

Das Konzept Qualität

Was kann QM wirklich und werden die Potenziale voll ausgeschöpft?

In den letzten Jahren häufen sich Forderungen, dass sich das Qualitätsmanagement verändern müsse. Des Weiteren wird auf den gesellschaftlichen und technologischen Wandel hingewiesen, im Zuge dessen sich QM entsprechend anpassen sollte. Hier fallen Schlagworte wie VUCA, Digitalisierung oder Industrie 4.0. Vor diesem Hintergrund ist es an der Zeit, zu hinterfragen, welches Potenzial dem Qualitätskonzept (noch) innewohnt.

Elke Sass

DER BEGRIFF QUALITÄT wurde im Rahmen der Entwicklung der QM-Normen in den frühen neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts definiert. Seither wurde diese Definition immer wieder überarbeitet, zuletzt im Jahre 2015. Nach dieser letzten Änderung steht ein Qualitätsbegriff zur Verfügung, der hinreichend generisch ist, um auf alle Wirtschaftssektoren (Primär-, Sekundär- und Tertiärsektor) übertragen werden zu können.

Der PDCA (Plan-Do-Check-Act)-Zyklus wirkt dagegen recht altmodisch. In der Praxis wird diese Methode meist nur zur „kontinuierlichen Verbesserung“ verwendet. Selten zum Einsatz kommt der PDCA-Zyklus, wenn es darum geht, die Politik und die Ziele einer Organisation von der strategischen auf die operative Ebene zu übertragen. Dabei bietet die PDCA-Vorgehensweise eine gute Möglichkeit, um Vision bzw. Mission, Politik, Strategie und Ziele zu planen und systematisch über die Prozesse auszurollen.

Der PDCA-Zyklus kann nicht nur eingesetzt werden, um Produkte, Dienstleistungen und Prozesse stetig zu verbessern. Ebenso wichtig wäre sein Einsatz zum Transfer der Strategie in die operative Arbeitsebene, indem die Prozesse der Organisation auf die jeweiligen Ziele ausgerichtet werden. Es geht also letztendlich um das Managen der Organisation mittels der systematischen Anwendung des PDCA-Zyklus auf allen Organisationsebenen. Dies bewirkt eine qualitätsorientierte Führung, welche die Einhaltung der versprochenen (und geforderten) Qualität beinhaltet, sowohl gegenüber internen als auch externen Stakeholdern. Gleichzeitig fördert die organisationsweite Anwendung des PDCA-Zyklus eine regelmäßige, kritische Reflexion aller Bereiche einer Organisation. Starre, unbewegliche und formalisierende Managementsysteme sollten der Vergangenheit angehören. Eine Organisation wird auf diese Weise zunehmend resilient.

Das Q-Problem im Wandel der Zeit

Drei Probleme, die in Verbindung mit dem Begriff QM auftreten, sollen im Rahmen dieses Artikels aufgeführt werden:

Das erste Problem besteht darin, dass QM oft nicht als Möglichkeit

zur Steuerung der Qualität einer Organisation wahrgenommen wird. Stattdessen wird es in der Praxis sehr häufig (ausschließlich) mit der Organisationseinheit oder der Person gleichgesetzt, die Aufgaben im Bereich Managementsystem, Auditierung, Überprüfung von Anforderungen usw. nachgeht.

Es gibt sogar Autoren, die QM mittlerweile als „Fehlentwicklung“ interpretieren (Kohlen und Müller, S. 13). Aber nicht QM als solches ist eine Fehlentwicklung, sondern der Fakt, dass das Thema QM auf die Stabsstelle oder Abteilung QM reduziert wird. QM ist aber keine klassische Funktion wie etwa Marketing, Beschaffung, Produktion oder Personalmanagement. Es ist vielmehr eine funktionsübergreifende Aufgabe, die sowohl von der Geschäftsführung auf der normativen bzw. strategischen Ebene als auch von den Mitarbeiter*innen auf der operativen Ebene ausgeführt wird.

Dies führt zum zweiten Problem: Der Qualitätsbegriff fokussiert in der Regel auf das Produkt, nicht auf die gesamte Organisation. Die Aufmerksamkeit liegt also auf den Produkthanforderungen und nicht auf den Zielen und Anforderungen der Organisation, wodurch der Einfluss des Konzepts Qualität insgesamt gering ist. Dies ist umso erstaunlicher, als schon Ende der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts mit Total Quality Management zahlreiche Autoren darauf hingewiesen haben, dass ein wirkungsvolles QM nicht nur das Erreichen der Produktziele anstrebt, sondern darüber hinaus die Erfüllung aller geschäftlichen Ziele forciert (vgl. ISO 8402:1995). QM in diesem Sinne wurde als Managementmethode verstanden, für deren Erfolg es wesentlich sei, dass die „oberste Leitung überzeugend und nachhaltig führt, und [...] alle Mitglieder der Organisation ausgebildet und geschult sind“ (ISO 8402:1995).

Das dritte Problem resultiert aus der Ausbildungssituation im Bereich Qualität. Laut einer Studie aus dem Jahre 2017 behandeln die dualen Berufsausbildungen das Thema unzureichend. Demnach bilden Mess- und Prüfaufgaben weiterhin den größten Ausbildungsanteil ab. (Dietrich et al. 2017: S. 43)

Demgegenüber legen zahlreiche Fachartikel dar, dass sich das Berufsfeld im Bereich Qualität derzeit stark verändert. So sieht beispielsweise Ahlrichs die Qualitätsmanager*innen zu-

sehends in der Rolle der internen Berater*innen und Sparringpartner*innen des Topmanagements (Ahlrichs 2018: S. 14).

Die akademische Ausbildung im Bereich QM findet aber, wie eine Studie aus dem Jahre 2019 zeigt, hauptsächlich in den Ingenieurwissenschaften statt. Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Aspekte, die zur Ausfüllung der von Ahlrichs genannten Rolle wichtig wären, fehlen. Deshalb wäre eine verstärkte interdisziplinäre Zusammenarbeit der Fächer an den Hochschulen wünschenswert (Sass, S. 229).

Qualität: ein Konzept mit großem Potenzial

Das Konzept Qualität kann demnach mehr, als nur Produktanforderungen sicherstellen. Vier wesentliche Vorzüge werden hier kurz beschrieben:

1. ENORME WIRK- UND STRAHLKRAFT: Diese wird dann freigesetzt, wenn sich der Qualitätsgedanke auf die gesamte Organisation bezieht. In diesem Fall ist das QM-System das Managementsystem und beinhaltet alle Anforderungen. Anders ausgedrückt: In den Prozessen der Organisation werden alle Anforderungen, die sich aus den Zielen ergeben integriert, konkret: der internen und externen Kunden, der Compliance, des Umweltschutzes, der Gesundheit, des Arbeitsschutzes etc. Im Rahmen von Prozessanalysen und Prozessbewertungen würden alle Aspekte der Organisation gleichzeitig Berücksichtigung finden. Es könnte sogar noch die Qualität der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung miteinbezogen werden. Kontinuierliche Verbesserungen bzw. notwendige Änderungen geschähen systematisch durch den Einsatz des PDCA-Zyklus in allen Prozessmodellen, bezogen auf alle Themen. Dies hätte enorme Effizienzvorteile.

2. FÄHIGKEIT ZUR ORGANISATIONSENTWICKLUNG: Die regelmäßige Bewertung der Prozesse bewirkt einerseits deren Optimierung, andererseits erfolgt eine Weiterentwicklung der Organisation als Ganzes. Auch die in den Prozessen agierenden Mitarbeiter*innen erweitern ihre Kenntnisse und Fähigkeiten, wodurch insgesamt eine lernende Organisation entsteht. Dürfen die Mitarbeiter*innen situationsgemäß reagieren, dann ist ein Managementsystem nicht starr und wirkt zudem nicht formalisierend. Je umfassender eine Organisation diese Fähigkeit besitzt, umso größer ist ihre organisationale Resilienz, das heißt ihre Fähigkeit mit Veränderungen kompetent und positiv umzugehen. Dies ist zu Zeiten ständigen Wandels eine essenzielle Eigenschaft.

3. KOMPETENZERWEITERUNG DER MITARBEITER*INNEN: Wird der PDCA-Zyklus auf allen Managementebenen „gelebt“, dann sollen (und dürfen) die Mitarbeiter*innen eigenständig planen und verantwortungsvoll im eigenen Bereich agieren. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, ist es erforderlich, die eigenen Kompetenzen regelmäßig kritisch zu hinterfragen und ggf. zu erweitern. Dies sollte von den jeweiligen Führungskräften unterstützt werden. Sie sollten Rahmenbedingungen zum kontinuierlichen Lernen schaffen. Eine solche Haltung fördert zudem die Entwicklung innovativer Ideen.

4. GESTEIGERTE STRATEGIEFÄHIGKEIT: Die Anwendung des PDCA-Zyklus zur systematischen Umsetzung von Zielen führt dazu, dass die Strategien nicht nur auf dem Papier existie-

ren, sondern auf allen Organisationsebenen in Form von Zielen in die realen Prozesse münden und dort umgesetzt werden.

Fazit: Das Konzept Qualität unterstützt Organisationen darin, in bestimmten Bereichen in standardisierten Abläufen zu agieren und gleichzeitig agil und flexibel zu reagieren. So kann die Organisation schrittweise ihre Fähigkeit zur organisationalen Resilienz weiterentwickeln. Wichtig ist hierbei, nicht nur das Produkt, sondern die gesamte Organisation und somit alle organisationalen Ziele in das Konzept der Qualität miteinzubeziehen. Außerdem sollte die Verantwortung für das Thema Qualität nicht ausschließlich von einer Stabstelle- oder Abteilung-QM wahrgenommen werden, sondern über alle Organisationsebenen reichen, beginnend bei der Geschäftsführung. QM in diesem Sinne ist eine Führungsaufgabe und das Thema Qualität ein wesentlicher Aspekt der Unternehmensführung.

Eine bewährte Methode hierbei ist der PDCA-Zyklus. Seine systematische Anwendung auf allen Managementebenen führt langfristig zu einer qualitätsorientierten Führung.

Zum Erreichen einer qualitätsorientierten Kultur bedarf es aber:

- Personen, welche die Geschäftsführung in der Führungsaufgabe Qualität unterstützen und
- Mitarbeiter*innen auf allen Ebenen der Organisation, denen die Kompetenz zum Umsetzen der eigenen Ziele zugestanden wird, also die Kompetenz zur Verantwortungsübernahme für den jeweils eigenen PDCA-Zyklus. Dies kann Schulungen erforderlich machen.

Auf diese Weise kann es gelingen, mit dem Konzept Qualität eine Organisationskultur zu entwickeln, die organisationsweit zu „Verhaltensweisen, Einstellungen, Tätigkeiten und Prozessen“ führt, die Wert schaffen [...]“ (ISO 9000:2015) und dabei hilft, die Existenz der Organisation zu erhalten und zu stärken. Die Anwendung des Konzepts Qualität ist eine Investition in die Zukunft. ■

INFORMATION & SERVICE

QUELLEN

- Ahlrichs, F.: Oberste Riege und vorderste Front. QZ 11/2018, S. 12-15
- Dietrich, M., Sommerhoff, B., Kierdorf, M., Leyendecker, B.: Was Hänschen nicht lernt. Qualitätsmanagement und Prozessoptimierung in der Berufsausbildung. QZ 2/2017, S. 43-45
- Kohlen, R., Müller, R. A.: Quality Reinvented! Hanser Verlag, 2021
- Sass, Elke: Qualitätsmanagement. Status quo und Umsetzung an Hochschulen – eine empirische Studie. Dissertation, Universität Kassel, 2019

AUTORIN

Dr. Elke Sass ist an der Hochschule Fulda Dozentin für Unternehmensführung, Qualitätsmanagement und Prozessmanagement. Zuvor war sie Leiterin der Stabsstelle Qualitätsmanagement.

KONTAKT

Elke Sass
elke.sass@verw.hs-fulda.de