



DAS QUALITÄTS- VERSPRECHEN

Qualität schafft Vertrauen, Qualitätsmängel schaden ihm – auch wenn sie häufig nicht aus Unfähigkeit, sondern aus Unkenntnis der Zusammenhänge entstehen. Ein funktionierendes Qualitätsmanagement wirkt dem entgegen und sorgt für ein dauerhaftes Mehr an Vertrauen.



Die Automobilindustrie hat extrem hohe Qualitätsanforderungen. Zulieferer müssen inzwischen typische Fehlerquoten von 100 zu einer Million erreichen, bei Einzelteilen manchmal sogar weniger als zehn zu einer Million. Will man als Zulieferer ernst genommen werden, geht es also nicht ohne funktionierendes Qualitätsmanagement. Hilite International ist ein Beispiel dafür. Das in Marktheidenfeld ansässige Unternehmen mit Standorten in Europa, Nordamerika und Asien entwickelt und produziert Steuerungskomponenten für Getriebe sowie Nockenwellenverstellungssysteme. Die Qualitätsabteilung ist bei Hilite organisatorisch wie eine Stabsstelle verankert, Dieter Schaller bezeichnet sie jedoch lieber als „Dienstleistungsabteilung“. Schaller ist Leiter Qualität Global und berichtet direkt an den technischen Geschäftsführer. „Wir erbringen eine Dienstleistung für die anderen Bereiche“, sagt er. Das reicht von der Qualitätsprüfung im Messraum oder Labor über die Betreuung des Qualitätsmanagementsystems und die Qualitätssteuerung der Lieferanten bis hin zur operativen Qualität, bei der es um die Bearbeitung von Reklamationen und die systematische Fehleranalyse geht. Standortübergreifend. Hilite, das seit Kurzem zu dem chinesischen Konzern AVIC gehört, arbeitet projektbezogen. Die Projekte bilden daher auch „den Grundstock für unseren Qualitätsgedanken“, sagt Schaller. In den Projektteams sind immer Mitarbeiter aus seiner Abteilung involviert. So stellt Hilite sicher, dass die Qualität das angestrebte Niveau dauerhaft erreicht – beginnend bei der Entwicklung und Lieferantenauswahl. „Die Qualität eines Produkts oder Prozesses hat dann letztlich nichts mehr mit der Abteilung Qualität zu tun, hier sind vielmehr die betroffenen Bereiche gefordert“, sagt Schaller. Um das Niveau dauerhaft zu halten, führen Qualitätsmitarbeiter, aber auch Mitarbeiter aus den Bereichen Audits durch, „wobei wir uns auf die Schnittstellen zwischen den Prozessen konzentrieren und die Audits kurz halten“, so Schaller. Denn die Erfahrung habe gezeigt, dass „ein etablierter Prozess reibungslos läuft und die Probleme nur an den Schnittstellen auftreten“. Im Idealfall melde jeder Mitarbeiter bereits Schwachstellen, wenn sie ihm auffielen – unabhängig von Audits.

„Eine Marke liefert ein Qualitätsversprechen und hat dadurch beim Kunden einen Vertrauensvorschuss.“

Ein gutes Qualitätsmanagement, sagt Benedikt Sommerhoff, Leiter Regional der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ), erkenne man an der Haltung, ob Qualität als Wert im Unternehmen gelebt werde. In solchen Unternehmen sei eine echte Begeisterung für Qualität erlebbar, sei Qualität „mit einer gewissen Mühelosigkeit“ verbunden. Kurz gesagt: Das Qualitätsmanagement ist dann nicht aufgesetzt, sondern Teil der Organisation. Erst dadurch lasse sich in Unternehmen das gewünschte Niveau an Produkt- und Dienstleistungsqualität erreichen – reproduzierbar und systematisch, so Sommerhoff weiter. „Eine Marke liefert ein Qualitätsversprechen und hat dadurch beim Kunden einen

Vertrauensvorschuss. Nach dem Kauf wird dieser Vertrauensvorschuss entweder bestätigt oder widerlegt.“ Wird er widerlegt, dann stimmt etwas nicht mit der Qualität, spätestens dann ist das Qualitätsmanagement gefordert. Wobei Qualitätsmanagement „viel mehr als Marketing“ sei, warnt Sommerhoff vor falschen Schlüssen, denn es greife in die Organisation ein. Qualität entstehe in einer Organisation aus einem Wechselspiel zwischen der Unternehmenskultur und dem Gemenge aus Technik und Prozessen.

In der Gebäudereinigung ist Qualitätsmanagement kein Wettbewerbsvorteil, sondern Voraussetzung

Dass Qualitätsmanagement auch in der Dienstleistungsbranche eine wichtige Rolle spielt, zeigt das Beispiel der WISAG Gebäudereinigung. „Wir betreiben seit fast 20 Jahren Qualitätsmanagement“, sagt Nathalie Grimm, Referentin Organisationsentwicklung. „In der Gebäudereinigung ist das heute aber kein Wettbewerbsvorteil mehr, sondern Voraussetzung.“ Ab Auftragsvolumina von etwa 5.000 Euro monatlich fordere es der Kunde explizit ein. Das Unterneh-



CE-Kennzeichnung:

Sie ist für Waren in der EU Pflicht. Damit erklärt ein Hersteller, dass sein Produkt die technischen Mindestsicherheitsanforderungen der EU erfüllt. Um die Kennzeichnung zu erhalten, findet allerdings keine unabhängige Produktprüfung statt. Der Hersteller muss solche Prüfungen nur nachweisen können.



Stiftung Warentest:

Den Testergebnissen liegen vergleichende Tests von Produkten und Dienstleistungen des täglichen Lebens zugrunde, wobei die Prüfmuster anonym eingekauft wurden. Die Werbung mit Testergebnissen der Stiftung Warentest ist seit Sommer 2013 kostenpflichtig, zuvor wurde nur eine Bearbeitungsgebühr erhoben.



Energy Star:

Bescheinigt Geräten, Baustoffen oder Gebäuden energiesparend zu sein. Es erfolgt keine Prüfung, vielmehr genügt eine Mitteilung an die amerikanische Umweltschutzbehörde oder an die EU-Kommission.

men mit Sitz in Frankfurt am Main beschäftigt rund 20.000 Mitarbeiter und gehört zu der in Familienbesitz befindlichen Aveco Holding.

Das Qualitätsmanagement ist holdingweit organisiert und orientiert sich an der Qualitätsmanagementnorm ISO 9001 und der Umweltmanagementnorm ISO 14001. „Von der Entwicklung und dem Erbringen der Dienstleistungen über Marketing und Vertrieb bis zu Personalmanagement und Beschaffungswesen decken wir alle relevanten Handlungsfelder in unserer Organisation ab“, so Grimm. „Besonders deutlich wird das Qualitätsmanagement im Kundenservice: Kundengespräche und -befragungen, Objektkontrollen und -zertifizierungen, Reklamations- und Schadensmanagement – nichts überlassen wir dabei dem Zufall.“ Das geht so weit, dass definiert ist, mit welchem Tuch Möbeloberflächen und mit welchem Tuch Sanitäreinrichtungen zu reinigen sind.

Im Wesentlichen gibt es zwei Ansätze für das Qualitätsmanagement: einerseits den eher prozessorientierten, mit dem die ISO 9001 eng verbunden ist, andererseits den

ganzheitlichen Ansatz. „Beide haben ihre Berechtigung“, sagt Sommerhoff. Der erste Ansatz hat seine Wurzeln im produzierenden Bereich und orientiert sich stark an Prozessabläufen, technischen Aspekten der Qualität und organisatorischen Fragen. Der zweite Ansatz stellt Führung und Unternehmenskultur in den Mittelpunkt, dem Qualitätsmanager kommt eine moderierende Rolle zu, ähnlich einem Organisationsentwickler. Erst nachgeordnet geht es dann um technische Aspekte. Beide Ansätze kommen laut Sommerhoff nicht ohne den anderen aus: „Der prozessorientierte Ansatz liefert die handwerkliche Ausgestaltung, um den ganzheitlichen Ansatz zu verwirklichen – und der ganzheitliche Ansatz funktioniert nicht ohne handwerkliche Prozessgestaltung.“



Wie man Qualitätsmanager wird, welche Aufgaben diese Rolle beinhaltet und welche Kompetenzen man dazu braucht, erläutert der Freiberufler Helmut Kraft im Interview auf www.haysworld.de. Kraft arbeitet als Qualitätsmanager in ganz Europa – unter anderem in Projekten, die ihm Hays vermittelt hat.

SIEGEL DES VERTRAUENS

Sie kleben auf Produkten oder prangen auf Verpackungen: Prüf- und Gütesiegel bestätigen die Einhaltung bestimmter Qualitätskriterien oder Sicherheitsanforderungen. Ihre Aussagekraft ist jedoch sehr unterschiedlich, wie einige Beispiele zeigen:



GS-geprüfte Sicherheit:

Das Produkt erfüllt die Anforderungen des deutschen Geräte- und Produktsicherheitsgesetzes. Hersteller dürfen das GS-Zeichen nur nach einer sogenannten Baumusterprüfung durch eine zugelassene Stelle, etwa den TÜV, anbringen.



HU (Hauptuntersuchung):

Die „TÜV-Plakette“ bescheinigt Vorschriftsmäßigkeit und Umweltverträglichkeit eines Verkehrsmittels. Die regelmäßige Untersuchung wird von staatlich organisierten Prüforganisationen wie TÜV oder Dekra durchgeführt.



Biosiegel der EU:

„Bio“ ist ein durch EU-Recht europaweit geschützter Begriff. Das Biosiegel erfüllt mindestens die Anforderungen der EU-Öko-Verordnung. Privatwirtschaftliche Siegel im Biomarkt – zum Beispiel Bioland oder Demeter – stellen teils strengere Anforderungen.



Blauer Engel:

Dieses Siegel bescheinigt Nachhaltigkeit – zum Beispiel Recyclingfähigkeit, schadstoffarme Herstellung oder Langlebigkeit. An der Vergabe sind unter anderem das Bundesumweltministerium und das Umweltbundesamt beteiligt. Es wird nur auf Antrag und nach Prüfung vergeben. Auch Produkte ohne „Blauen Engel“ können also nachhaltig sein.