



Leseprobe

Georg E. Weidner

Qualitätsmanagement

- Kompaktes Wissen- Konkrete Umsetzung- Praktische Arbeitshilfen

ISBN (Buch): 978-3-446-43839-2

ISBN (E-Book): 978-3-446-43850-7

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43839-2>

sowie im Buchhandel.

Weidner

Qualitätsmanagement

Georg E. Weidner

QUALITÄTSMANAGEMENT

- Kompaktes Wissen
- Konkrete Umsetzung
- Praktische Arbeitshilfen

HANSER



MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C014889

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2014 Carl Hanser Verlag München
<http://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel
Herstellung: Thomas Gerhardy
Illustrationen: Daniel Trylski
Videoproduktion (E-Book): emilQ TV, München
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk
Druck & Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-43839-2
E-Book-ISBN 978-3-446-43850-7

Vorwort

Sie denken darüber nach oder haben sich bereits dafür entschieden, die Qualität(en) Ihres Unternehmens zu steigern?

Als eine gewinnbringende Grundlage hierfür hat sich die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) bewährt. Darin können Sie alle Abteilungen, Bereiche und Prozesse integrieren, um je nach individuellen Anforderungen die Qualität in allen oder einzelnen Teilen zu verbessern.

Wenn Sie sich darüber hinaus dazu entscheiden, Ihr QMS entlang einer anerkannten Norm einzuführen, haben Sie im Anschluss die Möglichkeit einer Zertifizierung, welche einem „Aushängeschild für Qualitätsunternehmen“ entspricht. In diesem Zusammenhang orientieren wir uns in diesem Buch an den Maßgaben der am häufigsten implementierten und international anerkannten Qualitätsnorm DIN EN ISO 9001:2008.

Gepaart mit Ihrem Tagesgeschäft kann ein individuelles Qualitätsmanagementsystem kraftvolle und gewinnbringende Dienste für Sie leisten. Dies setzt voraus, dass es lückenlos etabliert und aktiv genutzt und gelebt wird. Hierfür versteht sich dieses Buch als Ihr Coach und Sparringspartner. Es wird Ihnen zur Seite stehen, um

- sich mit den Hintergründen und wichtigsten Grundlagen von und um Qualität vertraut zu machen,
- bewährte und praxisnahe Qualitätswerkzeuge einfach und erfolgreich anzuwenden,
- ein Qualitätsmanagementsystem weitgehend in Eigenregie einzuführen,
- Ihr Unternehmen nach Maßgaben der DIN EN ISO 9001:2008 zertifizieren zu lassen,
- Ihr implementiertes QMS gewinnbringend für Sie arbeiten zu lassen und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Mit einem QMS werden Sie sich einen Sportwagen zulegen, der sich auf der Rennstrecke viel wohler fühlt als in der Garage. Und bei richtiger Nutzung können Sie damit auch Rennen gewinnen – denn Qualität siegt!

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

München, Frühjahr 2014

Georg E. Weidner

Während der Erstellung des Manuskripts zu diesem Buch, habe ich mich bemüht, einerseits dem Umfang der Thematik Qualität gerecht zu werden und andererseits ein praxisorientiertes und kompaktes Werk zu schaffen. Daher ergeben sich zweifelsohne Möglichkeiten zur weiteren Vertiefung der dargestellten Inhalte.

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

Kontakt

Georg E. Weidner

Bäckerbauerstraße 7

81241 München

Germany

Tel.: +49 89 88 99 86-20

Fax: +49 89 89 86 72-25

office@emilq.com

www.emilQ.com

Inhalt

Wie nutze ich dieses Buch?	XI
1 Mit Qualität zum Erfolg	1
1.1 Welche Vorteile bietet ein Qualitätsmanagementsystem?	3
1.2 Woher kommt Qualität?	5
1.2.1 Qualität im Altertum	5
1.2.2 Qualität im Mittelalter	6
1.2.3 Qualität im Industriezeitalter	7
1.2.4 Qualität bis heute	8
1.3 Die vier Grundsätze für Qualität	10
1.3.1 Grundsatz 1 – Die Definition für Qualität	12
1.3.2 Grundsatz 2 – Das System, das Qualität bewirkt	13
1.3.3 Grundsatz 3 – Der Leistungsstandard für Qualität	17
1.3.4 Grundsatz 4 – Der Maßstab für Qualität	20
1.4 Das Qualitätsmanagementsystem	22
1.5 Wie funktioniert ein QMS?	24
1.6 Was ist eine Norm?	25
1.6.1 DIN EN ISO 9001 und Co.	26
1.6.2 Die Normenfamilie	29
1.6.3 Nachbarn der ISO 9001	29
2 Quality Coaching	33
2.1 Das MEMO-Prinzip	34
2.2 Aufbau- oder Ablauforganisation?	38
2.3 Prozessmanagement	42
2.3.1 Prozesskette	42
2.3.2 Prozessarten	43
2.3.3 Prozessebenen	45
2.3.4 Darstellung von Prozessabläufen	46
2.4 Effizienz versus Effektivität	49

3	Das Einmaleins des Projektmanagements anwenden	51
3.1	Projektdefinition	52
3.2	Projektorganisation	53
3.3	Projektrollen	53
3.3.1	Auftraggeber des Projekts	54
3.3.2	Projektsponsor	54
3.3.3	Lenkungsgremium	54
3.3.4	Projektleiter	54
3.3.5	Projektcontroller	55
3.3.6	Projektmitarbeiter	56
3.3.7	Fachspezialisten	56
3.3.8	Projektcoach und Berater	56
3.4	Projektkarriere	57
3.4.1	Phase 1 – Projektvorbereitung	57
3.4.2	Phase 2 – Projektplanung	58
3.4.3	Phase 3 – Projektdurchführung	61
3.4.4	Phase 4 – Projektabschluss und Review	64
4	Veränderungen meistern	69
4.1	Change Management	69
4.1.1	Zusammenstellung des QM-Projektteams	70
4.1.2	Führung durch Veränderungsprozesse	71
4.1.3	Erfolgsfaktoren guter Führung	72
4.1.4	Das Tal der Tränen	74
4.2	Teamwork	76
4.2.1	Die Gruppenuhr	77
4.2.2	Rahmenbedingungen	79
4.2.3	Atmosphäre	81
4.2.4	Brainstorming	82
4.2.5	Konsensfindung	83
4.2.6	Konfliktlösung	84
4.3	Arbeitstechniken	85
4.3.1	Moderation	86
4.3.2	Visualisierung	87
4.3.3	Präsentation	90
4.3.4	Kommunikation: Der Kunde und der Lieferant	91
4.3.5	Zeitmanagement in 100 Sekunden	95
5	Ihr QM-Werkzeugschrank	99
5.1	KVP – Motor des QMS	101
5.2	Prozessmodell Turtle-Diagramm – ein Mastertool	103
5.3	Poka Yoke	111

5.4 Die FMEA	113
5.5 Die 8D-Methode	115
5.6 Die 5W-Technik	117
5.7 Das Ishikawa-Diagramm	119
5.8 Die Fehlersammelliste	121
5.9 Die Pareto-Analyse	122
6 Qualitätsmanagementsystem einführen	127
6.1 Der Projektplan	128
6.2 Eröffnungsveranstaltung durchführen	129
6.3 Die Bestandsaufnahme	132
6.4 Unternehmensleitbild, Strategie und Ziele entwickeln	135
6.5 Unternehmensstruktur und -fähigkeit anpassen	139
6.6 Projektteam zusammenstellen	142
6.7 Qualitätsmultiplikatoren trainieren	144
6.8 Prozesslandschaft erarbeiten	147
6.9 Prozesse erfassen und verbessern	151
6.10 Qualitätsdokumentation erstellen	154
6.11 (Qualitäts-)Managementhandbuch erzeugen	159
6.12 Systembewertung – Interne Audits durchführen	161
6.13 Unternehmen auf die Zertifizierung vorbereiten	162
7 Softwarelösungen zur Systemabbildung	167
7.1 LISA – die Lady mit Struktur	167
7.2 ViFlow – Prozessmodellierung mit Komfort	170
7.3 Joomla! – eine Open-Source-Alternative	174
8 Die Zertifizierung	181
8.1 Grundsätzliches	181
8.2 Was Sie unbedingt beachten sollten	183
8.3 Zertifizierungspartner – TÜV SÜD	185
8.4 Zertifizierungspartner SQS Schweiz	188
9 Qualität (er)leben	195
Dank	199
Autor	203
Index	205

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 drei 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.

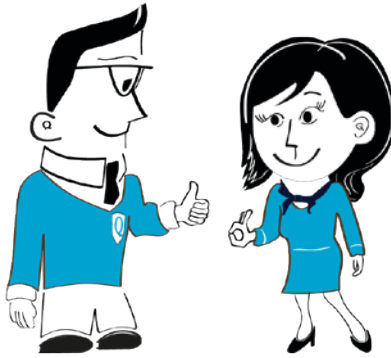


Tipps und Tricks, die die Umsetzung erleichtern sollen.



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:



Mit E-Book PLUS⁺

Zu diesem Werk erhalten Sie ein kostenloses E-Book PLUS⁺ (siehe den vorne eingedruckten Code). Das E-Book PLUS⁺ ist mit interaktiven Elementen ausgestattet. Sie können im E-Book PLUS⁺ die in diesem Buch enthaltenen Videos und Arbeitshilfen direkt öffnen. Zudem finden Sie am Ende der Kapitel interaktive Frage- und Antwortelemente.

Das E-Book PLUS⁺ lässt sich bequem auf Ihrem iPad nutzen. Sollten Sie kein iPad besitzen, dann können Sie sich das E-Book auch als pdf-Datei herunterladen (siehe ebenfalls den vorne eingedruckten Code). Die Zusatzmaterialien einschließlich der Videos finden Sie in diesem Fall zum Download unter www.emilq.com/qualitaeterleben. Die Arbeitshilfen stehen Ihnen zusätzlich auch unter www.hanser-fachbuch.de/9783446438392 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 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*“.

Man kann Qualität als eine Art Spiel betrachten – als ein ernst zu nehmendes Spiel, bei dem es Gewinner und Verlierer gibt und welches sich wie Fußball, Schach oder die Formel 1 zum einen durch bestimmte Eigenschaften und Regeln auszeichnet. Zum anderen gilt es, diese präzise einzuhalten, um das Spiel erfolgreich zu durchlaufen und als Gewinner hervorzugehen.

Jesse Schell gilt als erfolgreichster Spieledesigner der Welt. Angelehnt an sein Buch *The Art of Game Design* (Burlington 2008), hier die zehn Erfolgskriterien für ein erfolgreiches Spiel – 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 – wie ein QMS.

Nehmen Sie sich bitte ein paar Minuten Zeit und beschreiben Sie, was Qualität für *Sie* 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, Künstler und Sportler haben Qualität bereits zur persönlichen Verpflichtung erklärt und bemühen sich um die Einbindung und Unterstützung des sie umgebenden Umfeldes. Für den Erfolg durch Qualität spielen Faktoren wie die Unternehmensgröße, Mitarbeiterzahl, Marktdurchdringung oder das Umsatzvolumen eines Unternehmens oder Vorhabens nur eine untergeordnete Rolle. Vielmehr kommt es bei der Umsetzung auf die Herangehensweise an, also darauf, **wie** man Dinge tut. Und das gilt für jeden einzelnen „Spieler“ im Unternehmen, egal, welche Rolle er bekleidet.

Die Qualitätsanforderungen der modernen Wirtschaftswelt steigen ständig, da es der Kunde vermag, seine Ansprüche immer stärker durchzusetzen. Objektiv betrachtet, haben sich die grundlegenden Qualitätskriterien über Jahrzehnte, ja Jahrhunderte hinweg nicht verändert. Jedoch ergibt sich heute durch moderne Medien wie z. B. das Internet eine zunehmende Markttransparenz, womit Produkte und Dienstleistungen schlicht vergleichbarer werden. Daraus resultiert erhöhter Wettbewerbsdruck und damit das Erfordernis, einfach besser zu werden. Aus diesem Grunde fokussieren sich viele Marktteilnehmer auf beständige Qualität bei zeitgleich attraktiven Preisen – eine Herausforderung.

Da die Qualitätsanforderungen der Kunden an Produkte und Dienstleistungen zwar bestehen, jedoch noch lange nicht gesättigt sind, hat jeder, der sich dem Spiel um Qualität verpflichtet, 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 mit Veränderungen etablierter Abläufe und Gewohnheiten einher. Da ein solches Verbesserungsprojekt auch finanziell zu Buche schlägt, 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 zur Beantwortung dieser Frage zehn Beweggründe an, warum sich Unternehmer dafür entscheiden, ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen:

1 und 2 – Ersparnis von Zeit und Kosten

Ganz oben und gleichauf rangieren Zeit- und Kostenersparnis. Die vergleichsweise niedrige Investition in ein QMS amortisiert sich innerhalb kurzer Zeit durch effizientere Prozessabläufe und flächendeckende Reduktion von Fehlern. Von jenem Moment an beginnt das Unternehmen, kontinuierlich vom Mehrwert zu profitieren.

3 – Steigerung der Kundenzufriedenheit

Kommunikation ist einer 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

Ein QMS beugt durch entsprechende Prozessdefinitionen und gerichtsfeste Standardisierung von Hauptprozessen hervorsehbaren Risiken vor. Einheitliche Abläufe 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 Interessenpartnern als vertrauensbildende Maßnahme einen systematischen Einblick in relevante Prozessabläufe zu geben. Falls erforderlich kann dabei auch auf Checklisten, Methoden und Arbeitswerkzeuge zugegriffen werden (z. B. bei gemeinsamer Produktentwicklung). In diesem Zusammenhang können erforderliche Veränderungen (z. B. wegen gesetzlicher Vorgaben) aufgrund der Übersichtlichkeit schnell und kostensparend vorgenommen werden.

7 – Verbesserung der Reputation

- a) Ein QMS führt zur Steigerung der Produkt- und Dienstleistungsqualität. Dadurch verbessert sich die Reputation.
- b) Ein Qualitätsmanagementsystem wird in der Regel entlang einer einschlägigen Norm eingeführt und durch eine entsprechende Zertifizierung in seiner Funktion bestätigt. Durch die Einbindung des verliehenen Qualitätssiegels in die Geschäftsausstattung wirkt ein Qualitätsunternehmen auch nach außen.

8 – Synergien durch „Best Practices“

Ein QMS unterstützt die Zusammenarbeit im Unternehmen bereits in der Einführungsphase. Arbeitsabläufe und Ergebnisse werden vor einer Implementation in entsprechenden Teams besprochen und ausgetauscht. Dadurch wird eine lernende Organisation geschaffen, welche auch nach der QMS-Einführung Bestand hat. Der zugrunde liegende Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ist der Motor weiterer Verbesserungen und Kosteneinsparungen.

9 – Marktzugänge und Wettbewerbsvorteil

Unternehmen, die mit der Unterstützung eines QMS und der entsprechenden Qualitätsphilosophie arbeiten, haben gegenüber Interessenpartnern einen Vertrauensvorsprung, was einem Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern gleichkommt. Speziell in finanziell unsicheren Zeiten investieren Kunden zunehmend in Unternehmen, auf deren Qualität, Kosten- und Liefertreue sie nachhaltig bauen können. Darüber hinaus kann ein QMS erforderlich sein, um bestimmte Branchen und Märkte überhaupt bedienen zu dürfen.

10 – QMS ermöglicht solides Wachstum

Ein QMS richtet den Fokus aller Interessenpartner auf effektive Prävention und Fehlerfreiheit. Die hieraus generierten Ersparnisse können in das Unternehmen reinvestiert werden und sowohl die finanzielle Stabilität als auch weiteres Wachstum fördern.

Fazit: Unabhängig davon, welcher dieser Beweggründe die Entscheidung beflügelt, ein QMS einzuführen; alle der genannten Faktoren haben eines gemeinsam: Sie lassen ein Unternehmen am Ende eines Tages besser dastehen als zuvor.

■ 1.2 Woher kommt Qualität?



Die Forderung nach Qualität besteht wohl seit Bestehen der Menschheit. Die ersten Aufzeichnungen lassen sich bis ins alte Babylon zurückverfolgen. Eine Zeit, in der es zunächst weniger darum ging, vorbeugende Maßnahmen zu etablieren, um Abweichungen zu vermeiden, als um die Androhung von reaktiver Bestrafung bei Nichterfüllung. Es ist heute noch in einigen Ländern üblich, im Zusammenhang mit durch Menschen verursachten Qualitätsabweichungen persönliche teils körperliche Strafen zu verhängen.

Im Großteil der zivilisierten Welt jedoch veränderte sich im Laufe der Jahre und Jahrzehnte sowohl das Verständnis von Qualität als auch der Weg dorthin. Das Wesen von Qualität blieb jedoch über die Zeit hinweg gleich.

Es geht nach wie vor darum, Wege zu finden und Methoden anzuwenden, um die Anforderungen von Kunden vollständig zu erfüllen, womit sich sagen lässt, dass der Kunde als Empfänger einer Leistung von jeher das Zentrum jeglicher Qualitätsbemühung war. Qualität wird auch aufgrund einer stetig zunehmenden Markt- und Markenvielfalt an Produkten und Dienstleistungen immer populärer. Dies verstärkte zunehmend die Bemühungen vieler Unternehmen, sich darauf auszurichten, die Qualität der eigenen Marken gegenüber anderen Marktteilnehmern zu steigern und wirksam hervorzuheben. Es führte zur Schaffung von qualitativen Alleinstellungsmerkmalen im Sinne von „quality sells“ (= Qualität lässt sich verkaufen).

Die Qualitätsgeschichte führt uns zunächst ins Altertum.

1.2.1 Qualität im Altertum



Babylon, um 1770 v. Chr.

Bereits die alten Babylonier 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 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

Im Mittelalter begann der Zusammenschluss qualitätsbewusster Handwerksmeister zu sogenannten Zünften. 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, und 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 Vorgaben.

Zur Kennzeichnung von erzeugten Qualitätsprodukten wurden Gütesiegel geschaffen. Produkte, die feilgeboten wurden und nicht den festgelegten Kriterien entsprachen,

wurden hingegen vernichtet, sobald sie auf dem Markt gesichtet wurden (billige Stoffe wurden zerschnitten, schlechte Brötchen gewässert etc.).

1.2.3 Qualität im Industriezeitalter

Um 1770 n. Chr. – also ca. 3500 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 Aushängeschild für Qualität, doch das war nicht immer so. Durch den im Jahre 1887 vom englischen Parlament erlassenen *Merchandise Marks Act* wurden für ausländische Waren verpflichtende Herkunftsbezeichnungen eingeführt, um 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 damit Englands industriellen Vorsprung durch eine rapide Qualitätssteigerung von Produkten und Dienstleistungen 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.

Die moderne Qualitätsrevolution – ab 1950

„Aufmerksamkeit auf einfache kleine Sachen zu verschwenden, die die meisten vernachlässigen, macht ein paar Menschen reich.“

Henry Ford



Lange nach Einzug der Industrialisierung und Einführung der Serienfertigung durch Pioniere wie Henry Ford (Gründer der Ford Motor Company), startete in den USA und in Japan eine moderne Qualitätsrevolution. Man versuchte, die Qualität sämtlicher Erzeugnisse zunehmend systematisch weiterzuentwickeln, um sich damit von der steigenden Konkurrenz abzuheben.

Die ehrgeizige Stimmung schwappte bald über nach Europa, und es sprangen viele auf den fahrenden Zug auf. Einige Unternehmen der ersten Stunde schafften die interne Wende in kurzer Zeit, die es zuließ, unter dem Einsatz möglichst geringer Ressourcen Ergebnisse zu produzieren, die sich in großen Teilen fehlerfrei und haltbarer präsentier-

ten als ihre Vorgänger. Damit setzten sie den Grundstein ihres späteren Erfolgs, der teils bis heute anhält. Plötzlich hielt der Markt also vergleichsweise günstige Produkte bereit, die zeitgleich eine höhere Qualität aufwiesen als jene, die man bis dato gewohnt war. Dies führte zu einer heftigen Marktdynamik, also steigender Nachfrage und damit zu höheren Verkaufszahlen produzierender Unternehmen.

Zunächst befanden sich unter den Qualitätserstlingern im wesentlichen Unternehmen der fertigen Industrie und Konzerne aus der Automobilbranche, die sich aufgrund der Komplexität ihrer Produkte mit vergleichsweise hohen Anforderungen konfrontiert sahen und daher entsprechende Qualitätsinitiativen starteten. Ein Beispiel hierfür ist der 1937 gegründete Automobilkonzern Toyota, der im Laufe der Jahre das sogenannte „Toyota Production System (TPS)“ hervorbrachte, in dessen Kern es um die Beseitigung jeglicher Verschwendung (Wartezeiten, Produktionsausschuss, Rückläufer etc.) bei zeitgleicher Erhöhung der Produktzuverlässigkeit geht. Aufgrund der herausragenden Qualitätseigenschaften des TPS gewann Toyota im Laufe der Jahrzehnte Marktanteile von einstigen Marktführern wie Ford und General Motors. Das TPS machte so weit Schule, dass dessen Grundgedanken und Prinzipien Anfang der 1990er-Jahre auch von deutschen Unternehmen wie z. B. Porsche (seit 2012 VW-Konzernmarke) in individualisierter Form übernommen wurden. Toyota ist heute (Stand: Januar 2014) mit knapp unter 10 Millionen verkauften Fahrzeugen pro Jahr der größte Automobilhersteller der Welt, in dessen Windschatten der Volkswagen-Konzern jedoch bereits einen komfortablen Platz eingenommen hat.

1.2.4 Qualität bis heute

Seit Anbeginn der 1980er-Jahre nahmen auch mehr und mehr große Dienstleistungsunternehmen die Qualitätsherausforderung auf, was den Fokus auf das Thema ebenso verstärkte wie die Erweiterung der Anforderungen auf administrative Bereiche der Unternehmen. Denn als unter Henry Ford und Co. noch von Begriffen wie *Qualitätskontrolle* oder *Qualitätsprüfung* die Rede war, lag der Hauptfokus nur auf der Produktion von Produkten.

Man begann also langsam damit, die Qualitätsbemühungen auf nicht technische Verantwortungsfelder auszudehnen und darüber hinaus – und das war neu – Maßnahmen einzuführen, um möglichen Abweichungen **vorbeugend** entgegenzuwirken, statt Fehlern reaktiv zu begegnen, also fehlerhafte Teile zur Nacharbeit auszusortieren oder im schlimmsten Falle wegzuerwerfen.

Die Vorbeugung von Abweichungen war ein gewichtiger Schritt in Richtung des modernen Qualitätsmanagements, wie wir es heute kennen und in weiten Teilen der Welt praktizieren.

Im Rahmen dieser Weiterentwicklung trat neben Namen wie Deming, Juran oder Ishikawa der US-Amerikaner, Philip Bayard Crosby, ins Rampenlicht, der es sich zum Ziel gemacht hatte, die bis zu jenem Zeitpunkt bekannten Qualitätstechniken mit ein paar einfachen Grundsätzen zu perfektionieren. Er publizierte die *vier Grundsätze für Qualität*.



Philip B. Crosby – Kurzporträt

Die vier Grundsätze für Qualität stammen von Philip B. Crosby, einem der Qualitätsvorreiter unserer Zeit. Neben Namen wie Deming, Juran oder Ishikawa galt Crosby in den 1950er- bis 1980er-Jahren als einer der Qualitätsgurus. Er begann seine Karriere beim US-amerikanischen Telekommunikationskonzern ITT und gilt auch als Vorreiter der *zero defects strategy* (*Null-Fehler-Strategie*), für deren Konzeption er Anfang der 1960er-Jahre auch vom US-Verteidigungsministerium ausgezeichnet wurde.

Neben der Null-Fehler-Strategie besteht Crosbys Ansatz aus drei weiteren Grundsätzen. Mit diesen insgesamt „vier Grundsätzen für Qualität“ hat Crosby es geschafft, das komplexe Thema Qualität, für Mitarbeiter aller Ebenen und Bereiche verständlich darzustellen.

Qualität wurde von jener Zeit an nach und nach zum Standard. Es wurden eigene Abteilungen gegründet, um entsprechende Arbeitstechniken zu etablieren und Mitarbeiter mit der Umsetzung zu betrauen. Der Kern aller Qualitätsansätze wird seither als ein sich permanent weiterentwickelnder Kreislauf beschrieben, welchen wir heute unter dem Namen *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess*, kurz *KVP*, kennen. Der KVP stellt den Motor eines jeden Qualitätsmanagementsystems dar. Der „Sprit“ hierfür sind die Menschen innerhalb eines jeden Unternehmens oder unternehmerischen Vorhabens.

In den Folgejahren kristallisierten sich Qualitätsderivate mit eigenen Namen und spezielleren Eigenschaften und Anforderungen heraus. Es entstanden Begriffe und Systeme wie *Six Sigma*, *Lean Management*, *Total Quality Management (TQM)* und das *EFQM Excellence Model* der *European Foundation for Quality Management (EFQM)*. Letzteres firmiert als Business Excellence Model, welches sich auferlegt hat, erforderliche Qualitätsmaßnahmen mit der Grundstruktur eines Unternehmens in Einklang zu bringen und damit die Forderungen der Kunden ganzheitlich zu bedienen. Das EFQM Excellence Model ist die europäische Antwort auf den japanischen *Deming-Preis* und den US-amerikanischen *Malcolm Baldrige National Quality Award* und wird bei Erfüllung der erforderlichen Kriterien mit dem höchsten deutschen Qualitätspreis, dem Ludwig-Erhard-Preis, belohnt.

Trotz verschiedener Gewänder verbindet alle drei Modelle eine wichtige Gemeinsamkeit: Sie betrachten Qualität als integrierten und unverzichtbaren Bestandteil eines jeden Unternehmens und sehen die Verpflichtung zur Erfüllung von Kundenanforderungen als oberste Priorität an – wie bereits die alten Babylonier.

Fazit: Man kann davon ausgehen, dass Qualität so lange nachgefragt werden wird, wie es Menschen gibt, die sich als Kunden auf der Suche nach der Erfüllung ihrer Wünsche und Anforderungen befinden – beruflich wie privat. Wohl weil Qualität seit jeher als etwas Positives erachtet wird, was zum persönlichen Erfolg und Wohlbefinden beiträgt.

■ 1.3 Die vier Grundsätze für Qualität

„Qualität definiert sich durch Beständigkeit, Verlässlichkeit und Vertrauen. Beständigkeit bedeutet hierbei gleichbleibende Qualität über einen langen Zeitraum. Verlässlichkeit bedeutet für den angegebenen Zweck und die Bedürfnisse über einen angemessenen Zeitraum einsetzbar. Vertrauen heißt, dass es einen Ansprechpartner gibt, der bei Problemen oder Fragen zur Seite steht.“

Eva Ludwig (Standesbeamtin)



Um den Grundstein für Qualität in einem Unternehmen zu legen, wenden wir uns nun zunächst dem Qualitätsbegriff als solchen zu.

Auf die Frage „Was ist Qualität?“ wird jeder Mensch eine mehr oder weniger konkrete und auf ihn zutreffende Aussage anbieten können. Die Antworten können sich allerdings zum Teil stark voneinander unterscheiden. „Qualität ist Schnelligkeit, Zuverlässigkeit, Ordnung, Richtigkeit, Harmonie, klare Kommunikation, rot, grün, blau, laut, leise ...“

Diese Unterschiedlichkeit liegt daran, dass Qualität für jeden Menschen eine individuelle Bedeutung hat. Denn jeder legt bei seiner persönlichen Qualitätsdefinition unterschiedliche Anforderungen und Bedürfnisse zugrunde. Somit ist zwar jede Aussage zur Definition von Qualität prinzipiell richtig, jedoch noch nicht allgemein verbindlich.

Um mit dem Qualitätsbegriff erfolgreich arbeiten zu können, ist es jedoch entscheidend, unter allen unternehmerischen Interessenpartnern wie Mitarbeitern, Führungskräften, Kunden, Lieferanten, Inhabern, Aktionären etc. ein allgemeingültiges Verständnis für Qualität zu schaffen. Damit entsteht die so wichtige Basis zur einheitlichen Kommunikation. Es entsteht eine gemeinsame Qualitätssprache. Als Ergebnis werden sich im Allgemeinen weniger Missverständnisse, Abweichungen und daraus resultierende Fehler einstellen und alle kennen das gemeinsam anzustrebende Ziel.

Zur systematischen Einführung einer gemeinsamen Qualitätssprache können unterschiedliche Konzepte mit ihren jeweiligen Grundsätzen herangezogen werden. Umfassendere Methoden sind *Total Quality Management (TQM)*, *Six Sigma*, *Kaizen*, *Lean Management* oder eine Kombination dieser oder anderer Ansätze. Letztendlich ist es nicht so entscheidend, für welchen Ansatz Sie sich entscheiden. Umso wichtiger ist es, dass alle Interessenpartner das gleiche Verständnis von Qualität haben.

Index

Symbole

5W-Technik *115 ff.*
8D-Methode *100, 115, 157*

A

Ablauf *109*
Ablauforganisation *38*
Altertum *5*
Anforderung *12*
Arbeitstechnik *85*
Atmosphäre *81*
Aufbauorganisation *38*
Aufgaben- und Projektliste (APL) *81*
Aufgabenverteilung *80*
Auftraggeber *54, 64*
Ausbildung *109*

B

Berater *56, 70 f.*
Bescheidenheit *71*
Bestandsaufnahme *132*
Best Practice *4, 25, 109*
Betriebsrat *54, 127, 130, 141, 164*
Beziehungsebene *77*
Brainstorming *82, 86, 114 ff., 119 ff., 139*

C

Change Management *69, 161*
Coach *56, 71*
Content Management System (CMS) *174*

D

Design Thinking *83*
Diagramm *89*
Dialog *92*
DIN EN ISO 9001:2008 *11, 24, 26 f., 54, 106, 131, 135, 139, 142 f., 146, 150, 154, 159, 161 f., 164*
Dokumentation *154 f., 157, 159, 163*

E

Effektivität *49*
Effizienz *49*
EFQM Excellence Model *9, 29*
Eisberg PdA *21*
Eisenhower-Prinzip *96*
Emotion *74*
Entscheidungsfindung *186*
Entscheidungsspielraum *73*
Erholungspause *80*
Eröffnungsveranstaltung *129*

F

Fachspezialist *56*
Fähigkeit *24, 36, 42, 133, 139, 141, 157, 159, 161*
Fähigkeitsmatrix *142*
Feedback *63, 90, 93, 132*
Fehlerkosten *14 f.*
Fehlersammelliste *119, 121, 123*
Finanzplan *158*
Findungsphase *79*
Flussdiagramm *47*
FMEA *113*
Forming *79*
Führung *38, 71, 133, 159*
Führung, Erfolgsfaktoren *72*
Führungsprozess *44*
Führungsstil *185*
Funktionsbeschreibung *158*

G

Gantt-Diagramm 128
 Gegenwart 8
 Geschäftsprozessmodellierung 155
 Gesprächsatmosphäre 94
 Gestaltungselement 88
 Grafik 89
 Gruppenuhr 77
 Gültigkeit 187

H

Handlungsflexibilität 58
 Histogramm 119

I

Industriezeitalter 7
 Infrastruktur 110, 131, 134, 138, 141, 143, 154
 Input 42, 108, 130, 133, 136, 140, 143, 145, 148, 151,
 157, 160, 163
 Integriertes Managementsystem (IMS) 30
 Internes Audit 161
 Ishikawa-Diagramm 115 f., 119, 121
 ISO 14001 29

K

Kenntnis 109
 Kernprozess 44
 Key Performance Indicator (KPI) 109
 Kick-off-Meeting 55, 59
 KISS-Regel 11
 Kommunikation 91, 93 f.
 Konfliktlösung 84
 Konsensfindung 83
 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 9, 101,
 103, 144, 145, 153, 195
 Kontinuierliche Verbesserung 186
 Korrelationsdiagramm 119
 Kosten 3, 14 f., 21, 24, 95, 110
 Kundenanforderung 9, 31
 Kundenorientierung 185
 Kundenzufriedenheit 3, 132, 146, 162, 183

L

Leidenschaft 73
 Leistungsfähigkeit 74
 Leistungsphase 79
 Leistungsstandard 17, 108
 Leitungsprozess 44
 Lenkungsgremium 54, 64, 88, 127, 130

Lieferant 91
 Lieferantenbeziehung 186

M

Made in Germany 7
 Managementhandbuch 160
 Managementprozess 44
 Marktzugang 4
 Matrixorganisation 39
 Matrixorganisation, ablauforientierte 40
 Matrixorganisation, aufbauorientierte 40
 MEMO-Prinzip 34
 Mensch 35
 Mitarbeiter 34, 38, 185
 Mitarbeiterbefragung 146
 Mitarbeitermeinung 132
 Mitarbeiterzufriedenheit 132
 Mittelalter 6
 Moderation 86

N

Norm 11, 25 f., 28 f., 37, 52, 131, 135, 139, 142 f., 146,
 150, 154, 159, 161 f., 164, 192
 Norming 79
 Null Fehler 9, 17, 71, 99, 108, 122, 140, 157, 197

O

Oberste Leitung 33, 54, 127, 130 f., 133 f., 136 ff., 140,
 162 f.
 OHSAS 18001 29
 Orientierung 36
 Output 42, 105

P

Pareto-Analyse 115 f., 119, 122
 PdA-Eisberg 100
 PDCA-Zyklus 102 f., 115
 Performing 79
 PERT-Diagramm 128
 Poka Yoke 111
 Präsentation 90 f.
 Preis der Abweichung (PdA) 14, 16, 20, 100
 Preis der Übereinstimmung (PdÜ) 14, 16
 Priorisieren 96
 Produktqualität 3
 Projektabschluss 64
 Projektauftrag 57
 Projektkontrolller 55
 Projektcontrolling 61 f.
 Projektdefinition 52

Projektdurchführung 61
 Projektergebnis 61
 Projektkarriere 57
 Projektleiter 51f., 54ff., 64, 127
 Projektmanagement 33, 51
 Projektmarketing 63
 Projektmitarbeiter 54, 56, 143, 150
 Projektorganisation 53
 Projektplan 60, 128
 Projektplanung 58
 Projektreview 65
 Projektrolle 53
 Projektsponsor 54
 Projektstatusbericht 62
 Projektteam 55, 57f., 61, 63f., 70, 72, 85, 142, 144ff.,
 148f., 151ff.
 Projektvorbereitung 57
 Projektziel 61
 Projektreview 64
 Prozess 34, 36, 38, 42, 44, 151, 157, 159, 161
 Prozessablauf 46
 Prozessart 43
 Prozess-Assessment 132f.
 Prozessbürokratie 46
 Prozessebene 45
 Prozesskette 42
 Prozesskosten 14, 15
 Prozesslandschaft 47, 147
 Prozessmanagement 42
 Prozessmodellierung 170
 Prozessorientierung 186
 Prozessschaubild 45
 Prozessumfang 107
 Puffer 58

Q

QM-Handbuch 159
 Qualitätsanforderung 2
 Qualitätsdefinition 12
 Qualitätsdokumentation 154
 Qualitätsgeschichte 5
 Qualitätshaus 12
 Qualitätskriterium 2, 193
 Qualitätsmanagementbeauftragter (QMB) 24, 127,
 145
 Qualitätsmanagementsystem (QMS) 3, 22, 24, 127
 Qualitätsmaßstab 20
 Qualitätsmultiplikator 144
 Qualitätsregelkarte 119
 Qualitätsrevolution 7
 Qualitätssprache 11
 Qualitätswerkzeug 131, 135, 139, 142f., 150, 154
 Qualitätszirkel 100, 160

R

Reflexion 74
 Regelungsphase 79
 Reputation 4, 184
 Rezertifizierung 187
 Risikoreduktion 3

S

Sachebene 77
 SMART 61
 Softwarelösung 167
 Software, Weiterentwicklung Managementsystem
 167
 Soll-Zustand 157
 Spielregel 80, 109, 131, 134, 138, 141, 150, 153
 Stakeholder 136
 Statusmeeting 61
 Storming 79
 Strategie 9, 24, 34ff., 38, 42, 101, 133, 135, 157, 159,
 161, 195
 Streitphase 79
 Struktur 24, 34ff., 38f., 42, 133, 139ff., 157, 159, 161
 Supportprozess 44
 Swimlane-Diagramm 46
 Synergie 4
 System 13, 23
 Systemabbildung 167
 Systembewertung 161
 Systemorientierung 186

T

Tagesordnung 80
 Teammitglied 70, 87
 Teamwork 76
 Text 89
 Transparenz 4, 73
 Turtle-Diagramm 47, 93, 103, 129, 131, 143f., 150,
 152ff.

U

Überwachungsaudit 187
 Unternehmen 35, 162
 Unternehmenskultur 135f.
 Unternehmensleitbild 135, 155, 157
 Unterstützungsprozess 44

V

Veränderungsprinzip 72
 Veränderungsprozess 71

Veränderungsprozess, Phasenmodell 74
Verantwortung 33, 71, 131
Verbesserungsprojekt 150
Verhalten 90
Vier Grundsätze für Qualität 9, 10
Visualisierung 87
Visualisierungsmittel 88
Vorbeugung 8, 13, 100, 115
Vorbildfunktion 33, 73, 131
Vorgabe 109, 193
Vorgehensweise 130, 134, 137, 141, 143, 145, 148, 151,
158, 160, 162f.

W

Wachstum 4, 101
Wettbewerbsvorteil 4
Willensstärke 71

Z

Zeit 3, 24, 89, 95, 107
Zeitmanagement 95
Zertifikat 187
Zertifizierung 162, 181
Zertifizierungspartner 185, 188
Ziel 129, 133, 135, 139f., 143, 145, 147, 151, 156, 159,
163, 193
Zielsetzung 80