



**Auszüge aus der Benchmarking-Studie
Qualitätsmanagement Berlin-Brandenburg 2008**

• Grußwort	
Benchmarking-Studie Qualitätsmanagement Berlin-Brandenburg	3
• Einleitung	
Qualitätsmanagement: Bedeutung und Zusammenhänge	4
• Exkurs	
Qualität und Kundenbindung – ein Zusammenhang?	6
• Benchmarking-Theorie	
Benchmarking: Innovation und kontinuierliche Verbesserung, ohne das Rad neu zu erfinden	7
• Ergebnisse	
Auszüge aus den Ergebnissen der Benchmarking-Studie Berlin-Brandenburg	9
• Good Practices	
Lebendiges EFQM-Modell sichert umfassend Qualität	19
Qualität über Führungskräfte entwickeln	21
Kunden eng binden und pflegen	23
Fehler vermeiden	25
Mit aktivem Prozessmanagement Qualität und Effizienz sichern	27
• Ausblick	
Qualitätsmanagement lohnt sich – Erfolgsgeschichten sind die besten Vorbilder!	29
• Anhang	30
• Impressum	31

Benchmarking-Studie Qualitätsmanagement Berlin-Brandenburg

**Sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,
liebe Leserinnen und Leser!**



Die Qualitätsinitiative Berlin-Brandenburg bereitet für das Jahr 2009 wiederum den Qualitätstag vor, ein sowohl gesellschaftliches als auch fachliches Ereignis der Wirtschaft in der Hauptstadtregion. Dieser Qualitätstag wird im Rhythmus von zwei Jahren durchgeführt. Das bedeutet aber nicht, dass es dazwischen eine »Ruhephase« gibt. Vielmehr laufen vielfältige Aktivitäten im Rahmen der Qualitätsinitiative, gemeinsam mit fachkompetenten Partnern der Landesregierung Brandenburg und der Senatsverwaltung des Landes Berlin.

Wirtschaftskammern, Universitäten, Fachhochschulen, gemeinnützige Vereine und Ministerien der Hauptstadtregion fördern Initiativen zur Stärkung der Wirtschaft und nutzen dabei wissenschaftliche wie praktische Erkenntnisse und Erfahrungen auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements.

Ständige Verbesserung des Führungsmanagements und der betriebsorganisatorischen Prozesse bei permanenter Qualitätskontrolle führen zur Stärkung der eigenen Potenziale. Vor allem aber werden die Motivation und das Engagement der Beschäftigten gefördert. Diese Art der Förderung der Wirtschaft kann jedoch nicht im Rahmen eines einzelnen Projektes vorangebracht werden, sondern ist langfristig angelegt, muss nachhaltig wirken und als dynamischer Prozess gestaltet werden. Dabei geht es unter anderem um die Förderung stabiler Wirtschaftsstrukturen aus der Vielzahl der kleinen und mittleren Unternehmen der Region heraus und natürlich um die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft insgesamt.

Sehr ermutigend für alle Mitsreiter der Qualitätsinitiative Berlin-Brandenburg waren die Vorbereitung und das Verfahren zum Qualitätspreis 2008. Immer mehr Betriebe unterschiedlichster Größenordnung interessierten sich für das Qualitätsmanagement, qualifizierten ihr Personal und gestalteten die betrieblichen Abläufe.

Nun gilt es, die besten Beispiele und Erfahrungen zu verallgemeinern und umfassende Schlussfolgerungen für die künftige Tätigkeit zu ziehen.

Die Benchmarking-Studie ist zweifelsohne ein hervorragendes Instrument für die daran beteiligten Betriebe, aber auch für alle anderen Akteure aus den Kammern, Verbänden, Vereinen, der Politik und der Wissenschaft, um den erreichten Stand zu analysieren und im Vergleich die eigene Positionierung vornehmen zu können.

Als Sprecher der Qualitätsinitiative Berlin-Brandenburg und Vorsitzender des Vereins für Qualitätsförderung e. V. möchte ich mich bei den an der Benchmarking-Studie beteiligten Betrieben und Verantwortlichen ganz herzlich für ihr Engagement bedanken.

Diese Studie wird ein wesentlicher Impulsgeber für den Qualitätstag 2009 sein und Orientierung geben!

An dieser Stelle möchte ich ebenfalls Dank sagen für die permanente Unterstützung und aktive Mitarbeit aller in der Qualitätsinitiative Berlin-Brandenburg vereinten Kammern, Ministerien, wissenschaftlichen Einrichtungen sowie Vereinen und Stiftungen.

Jürgen Watzlaw
Sprecher der QI BB

Qualitätsmanagement: Bedeutung und Zusammenhänge

Daniela Chudoba
Projektleiterin
RKW Berlin GmbH

Qualitätsmanagement ist für viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) leider immer noch oftmals negativ besetzt. Aussagen wie »Das ist doch zusätzlicher Aufwand...«, »... Standardisierung versus Kreativität«, »... trockenes und langweiliges Thema«, »... macht bei uns der Qualitätsmanager, damit haben wir zum Glück nichts zu tun« sind leider oftmals typisch.

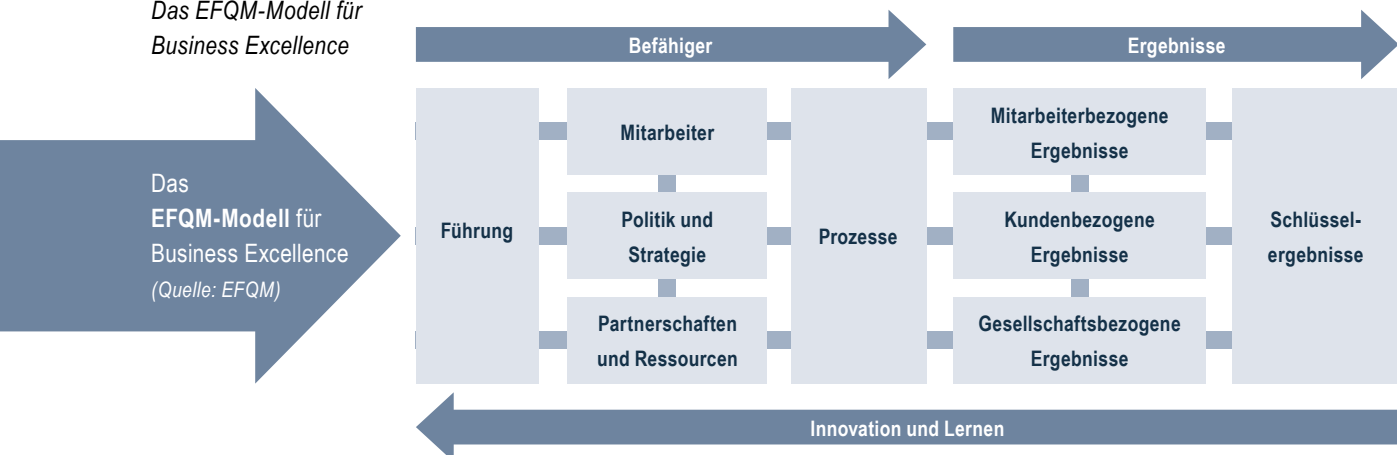
Im Gegensatz dazu hat das RKW Berlin-Brandenburg in vielen Beratungs- und Weiterbildungsprojekten erlebt, dass es dennoch KMU gibt, die Qualitätsmanagement als »Treibstoff« für die eigene Unternehmensentwicklung sehen und nutzen. Was ist an diesen Unternehmen auffällig?

Unternehmen nutzen QM als »Treibstoff« für die Unternehmensentwicklung.

- 1 | Das Thema Qualitätsmanagement ist eine Mission der Geschäftsführerin oder des Geschäftsführers und wird durch die Person als Vorbild bis zum letzten Mitarbeitenden ausgestrahlt.
- 2 | Es wird ein schlankes Qualitätsmanagementsystem mit einer einfachen und für alle verständlichen Sprache angestrebt. »Es sind immer die einfachsten Ideen, die außergewöhnliche Erfolge haben.« Leo N. Tolstoi.
- 3 | Diese Unternehmen streben kontinuierliche und systematische Verbesserungsprozesse in allen Unternehmensbereichen an, und es werden möglichst alle Mitarbeitenden daran beteiligt.
- 4 | Die Beteiligung aller Mitarbeitenden wird durch kreative Anreizsysteme geschafft, und das Thema Qualitätsmanagement ist mit Akzenten wie Spaß, Team und damit verbunden, den gemeinsamen Erfolg zu messen, zu bewerten und zu »feiern«.
- 5 | Durch Transparenz im Unternehmen wird systematisch und kontinuierlich aufgeklärt und sensibilisiert, was die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele betrifft. Mithilfe des Qualitätsmanagementsystems wird zugleich »Wo wollen wir gemeinsam hin«, »Welchen Sinn hat unsere Arbeit« transportiert.
- 6 | Durch das Verwenden von Bildern, Metaphern, Geschichten und Symbolen sprechen die Unternehmen Mitarbeitende über alle Ebenen an, begeistern sie und lassen sie bewusster am Erfolg teilhaben.

Diese Erfahrungen wurden beim Qualitätspreis Berlin-Brandenburg, welcher alle zwei Jahre vom Ministerium für Wirtschaft in Brandenburg und dem Berliner Senat für Wirtschaft, Technologie und Frauen verliehen wird, bestätigt. Unternehmen, die kontinuierlich Spitzenleistung im Qualitätsmanagement nachweisen, werden hier ausgezeichnet. Die Bewerbung um den Qualitätspreis Berlin-Brandenburg muss in Anlehnung an das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) erstellt werden. Sie bietet Unternehmen die Möglichkeit, mithilfe eines Kriterienkataloges in neun Feldern das gesamte

Abb. 1 |
Das EFQM-Modell für Business Excellence



**Das EFQM-Modell
erscheint als Schlüssel
zum Erfolg!**

Unternehmen zu beleuchten und mit der Selbstbewertung einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anzustoßen bzw. weiter voranzutreiben. Schaut man sich die bisherigen Preisträger und ausgezeichneten Unternehmen an, scheint dieses Modell ein Schlüssel zum Erfolg zu sein. Einige Unternehmen, die ihre Good-Practice-Lösungen in dieser Broschüre vorstellen, sind bereits mit dem Qualitätspreis Berlin-Brandenburg ausgezeichnet worden oder haben am Bewerbungsverfahren teilgenommen. In den folgenden Good-Practice-Lösungen wird deshalb auch ein Bezug zum EFQM-Modell hergestellt und die Kriterien untermalt, in denen sich die einzelnen Lösungen einordnen lassen.

Doch woran liegt es, dass Qualitätsmanagement von Einigen als Belastung und nicht als ein unterstützendes Instrument für eine Organisations- und Personalentwicklung gesehen wird und schon gar nicht in Zusammenhang mit Wachstum? Oder andersherum gefragt: Wie muss man sich als Unternehmen aufstellen, um wirklich einen Nutzen und somit Erfolg, mithilfe eines Qualitätsmanagementsystems, zu generieren?

Diese Frage bzw. diese Fragen lassen sich nicht einfach beantworten. Warum Unternehmen erfolgreich sind und wie Qualitätsmanagement in diesem Zusammenhang wirkt, ist komplex.

**Der Qualitätstag
bedeutet: Erfahrungen
und Informationen zu
Qualitätsmanagement
und Unternehmens-
erfolg austauschen.**

Einige Antworten soll der Qualitätstag Berlin-Brandenburg 2009 geben. In Vorbereitung auf dieses Symposium und die diversen Workshops haben sich die Partner aus der Qualitätsinitiative Berlin-Brandenburg zusammengefunden und eine Benchmarking-Studie durchgeführt. Die Qualitätsinitiative Berlin-Brandenburg unterstützt kleine und mittlere Unternehmen der Region darin, langfristig erfolgreicher zu werden. Deshalb regt die Qualitätsinitiative u. a. den Erfahrungs- und Informationsaustausch an. Die Qualitätstage, die in Brandenburg seit mehr als 12 Jahren und gemeinsam in Berlin-Brandenburg seit 2004 stattfinden, sind in diesem Zusammenhang eine wichtige Veranstaltung.

Zur Vorbereitung für den Qualitätstag Berlin-Brandenburg 2009 und für die Durchführung der Benchmarking-Studie haben sich die IHK Berlin, die TSB Berlin, die RKW Brandenburg GmbH, der Verein für Qualitätsförderung Brandenburg und die RKW Berlin GmbH zusammengeschlossen. Mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds, der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen sowie der Senatsverwaltung für Arbeit, Frauen, Gesundheit und Soziales in Berlin wurde die Studie finanziert.

Die Ergebnisse der Benchmarking-Studie liegen vor, hier erhalten Sie einen kleinen Einblick und ein paar gute Beispiele aus der Praxis. Auf dem Qualitätstag Berlin-Brandenburg 2009 werden Sie weitere Beispiele kennenlernen können und weiteren Aufschluss darüber erhalten, was die Geheimnisse erfolgreicher regionaler Unternehmen sind. Sie werden sehen und erleben, wie Qualitätsmanagement in den befragten Unternehmen durchgeführt wird, wie sich dadurch ein unmittelbarer Nutzen einstellt und wie einfache Mittel helfen, Erfolg und damit Wachstum entstehen zu lassen.

An dieser Stelle möchte ich auch noch einmal allen Beteiligten und vor allem den befragten Unternehmen für ihr Engagement danken. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in die Arbeit der Qualitätsinitiative Berlin-Brandenburg und in Empfehlungen an die Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen, der Senatsverwaltung für Arbeit, Frauen, Gesundheit, und Soziales, aber auch in die Arbeit des Wirtschaftsministeriums in Brandenburg einfließen. So können wir als Initiative und die Senatsverwaltungen gezielt Unterstützung und Förderung für kleine und mittlere Unternehmen platzieren. Und ich möchte Prof. Sonja Bischoff danken, mit deren Beitrag wir einen kleinen inhaltlichen Exkurs in ein sehr wichtiges Feld machen.

Qualität und Kundenbindung – ein Zusammenhang?

Sonja Bischoff
 Professorin
 Universität Hamburg

Oberstes Unternehmensziel muss die Unternehmenserhaltung sein. Das setzt die Erwirtschaftung von Umsatz voraus, d. h. ein Unternehmen kann nur existieren, wenn es Kunden hat, die für die vom Unternehmen angebotenen Leistungen bezahlen. Also steht Kundenorientierung ganz oben auf der Agenda, wenn es um die Erfolgsfaktoren geht. Aber was heißt das?

Das heißt Kundengewinnung und Kundenbindung, denn der Umsatz, der bekanntlich das Produkt aus Preis mal Menge ist, lässt sich nur stabilisieren und steigern, wenn es Kunden gibt, die mehr als bisher kaufen und wenn stetig neue Kunden hinzugewonnen werden.

Darum muss man wissen, was Kunden wollen: Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss aus Kundensicht stimmen. Leistung heißt Qualität, und zwar möglichst kundenindividuelle Qualität; wettbewerbsfähiger Preis heißt niedrige Kosten, die man bekanntlich durch Standardisierung erreichen kann. Daher lautet die erfolgversprechendste strategische Option: Realisierung eines Optimums aus Individualisierung der Leistung und Standardisierung der Prozesse. Um das zu erreichen, sind ohne Zweifel Qualitätsmanagementsysteme nützlich.

»Nutzen« ist das Stichwort, wenn von kundenindividueller Qualität die Rede ist. Was erwartet der Kunde?

Der Japaner Kano hat es erforscht: Er hat sich die theoretischen Erkenntnisse der Motivationspsychologie zunutze gemacht. Danach existieren Basisanforderungen, Leistungsanforderungen und Begeisterungsanforderungen aus Sicht des Kunden.

Bei den Basisanforderungen handelt es sich um das, was man auch als »must be« bezeichnen kann. Werden Basisanforderungen nicht befriedigt, so entsteht eine große Unzufriedenheit.

Andererseits führt die Befriedigung von Basisanforderungen nicht etwa zur Zufriedenheit, sondern die Erfüllung von Basisanforderungen wird als selbstverständlich angesehen. Das heißt, die strategische Option der Standardisierung auf einem Niveau von Mindestqualität kommt hier zum Zuge.

Dagegen verhält es sich mit den Leistungsanforderungen wie folgt: Zufriedenheit verhält sich proportional zum Leistungsgrad, d. h. je höher der Grad der Leistungserfüllung ist, desto zufriedener ist der Kunde. Die Leistungen, die der Kunde erwartet, werden auch von seiner Seite kommuniziert.

Mit der Erfüllung von Begeisterungsanforderungen werden jene Effekte umschrieben, die einen besonders hohen Grad an Zufriedenheit auslösen. Sie werden vom Kunden nicht erwartet, darum auch nicht explizit formuliert. Sie erhöhen jedoch die Zufriedenheit ganz erheblich, während bei Nichtvorhandensein kein Gefühl der Unzufriedenheit entsteht.

Erst die Erfüllung von Begeisterungsanforderungen führt zu der so notwendigen Kundenbindung. Und damit der Kunde begeistert ist, braucht das Unternehmen begeisterte Mitarbeiter! Und hier wirkt genau dasselbe, schließlich stammt der Kano-Ansatz aus der Motivationspsychologie.

Fazit:

Qualitätsmanagementsysteme sind für erfolgreiche Unternehmen eine Voraussetzung und mögen für zertifizierte Qualität ausreichend sein. »Qualität an sich« im Sinne von Fehlerfreiheit ist wichtig und richtig. Kundenbindung entsteht aber nicht nur durch die Sicherheit der Kunden über die gelieferte Qualität, sondern Kunden müssen begeistert werden! Und der begeisternde Zusatznutzen kennzeichnet Business Excellence.

Benchmarking: Innovation und kontinuierliche Verbesserung, ohne das Rad neu zu erfinden

Michael Grau

Geschäftsführer Institut für
Prozessoptimierung und
Informationstechnologien

Kleine und mittlere Unternehmen sind hochgradig innovativ! Diese These lässt sich durch die Ergebnisse der Benchmarking-Studie Qualitätsmanagement Berlin-Brandenburg 2008 wieder einmal nachhaltig belegen. Innovativ sind dabei nicht nur die Produkte und Leistungen – insbesondere in den Methoden und Prozessen, wie beispielsweise im Qualitätsmanagement, findet man häufig herausragende Lösungen, die sich in der Praxis bewährt haben.

Innovationen und Optimierungen stoßen häufig da an Grenzen, wo die Kreativität der umsetzenden Menschen durch einen stark auf den eigenen Betrieb gerichteten Blick eingeschränkt ist. Hier hilft Benchmarking, beispielsweise in Form eines Vergleichs über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus. Es unterstützt die Identifikation und Umsetzung echter Innovationssprünge. Durch neue Lösungen, die so bei keinem direkten Konkurrenten zu finden sind, entstehen nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

Was ist Benchmarking?

Benchmarking ist eine Managementmethode und ermöglicht, von anderen zu lernen.

Benchmarking ist keine neue Erfindung, sondern wurde bereits in den 80er-Jahren als Managementmethode eingeführt. Es ist ein Werkzeug, das es ermöglicht, von anderen zu lernen und dadurch das eigene Handeln zu verbessern oder gegebenenfalls neu auszurichten. Durch den Rückgriff auf bewährte Herangehensweisen muss sprichwörtlich »das Rad nicht neu erfunden werden«. Komplexe Frage- und Problemstellungen werden durch Benchmarking systematisch untersucht und gelöst.

Der Begriff »Benchmarking« stammt ursprünglich aus dem Bereich der Holzverarbeitung. Um Hölzer auf die gleiche Länge zu sägen, wurde auf der Werkbank (*engl.* »*Bench*«) eine Markierung (*engl.* »*Mark*«) angebracht. Anhand dieses Referenzpunktes hatte man einen einfachen Vergleichswert, um weitere Sägevorgänge qualitativ hochwertig auszuführen.

Ein bekanntes Beispiel für Benchmarking ist die Einführung der Fließfertigung in der Produktion von Automobilen durch Henry Ford. Das Grundprinzip, das Werkstück in einem vorgegebenen Takt zum jeweiligen Bearbeiter zu transportieren, hatte dieser in den Schlachthöfen Chicagos »gebenchmarkt«. Dort wurden Schweinehälften an Deckenhaken, die in Laufschiene eingeklinkt waren, von einer Schneidstation zur nächsten geleitet. Im Jahr 1913 führte Ford diese Methode in seiner Fabrik für den »Ford T« ein und revolutionierte dadurch seinerzeit die Fertigung in der Automobilbranche.

Eine der ersten systematischen Benchmarking-Studien ist eine Untersuchung des deutschen Militärs im Vorfeld des Ersten Weltkrieges. Eine große Herausforderung stellt für das Heer die schnelle Verlagerung von Truppenteilen dar. Durch einen Zeitungsartikel wurde man auf einen amerikanischen Zirkus aufmerksam, dem es gelang, innerhalb nur einer Nacht die komplette Ausrüstung abzubauen und per Zug auf den Weg in die nächste Stadt zu verladen. Eine Expertengruppe schaute sich die Vorgänge vor Ort beim Zirkus an und adaptierte die Kombination aus durchdachten logistischen Abläufen und speziellen Ladefahrzeugen für die eigenen Zwecke. Dadurch konnte eine erhebliche Beschleunigung der Truppenbewegungen erreicht werden.

Unter der Managementmethode Benchmarking versteht man heute den systematischen Vergleich von Benchmarking-Objekten mit dem Ziel, Referenzwerte bzw. Referenzvorgehensweisen zu identifizieren und von den Benchmarking-Partnern zu lernen. Dabei steht der Aspekt des »Lernens von den Besten« als Quelle für Innovationen im Mittelpunkt. Es geht also nicht nur um ein reines Kopieren, sondern um die konsequente, individuelle Weiterentwicklung der identifizierten Referenz. Das Benchmarking-Objekt ist dabei der abgegrenzte Betrachtungsgegenstand, der verglichen werden soll. Dies können Vorgehensweisen und Prozesse, Kennzahlen, Produkte oder auch Strategien sein.

Was bringt Benchmarking?

Benchmarking bringt den sich vergleichenden Partnern eine Vielzahl von Vorteilen.

Benchmarking:

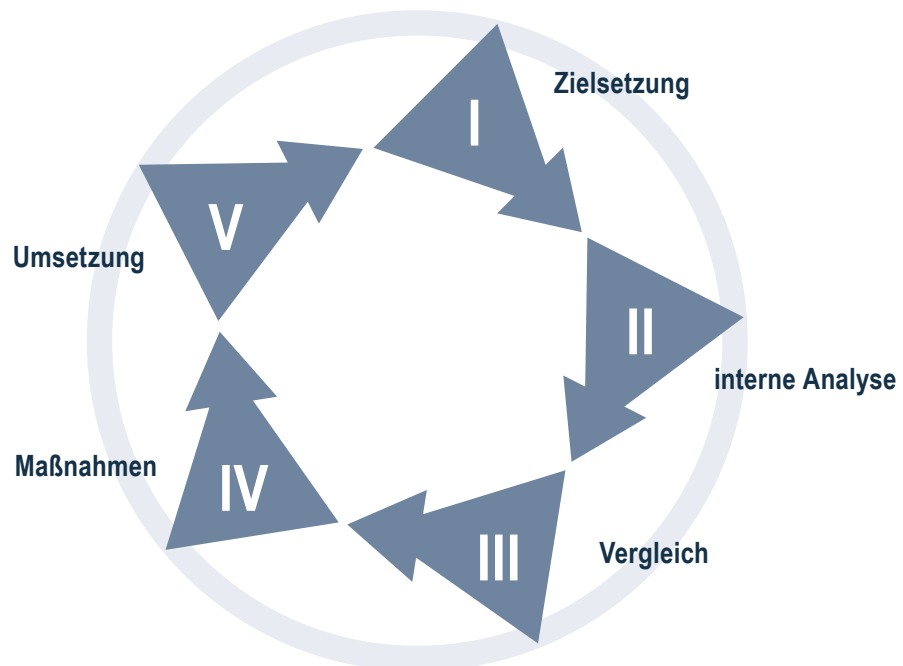
- erzeugt ein Verständnis für die eigenen Geschäftsabläufe,
- liefert Messgrößen und Vergleichswerte zur Bestimmung der eigenen Position,
- ermöglicht die Identifikation und Beschreibung von Leistungsdefiziten,
- gibt Hinweise auf Optimierungspotenziale in Prozessen und Methoden,
- liefert gute Vorgehensweisen (sog. *Good Practices*) oder Best-in-Class-Lösungen,
- ermöglicht die Bewertung von Lösungsalternativen für konkrete Problemstellungen,
- kann einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess initiieren.

Die genannten Punkte verdeutlichen, dass Benchmarking geeignet ist, das eigene Unternehmen gezielt zu verbessern. Aufbauend auf Lösungen, die bei den Vergleichspartnern bereits praxiserprobt sind, können eigene Ideen und Vorgehensweisen entwickelt werden. Mit den erhobenen Vergleichswerten ist es darüber hinaus möglich, das eigene Vorgehen einem Controlling zu unterziehen und Maßnahmen zu steuern.

Welche Schritte umfasst Benchmarking?

Üblicherweise erfolgt die Durchführung eines Benchmarking-Projektes in mehreren Phasen. In der Praxis bewährt hat sich hierbei ein Vorgehen in fünf Schritten (vgl. Abb. 2).

Abb. 2 |
Vorgehensweise
Benchmarking-Studie



In der Zielsetzungsphase **Phase 1** werden die Ziele und Rahmenbedingungen des Benchmarkings festgelegt. Hier werden auch die Entscheidungen hinsichtlich Benchmarking-Objekt, Vergleichspartner und Projektorganisation gefällt. **Phase 2**, die interne Analysephase, dient dazu, das Benchmarking-Objekt zu analysieren und die grundsätzliche Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Insbesondere werden Vergleichsmessgrößen definiert und gegebenenfalls Prozesse bzw. Vorgehensweisen und Methoden untersucht. Der eigentliche Vergleich findet in **Phase 3** statt. Die potenziellen Benchmarking-Partner werden festgelegt und angesprochen. Die Daten der Partner werden erhoben, analysiert und in einer Auswertung zusammengeführt. In **Phase 4** werden auf Basis der Ergebnisse der Vergleichsphase konkrete Maßnahmen entwickelt und priorisiert. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt in **Phase 5**. Hierbei steht die kreative Adaption der gewonnenen Vorgehensweisen und Erkenntnisse sowie ein zielorientiertes Umsetzungscontrolling im Mittelpunkt.

Auszüge aus den Ergebnissen der Benchmarking-Studie Berlin-Brandenburg

Ziel dieser Studie war, einzelne Bereiche des QM zu beleuchten. Es sollten gute Ansätze herausgearbeitet werden, die über den Standard und Normen hinausgehen.

Ziele und Inhalte der Studie

Insgesamt 37 ausgewählte Unternehmen und Organisationen aus Industrie, Dienstleistung und Handwerk aus Berlin und Brandenburg haben sich an dieser Studie beteiligt. Sie haben viele Informationen zu ihren Methoden und Lösungen sowie eine kritische Selbsteinschätzung zu ihrem Qualitätsmanagement (QM) geliefert. Es sind kleine und mittlere Unternehmen sowie Organisationen, die Kundenorientierung und Qualitätsdenken nachhaltig umgesetzt haben und weiter umsetzen wollen bzw. werden.

Ziel dieser Studie war es nicht, die ordnungsgemäße Umsetzung von Normen zu überprüfen. Das haben wir bei diesen ohnehin zertifizierten Unternehmen und Organisationen vorausgesetzt. Es ging vielmehr darum, selektiv einzelne Bereiche des QM zu beleuchten und Ansätze herauszuarbeiten, die über die Standards hinausgehen, innovativ sind oder besonders gut funktionieren. 27 Good Practices haben wir herausgefiltert, 5 werden in dieser Publikation exemplarisch vorgestellt.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Eine zentrale Feststellung der Studie ist: Die Umsetzung eines wirkungsvollen und erfolgreichen Qualitätsmanagements gelingt den Unternehmen und Organisationen am besten, die es schaffen, ihre Mitarbeitenden konsequent mit einzubeziehen.

Darüber hinaus zeigt die Studie zentrale Charakteristika für Unternehmen und Organisationen, die neben dem hohen Engagement der Mitarbeitenden, einer hohen Selbsteinschätzung auch herausragende Werte bei ausgewählten Kennzahlen wie bspw. Reklamationsquote oder Anteil fehlerhafter Leistungen und Produkte erhalten:

Herausragende Unternehmen setzen eine breite Auswahl an Instrumenten und Methoden des QM ein. Der Einsatz folgt aber nicht dem Motto »Viel hilft viel« – es wird sehr genau darauf geachtet, welche Instrumente den Anforderungen des Marktes und der eigenen Organisation gerecht werden.

In der Regel greifen die Unternehmen auf eine Reihe von Instrumenten zurück, die die Mitarbeitenden integrieren. Die qualitätsrelevanten Sachverhalte werden überdurchschnittlich oft gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickelt. Es wird eine Kultur gelebt, in der aktiv und gemeinsam aus Fehlern gelernt wird und nicht die Suche nach einem Schuldigen im Mittelpunkt steht. Darüber hinaus nutzen diese herausragenden Unternehmen meist nicht nur ein Anreizinstrument wie einen erfolgsabhängigen Gehaltsbestandteil, sondern kombinieren verschiedene Ansätze, um Mitarbeitende zu motivieren und zu binden.

Unternehmen und Organisationen, die Qualitäts- und Kundenorientierung leben, setzen dies auch konsequent in ihrer Personalentwicklung und in ihrer Einstellungspolitik um. Die Personalentwicklung wird bei fast allen systematisch betrieben. Der Qualitätsanspruch wird neuen Mitarbeitenden von Anfang an nahegebracht. Zum Teil fließt das sogar in erheblichem Maß in die Personalauswahlgespräche vor einer Einstellung mit ein.

Wirkungsvolles QM ist nur mit konsequenter Unterstützung der Führung umsetzbar. Und das konsequente Vorleben und Fordern von Qualität durch alle Führungskräfte hängt direkt mit dem breiten Engagement der Mitarbeitenden für QM zusammen.

Unternehmen, die das Business Excellence Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) als ganzheitlichen Managementansatz nutzen, stellen sich insgesamt besser dar als andere Teilnehmende der Studie. Die EFQM-Unternehmen wenden in der Regel eine Vielzahl von Managementinstrumenten sehr systematisch und auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten an. Durch die Teilnahme an Qualitätspreisverfahren erhalten sie ein regelmäßiges Feedback für ihre Organisation und nutzen dieses aktiv als Input sowie für die Identifikation von Verbesserungspotenzialen.

Bereiche wie das Prozessmanagement, das Wissensmanagement und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) haben herausragende Unternehmen sehr weit entwickelt. Auch hier greifen sie auf ein hohes Engagement der Mitarbeitenden zurück.

Ergänzend lässt sich aus den Studienergebnissen zusammenfassen, dass die Teilnehmenden sich nahezu vollzählig durch eine hohe Durchsetzung des Qualitätsgedankens auszeichnen. Durch die Definition und Kommunikation von Qualitätsgrundsätzen haben die meisten ein einheitliches Verständnis hinsichtlich Qualität im Unternehmen oder der Organisation verankert. Über die Prozesse bzw. entsprechende IT-Systeme ist es fast allen möglich, die Leistungserstellung zu kontrollieren und nachzuvollziehen, wo relevante Fehler auftreten.

Die größten Verbesserungspotenziale sehen die Teilnehmenden der Studie selbst im Bereich Kundenmanagement und in der Erfassung bzw. dem Management der Prozesse. Auch die Verknüpfung verschiedener Managementsysteme zu einem integrierten System ist für einige eine Herausforderung. Die Management- und Unterstützungsprozesse sind bei vielen Unternehmen bzw. Organisationen nur bedingt entwickelt. Der Fokus scheint eher operativ geprägt, auf die Leistungserstellungsprozesse gerichtet. Eine weitere Herausforderung ist die Quantifizierung von Sachverhalten. Dies betrifft sowohl die Qualitätsziele, wo sich viele Unternehmen und Organisationen schwer tun, mit konkreten Zielwerten zu agieren, als auch die Messung von Prozessen mit Kennzahlen.

Einzelne Ergebnisse im Detail

Bereich »Qualitätsmanagementsystem«

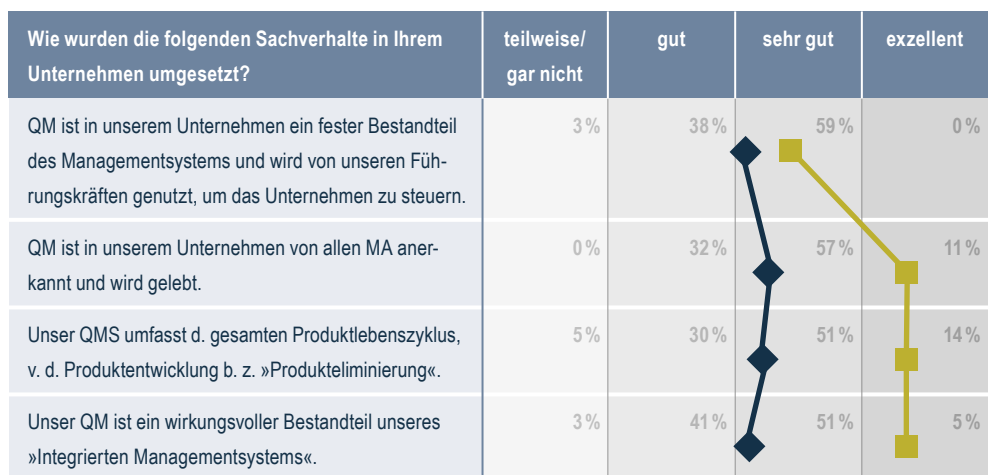
Hier wurden die Einführung, Umsetzung und Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems (QMS) hinterfragt. Dazu gehörten zum Beispiel die Erwartungen und erzielten Erfolge.

Abb. 3 | Einführung, Umsetzung und Entwicklung des QMS

Legende:

- ◆ Mittelwert
- Bester Wert

XX % Prozent der Teilnehmenden



Die Gründe für die QMS-Einführung konzentrieren sich darauf (vgl. Abb. 4), die Qualität zu steigern, Marktchancen zu erschließen bzw. die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, Kunden zu binden, höhere Transparenz zu schaffen und Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Der Fokus liegt insgesamt auf dem Aus- und nicht auf dem Rückbau. Einsparungsmaßnahmen bei Kosten und Personal werden kaum als Gründe aufgeführt.

Der Grund Kundenbindung geht meist mit den konkreten Forderungen von Kunden nach einer Zertifizierung einher. Interessant erscheint, dass die Unternehmen von der QMS-Einführung keine Steigerung des Gewinns erwarten bzw. nur ein kleiner Teil der Befragten das angibt. »Andere« Nennungen zur Frage nach den Gründen waren u. a. die Effizienzsteigerung und Erfüllung der Forderung von EU-Richtlinien.

In Verbindung mit der Frage nach den positiven Effekten durch die QMS-Einführung (vgl. Abb. 5) fällt auf, dass die 3 wichtigsten Gründe nicht mit den erzielten Effekten übereinstimmen. Trotz dieser Tatsache geben 70 % der Teilnehmenden an, dass sich ihre Vorstellungen und Erwartungen nach der QMS-Einführung »voll und ganz« und »gut« erfüllt haben.

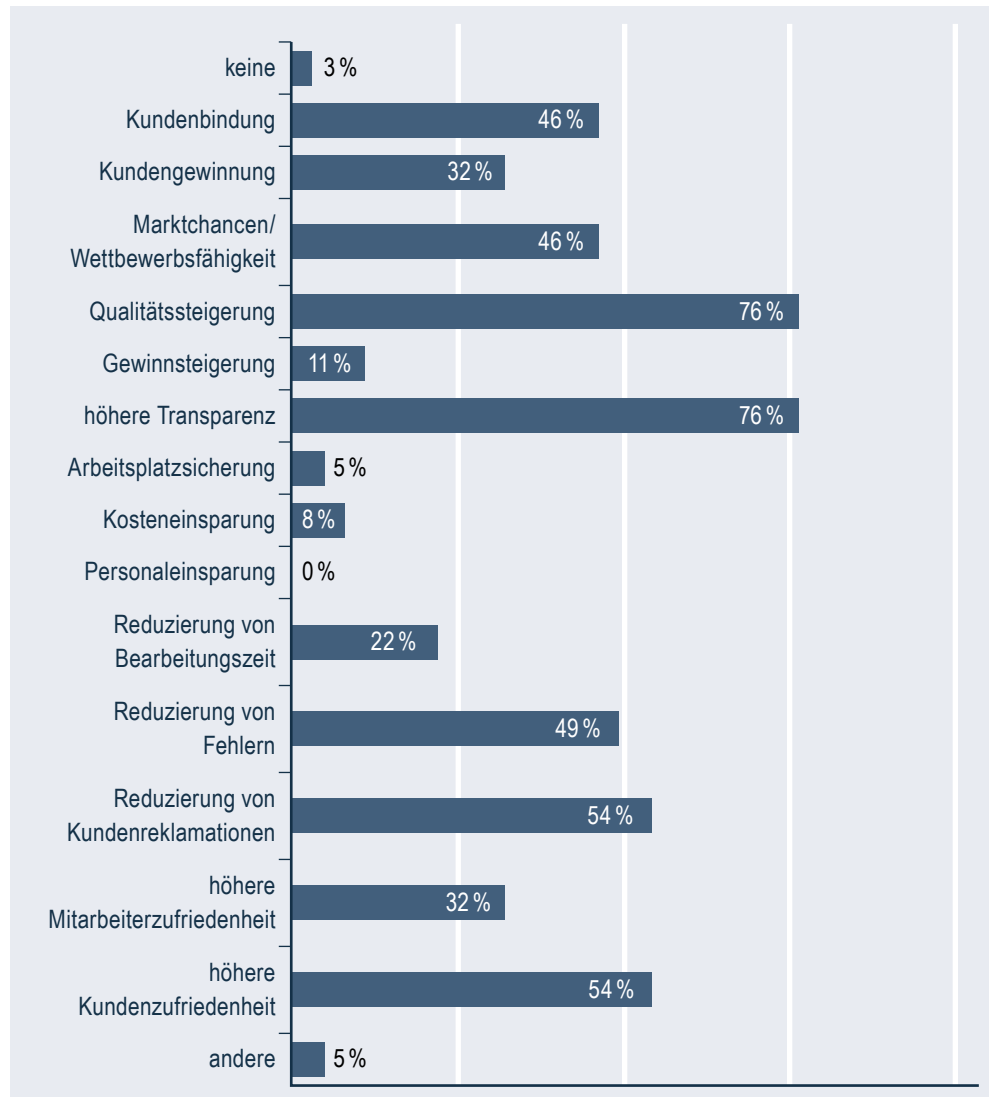
Abb. 4 |
Benennen Sie die 3 wesentlichen Gründe, warum Sie ein QMS eingeführt haben.



Die positiven Effekte durch die QMS-Einführung sind breit gefächert (vgl. Abb. 5).

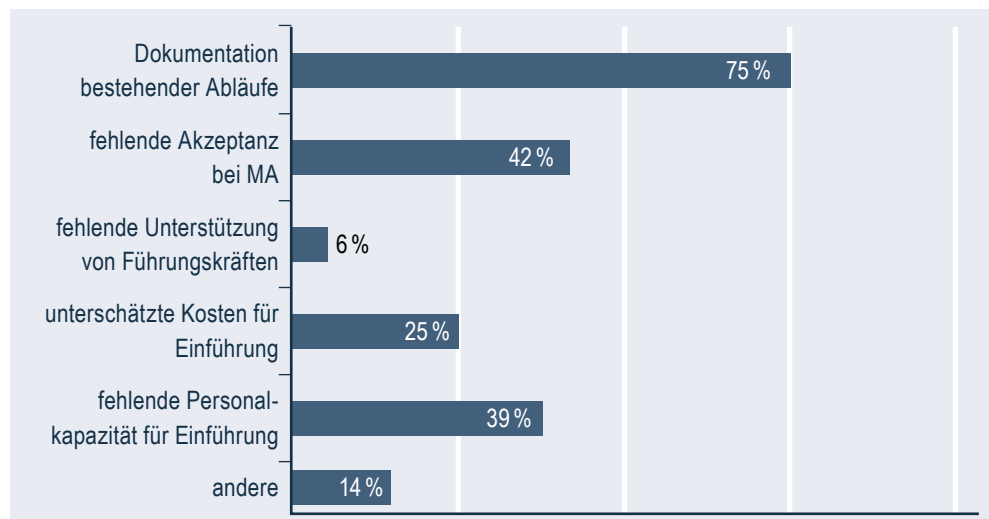
Abb. 5 | Welche der folgenden positiven Effekte haben sich durch die Einführung Ihres QMS eingestellt? (Mehrfachnennung)

Die Frage, ob sich die Erwartungen an die QMS-Einführung insgesamt erfüllt haben, wird überwiegend positiv beantwortet. 49% beantworten diese Frage mit »gut« und 30% mit »voll und ganz«. Nur 3% sagen »gar nicht« und 19% »teilweise«.



Als das wesentliche Problem bei der QMS-Einführung (vgl. Abb. 6) stellte sich die Dokumentation der bestehenden Abläufe heraus. Insbesondere die fehlenden Personalkapazitäten und die Dokumentation der bestehenden Abläufe werden als Probleme von den Unternehmen angegeben, deren Erwartungen nach der Einführung des QMS sich gar nicht oder nur teilweise erfüllt haben.

Abb. 6 | Was waren die wesentlichsten Probleme bei der Einführung Ihres QMS? (Mehrfachnennung)



Bereich »Qualitätsziele und -strategien«

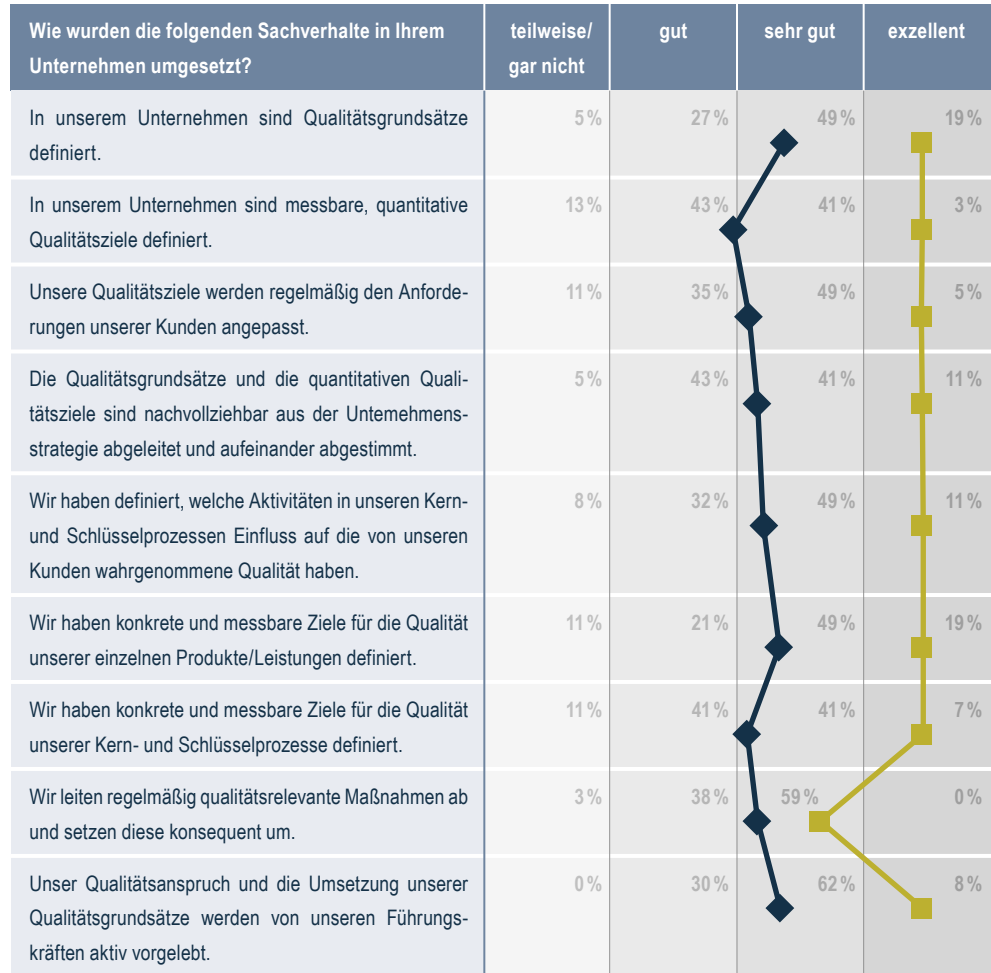
Dieser Bereich hinterfragte die Feststellung von Qualitätsgrundsätzen, Qualitätszielen, Qualitätsstrategien und wie diese in der Organisation kommuniziert, geprüft und angepasst werden.

Abb. 7 | Qualitätsziele und -strategien

Legende:

- ◆ Mittelwert
- Bester Wert

XX % Prozent der Teilnehmenden



Die Erarbeitung der Qualitätsziele und -strategien wird bei fast allen von der Geschäftsleitung und dem QMB vorgenommen. Gibt es eine Bereichseinteilung, ist die Bereichs- bzw. Abteilungsleitung mit involviert.

Kommunikationswege sind meist Aushänge, Rundbrief, Bereitstellung im Intranet, Infoveranstaltungen. Andere, aber weniger häufig genutzte Kommunikationsmittel sind Mitarbeiter- und Teamgespräche, interne Fortbildungen, gemeinsame Erarbeitung der Qualitätsziele und -strategien. Broschüren werden nur von 8 % der Befragten genutzt.

Die Häufigkeit der Überprüfung der Qualitätsziele und -strategien unterscheidet sich stark. Einige Unternehmen haben die Ziele und Zielwerte stark in ihr operatives Management integriert. Im Zuge der operativen Steuerung des Unternehmens findet dann auch häufiger die Überprüfung und Anpassung statt.

Bereich »Ressourcen«

»Ressourcen« umfasste den Einsatz der Ressourcen Mitarbeitende, Wissen, Sachmittel, IT/EDV und die Einbindung der Lieferanten hinsichtlich des Qualitätsmanagements.

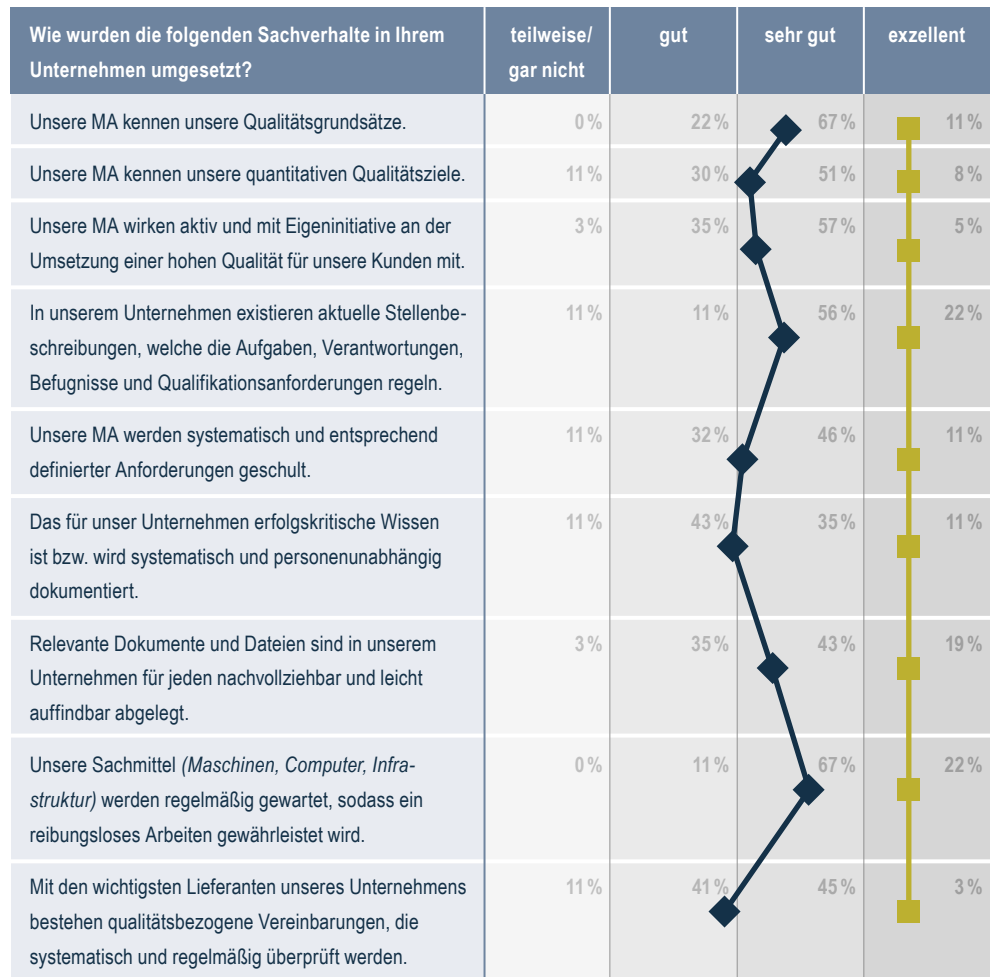
Abb. 8 | Einsatz der Ressourcen hinsichtlich des QM

Legende:

◆ Mittelwert

■ Bester Wert

XX % Prozent der Teilnehmenden



Auf die Frage, wie die Unternehmen bzw. Organisationen es schaffen, dass die Mitarbeitenden die Qualitätsgrundsätze des Unternehmens leben, lassen sich die Antworten wie folgt zusammenfassen (absteigend nach Häufigkeit der Nennung):

- regelmäßige Mitarbeitergespräche,
- Einbeziehung der Mitarbeitenden bei der Entwicklung und Überarbeitung der Qualitätsgrundsätze,
- regelmäßige Auswertung der Qualitätsergebnisse und Diskussion von Abweichungen mit den Mitarbeitenden,
- Schulung und Information zu den Qualitätsgrundsätzen,
- Kontrollen, unter anderem durch interne Audits und Stichproben,
- Vorbildfunktion der Führungskräfte,
- aktives Lob für gute Leistungen.

Die Unternehmen, die sich bei den verschiedenen Selbsteinschätzungsfragen durch eine hohe Einschätzung des Engagements ihrer Mitarbeitenden und Führungskräfte hervortun, zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Mitarbeitenden intensiv einbeziehen. Dazu nutzen diese Unternehmen Schulungsangebote, Mitarbeitergespräche, Teamsitzungen, Auswertungsgespräche in Gruppen oder individuell. Qualitätsmanagement wird als ein fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie angesehen und von den Führungskräften vorgelebt. Auf Basis der schriftlichen Antworten wird deutlich, dass die Führungskräfte der betreffenden Unternehmen zudem häufig ein persönlich geprägtes Verhältnis zu ihren Mitarbeitenden haben. Auch persönliche Probleme werden vertraulich thematisiert.

Bereich »Prozesse«

Der Bereich »Prozesse« hinterfragte die Entwicklung, Dokumentation und das Management der Prozesse in den Unternehmen und Organisationen.

Abb. 9 | Prozesse in den Unternehmen und Organisationen

Legende:

◆ Mittelwert

■ Bester Wert

XX % Prozent der Teilnehmenden



Es wurden im Rahmen der Studie auch Messgrößen im Bereich der Prozesse erhoben. Die Kennzahlen werden mit Mittelwert und Median dargestellt. Der Median ist ein Lagemaß und stellt den Wert dar, den 50 % der Teilnehmenden erreichen. Das heißt, wenn Sie bei 37 Teilnehmenden (wie hier) alle Werte der Größe nach aufsteigend sortieren, ist der Median der Wert des 19. Teilnehmenden in dieser Reihe. Besonders wenn ein Durchschnitt durch extreme Werte verzerrt wird, gibt der Median ein gutes Bild davon, wie der Wert zu interpretieren ist. Weicht der Mittelwert bspw. stark nach oben vom Median ab, gibt es im oberen Bereich Extremwerte, die den Mittelwert verzerren. Als Referenzwert sollte in diesem Fall der Median gewählt werden.

Die vorliegenden Zahlen sind ein Richtwert, beachten Sie dies bitte. Sie erheben nicht den Anspruch, repräsentativ zu sein. Vielmehr bilden sie einen hohen und gelebten Qualitätsanspruch ab.

Abb. 10 | Jeweilige Anzahl der Prozesse und Prozessverantwortlichen

	1 Prozesse			2 Kern- u. Schlüsselprozesse			3 Prozessverantwortliche		
	n	Ø	Median	n	Ø	Median	n	Ø	Median
alle Teilnehmenden	28	38	21	31	17	7	31	12	7
Industriebranche	12	23	14	13	14	6	14	8	5
Dienstleistungsbranche	12	51	45	14	17	9	14	18	14
Handwerksbranche	4	44	16	4	27	8	3	5	5
1 bis 50 MA	17	36	20	17	18	8	18	8	5
51 bis > 250 MA	11	41	27	14	16	7	13	18	13

- 1 Anzahl aller im Unternehmen identifizierten Prozesse
- 2 Anzahl der Kern- und Schlüsselprozesse im Unternehmen
- 3 Anzahl der Personen, denen die Verantwortung für einen oder mehrere Prozesse zugeordnet ist

Bereich »Messen, Analyse, Verbesserung«

Der Bereich hinterfragte die Art und Weise, wie Messungen und Analysen durchgeführt werden und wie diese für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess genutzt werden.

Abb. 11 | Messen, Analyse, Verbesserung

Legende:

- ◆ Mittelwert
- Bester Wert

XX % Prozent der Teilnehmenden

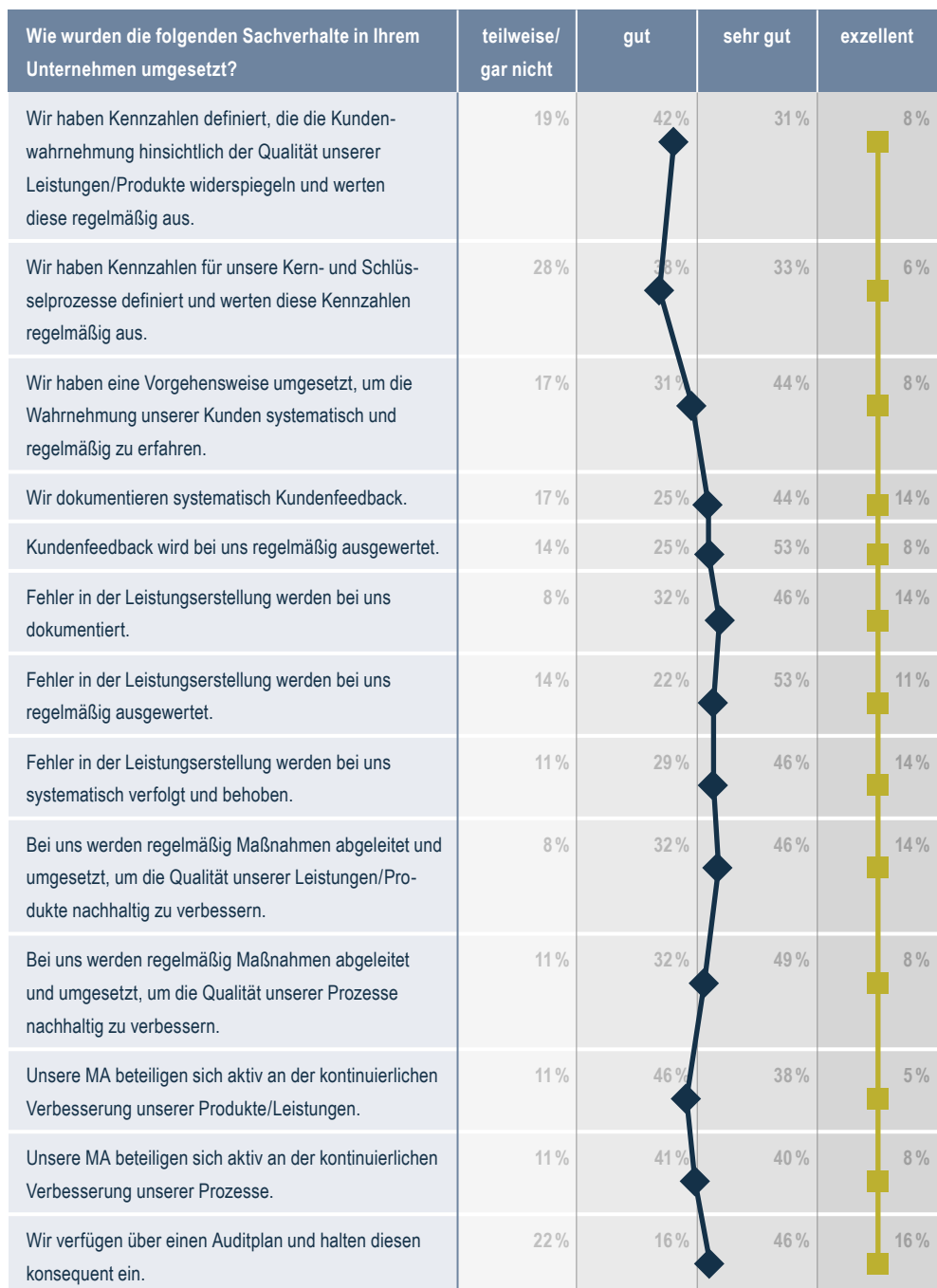
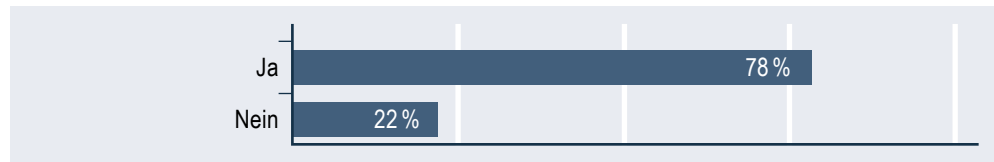


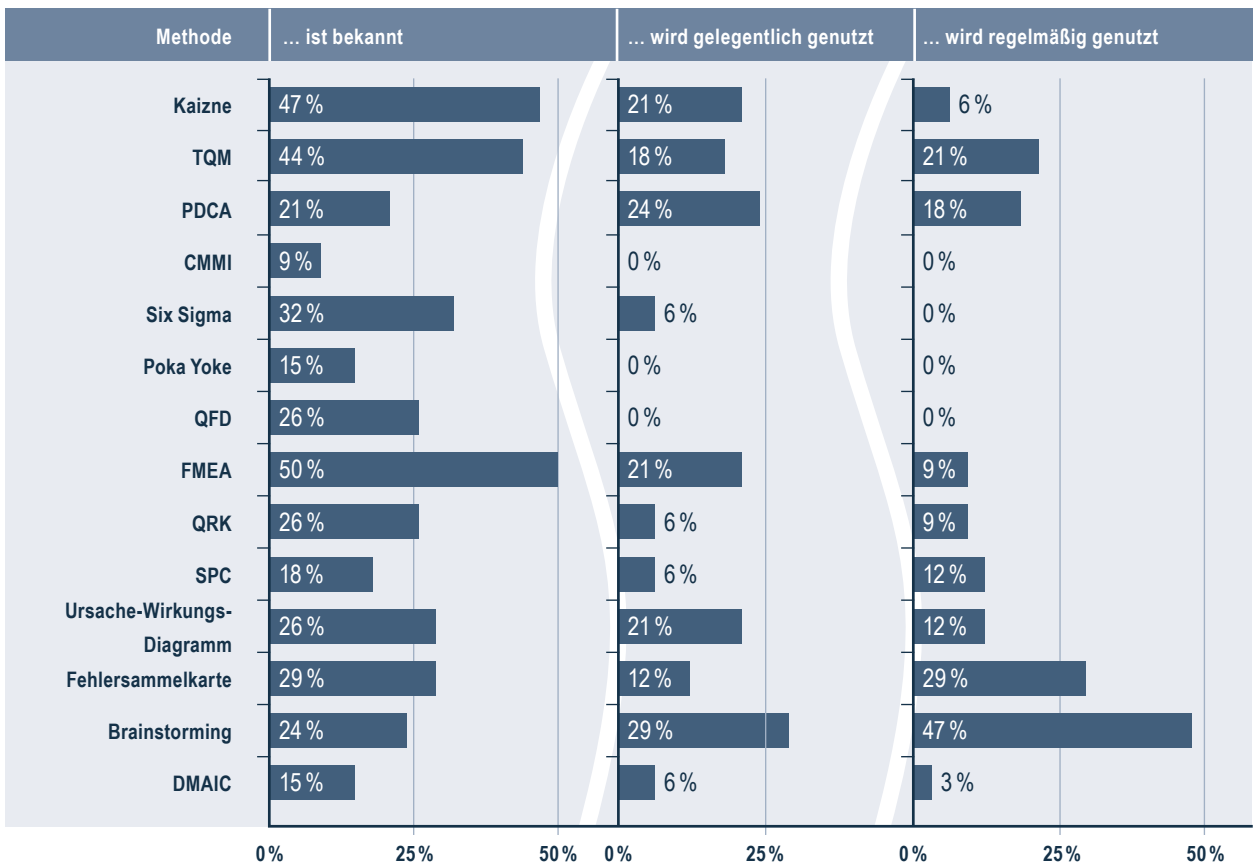
Abb. 12 | Führen Sie regelmäßig Kundenbefragungen durch?



Eine Methode im Kontext Analyse und Verbesserung ist die Kundenbefragung. Sie wird von 78 % regelmäßig durchgeführt. 42 % greifen dabei auf Fragebögen, 33 % auf Kundeninterviews, 15 % auf Kundenworkshops und 10 % auf andere Maßnahmen zurück.

Abb. 13 | Methodennutzung

Als Methoden sind bekannt, werden gelegentlich und regelmäßig genutzt:



Es zeigt sich, dass zwar viele Methoden und Instrumente bekannt sind, jedoch nur wenige wirklich angewandt werden. Interessant ist, dass das bekannteste Instrument, die FMEA-Methode, nur wenig regelmäßig genutzt wird. In welcher Form dies geschehen kann, sehen Sie im Good Practice der Schröter Medizintechnik (siehe S. 26 f.).

Good Practices: 5 Beispiele herausragend gelebter Praxis

»Good Practices« sind herausragende Ansätze und besondere Herangehensweisen in Unternehmen, die in der Praxis umgesetzt sind.

Ein Ziel der Benchmarking-Studie war es, genau solche gelebten Praktiken aus dem Bereich Qualitätsmanagement zu identifizieren und darzustellen. 27 Good Practices wurden im Rahmen der Studie herausgefiltert. Die Auswahl der Good Practices wurde auf Basis der eingereichten Benchmarking-Fragebögen getroffen. Nach Rücksprache mit den betreffenden Teilnehmenden haben diese die Beschreibungen selbst erstellt oder sie wurden durch ein Interview erhoben, ausformuliert und abgestimmt.

Im Folgenden finden Sie exemplarisch 5 Good-Practice-Beschreibungen aus verschiedenen Branchen, Bereichen und Unternehmensgrößen. Zugleich betreffen sie unterschiedliche Kriterien des EFQM-Modells. Diese 5 Beispiele stehen stellvertretend für all die guten Ansätze aus der Praxis, die die an der Studie beteiligten Unternehmen und Organisationen leben.

Die Good Practices geben Ihnen Hinweise, konkrete Ansätze und liefern nicht zuletzt Inspirationen, wie Sie Ihr Qualitätsmanagement, Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation gezielt weiterentwickeln können. Gerade Lösungen, die nicht aus der eigenen Branche stammen, liefern häufig entscheidende Ansätze zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Es sind Lösungen, die ein hohes Potenzial haben, dass sie so bei Ihrer Konkurrenz noch nicht umgesetzt sind und mit denen Sie dadurch eine echte Abgrenzung erreichen.

Ein Good Practice kann in der Regel jedoch nicht einfach kopiert werden. Jedes Unternehmen und jede Organisation hat einen eigenen Hintergrund, eine eigene Kultur und verfolgt eigene Ziele mit unterschiedlichen Strategien. Eine Lösung in einem Unternehmen oder in einer Organisation umzusetzen – diese also zum Leben zu erwecken –,

unterliegt immer eigenen Erfolgsfaktoren. Das heißt, die Faktoren, die über Erfolg und Misserfolg einer Lösung entscheiden, sind immer individuell festzustellen und zu behandeln. In einem Fall kann eine Bedingung des Erfolgs der permanente Appell der Führungskräfte sein. In einem zweiten Fall funktioniert eine Lösung nur dann, wenn es eine einfache, klar geregelte und verbindliche Vorgehensweise gibt. In einem dritten Fall braucht es „hemdsärmelige“ Lösungen ohne großen Formalismus, damit diese erfolgreich umgesetzt werden. Die Erfolgsfaktoren, die bei den Good-Practice-Lösungen dargestellt sind, spiegeln die Erfahrungen des jeweiligen Unternehmens oder der jeweiligen Organisation wider.

Entscheiden Sie selbst, inwiefern die beschriebene Lösung für Sie interessant ist und umsetzbar erscheint. Identifizieren und diskutieren Sie die Dinge, die Sie an der Lösung verändern müssen, damit Sie bei Ihnen funktioniert.

Lebendiges EFQM-Modell sichert umfassend Qualität

Die Herausforderung: Präzise und schnell der hohen Verantwortung gerecht werden

Labormedizinische Dienstleister liefern eine Grundlage für ärztliche Diagnosen. Damit haben diese Dienstleister eine sehr hohe Verantwortung und unterliegen hohen Qualitätsansprüchen. Gleichzeitig ist der gesamte Prozess von Probenahme bis Befundübermittlung sehr komplex. Hochwertige Laborbefunde sind deshalb auch immer ein Zeichen einer guten Zusammenarbeit von Arzt, Patient und Labor.

Die Lösung: Umfassendes QM für Unternehmensentwicklung und nicht für Gutachter

Das Qualitätsmanagementsystem wurde von Anfang an von innen heraus eingerichtet. Dafür verantwortlich war eine qualifizierte Mitarbeiterin. QM-Dokumente und Normen wurden als mögliches Werkzeug verstanden. Und gleichzeitig war das gesamte System nicht auf die Zertifizierung, also auf die Gutachter, sondern auf die Unternehmensentwicklung ausgerichtet. Es ging also nicht in erster Linie um Urkunden, sondern darum, die Qualität zu verbessern und das Unternehmen zu strukturieren.

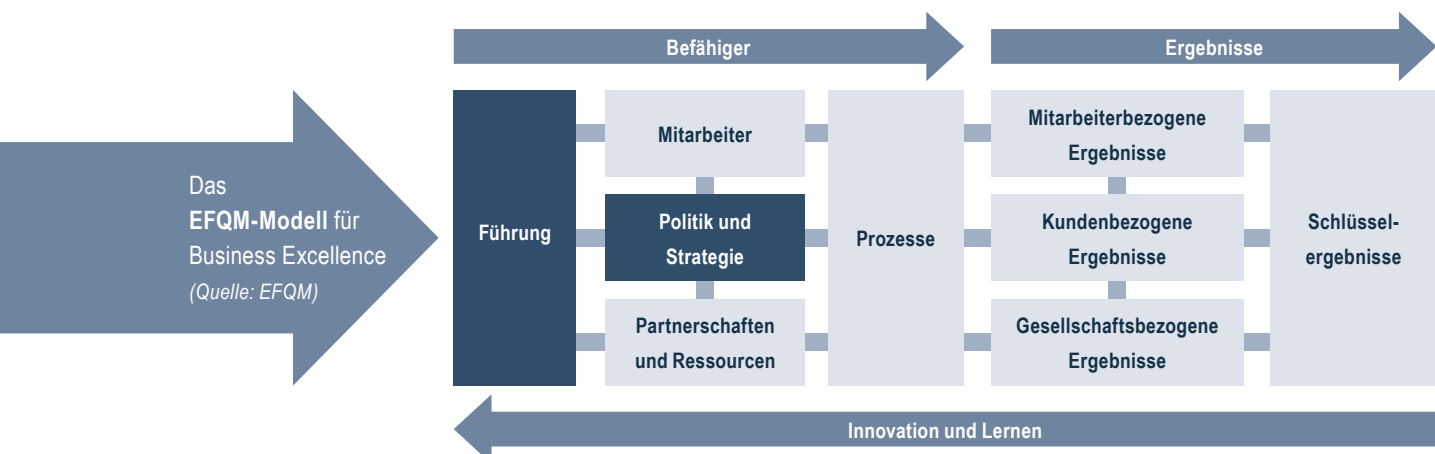
Ein besonderer Fokus lag darauf, die QM-Dokumente wirklich nutzen zu können. Deshalb wurden sie einfach und verständlich gehalten sowie teilweise mit den Mitarbeitern gestaltet. Und die Dokumente sowie das gesamte Verfahren waren nicht ausschließlich auf Normkriterien beschränkt. Sie wurden auch auf anderes Sinnvolles angewandt wie zum Beispiel die Integration der Arbeitssicherheitsvorgaben.

Bei der Einführung kam es zum Teil zu grundlegenden Ablaufänderungen und auch zu Mehraufwand. Doch das geschah immer mit Blick auf die Kunden- und Qualitätsorientierung sowie ein möglichst optimales Aufwand-Nutzen-Verhältnis.

Alle Mitarbeitenden des Unternehmens wurden konsequent einbezogen. Dies führte zu einer hohen QM-Akzeptanz im Unternehmen.

So entstand mit der Zeit ein mehrere Normen umfassendes, integriertes Managementsystem, was von allen gelebt wird und von den Führungskräften aktiv zur Unternehmenssteuerung genutzt wird. Das bedeutet auch, dass das Unternehmen und die Menschen darin permanent darum bemüht sind, sich und die Organisation zu verbessern und zu entwickeln.

Abb. 14 | Good Practice IMD Oderland, Kriterien EFQM-Modell: Führung sowie Politik und Strategie



Die QMS-Bausteine

- Arbeit mit den DIN-Normen:
 - EN 45001,
 - EN ISO/IEC 17025:2000,
 - EN ISO 14001,
 - ISO 9001:2000
 - ISO 15189:2003
- EMAS (*ECO-Management and Audit-Scheme*)
- Good Manufacturing Practice (*GMP*)
- EFQM-Modell
- Qualitätspreise (*Mittelstandspreis, QPreis, Ludwig Erhard Preis*)

Die Erfolgsfaktoren

- Beim Aufbau des gelebten Management-Systems wurden die Leitung und alle Mitarbeitende einbezogen.
- Qualitätsmanagement wurde als Führungsinstrument anerkannt.
- Die QMB hat eine Vollzeitstelle, hat große Handlungsspielräume und wird durch die Leitung voll unterstützt.
- Es gibt eine positive Grundhaltung zu Regelwerken.
- Mit Fehlern und Misserfolgen wird offen umgegangen: »Fehler sind eine Chance zur Verbesserung!«



Das Unternehmen: Institut für Medizinische Diagnostik (IMD) Oderland

1991 wurden die Laborgemeinschaft Oderland und das Ärztliche Labor gegründet, die später zum IMD Oderland wurden. Das Institut erstellt für Ärzte und Einrichtungen im Gesundheitswesen wie Krankenhäuser und Gesundheitsämter Analysen und Befunde.

Branchencluster:	Dienstleistung
Branche:	Gesundheitswesen
Mitarbeitende:	107
Standort:	Frankfurt (<i>Oder</i>)
Kontakt:	www.imd-oderland.de

Das Unternehmen führte kurz nach Gründung Qualitätsmanagement ein. Das war zu einer Zeit, als Qualitätsmanagement in der Gesundheitsbranche noch relativ unbekannt war. Seit 2004 nutzt das Unternehmen das EFQM-Modell und zusätzlich die Vorgehensweisen der Good Manufacturing Practice (*GMP*).

Das IMD hat eine Reihe von Akkreditierungen und Zertifizierungen. Sie ist beispielsweise bundesweit die einzige Facharztpraxis mit einem registrierten Umweltmanagementsystem.

Mit Qualitätspreisen entwickeln sie sich kontinuierlich weiter. Meilensteine waren: 2004 Finalist QPreis Berlin-Brandenburg, 2005 Mittelstandspreis, 2006 Auszeichnung beim QPreis Berlin-Brandenburg, 2008 Preisträger beim QPreis Berlin-Brandenburg und 2008 Finalist Ludwig Erhard Preis.

In welchen Branchen ist eine ähnliche Lösung denkbar?

Die Lösung lässt sich branchenübergreifend anwenden.

Qualität über Führungskräfte entwickeln

Die Herausforderung: die Zusammenarbeit im Unternehmen insgesamt verbessern

Die Organisation hat sich zum Ziel gesetzt, sich auf allen Ebenen und insbesondere die Zusammenarbeit der Führungskräfte kontinuierlich zu verbessern. Neben Mitarbeitergesprächen und Zufriedenheitsbefragungen sollte ein Instrument eingesetzt werden, das zugleich als Kommunikationsplattform dienen kann, Verbesserungspotenziale in der Führung der Organisation identifiziert und diese mit konkreten Maßnahmen hinterlegt. Gleichzeitig ging es um Organisationsentwicklung und darum, die Unternehmenskultur offener und vertrauensvoller werden zu lassen.

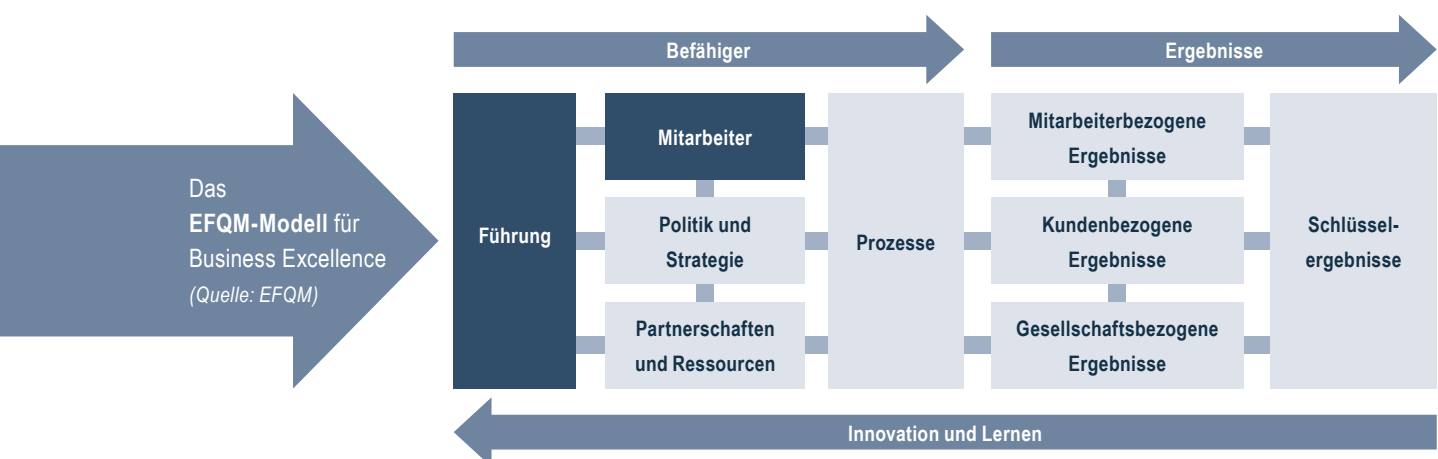
Die Lösung: 360°-Feedback für Führungskräfte

Als Methode wird u. a. das 360°-Feedback eingesetzt. Jede Führungskraft wird dabei ein Mal jährlich von drei Feedbackgeber-Gruppen eingeschätzt: der Geschäftsleitung, den anderen Führungskräften und den Mitarbeitenden. Wichtig ist, dass es sich nicht um eine Beurteilung handelt, sondern der Fokus auf dem Feedback liegt. Es geht also nicht darum, Aussagen darüber zu treffen, wie eine Person wirklich ist. Vielmehr geht es darum, zu zeigen und zu erfahren, wie eine Person vom Umfeld subjektiv wahrgenommen wird. Es ist also ein Anstoß zur Reflexion und damit zur gewollten Verhaltensänderung.

Ein Dienstleister erhebt jährlich per Online-Fragebogen die Daten. Die drei Feedbackgeber-Gruppen beantworten anonym jeweils einen ausgearbeiteten Fragenkomplex. Jede Führungskraft bekommt eine individuelle Auswertung, in der die Ergebnisse der einzelnen Feedbackgruppen, der eigenen Selbsteinschätzung sowie dem Vergleichswert aller abgegebenen Feedbacks gegenüberstehen. Weder die Geschäftsleitung noch die Personalabteilung kennen die individuellen Ergebnisse der einzelnen Feedbacknehmer.

Jede Führungskraft hat die Möglichkeit, ihre individuellen Ergebnisse mit einem externen Berater oder einer externen Beraterin in einem 4-Augen-Gespräch auszuwerten und gemeinsam Maßnahmen abzuleiten. Das dort Besprochene dringt nicht nach außen. Nur Ergebnisse hinsichtlich Personalentwicklungsmaßnahmen werden an die Personalabteilung weitergeleitet. Ob die Führungskraft ihre Ergebnisse im Team bespricht, ist ihr freigestellt.

Abb. 15 | Good Practice MDK, Kriterien EFQM-Modell: Führung sowie Mitarbeiter



Der Nutzen: Personalentwicklung bei den Führungskräften

- Führungskräfte werden für ihre Wirkung auf andere sensibilisiert und der »blinde Fleck« verringert.
- Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden über die Zusammenarbeit werden angestoßen und es kann so in der Folgezeit zu einer besseren Führungskultur kommen.
- Die Führungsleitlinien werden besser umgesetzt.
- Der Weiterbildungsbedarf wird ermittelt.
- Die Effizienz von Weiterentwicklungsmaßnahmen kann beurteilt werden.
- Impulse für Verhaltensänderungen werden gegeben.

Die Erfolgsfaktoren

- Die Führungskräfte sind offen und haben sich gemeinsam für diese Methode entschieden.
- Die Organisationskultur ist durch Vertrauen geprägt.
- Die Führungskräfte haben den Willen, Verbesserungspotenziale auf allen Ebenen umzusetzen.
- Die Ziele und Hintergründe des Instruments werden gegenüber den Mitarbeitenden vermittelt. So geschah das beispielsweise intensiv bei der Einführung der Methode.
- Die Führungskräfte werden mit den Ergebnissen nicht alleine gelassen (z. B. *Kleingruppen der Führungskräfte zum Austausch und für Gespräche mit dem externen Berater*).



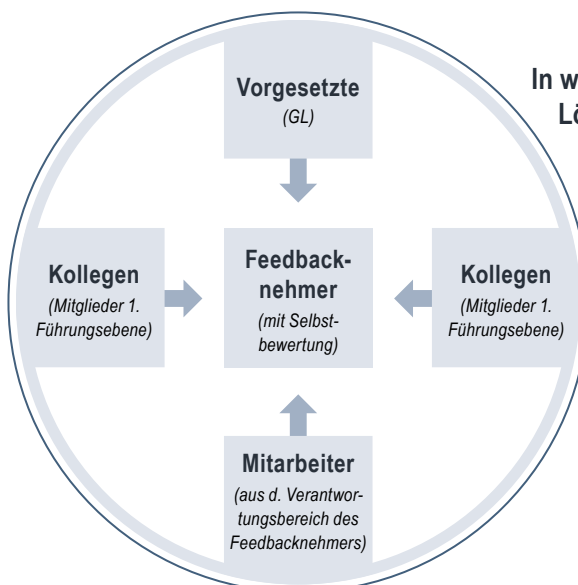
Das Unternehmen: Medizinischer Dienst der Krankenversicherung Berlin-Brandenburg e. V. (MDK)

Der Medizinische Dienst der Krankenversicherung Berlin-Brandenburg e. V. (MDK) ist der Beratungs- und Begutachtungsdienst der gesetzlichen Kranken- und Pflegekassen in den Ländern Berlin und Brandenburg. Er wirkt an ihrer Seite mit seiner sozialmedizinischen Kompetenz an der Gestaltung des Gesundheitswesens in unserer Region mit.

Branchencluster:	Dienstleistung
Branche:	Gesundheitswesen
Mitarbeitende:	580
Standort:	Berlin, Potsdam
Kontakt:	www.mdk-bb.de

Der MDK versteht sich als modernes Dienstleistungsunternehmen. Im Mittelpunkt stehen die Bereitstellung von fachlichem Know-how für die Kranken- und Pflegekassen und die qualifizierte Beratung zur Aufrechterhaltung und Wiederherstellung der Gesundheit der Versicherten.

Abb. 16 |
360°-Feedback:
Feedbacknehmer und
Feedbackgeber
(Quelle: MDK)



In welchen Branchen ist eine ähnliche Lösung denkbar?

Die Lösung lässt sich branchenübergreifend anwenden. Allerdings sind eine entsprechende offene Unternehmenskultur und ein konstruktiver Umgang miteinander Voraussetzung.

Kunden eng binden und pflegen

Die Herausforderung: Kundenmanagement als kleiner Nischenakteur

Das kleine Unternehmen ist hoch spezialisiert und liefert zunehmend Sonderanfertigungen. Es orientiert sich direkt am Markt und beliefert 40 umsatzstarke sowie 400 kleinere Kunden. Deshalb wurde die Entwicklung eines strukturierten Kundenmanagementsystems (CRM) erforderlich.

- Dies muss:
- der Ausrichtung auf Kundenzufriedenheit gerecht werden,
 - individuelle, kompetente Produkt- und Technologieberatung sicherstellen,
 - der besonderen Problemlöseorientierung gerecht werden sowie
 - für eine effiziente Betreuung kleinerer Kunden sorgen.

Die Lösung: Strukturiertes Kundenmanagementsystem

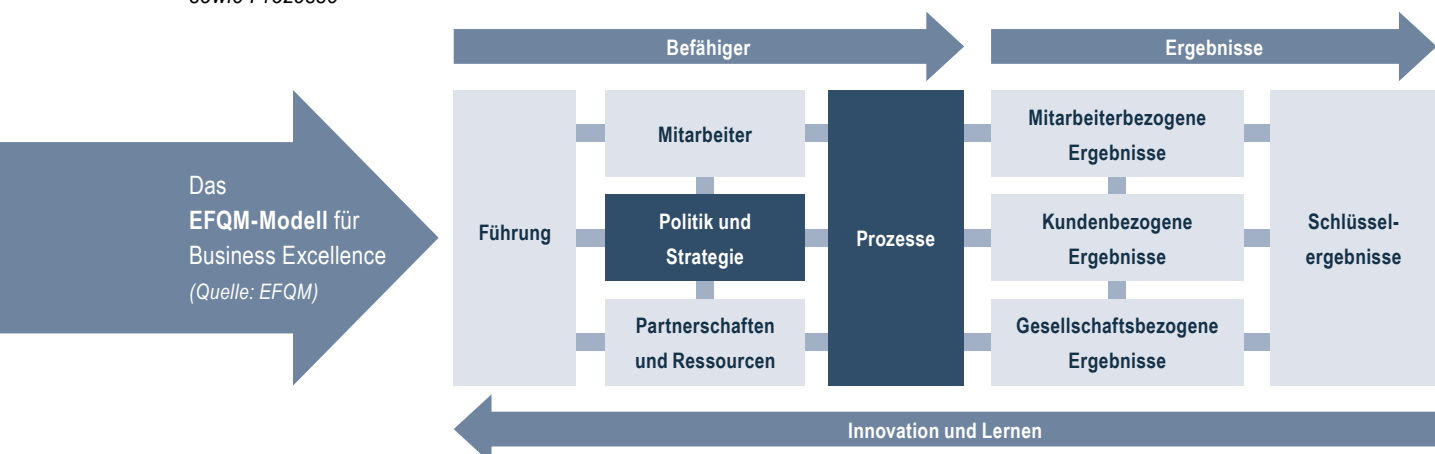
Die Geschäftsführer entwickelten gemeinsam mit den Mitarbeitenden ein erweitertes Vertriebskonzept, das dazu dient, langfristig Kunden zu binden und Neukunden zu gewinnen.

In der Folge wurden zwei Bereichsleiter zusätzlich als Kundenberater eingesetzt und in regelmäßigen Schulungen qualifiziert. Ziel war es, jedem Kunden einen Kundenberater zuzuteilen, der sie persönlich kennt, berät, technische und organisatorische Fragen beantwortet sowie bei Anwendungsproblemen hilft.

Die Kunden sind von A bis D segmentiert. Die umsatzstarken Kunden werden mit einer strukturierten Erhebung, mit einem detaillierten Fragebogen im Abstand von 2 bis 3 Jahren befragt. Zusätzlich werden alle Kunden jährlich telefonisch befragt. Je nachdem, zu welchem Segment ein Kunde gehört, sind die weiteren Aktivitäten festgelegt. So werden die sogenannten Key-Account-Kunden (A-Kunden und Potenzialkunden) bspw. vom Geschäftsführer persönlich besucht.

Alle diese Aktivitäten werden durch ein CRM-Modul im Intranet organisiert und sind hier zusammengefasst. Es besteht immer ein Überblick über den aktuellen Stand. Mit der Verknüpfung mit der weiteren intern steuernden Software hat der Kundenberater schnell Zugriff auf alle notwendigen Informationen wie den Stand der Kundenaufträge, frühere Gesprächsinhalte, verwendete Produkte und so weiter. So kann er oder sie bei Anfragen und Problemen des Kunden sofort die richtigen Informationen geben und ihn individuell beraten. Parallel dazu haben die Kundenberater im Intranet schnellen Zugriff auf für Kunden wichtige Informationen und Anwendungstipps wie Produktinformationen, detaillierte Parameter und FAQs.

Abb. 17 | Good Practice Allresist, Kriterien EFQM-Modell: Politik und Strategie sowie Prozesse



Die Erfolgsfaktoren

- Das CRM-Modul ist in die Datenbank zur Datenorganisation eingebunden und die Kundeninformationen werden innerhalb eines Datennetzes aufbereitet.
- Die Kunden sind einem Kundenberater zugeordnet, die Aktivitäten sind nach Kundensegmentierung festgelegt, und alle Daten werden konsequent eingepflegt und bei den Marketingbesprechungen ausgewertet.
- Alle Kundenberater werden regelmäßig intern zu Produkten und Technologie geschult.
- Es finden alle zwei Monate protokollierte Marketingbesprechungen statt. Hier werden die Ergebnisse vorgestellt, Probleme erörtert, Erfahrungen ausgetauscht und Verbesserungen besprochen.



Das Unternehmen: Allresist GmbH

Die Allresist GmbH wurde 1992 gegründet. Es ist ein kleines, innovatives Unternehmen, das chemische Produkte zur Herstellung von elektronischen Schaltkreisen selbst entwickelt, produziert und weltweit vertreibt. Produkte des Unternehmens sind Photolacke (*Resists*) für Standardtechnologien und Neuentwicklungen wie beispielsweise in der Nanotechnologie.

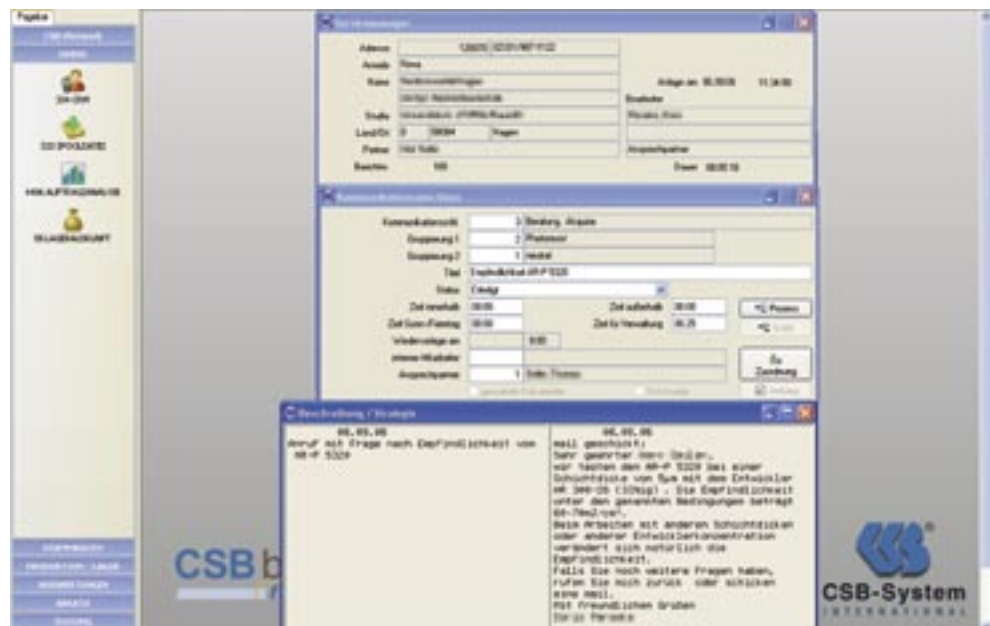
Die Prozesse des Unternehmens sind vor allem dadurch strukturiert, dass es sehr eng mit den Kunden zusammenarbeitet, nach Kundenwunsch fertigt, kurze Lieferzeiten hat und insbesondere Kleinpackungen vertreibt.

Branchencluster:	Industrie
Branche:	Chemische Produkte zur Mikrostrukturierung
Mitarbeitende:	9
Standort:	Strausberg
Kontakt:	www.allresist.de

In welchen Branchen ist eine ähnliche Lösung denkbar?

Diese Lösung ist vor allem für kundenorientierte, beratungsaktive, technisch geprägte Unternehmen interessant, die unter Umständen eine Produktionsschiene angeschlossen haben. Die Lösung befähigt Unternehmen, Kunden gezielt unter Ertragsgesichtspunkten zu bearbeiten. Es sorgt für einen personenunabhängigen Wissensstand und ermöglicht so einen exzellenten Kundenservice.

Abb. 18 | Screenshot des CRM-Systems bei Allresist
(Quelle: Allresist)



Fehler vermeiden

Die Herausforderung: 100 % für den Kunden garantieren

Das Unternehmen ist ein spezialisierter Anbieter für medizinische Gasversorgungssysteme. Die Kundenschaft besteht aus Krankenhäusern und Arztpraxen. Die bei den Kunden installierten Anlagen müssen 100 %ig rund um die Uhr funktionieren. Deshalb werden an alle Mitarbeitenden höchste Anforderungen gestellt.

Das Unternehmen ist nach ISO zertifiziert, suchte aber darüber hinaus nach einer Methode, um Fehler schon im Voraus vermeiden zu können. Risiken, die sich durch Technik und Mensch ergeben können, sollten systematisch ausgeschlossen bzw. weitestgehend vermindert werden.

Die Lösung: FMEA-Methoden anwenden

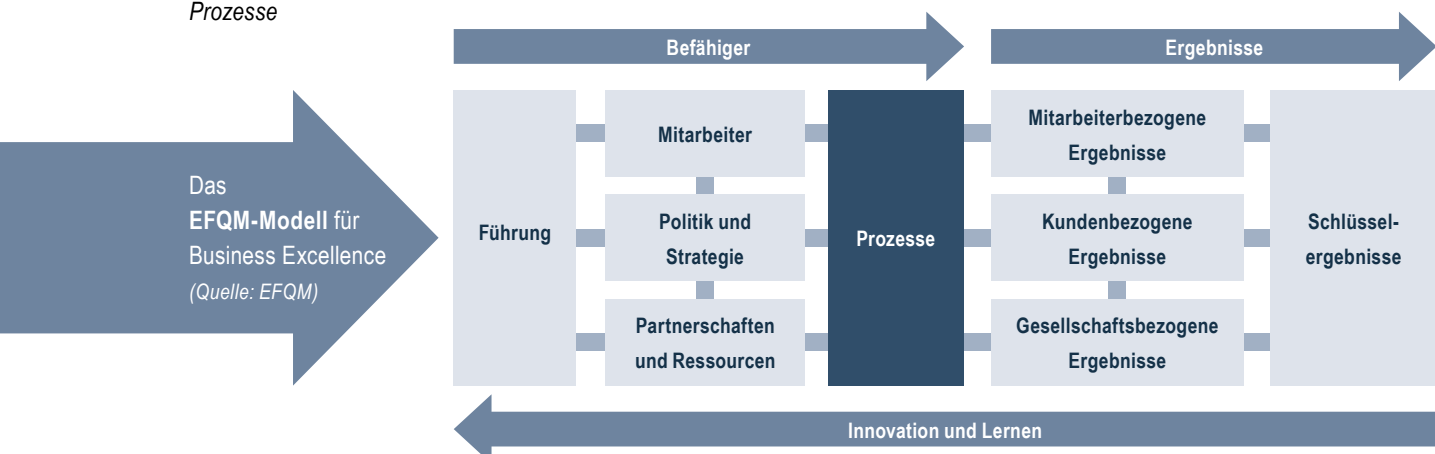
Mehrere Methoden wurden geprüft und das Unternehmen entschied sich dafür, die Fehler-Möglichkeiten- und -Einfluss-Analyse, kurz FMEA, einzuführen. Bei diesem Verfahren werden:

1. Fehler und deren mögliche Ursache identifiziert,
2. potenzielle Fehler nach Risikoaspekten bewertet und
3. Maßnahmen, um die Fehler abzustellen, festgelegt.

Die FMEA wird für einzelne Anlagenbauteile und für die gesamte Anlage angewandt. Fehler werden aus der persönlichen Erfahrung der Mitarbeitenden heraus, mithilfe von Fachliteratur und mithilfe der Dokumentationen im Risikomanagementsystem des Unternehmens identifiziert. Die Informationen werden im Team zusammengetragen. Ein Fehler wird mit einer Skala von 1 bis 10 danach bewertet, wie bedeutend er ist, wie wahrscheinlich er eintritt und wie wahrscheinlich er entdeckt wird. So erhält er eine Priorität, die mit bestimmten Maßnahmen verbunden ist bzw. versehen wird. Genauso wird festgelegt, wer verantwortlich für diese Abstellmaßnahmen ist. Wenn die Maßnahmen erfolgt sind, wird deren Auswirkung kontrolliert, dokumentiert und dann der Fehler neu bewertet.

Die FMEA ist fester Bestandteil in jedem Projektierungsprozess und verbindlich für alle Mitarbeitenden. Sie wird in einer standardisierten Excel-Tabelle dokumentiert und ist für alle im Intranet zugreifbar. Darüber hinaus setzt das Unternehmen die Methode nicht nur bei der Entwicklung und Projektierung, sondern auch intern zur Organisationsoptimierung ein.

Abb. 19 | Good Practice Schröter Medizintechnik, Kriterium EFQM-Modell: Prozesse



Die Erfolgsfaktoren

- Die Methode ist fest in das Projekt-Ablaufschema integriert.
- Sie ist verbindliches Standardinstrument für alle Mitarbeitenden.



Das Unternehmen: Schröter Medizintechnik GmbH

Branchencluster: Industrie
Branche: Medizintechnik
Mitarbeitende: 20
Standort: Wittbrietzen
Kontakt: www.schroeter-medizintechnik.de

Das Unternehmen ist ein spezialisierter Anbieter für medizinische Gasversorgungssysteme. Dazu gehören Gaszentralen, medienführende Rohrleitungssysteme, Warn- und Überwachungseinheiten, Wand- und Deckenversorgungssysteme zum Beispiel im OP oder für Intensivstationen.

Das 1995 gegründete Unternehmen agiert bundesweit. Es ist nach DIN EN ISO 9001:2000, EN ISO 13485:2000 und MPG Richtlinie 93/42 EWG Anhang II.3 zertifiziert.

In welchen Branchen ist eine ähnliche Lösung denkbar?

Die FMEA ist überall dort anwendbar, wo komplexe Produkte entwickelt und Prozesse geplant werden. Sie nutzt vor allem in Bereichen, in denen Risiken gezielt vor dem Eintreten identifiziert, bewertet und vermieden werden müssen. Dies kann in kritischen Anwendungsbereichen, wie in allen Medizintechnikbereichen oder im Kraftwerksbau, sein, aber beispielsweise auch bei der Umsetzung von IT-Projekten.

Abb. 20 | Beispiel einer FMEA-Analyse (Quelle: Schröter Medizintechnik)

Systeme/Merkmale		Potentielle Fehler	Potentielle Folgen des Fehlers	D	Potentielle Fehlerursachen	Derzeitiger Zustand				Empfohlene Abstellmaßnahmen	verantwortlich	Verbesserter Zustand					
						vorgesehene Prüfmassnahmen	Auffinden	Beseitigung	Entdeckung	Risiko-Prioritätszahl (RPZ)			getroffene Maßnahmen	Auffinden	Beseitigung	Entdeckung	Risiko-Prioritätszahl (RPZ)
Fabrikat		Fabrikat verwechselt	Austausch vor Ort		Abgleich Soll/Ist von Zeichnungen nicht korrekt	Soll / Ist Abgleich	2	8	1	16	Soll / Ist Abgleich	Projektleiter	Erstellung Montageabgleich	1	3	1	3
Farbcodierung		Codierung verwechselt, Neutral/ISO	Austausch vor Ort		Abgleich Soll/Ist von Zeichnungen nicht korrekt	vor Anbringung nochmalige Kontrolle	2	4	2	16	erneute Kontrolle	Projektleiter	Erstellung Montageabgleich	1	1	1	1
Zulieferung an Dritte		Lieferung Entnahmestellen mit falschem Sockel	keine Montage in Medienschienen möglich		Schientyp nicht hinterfragt	Anforderung von Schienenlieferanten abwarten vor Bestellung	2	8	1	16	Bestellung mit Angabe Schientyp	Büro		1	2	1	2
Fabrikatswechsel		falsche Ventilbaugruppe auf vorh. Sockel	Gasart vertauscht		Konzentration des Monteurs	Gasartprüfung nach Einbau	2	8	1	16	innere Gasartcodierung beachten	Monteur/Bauleiter	Ausrüstung aller Montagetrupps mit Prüfgeräten	1	4	1	4
O2-Entnahmestelle/ CO2-Stecker		CO2-Stecker passt in O2-Ventilbaugruppe	falsche Patientenversorgung		Maßtoleranzen nicht eingehalten (Hersteller)	bei Wartung Überprüfung der Steckerverbindung	7	9	5	315	Austausch CO2-Entnahmestelle und Stecker	KH und Schröter	Austausch CO2-Entnahmestelle und Stecker	1	1	1	1
AGFS		NGA-Stecker an vorh. Geräten	keine Absaugung möglich		Planung nicht korrekt	Absimmung mit dem Betreiber	8	6	2	96	Angebot zu AGFS-Steckern	Schröter	nach Beauftragung Lieferung	1	1	1	1

(Fehler kann vorkommen)
 unwahrscheinlich = 1
 sehr gering = 2-3
 gering = 4-6
 mäßig = 7-8
 hoch = 9-10

Bedeutung/Auswirkungen auf den Kunden
 kaum wahrnehmbare Auswirkungen = 1
 unbedeutender Fehler, geringe Belästigung des Kunden = 2-3
 mäßig schwerer Fehler = 4-6
 schwerer Fehler, Verärgерung des Kunden = 7-8
 äußerst schwerwiegender Fehler = 9-10

Wahrscheinlichkeit der Entdeckung (RPZ)
 hoch = 1
 mäßig = 2-5
 gering = 6-8
 sehr gering = 9
 unwahrsch. = 10

hoch = 1000
 mittel = 125
 keine = 1

Mit aktivem Prozessmanagement Qualität und Effizienz sichern

Die Herausforderung: schnell reagieren

Unternehmen der Softwarebranche müssen sich gegen große, weltweit agierende Anbieter behaupten. Entscheidungen in einem solchen Unternehmen brauchen kurze Wege und Zeiten. Die hoch qualifizierten Mitarbeitenden müssen möglichst effizient eingesetzt und von aufwändigen Routinetätigkeiten befreit werden.

Die Lösung: die Software inubit BPM-Suite

Das Unternehmen setzt sein eigenes Kernprodukt, die Software inubit BPM-Suite, ein. Damit werden alle Prozesse so weit abgebildet, wie es nötig ist, um sie möglichst effektiv realisieren zu können. Das heißt, neben den sechs Anforderungen der ISO-Norm werden auch unternehmensspezifische Abläufe erfasst. Bei inubit gehören dazu Entwicklungsprozesse, verwaltungs- und personalrelevante Abläufe, das standardisierte Projektvorgehen (*angelehnt an den RUP – Rational Unified Process*) sowie Vertriebsprozesse.

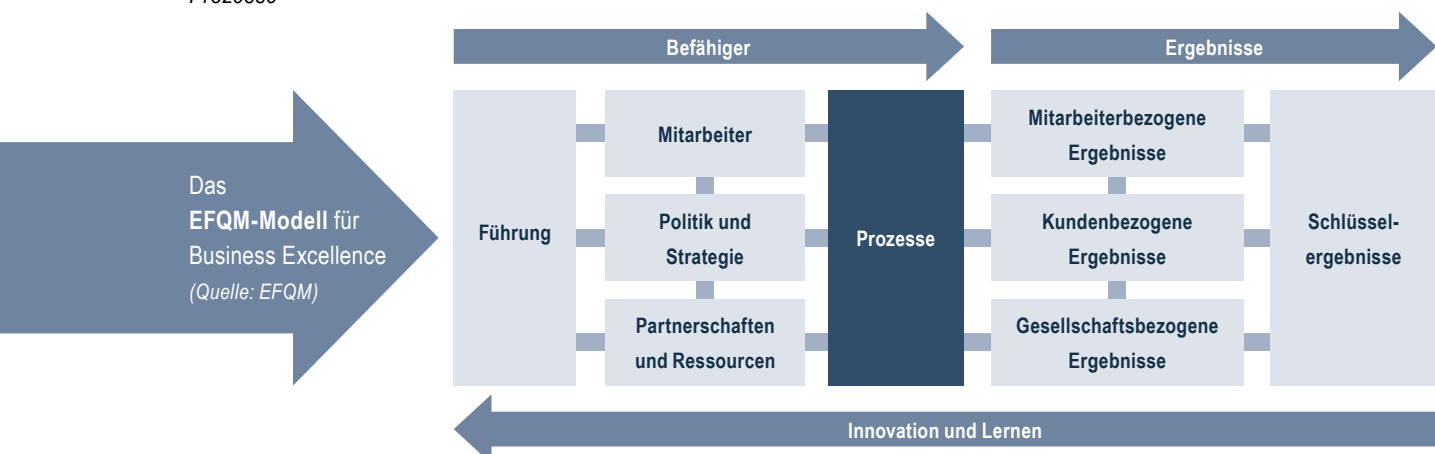
Diese Prozessmodelle stehen im Intranet zur Verfügung und dienen allen Mitarbeitenden als Grundlage für ihre alltägliche Arbeit. Langwierige Nachfragen, wer für etwas zuständig und wie der genaue Ablauf ist, entfallen. Zuständigkeiten sind klar definiert und mit Organigrammen verknüpft. So können sich auch neue Mitarbeitende schnell einarbeiten.

Gleichzeitig können auf der Basis der definierten Prozesse (*Teil-*)Prozesse automatisiert werden. Dafür werden die modellierten Prozesse in sogenannte Technische Workflows umgesetzt. Die Technischen Workflows dienen dazu, die vorweg modellierten Prozesse auch technisch ausführen bzw. automatisieren zu können. Ein Beispiel für die Nutzung dieser automatisierten Prozesse ist der interne Bestellprozess. Zeitintensive Antragsformulare gehören damit der Vergangenheit an – Bestellungen können direkt über ein Formular im Intranet realisiert werden. Anschließend werden Sie direkt zur Freigabe an den Vorgesetzten weitergeleitet und danach an den für die Bestellung zuständigen Mitarbeiter gegeben.

Auch dokumentenbasierte Prozesse werden über das System automatisiert. Beispielsweise können Checklisten und Formblätter aus der Prozessbeschreibung heraus aufgerufen und bearbeitet werden. So ist die jeweils aktuelle Fassung direkt vorhanden. Aufgaben werden über eine sogenannte Taskliste delegiert. Hilfreich sind dabei auch die Informationen über Vorgesetzten- und Stellvertreterregelungen in den Organigrammen.

Da alle Prozesse innerhalb einer Software abgebildet sind, werden Medienbrüche vermieden. Die Monitoring- und Reportingkomponente visualisiert zudem alle relevanten Informationen in Echtzeit.

Abb. 21 | Good Practice inubit, Kriterium EFQM-Modell: Prozesse



Qualitätsmanagement lohnt sich – Erfolgsgeschichten sind die besten Vorbilder!

Christian Wiesenhütter
Stellvertretender
Hauptgeschäftsführer
der IHK Berlin

Die Benchmarking-Studie hat klar herausgearbeitet, dass Qualitätsmanagement nicht nur für große Unternehmen ein Instrument zur nachhaltigen Steigerung der Leistungsfähigkeit ist. Auch für kleine und mittlere Unternehmen der Region Berlin-Brandenburg kann ein wirkungsvolles Qualitätsmanagement einen entscheidenden Beitrag leisten, sich dauerhaft erfolgreich im Markt zu platzieren. Und dabei ist Qualitätsmanagement nicht nur aus Gründen der Fehlerminimierung und Reduzierung von Kundenreklamationen wichtig. Die Studie hat auch den wirtschaftlichen Mehrwert von Qualitätsmanagement nachgewiesen. Gewinnsteigerung, Kosteneinsparung und Akquise neuer Kunden – auch das kann die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems für ein Unternehmen bedeuten. Und bekanntermaßen sind gerade diese Kriterien für jeden Unternehmer und jede Unternehmerin von herausgehobener Relevanz.

Die Good Practices zeigen zudem sehr anschaulich, welche vielfältigen positiven Wirkungen effektives Qualitätsmanagement haben kann. Und darin liegt der besondere Wert dieser Studie: Erfolgsfaktoren werden sichtbar und können von anderen Unternehmen adaptiert werden.

Nutzen von Qualitätsmanagement künftig noch stärker vermitteln

Damit aber viele kleine und mittlere Unternehmen der Region Berlin-Brandenburg diesen Mehrwert von Qualitätsmanagement für sich erkennen können, bedarf das Thema »Nutzen von Qualitätsmanagement« größerer öffentlicher Aufmerksamkeit. Diese herzustellen, das ist eine gemeinsame Aufgabe von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in der Region. Einen wichtigen Beitrag dazu liefert die Benchmarking-Studie, die den Erfolg von Qualitätsmanagement nachvollziehbar und erlebbar macht. Und was kann es Besseres geben, als von Erfolgsgeschichten lernen zu können. Auch die Qualitätsinitiative Berlin-Brandenburg, in der sich neben vielen anderen Partnern auch die IHK Berlin engagiert, muss künftig dem Marketing von erfolgreichem Qualitätsmanagement einen noch höheren Stellenwert einräumen. Zur Erreichung dieses Ziels sind die Qualitätstage der Region und der Qualitätspreis Berlin-Brandenburg wichtige Instrumente.

Lassen Sie uns gemeinsam die Benchmarking-Studie als einen Auftakt begreifen, Erfolgsstories noch stärker in der Region und darüber hinaus zu vermarkten. Das ist nicht nur Werbung für die Hauptstadtregion, sondern auch ein nachhaltiger Beitrag zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts.

Abbildungen

Abb. 1:	Das EFQM-Modell für Business-Excellence	4
Abb. 2:	Vorgehensweise Benchmarking-Studie	8
Abb. 3:	Einführung, Umsetzung und Entwicklung des QMS	10
Abb. 4:	Benennen Sie die 3 wesentlichen Gründe, warum Sie ein QMS eingeführt haben	11
Abb. 5:	Welche der folgenden positiven Effekte haben sich durch die Einführung Ihres QMS eingestellt?	12
Abb. 6:	Was waren die wesentlichsten Probleme bei der Einführung Ihres QMS?	12
Abb. 7:	Qualitätsziele und -strategien	13
Abb. 8:	Einsatz der Ressourcen hinsichtlich des QM	14
Abb. 9:	Prozesse in den Unternehmen und Organisationen	15
Abb. 10:	Jeweilige Anzahl der Prozesse und Prozessverantwortlichen	16
Abb. 11:	Messen, Analyse, Verbesserung	16
Abb. 12:	Führen Sie regelmäßig Kundenbefragungen durch?	17
Abb. 13:	Methodennutzung	17
Abb. 14:	Good Practice IMD Oderland, Kriterien EFQM-Modell: Führung sowie Politik und Strategie	19
Abb. 15:	Good Practice MDK, Kriterien EFQM-Modell: Führung sowie Mitarbeiter	21
Abb. 16:	360°-Feedback: Feedbacknehmer und Feedbackgeber (<i>Quelle: MDK</i>)	22
Abb. 17:	Good Practice Allresist, Kriterien EFQM-Modell: Politik und Strategie sowie Prozesse	23
Abb. 18:	Screenshot des CRM-Systems bei Allresist (<i>Quelle: Allresist</i>)	24
Abb. 19:	Good Practice Schröter Medizintechnik, Kriterium EFQM-Modell: Prozesse	25
Abb. 20:	Beispiel einer FMEA-Analyse (<i>Quelle: Schröter Medizintechnik</i>)	26
Abb. 21:	Good Practice inubit, Kriterium EFQM-Modell: Prozesse	27
Abb. 22:	Beispiel des Prozessmodells »Dienstreise« (<i>Quelle: inubit AG</i>)	28

Glossar

Führungskraft: Mitarbeiter/-in im Unternehmen, die/der Personalverantwortung übernimmt.

Internes Kundenaudit: Stichprobenartiges Audit zur Bewertung der Qualität eines Produktes bzw. einer Leistung. Dabei steht die Erfüllung der spezifischen Anforderungen der Kunden bzw. einzelner Kunden im Vordergrund.

Internes Produktaudit: Stichprobenartiges Audit zur Bewertung der Qualität eines Produktes bzw. einer Leistung. Dabei steht die Erfüllung der gesetzten Qualitätsanforderungen des Unternehmens im Vordergrund.

Kernprozesse: Das sind alle Tätigkeiten, die der direkten Erfüllung der Kundenbedürfnisse dienen. Sie leiten sich aus der Kernkompetenz einer Organisation ab und umfassen in der Regel die direkten Leistungserstellungsprozesse.

Prozessbewertung: Prozesse lassen sich qualitativ und quantitativ bewerten. Bei der qualitativen Bewertung steht die Erfüllung bestimmter Prozessmerkmale im Vordergrund, welche anhand eines Erfüllungsgrades bewertet werden kann. Die quantitative Prozessbewertung misst die Prozessleistung anhand von Kennzahlen.

Prozessfähigkeit: Sie kennzeichnet die Stabilität und Reproduzierbarkeit von Produktionsprozessen. Sie setzt sich aus der Maschinenfähigkeit der am Prozess beteiligten Maschinen und weiteren Prozessparametern zusammen.

Qualitätsfähigkeit: Sie bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation bzw. eines Unternehmens, im Rahmen der durch das QM gelenkten Geschäftsprozesse Qualität zu realisieren. Sie kann anhand von definierten Kriterien in Form eines Erreichungsgrades bewertet werden oder bspw. auch in Form des CPK-Wertes, welcher die Prozessfähigkeit ausdrückt.

Qualitätsgrundsätze: Das sind Formulierungen verbindlicher Unternehmensrichtlinien. Sie stellen die Basis für einen einheitlichen Umgang mit dem Kunden und untereinander dar.

Schlüsselprozesse: Sie sind kundenorientiert und tragen zur Zielerreichung bei. Schlüsselprozesse können auch Unterstützungsprozesse umfassen, wenn diese in hohem Maße relevant für die Qualitätswahrnehmung beim Kunden sind.

Wissensmanagement: Es hat die Aufgabe, das Wissen der MA eines Unternehmens gewinnbringend zu organisieren. In der Regel umfasst es die systematischen Schritte der Identifikation, Dokumentation, Verteilung und Nutzung von Wissen.

Abkürzungen

EFQM	European Foundation for Quality Management	QM	Qualitätsmanagement
KMU	Kleinstunternehmen, kleine u. mittlere Unternehmen	QMB	Qualitätsmanagementbeauftragter
MA	Mitarbeitende	QMS	Qualitätsmanagementsystem
QI BB	Qualitätsinitiative Berlin-Brandenburg	QPreis	Qualitätspreis Berlin-Brandenburg

Herausgeber:

RKW Berlin GmbH
GF: Dr.-Ing. Ulrich Hoffmann
Breite Straße 29
10178 Berlin
Tel.: 030-203 084 305
www.rkw-bb.de



Projektleiterin:

Daniela Chudoba, RKW Berlin GmbH

Konzept und Redaktion:

Anja Reischke, manaKomm

Gestaltung:

Creators Network

Autor/-innen:

Sonja Bischoff
Daniela Chudoba
Michael Grau
Anja Reischke
Jürgen Watzlaw
Christian Wiesenhütter

An der Studie beteiligte Partner:

RKW Berlin-Brandenburg
TSB Innovationsagentur Berlin
Verein für Qualitätsförderung e. V. (VQB)
IHK Berlin
Deutsches Benchmarking Zentrum (DBZ)



Das Projekt wurde von der Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.



Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung der Herausgeber urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.



RKW Berlin GmbH
Geschäftsführung
Dr.-Ing. Ulrich Hoffmann

Breite Straße 29
10178 Berlin

Tel. 030 - 203 084 305
www.rkw-bb.de