

Heft: b+b 5/2015

Autor: Gossmann

Zeichen: 12.000

Abbildungen: 4

Autorenkasten

Zurück zu den Chancen des Qualitätsmanagements. Die Aktualisierung der QM-Norm ISO 9001:2015

(Anlauftext) Die Revision von ISO 9001 ist eine Rückkehr zu den Wurzeln des Qualitätsmanagements. Über den bürokratischen Aufwand der Dokumentation geriet die ursprüngliche Absicht, betriebliche Prozesse zu optimieren, in Vergessenheit. Tatsächlich ist ein richtig verstandenes Qualitätsmanagement eine Sammlung leistungsfähiger Instrumente zur Verbesserung der Produktivität. Die aktuelle ISO 9001:2015 erweitert den Kanon der relevanten Instrumente.

(Text) Qualitätsmanagement war von Anfang an auch ein Werkzeug zur Produktivitätssteigerung. Es war in den 1970er Jahren der Erfolg japanischer Automarken, der die in den USA die heimischen Hersteller unter Druck setzte, das QM auf die Management-Agenda brachte. Die japanischen Hersteller schafften, was damals amerikanische und europäische Hersteller nicht im gleichen Maße erreichten: die Verbindung von Qualität und niedrigen Stückkosten. Es ist die Philosophie des Qualitätsmanagements, genau die vom Kunden gewünschte Qualität möglichst preiswert herzustellen. Akzentuiert wird das durch ein ständiges Bemühen, besser zu werden: der kontinuierliche Verbesserungsprozess.

Insbesondere die Automobilindustrie griff diese Methoden auf, die nach dem größten japanischen Hersteller als „Toyota Productive Systems“ bezeichnet wurden. Da sich das Qualitätsmanagement schnell auch auf die Zulieferer ausdehnte, war es naheliegend, die bei diesen getätigten Endkontrollen nicht als Eingangskontrolle zu wiederholen. Damit dies in der Praxis funktionierte, benötigte man eine Norm, die die gemeinsamen Spielregeln definierte. Die ISO-9000-Serie war geboren.

Dann allerdings geschah, was in solchen Fällen häufig passiert. Über die formale Erfüllung der Norm geriet die eigentliche Philosophie in den Hintergrund. Das Qualitätsmanagement wurde zu einer bürokratischen Aufgabe, Handbücher auf dem aktuellen Stand zu halten und Berichte abzuheften. Eine sich ändernde Zeit – heute wird eine standardisierte Produktqualität als selbstverständlich vorausgesetzt und der Gesetzgeber definiert in vielen Bereichen Mindeststandards – führte dazu, dass Qualitätsmanagement als Managementsystem im Bewusstsein an Bedeutung verlor.

Die Aktualisierung des Standards, die am 15. September 2015 veröffentlicht wurde, trägt diesen Trends Rechnung. Sie stellt eine Anpassung an neue Entwicklungen in Wissenschaft, Technik und Arbeitswelt dar und gibt dem Qualitätsmanagement neue Relevanz.

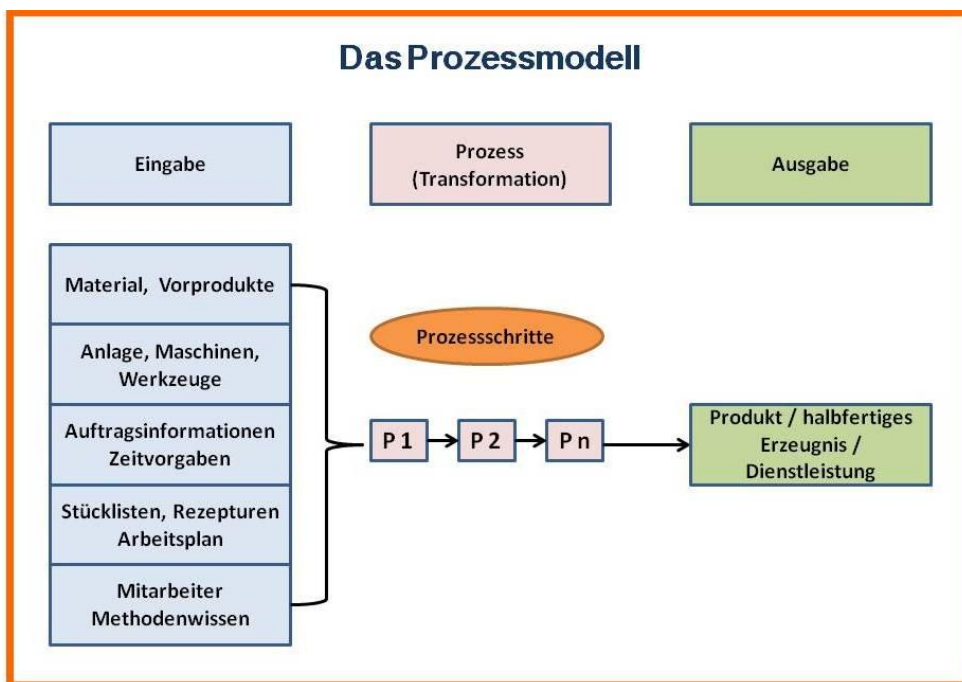
Die wesentlichen Neuerungen sind:

- Prozessmodell, KVP und PDCA stehen wieder im Mittelpunkt
- Einbeziehung der Mitarbeiter und Wissensmanagement
- Faktenbasierte Entscheidungen
- Risiko-Management
- Beziehungsmanagement
- Dokumentierte Information statt Qualitätshandbuch und Aufzeichnungen
- Verantwortung der Geschäftsleitung

Prozessmodell, KVP und PDCA

Das Prozessmodell als Basisinstrument zur Beschreibung und Dokumentation von Geschäftsprozessen wird in der neuen Norm wieder verstärkt in den Mittelpunkt gestellt. Der Grundgedanke ist verblüffend einfach und verblüffend mächtig. Jeder Geschäftsprozess lässt sich mit Hilfe dreier Elemente komplett beschreiben:

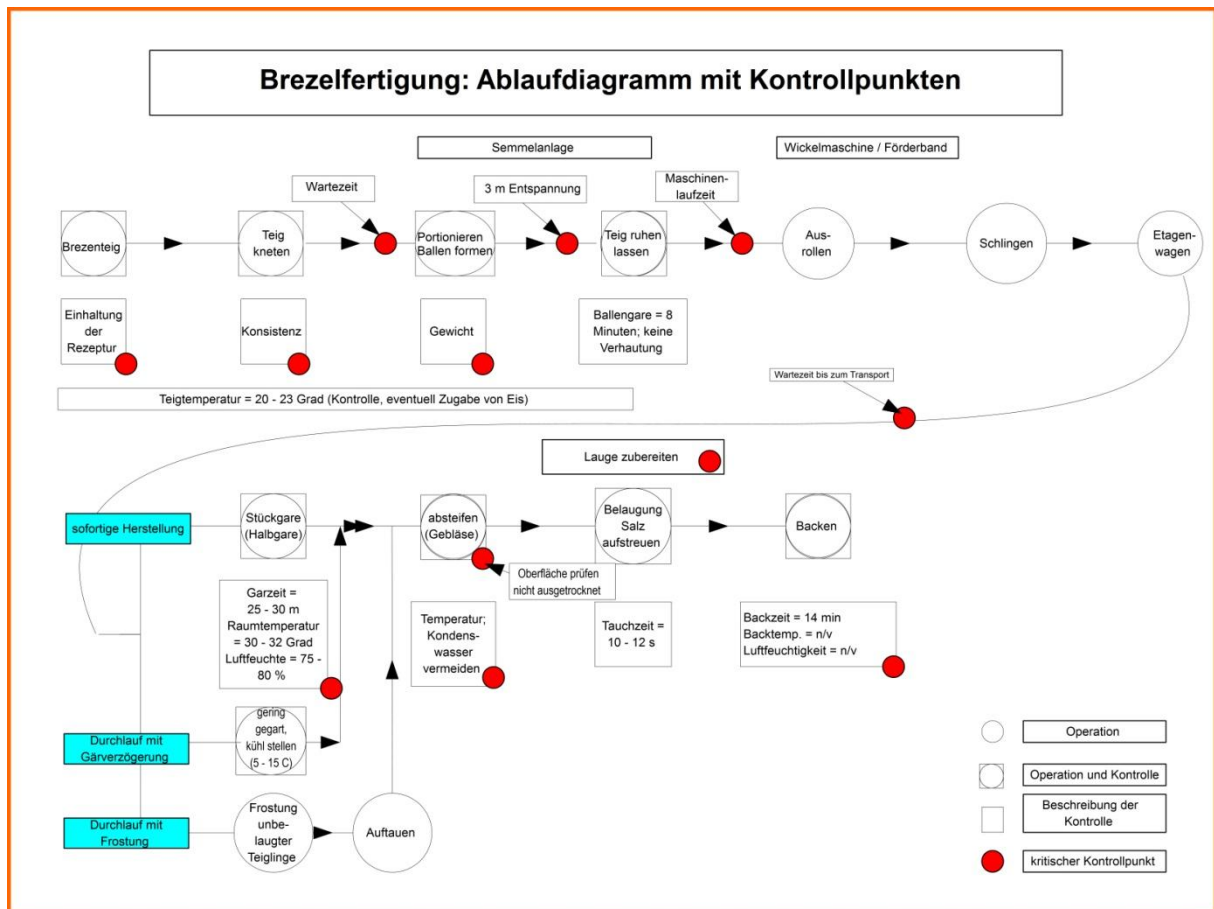
1. die benötigten Eingaben, um eine Tätigkeit durchzuführen
2. die notwendigen Prozessschritte für die Transformation der Eingaben
3. und die Beschreibung der Ausgabe, des gewünschten Endproduktes



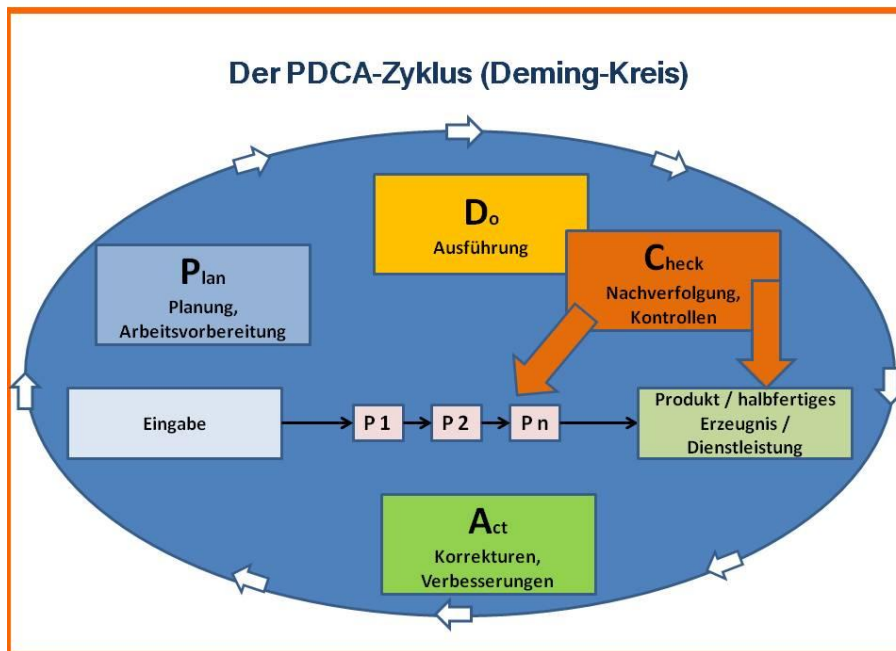
Das Prozessmodell ist nicht von ungefähr eines der beliebtesten Instrumente von Unternehmensberatungen. Strukturiert werden alle Probleme der Organisation eines Arbeitsprozesses analysiert. In der Praxis identifiziert man häufig bereits bei der systematischen Analyse der benötigten Prozesseingaben Probleme, die im Fertigungsprozess unnötige Kosten nach sich ziehen. Seien es Rezepturen, die nur in Papierform vorliegen, unpräzise Arbeitspläne oder Zeitvorgaben, die zu einem Stau an der Backstation führen.

Die Erstellung einer detaillierten Prozessdokumentation deckt vorhandene Schwachstellen auf und eröffnet damit die Möglichkeit, die Herstellkosten zu senken. Gleichzeitig schafft man die Basis für

weitergehende Analysen, wie Taktungsprobleme oder die Analyse kritischer Kontrollpunkte, wie es die Analyse einer Brezelfertigung zeigt.



Mit der Prozessdokumentation ist auch der Startpunkt für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) gegeben. Auch hier steht neben der Einhaltung der Qualitätsstandards die Verbesserung der Produktivität im Mittelpunkt. Eine wichtige Funktion kommt dabei dem PDCA-Zyklus, oft auch als Deming-Kreis bezeichnet - nach dem amerikanischen Statistiker W. E. Deming, der das moderne Qualitätsmanagement maßgeblich mitprägte. PDCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe **P**lan - **D**o - **C**heck - **A**ct.



Wird die PDCA-Methode konsequent als Soll-Ist-Vergleich eingesetzt, hilft sie ständig bei der Aufdeckung von Schwachstellen in der Arbeitsorganisation. Ein PDCA-Zyklus ist nichts anderes als ein geschlossenes Regelkreissystem. Innerhalb des Unternehmens müssen auf allen Leitungsebenen solche Regelkreise existieren, die untereinander kommunizieren. So erhalten die einzelnen Arbeitsgruppen, die nach PDCA organisiert sind, meist ihre Aufträge von einer übergeordneten Planungsfunktion. Gegenüber der vorgegebenen Planung berichtet die Gruppe dann über die Erfüllung und eventuell aufgetretene Probleme. Die Planungsfunktion selbst wird dann daraufhin überprüft, inwiefern z. B. Planungsprobleme aufgetreten sind und auf dieser Ebene gelöst werden müssen.

Einbeziehung der Mitarbeiter und Wissensmanagement

Qualitätsmanagement begann mit Qualitätszirkeln auf allen Unternehmensebenen.

Produktionsmitarbeiter wurden geschult in Problemlösungs- und Kreativitätstechniken, Kaizen war in. Irgendwie scheint es im Laufe der Jahre wieder in Vergessenheit geraten zu sein, dass die eigenen Mitarbeiter eine wertvolle Ressource für jedes Unternehmen darstellen. Niemand kennt die tatsächlichen Abläufe besser als die, die sie Tag für Tag ausführen. Nur konsequent, wenn die Norm eine aktive Einbeziehung der Mitarbeiter in die Qualitätsbemühungen fordert.

Es ist für jedes Unternehmen ein Gewinn, wenn unternehmensintern Qualitätszirkel gebildet werden, die sich regelmäßig und systematisch mit den Arbeitsabläufen beschäftigen. Hier sollten ebenso Nonkonformitäten, die sich aus der Qualitätskontrolle ergeben, wie Abweichungen, die im PDCA-Zyklus identifiziert wurden, als auch Verbesserungsvorschläge aus der Gruppe systematisch bearbeitet werden.



Der sogenannte Kaizen-Schirm fasst die für die Praxis wichtigsten Methoden zusammen. Ein eigener neuer Punkt beschäftigt sich mit dem betrieblichen Wissen, das zu einem Großteil auch das Wissen der Mitarbeiter ist. Die Notwendigkeit, dies zu erfassen und zu dokumentieren ist offensichtlich. In vielen Unternehmen verfügen einzelne Mitarbeiter über ein Spezialisten-Wissen, das nicht dokumentiert ist und bei einem überraschenden Ausscheiden (und oft auch beim Übertritt in den Ruhestand) verloren geht. In vielen Betrieben gibt es den Magier am Teigpott, der intuitiv weiß, wann ein Teig gerade richtig ist oder was man bei Hitze, Kälte oder Feuchtigkeit für das Gelingen tun muss. Und oft genug ist es dieses implizite Wissen, das nicht einfach in Worte zu fassen ist.

Wissen über neue Gesetze, Normen oder neue wissenschaftliche Erkenntnisse müssen in der Regel aus externen Quellen gewonnen werden. Die Teilnahme von Mitarbeitern an Konferenzen oder Schulungen wird neben der beruflichen Fortbildung wichtiger werden. Wissensmanagement ist notwendig, auch wenn es keine einfache Aufgabe ist. Einen ersten Einstieg bieten Handwerkskammern und Innungsverbände mit der Erstellung einer Wissensbilanz.

Faktenbasierte Entscheidungen

Dass Entscheidungen auf Zahlen, Daten und Fakten basieren sollen, ist wohl jedem vertraut. Und auch, dass es in der Hektik des Alltags oft genug doch zu Bauchentscheidungen kommt. Die neuen Regeln in der Norm sind ein Anreiz, dies durch systemische Maßnahmen zu verhindern. Die sogenannten „kognitiven Verzerrungen“, ein relativ junges Forschungsfeld der Entscheidungspsychologie, zeigen auf, dass viele Situationen Fehlentscheidungen begünstigen oder sogar herausfordern. Solche Erkenntnisse müssen in den Entscheidungsprozess einfließen.

Risiko-Management

Risiko-Management ist kein Fremdwort für die Lebensmittelindustrie. Die Konsequenzen eines Lebensmittelskandals sind gravierend und bedrohlich für das Unternehmen. Es gehört heute zu den Hauptaufgaben der Geschäftsführung, dafür Vorsorge zu treffen. Der Fall Coppenrath & Wiese, bei dem das Unternehmen Anfang 2003 damit konfrontiert wurde, dass es nach dem Genuss eines seiner Produkte zu einem Todesfall gekommen war, gilt bis heute als Lehrstück für eine gelungene Krisenbewältigung. Ein sorgfältiges und gut dokumentiertes Qualitätsmanagement mit einer lückenlosen Kontrolle der Produktion bildete die Basis für den Nachweis, dass die Kontaminierung nicht im Verantwortungsbereich von Coppenrath & Wiese stattgefunden hatte. Wichtig war aber

auch, dass das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt bereits seit langem mit einer Kommunikationsagentur zusammen gearbeitet hatte, so dass man die Fakten auch der Öffentlichkeit und den Behörden schnell und adäquat vermitteln konnte. Die neue Norm fordert an mehreren Stellen ein aktives Risikomanagement und fördert und institutionalisiert damit die notwendige Vorsorge.

Beziehungsmanagement

Standen bisher im Beziehungsmanagement die „Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen“ im Vordergrund, so wird dieser erweitert auf alle „stake holder“ des Unternehmens. Neben Geschäftspartnern und eigenen Mitarbeitern fordert die Norm auch, dass man aktiv nach weiteren potentiell interessierten Gruppen sucht. Lebensmittelunternehmen stehen grundsätzlich mehr im Fokus der Öffentlichkeit, und „Interessenten“ tauchen an unerwarteten Stellen auf. Im Zeitalter von Facebook & Co. genügt ein Foto von weggeworfenen Lebensmitteln, um einen „shit storm“ zu entfachen, neue Nachbarn fühlen sich vom frühmorgendlichen Lärm belästigt. Die neue Norm fördert die aktive Suche.

Dokumentierte Information

Ausgedruckte Handbücher und papierbasierte Unterlagensammlungen sind nicht mehr zeitgemäß. Die Revision trägt dem Rechnung, indem nur mehr von „dokumentierter Information“ gesprochen wird. Was dokumentiert werden muss, kann mittels eines offenen Formats oder auch in einem Medienformat z. B. als Bilder, Videos oder Audioformaten vorliegen. Ein QM-Handbuch wird nicht mehr gefordert, es dürfte aber weiterhin sinnvoll sein, ein solches in elektronischer Form zu führen.

Verantwortlichkeit der Geschäftsleitung

Die Norm betont wieder verstärkt die Verantwortung der Geschäftsleitung für die Integration des Qualitätsmanagements in die Unternehmensstrategie. Ein eigens bestellter QM-Beauftragter wird nicht mehr gefordert, allerdings müssen die Aufgaben weiterhin erfüllt werden. Diese könnten dann z. B. teilweise innerhalb der Geschäftsleitung aufgeteilt werden.

Qualitätsmanagement ja – Zertifizierung vielleicht

Die Revision ist ein wichtiger Schritt, damit die Norm ISO 9001 auch in der Zukunft relevant bleibt. Wichtige Managementansätze werden damit wieder in Erinnerung gebracht und neue zum Kanon hinzugefügt. Unabhängig ob man die Zertifizierung anstrebt: diese Methoden sollten jedem Manager vertraut sein.

Autoren

Walter Gossmann, M.Sc., Berater LIV f. d. bayerische Bäckerhandwerk, Ausbildung Auditor Zdh-Zert

Margarita Kochneva Ph.D, Dozentin des Lehrstuhl von Standardisierung, Metrologie und Produktionstechnologie des Viehzuchtsprodukte an der landwirtschaftlichen Fakultät der Russischen Universität der Völkerfreundschaft



v.l.n.r. Walter Gossmann, Margarita Kochneva, Yulia Schram

Yulia Schram Studentin der Russischen Universität der Völkerfreundschaft, Fachrichtung: Standardisierung und Metrologie, Praktikantin LIV f. d. bayerische Bäckerhandwerk