

*»Wenn das richtige Werkzeug fehlt,
kann das Werk nicht richtig gelingen!«*

Vorwort

Qualitätsmanagement hat sich zu einem aktuellen Thema der Unternehmensführung entwickelt. Das ist in unserer Zeit zunehmenden Konkurrenzkampfes und steigender Kundenansprüche nicht verwunderlich, da die Qualität von Produkten und Leistungen die entscheidende Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist. Wer die Qualität seines Angebotes verbessert, stärkt damit seine Marktposition.

Über Qualitätsmanagement ist bisher schon viel veröffentlicht worden. Oftmals handelt es sich jedoch um theoretische Ausführungen, denen der Praxisbezug fehlt. Autoren praxisorientierter Publikationen wiederum vernachlässigen in der Regel, dass Qualitätsmanagement von den Mitarbeitern gelebt werden muss und nicht in Dokumentationsordnern versickern darf.

Mit dem neuen Arbeitsbuch sollen leicht verständliche Anregungen über die Werkzeuge gegeben werden, die eingesetzt werden können, um praktisches Qualitätsmanagement zu betreiben. Dies geschieht vor allem aus der Sicht eines QM-Konzeptes, das in der Praxis immer mehr Verwendung findet, nämlich des Konzeptes des »Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)«.

Das Konzept, das System und die Maßnahmen von KVP sind von den beiden Verfassern in der Veröffentlichung »Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess – Konzept, System, Maßnahmen« (Band 42 dieser Reihe), ausführlich beschrieben worden. Dem Leser, der sich für vertiefende Ausführungen zur Idee und zu den konzeptionellen Grundlagen von KVP, insbesondere zur Kommunikation als der Voraussetzung für eine produktive Zusammenarbeit in einer Organisation interessiert, sei diese Veröffentlichung wie auch die am Ende des Vorworts aufgeführten Arbeitshefte besonders empfohlen.

Das vorliegende Arbeitsbuch soll in erster Linie pragmatische Handlungsempfehlungen für Qualitätsmanagement geben. Nach einer kurzen theoretischen Einführung zum Qualitätsmanagement und einem Überblick über die Erfolgsfaktoren werden die Vorgehensweise und wichtige Methoden und Instrumente dargestellt.

Zielgruppen dieser Schrift sind

- Qualitätsbeauftragte, Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich mit Qualitätsmanagement befassen, sowie
- Dozenten und Studierende, die sich in dieses Thema einarbeiten wollen oder zusätzliche Anregungen suchen.

Grundlage der vorliegenden Ausführungen sind die Erfahrungen und Erkenntnisse der beiden Autoren mit Qualitätsmanagement – insbesondere mit KVP –, die dieses Thema aus unterschiedlicher Sicht kennen gelernt haben. Professor Jürgen Witt als Unternehmensberater und Hochschullehrer mit langjähriger Berufserfahrung in Beratung, Forschung und Lehre, Dipl.-Betriebswirt (FH) Thomas Witt als KVP-Prozesskoordinator bei Parker-Hannifin, Bielefeld, einem internationalen Hersteller von Komponenten und Systemen für die Steuerungs- und Antriebstechnik, mit der Aufgabe, »Kontinuierliche Verbesserungsprozesse« in dem genannten Unternehmen zu organisieren und koordinieren.

Jürgen und Thomas Witt, im Januar 2019

**Vertiefende Literatur aus der »Grünen Reihe« Arbeitshefte
Führungspsychologie**

Berkel, K.: Konflikttraining (Band 15)

Crisand, E.: Psychologie der Gesprächsführung (Band 11)

Pohl, M./Witt, J.: Innovative Teamarbeit (Band 35)

Witt, J.: Führen im Dialog – offen, kritisch, kreativ (Band 75)

Witt, J./Witt, T.: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP),
Konzept – System – Maßnahmen (Band 42)

*»Wer nicht Perfektion anstrebt,
erreicht noch nicht einmal Mittelmaß.«*

1 Die Grundlagen und Leitgedanken des QM aus der Sicht von KVP

Drei Leitfragen kennzeichnen den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der in zahlreichen Unternehmen zur Qualitätssicherung eingesetzt wird: Wie werden wir besser als bisher? Wie werden wir besser als der Wettbewerb? Und besonders wichtig: Wie werden wir besser, als der Kunde es erwartet?

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- warum Unternehmen eine umfassende Qualitätsstrategie zur Sicherung ihrer Konkurrenzfähigkeit benötigen,
- wie sich der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) zur Qualitätssicherung einsetzen lässt,
- welche Leitideen KVP kennzeichnen.

1.1 Das Streben nach Perfektion

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, müssen Unternehmen sich darum bemühen, eine hohe Arbeitsqualität zu erreichen. Spitzenleistungen sind gefragt (*»in search of excellence«*)!¹ Dabei bestimmt der Markt, was Qualität ist. Ausgangspunkt für die Qualitätspolitik sind also in erster Linie die Kundenwünsche und -probleme, und nicht etwa das Streben nach technischer Perfektion oder Kostensenkungsprogramme. Im Sinne einer umfassenden Qualitätsstrategie (*»Total Quality Management/TQM«*) sind alle Möglichkeiten zu nutzen, um die Arbeitsqualität kontinuierlich zu verbessern. Hierbei ist die Suche nach Verbesserungsmaßnahmen nach drei Richtungen vorzunehmen, wie die folgende Fragestellung zeigt:

¹ vgl. dazu Peters, Th. J.; Waterman, jr. R. H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann.

Wie werden wir besser als

- bisher
- der Wettbewerb
- der Kunde es erwartet?

Qualitätsmanagement im Sinne von TQM als umfassendes Programm zu betreiben, um Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen und zu nutzen, bedeutet, ein System von Maßnahmen einzusetzen, das

- sich über alle Bereiche eines Unternehmens erstreckt, also sowohl über sämtliche Arbeitsplätze als auch – was oft vergessen wird – über die Schnittstellen zwischen den Arbeitsplätzen und Abteilungen,
- auch die optimale Gestaltung der überbetrieblichen Wertschöpfungskette in der Zusammenarbeit mit den Geschäftspartnern, besonders den Kunden und Lieferanten, erfasst,
- möglichst von allen Mitarbeitern in einem Unternehmen getragen wird,
- als kontinuierlicher Prozess verstanden wird,
- alle Dimensionen der Arbeitsqualität betrifft.

Arbeitsqualität ist ein vielschichtiger Begriff, der sich nicht nur auf Produktqualität beschränkt. Vielmehr gibt es die folgenden Dimensionen der Arbeitsqualität, die im Einzelnen zu analysieren sind, um Verbesserungen umfassend zu erarbeiten:

Die sechs Ansätze für Verbesserungsmaßnahmen

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| • Wie werden wir besser? | Steigerung der Produktqualität |
| • Wie werden wir billiger? | Kostenersparnis |
| • Wie produzieren wir mehr? | Steigerung der Leistungsmenge |
| • Wir arbeiten wir einfacher? | Senkung der Fehlerquote |
| • Wie werden wir schneller? | Zeitersparnis |
| • Wie werden wir freundlicher? | Verbesserung sozialen Verhaltens |

Tipp

Das Streben nach Perfektion läuft oft daraus hinaus, die Dinge komplizierter zu machen. Das Gegenteil ist jedoch richtig.
»Man muss die Dinge so einfach wie möglich machen. Aber nicht einfacher.« (Albert Einstein)

Eine Kernaufgabe des Qualitätsmanagements besteht darin, bei den Mitarbeitern ein hohes Qualitätsbewusstsein aufzubauen und zu sichern. Dieses Ziel ist dann erreicht, wenn die angestrebten Qualitätsstandards vor allem durch eine umsichtige und kompetente Ausführung des Arbeitsprozesses durch die Mitarbeiter und nicht erst durch nachträgliche Qualitätskontrollen sichergestellt werden.

Zu einem hohen Qualitätsbewusstsein gehört das Wissen um die Zusammenhänge, die die »Qualität einer Organisation« ausmachen. Es geht nicht nur um die Produktivität des Arbeitsprozesses, von der die Tauglichkeit der hergestellten Produkte zwar letztlich abhängt. Vielmehr werden die Weichen bereits mit dem »Produktdesign« gestellt. Wenn der Entwurf der Produkteigenschaften nicht marktgerecht ist, können auch die besten Arbeitsabläufe nicht verhindern, dass das Ergebnis, die Produktqualität, nicht von den Kunden akzeptiert wird.

Im Einzelnen sieht die Wirkungskette, in der die Qualität einer Organisation zum Ausdruck kommt, wie folgt aus:

Über die Autoren

Thomas Witt hat an der Fachhochschule Bielefeld BWL studiert und ist Diplom-Betriebswirt.

- 1992–1996 Unternehmensberater bei der Stadter und Böhm GmbH; Kernaufgaben Existenzgründungs-, Organisations- und Marketingberatung
- Lehraufträge für das Grone-Institut, Bielefeld, und das Inbit-Institut, Paderborn, in den Fachbereichen BWL und Marketing
- Seit 1996 Prozessbegleiter bei der Parker Hannifin GmbH, Bielefeld, einem internationalen Hersteller von Komponenten und Systemen für die Steuerungs- und Antriebstechnik, mit den Arbeitsschwerpunkten Einführung und Verankerung von Teamarbeit, Einführung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und Konzeptionierung und Durchführung von innerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen.

Kontakt: Heinrich-Kraak-Straße 54, 33617 Bielefeld, Telefon 0521 1367954, twitt@parker.com

Jürgen Witt hat an der Universität Hamburg und an der Wirtschaftshochschule Mannheim BWL studiert.

- Management-, Marketing- und Vertriebsberatung
- Lehr- und Forschungstätigkeit als Professor für Marketing und Management an der FH Bielefeld, FB Wirtschaft
- Lehraufträge an Fachhochschulen, Firmenseminare und Fachvorträge
- Langjähriges Mitglied im Präsidium der Deutschen Marketing-Vereinigung e. V., Düsseldorf, und des Marketing-Club Bielefeld e. V.

Wesentliche Veröffentlichungen:

- Prozessorientiertes Verkaufsmanagement, Wiesbaden 1996
- Produktinnovation – Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte, München 1996
- Die erfolgreiche Führungskraft – Management mit System, Heidelberg 1998
- Interaktive Führung – das Netzwerkkonzept zur Mitarbeiterführung und Kundenbetreuung, Heidelberg 1999
- Innovatives Führen – Grundlagen und Bausteine des Innovations-Managements, Heidelberg 1999
- Innovative Teamarbeit, Hamburg 2010 (Co-Autor: Pohl, M.)
- Innovative Unternehmensführung – Kreatives Denken und Handeln der Mitarbeiter fördern, Düsseldorf 2008 (Co-Autor: Witt, Th.)
- Kreativität und Innovation, Hamburg 2010
- Führen im Dialog – offen, kritisch, kreativ, Hamburg 2015

Kontakt: Eichendorffstraße 12, 53474 Bad Neuenahr, Telefon/Fax 02641 3969110, wittahr@gmx.de