



Qualitäts-Management – Zukunftssicherheit hat einen Namen:

ISO 9001:2015

Lassen Sie uns zu Beginn dieser Story in die nahe Vergangenheit zurückblicken. In der »guten alten Zeit« basierte das Alltagsbusiness überwiegend auf langjährig etablierten Beziehungen zu Kunden und Lieferanten. Quasi wie bei den Goldgräbern galt der eigene Claim – sein regionaler Markt – als abgesteckt, wo man verkaufte und selbst einkaufte. Man kannte sich untereinander eine gefühlte Ewigkeit. Geschäfte weit außerhalb des eigenen Reviers gehörten eher zum Jagdglück des Tüchtigen als zur Tagesordnung.

Das Internet und die damit einhergehende Globalisierung erweiterten in den letzten ein, zwei Jahrzehnten den Aktionsradius in jeder Branche enorm. Die ganze Welt steht einem plötzlich offen, die ganze Welt drängt aber auch unvermittelt herein ins geheiligte Territorium. Und alle propagieren unisono: Qualität.

Jahrelang galt die Website als ein Art Qualitätskriterium.

Je nach Risikobereitschaft und persönlicher Chuzpe ließen sich – auch im Druckbereich – immer mehr Betriebe zu »globalen« Kooperationen hinreißen. Zu verlockend doch, dieselbe Qualität viel günstiger einzukaufen als bisher zuhause. Im Nu war ein potentieller Partner im Web auffindig gemacht, der – kein Wunder bei den Lohn(neben)kosten im Rest der Welt – versprach, zu einem Preis zu liefern, wo man selbst nicht mal mehr die Maschine losfahren lässt.

Wer eine tolle Website hatte, galt noch vor wenigen Jahren bereits als vertrauenswürdig. Die Flash-Animation im Intro zur Homepage ließ ein alleine schon geografisch aufwändiges Lieferanten-Audit beim neuen Partner unnötig erscheinen. Vermutlich entstand auch in jenen Tagen das Wortspiel von Lehrgeld und Leergeld...

Kurzum: International gültige und normierte Standards mussten her.

Die ersten Ausgaben der Qualitätsmanagementnorm ISO 9001 waren jedoch damals schon alles andere als

unumstritten und gelten aus heutiger Sicht als subideal, um Qualität und damit Sicherheit zu gewährleisten. Von Beratern bekam ein Unternehmen oftmals ein universelles QM-Handbuch übergestülpt. Der Mitarbeiter, der sich am erfolglosesten dagegen wehrte, wurde zum Qualitätsmanager QM h.c. ernannt. Danach verschwand die ganze Chose in dessen Schreibtischlade. Bis wenige Tage vor dem alljährlichen Audit durch die Zertifizierungsstelle die geforderten Qualitätsnachweise zum überwiegenden Teil rückwirkend ins von der Norm geforderte Formularwesen eingepflegt wurden. Nicht wenige Unternehmen hatten so zwar ISO-Zertifikat plus Logo als Eyecatcher auf Werbemitteln und Website – glaubwürdiges, betrieblich sinnvolles Qualitätsmanagement sieht aber beileibe anders aus.

Mit der Novelle der Norm zur aktuell gültigen ISO 9001:2015 wurde jedoch ein großartiges Regelwerk geschaffen, das einen Weg aufzeigt, wie Qualität und damit aller Voraussicht nach unternehmerischer Erfolg systematisch erreichbar werden. Basierend auf folgenden sieben Grundsätzen des ISO-Qualitätsmanagements:

1. Kundenorientierung

Was wie eine »No-na-ned-Weisheit« klingt, stellt eines der größten Mankos (daher auch ein Kernthema unseres Programms **Marketing 4 Printers**) im Geschäftsleben ganz allgemein dar: Ein Unternehmen produziert nicht das, was Kunden wollen, sondern viel-

mehr das, was es immer schon gemacht hat und wie es dies am liebsten, am kostengünstigsten, am sichersten abwickeln kann usw.

2. Führung

Qualitätsmanagement darf nicht in der Verantwortung eines bisweilen hilf- und machtlosen Mitarbeiters liegen. Qualität funktioniert NUR von oben herab, samt Freigabe erforderlicher Budgetmittel durch die Chefetage. Für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich ist die oberste Führung. Agiert diese als positives Vorbild, läuft die Firma auch positiv. »Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken«, lehrt uns schon der Volksmund. Unternehmern, die stets mit ihren MitarbeiterInnen unglücklich sind, sei als Coaching-Rat ein Blick in den Spiegel ans Herz gelegt inklusive Eigenreflexion, wie viel Glück(seligkeit) sie denn selbst versprühen...

3. Miteinbeziehung von Personen

Mitarbeiter sind viel mehr als nur eine (humane) Ressource! Werden sie in Entscheidungen des Qualitätsmanagements miteinbezogen, so leben sie diese Kommitments auch aktiv!

4. Prozessorientierter Ansatz

Ein Unternehmen lässt sich managen, indem man seine Prozesse (Arbeitsabläufe) managt. Die ISO 9001:2015 stellt den Prozess-Fluss in den Vordergrund als Gegensatz zum häufig vorherrschenden, isolierten Abteilungsdenken. Bei einem solchen verspricht z.B. die Verkaufsabteilung

dem Kunden das Blaue vom Himmel, um den Auftrag an Land zu ziehen. Wie das Druckwerk zu produzieren ist, sei schließlich nicht ihr Bier. Die Grafikabteilung fragt den Verkauf noch, ob das so ernst gemeint wäre, setzt dann das versprochene »Blaue vom Himmel« aber auch irgendwie um, um den Job vom Tisch zu haben und wirft bildlich die Druckplatten über die Abteilungsmauer in die Produktionsabteilung. Der Mitarbeiter an der Druckmaschine schüttelt ob der durchgehend über die Doppelseiten verlaufenden Haarlinie in der Paginierung des rückengehefteten 64-Seiters zwar den Kopf. »Nicht mein Problem«, und schiebt die gedruckte Palette in die Endfertigungsabteilung, wo die Kollegen fast der Schlag trifft... Final geliefert wird wohl kaum die vom Kunden erwartete und geforderte Qualität.

5. Verbesserung = Veränderung

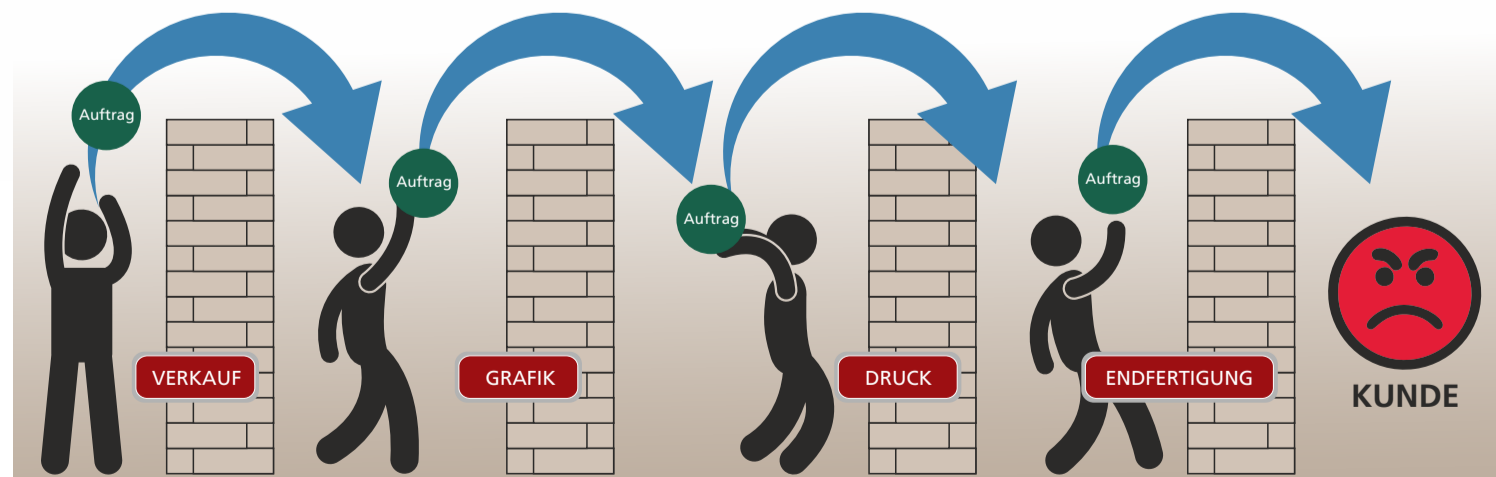
Stillstand in der eigenen Weiterentwicklung sei als Rückschritt zu betrachten, ermahnt uns die Norm! Verbesserung erfolgt nur durch Veränderung in den Prozessen.

6. Faktengestützte Entscheidungen

Viele Entscheidungen von Führungskräften werden mangels Datengrundlage aus dem Bauch heraus getroffen. Zu jeder normgerechten Maßnahme gilt es, auch Fakten zu analysieren und Risiken zu bewerten. Gefühlsentscheidungen darf man nach wie vor treffen, aber halt nicht blindlings!

7. Beziehungsmanagement

Je besser die Beziehungen zu allen mit dem Unternehmen interagierenden Parteien (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Öffentlichkeit etc.), desto mehr Erfolg. Stakeholder-Value ist Shareholder-Value überzuordnen.



Kernbotschaft der ISO 9001:2015 ist es, von einem hier symbolisch abgebildeten Abteilungsdenken weg zu kommen und den gesamten Ablauf eines Kundenprojekts als gemeinsamen Arbeitsprozess zu gestalten. Ein Auftrag darf nicht gleich einem Ball über die Mauer in die jeweils nächste Abteilung weitergeworfen werden unter dem Motto: »Ich mache meinen Job, was die anderen (Abteilungen) tun, geht mich doch nichts an.« Diese Sichtweise gehört in die Vergangenheit. **Mitarbeiter arbeiten miteinander** – ohne Mauern – im Sinne höchster Qualität & maximaler Kundenzufriedenheit – der allerbesten »Zukunfts-Versicherung«.