

DAS MAGAZIN FÜR QUALITÄT  
AUSGABE 2022/23

IST QUALITÄT IN IHREM  
UNTERNEHMEN CHEFSACHE?

Ein Essay von  
Michael Flunkert

ZUKUNFT À LA  
ARISTOTELES

Von Qualität und  
Managementsystemen

BESTE QUALITÄT IN  
JEDER WETTERLAGE

Case Study der  
weinor GmbH & Co. KG

# Q.Magazin

## NACHHALTIGE ORGANISATION & MODERNES QM

Zellkultur | Warum Unternehmen noch  
einiges vom Leben lernen können

BABTEC



**EDIT  
TO  
RIAL**

# Organisations- entwicklung mit modernem QM

Viel passiert in unserer Welt – und sie dreht sich immer schneller. Als Unternehmen muss man sich auf neue Gegebenheiten einstellen, damit man überhaupt noch Schritt halten kann. Wir bei Babtec möchten unseren Kunden deshalb nicht nur umfassende Werkzeuge für das Qualitätsmanagement an die Hand geben, wir möchten gemeinsam mit ihnen wirksame Weiterentwicklungen anstoßen. Im Hinblick auf die Produktqualität, durch die sie sich am Markt besser positionieren, aber auch durch laufende Prozessoptimierungen im Rahmen der Organisationsentwicklung. Dieser Ansatz spiegelt sich auch in unserem Q.Magazin wider – hier liefern wir wertvolle Impulse für den Unternehmensalltag.

Schon in der letzten Ausgabe sind wir der Frage auf den Grund gegangen, was wir denn von der Natur für unsere Unternehmenswelt lernen können. Das Ökosystem Wald ist in dieser Hinsicht ein guter Lehrer, wenn es um partnerschaftliche Zusammenarbeit geht. Nun möchten wir noch etwas tiefer schauen, denn nicht nur das große Ganze, also das Ökosystem, ist einen detaillierten Blick wert. Um zu verstehen, was erfolgreiche Organisationen in unserer schnelllebigen Welt ausmacht, hilft bereits die Betrachtung auf der Mikro-, also auf Zellebene. In seinem Fachbeitrag erklärt „**Zellkultur**“-Autor **Moritz Hornung**, warum Unternehmen **vom Leben viele wertvolle Prinzipien übernehmen** können, um dauerhaft in einem dynamischen Umfeld zu bestehen.

Einen etwas anderen Ansatz verfolgt **Dr. Markus Reimer** in seinem Beitrag: Wenn Sie sich schon immer mal gefragt haben, was ein Buchhalter, Montgomery Burns von den Simpsons und Daniel Düsentrieb gemeinsam (oder eben nicht gemeinsam) haben, ist dieser Ausflug in die Gedankenwelt des Autors die perfekte Lektüre. Markus Reimer zeigt im Artikel, wie bereichsübergreifende Führungsaufgaben und deren operative Umsetzung mithilfe wirksamer **Managementsysteme** zunächst **als Ganzes** verstanden und dann strukturiert umgesetzt werden können.

Natürlich darf dieses Jahr neben aller Theorie auch die Praxis nicht fehlen. Dass unsere Kunden bereits von den Vorteilen der Softwarelösungen profitieren, wird in unseren Case Studys deutlich. In dieser Ausgabe berichten unsere Anwender:innen dabei über ganz unterschiedliche Produktwelten. Die **BRUSA HyPower AG** aus der Schweiz schildert ihre Erfahrungen mit dem **BabtecQube**, der dem Unternehmen einen optimalen Einstieg in das softwaregestützte Qualitätsmanagement bietet. Währenddessen gibt es von der **weinor GmbH & Co. KG** Einblicke in die Arbeit mit der Standardsoftware **BabtecQ**, die den Experten für Sonnen- und Wetterschutzprodukten bei der Sicherung exzellenter Qualität unterstützt.

Viel lohnenswerte Lesezeit wünscht Ihnen

Marc Osenberg, Redaktion  
redaktion@babtec.de



# INHALT

## NACHHALTIGE ORGANISATION UND MODERNES QM

Wie gelingt es der Natur, seit rund vier Milliarden Jahren alle Herausforderungen zu überstehen? Und können Organisationen lernen, anhand dieses Vorbilds und mit einem modernen Qualitätsmanagement in einer veränderlichen Umwelt nachhaltig zu bestehen? In unserem Schwerpunktthema gehen wir der Sache auf den Grund.

- Das Leben liefert die Lösung** 6
- Zukunft à la Aristoteles** 12
- Ist Qualität in Ihrem Unternehmen Chefsache?** 16

## QUALITÄTSMANAGEMENT

- Der Weg zum modernen Managementsystem** 20
- Produkthighlight: Prozessmanagement** 24
- Beste Qualität in jeder Wetterlage** 26
- Qualität, die uns bewegt** 30

## BABTEC INSIGHT

- Meldungen** 33
- Unternehmenskultur und Qualität: Ein Dreamteam** 34



Die Natur hat eine Organisationsform hervorgebracht, die bis heute jede Art von Veränderung erfolgreich meistert: das Leben. Moritz Horning erläutert, warum Unternehmen in dynamischen Zeiten von dieser Erkenntnis profitieren.



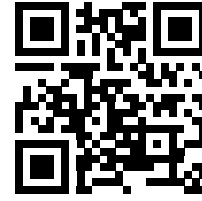
Ein Buchhalter, Monty Burns, Daniel Düsentrieb, Aristoteles – und dann auch noch alle vier in einem Fachbeitrag zum Thema Managementsysteme. Klingt erst einmal komisch, doch Markus Reimer zeigt, warum der Vergleich durchaus Sinn ergibt.



Was ist eigentlich ein Managementsystem, was macht es aus und was bringt es uns? Das sind Fragen, mit denen sich Caterina Feld in ihrem Fachbeitrag auseinandersetzt.



Beste Qualität in jeder Wetterlage – das verspricht die weinor GmbH & Co. KG mit ihren Sonnen- und Wetterschutzprodukten. In der Case Study lesen Sie, wie die Babtec-Software dabei unterstützt.



[www.babt.ec/blog\\_22](http://www.babt.ec/blog_22)

## Blog für Qualität

Mit unserem Q.Magazin informieren wir Sie einmal im Jahr zu spannenden Themen rund um Qualität. Um Sie darüber hinaus noch schneller mit den aktuellsten Inhalten und Updates zu versorgen, veröffentlichen wir regelmäßig Artikel auf unserem BloQ, dem Blog für Qualität. Unter manchen Artikeln in diesem Magazin finden Sie Verlinkungen, über die Sie direkt zu den dazu passenden, ergänzenden Beiträgen im BloQ gelangen.

## Impressum

Herausgeber: Babtec Informationssysteme GmbH, Clausenstraße 21, 42285 Wuppertal; Verantwortlich: Markus Köntker [V. i. S. d. P.]; Redaktion: Marc Osenberg; Layout: Ricarda Levering; Mitarbeit: Lea-Maria Anger, Maren Behrendt, Caterina Feld, Michael Flunkert, Dagmar Henkel, Lutz Krämer, Kerstin Sausmikat, Katrin Stratmann; Fotos: S.1 © aleksander paramonov/EyeEm – stock.adobe.com; S.3 David Rasche; S.4 (unten), 13-14 Lisa Stöberl; S.5 (oben), 19, 22-23, 34 Uwe Schinkel; S.5 (unten), 27, 29 weinor GmbH & Co. KG; S.11 Glasgow Fotografie; S.24 © Rymden – stock.adobe.com; S.25 © MR Vector – stock.adobe.com; S.28 Julian Ralser; S.31 BRUSA HyPower AG; S.33 (mittig) BORA; S.33 (unten) Patrick Kaut; Druck: EUGEN HUTH GmbH & Co. KG, Vohwinkeler Straße 65, 42329 Wuppertal; Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten.

**DAS LEBE  
LIEFERT  
DIE LÖSU**



Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, angesichts einer Wirtschaftswelt voller Krisen und Umbrüche qualitativ sowie effizient wertzuschöpfen. Die Natur hat vor knapp 4 Mrd. Jahren eine Organisationsform hervorgebracht, die bis heute jede Art von Veränderung erfolgreich gemeistert hat: das Leben. Unternehmen können vom Leben viele wertvolle Prinzipien übernehmen, um dauerhaft in einem dynamischen Umfeld zu bestehen. >

— von Moritz Hornung

**E**

Es gibt viele gute Gründe dafür, Qualitätsmanagement im Unternehmen eine hohe Priorität zu geben. Denn Qualitätsmanagement sorgt dafür, dass die Kundenzufriedenheit verbessert, Fehler verringert und innerbetriebliche Abläufe optimiert werden. Kurzum: Qualitätsmanagement erzeugt und erhält die nötigen Strukturen im Unternehmen, die benötigt werden,

um dauerhaft zuverlässige Ergebnisse zu erzielen. Doch genau diese notwendigen inneren Strukturen sind es, die angesichts einer sich immer rasanter verändernden Wirtschaftswelt schneller als jemals zuvor infrage gestellt werden. Was heute gut und richtig ist, kann morgen womöglich überholt und falsch sein. Technologischer Fortschritt, veränderte Demografie, neue Mitarbeiterbedürfnisse sowie globale Trends und Umbrüche sorgen unablässig dafür, dass geschaffene Strukturen neu überdacht werden müssen, um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein.

Die Konsequenz: Ein Qualitätsmanagementsystem muss eine deutlich höhere Dynamik in Sachen Anpassungsfähigkeit und Lerngeschwindigkeit aufweisen. Das bedeutet auch, dass bisher ausreichende, altbewährte Ansätze unter den veränderten Bedingungen betrachtet werden müssen: Ist es noch ausreichend, Prozessdokumentationen im Jahresrhythmus zu aktualisieren? Kann ein zentrales Qualitätsmanagement ausreichend sein, um auch in der Peripherie schnellere Lernzyklen zu ermöglichen? Vermutlich nicht. In der letzten Revision der ISO 9001:2015 wurde bereits ein fundamentaler gedanklicher Wandel eingeleitet, der Antworten auf die neuen Herausforderungen geben kann: Qualitätsmanagement als ein inhärenter, untrennbarer Bestandteil einer gesamtheitlichen Unternehmensführung. Doch was genau bedeutet das und wie kann es dabei helfen, Unternehmen wandlungsfähiger werden zu lassen? Indem wir den unangefochtenen Benchmark in Sachen Anpassungsfähigkeit an eine veränderliche Umwelt zum Vorbild nehmen: das Leben.

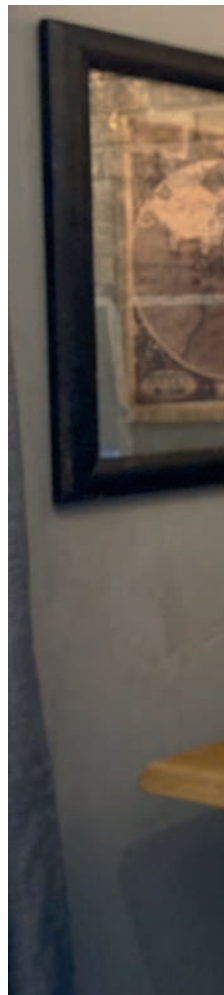
### Das Leben als Unternehmensvorbild

Die Natur hat das umrissene Problem, vor dem das Qualitätsmanagement heute steht, schon vor etwa fast 4 Milliarden Jahren gelöst. Denn mit der Entwicklung des Lebens wurde ein seither andauernder Entwicklungsprozess begonnen, der ungeachtet aller erdhistorischer Umbrüche zum heutigen Tage eine unglaubliche Vielfalt an nahezu perfekt an ihre Umwelt angepasste Lebewesen hervorgebracht hat. Jedes einzelne von ihnen, egal ob Mensch, Baum oder Tier, hat passgenaue Strukturen und Eigenschaften entwickelt, die es für das Überleben benötigt. Doch nicht nur das: Höhere Lebewesen sind unbegreifbar komplexe Organisationen aus Billionen von

Zellen, die gemeinsam als ein Organismus koexistieren. Auch dieses Koordinationswunder ist das Resultat eines ausgefeilten Managementsystems, das es ermöglicht, als ein Ganzes zu existieren und zu wachsen.

Doch wie hat es die Natur geschafft, dauerhaft resiliente Organisationen zu kreieren? Um das zu ergründen, werfen wir einen Blick tief in den Maschinenraum des Lebens. Ganz ungeachtet dessen, welches Lebewesen wir uns zum Vorbild nehmen, sie haben alle eines gemeinsam: Sie bestehen aus Zellen, einer Organisationsform, die seit Anbeginn des Lebens, von den ersten Einzellern bis heute, nahezu unverändert funktioniert. Der kleinste gemeinsame Nenner allen Lebens hütet das Geheimnis darüber, wie das Managementsystem des Lebens funktioniert.

Die unglaublichen Errungenschaften des Lebens liegen einer genialen Systemdynamik zugrunde. Diese Systemdynamik erlaubt es allen Lebewesen, die eigenen Strukturen schneller zu erzeugen, als diese zerfallen. Bakterien verdoppeln ihre Anzahl innerhalb einer halben Stunde, der heimische Rasen wächst innerhalb weniger Tage nach und auch Säuglinge legen über wenige Wochen enorme Mengen an Gewicht zu. Das alles sind Wachstumsraten, die durch die Systemdynamik des Lebens ermöglicht werden. Diese Beispiele sind insofern erstaunlich, dass die Naturgesetze unseres Universums besagen, dass Struktur niemals spontan entstehen kann. Sie neigt stattdessen dazu, zu zerfallen und Unordnung zurückzulassen. Wir alle kennen es: Ein aufgeräumter Schreibtisch, ein ordentliches Zimmer oder eine wohl orchestrierte Dateiablage ist nicht von Bestand. Ohne Zutun verteilen sich die Dinge im Raum und Unordnung macht sich breit. Was im eigenen Homeoffice ein Ärgernis ist, ist für einen Organismus lebensbedrohlich, denn Zellstrukturen dürfen nicht zerfallen, da der Stoffwechsel sonst zum Erliegen kommt, was den Tod bedeutet. Wachstum ist also überlebenswichtig.



>  
Moritz Hornung sieht in  
der Organisationsform  
Leben den Benchmark für  
Anpassungsfähigkeit.



### Unternehmen setzen den Fokus falsch

Doch warum funktioniert dieses unglaubliche Wachstum in lebenden Organisationen, nicht aber im Unternehmen? Der Grund hierfür liegt im falschen Fokus von Unternehmen auf Abläufen und Prozessen der Wertschöpfung für andere. Das operative Management aller mir bekannten Organisationen besitzt umfangreiche Metriken, um Produktentwicklung, Projektabwicklung, Produktion und andere kundenseitige Wertschöpfungsprozesse zu überwachen. Die Aufmerksamkeit aller Beteiligten liegt darauf, diese am Laufen zu halten. Wenn einmal etwas daneben geht, dann werden ganz selbstverständlich alle anderen „nicht-produktiven“ Aktivitäten gestoppt und die Ressourcen entsprechend umpriorisiert. Je nach Problemschwere und -dauer führt dieses Verhalten zu einem Vernachlässigen all jener Aktivitäten, die solche Probleme im Vorfeld hätten vermeiden können: Qualitätssicherung, Training, Ausbildung und Zeit für kreative Lösungsfindung. Diese kurzsichtigen Denkmuster führen dann bei dauerhafter Schiefelage zu einer Zerfalls spirale an Strukturen, was wiederum zu immer schlechteren Ergebnissen führt.

Das Leben hingegen geht die Sache genau andersherum an. Denn lebende Zellen sind keine Fabriken für andere (Kunden), sondern Fabriken für sich selbst. In der Systemtheorie werden lebende Systeme daher auch als „autopoietisch“ bezeichnet, ein Kofferwort aus den beiden griechischen Worten *autos* = selbst und *poiesis* = erzeugen. Der Fokus einer lebenden Zelle ist es also nicht, Moleküle für Nachbarzellen zu erzeugen, sondern die eigenen Strukturen zu erneuern. Damit die nötige Erzeugungsgeschwindigkeit erreicht wird, hat sich Mutter Natur das Prinzip der Katalyse einfallen lassen. Erst die Katalyse ermöglicht einen dauerhaften Stoffwechsel, indem sie jede chemische Reaktion in einer Zelle unglaublich beschleunigt. Wichtig: In einer Zelle hat jeder Prozess optimale Bedingungen, sodass er schnell, mit minimalem Energieaufwand und hoher Qualität abläuft. In den Zellen unseres Körpers geschehen minütlich Millionen von chemischen Reaktionen und das nahezu fehlerfrei. Als wäre es nicht schon genug, dass jeder zellinterne Prozess beschleunigt abläuft, können Zellen auch die Erzeugungsprozesse der Beschleuniger

(Katalysatoren) beschleunigen. Das Resultat ist systemdynamisch gesehen eine positive Rückkopplung, die dazu führt, dass sich alle miteinander verschalteten Prozessketten immer und immer weiter beschleunigen.

### Den Blick auf die Selbstorganisation richten

Doch was bedeutet das für Unternehmen? Die Zelle zeigt uns das Grundprinzip des Lebens: erst in der Lage sein, sich selbst zu erzeugen, um Wert für andere schaffen zu können. Gerade weil Zellen Meister darin sind, eigene Prozessumgebungen zu erzeugen, sind sie effizient genug, dass sie sogar noch Ressourcen besitzen, Strukturen für andere zu erschaffen. Für Unternehmen bedeutet das also: erst selbst in der Lage sein, innere Strukturen und Abläufe zu erzeugen, um genügend Ressourcen übrig zu haben, Wert für andere zu erzeugen. Denn alles in einem Unternehmen ist vom Unternehmen erzeugt. Ein Arbeitsplatz ist das Ergebnis verschiedener Prozesse; Ausrüstung und Mobiliar müssen beschafft, geeignete Mitarbeiter eingestellt und die richtigen Werkzeuge sowie Prozesse bereitgestellt werden. Je besser jeder einzelne Prozess abläuft, desto schneller, effizienter und zuverlässiger gelingt dies. Es ist offensichtlich, dass eine Organisation, bei der es an allem krankt, beginnend mit Personal, Rohstoffen bis hin zu Prozessen und Abläufen, keinen oder nur beschränkt Wert für andere, sprich ihre Kunden, erzeugen kann. In einem solchen Unternehmen wird Qualität immer ein Randthema bleiben, weil es bereits voll und ganz damit vereinbart ist, gerade so die eigenen Strukturen aufrechtzuerhalten.

Um sich dem natürlichen Idealzustand anzunähern, müssen Unternehmen lernen, ihre Selbsterzeugung zu meistern. An diesem Punkt kommt ein gesamtheitliches Qualitätsmanagement ins Spiel, das es zur Aufgabe hat, die bestmöglichen Bedingungen zu schaffen, und zwar für alle Prozesse im Unternehmen. Mehr noch geht es darum, auch sicherzustellen, dass die Erzeugung von Arbeitsumgebungen, in denen verschiedene Prozesse ablaufen können, immer und ohne Ausnahme geschieht. Ähnlich wie in der agilen Produktentwicklung ist es die Idee, ständig kleine Veränderungsinstrumente zu erzeugen. Diese können Prinzipien, Regeln, Methoden, Abläufe, neue Werkzeuge oder Wissen sein, die im Zusammenspiel aller Abteilungen zu optimalen Arbeitsumgebungen zusammengesetzt werden. Die daraus resultierende Systemdynamik ermöglicht es, schneller zu wachsen und sich anzupassen. >



### Der Engpass sind am Ende immer die Ressourcen

Läuft der unternehmerische Stoffwechsel reibungslos, tut sich ein neues Optimierungsproblem auf, das ein natürliches Managementsystem berücksichtigen muss: Ressourcen. Denn fehlende Ressourcen bedeuten auch für Zellen das Verlangsamen der selbsterzeugten Systemdynamik. Eine begrenzte Ressourcenverfügbarkeit ist natürlich gesehen kein Missstand, sondern ein systemimmanenter Zustand aller lebender Systeme – und damit auch von Unternehmen. In der Natur führte die Notwendigkeit einer dauerhaft gesicherten Ressourcenversorgung zu neuen Kooperationsmodellen zwischen Organismen. Da manche Organismen besser darin sind, bestimmte Ressourcen zu erzeugen als andere, entwickeln sich für beide Seiten nutzenstiftende Symbiosen, an denen alle Beteiligten partizipieren. Auch der menschliche Körper ist eine Art Super-Organismus, dessen einzelne Zellen durch Spezialisierung in der Lage sind, unterschiedliche Funktionen besser wahrzunehmen als andere. Das führt in Lebewesen in Folge sogar so weit, dass Symbiosen zu Abhängigkeiten werden, sodass die beteiligten Partner nicht mehr ohneinander existieren können.

Für ein Qualitätsmanagementsystem bedeutet dies, dass es auch einen Blick auf das Ökosystem des Unternehmens werfen muss. Denn die Stakeholder des Unternehmens – vom Mitarbeiter, Lieferanten, Investoren, Kunden bis hin zu anderen gesellschaftlichen Interessensgruppen – sind mehr als nur Beteiligte. Sie sind symbiotische Partner, die idealerweise in einer für beide Seiten gewinnbringenden Beziehung mit dem Unternehmen stehen. Mit jedem von ihnen steht das Unternehmen in einer Geben- und Nehmen-Beziehung. Sie sind Teil des überlebenswichtigen Ressourcenaustausches, der zur Aufrechterhaltung der Systemdynamik unabdingbar ist. Mit Investitionsgeldern beschafft das Unternehmen Ausrüstung und bezahlt seine Mitarbeiter. Mitarbeiter nutzen die von Lieferanten beschafften Werkzeuge, um diese in Produkte für Kunden zu verwandeln. Die Einnahmen werden an die Investoren zurückgeführt, Steuern bezahlt und der Kreislauf beginnt von vorne. Die Natur zeigt uns also, dass eine einseitige Kundenzentrierung oder Shareholder-Sicht völlig abwegig ist. Denn Ressourcenströme sind miteinander verbunden und eine Einschränkung eines Austausches führt zur Beeinträchtigung aller anderen.

Die Natur zeigt uns, dass die große Vielzahl an Lebewesen, die sich an unterschiedliche

Bedingungen angepasst haben, im Kern gleich funktionieren. Daher ist es naheliegend, dass auch Organisationen, so unterschiedlich sie und ihre marktspezifischen Herausforderungen auch sind, im Grunde ähnlich funktionieren müssen. Obwohl jedes Unternehmen eine ganz eigene Unternehmens-DNA besitzt, sind sie gefordert, ein (Qualitäts-)Managementsystem aufzubauen, das eine ausreichende Veränderungsdynamik erzeugt, um mit der eigenen Umwelt schrittzuhalten. Dabei sollte man sich nicht vom endlosen Strom neuer Managementinnovationen verwirren lassen: Agilität, Holokratie, Selbstorganisation und viele andere Ansätze ringen um Deutungshoheit darüber, wie moderne Organisationen sich für eine

**»Viele erfolgreiche lean-agile Managementmethoden funktionieren, weil sie sich seit Jahrmilliarden in lebenden Zellen bewährt haben.«**

schnelllebige Wirtschaftswelt aufzustellen haben. Denn die spannende Erkenntnis aus der Bionik ist: Viele erfolgreiche lean-agile Managementmethoden funktionieren, weil sie sich seit Jahrmilliarden in lebenden Zellen bewährt haben. Die Schlussfolgerung zum Aufbau eines natürlichen (Qualitäts-)Managementsystems lautet daher, bestehende Methoden gezielt zu vernetzen, um die gewünschte Dynamik zu erzeugen, anstatt immer neuen Moden hinterherzurrennen.

### Wie können Unternehmen vorgehen?

Es gibt verschiedene Wege, um zur gewünschten Systemdynamik zu gelangen: Aus Erfahrung hat es sich bewährt, eine im weitesten Sinne geschlossene, selbst-lebensfähige Organisationseinheit ausreichender Größe auszusuchen – im Idealfall ein ganzes Unternehmen. Kleine Einheiten sind aufgrund ihrer organisationsbedingten Zwänge oft nicht in der Lage, die nötigen Routinen zu installieren, ohne ständig an ihren Abhängigkeiten zu scheitern.

Um ein entsprechendes Managementsystem aufzubauen, beginnt man mit der

Gründung eines Stamm-Teams (analog zur Stammzelle). Dieses überfunktionale Team auf Ebene der Organisationsleitung ist verantwortlich für den gesamten Stoffwechsel der Organisation. Die ersten Aktivitäten dienen der Erarbeitung eines gemeinsamen Modells der Organisation als virtueller Organismus. Dazu gehören die Beobachtung und Bewertung des heutigen Zustandes der Organisation:

- Welche Symbiosen funktionieren heute gut und welche nicht?
- Passt die strategische Zielsetzung zum Zustand der inneren und äußeren Unternehmensumwelt?
- Welche Engpässe limitieren das Unternehmenswachstum?

Wenn es erkannte Engpässe zu überwinden gilt, tut sich ein bekanntes Problem auf, das jedes Qualitätsmanagement umtreibt: Jede Änderung an der Organisation benötigt Ressourcen, die überwiegend im operativen Geschäft gebunden sind. Gerade weil Veränderungsvorhaben für die meisten Unternehmen eine Ausnahme sind, fehlt es an der nötigen Routine, was erschwerend zu hohem initialen Koordinationsaufwand führt. Die Lösung für dieses Problem ist naheliegend. Statt bei jedem Veränderungs- und Verbesserungsvorhaben aufwendig Programm- und Projektstrukturen aufzusetzen, wird ein Gewebe von Teams aufgesetzt, das genau diese Aufgabe erfüllt. An die Stelle von Strategie- und Transformationsprogrammen mit eigenen Reporting- und Arbeitsstrukturen tritt nach und nach ein dauerhaft bestehendes Netzwerk, das Veränderung bzw. Verbesserung erzeugt. Was für viele Unternehmenslenker unangenehm ist: Wie in allen Lebewesen, muss ein Teil der Ressourcen dauerhaft für die Selbsterzeugung priorisiert werden, um bestmögliche Arbeitsbedingungen für den Wandel zu schaffen.

#### Auf alle Veränderungen vorbereitet

Das neue (Qualitäts-)Managementsystem wird in Folge Stück um Stück durch Teilung unserer initialen Stammzelle auf alle Unternehmensbereiche ausgeweitet. Die Struktur dieses neuen Gewebes ist dabei so bedacht, dass es kollaborative Schwachstellen der Aufbauorganisation negiert. Neu dazugewonnene Teams spezialisieren sich dann im weiteren Verlauf auf verschiedene Organisationsfunktionen, die im Zusammenspiel eine hohe Systemdynamik erzeugen. Die ermöglicht es wiederum, sich ständig an Reize aus der

inneren und äußeren Unternehmensumwelt anzupassen. Dabei ist es egal, ob der Veränderungsreiz vom „Kopf“ des Systems kommt, da der Strategieprozess Handlungsbedarf identifiziert hat, oder weil ein operatives Ärgernis mehrere Abteilungen dazu veranlasst, gemeinsam an einem verteilten Problem zu arbeiten. Der Veränderungsfokus ist nicht auf Prozesse limitiert, sondern je nach Reifegrad der Organisation auch auf Rollen, Entscheidungsstrukturen oder andere organisatorische Aspekte bezogen. Die stückweise etablierte „Verbesserungsmaschine“ funktioniert nach eingespielten Spielregeln, die darüber entscheiden, welcher Veränderungsimpuls zuerst verfolgt und umgesetzt wird.

Dabei läuft jeder Veränderungsprozess nach dem Muster der natürlichen Evolution ab. Es werden Annahmen getroffen, mögliche Interventionen erdacht und Experimente aufgesetzt, um die Wirksamkeit der Veränderung zu überprüfen. Ein Vorgehen, das dem klassischen PDCA-Prozess sehr nahekommt, jedoch mit agilen und explorativen Elementen versehen ist. Was sich im Rahmen des Veränderungsprozesses bewährt, wird beibehalten, was nicht die gewünschte Wirkung erbringt, fallengelassen.

#### Was bedeutet das also für das moderne Qualitätsmanagement, das sich die Dynamik des Lebens für das Unternehmen zu Nutze machen möchte?

- Qualitätsmanagement hat eine befähigende Funktion, um dezentrale Anpassungsfähigkeit nach einem regulierten Vorgehen zu ermöglichen. Das Qualitätswesen erzeugt für sich selbst und den Rest des Unternehmens optimale Arbeitsumgebungen, was zu einer selbstverstärkenden Dynamik führt.
- Ein Qualitätsmanagementsystem muss die innere und äußere Umwelt des Unternehmens wahrnehmen und es im Sinne gesamtheitlicher Balance steuern. Dabei sind die Ressourcenflüsse aller Stakeholder von gleichrangiger Bedeutung.
- Der Engpass von Unternehmen sind niemals Ideen. Stattdessen ist es die Umsetzung, weil der Veränderungsprozess selbst zumeist schlechte Bedingungen vorfindet. Diese Hürde gilt es zu überwinden, indem Veränderungsprozesse durch optimale Bedingungen beschleunigt werden, um wiederum andere Prozesse beschleunigen zu können.



## Der Experte

Moritz Horning ist selbstständiger Unternehmensberater. Als „Business-Überlebenskünstler“ begleitet er Unternehmen dabei, fit zu werden, um in einer wandelnden Wirtschaftswelt zukunftsfähig zu bleiben. Im Business-Roman „Zellkultur“ beschreibt er anschaulich, wie Organisationen vom Leben lernen können, adaptive, lernfähige, und zugleich exzellente Strukturen aufzubauen.

# Zukunft à la Aristoteles

**Warum zwölf Fragen als Ganzes beantwortet werden müssen.**

In den letzten beiden Q.Magazinen habe ich mich zum einen mit einem neuen Verständnis des Qualitätsbegriffs und zum anderen mit dem Kontext von Managementsystemen beschäftigt. In dieser Ausgabe soll der kritische Blick nach innen gerichtet werden: Was ist eigentlich los mit unseren Managementsystemen? Und was sollte besser los sein? Dass dabei die Simpsons und ein Freund Donald Ducks als Comicfiguren tragende Rollen spielen, wird dann durch den Auftritt des Philosophen Aristoteles hoffentlich wieder ausgeglichen. Doch fangen wir bei den Buchhaltern an.

— von Dr. Markus Reimer

## **Managementsystem à la Buchhalter – ein Haken-Problem**

Oder fangen wir damit an, dass wir einen Blick in die Mutter aller Managementnormen werfen: in die ISO 9001. Aber um uns in diesem Artikel im Spannungsbogen von „sehr uninteressant“ bis „mächtig spannend“ hocharbeiten zu können, nehmen wir an dieser frühen Stelle nicht die Version aus 2015, sondern die aus 2000 – oder noch eindrücklicher aus 1994. Sie hießen damals: ISO 9001:1994 „Qualitätsmanagementsysteme – Modell zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung in Design/Entwicklung, Produktion, Montage und Wartung“; ISO 9002:1994 „Qualitätsmanagementsysteme – Modell zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung in Produktion, Montage und Wartung“; ISO 9003:1994 „Qualitätsmanagementsysteme – Modell zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung bei der Endprüfung“. Das las sich damals „sehr uninteressant“. Es liest sich heute nicht spannender. Dazu gab es die berühmten „20 Elemente“, deren Handhabung in einem Qualitätsmanagementhandbuch und anderweitig nachgewiesen werden mussten. Wurde dem genüge getan, dann konnte

man hinter jedes Element einen Haken anbringen. Alles da: Haken! Nicht alles da: Kein Haken! Das war einfach. Das aber war der Haken!

Denn es ist wie in der Buchhaltung. Alles muss nachgewiesen werden, an der richtigen Stelle vermerkt und transparent sein. Wenn alles verbucht ist, dazu alle Nachweise vorhanden sind und am Ende die Summe stimmt, dann ist die Welt des Buchhalters in Ordnung.

Die 20 Elemente des Qualitätsmanagements waren ähnlich organisiert: Es musste alles da sein. Dann war die Welt in Ordnung und es wurde durch ein offizielles Zertifikat belegt. Und wo war nun der Haken? Historisch gesehen: Es standen zwar Elemente, nicht aber das Ganze im Fokus. 20 Elemente konnten für sich in Ordnung und trotzdem konnte das Unternehmen völlig dysfunktional sein. Aktuell gesehen: Noch immer werden Managementsysteme partiell, also in einzelnen Elementen, ohne sie so zu benennen, gedacht und es wird danach gehandelt. Damit stecken wir noch immer fest in der ursprünglichen deskriptiven Qualitätssicherung à la Buchhaltung, fälschlich verstanden als Qualitätsmanagement. Das ist der große Haken.



### Managementsystem à la Burns – ein Fokus-Problem

Kennen Sie den Atomkraftwerkbesitzer Monty Burns? Aus den Simpsons? Mr. Burns zeichnet sich dadurch aus, dass er seine spitze Nase immer in die schnell drehenden Winde der Märkte hält und zumeist den richtigen Riecher für die Zukunft hat – zumindest was die Zukunft seiner zahlreichen Unternehmen betrifft. „Ausgezeichnet!“ ist seine obligatorische Bewertung der Dinge, die für ihn gut laufen. Und zwar nur für ihn! Burns muss für sein Atomkraftwerk natürlich auch ein Managementsystem nachweisen. Ein solches wird aber als störend betrachtet. Es gilt für ihn, den Schein eines Systems aufrechtzuhalten, um immer wieder auftauchenden externen Inspektorinnen und Inspektoren eine wie auch immer geartete Wirksamkeit seines Systems vorzugaukeln. Falls das nicht klappt, dann ist ihm auch das

Mittel der Korruption durchaus recht. Und sollte das auch nicht klappen, dann hat sein serviler Assistent Smithers die routinierte Aufgabe, die Hunde loszulassen. Soweit zum Managementsystem à la Burns.

Warum der Ausflug in die Welt der Simpsons? Nun, dort ist ein Managementsystem erforderlich, aber es wird ohne die einem System innewohnende Sinnhaftigkeit realisiert. Der Schein ist völlig ausreichend. Der Fokus ist auf Gewinn gerichtet. Wenn die Inspektorin oder der Auditor sich ankündigt, dann muss es reichen, wenn man kurz vorher alles Notwendige auf Vordermann bringt. Oder den Anschein erweckt, es sei alles auf Vordermann.

Damit sind wir aus den Simpsons direkt in unserer unmittelbaren Gegenwart angelangt. Es ist heute schon mehr als spannend und es wird noch spannender, als es uns wahrscheinlich recht sein kann. Betrachten wir nur die

Folgen der Pandemie, Russlands Angriffskrieg auf die Ukraine, die Spannungen zwischen den USA und China und alle anderen politischen Instabilitäten. Wirtschaftssanktionen und die bereits heute sicht- und spürbaren Folgen des Klimawandels, dann wird uns der burns'sche Fokus auf Gewinne, aber auch die buchhalterische Herangehensweise in einem und an ein Managementsystem nicht mehr weiterhelfen.

Ein Managementsystem muss als die Option angesehen werden, mit dem uns umgebenden komplexen Kontext umgehen zu können. Nicht der Fokus auf einzelne Elemente oder Themen wird uns durch die Gegenwart und Zukunft navigieren, sondern der Blick fürs sich ständig ändernde Ganze. Die Herausforderungen sind jetzt schon da. Der Kipp-Punkt von der Vergangenheit in die Zukunft ist unumkehrbar erreicht. Scheinsysteme à la Burns helfen uns endgültig nicht mehr weiter. ➤



### Managementsysteme à la Düsentrieb – ein Inselproblem

Es gibt unendlich viele Herausforderungen, deren Eintritt bei genauerem Nachdenken schon immer nicht unwahrscheinlich waren. Die Komplexität, die offensichtlichen und nicht ganz so offensichtlichen Zusammenhänge sind nicht beherrschbar. Aber „nicht beherrschbar“ heißt nicht, dass Fatalismus oder blinder Aktionismus um sich greifen darf. Und ebenso nicht ein „weiter so“ oder „zurück in die Vergangenheit“ – was sowieso nicht möglich ist. Unsere Managementsysteme nach ISO 9001:2015 können uns genau da helfen, wenn wir uns von Burns- und Buchhaltungssystemen verabschieden.

Wir brauchen dazu den düsentrieb'schen Ansatz! Daniel Düsentrieb? „Dem Ingeniör ist nichts zu schwör!“? Der Erfinder, der im Comic-Kosmos Walt Disneys für jede noch so große Herausforderung, für jedes auftretende Risiko eine Lösung hinbekommt. Diese klappt zwar nicht immer so, wie sie eigentlich soll, aber die Risiken werden konstruktiv angegangen. Die ISO 9001:2015 fordert von uns genau das! „Die Behandlung von sowohl Risiken als auch Chancen bildet eine Grundlage für die Steigerung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems, für das Erreichen verbesserter Ergebnisse und für das Vermeiden von negativen Auswirkungen.“ (ISO 9001:2015; 0.0.3) Weiter: „Chancen können zur Übernahme neuer Praktiken führen, der Markteinführung neuer Produkte, der Erschließung neuer Märkte, Neukundengewinnung, Aufbau von Partnerschaften, Einsatz neuer Techniken und anderen erwünschten und realisierbaren Möglichkeiten zur Berücksichtigung von Erfordernissen der Organisation oder ihrer Kunden.“ (ISO 9001:2015;6.1.2)

Daniel Düsentrieb geht die Chancen an, weil es seine ihm zugedachte Rolle als Comicfigur ist. Mit Enthusiasmus. Mit Kreativität. Mit Fokus. „Einem Ingeniör ist nichts zu schwör!“ Wir brauchen Managementsysteme, die diese düsentrieb'sche Dynamik abbilden, unterstützen und forcieren. Während aber in den Donald-Duck-Geschichten Daniel Düsentrieb in der Regel alleine für die neuen, kreativen Lösungen verantwortlich ist, müssen wir uns alle als diese „Ingeniöre“ für die Zukunftsbewältigung verstehen. Es ist unser aller Aufgabe, die Gegenwart und Zukunft zu gestalten – in unserem Managementsystem. Wir alle sind dafür zuständig. Mit anderen Worten: Auch das Düsentrieb-Managementsystem mit singulär zugeteilten Zuständigkeiten muss überwunden werden.

### Managementsysteme à la Aristoteles – die ganze Lösung

Ein Managementsystem nach ISO 9001 muss daher als Ganzes von allen verstanden werden. Dazu braucht es Voraussetzungen und ein darauf gründendes Bewusstsein bei allen. Scheinsysteme à la Burns, reine Dokumentationssysteme à la Buchhalter oder Einzelverantwortungen à la Düsentrieb müssen der Vergangenheit angehören. Aristoteles meinte, dass das Ganze mehr sei als die Summe seiner Teile. In der gegenwärtigen Komplexität gilt das mehr als jemals zuvor. Zwölf Doppelfragen an das gesamte Unternehmen mit allen Beteiligten sollen unterstützen, um unsere bestehenden Systeme kritisch zu hinterfragen und mit den Antworten darauf ganzheitlich zukunftsfruchtig zu machen.

## Der Experte

Dr. Markus Reimer ist Qualitätsauditor und Keynote Speaker aus der Unternehmenspraxis für Agilität, Nachhaltigkeit, Innovation und Digitalisierung. In seinen Vorträgen zeigt er die vermeintlichen Grenzen und Potenziale menschlichen und organisationalen Denkens und Handelns auf.

**1** Wie oft betrachten wir den Kontext unserer Organisation mit all seinen Risiken und welche Konsequenzen hat diese Betrachtung für unser Managementsystem?

**2** Wie betrachten wir die Erwartungen und die Bedürfnisse unserer Interessenspartner:innen und wo spiegeln diese sich in unserer Unternehmenspolitik und in unseren Zielen wider?

**3** Wann haben wir unsere Unternehmenspolitik, unser Leitbild zum letzten Mal konstruktiv hinterfragt und inwieweit spielt der heutige und zu erwartende Kontext darin eine Rolle?

**4** Befinden sich unsere strategischen Zielsetzungen im Einklang mit unserer Unternehmenspolitik und werden die Bedürfnisse und Erwartungen unserer Interessenspartner berücksichtigt?

**5** Sind unsere Prozessziele im Einklang mit den strategischen Zielen unseres Unternehmens und spiegeln die Leistungsindikatoren die Prozessziele tatsächlich wider?

**6** Sind sich die Prozessverantwortlichen ihrer Steuerungsrolle bewusst und übernehmen sie die Verantwortung für die Wechselwirkungen und Ergebnisse ihrer Prozesse?

**7** Ist allen Mitarbeitenden des Unternehmens die eigene Unternehmenspolitik und die Zielsetzung bewusst und kennen sie ihren eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg?

**8** Wissen wir, welches Wissen wir heute und vor allem in der erwarteten Zukunft brauchen werden und was tun wir konkret, um genau das in das eigene Unternehmen zu bringen?

**9** Bewerten wir die Prozessergebnisse und stellen wir die notwendige Verbindung zu den gesetzten Unternehmenszielen her?

**10** Inwieweit nutzen wir die internen Audits, um die oben genannten Themen ernsthaft zu unterstützen und was machen wir mit den Ergebnissen daraus?

**11** Wer erstellt eine selbstkritische Managementbewertung für welche Adressaten und werden konkrete Maßnahmen daraus abgeleitet?

**12** Welche konstruktiven Rollen spielen bei uns Chancen, Verbesserungen sowie Innovationen und wie genau äußert sich das bei uns?

Keine der Fragen darf isoliert betrachtet oder isoliert von Einzelnen beantwortet werden. Es ist unser aller Aufgabe und sie kann nicht delegiert werden. Dokumentationen ohne Mehrwert sind sinnlos, selbst wenn es dafür Zertifikate geben sollte. Von der obersten Leitung bis hin zur operativsten Ebene müssen alle verstanden und ein Bewusstsein dafür geschaffen haben, worum es geht! Und um was geht es? Richtig! Nicht um Teile. Es geht ums Ganze – und das leider im wörtlichen Sinne. Werfen wir den Blick nach innen! Jetzt!

**Ist  
Qualität  
in Ihrem  
Unter-  
nehmen  
Chefsache?**



Ein hohes Qualitätsbewusstsein ist der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg – und das in der gesamten Lieferkette. Wer glaubt, dass wir mit „Made in Germany“ gut aufgestellt sind, sollte genauer hinsehen. Denn die deutsche Industrie läuft Gefahr, ins Hintertreffen zu geraten und ihre Qualitätsführerschaft zu verlieren. Dabei verfügt sie zugleich über großes Potenzial, ihre Position zu stärken und auszubauen. Hier ist der Unternehmer gefordert, denn Qualität ist der Indikator für unternehmerische Leistung.

— von Michael Flunkert

# A

An Problemen mangelt es uns in der Welt und in der Wirtschaft aktuell nicht. Der Klimawandel, die weltweite Corona-Pandemie und ein Krieg in Europa stellen uns vor große Herausforderungen. Die engen Beziehungen der Wirtschaftsmächte stehen heute unter immensem politischen Druck und

führen zu einschneidenden Veränderungen der internationalen wirtschaftlichen Beziehungen bis zu einer beginnenden Deglobalisierung. Steigende Preise, Inflation oder gar eine drohende Stagflation sind die Folge, begleitet von politischen Versäumnissen. So ist unsere Energieversorgung nicht gesichert, mit dramatischen Auswirkungen auf bereits gestörte Lieferketten. Die Situation verschärft sich durch Lieferengpässe in nahezu allen Branchen und hohe Ansprüche an die Lieferkette – konkret im Lieferkettengesetz formuliert. Unsere Industrie ist ein Hochleistungsmotor, der gerade stark ins Stottern gerät. Wer widmet sich da noch einer soliden Unternehmensstrategie, bei solch schwer zu kalkulierenden Rahmenbedingungen, einhergehend mit fehlender Planungssicherheit?

Der Unternehmer. Denn erschwerte Rahmenbedingungen sollten eher unsere Aufmerksamkeit erhöhen, als sich rein reaktiv auf neue Situationen einzustellen. Jetzt gibt es genug Themen, die von unternehmerischer Relevanz sind und in der Verantwortung der Unternehmensleitung liegen. Vorneweg die strategische Verantwortung, mit dem Fokus auf eine langfristige Orientierung und Unternehmensstrategie. Darauf einen Blick zu werfen, ist aus unternehmerischer Sicht eine Pflicht – immer begleitet von sich ändernden Rahmenbedingungen. Die Globalisierung hat ihre Schattenseiten gezeigt und offenbart, wie fragil eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Wirtschaft ist, wenn die politische Stabilität international schwindet.

Eine strategische Neubewertung der gestörten Lieferketten ist dringend angeraten, um Abhängigkeiten und resultierende Risiken zu reduzieren.

Am effektivsten widmet sich der Unternehmer aber seinen hausgemachten Problemen. Und da fällt der Blick auf das mächtigste Kriterium für die Stärke unseres Wirtschaftsstandortes Deutschland. Das Qualitätsversprechen, das wir abgeben – das Versprechen, das man immer wieder aufs Neue erfüllen darf. Es steht für das Streben nach Perfektion und generiert Vertrauen der Kunden in die angebotenen Produkte und Leistungen. Qualität ist für ein zukunftsfähiges Unternehmen elementarer Bestandteil seiner Unternehmensstrategie – denn Qualität bedeutet Leistungsstärke, Präzision und auch Innovation. So kann sich ein Unternehmen am Markt behaupten und seinen Wettbewerbsvorteil finden. Davon profitiert unsere heimische Industrie nachhaltig. Dies zu erhalten bzw. weiterzuentwickeln liegt in der Verantwortung der Geschäftsleitung.

### Wie sieht die Welt heute aus?

Viele Unternehmen erfüllen heute die hohen Ansprüche an die Produktqualität. Man begreift den hohen Qualitätsanspruch als Pflicht, vermeidet Fehler und liefert nachweislich die vereinbarte Qualität. Diesen Anspruch erfüllen heute sehr viele Unternehmen durch ein gut organisiertes Qualitätsmanagement – prozessual gestützt durch digitale Lösungen. Aber genügt das den heutigen Ansprüchen? Oder genauer: Genügt das den Ansprüchen einer modernen und zukunftstauglichen Unternehmensführung? In den meisten Fällen muss man das leider verneinen. Wir treffen heute in der Regel auf die Umsetzung eines Qualitätsmanagements im klassischen Sinn. Hier werden Qualitätsanforderungen bedient – gemäß den Anforderungen des Kunden, um z. B. eine notwendige Zertifizierung zu erlangen. Das ist das Verständnis für Qualität als Pflicht. >

**D**

Der unternehmerische Anspruch einer Geschäftsleitung sollte heute ein anderer sein. Ein Entrepreneur sucht kreativ nach seinen Marktchancen und richtet seine Unternehmensstrategie konsequent auf Qualität und hohe Kundenzufriedenheit aus. Man erkennt ihn an seinem Umgang mit dem Thema Qualität – mit dem An-

spruch und Ziel, am Markt im Sinne seiner Kunden zu agieren. Er will mit seinem Unternehmen nicht nur den Erwartungen des Marktes gerecht werden. Er will diese übertreffen und er will neuen Bedarf schaffen. Er sucht den Wettbewerbsvorteil und das Alleinstellungsmerkmal, um sich am Markt erfolgreich zu behaupten oder auch Marktführer zu werden. So findet er im Ergebnis einen Qualitätsgewinn und einen Wissensvorsprung, der ihm den Weg zu Innovationen ebnet. Dieser Anspruch scheint heute in der Industrie eher die Ausnahme als die Regel.

In einer guten Unternehmensführung – wie in der ISO 9001 beschrieben – ist Qualität keine Pflichtübung, sondern der Wille einer guten Unternehmensleitung. Damit wird Qualität zur Führungsaufgabe. Zu Recht, denn das Qualitätsergebnis verantwortet ohnehin die Leitung. Genau so kann die oberste Leitung ihrer Verantwortung gerecht werden und darf damit jeden Mitarbeiter in die Pflicht nehmen. Denn Qualität liegt in der Verantwortung ALLER Mitarbeiter.

So beschreibt das Management „Qualität“ als durchgängiges Motiv in allen Unternehmensprozessen. Und im digitalen Zeitalter macht man dies idealerweise digital – nicht mit irgendeinem „Modul“, sondern gestützt durch Software, welche auch dieses Motiv weitreichend bedient.

#### Quo vadis, Unternehmer?

In der deutschen Industrie verweilt das Thema Qualität im Fachbereich Qualitätsmanagement. So wird „Qualität“ delegiert bzw. auf eine Stabsstelle oder eine Abteilung reduziert. Aber die Beschreibung einer Qualitätspolitik kann man nicht delegieren. Die Aufgabe der schriftlichen Formulierung liegt in der Verantwortung der obersten Leitung auf der normativen Ebene eines Unternehmens und ist „Pflicht“. Die Qualitätspolitik beschreibt die Ausrichtung eines Unternehmens auf das Thema Qualität im weitesten Sinne und ist Teil eines Leitbildes. Und die Mutter aller Managementnormen, die ISO 9001, macht daraus eine klare Anforderung an die oberste Leitung, diese schriftlich festzulegen. Ist das der Geschäftsleitung klar?

Mehr Aufschluss gibt aber eine andere Frage. Wenn man seinen Blick von der normativen Pflicht abwendet – wo ist denn der „Wille“ zur Qualität? Die schriftliche Beschreibung der Qualitätspolitik ist gewiss keine Aufgabe zum Abhaken, um bei der Zertifizierung einen guten Eindruck zu machen. Es ist der Wille einer guten Unternehmensführung, die Qualität

als strategischen Erfolgsfaktor für das Unternehmen zu sehen. Es ist der Wille, nach Qualität und Innovation zu streben – dem Schlüssel für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Der Qualitätsbegriff begrenzt sich nicht mehr nur auf das Produkt – er geht weit darüber hinaus. Der Qualitätsbegriff in einem modernen Unternehmen umfasst die Anforderungen der GESAMTEN Organisation. Es geht um die Qualität der Prozesse oder auch um die Qualität der Führung, mit unserem Anspruch an ein nachhaltiges und ressourcenschonendes Wirtschaften. Umweltschutz ist für einen Unternehmer in der heutigen Zeit kein „Problem“ mehr, sondern Teil seiner Unternehmensstrategie, Teil seines Erfolges am Markt. Das gilt für alle Teilnehmer der Lieferkette. Denn unsere Wirtschaft folgt dem gesellschaftlichen Megatrend Neo-Ökologie, z. B. manifestiert im Lieferkettengesetz. Hier spielt Qualität eine zentrale Rolle, denn sie ist Bestandteil eines nachhaltigen Wirkens und Voraussetzung für eine hohe Produkt-, Lebens- und Umweltqualität. Auch die hohen Anforderungen an Nachhaltigkeit werden nicht von einer „Abteilung“ erfüllt – denn auch dieses Thema ist Teil des Qualitätsgedankens und muss in der gesamten Organisation Berücksichtigung finden.

So ist unser Wirtschaftssystem längst zu einem Wertesystem geworden. Wir streben heute mehr denn je nach dem

Sinn unseres Handelns. Dieses neue Mindset ist die Anforderung für moderne Unternehmensführung – die Anforderungen an ein modernes Qualitätsverständnis und elementar für den Unternehmenserfolg. Für die beteiligten Per-

sonen bedeutet dies: Die Unternehmensleitung braucht mehr Nähe zum Qualitätsmanagement bzw. der moderne Qualitätsmanager rückt viel näher an das Top-Management. Ein modernes Qualitätsmanagement braucht den Qualitätsmanager im Teamwork mit der Geschäftsleitung. Nur in diesem Team ist es möglich, den Qualitätsgedanken auf die gesamte Organisation zu beziehen und damit das Qualitätsmanagementsystem zum führenden Element eines integrierten Managementsystems werden zu lassen. So werden alle Anforderungen aus den Bereichen Qualität, Umwelt-, Arbeitsschutz und Sicherheit in einer einheitlichen Struktur erfasst.

#### Wir wecken unser großes Potenzial

Der Unternehmer trägt große Verantwortung und sollte sich der Vielfältigkeit dieser bewusst sein, denn die Anforderungen in solch bewegten Zeiten sinken nicht. Im Gegenteil. Die Unternehmensleitung braucht den Blick für das große Ganze, heute mehr denn je.

Mit unserem hohen Bewusstsein für Produktqualität, insbesondere in der deutschen Industrie, schaffen wir nicht den Blick über den Tellerrand – von einem klassisch-produktorientierten zu einem modern-umfassenden Verständnis von Qualität. Und das in einer Nation, die sich immer der Qualitätsführerschaft rühmte. Bei der hohen Bedeutung des Themas Qualität ist das einerseits verwerflich, zeigt uns aber andererseits, welch großes Potenzial in unserer

**»Qualität liegt in der Verantwortung ALLER Mitarbeiter.«**

Entwicklung schlummert. Dafür ist NICHT der Qualitätsmanager verantwortlich, das ist die Verantwortung der Unternehmensleitung. Das ist elementarer Bestandteil der unternehmerischen Verantwortung, denn Qualität ist Chefsache. Der Reifegrad eines Verantwortlichen in der obersten Leitung misst sich auch an der Frage, wie er seine Qualitätspolitik beschreibt und wie er sie umsetzt – und dies erschöpft sich nicht in einer gut verfassten Formulierung, sondern findet sich in konkreten Aufgaben und Aktionen wieder. Das ist der Weg zu einer modernen und qualitätsorientierten Unternehmensführung,

- > die sich klar am Kunden orientiert und Service Excellence fest im Blick hat,
- > die ihren hohen Qualitätsanspruch – auch unternehmensübergreifend – in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit in der Lieferkette umsetzt, mit der starken Synergie einer guten Kooperation mit den Geschäftspartnern, geprägt von mehr Offenheit und Transparenz in kollaborativen Prozessen im Sinne der Qualität des fertigen Produktes,

- > mit einer positiven Fehlerkultur, weniger beeinflusst von Strafe oder Pönalen, sondern eher geprägt von einem offenen Umgang mit Problemen, die im Ergebnis einen echten Qualitätsgewinn und einen Wissensvorsprung bieten, mit einem großen Mehrwert für Innovation und bessere Produkte,
- > und last but not least, die umfassend ihrer unternehmerischen Verantwortung im Sinne der Gesellschaft, des europäischen Standorts, der Kunden, der Mitarbeiter bzw. aller interessierter Parteien gerecht wird.

Wir bewegen uns auf ausgetretenen Pfaden und müssen uns verändern. Wir müssen Veränderungen zulassen, wir müssen Veränderungen initiieren. Wir brauchen dringend den Weg zu einer modernen Unternehmensführung mit modernen Methoden für eine moderne Welt, um uns gerade in schwierigen Zeiten stark für die Zukunft aufzustellen.

Für Michael Flunkert sind Veränderungen im Qualitätsbewusstsein Voraussetzung für eine moderne, qualitätsorientierte Unternehmensführung.



**DER WEG  
ZUM  
MODERNEN**

**MANAGE-  
MENT-  
SYSTEM**

Was ist eigentlich ein Managementsystem, was macht es aus und was bringt es uns? Das sind nur einige der Fragen, mit denen sich Geschäftsführer:innen, Qualitätsverantwortliche, Umweltbeauftragte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und alle weiteren Mitarbeitenden beschäftigen – beziehungsweise beschäftigen sollten oder teilweise auch müssen. Oft stellen sie Überlegungen dazu getrennt voneinander an und entwickeln ihre eigenen Theorien und Systeme. Doch warum getrennt voneinander? Ein Managementsystem ist doch ein System eines Unternehmens, mit Beiträgen aus den unterschiedlichsten Bereichen und Fachrichtungen.

— von Caterina Feld

**U**

Um hierfür ein besseres Verständnis zu bekommen, ist es sehr spannend, sich den Begriff des Managementsystems einmal näher anzuschauen und dessen Elemente und Merkmale zu benennen. Dieses Wissen ist sehr wichtig, um den Nutzen eines Managementsystems zu erkennen und wertzuschätzen.

Der Aufbau und die Entwicklung des

eigenen Managementsystems ist für ein Unternehmen ein sehr wichtiger Prozess, an dem es selbst wachsen kann. Wenn wir im Allgemeinen über Managementsysteme sprechen, meinen wir dann schon ein Integriertes Managementsystem? Der Integrationsgedanke ist an dieser Stelle hilfreich und lässt sich in jedem Unternehmen sinnvoll nutzen.

#### Was ist ein Managementsystem?

Der Begriff Managementsystem beinhaltet ganz offensichtlich die beiden Worte Management und System. Ein System ist eine irgendwie geordnete Gesamtheit aus verschiedenen Komponenten mit unterschiedlichen Eigenschaften, die aber

zusammen – z. B. durch ihre Beziehungen miteinander – eine Einheit bilden und als Ganzes betrachtet werden können.

Der Begriff Management ist hier schon etwas vielschichtiger und kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Wenn man Management als Beruf beschreibt, sind damit die Personen (Aufgaben- und Funktionsträger) gemeint, die entsprechende Kompetenzen haben, Entscheidungen treffen und weisungsbefugt sind. Betrachtet man Management aber als Aufgabe, sind damit die Tätigkeiten gemeint, die durchgeführt werden, wie z. B. planen, organisieren, Mitarbeitende führen, etc. Insgesamt kann man sagen, dass Management alle unternehmerischen Aktivitäten auf die Politik des Unternehmens, die Strategie sowie die Ziele ausrichtet und koordiniert. Managementsysteme sind dabei als Hilfsmittel zu verstehen und somit ein Teilaspekt des Managements. Sie beschreiben die individuellen, in einem Unternehmen formal verankerten Elemente und deren Wechselwirkungen.

Diese kurze Beschreibung lässt schon den Gedanken zu, dass jedes Unternehmen ein Managementsystem hat. Wie bewusst man sich dessen ist und was man daraus macht, ist für die (Weiter-)Entwicklung des eigenen Systems sehr wichtig. ➤

### Welche unterschiedlichen Ausprägungen von Managementsystemen gibt es?

Ein natürliches oder implizites Managementsystem ist ein gelebtes System, welches die Wertschöpfung unterstützt. Die originären Ziele wie die Führung des Unternehmens, Marktverständnis zu erlangen, Kundenanforderungen zu verstehen, daraufhin Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, zu produzieren und sich zu verbessern, stehen auch hier – in einem noch nicht so benannten Managementsystem – im Vordergrund.

Ein formelles und vielleicht auch schon zertifiziertes Managementsystem hingegen kam historisch betrachtet um ca. 1990 mit dem Thema der Beweislastumkehr in der Produkthaftung auf, bei der Fehlerfreiheit im Streitfall bewiesen werden musste. Weitere Gesetze und Vorgaben führten dann dazu, dass ein Managementsystem vorgeschrieben wird und dann eher den Charakter bekommt, ein Zwang zu sein, und nur existiert, um Anforderungen zu erfüllen und Zertifikate zu erlangen.

Das ist sicherlich auch ein Grund, warum der Begriff des Managementsystems oft negativ belastet zu sein scheint in der allgemeinen Wahrnehmung. Das Thema Managementsystem ist dann kein eigenes Thema der Geschäftsführung mehr, wie das bei natürlichen Systemen der Fall ist, sondern wird häufig von den entsprechenden Experten der verschiedenen Themen (Qualität, Umwelt, etc.) verantwortet. Im schlimmsten Fall existieren Schattensysteme, die eine eigene Welt im Unternehmen schaffen und keinen weiteren Mehrwert bieten, sondern nur Zeit und Ressourcen in der Umsetzung kosten. Die Kombination beider Extreme – also den ursprünglichen Sinn und Nutzen eines natürlichen Systems, welches von der Geschäftsführung ausgeht und der formellen Beschreibung des Systems, ist die Basis für ein sinnstiftendes, gelebtes und akzeptiertes Managementsystem. Eine Zertifizierung dessen ist dann (fast) nur noch eine Formsache.

### Doch woraus besteht nun ein Managementsystem – und was muss beachtet werden?

Vor allen externen Anforderungen steht immer die Aussage, dass das Managementsystem eines Unternehmens für das Unternehmen aufgebaut wird und diesem nutzen soll. Das bedeutet für ein Unternehmen, dass es sein individuelles Managementsystem aktiv aufbauen und gestalten muss. Alle Bereiche eines Unternehmens sind betroffen und müssen eingebunden werden. Bedeutende Bestandteile eines Managementsystems sind die Unternehmensziele, die Prozesslandschaft, Organisation, Struktur, Ressourcen sowie klare Rollen, Verantwortlichkeiten, Regeln und Abläufe.

### Muss ein Managementsystem weiterentwickelt werden?

Die einfachste Form, die Ausgangsbasis, ist ein Managementsystem, welches nur den Zweck hat, die Existenz des Unternehmens zu sichern. Verantwortlich für das Managementsystem auf dieser Stufe sind hauptsächlich entsprechende Fachabteilungen und einzelne betroffene Mitarbeiter:innen. In einem nächsten Schritt können Good-Practice-Ansätze oder Optimierungsmethoden von anderen Unternehmen betrachtet, analysiert und integriert werden. Weitere Mitarbeitende im Unternehmen werden involviert. Ein tatsächlich wirksames Managementsystem kann aber erst in einer weiteren Entwicklungsstufe entstehen, wenn auch



alle relevanten Mitarbeitenden sowie vor allem die Führungskräfte einbezogen werden, damit sie sich an der Umsetzung und Verbreitung des Managementsystems beteiligen.

Die letzte Stufe, die ein modernes Managementsystem beschreibt, hat schließlich eine entsprechende nachhaltige Kultur- und Performance-Entwicklung. Die gesamte Belegschaft und Führungskräfte arbeiten selbstständig an der Umsetzung, Problemlösung und kontinuierlichen Verbesserung des Systems. Die Umsetzung der Policy, der Strategie und der Ziele des Unternehmens ist für alle leitend und jeder:r fühlt sich dafür verantwortlich. Basis dafür sind eine sehr offene Unternehmenskultur, die auf Feedback und dem eigenen Streben nach Verbesserungen basiert.



Caterina Feld ist bei Babtec als Senior Expert Business Development tätig. Mit ihren mehr als 13 Jahren Erfahrung im Qualitätsmanagement in unterschiedlichen Branchen und ihrer Tätigkeit als Auditorin vereint sie verschiedenste Perspektiven auf aktuelle Themen in der Qualitätswelt – und schaut dabei immer gerne über den Tellerrand.

Diese Betrachtung ist eine Art Reifegradmodell für Managementsysteme und beschreibt die unterschiedlichen Entwicklungsstufen, die auch einhergehen mit der Entwicklung des ganzen Unternehmens in Bezug auf Kultur und Mindset.

#### **Mit dem Integrierten Managementsystem alle Anforderungen betrachten**

All diese Bestrebungen im Unternehmen, das Managementsystem zu verbessern und zur natürlichen Ausgangsbasis des täglichen Handelns zu machen, können allerdings nur funktionieren, wenn das Unternehmen als Einheit betrachtet wird. Eine gemeinsame Prozesslandschaft bildet die Basis des unternehmensspezifischen, sehr individuellen Managementsystems.

In der heutigen Realität finden sich aber häufig mehrere formelle Managementsysteme der unterschiedlichen Disziplinen wieder, die parallel zu existieren scheinen und häufig nur wenig Gemeinsamkeiten haben. Der Begriff des Integrierten Managementsystems (IMS) ist eine Brücke hin zu einem modernen Managementsystem, welches keine Unterscheidungen mehr macht, sondern alle Anforderungen an das Unternehmen betrachtet, unabhängig ihrer Herkunft. Auf der Normenseite bietet die Harmonized Structure hier eine Starthilfe, indem sich in den letzten Jahrzehnten die Normen immer mehr annähern und eine gemeinsame Struktur, Kerntext und Terminologie verwenden, die den Einstieg in ein IMS bzw. Managementsystem erleichtern.

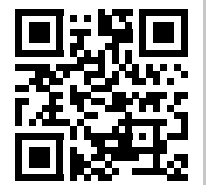


[www.babt.ec/23](http://www.babt.ec/23)

Im BloQ erfahren Sie, wie wichtig Managementsysteme für Unternehmen sind – und das nicht nur, weil sie von Normen oder Kunden gefordert werden.



Prozesslandkarte



> zur Produktseite

Produkthighlight:

# PROZESS- MANAGEMENT

Es steht außer Frage: Für nachhaltigen Unternehmenserfolg sind nicht zuletzt funktionierende Geschäftsprozesse und deren stetige Weiterentwicklung eine wichtige Voraussetzung. Prozesse sind für jedes Unternehmen elementar – insbesondere dann, wenn ein wirksames Qualitätsmanagementsystem, die Qualität der Produkte und zufriedene Kunden im Fokus des unternehmerischen Handelns stehen. Mit dem neuen Modul für Prozessmanagement im BabtecQ-Release 7.7 unterstützen wir Sie dabei, Ihre geplanten Prozesse zu echten, gelebten und vor allem wirksamen Prozessen zu machen.

— von Marc Osenberg



### Die Menschen stehen im Mittelpunkt

Künftig erstellen und dokumentieren Sie Ihre Prozessbeschreibungen mit Babtec-Software, um allen Beteiligten das notwendige Verständnis für ihre Prozesse und Tätigkeiten zu vermitteln. Denn Sie wissen, dass die im Team erarbeiteten und beschriebenen Prozesse in Ihrer Organisation nur dann wirksam werden, wenn alle Mitarbeiter:innen stets wissen, was, wie, wo und zu welcher Zeit zu tun ist und wer mit den Ergebnissen weiterarbeiten wird. Deshalb sind die aktuell gültigen Prozessbeschreibungen immer und überall im Unternehmen über das browserbasierte Frontend BabtecQ Go verfügbar – für alle leicht zugänglich, die benötigten Informationen sind schnell zu finden.

Die Analyse und die Beschreibung der Prozesse erfolgen auf Basis der bewährten Turtle-Systematik. Im Ergebnis erhalten Sie für jeden Prozess einen praktischen Überblick, u. a. über Ziel und Zweck, In- und Outputs, mitgeltende Dokumente sowie über Kennzahlen zur Bewertung von Wirksamkeit, Risiken und Chancen. Prozessabläufe können detailliert, aber übersichtlich und vor allem leicht verständlich mit Flowcharts grafisch dargestellt werden, sodass wirklich alle Prozessbeteiligten in der Lage sind, sich über ihre Tätigkeiten zu informieren. Und wer für einen Prozess bei der täglichen Arbeit Verbesserungspotenziale erkennt, kann diese direkt zum Prozess kommentieren und sich mit Feedback an den oder die Prozessverantwortliche:n ganz einfach in die praxisnahe Optimierung von Abläufen und Tätigkeiten einbringen.

### Automatisch erzeugte Prozesslandkarte

Aber nicht nur für Ihre Mitarbeitenden, sondern auch für andere interessierte Parteien, z. B. für Kunden oder Auditoren, brauchen Sie darüber hinaus einen dokumentierten Überblick Ihrer Ablauforganisation – am besten in Form einer Prozesslandkarte. Mit der Babtec-Software dürfen Sie den Fokus auf die Analyse und Beschreibung Ihrer Kern-, Management- und Unterstützungsprozesse legen. Denn aus der Prozess-Struktur, in der Sie Ihre Prozesse verwalten, ergibt sich auch die Darstellung der Prozesslandkarte – ganz ohne zusätzlichen Aufwand. Sie dient als Wegweiser durch Ihre Geschäftsprozesse und erleichtert allen das Verständnis für die Abläufe und Zusammenhänge, nicht zuletzt durch die einfache Navigation zwischen allen Ebenen und aufeinanderfolgenden Prozessen.

### Nutzen durch Integration

Wie gewohnt kann auch das neue Modul für Prozessmanagement unabhängig von anderen Modulen genutzt werden. Jedoch bietet die Integration in BabtecQ echte Vorteile für Sie: Verlinken Sie Prozesse und Tätigkeiten mit Vorgabedokumenten aus dem Modul Dokumentenlenkung, bilden Sie Kennzahlen oder Frühwarnindikatoren für Prozesse im Modul Quality Cockpit ab oder verteilen und überwachen Sie geplante Aufgaben während der Prozessanalyse im zentralen Aufgabenmanagement. Anwender:innen des neuen Moduls nutzen dafür ihre bereits vorhandene BabtecQ Pro Lizenz und alle Prozessbeteiligten, die sich in BabtecQ Go über ihre

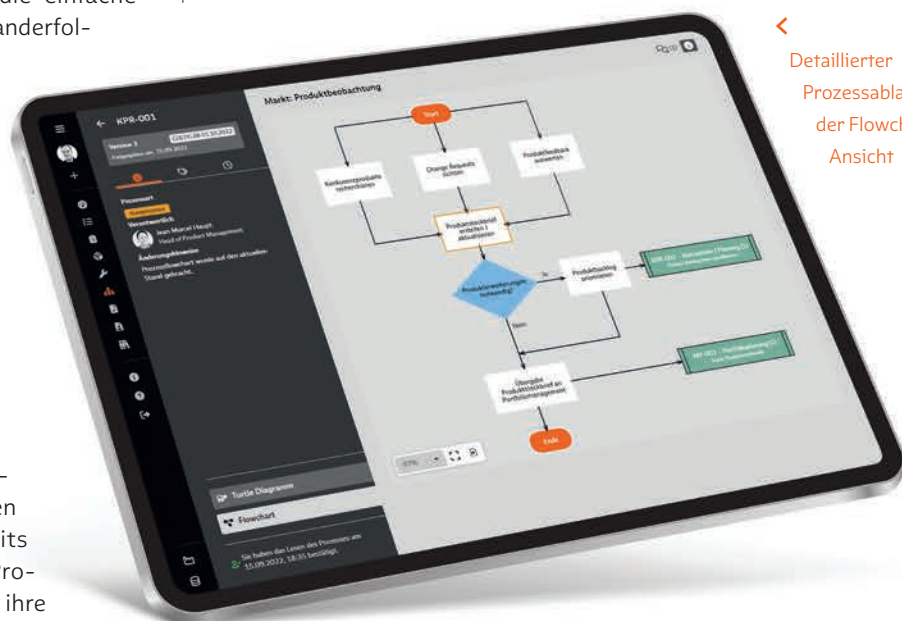
Prozesse und Tätigkeiten informieren möchten, lediglich eine Basic Lizenz.

Die Integration des neuen Moduls wird auch in kommenden BabtecQ-Versionen weiter im Fokus stehen, um Sie zukünftig z. B. dabei zu unterstützen, die Erfüllung von normativen, gesetzlichen oder kundenspezifischen Anforderungen an Ihr Managementsystem in den Prozessen sicherzustellen. Oder dabei, den Erfolg Ihrer Mitarbeitenden beim Lernen und Verstehen neuer oder geänderter Prozesse auch im Schulungs- und Qualifikationsmanagement nachzuhalten.

Schon jetzt freuen wir uns auf Ihr Feedback und sind gespannt auf Ihre Ideen rund um das neue Prozessmanagement.

## Die Vorteile im Überblick:

- Einfache Erstellung von Prozessbeschreibungen mit Nutzung der etablierten Turtle-Methode und grafische Visualisierung der Abläufe mit leicht verständlichen Flowcharts
- Darstellung der Prozesslandkarte anhand der aufgebauten Prozessstruktur – immer aktuell und ganz ohne zusätzlichen Aufwand
- Leicht zugängliche und einfach zu verstehende Prozessbeschreibungen fördern das Verständnis für Prozesse und Tätigkeiten bei allen Beteiligten – auch auf dem Tablet oder Smartphone
- Ein direktes Feedback an die Prozessverantwortlichen ermöglicht es allen, sich aktiv an Prozessverbesserungen zu beteiligen
- Die Integration mit anderen Babtec-Modulen sorgt für die umfassende Dokumentation, die risikobasierte Überwachung und die stetige Weiterentwicklung Ihres Qualitätsmanagementsystems



➤ Detaillierter Prozessablauf in der Flowchart-Ansicht

# Beste Qualität in jeder Wetterlage

Die Welt verändert sich: Das spüren Unternehmen, die sich den großen Herausforderungen unserer Zeit stellen müssen; das betrifft aber auch uns alle, wenn wir immer häufiger extremen Wetterereignissen ausgesetzt werden. Gut, dass wir den meisten Witterungen nicht schutzlos ausgeliefert sind. Ein Marktführer für Markisen, Terrassendächer und Wintergärten aus Köln garantiert mithilfe einer QM-Software, dass seine Kunden sich auch tatsächlich auf den Wetterschutz verlassen können – ob bei strömendem Regen oder strahlendem Sonnenschein.

— von Janine Romanowski



### Von der Handwerksfirma zum Branchenriesen

Auch wenn die Markisen von weinor etliche Restaurantgäste in vielen europäischen Ländern Tag für Tag verlässlich vor der Sonne schützen, sind es vor allem die Lösungen für das Eigenheim, die durch fortschrittliche Features, Designs und vor allem höchste Qualitätsstandards überzeugen. Von Terrassenmarkisen, Wintergarten-, Pergola- oder Vertikalmarkisen über Glas-Terrassendächer und Lamellendächer bis hin zum Kalt-Wintergarten bietet das rheinische Unternehmen ein breites Spektrum an Sonnen- und Wetterschutzprodukten.

Begonnen hat alles im Jahr 1960 mit einer kleinen, erfindungsreichen Handwerksfirma – ein Betrieb zur Montage von Fensterbänken und Vorhangschienen. Heute ist weinor Marktführer für Sonnen- und Wetterschutz in Nordeuropa. Dabei kommt

das Qualitätsversprechen „Made in Germany“ nicht von ungefähr: weinor setzt auf hochwertige Materialien für ebenso hochwertige Produkte. Wenig überraschend also, dass auch bei der Auswahl adäquater Werkzeuge zur Sicherstellung dieser Qualität viel Wert auf eine geeignete Softwarelösung gelegt wurde.

### Einfache Usability – beste Konnektivität

Bevor sich weinor für die spezialisierte QM-Software von Babtec entschied, wurden Qualitätsprozesse allerdings noch aufwendig und händisch über Officeanwendungen und Excel abgebildet. Auch eine dedizierte Abteilung war bis dato noch gar nicht vorgesehen. Umso beachtlicher ist es, dass im Laufe der letzten Jahre mithilfe der On-Premises-Lösung BabtecQ strukturierte Qualitätsprozesse implementiert wurden,

welche die Produktqualität nicht nur kurzfristig verbessern, sondern nachhaltig garantieren.

Die Entscheidung, welche Softwarelösung es letztendlich werden sollte, hing dabei von drei wesentlichen Faktoren ab. Weinor war es in erster Linie wichtig, dass die Mitarbeiter:innen mühelos mit der Software umgehen konnten – eine eingängige, anwenderfreundliche Bedienbarkeit war daher Voraussetzung. Außerdem nutzt das Unternehmen ein eigens entwickeltes ERP-System, mit dem sich die neue QM-Lösung fehlerfrei verbinden lassen musste. Die dritte und entscheidende Anforderung: weinor wollte von Beginn an vermeiden, dass die Software erst über etliche Anpassungen auf die eigenen Prozesse zugeschnitten werden muss, da dies zumeist mit Mehrkosten verbunden ist. Stattdessen sollte bereits die Standardausführung alle Qualitätswerkzeuge und Funktionen liefern, die zu diesem Zeitpunkt benötigt wurden. ➤



## Die Autorin

Janine Romanowski ist seit 2019 für die weinor GmbH & Co. KG tätig. Als Quality Manager kümmert sie sich mit ihrem Team um die Qualitätsthemen. Das Q-Team hat die Aufgabe, Verbesserungsmanagement zu betreiben, indem es das Gestalten von robusten Prozessen und Produkten im Fulfillment-Prozess vorantreibt und dabei Analyse- und Umsetzungskapazitäten abwägt. Zu den Fokusthemen zählen das Reklamationsmanagement, die FMEA, Fehlerursachenanalysen und -prävention – immer mit Blick auf den Kundennutzen.

## Das Unternehmen

Die weinor GmbH und Co. KG wurde 1960 gegründet und gehört heute zu Europas führenden Herstellern für Sonnen- und Wetterschutz auf der Terrasse. Tagtäglich erfüllt das Unternehmen die hohen Ansprüche stilbewusster Kunden international in über 30 Ländern. Das Angebot umfasst Markisen für Terrassen und Balkone, Pergolamarkisen, Vertikal- und Seitenmarkisen sowie Sonnenschutz für Wintergärten. Auch hochwertige und moderne Glas-Terrassendächer, Lamellendächer und Glasoasen® zählen zum Produktportfolio.

# D

### Das eigene Qualitätsmanagement revolutioniert

Mit Babtec hat weinor vor diesem Hintergrund nicht nur einen passenden Anbieter für Softwarelösungen, sondern auch einen optimalen Partner für die Implementierung im Unternehmen gefunden. Die Anbindung an die bestehende Systemlandschaft, inklusive der eigenentwickelten ERP-Software, stellte für die Projektmanager von Babtec keine wirkliche Herausforderung dar. Dank der langjährigen Erfahrung der Spezialisten verlief die Entwicklung der Schnittstelle sowie die weitere technische Umsetzung durchweg reibungslos. Obwohl die Umstellung auf ein neues Softwaresystem zunächst mit Aufwand einhergeht und Kapazitäten voraussetzt, um die Mitarbeitenden zu schulen, entpuppte sich Babtec auch hier als die richtige Wahl und bot Unterstützung an allen Stellen.

Weinor war bereits Experte darin, seine Kunden mit effektiven Sofortmaßnahmen zufriedenzustellen, wenn es einmal eine Problemmeldung gab. Nach Einführung der professionellen QM-Software von Babtec war es den Mitarbeiter:innen dann allerdings möglich, deutlich langfristiger zu agieren und bspw. im Rahmen der 8D-Methodik Abstellmaßnahmen einzuleiten, die Fehlerursachen dauerhaft aus der Welt schaffen. So können Anliegen der Kunden nicht nur effizienter gelöst werden – die Problemmeldungen nehmen auch noch langfristig ab.

### Qualität von Anfang an

Ein Produkthighlight von weinor ist gleich in vielerlei Hinsicht besonders: das Lamellendach Artares. Weinor bietet mit Artares eine Terrassenüberdachung der besonderen Art „Made in Germany“. Kunden regeln ihr individuelles Bioklima einfach selbst durch den Öffnungswinkel der Lamellen; intelligente Sensoren ermöglichen die automatische Einstellung der Lamellen je nach Wetter. Das Wetterschutzprodukt lässt sich durch Extras wie eine integrierte Vertikal-Beschattung oder LED-Beleuchtung an Lamellen und Rahmen individuell gestalten. Darüber hinaus wurde allerdings auch erstmalig jeder Produktionsschritt durch die Babtec-Software begleitet. Von der FMEA, mit der potenzielle Fehlerursachen schon im Vorhinein identifiziert werden, über die interne Bearbeitung von Abweichungen mithilfe der nutzerfreundlichen, geführten 8D-Reports bis hin zur Umsetzung von Abstellmaßnahmen – BabtecQ ermöglichte von Beginn an eine optimale Umsetzung.

Frei nach dem Motto „Vorsicht ist besser als Nachsicht“ wird fortan schon im Wareneingang viel Wert auf die Qualitätsprüfung von Zulieferprodukten gelegt. Die konsequente Kontrolle durch Warenprüfungen stellt sicher, dass zu einem späteren Zeitpunkt in der Produktion keine teuren, zeitfressenden Korrekturmaßnahmen nötig werden. Und wenn es zu einer Reklamation kommt, unterstützt die cloudbasierte Plattform BabtecQube bei der schnellen, lösungsorientierten Kommunikation mit den Lieferanten, die einem erneuten Auftreten des Fehlers vorbeugt. Das Onboarding der Lieferanten sowie das anschließende Anstoßen der Prozesse war dank der unkomplizierten Bedienung der BabtecQube-Services ein Leichtes.

### Der Standard überzeugt

Die umfangreichen Features und Functions in BabtecQ überzeugten weinor in der Standardausführung der Software. Zwar bietet Babtec mit individuellen Customizings die Option, Module bis ins kleinste Detail auf die Unternehmensprozesse zuzuschneiden; die Anforderung an eine professionelle Lösung war allerdings, dass bereits mit der Installation alle notwendigen Funktionalitäten zur Verfügung stehen.

BabtecQ integriert mit Auslieferung alle QM-Werkzeuge in einer Softwarelösung: Großer Pluspunkt ist in diesem Kontext – neben der breiten Palette an Qualitätsmethoden – die Integration der Module, die einen durchgängigen Datenbestand garantiert. So lassen sich alle relevanten Qualitätsdaten zwischen den einzelnen Modulen, zum Beispiel FMEA, Reklamations- sowie Maßnahmenmanagement oder Fertigungsprüfung, austauschen. Für weinor ergeben sich dadurch strukturierte, effizientere Prozesse – für den Kunden Produkte, deren Qualität durchgehend sichergestellt wurde.

#### Von der Zeichnung zum Produkt

Mit dem Zeichnungsmodul steht weinor zudem ein leistungsstarkes Tool zur Verfügung, aus CAD-Zeichnungen Prüfmerkmale abzuleiten. Die Zeichnungen werden zunächst von einer Drittanbietersoftware erstellt und anschließend über eine Schnittstelle direkt in BabtecQ eingespeist. Die eigenentwickelte CAD-Integration von Babtec stempelt zum einen die Zeichnungsmaße automatisch; zum anderen stellt sie diese Zeichnungsmaße aber auch den anderen Modulen der Software zur Verfügung.

Da CAD-Zeichnungen im Rahmen der Markisenproduktion eine essenzielle Rolle spielen, sind im Umkehrschluss die Zeichnungsinformationen ein wesentlicher Bestandteil der Qualitätsprüfung. BabtecQ stellt die in wenigen Sekunden gestempelten Zeichnungsmaße zur Verfügung; anschließend können sie von den Mitarbeitenden im Rahmen der Prüfung genutzt werden. Der digitalisierte Prozess spart, vor allem dank der automatischen Stempelung, viel Zeit und Nerven, da eine aufwendige, händische Bearbeitung entfällt. Zusätzlich erlaubt ein Zeichnungsmaßvergleich die Gegenüberstellung unterschiedlicher CAD-Zeichnungsstände, damit immer mit den aktuellen Daten gearbeitet wird. Auch hier kommt die einfache Bedienung der Software zum Tragen, denn der Assistent führt die Anwender:innen Schritt für Schritt zum optimalen Vergleichsergebnis.

#### Potenzial für die Zukunft

Obwohl BabtecQ weinor schon bei vielen Qualitätsaufgaben unter die Arme greift, gibt es viel Potenzial für weitere, gemeinsame Projekte. So wird bspw. der Einsatz des Auditmoduls geprüft, mit dem die im Rahmen eines Audits gewonnenen Erfahrungen effektiv umgesetzt und Schwachstellen aus dem Weg geräumt werden können. Auch die Warenprüfung mithilfe von Checklisten über die Cloud-Plattform BabtecQube hat viel Potenzial für die zuständigen Mitarbeitenden. Sie würden stark von mehr Flexibilität durch die Nutzung auf dem Smartphone oder Tablet profitieren, wenn Prüfungen im Wareneingang anstehen.

Grundsätzlich ist die Reise mit der QM-Software von Babtec für weinor also noch lange nicht zu Ende. Grund dafür ist nicht zuletzt, dass das Unternehmen – allen voran die oberste Leitung – voll hinter der eigenen Qualitätspolitik und entsprechend auch dem Qualitätsversprechen an den Kunden steht. Dadurch, dass Qualität im Unternehmen vorgelebt wird, gelingt es weinor, die eigenen Mitarbeitenden und letztendlich auch die Kunden von ihrem hohen Stellenwert zu überzeugen. Das Ergebnis begeistert internationale Geschäfts- und Privatkunden, die sich nicht zuletzt wegen des hohen Qualitätsanspruchs auf den Sonnen- und Wetterschutz von weinor verlassen können.

#### Lamellendach Artares

Zuverlässiger Sonnen- und Wetterschutz  
weinor GmbH & Co. KG  
Babtec-Anwender seit 2018



Elektromobilität ist in aller Munde. Automobilhersteller setzen zunehmend auf den „Treibstoff“ aus der Steckdose, bringen immer mehr hybride und vollelektrische Fahrzeuge auf den Markt. BRUSA hat mit ihren Produkten und Technologien den Durchbruch der Elektromobilität maßgeblich mitgestaltet. Eine cloudbasierte Softwarelösung unterstützt das Schweizer Unternehmen seit Kurzem bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung seiner Qualitätsprozesse.

— von Christian Temesfői

# QUALITÄT, DIE UNS *BEWEGT*

# Q

## Qualität ist die Basis

Als Entwicklerin und Produzentin in den Bereichen Antrieb, Leistungselektronik sowie induktives Laden zeichnet sich BRUSA durch richtungsweisende Ideen in der Elektromobilität aus. Das zukunftsorientierte Unternehmen gilt dabei als zuverlässiger Partner

für Leistungselektronik. Nicht zuletzt, weil es den hohen Stellenwert von guter, unternehmensübergreifender Zusammenarbeit erkannt und verinnerlicht hat.

Denn: Nicht nur die Art und Weise, wie wir uns fortbewegen, verändert sich. Der internationale, schnelllebige Wettbewerb und die wachsenden Anforderungen auf Kunden-seite verlangen hohe Qualitätsstandards. Kontinuierliche Verbesserung ist daher der einzige Weg, sich langfristig

als Tier1-Lieferant zu etablieren. Von Beginn an stand außer Frage, dass dies nur in enger Kooperation mit den eigenen Geschäftspartnern zu gewährleisten ist. Schließlich ist die Qualität des Endprodukts immer von der Qualität seiner Einzelteile abhängig.

## Neue Ansprüche an die Qualitätsarbeit

Die Kommunikation zwischen Geschäftspartnern kann herausfordernd sein: unzählige E-Mails, unterschiedlich auszufüllende Templates, aufwendiges Tracking über Excel. Beispielsweise bei Warenbeanstandungen bzw. Reklamationen werden Verbesserungspotenziale besonders schnell deutlich. Häufig sind zusätzliche Meetings und viel Abstimmung über mehrere Kanäle notwendig, um alle benötigten Informationen zu sammeln. Unter diesen Umständen ist ein geregelter und effizienter Reklamationsprozess nur bedingt möglich.

Um diese Herausforderung proaktiv anzugehen, entschloss sich BRUSA bewusst dazu, die Zusammenarbeit mittels einer professionellen Softwarelösung für ein strukturierteres Qualitätsmanagement voranzutreiben. Wichtig war es hierbei, einen geeigneten Einstieg in die Welt der QM-Softwarelösungen zu finden. Besonderen Wert legte das Unternehmen auf eine leichte Handhabung, sofortige Verfügbarkeit und eine effiziente Möglichkeit, den anfallenden Daten Herr zu werden.

#### Qualität über die Wolke?

Im Rahmen der Onlinerecherche nach geeigneten Tools ist BRUSA letztendlich auf die Plattform BabtecQube aufmerksam geworden. Eine einfache sowie intuitive Bedienbarkeit, eine ortsunabhängige Nutzung auf allen Endgeräten und eine kostengünstige Gelegenheit, die Qualitätsprozesse stetig zu verbessern: All das versprach die Cloudlösung von Babtec. Dass die Software sofort einsatzbereit ist und bei Bedarf mühelos über das gesamte Liefernetz ausgeweitet werden kann,

war für das Unternehmen ein weiterer, guter Grund, den kostenfreien Testmonat zu starten.

Gesagt, getan. Mit nur wenigen Klicks waren Nutzer- und Firmenkonto angelegt und die Qualitätsarbeit konnte softwaregestützt beginnen. Schon auf den ersten Blick wusste die aufgeräumte und einfach bedienbare Software, die direkt über den Browser auf dem Smartphone oder Tablet aufgerufen werden kann, zu überzeugen. Ein riesiger Pluspunkt war es, dass bei der Inbetriebnahme keine externe Hilfe des Herstellers notwendig war. Die zuständigen Mitarbeitenden konnten sich problemlos selbst in der Software zurechtfinden und waren schnell mit den einzelnen Funktionen vertraut.

#### Gemeinsam besser werden

Als erfolgreiches Unternehmen braucht man zuverlässige und nachhaltige Geschäftsbeziehungen. BabtecQube schafft als zentraler Sammelpunkt für Qualitätsdaten einen schnellen und akkuraten Überblick über die Lieferantenperformance und bildet damit eine Basis für eine aussagekräftige Bewertung der Geschäftspartner. Dadurch wird auf lange Sicht sowohl die Performance für den Kunden als auch für den Lieferanten transparent sichtbar.

#### Ein wichtiges Bindeglied in der gesamten Wertschöpfungskette

Um den zentralen Vorteil des BabtecQube – die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern – optimal nutzen zu können, vernetzte sich BRUSA zunächst mit ihren Lieferanten. Im Rahmen des On-Boardings wurde die Lösung in kurzen Meetings vorgestellt. Mit diesem Angebot wollte das Unternehmen vor allem verdeutlichen, dass die gemeinsame Weiterentwicklung mit den Lieferanten an erster Stelle steht. Erfreulich: Auch der Großteil der Lieferanten war schnell von den Vorteilen des BabtecQube überzeugt und das neue Tool wurde generell sehr positiv angenommen.

#### Das Zauberwort lautet Transparenz

Auch der Reklamationsprozess profitiert vor diesem Hintergrund von BabtecQube. Während in der Regel Informationen teilweise aus Mailings, Formularen oder sogar Extrameetings zusammengetragen werden müssen, passiert in der Software alles zentralisiert, transparent und ist für alle Verantwortlichen verfügbar. Bei Mängeln oder Abweichungen wird die Reklamation mit wenigen Klicks erstellt und kann problemlos an den Geschäftspartner weitergeleitet werden. Dieser bearbeitet eingegangene Reklamationen direkt in der Software mithilfe der bewährten 8D-Methode. Dieser Vorgang spart nicht nur Zeit, sondern ist dank des geführten 8D-Reports weniger anfällig für Fehler. >

BRUSA HyPower AG

BabtecQube-Nutzer seit 2021



# D

Die zielgerichtete Kommunikation im Liefernetz machte einen deutlichen Sprung nach vorn. Mit dem Service „Spots“ können den Geschäftspartnern, aber auch den eigenen

Mitarbeitenden, Aufgaben und Maßnahmen zugewiesen werden. Das ist zum einen hilfreich, um wichtige Abstellmaßnahmen durchführen zu lassen und gleichzeitig sicherzustellen, dass sie auch wirklich zufriedenstellend umgesetzt wurden. Zum anderen bietet es sich aber auch an, die eigenen Mitarbeitenden an Bord zu holen. Ein Beispiel: Im Handumdrehen erstellen Nutzer:innen eine Aufgabe und bestimmen eine verantwortliche Person, um zu garantieren, dass Zukaufteile korrekt zum Lieferanten geschickt werden. Die Software dokumentiert dabei alle Bearbeitungsschritte in einer übersichtlichen Historie, die für alle Beteiligten stets einsehbar ist.

### Effizienz und Spaß – kein Widerspruch

Durch die Einführung der cloudbasierten Plattform konnte eine deutliche Effizienzsteigerung im Reklamationsprozess erreicht werden. Zudem erlaubt sie dem Unternehmen – dank nützlicher Informationen über Bearbeitungskosten und Auswertungen der Prozesse – einen detaillierten Überblick über das, was in der Produktion und im Feld vorstättengeht.

Bei allen positiven Ergebnissen sticht die Art und Weise, wie diese Ergebnisse zustande kommen, besonders hervor. Was für viele zunächst etwas widersprüchlich erscheint, war für BRUSA fast eine Anforderung: Die zuständigen Kolleg:innen sollen Freude bei den Qualitätsaufgaben haben, weil dadurch effizienter gearbeitet wird. Das wird nicht zuletzt dadurch gefördert, dass der administrative Aufwand nun sehr gering ist und keine aufwendige Mehrarbeit anfällt.

Dank der guten Usability waren die zuständigen Mitarbeitenden schnell an Bord; heute gehören Aufgaben und Maßnahmen im BabtecQube zu ihrem Tagesgeschäft und sie arbeiten gerne mit der Software. Außerdem ist der BabtecQube jederzeit und auf jedem Endgerät verfügbar – ein großer Vorteil gegenüber anderen Lösungen, die zuvor aufwendig installiert und nur an festen Arbeitsplätzen genutzt werden können. Die vielen Quality-of-Life-Vorteile (zum Beispiel die Drag-and-Drop-Funktion oder die Nutzung eines Hauptfehlerkatalogs) sind da nur die Kirsche auf der QM-Sahne.

### Verbesserte Prozessqualität

Mit wegweisenden Innovationen in der Elektromobilität trägt BRUSA dazu bei, dass unsere Welt nachhaltiger wird. Als Innovationsplattform bietet das Schweizer Unternehmen gemeinsam mit seinen Partnern Lösungen, die den internationalen Kunden einen entscheidenden Vorsprung verschaffen. BabtecQube hat als Einstieg in die Welt des softwaregestützten Qualitätsmanagements dafür gesorgt, dass auch BRUSA im Hinblick auf die Prozess- sowie Produktqualität einen solchen Vorsprung weiter ausbaut.



## Der Autor

Christian Temesfői ist seit 2020 für BRUSA tätig. Als Supplier Quality Engineer ist er unter anderem für die Qualitätssicherung verantwortlich. Neben der Qualitätsvorausplanung ist für ihn ein effizientes Reklamationsmanagement inklusive Ursachenanalyse sowie Fehlerprävention von großer Bedeutung.

## Das Unternehmen

Die BRUSA HyPower AG mit Sitz in Buchs (Schweizer Kanton St. Gallen) wurde 2021 als Spin-off der BRUSA Elektronik AG gegründet, einer führenden Anbieterin für Leistungselektronik im Bereich E-Mobility seit 1985. Die BRUSA HyPower ist auf elektrische Energiewandler-Systeme wie DC/DC-Wandler (Gleichspannungswandler) und Onboard-Ladesysteme spezialisiert. Das Unternehmen entwickelt für seine internationalen Kunden Leistungselektronik-Produkte für On-Highway-, Off-Highway- sowie stationäre Anwendungen. Die BRUSA HyPower beschäftigt rund 220 Mitarbeitende, größtenteils in der Schweiz.

[www.brusahypower.com](http://www.brusahypower.com)



# MELDUNGEN

## *Bienvenidos und Grüezi!*

Babtec expandiert: In diesem Jahr konnten wir uns nicht nur über zahlreiche neue Mitarbeiter:innen freuen, sondern auch über gleich drei „neue“ Standorte. Im Grunde war das Team unseres langjährigen Partners BB Software Balear auf Mallorca längst Teil der Babtec-Familie, doch nun ist es offiziell. Als Babtec Information Systems España SLU gehört das Entwicklerstudio zur deutschen GmbH. Durch die Übernahme wird die erfolgreiche Zusammenarbeit noch enger weitergeführt. Darüber hinaus hat Babtec Mitte des Jahres mit der Gründung der Babtec Schweiz AG die Grundlage für einen Schweizer Standort geschaffen. Doch damit nicht genug: Auch in Deutschland wurden mit einer Geschäftsstelle in Frankfurt am Main die Weichen für eine bestmögliche Vor-Ort-Betreuung der Kunden gestellt.



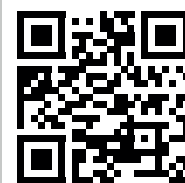
### Moderne Abzugssysteme

Mit bahnbrechenden Kochfeldabzugssystemen revolutioniert das Unternehmen BORA seit über 15 Jahren den Lebensraum Küche. Die Vision, „The End of Normal“, spricht bereits Bände über den Fokus auf Innovation – und auf exzellente Qualität, durch die sich die Produkte auszeichnen. Wir sind sehr stolz, dass sich die BORA Vertriebs GmbH & Co. KG in diesem Jahr dazu entschlossen hat, diese Qualität fortan mit Softwarelösungen von Babtec sicherzustellen. Als jeweilige Spezialisten auf ihren Gebieten verbinden BORA und Babtec ihr Know-how und bringen gemeinsam beste Produkte in das Zuhause der Kunden. Wir freuen uns auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit!



### Natur trifft Qualität – unsere Q.Events in 2022

In der letzten Ausgabe unseres Q.Magazins haben wir uns intensiv mit dem Ökosystem für Qualität beschäftigt. Interessante Gastbeiträge von Dr. Stefan Rösler, Dr. Markus Reimer und Profijongleur Andreas Gebhardt haben uns gezeigt, dass wir viel vom Ökosystem Wald lernen können, warum Qualität die Welt verbessert und eine gute Fehlerkultur in Unternehmen unabdingbar ist. Um diese spannenden Themen noch ein wenig mehr zu beleuchten, haben wir unsere Gastautoren gleich zu unseren Q.Events eingeladen. Die Zeche Zollverein in Essen und der uns bestens bekannte Öschberghof in Donaueschingen boten die besten Bühnen für unsere Speaker. In Kombination mit Erfahrungsberichten der weinor GmbH und der Handmann Unternehmensgruppe bot sich den Besucher:innen ein abwechslungsreiches Programm. Klingt spannend? Wir halten Sie gerne zu aktuellen Veranstaltungen auf dem Laufenden.



➤ hier für die Mailings anmelden

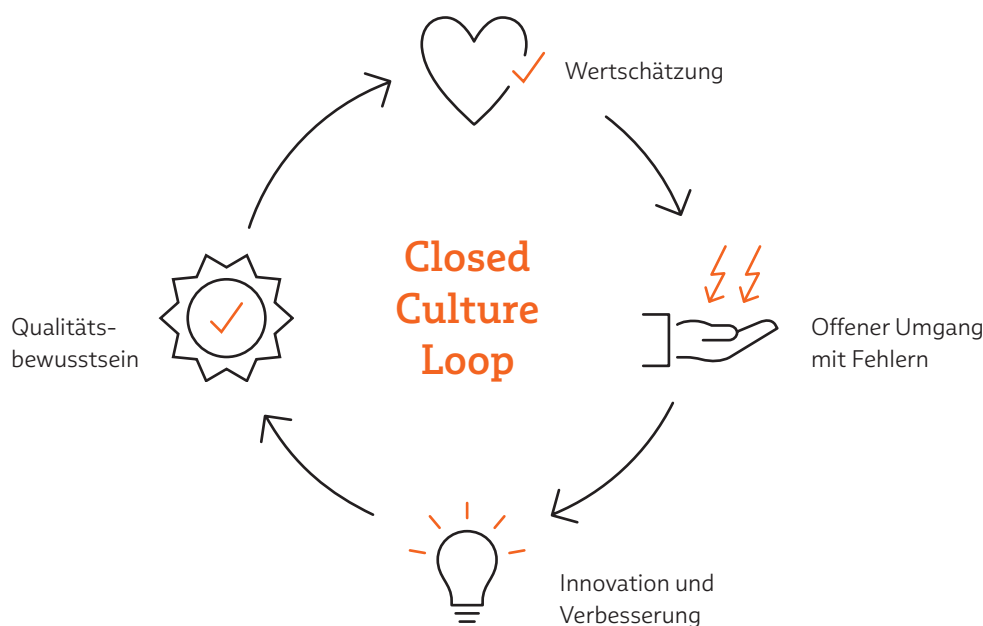
# Unternehmens- kultur und Qualität: Ein Dreamteam

„Culture eats strategy for breakfast.“ Dieses berühmte Zitat von Peter Drucker, Pionier der modernen Managementlehre, bringt den Zusammenhang von einer starken Unternehmenskultur und dem Erfolg von Unternehmen auf den Punkt. Aber nicht nur auf die Strategie, sondern auch auf unser Lieblingsthema Qualität hat die Unternehmenskultur einen entscheidenden Einfluss. Wir würden sogar so weit gehen zu sagen: „Culture eats quality for breakfast.“ Vielleicht stimmen Sie uns ja am Ende dieses Insight-Artikels zu.

— von Dagmar Henkel

» Culture eats  
quality for  
breakfast.«





### Unternehmenskultur – die Definition

Wir alle sind uns einig, dass Unternehmenskultur wichtig ist. Doch eine Definition wird dadurch erschwert, dass Kultur interpretierbar ist. Denn Unternehmenskultur entwickelt sich durch Zusammenarbeit und Zusammenleben von Menschen in einem Unternehmen. Wie lösen wir gemeinsam Aufgaben und auch Konflikte, wie feiern wir Erfolge, welche Rituale haben wir im Alltag? Die Antworten auf diese Fragen sind für jedes Unternehmen einzigartig und individuell. Meist entwickeln sich die Handlungen, Verhaltensweisen und die Atmosphäre, die eine Unternehmenskultur ausmachen, über Jahre hinweg – bewusst, vor allem aber unbewusst. Und sie basieren in erster Linie auf subjektiven Erfahrungen wie Fühlen und Wohlfühlen.

Wenn wir die Unternehmenskultur in unserem Unternehmen analysieren möchten, dann hilft nach meiner Erfahrung die folgende Definition: Unternehmenskultur ist der Konsens an Wertvorstellungen und die darauf basierende Art und Weise, wie Führungskräfte mit Teammitgliedern sowie Teammitglieder untereinander zusammenarbeiten.

### Unternehmenskultur und Qualität – der Zusammenhang

Das Zusammenspiel von Unternehmenskultur und Qualität lässt sich hervorragend als Regelkreis beschreiben, wie wir ihn auch aus dem Qualitätsmanagement kennen. Denn die Prozesse einer starken Unternehmenskultur und eines ausgeprägten Qualitätsbewusstseins hängen in einer logischen Abfolge zusammen. Starten wir mit dem Thema Wertschätzung. Wenn wir einander auf

Augenhöhe begegnen und einander sowohl in unserer Arbeit als auch in unserer Menschlichkeit wertschätzen, schaffen wir die ideale Grundlage für einen offenen Umgang mit Fehlern.

Denn nur in einer Atmosphäre, die Mut und Offenheit fördert, kann ehrlich über Fehler gesprochen werden. Wenn wir uns hier nicht darauf konzentrieren, wer etwas falsch gemacht hat, sondern was wir tun können, um es das nächste Mal besser zu machen, dann optimieren wir unsere Produkte sowie Prozesse und öffnen Türen für Innovationen.

Mit dieser proaktiven Haltung schaffen wir ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung, das wiederum den wertschätzenden Umgang miteinander nährt. Denn wir vertrauen einander, dass wir alle in bester Absicht für eine hohe Qualität in unserem Unternehmen handeln. So schließt sich der Closed Culture Loop.

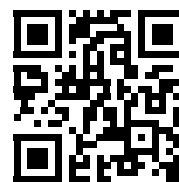
### Qualitätsfördernde Unternehmenskultur – unser Weg

Ebenso wie die Qualität selbst muss auch eine qualitätsfördernde Unternehmenskultur Teil der Unternehmensstrategie sein und ein klares Commitment der Unternehmensleitung ist unabdingbar. Als passenden Ort für diese Selbstverpflichtung haben wir unser Unternehmensleitbild identifiziert, in dem in einem Überarbeitungsprozess nicht nur Vision und Mission festgehalten wurden, sondern wo auch unsere Werte und Qualitätspolitik Eingang fanden.

Um das Leitbild dann auch im gesamten Team zur gelebten Wirklichkeit im Sinne einer qualitätsförderlichen Unternehmenskultur werden zu lassen, müssen alle Füh-

rungskräfte ins Boot geholt werden. Denn damit unsere Unternehmenswerte auch im Alltag des Teams ankommen, müssen alle Führungskräfte sie fühlen, vorleben und auch einfordern. Ihre Rolle in diesem Prozess ist die von Kulturbotschaftern mit Vorbildfunktion, die auch für das Cultural Fitting von neuen Teammitgliedern sowie deren Integration in das kulturelle Gefüge verantwortlich sind. Daher werden wir gemeinsam mit den Führungskräften auf dem Leitbild basierende Führungsgrundsätze entwickeln und umsetzen.

Denn eine Unternehmenskultur, die den Closed Culture Loop ermöglicht, muss von jedem Teammitglied im beruflichen Alltag erlebt und gelebt werden – ob in der vertrauensvollen und unterstützenden Zusammenarbeit im Team oder auch im verbindlichen und wertschätzenden Außenkontakt zu Kunden und Interessenten. Wenn wir in unserem Unternehmen alle die gleichen Werte teilen, führt das zu einer erhöhten Identifikation mit der Fachaufgabe, Mut zu Innovationen, einer offenen Fehlerkultur mit kontinuierlichem Verbesserungsprozess oder kurz: einer qualitätsfördernden Unternehmenskultur.



[www.babt.ec/35](http://www.babt.ec/35)

Benedikt Sommerhoff sinniert über Qualitäts- sowie Unternehmenskultur und beschreibt, wie Qualitätsmanager:innen zu einem erstrebenswerten Zustand beitragen können.

