

Qualitätsmanagement ist Führungsaufgabe

Qualität sichert eigene Marke

Qualität ist ein wichtiger Faktor für Unternehmenserfolg. Ihr heutiger hoher Level ist aber nur möglich, weil sich backstage eine Evolution vollzogen hat. Qualitätssicherung beschränkt sich nicht mehr aufs isolierte Kontrollieren am Ende der Wertschöpfungskette, sie ist heute ein sämtliche Prozesse regelndes System. Und Führungsaufgabe.

■ Von Benno Grüter und Stephan Bachmann

In den achtziger Jahren entstanden erste Qualitätssicherungssysteme mit dem Zweck, die Qualität in der ganzen Wertschöpfungskette der Produktentstehung zu überwachen. 1987 wurde mit der ISO-Normen-Reihe 9000 die Qualitätssicherung mit einem ersten zertifizierbaren Qualitätsmanagementsystem (QMS) «formalisiert».

■ Das QM wurde als Managementaufgabe wahrgenommen und in das Führungssystem integriert.

Mit der Normüberarbeitung der 9000-Reihe im Jahr 1995 und mit

dem EFQM-Modell 1994 (European Foundation for Quality Management) verschob sich der Schwerpunkt in Richtung einer integrierten Sichtweise von Führungssystemen.

■ Die Prozessorientierung vereinigte die einzelnen Führungsinstrumente «Qualitätsmanagement», «Umweltmanagement» und «Arbeitssicherheit» zu einem ganzheitlichen System. Die Balanced Scorecard (BSC) wurde zum integrierten Instrument zeitgemässer Unternehmenssteuerung.

■ Total Quality Management (TQM) wurde vermehrt zur Grundlage für Managementsys-

Qualitätsmanagement ist Führungsaufgabe: Alle Mitarbeitenden müssen aktiv dazu beitragen.

teme in Dienstleistungsunternehmen.

Prozesse managen

Mit der zweiten Normüberarbeitung der 9000-Reihe im Jahr 2000 (ISO 9001:2000) wurde die prozessorientierte Sichtweise des gesamten Unternehmens noch stärker berücksichtigt. Sie bedeutete den Abschied von einem herkömmlichen QMS und gleichzeitig den Anfang eines integrierten, ganzheitlichen Managementsystems.

■ Organisatorische und hierarchische Strukturen, Funktionen oder Produkte werden neu nicht mehr isoliert betrachtet: Ein systematisches Prozessmanagement, in Verbindung mit erhöhter Kundenorientierung und dem Konzept der ständigen Verbesserung, bildet die Basis für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens.

Die überarbeitete Normenreihe ist zunehmend auch im Dienstleistungssektor als Führungsinstrument anerkannt.

■ Banken, Versicherungen, Spitäler, Institutionen im Sozialbereich usw. nutzen integrierte und vernetzte Ansätze und Modelle, um ihre Prozesse zu beherrschen und zu verbessern.

■ Ob mit oder ohne Zertifikat, die praktische Anwendung einer Prozessarchitektur mit der Lenkung und Steuerung der Prozesse erleichtert die Arbeit.

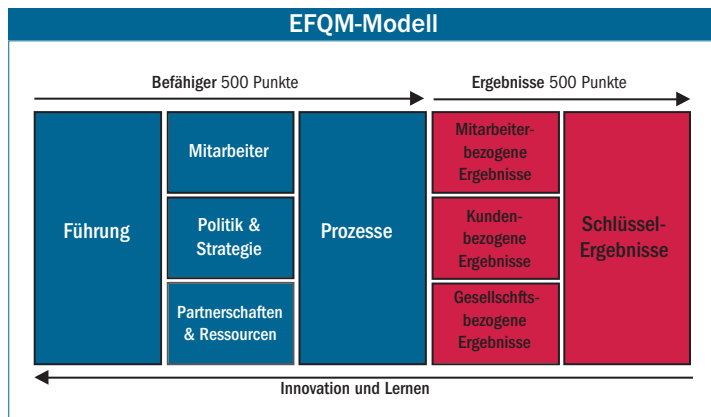
■ Durch die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse als oberste Maxime werden Kosten gesenkt und bessere Produkte und Dienstleistungen erbracht, die Zufriedenheit aller betroffenen Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre, Lieferanten usw.) wächst.

Wesentliches Merkmal der überarbeiteten Norm ist die erhöhte Kundenorientierung:

■ Das Unternehmen misst die Kundenzufriedenheit laufend; es legt Rechenschaft darüber ab, wie es die Erwartungen ihrer Kunden erfüllt. Dies garantiert, dass ihre Produkte und Dienstleistungen im Markt nachhaltig Erfolg haben.



Business Excellence: Höchste Stufe der Weiterentwicklung auf Basis von ISO 9001:2000.



EFQM-Modell: Es umfasst neun Themenbereiche.

Sich laufend verbessern

Das Führungssystem nach ISO 9001:2000 muss aus Sicht eines integrierten Systems als minimaler Standard betrachtet werden, der sich weiterentwickelt. Anregungen und Ideen für weitere Verbesserungen finden sich in der Norm ISO 9004:2000.

Exzellente Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich ständig verbessern. Die ISO-Normen können dieses Ziel wirkungsvoll unterstützen.

- Für die Messung der Qualität der gesamten Unternehmensleistung ist die Bewertung nach dem EFQM-Modell zu empfehlen. Das Modell umfasst insgesamt neun Themenbereiche (siehe Grafik). Die Vorgehensweisen oder die Art, wie das Unternehmen sein Geschäft betreibt, ist die eine Seite. Die erzielten Ergebnisse bilden die andere Hälfte des Modells.

- Beide Seiten geben Auskunft darüber, welchen Grad von Business Excellence das Unternehmen erzielt. Systematisches Messen, Lernen und Verbessern, also Nachweisbarkeit, gekoppelt mit den Ergebnissen, ermöglicht es dem Unternehmen, seine Stärken und Schwächen ganzheitlich zu erkennen.

Unternehmen, die direkt den EFQM-Ansatz verfolgen, erkennen häufig deutliche Defizite in

der Beherrschung ihrer Prozesse. Deshalb ist es empfehlenswert, das Managementsystem nach der neuen, prozessorientierten ISO-Norm 9000 aufzubauen und in Richtung Business Excellence nach EFQM weiterzuentwickeln.

In Mitarbeitenden verankern

TQM als Leitgedanke eines Unternehmens erfordert vor allem eine andere Denkweise der Führungspersonen und der Mitarbeitenden sowie den festen Willen zur permanenten Verbesserung.

- Für die Qualität sind nicht einzelne Fachkräfte zuständig, sondern die Unternehmensphilosophie basiert auf der Haltung, dass jeder einzelne Mitarbeiter für die individuellen Arbeitsleistungen und deren Ergebnisse verantwortlich ist und seinen Beitrag zur kollektiven Verbesserung leistet.

Es gibt Studien, die belegen, dass eine system(at)ische Unternehmensführung nach einem Excellence-Modell längerfristig nachweislich bessere Ergebnisse erbringt.

- Die Umsetzung des Leitgedankens von TQM, sei es nach der neuen ISO-Norm und/oder nach dem EFQM-Modell, bringt vor allem den Vorteil bzw. den Nutzen, Erfolge und/oder Misserfolge systematisch nachzuweisen.

Dies bedeuten die Kürzel

ISO, International Organization for Standardization. ISO-Standards bzw. -Managementsysteme sind in über 430 000 Unternehmen in über 160 Ländern eingeführt. Als Nachweis für die Erfüllung der Standards wird ein Zertifikat ausgestellt. Die Anforderungen werden regelmässig überprüft.

EFQM, European Foundation for Quality Management. Das Modell «Business Excellence» der EFQM ist ein anerkanntes und weitverbreitetes Modell von TQM.

TQM, Total Quality Management. Umfassendes Qualitätsmanagement, mit Ausrichtung auf den Kundennutzen durch permanente Verbesserung.

BSC, Balanced Scorecard. Ganzheitliches System für die Unternehmenssteuerung (Kunden-, Finanz-, Prozess- und Innovations- bzw. Entwicklungsperspektive).

Esprix, Schweizer Qualitätspreis, wird jährlich vergeben.

EQA, European Quality Award. Europäischer Qualitätspreis, von der EFQM jährlich vergeben.

- Nur, wenn Rechenschaft über das «Warum» abgelegt werden kann, wird ein Betrieb Business Excellence erreichen.

Dass Unternehmen auch ohne «formalisierte» Managementsysteme erfolgreich sein können, widerlegt diese These nicht.

Aus Vergangenheit lernen

Wissen ist nicht nur Macht, sondern auch eine unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Gestaltung der unternehmerischen Zukunft. Unternehmen, die systemisch denken und handeln, können Fehler vermeiden, indem sie auf Erkenntnisse und Erfahrungen aus ihren Managementsystemen bauen. Prozessorientierte Systeme nach der ISO-Norm oder Ansätze nach dem EFQM-Modell fördern die Bereitschaft der Unternehmen im Sinn des TQM-Gedankens, sich ständig zu verbessern. Der Erfolg oder Misserfolg von heute

ist bereits Vergangenheit – es gilt, im Sinne eines Wettbewerbsvorteils daraus zu lernen, um nachhaltig im Markt bestehen zu können.

AUTOREN

Benno Grüter und Stephan Bachmann, dipl. Betriebsökonom FH, absolvieren das Nachdiplomstudium «Executive MBA» an der Hochschule für Wirtschaft, Luzern. Benno Grüter ist bei der Winterthur Life & Pensions im Bereich TQM, Service Quality Monitoring, tätig. Stephan Bachmann ist Direktor der Stiftung für Schwerbehinderte Luzern SSBL.

www.winterthur-life.com
www.ssbl.ch

ONLINE

www.iso.org
www.efqm.org
www.esprix.ch
www.saq.ch
www.tqm-forum.ch