 9001:2015  
18, 35, 64, 148, 151, 156,  
159, 161, 164, 168, 173,  
177 f., 180  
Dokumentation 173, 176,  
179

## E

Effektivität 58  
Effizienz 58  
EFQM Excellence Model  
11, 37  
Eisberg PdA 30  
Eisenhower-Prinzip 109  
Emotion 86  
Entscheidungsspielraum  
86  
Erholungspause 93  
Eröffnungsveranstaltung  
145

## F

Fachspezialisten 68  
Fähigkeit 33, 44, 51, 149,  
156 f., 176 f.  
Fähigkeitsmatrix 159  
Feedback 74, 103, 107,  
149  
Fehlerkosten 22 f.  
Fehlersammelliste 134,  
136, 138  
Findungsphase 91  
Flussdiagramm 56  
FMEA 127  
Forming 91  
Führung 46, 84, 149  
Führung, Erfolgsfaktoren  
85  
Führungsprozess 53

## G

Gantt-Diagramm 144  
Gegenwart 10  
Geschäftsprozessmodellie-  
rung 174  
Gesprächsatmosphäre  
107  
Gestaltungselement 101  
Grafik 101  
Gruppenuhr 89

**H**

Handlungsflexibilität 70  
Histogramm 134

**I**

Industriezeitalter 8  
Infrastruktur 124, 147,  
150, 154, 158, 160, 172  
Input 51, 122, 146, 149,  
153, 157, 160, 163, 166,  
169, 176, 179  
Integriertes Management-  
system (IMS) 39  
Internes Audit 177  
Ishikawa-Diagramm  
130 f., 134, 137  
ISO 14001 38

**K**

Kenntnis 124  
Kernprozess 53  
Key Performance Indicator  
(KPI) 123  
Kick-off-Meeting 66, 70  
KISS-Regel 18  
Kommunikation 104,  
106 f.  
Konfliktlösung 97  
Konsensfindung 96  
Kontinuierlicher Verbesse-  
rungsprozess (KVP) 11,  
116, 119, 162, 172, 207  
Korrelationsdiagramm  
134  
Kosten 4, 22 f., 30, 33,  
108, 124  
Kundenanforderung 11,  
40  
Kundenzufriedenheit 4,  
148, 164, 178, 203

**L**

Leidenschaft 86  
Leistungsfähigkeit 87  
Leistungsphase 92  
Leistungsstandard 25,  
123  
Leitungsprozess 53  
Lenkungs-gremium 64 f.,  
75, 100, 143, 146  
Lieferant 104

**M**

Made in Germany 8  
Managementprozess 53  
Marktzugang 5  
Matrixorganisation 48  
Matrixorganisation, ablauf-  
orientierte 49  
Matrixorganisation, auf-  
bauorientierte 49  
MEMO-Prinzip 42  
Mensch 43  
Mitarbeiter 42, 46  
Mitarbeiterbefragung 164  
Mitarbeitermeinung 148  
Mitarbeiterzufriedenheit  
148  
Mittelalter 8  
Moderation 99

**N**

Norm 18, 34 f., 37, 45,  
62, 148, 159, 161, 164, 168,  
173, 177 f., 180  
Norming 92  
Null Fehler 10, 25, 83,  
113, 123, 137, 156, 176, 210

**O**

Oberste Leitung 41, 64,  
146, 149 f., 153 f., 157,  
178 f.

OHSAS 18001 38  
Orientierung 44  
Output 51, 121

**P**

Pareto-Analyse 130 f.,  
134, 138  
PdA-Eisberg 114  
PDCA-Zyklus 117 f., 130  
Performing 92  
PERT-Diagramm 144  
Poka Yoke 126  
Präsentation 102 f.  
Preis der Abweichung  
(PdA) 21, 23, 28, 114  
Preis der Übereinstim-  
mung (PdÜ) 21, 24  
Priorisieren 109  
Produktqualität 4  
Projektabschluss 75  
Projektauftrag 69  
Projektcontroller 65 f.  
Projektcontrolling 72 f.  
Projektdefinition 62  
Projektdurchführung 72  
Projektergebnis 72  
Projektkarriere 68  
Projektleiter 61 f., 64 ff.,  
75, 143  
Projektmanagement 41  
Projektmarketing 74  
Projektmitarbeiter 65,  
67, 160, 168  
Projektorganisation 62  
Projektplan 71, 144  
Projektplanung 69  
Projektreview 76 ff.  
Projektrolle 63  
Projektsponsor 65  
Projektstatusbericht 73  
Projektteam 65, 68 f.,  
72, 74 f., 82, 84, 97, 159,  
161 f., 164, 166 f., 169,  
172 ff.

- Projektvorbereitung 68  
 Projektziel 72  
 Projektreview 75  
 Prozess 42, 44, 46, 51, 53, 169, 176 f.  
 Prozessablauf 55  
 Prozessart 52  
 Prozess-Assessment 148 f.  
 Prozessbürokratie 55  
 Prozessebene 54  
 Prozesskette 51  
 Prozesskosten 22 f.  
 Prozesslandschaft 56, 165  
 Prozessmanagement 51  
 Prozessschaubild 54  
 Prozessumfang 121  
 Puffer 70
- Q**
- Qualitätsanforderung 2  
 Qualitätsdefinition 19  
 Qualitätsdokumentation 173  
 Qualitätsgeschichte 6  
 Qualitätshaus 18  
 Qualitätskriterium 2, 205  
 Qualitätsmanagement-beauftragter (QMB) 33, 162  
 Qualitätsmanagementsystem (QMS) 3, 31, 33, 143  
 Qualitätsmaßstab 28  
 Qualitätsmultiplikator 161  
 Qualitätsregelkarte 134  
 Qualitätssprache 18  
 Qualitätswerkzeug 147, 150, 155, 158, 160, 168, 172
- R**
- Reflexion 86
- Regelungsphase 92  
 Reputation 4, 204  
 Risikoreduktion 4
- S**
- Sachebene 90  
 SMART 72  
 Softwarelösung 183  
 Soll-Zustand 177  
 Spielregel 93, 123, 147, 150, 154, 158, 168, 172  
 Stakeholder 152  
 Statusmeeting 72  
 Storming 91  
 Strategie 10, 33, 42 ff., 46, 51, 116, 149, 151, 176 f., 207  
 Streitphase 91  
 Struktur 33, 42 ff., 46 f., 51, 149, 156 f., 176 f.  
 Supportprozess 53  
 Swimlane-Diagramm 55  
 Synergie 5  
 System 20, 32  
 Systemabbildung 183  
 Systembewertung 177
- T**
- Tagesordnung 92  
 Teammitglied 83, 99  
 Teamwork 88  
 Text 102  
 Transparenz 4, 85  
 Turtle-Diagramm 57, 106, 119, 145, 147, 160 f., 168, 170, 172, 174
- U**
- Unternehmen 43, 178  
 Unternehmenskultur 152  
 Unternehmensleitbild 151, 174, 176
- Unterstützungsprozess 53
- V**
- Veränderungsprinzip 85  
 Veränderungsprozess 84  
 Veränderungsprozess, Phasenmodell 87  
 Verantwortung 41, 83  
 Verbesserungsprojekt 168  
 Verhalten 103  
 Vier Grundsätze für Qualität 10, 16  
 Visualisierung 100  
 Visualisierungsmittel 101  
 Vorbeugung 10, 20, 114, 130  
 Vorbildfunktion 41, 86  
 Vorgabe 123  
 Vorgehensweise 146, 150, 153, 157, 160, 163, 166, 169, 177 ff.
- W**
- Wachstum 5, 116  
 Wettbewerbsvorteil 5  
 Willensstärke 84
- Z**
- Zeit 4, 33, 101, 108, 121  
 Zeitmanagement 108  
 Zertifizierung 178, 201  
 Ziel 146, 149, 151, 155 f., 160, 162, 165, 169, 175, 179  
 Zielsetzung 92