



Foto: www.fotolia.com © photo-dave

## NORM ZUM WIRTSCHAFTLICHEN NUTZEN DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

# Mit der Leitung im Dialog

**Längst hat die Wirtschaftlichkeitsfrage auch das Qualitätsmanagement erreicht. Eine entsprechende Norm liegt zwar nicht als deutsche Norm, aber in deutscher Sprache vor. Die ÖNORM ISO 10014:2006 soll der obersten Leitung helfen, die Managementgrundsätze der ISO 9000:2005 umzusetzen. Kennen und nutzen sollte sie aber vor allem der Qualitätsmanager.**

Die Kosten- und Leistungsrechnung eines Unternehmens kann grundsätzlich maximal die Hälfte der tatsächlichen Potenziale erfassen. Viele weiche Faktoren werden nicht erfasst und lassen sich somit auch schwerlich lenken. Unterstützung bietet die ISO 10014 „Qualitätsmanagement – Leitfadens zur Erzielung finanziellen und wirtschaftlichen Nutzens“, die als österreichische Norm seit einem Jahr in deutscher Sprache vorliegt. Sie kombiniert den

prozessorientierten Ansatz, die acht Managementgrundsätze der ISO 9000:2005 und die PDCA-Methode (Deming-Kreis) mit einer Selbstbewertung anhand einer Checkliste.

Start der Normanwendung ist die Selbsteinschätzung nach den acht Management-Grundsätzen. Diese lauten:

- Kundenorientierung,
- Führung,
- Einbeziehung der Personen,
- prozessorientierter Ansatz,
- systemorientierter Managementansatz,
- ständige Verbesserung,
- sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung und
- Lieferantenbeziehung zum gegenseitigen Nutzen.

Für jeden Grundsatz enthält die Norm Fragen zur Selbsteinschätzung in Form eines Fragebogens. Diese Fragen können gemeinsam mit der obersten Leitung be-

antwortet werden. Für eine erste rasche, orientierende Bewertung beschränkt sich der Zeitaufwand auf höchstens eine Stunde. Ein zweiter Fragebogen zur vertiefenden Bewertung schließt sich daran an.

Ergebnis dieses Reviews ist eine Stärken/Schwächen-Bewertung des Unternehmens, bei der jedem Managementgrundsatz ein Reifegrad zugeteilt wird (Bild 1). Grundsätze mit einer schlechten Bewertung sind weiter zu bearbeiten. Dies geschieht nach der PDCA-Methode von Deming. Diese Kombination der acht Managementgrundsätze mit dem PDCA-Zyklus ist der Schwerpunkt der Norm. Zu jedem Grundsatz wird ein eigener Zyklus von Planen – Ausführen – Kontrollieren – Optimieren erstellt. Jedem einzelnen Element ordnet die Norm Methoden aus den Bereichen Qualitätsmanagement und Management allgemein zu.

Beispielsweise empfiehlt die Norm

zum Managementgrundsatz „sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung“ für das Deming-Zykluselement „Planen“ u. a. folgende Methoden: Balanced Scorecard, Versuchsplanung (DoE), Warenwirtschaft, Materialbedarfsplanung, ROI, SWOT-Analyse und Trendanalyse. Für das PDCA-Element „Kontrollieren“ werden Audits, Balanced Scorecard, Kundenzufriedenheitsanalyse, Mitarbeiterzufriedenheit, Paretoanalyse, Lieferantenbeurteilung u. a. empfohlen.

Nach einem Jahr Normanwendung liegen erste Erfahrungen aus den Unternehmen vor. Als deutliche Stärke hat sich die Praktikabilität der ISO 10014 beim Start erwiesen. Im Anhang befinden sich hochwertige Kopiervorlagen für das Gespräch mit der obersten Leitung, die in der vorliegenden Form unmittelbar einsetzbar sind. Weitere Vorbereitungen braucht es nicht – allerdings sollte die Selbstbewertung zuvor verstanden und eingeübt sein.

Hilfreich sind auch die Kurzbeschreibungen von achtzig Methoden und Instrumenten. Wer Methoden wie ERP oder LCC nicht kennt, der wird hier brauchbar ins Bild gesetzt. Sicherlich lassen sich noch weitere Methoden und Instrumente finden. Hier ist Raum für eine kreative Er-

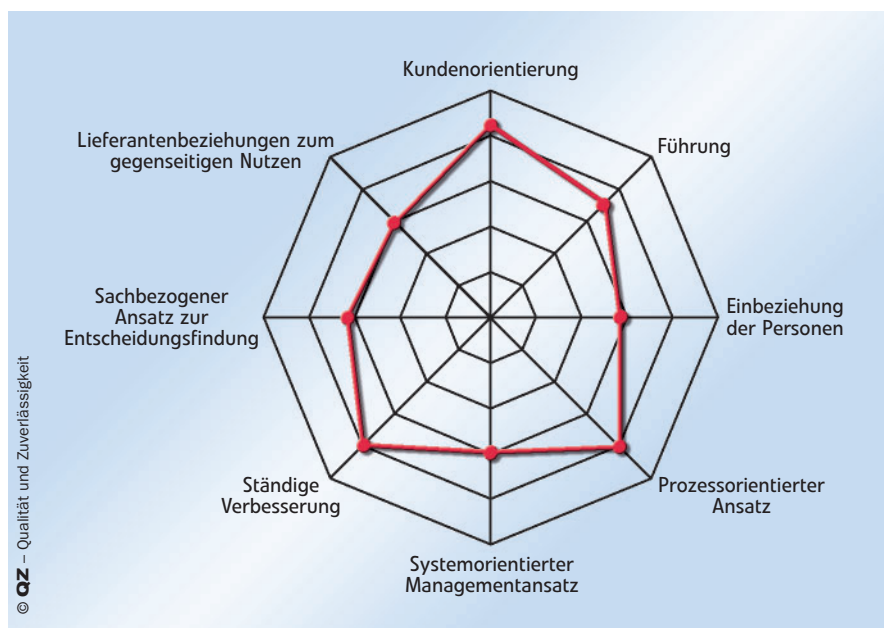


Bild 1. Beispiel für das Ergebnis einer Selbstbewertung in RADAR-Darstellung

gänzung der Norm für die Anwendung im Unternehmen.

Als Schwäche erachtet mancher Anwender die fehlende Einbindung in die ISO 9001. Doch mit ein wenig Phantasie lässt sich der Deming-Kreis der ISO 10014 in das Prozessmodell der ISO 9001 einbin-

den. Was hingegen gänzlich fehlt, ist Hilfe bei der Auswahl der Vielzahl von Instrumenten und Methoden. Entsprechende Fragen bleiben offen: Soll man zur Verbesserung des sachbezogenen Ansatzes zur Entscheidungsfindung die Balanced Scorecard einführen? Oder reicht es aus, gelegentlich eine Trendanalyse durchzuführen? – Andererseits lassen sich derartige Fragen auch kaum allgemeingültig beantworten. Stattdessen lässt die Norm reichlich Freiraum für fruchtbare Diskussionen zwischen dem Qualitätsmanager und dem Controller.

Überhaupt empfiehlt sich eine frühzeitige Absprache und Abstimmung von Qualitätsmanagement und Controlling und vielleicht auch ein Kurzdurchlauf der Selbstbewertung zur Probe. Der Einsatz der Norm kann die Zusammenarbeit dieser zumeist immer noch sehr separiert arbeitenden Unternehmensbereiche sehr konkret und zielgerichtet befördern. In die Hand nehmen wird die Sache in den meisten Fällen der Qualitätsmanager des Unternehmens. Mit Norm und guter Vorbereitung ist ihm eine überzeugende Argumentation gegenüber der obersten Leitung sicher. □

Jörg Stottrop, Köln

► Jörg Stottrop  
T 0 22 36/96 71 49  
info@stottrop-online.de

## ► ISO 10014

### Schwerer Stand in Deutschland

**In Deutschland wird die ISO 10014 bislang nur zögerlich angewandt. Die Gründe dürften dieselben sein, die dem Qualitätsmanagement in vielen Unternehmen einen schweren Stand verschaffen.**

In vielen Unternehmen fehlt die Grundlage für die Anwendung der ISO 10014, nämlich eine langfristig orientierte und belastbare Strategie. Zudem finden QM-Beauftragte in strategischen Fragen erfahrungsgemäß nur schwer Zugang zur obersten Leitung. Viele Vorstände und Geschäftsführer bezweifeln die Fähigkeit von QM-Beauftragten, sich mit strategischen Themen außerhalb des Qualitätswesens qualifiziert auseinanderzusetzen – und übersehen dabei die aktuelle Situation des Qualitätsmanagements.

Viele Führungskräfte haben den Wandel des Qualitätswesens in den letzten Jahren nicht verstanden. Erinnerungen an die oft bürokratisch ausgelegten Vorgän-

gerversionen der ISO 9001:2000 spielen dabei eine große Rolle. Oft ist das Erstaunen groß, wenn etwa Controller und QM-Beauftragte einen gemeinsamen Vorrat an Methoden und Gedanken erkennen. Während früher Qualitätsregelkarten und Stichprobenpläne die Diskussion im Qualitätswesen beherrschten, so halten dort heute vermehrt kaufmännische Methoden Einzug. In der Praxis sind Brainstorming, Kennzahlensysteme und Prozessanalyse häufig anzutreffen.

Doch trotz aller Veränderungen im Qualitätswesen und einzelnen Ausnahmen klafft zwischen Qualitätsmanagern und Topmanagern immer noch eine gedankliche und sprachliche Lücke. Die einen denken in Qualitätskriterien, die anderen in Quartalszahlen und Bilanzen. Die vor einem Jahr novellierte ISO 10014 vermag eine Brücke zwischen beiden zu schlagen und kann helfen, das gegenseitige Verständnis zu verbessern.