



Der NEUE Qualitätsmanager Teil 2

Wie Frauen und Männer im
Qualitätsmanagement die Kurve kriegen

...oder was ist eigentlich dran am XQM?

Liebe Leser, vorab möchte ich darauf hinweisen, dass in diesem E-Book, zur besseren Lesbarkeit und einfacherem Verfassen, auf die gendergerechte Schreibweise verzichtet wird. Selbstverständlich wollen wir hiermit alle Geschlechter gleichermaßen ansprechen.

Was passiert gerade?

Als aufgeweckter Qualitäter hat man längst erkannt, dass das Qualitätswesen in einem Umbruch steckt. Zumindest wird das so prognostiziert. Zuerst war es das Industrie 4.0 - Zeitalter gefolgt von New Work und KI. Elektroautos haben sich in den Markt gedrängt, die Verbrenner werden verteufelt und Corona treibt die Beschäftigte ins mobile Arbeiten. Eigentlich wollte ich in diesem E-Book auf die ausgetretenen Einleitungssätze (wie in solchen Beiträgen üblich) verzichten. Normalerweise kommen jetzt Beschreibungen, wie sich die politischen Veränderungen auf das Geschäft auswirken oder wie fortgeschritten der technologische Wandel schon ist. Alles ist vernetzt, neue gesellschaftliche Aspekte, angespannte Märkte, neue Geschäftsmodelle, verrückte Firmenkonstellationen und die immerwährende Digitalisierung sind gern zitierte Einflüsse. Früher war es die Globalisierung, die so schnell voranschreitet und viel neues bringt, heute ist diese scheinbar abgeschlossen



und wir erleben ganz andere Veränderungen.

So und jetzt? Jetzt sitzt der Qualitätsmanager da und überlegt sich: „Was hat das nun mit mir und meiner Organisation zu tun?“ Gute Frage! Wenn wir ehrlich sind und einen Blick in die Kleinunternehmen oder kleineren mittelständigen Organisationen werfen sehen wir bei vielen wenig Veränderungen. Während die Großen ihre Mitarbeiter kurzerhand ins sogenannte Home-Office verlegt haben, ist das bei vielen kleineren Zulieferer nicht der Fall, da nicht möglich. Denn es gibt immer noch viele tägliche Absprachen auf dem Flur, manuelle Abgleiche der Bestände oder fehlende strukturierte Arbeitsabläufe. Alles Faktoren, die ein Home-Office schwierig machen. Dazu kommt noch eine schwach aufgestellte IT Performance und bei traditionellen Betrieben gibt es immer noch ein großes Misstrauen der Mitarbeiter gegenüber. Frei nach dem Motto: „Zuhause wird nichts gearbeitet.“ Das ist nur ein Beispiel, aber es macht doch deutlich, dass viele noch nichts oder wenig in eine Digitalisierung investiert haben. Für den QM'ler solcher Organisationen ein schlechtes Vorzeichen.

Denn gerade fehlende Strukturen oder unklare Abläufe, sollte es in einem zertifizierten Unternehmen wenige geben.

Viele sind auch der Meinung mit einer verketteten Fertigungsstraße oder einem Pick-To-Light System die Hürde der Digitalisierung gemeistert zu haben und ruhen sich nun aus. Die Rechnung wird nicht aufgehen. Aber was ist jetzt zu tun? Wie soll man sich als Qualitätsmanager positionieren? Was soll man als Qualitätsmanager fokussieren und vorantreiben?

Anders als die schnellen Veränderungen der Welt, verändern sich die Normen, nach denen ein Unternehmen zertifiziert ist, nicht. Die DIN ISO 9001 wurde das letzte Mal 2015 überarbeitet. Gab es da eigentlich schon Smartphones?

Agiles Management und agiles Arbeiten hört sich super an, keiner weiß was es bedeutet, aber jeder machts- oder möchte es machen- oder sollte es machen. Allerdings lassen die Normen das nicht so einfach zu. Also, was nun?



Welche Bereiche gehören eigentlich zum Qualitätsmanagement? Hier gibt es bestimmt unterschiedliche Sichtweisen. In diesem Artikel möchte ich folgende zertifizierungsrelevante Punkte für die Betrachtung des „neuen“ QM's hervorheben.

- QM-System und Prozessmanagement
- Auditmanagement
- Maßnahmenmanagement



Teil 2 – Auditmanagement

Was ist ein Audit? Es gibt verschiedene Arten von Audit. Die am bekanntesten Auditformen sind wahrscheinlich das QM-Systemaudit und das Produktaudit. In produzierenden Unternehmen werden auch sehr häufig Prozessaudits durchgeführt. Darunter ist die Auditierung der verschiedenen Herstellungsprozesse, welche die Organisation anwendet, zu verstehen. Ein Audit kann mit einer Stichprobe verglichen werden. Mit Hilfe eines definierten Fragebogens wird der Ist-Zustand erfasst. Das Ergebnis wird dann mit dem Soll-Zustand verglichen.

Neben der objektiven Beurteilung werden Mitarbeiter befragt und verschiedene Dokumente angeschaut und bewertet. Anhand des Ergebnisses wird dann entschieden, ob die jeweilige geprüfte Einheit oder der Prozess wirksam ist oder das Produkt den gestellten Anforderungen entspricht.

Auditprogramm

Ein zertifiziertes Unternehmen unterhält ein Auditprogramm. Dieses Programm dient zur Planung und Durchführung aller Audits. Die DIN ISO 9001 ist hier sehr einfach unterwegs und fordert, dass Audits in geplanten Abständen durchgeführt werden (siehe Normkapitel 9.2.1). Dagegen geht die IATF sehr ins Detail. Das Auditprogramm muss QM-Systemaudits, Prozessaudits und Produktaudits beinhalten. Soweit ist die

Anforderungen verstanden und kann auch relativ leicht ohne große Umstände umgesetzt werden. In vielen Unternehmen dient dazu eine einfache Excel Liste, die immer wieder unterjährig aktualisiert wird.

Durch die Veränderungen wie Digitalisierung, Agiles Arbeiten und KI sind die klassischen gesetzten Auditgruppen: Systemaudit, Prozessaudit und Produktaudit zu hinterfragen. Wie beeinflusst das Neue mein System, mein Prozess oder mein Produkt?

System

Ich kann mir gut vorstellen, dass in Zukunft bei der Auditierung eines QM-Systems vermehrt mitarbeiterorientierte Inhalte abgeprüft werden. Unternehmen der Zukunft werden ihren Fokus auf Feelgood-Management legen und wenn es ihnen wichtig ist, auch eine Auditierung solcher Prozesse installieren. Überspitzt dargestellt, kann

der Mitarbeiter in manchen Bereichen oder Situationen zum Kunden der Organisation werden. Die Zufriedenheit des Mitarbeiters wird dann eine interessante Kennzahl werden.



Ein Leitsatz aus der Feelgood-Mentalität lautet: „Zufriedene Mitarbeiter = Zufriedene Kunden“.

Man geht sogar weiter und versucht diese Gegebenheit in finanzielle Zahlen auszudrücken. So gibt es belastbare Beispiele, dass die Investition in Mitarbeiter und dessen Zufriedenheit, sich finanziell positiv auf die Organisation auswirkt. Wie der Ablauf der Systemaudits in Zukunft aussehen wird, bleibt deshalb spannend.

Ich möchte nun in diesem Teil des Beitrags etwas vom Thema Auditmanagement abschweifen und den Kulturgedanken in Organisationen noch etwas erläutern.

Unternehmenskultur

Die QM-Systeme spiegeln das Unternehmen wider. Angefangen von der Vision des Unternehmens und der daraus abgeleiteten Strategie bis zur Analyse des Kontextes und den verschiedenen Anforderungen von interessierten Parteien. Eine Chancen- und Risikobewertung nimmt ganz andere Ausmaße an, denn zugegebenermaßen können viele die Zukunft noch gar nicht verstehen. Während Programmierbuden die genialen Möglichkeiten von KI und 5G erklären und große Visionen von vollautomatisierte, autonome von Roboter gesteuerten Produktionslinien aufmalen, sehen viele traditionelle Unternehmen nur eine Black-Box als Zukunft. Meine Beobachtungen zeigen

ein immer größer werdender Gap von Unternehmen, die sich auf die digitale Zukunft einstellen und jetzt schon alles tun um gut aufgestellt zu sein und Unternehmen, die am Altbewährten festhalten und gar keine Einfälle haben, was sie eigentlich tun sollen.

Dazu kommen noch fehlende finanzielle Mittel oder das Vermeiden von Investitionen aufgrund der weltbeherrschenden anhaltenden Pandemie. Die größte Sorge machen mir Organisationen, die eine Dinosaurier-Kultur haben. Damit meine ich Werte, die vor 50 Jahren galten, die immer noch im Unternehmen gehegt, gepflegt und ausgelebt werden. In vielen Unternehmen gelten noch die versteckte „altmodische“ Glaubenssätze, wie z.B.

- Wir machen Dienst nach Vorschrift
- Der Mitarbeiter ist zum Arbeiten da
- die Chefetage sagt, wo es lang geht
- So haben wir das schon immer gemacht
- Mitarbeiter sind Mittel zum Zweck
- Mitarbeiter sollen motiviert zur Arbeit kommen
- Beruf und Freizeit muss man trennen
- Emotionen haben im Job nichts verloren



Auch wenn in den Unternehmensleitlinien schöne mitarbeiterzentrierte Sätze verfasst wurden, ist es oft nur eine Fassade, die jetzt in Zeiten von Fachkräftemangel anfängt zu bröckeln. Stetig wächst das Durchschnittsalter im Unternehmen und neue Mitarbeiter werden nur eingestellt, wenn sie viel Spezialwissen und Erfahrung vorzuweisen haben. Der Fokus liegt immer noch auf dem Fachwissen und der besonderen Expertise, die



meistens nur die älteren Menschen mitbringen können. Viel zu wenig werden die Werte und Wünsche des Bewerbers hinterfragt und überlegt, in welche Richtung die Person zu entwickeln ist. Im Gegenteil, Entwicklung ist nicht erwünscht. Dann möchte die Person nur mehr verdienen, oder verlässt das Unternehmen wieder. „Wir sind doch keine Wohltätigkeits-Firma“. Die Frage, wo der Mitarbeiter einen Mehrwert für das Unternehmen bieten kann und wo er mehr Geld

verdient als er kostet, wird fast komplett ausgeklammert. Gerade die Entwicklung von Mitarbeitern, die auch wollen, kann ein Unternehmen nach vorne bringen und das hat logischerweise einen finanziellen Benefit. Lieber ein motivierter Mitarbeiter, der möchte aber (noch) nicht kann, als ein Mitarbeiter, der kann, aber nicht will. Laut dem Gallup Engagement Index haben wir 69% der Beschäftigten, die eine geringe Bindung zum Unternehmen aufweisen. Diese Gruppe macht „Dienst nach Vorschrift“. Experten sind sich einig, dass solche Mitarbeiter dem Unternehmen finanziell schaden. Noch teurer wird es bei den 16% der Beschäftigten, die innerlich schon gekündigt haben. Diese müssen nicht nur finanziell mitgetragen werden, sie versprühen in der Regel auch noch verbales Gift für die Firma und ziehen andere Personen mit runter.



Menschen gehen dorthin, wo sie ihre Werte finden und ausleben können. Während Arbeit früher selbstverständlich war und das Überleben, die Versorgung der Familie und Sicherheit im Mittelpunkt stand, sind es heute ganz andere Motivationsfaktoren, welche die Menschen suchen. Der Mensch will beachtet werden, Gleichgesinnte um sich haben, Wertschätzung und Anerkennung bekommen und auch gelobt werden. Sogar konstruktive Kritik



ist akzeptiert, denn der entwickelte Mensch will sich und das Team, in dem er sich wunderbar integrieren kann, weiterentwickeln. Diese etwas überspitzte Darstellung hat mit Sicherheit einen hohen Wahrheitsgehalt.

Das QM-System ist ein Managementsystem, welches die zentralen Werte eines Unternehmens in den Beschreibungen, Prozessen, Kennzahlen und Art und Weise, wie es umgesetzt wird, widerspiegelt. Wenn die Unternehmen einen Kulturwandel

brauchen fängt es mit den Werten an. Dazu ist eine Bestandsaufnahme notwendig. Welche Werte werden aktuell im Unternehmen gelebt und gefördert? Nach der Bestandsaufnahme muss die Frage beantwortet werden, welche Werte denn zum Erfolg führen und welche Werte für die Zukunft des Unternehmens förderlich wären. Diese Analyse ist eine große Herausforderung. Denn es bedeutet Gedanken zu zulassen, die aufwühlende oder angstmachende Gefühle hervorbringen können. Änderungen sind meistens mit Ängsten verbunden. Ein gestandener Geschäftsführer oder Manager tut sich schwer diese Gefühle zu zulassen. Aber genau das ist die Übung. Alles darf und muss auf den Prüfstand. Nach diesem Schritt wird das Gap zwischen Ist und Soll deutlich. Ist kein Gap erkennbar ist das Unternehmen entweder super für die Zukunft aufgestellt und ist in der Blüte seines Daseins oder es ist nicht ehrlich zu sich selbst und beratungsresistent und entspricht einem toten Gaul, den man krampfhaft versucht zu reiten.

Der Qualitätsmanager der Zukunft erkennt die notwendigen Werte und kann auch die Werte des eigenen Unternehmens erkennen. Er nutzt die Möglichkeiten im Rahmen seines Einflussbereiches, um ein Wertekonstrukt zu schaffen, welches das Unternehmen auf Dauer am Markt hält. Durch Schulung von Prozesseignern und Vorleben der „neuen“ Werte erreicht er ein Umdenken der Prozessverantwortlichen.



Selbstverständlich setzt dies die eigene Reflektion und Bereitschaft zur Veränderung voraus. Es gibt unzählige Angebote für Führungskräfte-Coaching. Während es sich in Deutschland langsam einbürgert, ist es in den USA schon normal

einen Personal Coach zu haben. Ich kann nur empfehlen sich einen guten Coach an die Seite zu holen. Gerade bei Werte-Arbeit, Arbeit mit hinderlichen Glaubenssätzen oder auch bei Zielsetzungen, beschleunigt ein guter Coach die positive Veränderung. Oft sind die eigenen Unzulänglichkeiten und hinderlichen Verhaltensweisen gar nicht erkennbar und werden erst durch die gemeinschaftliche Arbeit mit dem Coach realisiert und sichtbar. Aus meiner Sicht ist der Q-Manager der Organisationsentwickler. Diese große Herausforderung wird nicht ohne Widerstand und Konfrontation bewältigt werden können. Deshalb empfehle ich unbedingt einen Coach als Begleiter, Ratgeber, Unterstützer und Partner auf Augenhöhe.

Prozessaudit

Während es beim QM-System um Werteveränderung und Schaffung einer zukunftsgerechten Kultur geht, ist die Veränderung in den Prozessen stark operativ und detailreich. Der digitale Wandel, KI und Agilität konfrontiert die Herstellungsprozesse enorm. Manch einer kennt noch die ersten PC's mit Namen 286er, Atari ST oder C64. Das ist gerade mal 25 Jahre her. Heute haben wir Smartphones, in denen wir einen Speicher haben für den wir damals mehr als 6.000 Disketten gebraucht hätten. Für alle jüngeren: Disketten waren Speicherscheiben – sowas ähnliches wie

USB-Sticks. Heute sind wir in der Cloud und brauchen gar keinen eigenen Speicher mehr.

Alles ist vernetzt und das Modem, mit dem man in 30



min 3MB heruntergeladen hat, kann man im Geschichts-Museum betrachten. Was ich damit sagen will ist Folgendes: die Technik verändert sich in einer rasanten Geschwindigkeit. Will man der Wissenschaft glauben, dann finden die Veränderungen immer schneller statt. Der Prozessauditor wird also mit neuen Technologien und veränderten Arbeitsplätzen konfrontiert.

Wo gestern noch ein Mitarbeiter an der Maschine stand, dem man die Fragen stellen konnte ist heute eine komplexe Maschine, die den programmierten Abläufen folgt. Der Auditor muss die Funktion verstehen und die Hintergründe begreifen. Wo können

Fehler entstehen oder bei der Installation entstanden sein? Fehler, die früher offensichtlich und leicht erkennbar waren, sind heute verdeckt und nur aufgrund eines technologischen Verständnisses zu erkennen.



Deshalb schreibt die IATF im Kapitel 7.2.3 – Kompetenz von internen Auditoren vor, dass die Prozessauditoren das notwendige technische Verständnis des zu auditierenden Produktionsprozesses mitbringen müssen. Das bedeutet, der Auditor muss die Technologie verstehen. Es ist also nicht

möglich bei dem 286er stehen zu bleiben und noch im Mindset der Disketten unterwegs zu sein. Die Herausforderung ist: ständig am Ball zu bleiben, neue Technologien zu erwarten und zu verstehen. Ständiges lernen, ständiges weiterbilden und frühzeitig mit in den Strategie- und Entwicklungsgesprächen involviert zu sein, sind wichtige Schritte. Ich glaube, dass hier in Zukunft die größte Herausforderung für die Prozessauditor liegt. Früher konnte man durch logischen Menschenverstand noch eins und eins zusammenzählen und fehlendes Fachwissen dadurch kompensieren. In Zukunft wird dies zunehmen schwieriger, weil die Themen nicht mehr so einfach sind. Bildlich gesprochen wird Plusrechnen durch komplizierte Formeln ersetzt.

Produktaudit

Das Produktaudit überprüft die an das Produkt gerichtete Spezifikationen gegenüber dem Ist-Zustand. Also, ob das Produkt den vorgegebenen Spezifikationen entspricht. Da es sich in der Regel weniger um Befragung von Personen, sondern um prüfen anhand einer Checkliste handelt, wird die

Zukunft das Produktaudit selbst nur wenig beeinflussen. Was sich ändern wird sind die Methoden, mit denen die Produktkonformität überprüft wird. Man kann davon ausgehen, dass weniger selbst geprüft wird, sondern vielmehr die Geräte, Maschinen oder Roboter das Übernehmen und



die Werte für den Nachweis liefern. Fragen könnten sein: Wie kann in Zukunft ein Produktaudit durchgeführt werden? Mit welchen Mitteln und Methoden kann man das Produkt prüfen oder bewerten? Werden noch Produktauditoren benötigt? Theoretisch wäre es keine große Sache die Ergebnisse der Produkte und die dazugehörenden Nachweise durch eine KI im System finden und zu einem Produktaudit zusammenzuführen zu lassen. Bei einem Produktaudit geht es in der Regel nicht um Einschätzungen oder Meinungen. Es gibt normalerweise auch kein Punktesystem bei dem 10 voll erfüllt und 0 nicht erfüllt ist. Bei einem Produktaudit gibt es schwarz und weiß, ja und nein. Es ist also keine Empfindung und Empathie notwendig. Es muss auch

nicht der vorherrschende Kontext betrachtet werden, sondern einfach nur, ob das Produkt der Spezifikation entspricht oder nicht. Ein klassischer Fall von Automatisierung.

Ich wage zu behaupten, dass bei einfachen und wenig sicherheitsrelevanten Produkte die Produktauditoren durch Systeme, Computerprogramme oder Analgen ersetzt werden können während bei komplexen und sicherheitsrelevanten Bauteilen es noch etwas dauern wird. Wenn man sich ein filigranes medizinisches Produkt vorstellt, bei dem kleinste Veränderungen oder Abweichungen Menschenleben riskieren würden, ist die Hürde sicherlich noch groß, dies in Maschinenhand zu geben.

Fazit

Die Veränderungen im Auditmanagement sind weitgehend Spekulationen und es kann niemand genau sagen, wie sich die Zukunft gestalten wird. Vor kurzem wusste auch noch niemand etwas von einem Virus. Die Zukunft ist nur eine Einschätzung auf Basis der Vergangenheit und dem Gelernten daraus. Allerdings sind einige Punkte schon gar nicht mehr Zukunft, sondern schon in der Gegenwart

angekommen. Hervorheben möchte ich den Kulturwandel. Start-Up- und Technologieunternehmen aus dem Silicon Valley sind Vorreiter und haben viele Unternehmen zum Umdenken gebracht. Den Mitarbeiter als Ganzes zu betrachten und in den Mittelpunkt zu stellen ist einer der Hauptgedanken. Wahrscheinlich nicht ganz ohne Hintergedanken. Denn diese Firmen brauchen und wollen die besten Mitarbeiter.

Schlaue Köpfe erforschen schon lange die unternehmerischen Werte und den damit verbundenen Erfolgsstrategien. Deshalb ist es für moderne QM-Systeme unbedingt erforderlich die Unternehmenskultur mit einzubeziehen. Die Einleitungssätze im QM-Handbuch dürfen nicht mehr Fake sein. Sie müssen der Wahrheit entsprechen. Wer nicht die Wahrheit benennen will, der muss sich zwangsläufig fragen, wie lange die Show noch funktioniert. Wer sich bei der Kultur- und Wertefrage nicht sicher ist sollte unbedingt einen Werte-Ist-Check machen und sich überlegen, wo er eigentlich hinmöchte. Früher waren solche träumerischen Themen im QM fehl am Platz. Heute ist es eine der Grundsteine auf dem das QM-System steht. Wenn die Kultur und die Werte einer Firma über ihre Zukunft entscheiden, dann ist es unausweichlich ein QM-System Thema. Es sind Risiken und Chancen, welche die Basis eines QM-System darstellen und genau diese gilt es zu betrachten und zu bewerten.



Simon Strotbek
Geschäftsführer von
CTM-Strotbek

Der Prozessauditor muss die Komplexität neuer Technologien verstehen und darf sich nicht auf Bekanntem ausruhen. Lebenslanges Lernen, auch in Bezug auf spezieller neuer Technologie sind Voraussetzung für den Prozessauditor. Deshalb ist es wichtig gut geschult zu sein und frühzeitig in neue Themen involviert zu werden.

Im Auditmanagement werden Produktaudits je nach Branche eine unterschiedliche Rolle spielen. In vielen Unternehmen könnte es heute schon automatisiert werden. Die Frage ist, ob es sich lohnt und welcher Nutzen daraus gezogen wird.

In diesem kurzen Beitrag wurden nur die internen Auditthemen behandelt. Zu einem Auditmanagement gehören ebenfalls die Kunden- und Lieferantenaudits. Die Schnittstellen und Auditabläufe werden sich in Zukunft bestimmt auch verändern. Es bleibt spannend.

Weitere Themen

Teil 3 sowie weitere interessante Kurz-Ebooks zum Thema Qualität und Führung werden in regelmäßigen Abständen veröffentlicht. Wenn Sie diese nicht verpassen wollen, können Sie sich auf www.q-coaching.de für den Newsletter von q-coaching registrieren. In regelmäßigen Abständen erhalten Sie spannenden Neuigkeiten rund um die Themen Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung und Führung.

Q-Coaching ist

Coaching für Menschen im Bereich Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement und junge Führungskräfte. Wir wollen Menschen in der Qualitätswelt helfen die besten Ergebnisse zu erzielen und erfolgreich zu sein. Unter anderem soll das Qualitätsmanagement nicht als notwendiges Übel angesehen werden, sondern dem Unternehmen zu mehr Erfolg verhelfen. Die Kosten und Aufwände sollen sich bezahlt machen und darüber hinaus soll das Unternehmen einen finanziellen Vorteil erzielen. Zu guter Letzt wollen wir beweisen, dass Qualitätsmanagement Spaß machen kann.

Wenn Sie Unterstützung suchen oder weitere Informationen benötigen, kommen Sie mit uns in Kontakt. Es würde uns freuen von Ihnen zu hören



CTM-Strotbek Coaching | Training | Management
Staufenstrasse 20/1
73635 Rudersberg



+49 (0) 1525 8781455



[sstrotbek@ctm-strotbek.de](mailto:ssrotbek@ctm-strotbek.de)



www.q-coaching.de