

# Das Richtige richtig machen

QUALITÄTSMANAGEMENT: SCHRITT FÜR SCHRITT ZUR KULTUR DER VERBESSERUNG

*Firmenchefs kleiner und mittlerer Unternehmen, die Qualitätsmanagement mit System betreiben wollen, sind mit komplexen Anforderungen konfrontiert. Abhilfe schafft ein integrierter Lern- und Praxis-Ansatz, der Führung, Organisationsentwicklung und Lernen kombiniert.*

*Systematisches Qualitätsmanagement ist mehr, als nur die qualitätsbezogene Reproduzierbarkeit von Abläufen bei der Produktion zu dokumentieren* Bild: Renishaw

Wer ein Qualitätsmanagementsystem in seiner Organisation einführen möchte oder muss, wird rasch vor die Fragen gestellt:

- Soll Qualität den Umgang der Menschen in der Organisation miteinander, ihre Zusammenarbeit also, zum Nutzen der Kunden bestimmen?
- Oder soll lediglich die qualitätsbezogene Reproduzierbarkeit von Abläufen beim Herstellen oder Verteilen einer Ware oder Dienstleistung dokumentiert werden?

Wird die erste Frage bejaht, sollte ein umfassendes Qualitätsmodell verfolgt werden, Total Quality Management ist gefragt. Wird die zweite Frage bejaht, „reicht“ eine Zertifizierung nach der DIN ISO 9000 – was im Übrigen auch leichter gesagt als wirklich getan ist.

Zu berücksichtigen ist, dass Qualität nie nur Ergebnis ist, sondern immer auch das werdende, ein bewegliches Ziel, ein Verbesserungsprozess, und – bezogen auf Individuen – im Rahmen von deren Zusammenarbeit in der Organisation ein Lernprozess.

Im Ergebnis wichtig ist, dass die Verantwortung für die Qualität beim Management liegt. Die eigentliche Führungsaufgabe besteht in der Optimierung der „fünf Zufriedenheiten“,

gemäß dem Exzellenz-Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM): die Zufriedenheit

- der (externen) Kunden, das sind zum einen die Auftraggeber von Maßnahmen, zum anderen die Teilnehmer;
- der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- der Investoren;
- der Partner, also der Lieferanten eingekaufter Leistungen und Produkte;
- des gesellschaftlichen Umfelds.

Dabei ist es Hauptzweck der Zufriedenheiten-Analyse, die konkreten Kunden des Un-

ternehmens zu identifizieren und im zweiten Schritt deren jeweiligen Anforderungen an die eigene Produkt- oder Leistungsqualität festzustellen. Dieser erste Analyseschritt ist unabdingbar, wenn eine Firma ihre Ziele, ihre Geschäfts- oder Arbeitsstrategie und ihre Qualitätspolitik definieren will.

Qualitätsmanagement beginnt also mit der Ermittlung der Qualitätsanforderungen der externen und internen Kundengruppen, der festgelegten Rahmenerfordernisse, der fachlich-sachlichen Anforderungen gemäß dem Stand der Technik und der von der Organisa-

## Sich selbst bewerten

Die Selbstbewertung nach dem Exzellenz-Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) basiert auf einem ganzheitlichen Total-Quality-Ansatz und bietet Richtlinien-Varianten für kleine und mittlere Unternehmen.



Das Modell enthält neun Kriterien: Die ersten vier Kriterien (von links) beschreiben die Potenziale einer Organisation, das fünfte die eigentlichen Leistungsprozesse. Die ersten fünf Kriterien werden im

Deutschen mit dem Begriff „Befähiger“ benannt, weil mit ihnen die Möglichkei-

ten beschrieben werden, mit denen die restlichen vier Ergebnis-Kriterien beeinflusst werden können.

Die Befähiger-Kriterien erhalten eine Hälfte (oder 50 %) der zu vergebenden Punkte, die Ergebniskriterien die zweite Hälfte. Jedes der neun Kriterien erhält ein spezifisches Gewicht oder unterschiedliche Prozentanteile, wobei die kundenbezogene Zufriedenheit mit dem höchsten Prozentwert (20 %) belegt wird.

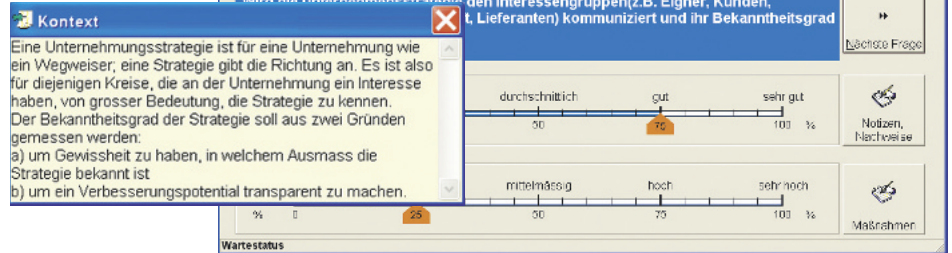
*Eine Organisation lässt sich mit dem EFQM-Exzellenz-Modell als Instrument bewerten – nach dem Motto: „Machen wir das Richtige?“ und „Machen wir das richtig?“*

tion gewollten Anforderungen. Die Geschäftsführung muss eine mit den erklärten Qualitätszielen der Organisation übereinstimmende Qualitätspolitik und -strategie formulieren und ist dafür verantwortlich, dass ein Qualitätsmanagementsystem (Struktur, Verfahren, Abläufe und Mittel) entwickelt wird, das diese Strategie effektiv und effizient verwirklicht. Entscheidend ist, Qualität als Kultur der Verbesserung und Selbstverbesserung zu verstehen, die auf Vertrauen und Transparenz basiert. Nur so wird es möglich, Qualität als Anliegen Aller im Kunden-Lieferanten-Netzwerk der Organisation zu verankern. Qualitätsmanagement lässt sich letztlich reduzieren auf das von allen Qualitätsverantwortlichen immer wieder und für alle Kunden, einzelne Bereiche und Prozesse wiederholte Formulieren der beiden Grundfragen: Machen wir das Richtige? und: Machen wir das richtig? Um dies zu kontrollieren, gibt es das Instrument der Selbstbewertung nach dem EFQM-Exzellenz-Modell, die auf einem ganzheitlichen (Total Quality-)Ansatz basiert und Richtlinien-Varianten auch für kleine und mittlere Unternehmen bietet.

Hier geht es darum, dass eine Organisation sich zunächst anhand eines Fragenkatalogs selbst bewertet und dabei ihre Stärken und Schwächen aufdeckt. Im zweiten Schritt werden für erkannte Schwächen Verbesserungsmöglichkeiten entwickelt, die dann

*Mit dem Grundmodul „Easy Assessment“ und dessen speziellen Fragenkomplexen gelingt auch kleinen Mittelständlern der Einstieg ins Qualitätsmanagement*

Bilder: SFS



entsprechend den Prioritäten umgesetzt werden. Bei der nächsten Selbstbewertung erhalten die verbesserten Bereiche dann verbesserte Beurteilungen. Auf diese Weise entwickelt sich die gesamte Organisation. Den gesetzlichen Vorgaben und dem internationalen Standard folgend, hat die Hochschule Liechtenstein zur Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität ihrer Leistungen vor einiger Zeit ein prozessorientiertes System entwickelt. Dieses umfasst und beschreibt sechs Hauptprozesse. Der „Kontinuierliche Verbesserungsprozess“ stellt dabei ein zentrales Element dar. Als nächster

Schritt wurde eine Pilotierung des EFQM-Exzellenz-Modells beschlossen, wobei die Hochschule davon profitierte, dass sie zu diesem Zeitpunkt das Leonardo-DaVinci-Projekt Saeto (Self-Assessment for Educational and Training Organisations) leitete, das die sektorale Anpassung der Selbstbewertung nach EFQM für den Bildungssektor validierte. Ein Bestandteil von Saeto war die GOA-Workbench, Software für Selbstbewertungen und Zufriedenheitsumfragen (siehe Kasten). Mit der GOA-Workbench wurde eine Selbstbewertung mit Fokus auf das KMU-Zentrum als An-Institut der Hochschule durchgeführt. Da GOA skalierbar ist und auf den jeweiligen Reifegrad der Organisation angepasst werden kann, wurde für den Einstieg das Grundmodul „Easy Assessment“ genutzt.

Erstaunlich war dabei, wie schnell sich ein erstes Assessment durchführen lässt: In einem halben Tag konnten die neun Elemente des EFQM-Modells mit der im Hintergrund arbeitenden Wissensbasen durchgearbeitet werden. Durcharbeiten heißt aber nicht einfach Fragen beantworten, sondern in erster Linie Maßnahmen und Verbesserungsschritte definieren, die sich aufgrund der Selbstbewertung herauschälen. Das System wurde Schritt für Schritt weiterentwickelt. Mit Erfolg: Das KMU Zentrum erhielt die Anerkennung „Committed to Excellence C2E“. Diese ist der Einstieg in ein systematisches Qualitätsmanagement nach EFQM.

■ **C.-Andreas Dalluege**  
Geschäftsführer IBK Management Solutions, Wiesbaden

■ **Dr. Hans-Werner Franz**  
Sozialforschungstelle der TU Dortmund

## Die Software: GOA-Workbench

Die Software GOA bietet eine umfassende Auswahl von Wissensbasen zu den unterschiedlichsten Selbstbewertungs- und Umfragemethoden und erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und die laufenden Erhebungen von Umfragen und Selbstbewertungen erheblich zu senken und so diese Verfahren einer breiteren Basis zugänglich zu machen.

Die wichtigsten Vorteile von GOA Workbench:

- Bedienerfreundliches Umfragetool mit vordefiniertem Fragenkatalog.
- Individuelle Anforderungen können selbstständig angepasst werden.
- Datenkonsistenz bleibt bei mehrsprachiger Umfrage erhalten.
- Wahl zwischen elektronischer oder papiergestützter Umfrage.
- Konkrete Maßnahmen sind sofort umsetzbar.
- Individuelle Auswertungen anhand der Rohdaten.
- Interessantes Preis-/Leistungsverhältnis.
- Kompetente Ansprechpartner mit großem Know-how.
- Mehrwert für alle Beteiligten (Hochschulleitung, Kollegium, QM und Studenten).
- Investitionsschutz dank Standards und Updates.

IBK stellt auf [www.ibk.eu](http://www.ibk.eu) eine kostenlose Einstiegsversion der Selbstbewertungssoftware zur Verfügung.