

Hans Tschürtz

# Erfolgreich als Qualitätsmanager und -auditor

Werkzeuge und Methoden im Qualitätsmanagement

# Erfolgreich als Qualitätsmanager und -auditor: Werkzeuge und Methoden im Qualitäts- management

**1. Auflage 2021**

ISBN 978-3-903255-04-3

Autor: FH-Prof. Dr. techn. Hans Tschürtz MSc, MSc, FH Campus Wien

Review: Dipl.-Ing. (FH) Dipl.Ing. Sabine Liebming, salicon – Sabine Liebming Consulting

Medieninhaber:

TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

Leitung: Mag. (FH) Christian Bayer, DI (FH) Andreas Dvorak, MSc

2345 Brunn am Gebirge, TÜV AUSTRIA-Platz 1

+43 5 0454-8000

akademie@tuv.at | www.tuv-akademie.at

Produktionsleitung: Mag. Judith Martiska

Satz: Mag. Evelyn Hörl, onscreen.at

Grafiken: Markus Rothbauer, druckwelten.at

Herstellung: druckwelten.at

Cover: Markus Rothbauer; Motiv: Fotolia



© 2021 TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwertung – dem Verlag vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Medieninhabers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Trotz sorgfältiger Prüfung sämtlicher Beiträge in diesem Werk sind Fehler nicht auszuschließen. Die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung des Herausgebers oder der Autoren ist ausgeschlossen.

Zur leichteren Lesbarkeit wurde die männliche Form gewählt. Selbstverständlich gelten alle Formulierungen für Männer und Frauen in gleicher Weise.

# Inhalt

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>4</b>
1.1 Lernziele .....	4
1.2 Wie nutze ich dieses Buch? .....	4
<b>2. Einführung und wichtige Begriffe</b> .....	<b>5</b>
2.1 Qualitäts- und Managementbegriffe .....	6
2.2 Strategisches Management .....	8
2.3 Risikobasiertes Denken .....	18
<b>3. Methoden auf der Management-Ebene</b> .....	<b>23</b>
3.1 Stakeholder-Analyse .....	23
3.2 SWOT-Analyse .....	27
3.3 Balanced Scorecard .....	30
3.4 Risikobasiertes Kennzahlensystem BSC <sup>PLUS</sup> .....	39
3.5 Risiko-Managementsystem .....	42
3.6 Strategische Korrelationsanalyse .....	46
3.7 Managementwerkzeuge: M7 .....	50
3.7.1 Datenanalyse: Affinitätsdiagramm .....	50
3.7.2 Datenanalyse: Relationendiagramm .....	52
3.7.3 Lösungsfindung: Baumdiagramm .....	53
3.7.4 Lösungsfindung: Matrix-Diagramm .....	55
3.7.5 Lösungsfindung: Portfoliodiagramm .....	56
3.7.6 Lösungsumsetzung: Netzplan .....	57
3.7.7 Lösungsumsetzung: Problementscheidungsplan .....	59
<b>4. Methoden auf der operativen Ebene</b> .....	<b>61</b>
4.1 KANO-Modell .....	63
4.2 Quality Function Deployment (QFD) .....	65
4.3 Paarweiser Vergleich .....	68
4.4 Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse .....	69
4.4.1 Systemtheorie .....	69
4.4.2 Fehler-Terminologie .....	71
4.4.3 Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) .....	74
4.4.4 Harmonisierte FMEA .....	80
<b>5. Ergänzung: 8D-Report</b> .....	<b>89</b>
<b>6. Literaturverzeichnis</b> .....	<b>92</b>

# 1. EINLEITUNG

Als Qualitätsmanager/in sind Sie gemeinsam mit Ihrer Geschäftsführung hauptverantwortlich für ein erfolgreiches Qualitätsmanagementsystem (QMS) in Ihrem Betrieb. Unsere Ausbildung zum/zur Qualitätsmanager/in inkl. -auditor/in liefert Ihnen praxisnah und auf effiziente Weise in fünf Modulen eine Komplett-Ausbildung zu Aufbau, Einführung, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung Ihres Qualitätsmanagementsystems.

Erfahren Sie, worauf es beim erfolgreichen „Leben“ eines Qualitätsmanagementsystems im Unternehmen ankommt.

Die in diesem Skriptum vorgestellten Methoden dienen der Planung, Lenkung, Analyse und Verbesserung der Qualität in einem Qualitätsmanagementsystem auf strategischer sowie operativer Ebene. Die ausgewählten Methoden sind auf die ISO 9001:2015 ausgerichtet. An dieser Stelle soll auch erwähnt sein, dass die vorgestellten Methoden weder in ihrer Vielfalt, noch in allen Details dargestellt werden können. Zudem kann noch eine Vielzahl von Methoden aus anderen Bereichen sehr hilfreich sein, die originär nicht dem QM zugerechnet werden, aber die wirksame Umsetzung von QMS unterstützen.

QM-Methoden sind Werkzeuge, die Probleme nicht automatisch lösen, sie geben eine Struktur vor und „müssen“ auf die Situation und Problemstellung sowie an die jeweilige Branche angepasst werden. Eine Methode vermittelt auch keine Tipps und Tricks, sondern zeigt ein systematisches zielorientiertes Vorgehen, das mehrere Schritte umfasst und ein definiertes Ergebnis liefert.

## 1.1 Lernziele

Hauptziel dieses Moduls ist das Kennenlernen eines systematisch-methodischen Vorgehens bei der Entwicklung und Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagementsystems. Sie lernen dabei die wichtigsten Methoden sowie das systematische Vorgehen bei der Anwendung dieser Methoden kennen. Ausgehend von ausgewählten Anforderungen der ISO 9001:2015, welche auf die Kernelemente der Norm abzielen, werden Normtexte interpretiert und die Anwendung der darauf geeigneten Methoden diskutiert. Anhand von praktischen Übungsbeispielen werden die Methoden angewendet.

## 1.2 Wie nutze ich dieses Buch?

Dieses Skriptum begleitet Sie auf Ihrem Weg durch die Ausbildung zum/r zertifizierten Qualitätsmanager/in und -auditor/in und ist entsprechend den Lehrinhalten aufgebaut.

Besonders wichtige Inhalte sind in Merkkästen zusammengefasst.

Die Kontrollfragen am Ende des jeweiligen Lehrinhalts unterstützen Sie bei der Selbstkontrolle und Vorbereitung auf die Prüfung.



## 2. EINFÜHRUNG UND WICHTIGE BEGRIFFE

In einer schnelllebigen Zeit verändert sich die Marktsituation immer schneller. Innovative Produkte und Dienstleistungen fordern dabei einen immer höher werdenden Qualitätsanspruch. Neue Innovationsmodelle beanspruchen nicht nur die Einbindung des Kunden, sondern auch die von anderen Stakeholdern<sup>1</sup>. Neue Formen der Kooperation sind erforderlich, um den Ansprüchen dieser Stakeholder gerecht werden zu können. Aber auch neue Ansätze, wie beispielsweise Design Thinking<sup>2</sup>, beeinflussen den Innovationsprozess und verändern die Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen.

Das alles kann für Organisationen eine Chance sein, aber auch ein Risiko bedeuten. Eine Chance beispielsweise, mit einem innovativen Produkt oder einer Dienstleistung früher als der Wettbewerb am Markt zu sein. Ein Risiko, dass das Produkt oder die Dienstleistung am Markt nicht angenommen wird. Der Kunde bezahlt lediglich für seinen individuellen Nutzen und die von ihm geforderte Qualität.

### Qualität bedeutet

- ✓ die optimale Erfüllung der Kundenanforderungen
- ✓ die Vermeidung von Fehlern und Risiken
- ✓ die effiziente Leistungserstellung
- ✓ das Bestreben, ständig besser zu werden



Qualität steht dabei im Zusammenhang mit Adjektiven, die nach definierten Kriterien bestimmt werden. Inhärente Merkmale sind die kennzeichnenden Eigenschaften einer definierten Einheit<sup>3</sup>, welche diese aus sich heraus besitzt, die ihr nicht explizit zugeordnet wurden. Merkmale kennzeichnen Eigenschaften, die qualitativer oder quantitativer Natur sein können, die in verschiedene Klassen eingeteilt werden, wie beispielsweise die Zuverlässigkeit eines Produktes oder einer Dienstleistung.

Komplex verstanden ist Qualität das bestimmende Kriterium für den langfristigen Erfolg des Unternehmens. Qualität wird durch die definierten Märkte bestimmt und nicht durch das Unternehmen bzw. die Organisation. Generell lässt sich jedoch Qualität als die optimale Erfüllung der Kundenanforderungen verstehen. Primäres Ziel ist es heute, ein innovatives Produkt auf den ausgewählten Markt zu bringen, das einer definierten Qualität entspricht. Die optimale Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden und Stakeholder heißt, dass die Produkte und/oder Dienstleistungen mit den Anforderungen der Kunden und Stakeholder übereinstimmen müssen. Stakeholder-Anforderungen können beispielsweise auch Gesetze, Normen

1 Unter dem Begriff der Stakeholder versteht die ISO 9000 relevante interessierte Parteien, die ein erhebliches Risiko für die Nachhaltigkeit der Organisation darstellen, falls ihre Erfordernisse und Erwartungen nicht erfüllt werden. Relevante interessierte Parteien können aber auch zum Erfolg der Organisation beitragen. [Vgl. ISO 9000:2015, Paragraph 2.2.4]

2 Design Thinking soll überzeugende neue Lösungen für den Nutzer liefern.

3 Definierte Einheiten können beispielsweise Produkte, technische Systeme, Prozesse oder Dienstleistungen sein.

und Standards, aber auch Forderungen der Gesellschaft sein und müssen dabei nicht immer explizit gefordert werden. Auch das organisatorische Umfeld stellt Ansprüche an das Produkt bzw. an die Dienstleistung, welche nicht immer als Anforderung sichtbar sind. Dabei wird zwischen vorausgesetzten Anforderungen (Erwartungen und Basisanforderungen) und vereinbarten Anforderungen unterschieden.

## 2.1 Qualitäts- und Managementbegriffe

Die Sicherstellung von Qualität bedeutete in den 1950er- und 1960er-Jahren das Betreiben produktorientierter **Qualitätskontrolle**. Dabei wurden die Erzeugnisse am Ende des Produktionsprozesses sowie deren Zwischenprodukte kontrolliert. Somit kam es lediglich zu einem „Hineinkontrollieren“ der Qualität in das Produkt. Dabei haben Kontrollen den entscheidenden Nachteil, dass sie sehr kostenaufwendig sind und meist Nacharbeit oder Ausschuss mit sich bringen. Zwar konnten durch die Erhöhung der Kontrollen und durch statistische Auswertungen Tendenzen festgestellt werden, doch präventive Maßnahmen waren hier nur sehr eingeschränkt bis gar nicht möglich.

Walter A. Shewhart erkannte, dass Qualität bereits während der Konstruktion und Fertigung eines Produkts entstehen kann. Er stellte die Hypothese auf, dass die Qualität des Endproduktes im Wesentlichen von der Qualität der Zwischenprodukte abhängt. Daher wurde in den 1970er- und 80er-Jahren der Fokus auf die Fertigungsprozesse gelegt. Damit konnte die Qualität präventiv gesichert werden. William Edwards Deming stellte fest, dass Qualität und Produktivität sich nicht widersprechen müssen, sofern die Produktion als Prozess wahrgenommen wird. Das heißt, dass man mit dem Prozess-Monitoring und -Controlling auch noch die Effizienz der Durchlaufzeiten steigern konnte. Darüber hinaus versetzte diese Maßnahme die Hersteller in die Lage, Mängel schon in sehr frühen Phasen verhindern bzw. beheben zu können. Diese präventive, prozessorientierte Herangehensweise wird mit **Qualitätssicherung** bezeichnet.

Da es nicht ausreichte, die Prozesse als isolierte Einheiten zu betrachten, wurde später die Verantwortung für die Qualität auf alle Mitarbeitenden des Unternehmens übertragen. Im Zuge des so genannten **Qualitätsmanagements** wird **Qualität organisationsweit definiert, geplant und überwacht**. Dabei definiert das Unternehmensmanagement die Qualitätsziele auf oberster Ebene, verpflichtet sich dazu und bezieht in Folge alle Mitarbeitenden in die Sicherstellung von Qualität ein. Ziel ist eine schrittweise Verbesserung der Qualität, wobei die Prozesse beherrscht werden sollen. Die nachfolgende Abbildung 1 fasst die drei Qualitätsbegriffe nochmals zusammen:

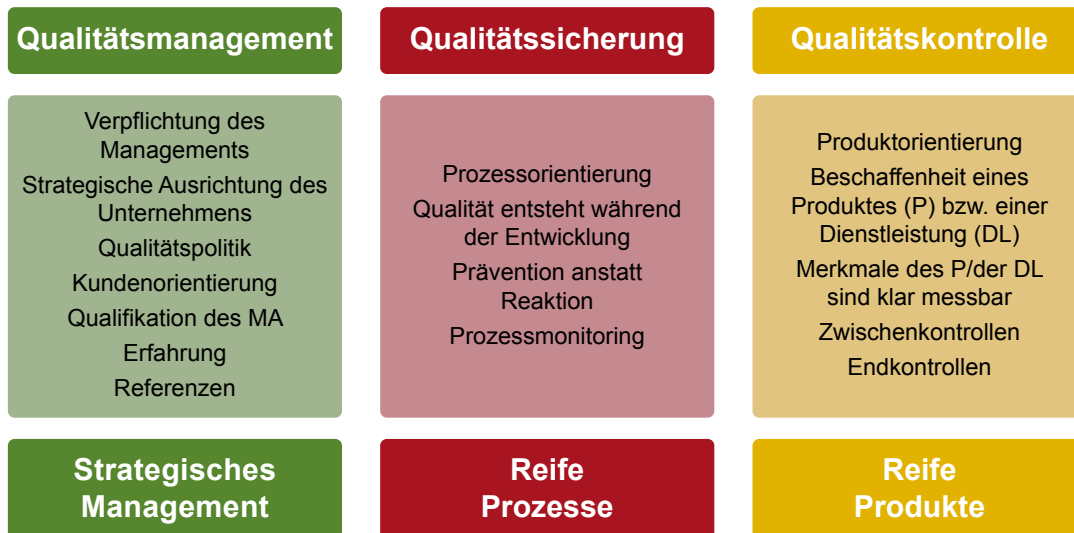


Abbildung 1: Qualitätsbegriffe

Wie bereits aus den ersten Anforderungen der ISO 9001:2015 in Kapitel 4.1 ersichtlich ist, ist die Ausrichtung des Qualitätsmanagements sehr stark vom strategischen Management einer Organisation abhängig. Mit der Verpflichtung des Managements wird ein wichtiger Grundstein für das Funktionieren eines Qualitätsmanagementsystems gelegt. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens legt damit auch die Qualitätspolitik fest. Die Kundenorientierung steht dabei im Fokus der Betrachtung. Die richtige Qualifikation der Mitarbeiter ist für das Erreichen der strategischen Ziele von entscheidender Bedeutung. Erfahrung und Referenzen in der jeweiligen Branche sind für die betriebliche Zukunft eine entscheidende Grundvoraussetzung.

Reife Prozesse können nur durch ein funktionierendes QMS erreicht werden. Mit prozessorientiertem Denken kann die geforderte Qualität schon während der Produktentstehung berücksichtigt werden. Damit wird die Qualität präventiv gesichert und das Produkt bzw. die Dienstleistung vor notwendigen reaktiven Maßnahmen geschützt. Durch ein laufendes Prozess-Monitoring können Störungen identifiziert werden und durch die Verbesserungen die Prozesse – im Sinne des PDCA-Zyklus – auf den geforderten Reifegrad gebracht werden.

Die Qualitätskontrolle ist produktorientiert und beinhaltet einen Soll-Ist-Vergleich, bei dem festgestellt wird, inwieweit Produkte die an sie gestellten Qualitätsanforderungen erfüllen. Die Qualitätskontrolle überprüft die Beschaffenheit eines Produktes durch systematische Überwachung aller die Produktqualität beeinflussenden Faktoren. Durch definierte messbare Merkmale und deren Soll-Ausprägung wird anhand von Zwischen- und der Endkontrollen die Qualität verifiziert.

### Qualitätsmanagement vs. Prozessmanagement vs. Projektmanagement

Da die ISO 9001 vom prozessorientierten Qualitätsmanagement spricht und das Qualitätsmanagement auch in Projekten immer wichtiger wird, ist eine klare Unterscheidung der Begriffsdefinitionen wichtig.

**Qualitätsmanagement (QM):**

Stakeholder- und Prozess-Orientierung, präventives Verhalten und ständige Verbesserung

**Prozessmanagement (PzM):**

Effektive und effiziente Umsetzung aller Unternehmensabläufe; Ziel ist die Steigerung der Produktivität im Unternehmen durch ständige Verbesserung

**Projektmanagement (PjM):**

Initiierung, Planung, Überwachung, Steuerung und Organisation eines Projekts

Im Qualitätsmanagement geht es um die beständige Erfüllung der Kunden- und Stakeholderanforderungen auf organisatorischer Ebene und das Bestreben, die Kundenerwartungen mithilfe des Qualitätsmanagementsystems (QMS) zu übertreffen. Um ein QMS zu institutionalisieren, benötigt es die Einbindung aller Mitarbeiter und die Darstellung der dafür erforderlichen organisatorischen Abläufe anhand von zusammenhängenden Prozessen in einer Prozesslandschaft.

Prozessmanagement steigert die Effizienz der organisatorischen Abläufe, macht sie transparenter und optimiert die Balance zwischen Kosten, Zeit und Qualität. Darüber hinaus beantwortet das Prozessmanagement die Frage, wie Prozesse unter Berücksichtigung der benötigten Ressourcen geplant und gesteuert werden, um den Input in den vom Kunden geforderten Output überzuführen.

Projektmanagement wird bei komplexen einmaligen Vorhaben angewendet. Projekte sind zeitlich, sachlich und sozial abgegrenzt, haben einen klar definierten Projekt-Start und ein definiertes Projekt-Ende. Projekte müssen initiiert und geplant sowie deren Projektdurchführung laufend überwacht und entsprechend gesteuert werden.



## Kontrollfragen

1. Wie unterscheidet sich die Qualitätskontrolle von der Qualitätssicherung?
2. Welche Aspekte sind bei der Qualitätssicherung wesentlich?
3. Wie unterscheidet sich das Qualitätsmanagement vom Projektmanagement?
4. Wie unterscheidet sich das Prozess- vom Qualitätsmanagement und welche Rolle spielen Prozesse in einem Qualitätsmanagementsystem?

## 2.2 Strategisches Management

„Ein QMS umfasst Tätigkeiten, mit denen die Organisation ihre Ziele ermittelt und die Prozesse und Ressourcen bestimmt, die zum Erreichen der gewünschten Ergebnisse erforderlich sind.“ [ISO 9000:2015, Kap. 2.2.2]

Die strategische Ausrichtung einer Organisation hat somit einen wesentlichen Einfluss auf das gesamte QMS. Ein systematisch-methodisches Vorgehen ist somit auch auf Manage-



mentebene gefordert. Um die QM-Methoden auf der Managementebene auch effektiv anwenden zu können, müssen die grundlegenden Elemente des strategischen Managements verstanden werden.

In diesem Kapitel werden die wesentlichen Forderungen der ISO 9001:2015 auf Managementebene aufgezeigt sowie das strategische Vorgehen kurz beschrieben und die dafür geeigneten Methoden dargestellt. Damit soll ein Gesamtbild vom „Was?“ zum „Wie?“ gezeigt sowie das Normenverständnis vertieft werden.

Die ISO 9001 fordert diese strategische Ausrichtung der Organisation im Zuge der Kontext-Bestimmung in [ISO 9001:2015, Kapitel 4.1].

*„Die Organisation muss externe und interne Themen bestimmen, die für ihren Zweck und ihre strategische Ausrichtung relevant sind und sich auf ihre Fähigkeiten auswirken, die beabsichtigten Ergebnisse ihres Qualitätsmanagementsystems zu erreichen.“*

[ISO 9001:2015, Kap. 4.1]



Mit dieser Forderung muss die oberste Leitung sicherstellen, dass die Qualitätsziele mit der strategischen Ausrichtung und dem Kontext der Organisation vereinbar sind. Um diese Forderungen effizient und effektiv umsetzen zu können, werden Grundkenntnisse über das strategische Management benötigt. Dabei müssen externe Themen, wie beispielsweise die Positionierung am Markt und dessen Einflussfaktoren (z. B. gesetzliche Vorgaben, soziales und wirtschaftliches Umfeld) identifiziert werden. Aber auch interne Themen, wie beispielsweise Identität, Integrität, Werte, Kultur und Wissen, müssen sichtbar gemacht werden. Mit den Methoden Stakeholderanalyse und SWOT-Analyse können der interne und der externe Kontext identifiziert sowie Chancen und Risiken bestimmt werden.

Kapitel 4.2 der ISO 9001:2015 fordert genaue Kenntnisse und Informationen der Stakeholder, um deren Auswirkung auf die Organisation bewerten zu können.

*Aufgrund ihrer Auswirkung bzw. ihrer potentiellen Auswirkung auf die Fähigkeit der Organisation zur beständigen Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen, die die Anforderungen der Kunden und die zutreffenden gesetzlichen und behördlichen Anforderungen erfüllen, muss die Organisation*

- a) die interessierten Parteien, die für ihr Qualitätsmanagementsystem relevant sind,*
- b) die für ihr Qualitätsmanagementsystem relevanten Anforderungen dieser interessierten Parteien bestimmen.*

*Die Organisation muss Informationen über diese interessierten Parteien und deren relevanten Anforderungen überwachen und überprüfen.*

[ISO 9001:2015, Kap. 4.2]

**→ Stakeholder-Orientierung ist hier gefordert!**



Die Erfüllung der Anforderungen der Stakeholder ist für die Organisation von besonderer Bedeutung, da damit die Konformität zu den Produkten bzw. Dienstleistungen sichergestellt werden kann. Die damit im Zusammenhang stehenden/geforderten Kompetenzen müssen dabei aufrechterhalten werden. Einen wesentlichen Beitrag dabei liefert die Methode der Balanced Score Card (BSC), die nachfolgend beschrieben wird. Mit den Ergebnissen aus der BSC und den daraus resultierenden strategischen Zielen können die externen und internen Themen bestimmt und in regelmäßigen Abständen überwacht werden. Die Überprüfung der Zielerreichung wird im Management-Review durchgeführt.

Zusammenfassend soll nochmals der Unterschied zwischen der Kontext-Bestimmung und der Orientierung der Stakeholder mit Beispielen gezeigt werden:

Bestimmung der Einflussfaktoren: Positionsbestimmung und Nachfrageentwicklung

- ✓ gesetzliche Vorgaben
- ✓ technologische Entwicklungen
- ✓ kulturelle Anforderungen
- ✓ soziales Umfeld
- ✓ wirtschaftliches Umfeld

Stakeholderorientierung: Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien

- ✓ Kunden, Lieferanten
- ✓ Partner, Mitbewerber
- ✓ Mitarbeiter, Management, Eigentümer
- ✓ Umwelt, Gläubiger, Staat, Gesellschaft

Das strategische Management ist der Schlüssel zum langfristigen Erfolg und die Basis für ein funktionierendes QM-System. Es gibt Orientierung nach innen sowie nach außen und liefert die Grundlage für ein in sich schlüssiges Kennzahlensystem. Dementsprechend sind grundlegende Kenntnisse des strategischen Managements notwendig.



#### **Was ist ein strategisches Management?**

Unter einem strategischen Management versteht man die Auswahl, Entwicklung, Planung und Realisierung einer Strategie in einer Organisation.

Im Konkreten heißt das, dass die Organisation die Auswahl der Marktposition zu treffen hat und darauf beruhend strategische Ziele festlegen muss. Darauf basierend ist eine entsprechende Vorgehensweise zu entwickeln, zu planen und in die Realität umzusetzen. Eine Strategie ist als langfristige Planung zu sehen, die den Weg von der Gegenwart in die Zukunft beschreibt. Mit fest definierten, in sich schlüssigen strategischen Zielen können die Zwischenstationen des Weges von der Gegenwart in die geplante Zukunft definiert werden. Das strategische Management muss sicherstellen, dass die angestrebte Vision erreicht wird, und sollte nicht mit dem operativen Management verwechselt werden.

### Ziele des Strategischen Managements:

- ✓ Vorbereitung auf den zukünftigen Markterfolg
- ✓ Sicherung der Erfolgsposition
- ✓ Festlegung der langfristigen Unternehmensziele
- ✓ Festlegung der grundlegenden Verhaltensweisen
- ✓ Festlegung des Leitfadens für den Marketing-Mix

**Strategisches Management heißt: „Die richtigen Dinge tun!“**



Die Strategie bezeichnet folglich ein zielorientiertes Rahmenkonzept für Taktiken, welches unter Ungewissheit formuliert und anhand aktueller Umweltinformationen ständig zu überprüfen ist. Strategisches Management ist vorgelagert, d. h. „Structure follows Strategy!“

Im Gegensatz dazu konzentriert sich das operative Management am Tagesgeschäft, wo kurzfristige Entscheidungen gefragt sind.

### Ziele des Operativen Managements:

- ✓ Orientierung am Tagesgeschäft
- ✓ Kurzfristige Marketing-Entscheidungen treffen
- ✓ Sicherung des laufenden Markterfolges
- ✓ Konzeptionierung des operativen Marketing-Mix

**Operatives Management heißt: „Die Dinge richtig tun!“**



Die strategische Planung ist der Prozess zur Umsetzung der festgelegten Strategie, um ein langfristiges Unternehmensziel durch eine systematische Vorgehensweise zu erreichen. Dabei werden strategische Zwischenziele definiert und die dafür notwendigen Maßnahmen abgeleitet. Anhand der definierten Maßnahmen können die erforderlichen Mittel (Ressourcen, Infrastruktur, Prozesse etc.) erarbeitet werden.

Es ist wichtig, dabei zu bedenken, dass die strategische Planung sehr abstrakt zu betrachten ist und auch einen gewissen Unsicherheitsfaktor beinhaltet, da in unserer schnelllebigen Zeit immer wieder der Kontext der Organisation das Geschehen stark beeinflusst.

### Was ist eine strategische Planung?

Eine strategische Planung ist das systematische zukunftsorientierte Durchdenken und die Definition von strategischen Zielen, Maßnahmen und Mitteln zur zukünftigen Zielerreichung.

*Plans are nothing, planning is everything!*  
*[Dwight D. Eisenhower]*



## Chancen strategischer Planung

- ✓ Förderung klarer Zielformulierungen (u. a. Messbarkeit, Verringerung von Unsicherheiten bei Mitarbeitern, einheitliche Ausrichtung)
- ✓ Förderung des Denkens in Systemzusammenhängen (und bereichsübergreifender Zusammenarbeit)
- ✓ Erhöhung der Flexibilität durch frühzeitiges Erkennen von Chancen und Risiken
- ✓ Umsetzung von Wahrscheinlichkeitsüberlegungen und dadurch Verbesserung der Entscheidungsqualität – Zukunft ist angreifbar bzw. diskutierbar
- ✓ Bewusste Beschäftigung mit der „Unternehmenskultur“ und der langfristigen Ausrichtung der Organisation

## Strategischer Planungsprozess

Die strategische Planung lässt sich als Prozessablauf darstellen und ist vergleichbar mit dem PDCA-Zyklus durch einen Regelkreis charakterisiert. Beginnend mit der Erhebung der strategischen Ausgangslage wird die zukünftige Ausrichtung formuliert und werden strategische Ziele definiert, deren Umsetzung regelmäßig zu überwachen und Strategieberichtigstellungen vorzunehmen sind.

Die strategische Analyse-Phase (vgl. Pkt. 1 in Abbildung 2) entspricht somit auch den Kontext-Anforderungen der ISO 9001:2015 in den Kapiteln 4.1. und 4.2. Dies macht deutlich, dass moderne Qualitätsmanagementsysteme einen verstärkten Fokus auf die Umsetzung strategischer Unternehmensführungsmethoden fordern. Dadurch geht die Entwicklung weg von technokratischen Qualitätssicherungsmethoden hin zu ganzheitlichen Unternehmensführungssystemen, welche auf den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg abzielen.

Auf Basis der Kontext-Analyse in diesem strategischen Planungsprozess wird die weitere Strategieentwicklung eingeleitet. Neben der Erarbeitung der Strategie ist dabei auch die Strategiekontrolle und somit das Herunterbrechen der strategischen Leitlinien in konkrete, messbare Zielsetzungen und operative Maßnahmen ein wesentlicher Baustein des strategischen Managements.

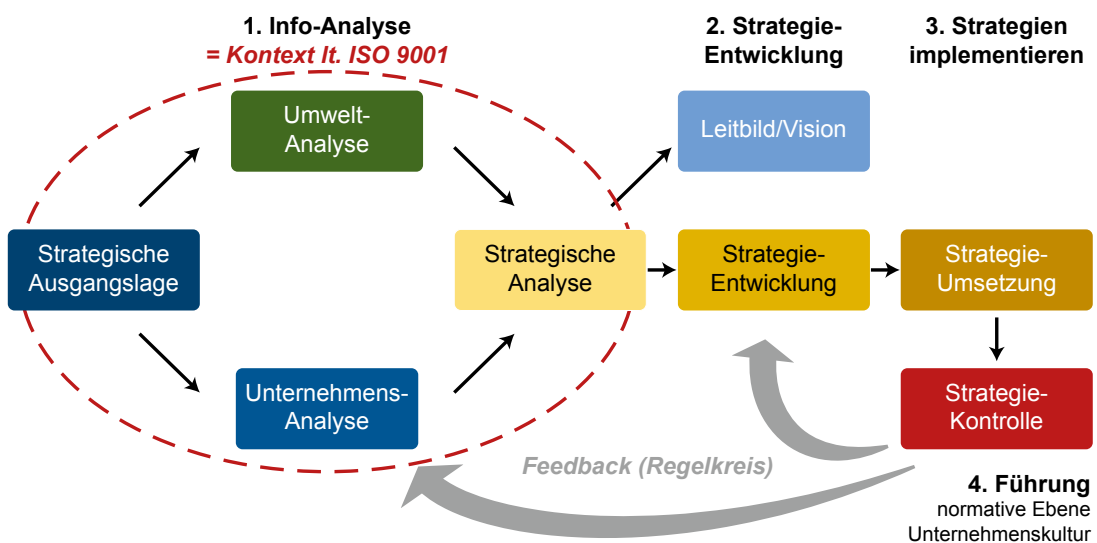


Abbildung 2: Strategischer Planungsprozess

### Strategische Planung ist ein Szenario.

- ✓ Eine strategische Planung hat immer mit einer unsicheren Zukunft zu tun.
- ✓ Eine strategische Planung ist eine Szenario-Methode.
- ✓ Ein Szenario ist eine allgemeine, verständliche Beschreibung einer möglichen Situation in der Zukunft, die auf einem komplexen Netz von Einflussfaktoren beruht, sowie die Darstellung einer Entwicklung, die aus der Gegenwart in diese Zukunft führen könnte.



Um das strategische Management besser verstehen zu können, wird anhand des hierarchischen Definitionsansatzes der grundsätzliche Aufbau der Organisationen dargestellt. Mit dem hierarchischen Definitionsansatz kann eine Organisation abstrakt dargestellt werden. Er ist in drei Ebenen gliedert: in die normative Ebene, in die strategische Ebene und in die operative Ebene.

### Prozessorientiertes QM-System



Abbildung 3: Hierarchischer Definitionsansatz

Die normative Ebene stellt die oberste Leitung der Organisation dar, in der Vision, Mission und Politik festgelegt werden. Auf dieser Ebene werden das prozessorientierte Qualitätsmanagementsystem (QMS) und die Qualitätspolitik bestimmt. Die Geschäftsleitung verpflichtet sich damit, Verantwortung für die Belange des QMS zu übernehmen, den Qualitätsmanagement-Gedanken im Unternehmen zu fördern und als verbindliche Richtlinie für alle Handlungen im Sinne der Qualitätspolitik, die für die Organisation getan werden müssen, vorzuleben und durchzusetzen. Hier ist „Leadership“ gefordert, d. h. die Führung muss die Fähigkeit besitzen, ihre Mitarbeiter so zu motivieren und sie so einzusetzen, dass sie ihren Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele leisten.

Auf der strategischen Ebene ist das mittlere Management dargestellt. Gemeinsam mit der obersten Leitung wird die Strategie definiert, welche von der Vision und Mission abgeleitet wird. Von der Strategie werden dann die strategischen Ziele (Key Performance Indicators, KPIs) erarbeitet. Auf Basis der KPIs werden die Abteilungs- und Projektziele anhand von eindeutig definierten Kennzahlen für die operative Ebene konkretisiert.

Um die internen Themen des Unternehmens genau bestimmen zu können, ist es notwendig, ihre Identität, Werte und Kultur zu kennen. Identität und Werte sind die wesentlichen Treiber für die Definition des Unternehmens-Zwecks.



### Identität

Die Identität ist ein Selbstbild der Organisation, das von den Führungskräften getragen und auf das Verhalten der Mitarbeiter übertragen werden muss. Die Identität soll auf das Bild im Außen wirksam werden, im Sinne von:

- ✓ Verhaltensweisen
- ✓ Kommunikation
- ✓ Erscheinungsbild

Die Identität definiert sich aus der Abgrenzung zum organisatorischen Umfeld und ist der ständige Balance-Akt zwischen Bewahrung und Behauptung der eigenen Bedürfnisse und der Anpassung an die Erwartungen und Forderungen der Gesellschaft. Die Identität beinhaltet zeitliche Kontinuität – Kernideologien bleiben bestehen und sind eine Quelle für Inspiration und Führung.

Zur Identität gehören auch Werte, welche im allgemeinen Sprachgebrauch als moralisch gut betrachtete Eigenschaften bezeichnet werden. Sie drücken sich in unseren Handlungsmustern aus und zeigen damit auch ihre Auswirkungen auf die Produkte und/oder Dienstleistungen. Sie haben Einfluss auf unser Tun.



### Werte

Werte sind Orientierungsstandards bzw. Eigenschaften, die sich in gewissen Handlungsmustern ausdrücken. Werte sind einige wenige (meist 3 bis 4) wirkliche tiefe Überzeugungen, an die in einem Unternehmen geglaubt wird, selbst dann, wenn sie im Wettbewerb einen Nachteil darstellen.

Fragestellungen zur Identifikation der Werte sind beispielsweise:

- ✓ Was ist uns wichtig?
- ✓ Welche Werte sollten eingehalten werden?
- ✓ Was sind unsere grundsätzlichen Einstellungen?
- ✓ Was sind unsere Grundsätze im Verhalten?
- ✓ Wie gehen wir miteinander um?
- ✓ Zu welchen Werten verpflichten wir uns?
- ✓ Was sind unsere „Goldenen Regeln“ im Umgang mit Partnern?

Die Position am Markt, in der sich die Organisation gut vertreten fühlt, ist wesentlich für die strategische Ausrichtung, da die Identität der Organisation einen entsprechenden Einfluss hat. Werte und Verhaltensmuster können die Position stärken, aber auch schwächen, wenn sie nicht übereinstimmen.

### Identität, Werte und Position

Werte und Identität haben einen wesentlichen Einfluss auf die Positionierung des Unternehmens am Markt. Eine Positionierung am Markt bedeutet, dass ein Unternehmen sein Produkt bzw. seine Dienstleistung so in den Köpfen potentieller Auftraggeber platziert, dass es eine einzigartige Marktstellung einnimmt und unverwechselbar wird.



Folgende Fragestellungen sollen bei der Identifikation der Identität helfen:

- ✓ Was hat unser Unternehmen, das für die Welt von Interesse ist?
- ✓ Wie unterscheiden wir uns vom Wettbewerb?
- ✓ Warum ist das für den Kunden wichtig?

Organisationen müssen sich am Markt integrieren, Menschen in den Organisationen. Hier müssen gewisse Integritätsbedingungen hingenommen werden.

### Integrität

- ✓ Integrität ist die Übereinstimmung zwischen den eigenen Idealen und Werten und der Welt des Unternehmens und seines Marktes.
- ✓ Integrität stellt das grundlegende Element für die Übereinstimmung zwischen Anspruch und Handeln dar.
- ✓ Einhaltung von Zusagen
- ✓ Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit



Die Identität und die Werte haben starken Einfluss auf den Zweck der Organisation und werden daher auch meist in der Mission mitabgebildet. Der Begriff der Business Mission wird häufig mit dem unternehmerischen Auftrag übersetzt.

### Mission

Eine Mission stellt den einmaligen und andauernden Zweck einer Organisation dar, der sowohl in der Vergangenheit als auch in der Zukunft Gültigkeit haben soll.



Anzuwendende Fragestellungen sind beispielsweise:

- ✓ Welchen Zweck erfüllt unser Unternehmen (Daseinszweck)?
- ✓ Wer sind wir?
- ✓ Warum existieren wir?
- ✓ Was ist unser Auftrag?
- ✓ Wo liegt der Nutzen, den die Organisation stiftet?
- ✓ Welches Geschäft wollen wir betreiben?
- ✓ Woran glauben wir?
- ✓ EFQM: Welche Kernkompetenzen prägen uns?

Nach innen transportiert die Mission eine klare Aussage über den Sinn des Handelns im Rahmen der täglichen Arbeit der Mitarbeiter.

Nach außen erzeugt sie gezielte Erwartungen über die Art der Qualität der Leistungserstellung beim Kunden.

Die Definition der Mission kann auch wirtschaftliche Ziele und Werte sowie Markt, Produkt- und Serviceleistungen beinhalten. Nach außen soll dabei ausgedrückt werden, wie die Organisation von ihren Kunden, der Gesellschaft und anderen Interessensgruppen gesehen werden möchte. Damit kann ein gewisses Vertrauen aufgebaut werden, welches von der Organisation durch ihre Loyalität bestätigt wird.

### Vision

Eine Vision zeigt das Zukunftsbild, in welchem sich eine Organisation in den nächsten Jahren sieht. Dabei soll auch die Kundenperspektive berücksichtigt werden, denn Mitarbeiter, Wirtschaft und Gesellschaft sollen dieses Zukunftsbild mit Assoziationen verbinden können.

Eine Vision kann grundsätzlich in zwei Dimensionen definiert werden:

- ✓ die Sinn-Dimension, welche erhabene, im Grunde nie vollständig erreichbare Ideale enthält, die eine zeitlose Gültigkeit haben.
- ✓ die Herausforderungs-Dimension, die profane, erreichbare und zeitlich limitierte Ziele enthält.

Fragestellung:

- ✓ In welche Richtung wollen wir uns weiterentwickeln?
- ✓ Wie sehen unsere Kunden und unser Unternehmen in den nächsten Jahren aus?

Bei der Definition der Vision muss darauf geachtet werden, dass sie realistisch und erfüllbar ist. Einen wesentlichen Einfluss haben dabei die internen Rahmenbedingungen und die Positionierung am Markt. Die nachfolgende Abbildung 4 zeigt den Visionshorizont, der bei der Definition der Vision eine Hilfestellung sein soll, um langwierige Diskussionen zu vermeiden und eine optimale Vision kreieren zu können.





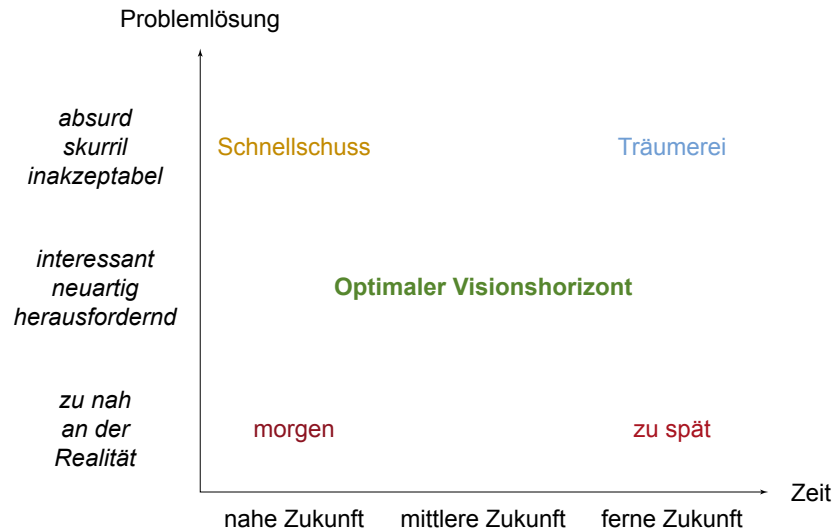


Abbildung 4: Visionshorizont

Mit der Vision, Mission und den unternehmerischen Werten muss das Unternehmen seine Kunden und Stakeholder überzeugen und von seinen Produkten und Dienstleistungen begeistern! Eine Vision kann nur dann erfolgreich verfolgt und erreicht werden, wenn sich die Mehrzahl der Mitarbeiter damit identifizieren kann und sich damit verbunden fühlt.

## Kontrollfragen

1. Worin liegt für eine Organisation der Schlüssel zum Erfolg?
2. Was bedeutet strategisches Management für eine Organisation?
3. Was ist mit strategischer Planung gemeint?
4. Wozu dient der hierarchische Definitionsansatz und aus welchen Ebenen besteht er?
5. Was wird mit den Begriffen „Mission“ und „Vision“ ausgedrückt?

