

Praxis Qualitätsmanagement

**Klaus W. Jamin**

**mit Tobias Haupt, Florian Kainz, Andre M. Schmutte**

# **Handbuch des Qualitätsmanagements für Sportvereine**



Berliner  
Wissenschafts-Verlag



Handbuch des Qualitätsmanagements für Sportvereine

# Praxis Qualitätsmanagement

Herausgegeben von Klaus W. Jamin  
mit Tobias Haupt, Florian Kainz & Andre M. Schmutte

in Zusammenarbeit mit  
Rainer Gömmel, Urs Meier, Christoph Oberlehner, Alexander Resch,  
Viktoria Schnaderbeck, Katharina Schöttl und Klaus-P. Wagner

Klaus W. Jamin  
mit Tobias Haupt, Florian Kainz, Andre M. Schmutte

# **Handbuch des Qualitätsmanagements für Sportvereine**



BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist unzulässig und strafbar.

Hinweis: Sämtliche Angaben in diesem Fachbuch/wissenschaftlichen Werk erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung und Kontrolle ohne Gewähr. Eine Haftung der Autoren oder des Verlags aus dem Inhalt dieses Werkes ist ausgeschlossen.

Lizenz der Bilder auf dem Umschlag

Olympiastadion Berlin:

Urheber: Martijn Mureau

Lizenz: [https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Olympiastadion\\_Berlin\\_Sep-2015.jpg](https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Olympiastadion_Berlin_Sep-2015.jpg)

Wembley Stadion London:

Urheber: Jbmg40

Lizenz: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Wembley\\_Stadium\\_interior.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Wembley_Stadium_interior.jpg)

© 2017 BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG GmbH,

Markgrafenstraße 12–14, 10969 Berlin,

E-Mail: [bwv@bwv-verlag.de](mailto:bwv@bwv-verlag.de), Internet: <http://www.bwv-verlag.de>

Druck: docupoint, Magdeburg

Gedruckt auf holzfreiem, chlor- und säurefreiem, alterungsbeständigem Papier.

Printed in Germany.

ISBN Print: 978-3-8305-3789-2

ISBN E-Book: 978-3-8305-2248-5

*Die Autoren trauern  
um ihren Herausgeber  
Klaus Jamin*



# Vorwort der Herausgeber

*Klaus Jamin mit Tobias Haupt, Florian Kainz & Andre M. Schmutte*

Das vorliegende Handbuch wurde von Praktikern geschrieben, die sich seit vielen Jahren mit dem Thema Qualitätsmanagement auseinandersetzen und in ihrem jeweiligen Bereich eine große Zahl von Überprüfungen des Qualitätsmanagements in unterschiedlichen Vereinen durchgeführt haben.

Bei dieser Tätigkeit wurden Erfahrungen gesammelt, Methoden und Checklisten entwickelt und Vorgehensweisen erprobt, die vor allen Dingen für Vereine geeignet sind, die ein Qualitätsmanagement selbst einführen wollen und gegebenenfalls einem Berater mit fundiertem Wissen zur Seite stehen möchten. Das eigene Grundwissen im Gebiet des Qualitätsmanagements hilft dem Manager dabei, dass er nicht mehr so sehr vom Berater abhängig ist, nicht von Fremdwörtern oder der speziellen QM-Sprache überfordert wird und auch nicht am Ende einer Beratung das Gefühl haben muss, als würde er seinen eigenen Verein nicht mehr verstehen.

Qualitätsmanagement ist einfach. Qualitätsmanagement gilt international und wird selbst von kleinsten Vereinen als Vorgehensweise geschätzt, um Ordnung in den Verein und vor allen Dingen in die Prozesse zu bringen. Qualitätsmanagement dient aber besonders der Mitgliederorientierung. Die Prozesse im Verein können noch so gut laufen, wenn die Mitglieder nicht zufrieden sind.

Trotz dieser Vorteile wagen sich Vorstände von Vereinen selten allein an das Qualitätsmanagement heran. Deswegen haben wir dieses Buch geschrieben und hoffen, dass es eine Unterstützung für Ihre tägliche Arbeit ist. Die Vorgehensweise, um ein Qualitätsmanagement einzuführen, ist einfach und klar dargestellt und ausführlich kommentiert.

In den vielen Beispielen aus der Praxis wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Im Sinne der Gleichbehandlung gelten entsprechende Begriffe für beide Geschlechter.

Bei diesem Buch handelt sich überwiegend um einen praktischen Leitfaden. Daher wurden die Autoren von Fachleuten unterstützt.

Danken möchten wir an dieser Stelle Anja Kristina Jamin, die die Karikaturen in diesem Buch gezeichnet hat, und Karin Thalmeier für das Endlektorat, ihre Unterstützung und wertvollen Hinweise.

München, im Frühjahr 2017

Klaus W. Jamin mit Tobias Haupt, Florian Kainz & Andre M. Schmutte

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	11
<b>A Einführung in das Qualitätsmanagement .....</b>	<b>13</b>
<b>1 „QM schießt keine Tore?“</b>	
<b>Qualitätsmanagement im Sportverein! .....</b>	<b>13</b>
<i>Andre M. Schmutte, Florian Kainz, Tobias Haupt</i>	
<b>2 Die Entwicklung und Verwaltung</b>	
<b>der Qualitätsmanagement-Normen .....</b>	<b>21</b>
<i>Urs Meier</i>	
<b>3 Praktische Tipps zum Aufbau</b>	
<b>eines Qualitätsmanagementsystems .....</b>	<b>29</b>
<i>Klaus-P. Wagner</i>	
3.1 Qualitätsmanagement beginnt im Kopf. ....	29
3.2 Ein Blick in die Kapitel der Norm DIN ISO 9001:2015. ....	33
<b>4 Instrumente des Qualitätsmanagements –</b>	
<b>anfängliche Einwände, praktischer Nutzen .....</b>	<b>43</b>
<i>Klaus-P. Wagner</i>	
<b>5 Der Weg zum Zertifikat .....</b>	<b>54</b>
<i>Klaus-P. Wagner</i>	
5.1 Die wichtigsten Fragen rund um das Audit. ....	54
5.2 Fragenkatalog für das interne Audit als Vorbereitung	
auf die Zertifizierung. ....	57
<b>6 Exzellenzmodelle – der nächste Schritt zur Spitzenleistung. ...</b>	<b>68</b>
<i>Andre M. Schmutte, Florian Kainz, Tobias Haupt</i>	
6.1 Streben nach langfristigem Geschäftserfolg .....	68
6.2 Der EFQM Excellence Award und der Ludwig-Erhard-	
Preis – die höchsten Auszeichnungen für Organisationen in	
Europa und Deutschland .....	73

<b>B</b>	<b>Das Qualitätsmanagementhandbuch für den Sportverein</b> .....	75
	<i>Klaus W. Jamin</i>	
<b>C</b>	<b>Fallstudie:</b>	
	<b>Prozessmanagement und Prozessoptimierung am Beispiel eines Fußball-Bundesligisten</b> .....	217
	<i>Tobias Haupt, Florian Kainz, Andre M. Schmutte, Katharina Schöttl, Viktoria Schnaderbeck</i>	
<b>1</b>	<b>Zielsetzung und Aufgabenfelder eines Geschäftsprozessmanagements (GPM)</b> .....	219
1.1	Geschäftsprozesse: Die Wertschöpfung für den Kunden . . . .	219
1.2	Steuerung der Wertschöpfung durch integriertes Geschäftsprozessmanagement. ....	220
<b>2</b>	<b>Die GPM-Praxis bei einem Fußball-Bundesligisten</b> .....	224
2.1	Ausgangssituation und Zielsetzung des Projekts .....	224
2.2	Projektaufbau und Projektphasen .....	225
2.3	Darstellung der unterschiedlichen Geschäftsprozesse .....	226
2.4	Durchführung von Optimierungsanalysen .....	229
2.5	Präsentation der Ergebnisse und Ableitung von Handlungsempfehlungen .....	230
2.6	Schlussbemerkung und Ausblick. ....	234
	<b>Checklisten</b> .....	235
	<b>Literatur</b> .....	245
	<b>Glossar</b> .....	255
	<b>Autorenverzeichnis</b> .....	273

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wertschöpfung und Fehlleistungen .....	14
Abbildung 2: Von der Zertifizierung zur Exzellenz .....	20
Abbildung 3: Die ISO-Mitglieder .....	26
Abbildung 4: Die Entstehung der Normen .....	27
Abbildung 5: Fehler sind menschlich .....	32
Abbildung 6: Verkündigung der DIN ISO 9001 .....	33
Abbildung 7: Lebenszyklus nach Deming (PDCA-Zyklus) .....	35
Abbildung 8: Wir sind heute schon so gut .....	42
Abbildung 9: Qualitätsmanagement ist und bleibt eine Dauerbaustelle ...	43
Abbildung 10: Monetäre Kennzahlen – ein Blick in den Rückspiegel .....	45
Abbildung 11: Sind Sie sicher, dass das Tempo so passt? .....	46
Abbildung 12: Wir lassen uns nicht fernsteuern .....	47
Abbildung 13: Wer nichts macht, macht auch nichts falsch .....	48
Abbildung 14: Manchmal ist es bequemer, das Gehirn auf Papier auszulagern .....	50
Abbildung 15: Erstzertifizierung als Beispiel für eine Prozessvisualisierung .....	52
Abbildung 16: Muster des Akkreditierungssymbols der DAkkS .....	55
Abbildung 17: Muster eines Zertifikats des IQM e.V. ....	67
Abbildung 18: Das EFQM Exzellenzmodell .....	70
Abbildung 19: Das „RADAR“-Prinzip zur Bewertung der Stärken und Schwächen in der Organisation .....	72
Abbildung 20: Auszeichnungen der EFQM auf den Stufen der Exzellenz .	73
Abbildung 21: Ziele des Qualitätsmanagements im Sportverein .....	75
Abbildung 22: Externe Einflussfaktoren und Trends .....	90
Abbildung 23: Interne und externe Interessengruppen .....	90
Abbildung 24: Vereinsziele .....	91
Abbildung 25: Schematische Darstellung der Elemente eines Prozesses nach DIN EN ISO 9001:2015 .....	92
Abbildung 26: Prozessarchitektur – Hauptprozesse .....	93
Abbildung 27: Prozess Marketing .....	95
Abbildung 28: Linienorganisation .....	96
Abbildung 29: Anzahl der Proficlubs nach Rechtsformen (2016/17) .....	97
Abbildung 30: Organigramm eines kleinen Vereins .....	98
Abbildung 31: Organigramm FC Barcelona .....	99

Abbildung 32: Organigramm VfB Stuttgart . . . . .	99
Abbildung 33: Unsere Ziele . . . . .	105
Abbildung 34: Risiken eines Vereins – unabhängig von den Spielern . . . . .	123
Abbildung 35: Verantwortungsmatrix . . . . .	135
Abbildung 36: Teams . . . . .	142
Abbildung 37: Systematik der dokumentierten QM-Informationen . . . . .	153
Abbildung 38: Dokumentenmatrix . . . . .	154
Abbildung 39: Prozesslandkarte . . . . .	165
Abbildung 40: Turtle Modell . . . . .	166
Abbildung 41: Beispiel für eine Prozesskette . . . . .	166
Abbildung 42: Prozess Mitgliederversammlung . . . . .	168
Abbildung 43: Prozess Vereinswechsel Spieler . . . . .	169
Abbildung 44: Prozess Materialbeschaffung . . . . .	170
Abbildung 45: Prozess Marketing Fanprodukte . . . . .	171
Abbildung 46: Forderungen und Ergebnisse des Qualitätsmanagements . . . . .	172
Abbildung 47: Mitgliederbefragung . . . . .	175
Abbildung 48: Methoden zur Generierung einer Datengrundlage . . . . .	180
Abbildung 49: Evaluationsablauf . . . . .	185
Abbildung 50: Fragebogen zur Messung der Zuschauerzufriedenheit . . . . .	187
Abbildung 51: Interviewleitfragen zur Erfassung der Sponsorenzufriedenheit . . . . .	190
Abbildung 52: IQM e.V. . . . .	203
Abbildung 53: Problembehandlung . . . . .	204
Abbildung 54: Ständige Verbesserung . . . . .	215
Abbildung 55: Aufgabenfelder des integrierten Geschäftsprozessmanagements.. . . . .	220
Abbildung 56: Illustratives Beispiel einer hierarchischen Prozessstruktur . . . . .	222
Abbildung 57: Der Kernprozess „Sponsoring“ . . . . .	227
Abbildung 58: Verlinkung eines Aktivitätenflussdiagramms . . . . .	228
Abbildung 59: Darstellung von unterschiedlichen Prozessabzweigungen . . . . .	228
Abbildung 60: Darstellung der verantwortlichen Funktionsbereiche . . . . .	229
Abbildung 61: Verbesserung des Prozessschritts „Prüfen der Anfrage“ (Ausschnitt 1/3) . . . . .	231
Abbildung 62: Verbesserung des Prozessschritts „Prüfen der Anfrage“ (Ausschnitt 2/3) . . . . .	232
Abbildung 63: Verbesserung des Prozessschritts „Prüfen der Anfrage“ (Ausschnitt 3/3) . . . . .	233

# A Einführung in das Qualitätsmanagement

## 1 „QM schießt keine Tore?“ Qualitätsmanagement im Sportverein!

*Andre M. Schmutte, Florian Kainz, Tobias Haupt*

Sportvereine agieren heute wie kleine oder mittelständische Dienstleistungsunternehmen. Sie stehen im sportlichen und wirtschaftlichen Wettbewerb. Sie brauchen eine klare strategische Ausrichtung, an der sich die Maßnahmen des Vereins für den langfristigen Erfolg orientieren können: Was ist der Kern unseres Vereins, was zeichnet uns aus und macht uns attraktiv für unsere „Kunden“, die Mitglieder, Fans und Sponsoren? Sie „produzieren“ Erlebnisse, die Kunden begeistern und an den Verein binden sollen. Sie verkaufen Produkte, wie Tickets, Fanartikel oder Sportkurse, und müssen knappe finanzielle und personelle Ressourcen managen.

In Sportvereinen findet sich das gesamte Spektrum traditioneller Geschäftsfunktionen und -prozesse wieder. Von Strategie und Marketing über Finanzwesen und Controlling bis zu den operativen Abläufen für das Tagesgeschäft, in unserem Fall das Training und die medizinische Betreuung für die sportliche Leistungsfähigkeit des Spielerkaders, das Ticketing, Merchandising, das Personalmanagement (einschließlich der Spielertransfers) und die kaufmännischen Prozesse, das Bestellwesen und die Logistik, der Lebensmittelverkauf oder die IT. Diese Abläufe des Tagesgeschäfts müssen Vereine effizient organisieren. Sonst verlieren sie im besten Fall Geld. Und schlimmstenfalls Mitglieder, Fans und Sponsoren. Was wieder Geld kostet. Es geht um die Aktivitäten „off the field“. Um die Strukturen und Abläufe, die die Voraussetzungen dafür schaffen, die sportlichen Ziele auf dem Feld zu erreichen und die Rolle im gesellschaftlichen Umfeld erfüllen zu können. Um die Art und Weise, wie wir die Anforderungen unserer Kunden erfüllen, wie wir die Mitglieder, Fans und Sponsoren begeistern.

Denn das zeichnet hohe Qualität aus, die uns als Organisation langfristig erfolgreich macht. Unternehmen sind dann wettbewerbsfähig, wenn zum einen die Erwartungen des Kunden erfüllt sind und der Kunde zum anderen keinen zu hohen Preis zahlen muss. Und genau hier startet das Ringen um die richtige

Balance, die Fokussierung auf das Notwendige und die Vermeidung von Verschwendung. Nur etwa 20–30 % der Tätigkeiten in einer Organisation erbringen einen für den Kunden spürbaren, einen direkt wertschöpfenden Nutzen. Weitere 50 % sind unterstützende und damit zwar aus Kundensicht nicht (oder nur indirekt) wertschöpfende, aber für den langfristigen Erfolg des Unternehmens sinnvolle und notwendige Tätigkeiten. Es verbleiben 20–30 % wertvernichtende, kostentreibende Blind- und Fehlleistungen (Abb. 1, vgl. etwa Jochem / Raßfeld 2014, Schmelzer / Sesselmann 2013, S. 162 ff., Schmutte 2017b,c). Diese 20–30 % Verschwendung lassen sich über gut gestaltete Abläufe deutlich reduzieren, somit Fehlleistungskosten senken und den Kundennutzen erhöhen.

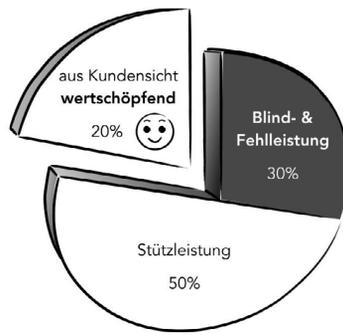


Abbildung 1: Wertschöpfung und Fehlleistungen

Die Frage, was für den Kunden von Wert ist, bedeutete gerade in Deutschland einen Perspektivenwechsel. Der Wert einer Leistung wurde lange Zeit nicht aus Kundensicht, sondern aus Sicht der Fachexperten bestimmt. Qualität ergibt sich aber nicht aus dem technisch Machbaren und auch nicht aus handwerklicher Perfektion, wenn der Kunde dieses Niveau nicht braucht und deshalb auch nicht den höheren Preis bezahlen will. Qualität bemisst sich daran, was dem Kunden nützt, was ihm einen spürbaren Mehrwert liefert. Der Nutzen liegt im Auge des Betrachters. Oder anders gesagt:

*Qualität ist, was der Kunde dafür hält!*

Joseph M. Juran, einer der bekanntesten Qualitätsvordenker, erkannte die Ursache für unternehmerischen Erfolg schon vor langer Zeit in der Kundenorientierung und prägte den Ausdruck „fitness for use“ (vgl. etwa Juran 1974, 2003). Diesen Begriff greift das DIN bei der Qualitätsdefinition als Ergänzung zu „Be-

schaffenheit“ auf und definiert „Gebrauchstauglichkeit (en: fitness for use) [als] Eignung eines Gutes für seinen bestimmungsgemäßen Verwendungszweck, die auf objektiv und nicht objektiv feststellbaren Gebrauchseigenschaften beruht, und deren Beurteilung sich aus individuellen Bedürfnissen ableitet“ (DIN 2008, S. 5). Diesen „bestimmungsgemäßen Verwendungszweck“ und die „Beurteilung aus individuellen Bedürfnissen“ müssen wir heute zwingend aus Kundensicht verstehen. Darüber hinaus müssen Dienstleister „[...] darauf achten, dass sich ihre Leistung nicht nur durch technische Durchführungsqualität (High-Tech), sondern auch durch mit der Dienstleistung verbundene Empfindungsgelände (High-Touch) auszeichnet, die im Wesentlichen interaktiv im Kontakt mit dem Kunden geformt werden“ (Kotler / Keller / Bliemel 2007, S. 555).

Was heißt das jetzt konkret für Unternehmen, besonders für Sportvereine? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus? Im Fokus steht die Konzentration auf die für die Kunden wertschöpfenden Tätigkeiten. Das heißt, alles was für die Zielgruppen nicht von Nutzen ist, ist Verschwendung. Wir kennen das als zentrales Element der **Lean Management** Philosophie, bei der es darum geht, einen hohen Kundennutzen durch schlanke Strukturen und schnelle, flexible Abläufe zu erzielen. Und Schnelligkeit, Flexibilität und letztlich einen hohen Kundennutzen erreichen Sie dann, wenn Sie Verschwendung vermeiden.

In Anlehnung an die klassischen sieben Verschwendungsarten (vgl. Ohno 1988, S. 19 ff.) und ergänzt um einen weiteren, mitarbeiterbezogenen Aspekt sprechen wir heute von **acht Verschwendungsarten**:

- **Überproduktion:**

Es wird mehr produziert, als der Kunde abnimmt, mehr geleistet als der Kunde benötigt. Dadurch werden Ressourcen, die für die Erstellung von wertschöpfenden, aber tatsächlich auch nachgefragten Leistungen eingesetzt werden könnten, unnötig gebunden.

***Beispiele:** Für das eigentliche Trainingsziel unnötige Übungen, unnötig hoher Personaleinsatz für weniger wichtige Aktionen, etc.*

- **Bestände:**

Lagerbestände werden oft als Sicherheitspuffer angelegt, um auf einen möglichen Bedarf schnell reagieren zu können. Sie binden aber Kapital und Flächen, erhöhen das Risiko einer Wertminderung durch Veralterung und kaschieren die eigentlichen Probleme in den Prozessen.

***Beispiele:** Zu großes Lager für Fanartikel, unnötig hoher Bestand an Sportausrüstung und Verbrauchsmaterial, zu große Lebensmittelvorräte, etc.*

- **Transporte:**

Transporte binden Ressourcen für nicht wertschöpfende Tätigkeiten. Mitarbeiter müssen ihre Arbeit unterbrechen, weil benötigte Materialien, Betriebsmittel oder auch Informationen fehlen. Transporte verändern die Position eines Produktes, bringen aber keinen unmittelbaren Kundennutzen.

***Beispiele:** Benötigte Ausrüstung nicht direkt am Trainingsort, unnötig weite Transporte von Verkaufswaren, etc.*

- **Überflüssige Bewegungen:**

Ein ungünstiges Layout des Arbeitsplatzes und fehlende Arbeitsplatzergonomie schränken die Effizienz des Mitarbeiters ein, führen zu Zeitverlust, schlechterer Qualität und im schlimmsten Fall zu Arbeitsunfällen. Es findet keine flüssige Leistungserstellung statt.

***Beispiele:** Lange Wegstrecken zwischen den einzelnen Arbeitsorten, Suchen nach Material, Ausrüstung, Informationen, etc.*

- **Wartezeiten:**

Wenn die Abläufe nicht optimal aufeinander abgestimmt sind, die Prozesse stocken oder Material fehlt, sind Mitarbeiter und Kunden mit Wartezeiten konfrontiert, in denen keine Wertschöpfung stattfindet. Das belastet das Kundenerlebnis, senkt Verkaufszahlen, erhöht die Kosten und senkt die Flexibilität.

***Beispiele:** Spieler warten auf den Trainer, Trainer wartet auf die Spieler, Schlangestehen beim Getränkekauf, Mitarbeiter warten auf Informationen, Verein ist bei externen Anrufen nicht erreichbar, etc.*

- **Übererfüllung:**

Es wird mehr Aufwand betrieben als für die Kundenanforderung notwendig ist, oder schlechte Abläufe führen zu einem vermeidbaren Zusatzaufwand. Das ist etwa bei Leistungen der Fall, die der Kunde nicht erwartet und für die er nicht zahlen will. Die Prozesse sind unnötig komplex.

***Beispiele:** Aufwändige Kontrollmessungen im Training, die für die angestrebte Überprüfung des Fitnesszustands irrelevant sind, aufwändige*

*Unterschriftenregelung bei Einkäufen von Waren von geringem Wert, zeitlich oder personell überdimensionierte Besprechungen, etc.*

- **Fehler:**

Fehler in der Leistungserstellung führen zu Nacharbeiten und Ausschuss, das bedeutet Verschwendung von Ressourcen und Geld. Im schlimmsten Fall verlieren wir einen externen Kunden.

***Beispiele:** Trainingsfehler, unbrauchbare Geräte aufgrund mangelhafter Wartungen oder Lieferung defekter Teile, beschädigte oder verdorbene Verkaufswaren, Fehler im Abrechnungsprozess (Artikelverkauf, Mitgliedsbeiträge o. ä.), mangelhafter Informationsfluss, etc.*

- **Ungenutztes Mitarbeiterpotenzial:**

Wenn Mitarbeiter nicht ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden, verschwendet ein Unternehmen großes Potenzial. Vor allem im Dienstleistungsbereich, der von den Kompetenzen und der Verfügbarkeit der Mitarbeiter besonders abhängig ist, ist das kritisch.

***Beispiele:** Vorhandene Qualifikation des Personals wird im täglichen Einsatz im Verein (Training, Organisation, Verwaltung) nicht ausreichend berücksichtigt, Mitarbeiter, die Abläufe im Alltag ausführen, sind in Planungen oder Verbesserungen nicht eingebunden, etc.*

Sich am Kunden zu orientieren und die Strukturen und Abläufe nach solchen Verschwendungen zu durchforsten, birgt ein immenses Potenzial. Wenn Sie Praktiker nach dem Nutzen fragen, hören Sie Aussagen wie:

- eine höhere Leistungsqualität,
- transparente betriebliche Abläufe,
- verbesserte Kommunikation,
- weniger Konflikte zwischen den Mitarbeitern,
- konstruktiver Umgang mit Fehlern,
- höhere Kundenzufriedenheit,
- weniger Reklamationen und Gewährleistungen,
- geringeres Risiko und dadurch Vorteile in der Produkthaftung,
- Imageverbesserung,
- leichtere Neukundengewinnung und hohe Wiederkauftrate.

Von Großunternehmen sind solche Aussagen vielfach bekannt. Aber sie gelten überall, sind völlig unabhängig von Unternehmensgröße und -branche. Für

kleinere Unternehmen bedeutet es, dass Sie gegenüber Konzernen mit einer hohen Dynamik und Flexibilität punkten, weil sie Ineffizienz, Zeitverluste und Fehler vermeiden. Sportvereine und -verbände stellen über die hohe Kundenorientierung Schwächen im Service ab, steigern die Verkaufserlöse von Merchandisingprodukten oder bauen die Vertrauensbasis bei Partnern und Sponsoren aus und finden leichter Zugang zu finanziellen Quellen.

Manchmal werden auch Gegenargumente ins Feld geführt. Berichte über hohe Kosten für Schulungen und Umstrukturierungen, bürokratischen Aufwand, hohe Belastung der Personalressourcen oder weniger Flexibilität für das Tagesgeschäft trüben die Bilanz. Schaut man in diesen Fällen aber genauer hin, erkennt man, dass solche negativen Erfahrungen nicht auf Qualitätsmanagement an sich zurückgehen, sondern auf Fehler in der Umsetzung. Nicht das Instrument ist schlecht, sondern seine Anwendung. Ja, Qualitätsmanagement erfordert eine Investition zu Beginn, eine Investition zeitlicher, personeller und finanzieller Natur. Aber die Erfolge stellen sich schnell ein und die langfristigen Vorteile überwiegen bei Weitem, wenn es richtig umgesetzt, pragmatisch auf das Notwendige reduziert, gleichzeitig konsequent in den unternehmerischen Alltag integriert wird.

Um die Umsetzung von Qualitätsmanagement in der Praxis erfolgreich zu gestalten und die Leistungsfähigkeit der Organisation kontinuierlich weiter zu entwickeln, stehen unterschiedliche Modelle, Methoden und Vorgehensweisen zur Verfügung, die je nach Situation und Reifegrad des Unternehmens eingesetzt werden. Greifen wir beispielhaft die Normenreihe DIN ISO 9000 ff., die in diesem Buch eine Hauptrolle spielt, und das Exzellenzmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM) heraus: Entgegen mancher Missverständnisse sind diese beiden Modelle nicht alternativ zu sehen. Die Frage ist nicht, ob Sie das eine oder das andere einsetzen, sondern wann welches Modell zu Ihrem Unternehmen passt. Denn sie haben unterschiedliche Zielsetzungen.

Die International Organization for Standardization (ISO) und das Deutsche Institut für Normung (DIN) haben mit der internationalen Normenreihe DIN ISO 9000 ff. den Grundstein gelegt, um den Einstieg in das Qualitätsmanagement zu unterstützen und die Dokumentation weltweit zu vereinheitlichen. Das Vorspiel dazu liefert die Eingangsnorm ISO 9000 mit dem Basiskonzept und den Begriffsdefinitionen. Spannend wird es mit der 9001, denn hier finden Sie die Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagement. Die Norm zeigt über ein Prozessmodell grundsätzliche Zusammenhänge auf und beschreibt, wie unter-

nehmerische Führung, das Gestalten der Geschäftsprozesse und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess dazu beitragen, die Kundenforderungen zu erfüllen. Immer mit dem Ziel, langfristigen Erfolg zu realisieren.

Nach dieser DIN ISO 9001 können Sie Ihre Organisation auch zertifizieren lassen. Mit einer Zertifizierung weisen Sie Ihren Kunden nach, dass Sie ein Qualitätsmanagement nach den Mindestanforderungen umgesetzt haben. Mehr sagt die ISO-Norm nicht aus, weder über die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation noch über konkrete Ergebnisse, die Sie erreicht haben. Sie prüft und zertifiziert nur das Erfüllen der Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem. Aber damit bietet sie auch den passenden Einstieg für Unternehmen, die noch keine großen Erfahrungen in der Umsetzung von Qualitätsmanagement und in der permanenten Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit haben.

Ergänzt wird die internationale, branchenunabhängige ISO-Norm durch branchenspezifische Qualitätsinitiativen und Gütesiegel. In der Sportbranche kennen wir etwa das von den Landesverbänden vergebene Gütesiegel „Seniorenfreundlicher Turn- und Sportverein“, das eine besondere Qualität der Vereinsarbeit für ältere Mitglieder bestätigt, oder das Qualitätssiegel „Sport pro Gesundheit“, das der Deutsche Olympische Sportbund in Zusammenarbeit mit der Bundesärztekammer entwickelt hat und zu dem auch ein Qualitätsmanagement-Handbuch vorliegt (vgl. DOSB 2006).

Jene Vereine, die über die Basisanforderungen hinaus ihr Qualitätsmanagementsystem ausbauen und ihre Leistungsfähigkeit weiter steigern wollen, brauchen andere, weitergehende Modelle. Die DIN ISO versucht sich immer wieder mit ihrer Norm 9004. Früher sollte sie eine Leitlinie zur Exzellenz sein, heute setzt sie sich mit dem „Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation“ auseinander. Auch wenn die ISO 9004 in dieser Form relativ jung ist und die Praxiserfahrungen noch unterschiedlich ausfallen, kann sie Unternehmen darin unterstützen, sich nach einem erfolgreichen Einstieg vom Basisniveau der 9001 oder 15224 weiterzuentwickeln und die Wettbewerbsfähigkeit weiter auszubauen.

Noch einen Schritt weiter gehen Exzellenzmodelle wie das European Excellence Model der EFQM (vgl. EFQM 2012) und der deutschen Initiative des Ludwig-Erhard-Preis e.V. Sie beschreiben die Erfolgsfaktoren exzellenter Organisationen und setzen quasi die „Bestmarke“. Diese Messlatte unterstützt Unternehmen dabei, systematisch ihre Stärken und Verbesserungspotenziale

zu erkennen. Auf diese Weise können in Qualitätsmanagement erfahrene Organisationen ihre erfolgskritischen Tätigkeiten und Ergebnisse bewerten und über gezielte Verbesserungsmaßnahmen unternehmerische Spitzenleistungen entwickeln.

Wie bei Leistungssportlern ist auch das Entwickeln unternehmerischer Spitzenleistungen ein Prozess über mehrere Jahre. Und wie im Sport würde ein Fitnessprogramm für Profis den unerfahrenen Einsteiger restlos überfordern. Deshalb ist es für den Erfolg wichtig, je nach Situation das passende Modell zu wählen. Unternehmen mit weniger Erfahrung steigen mit den Basisanforderungen des ISO-Modells ein und finden passende Unterstützung für den Aufbau eines strukturierten Qualitätsmanagements. Im Laufe der Zeit muss das Fitnessprogramm an Intensität zulegen. Erfahrene Unternehmen greifen dann zu den weitergehenden Exzellenzmodellen (Abb. 2). Man kann also vereinfacht sagen:

*Von der Zertifizierung zur Exzellenz, oder: ISO ist der Start, EFQM das Ziel.*

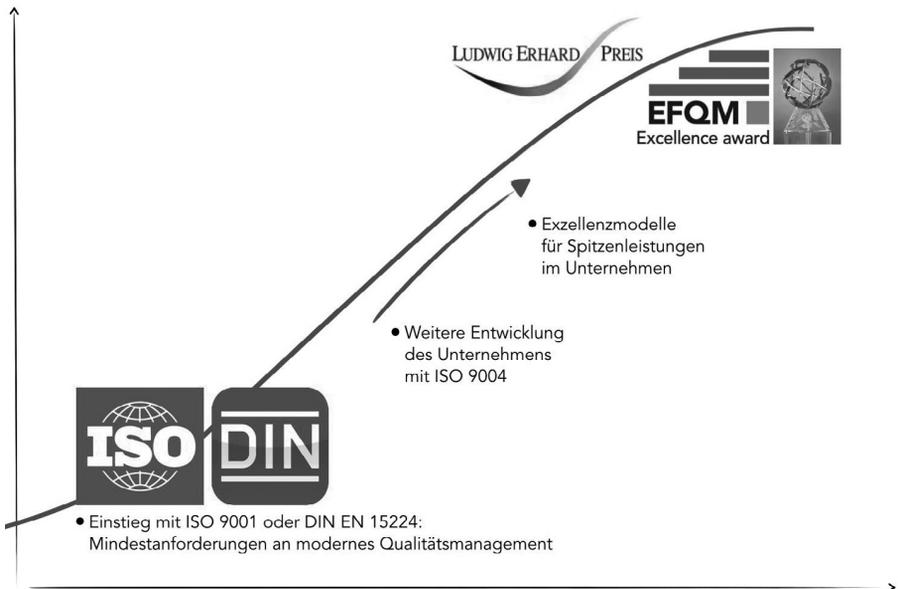


Abbildung 2: Von der Zertifizierung zur Exzellenz

## **2 Die Entwicklung und Verwaltung der Qualitätsmanagement-Normen**

*Urs Meier*

Laut Definition bedeutet Qualitätsmanagement nichts anderes als aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität (vgl. DQS, Stichwortverzeichnis). Dies umfasst üblicherweise das Festlegen der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele, die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die Qualitätssicherung und die Qualitätsverbesserung.

### **Wie entstanden Normen?**

Der Begriff Qualität ist vermutlich so alt wie der Warenhandel: Die Qualität der eingetauschten Ware musste mit der Gegenleistung übereinstimmen (vgl. Paeger 2011). Ganz am Anfang des Handels wurde Ware direkt mit Ware getauscht. Man konnte also genau prüfen, was man kaufte und ob der Tauschwert gerecht war. Mit der Zunahme des Handels wurde das Thema Qualität immer wichtiger. Im Mittelalter übernahmen die Zünfte die Rolle der Qualitätssicherung. Sie erließen Vorschriften und Kontrollen, wie eine bestimmte Ware beschaffen sein muss.

Mit der industriellen Revolution erhielt dieses Thema in eine neue Dimension. In der Fließbandfertigung stellten meist ungelernte Arbeiter im Akkord komplexe Produkte her, wie zum Beispiel ein Auto. Der amerikanische Ingenieur Frederick Taylor entwickelte Anfang des 20. Jahrhunderts die wissenschaftliche Betriebsführung. Eine eigene Funktion bei dieser Arbeitsteilung hatte der „Inspekteur“. Seine Aufgabe war es, das fertige Produkt zu prüfen und nicht funktionierende Teile auszusortieren. Sie wurden später repariert und wieder in den Kreislauf eingeschleust. Es wurde aber ziemlich rasch erkannt, dass es besser und billiger war, die Teile vor dem Einbau auf Qualität zu prüfen. Der Ingenieur Walter A. Shewart hat in den 30er Jahren bei Bell Telephone Laboratories eine statistische Methode zur Qualitätssteuerung, wie die Qualitätsregelkarte entwickelt.

Aber erst der 2. Weltkrieg brachte der modernen Qualitätskontrolle den richtigen Durchbruch. Die amerikanische Regierung drängte auf eine konsequente Qualitätskontrolle bei Zulieferern der Streitkräfte. Ein Schüler Walter A. She-

warts, W. Edwards Deming, führte statistische Prozesskontrolle ein. Auf dieser Grundlage wurde 1959 die verabschiedete Norm MIL Q-9858 Quality Program Requirements entwickelt, der bald ähnliche NATO-Normen (AQAP – Allied Quality Assurance Programs) folgten.

Für die zivile Industrie waren diese Qualitätsfragen nach dem Krieg zu teuer. Die Waren ließen sich auch so sehr gut verkaufen und es wurden glänzende Umsätze gemacht. Japan aber war die Ausnahme. Durch die beiden Atombomben von Hiroshima und Nagasaki und den verlorenen Krieg war die Wirtschaft am Boden. Für den Wiederaufbau setzte Japan von Anfang an auf Qualität. Die Japanese Union of Scientists and Engineers lud W. Edwards Deming zu verschiedenen Vorträgen ein. Demings Ideen wurden in Japan sehr ernst genommen. Vor allem sein Qualitäts-Regelkreis (Abweichungen vom Standard werden analysiert, Ursachen gefunden und korrigiert) wurde konsequent angewendet.

Im Jahre 1951 hat der Wirtschaftsingenieur Joseph M. Juran ein Quality Control Handbook veröffentlicht. Auch er wurde nach Japan eingeladen, um seine Ansichten dort umzusetzen. Die Qualitäts-Trilogie von Juran war:

1. **Qualitätsplanung** (Definition der Qualitätsziele sowie die Planung von Produktionsprozessen und Qualitätskontrollen)
2. **Qualitätsregelung** (Bewertung des Qualitätsstandes und daraus das Festlegen von Maßnahmen)
3. **Qualitätsverbesserung**

Das Kredo von Juran war: Qualität ist eine Managementphilosophie. Im Mittelpunkt steht der Kunde. Das Verhältnis Kunde – Lieferant bezeichnet nicht nur das Verhältnis des Unternehmens nach außen, sondern findet sich auch intern. Ein Mitarbeiter in einem Unternehmen kann auch „Kunde“ eines anderen Mitarbeiters sein.

Die Lehren Demings und Jurans wurden in Japan viel beachtet und wurden dort von Wissenschaftlern und Ingenieuren weiterentwickelt. Sie entwickelten

- Taichi Ohno das Toyota Production System,
- Kaoru Ishikawa die Company Wide Quality Control (Einbezug aller Mitarbeiter bei der Qualitätskontrolle),
- Genichi Taguchi den Gebrauch statistischer Methoden für die Fertigungsplanung,

- Shigeo Shingo das Poka Yoke-System zur sofortigen Entdeckung von Fehlern und die Fehlerquelleninspektion,
- Yoji Akao und Shigera Mizuno das Konzept des Quality Function Deployment (QFD) (Einbezug der Kunden im Produktentstehungsprozess).

In den 1970er Jahren war der Vorteil der Qualität unübersehbar. Die Elektronik-, Optik- und Motorradindustrie war fest in japanischer Hand. Später wurde auch die japanische Autoindustrie eine Bedrohung für amerikanische und europäische Unternehmen.

Seit dem 2. Weltkrieg hat sich der Markt total gewandelt, vom Herstellermarkt zum Kundenmarkt. In einem Herstellermarkt wird gekauft, was im Angebot ist. Im Kundenmarkt entscheidet der Kunde, was er kaufen will. In so einem Umfeld haben die Qualitätsanforderungen einen sehr hohen Stellenwert bekommen, und ein Unternehmen wird an der Qualität seiner Produkte gemessen und auch der wirtschaftliche Erfolg hängt sehr stark davon ab.

## **Was ist eine Norm (Standard)?**

Das Wort „Norm“ stammt aus dem Lateinischen („norma“) und bedeutet ursprünglich „Winkelmaß“. Es ist eine „allgemein anerkannte, als verbindlich geltende Regel für das Zusammenleben der Menschen“ (Duden 2013). In der Wirtschaft, Industrie, Technik und Wissenschaft handelt es sich um eine Vorschrift, eine Regel oder Richtlinien für die Herstellung von Produkten beziehungsweise die Durchführung von Verfahren oder die Anwendung von Fachtermini (vgl. Duden 2013).

Eine Norm ist ein Dokument, das Anforderungen, Spezifikationen, Leitlinien oder Merkmale festlegt, die immer wieder verwendet werden können. Es stellt sicher, dass Materialien, Produkte, Prozesse und Dienstleistungen für ihre Zwecke geeignet sind.

*„Normen sind stärker als Gesetze: Wer sie missachtet, den bestraft der Markt.“ (Reto U. Schneider, Redaktion „NZZ Folio“)*

## Wer verwaltet Normen?

Vom 14.–26. Oktober 1946 fand im Institute of Civil Engineers in London eine internationale Konferenz nationaler Normungsorganisationen statt (vgl. ISO 2014a). An dieser Konferenz nahmen 25 Länder mit 65 Delegierten teil. Dort wurde beschlossen, dass es eine neue, internationale Organisation geben sollte, die die Erleichterung der internationalen Koordinierung und Vereinheitlichung der industriellen Standards fördern sollte. Sie sollte zwei große Organisationen ersetzen:

- 1) Die ISA (International Federation of the National Standardizing Associations), gegründet 1926 in New York mit Sitz in der Schweiz. Die ISA hatte 1942 ihre Tätigkeit eingestellt. Sie war hauptsächlich auf Europa ausgerichtet und deshalb eine „metrische“ Organisation.
- 2) Die UNSCC (United Nations Standards Coordinating Committee), gegründet im Jahre 1944 mit Sitz in London. Sie war eine eher „inch“-basierte Organisation mit den wichtigsten Ländern Großbritannien und Vereinigte Staaten von Amerika.

Der Sitz der neuen Organisation wurde nach Genf vergeben, wo die ISO am 23. Februar 1947 ihre Tätigkeit aufnahm. 25 Nationen waren Gründungsmitglieder der ISO, darunter die Schweiz und Österreich. Deutschland trat der ISO im Jahre 1951 bei. Liechtenstein ist bis heute kein Mitglied. Die Schweiz jedoch vertritt die Interessen von Liechtenstein in der ISO und liechtensteinische Firmen sind Mitglied in der SNV (Schweizerische Normen-Vereinigung).

1947 wurde der erste Generalsekretär der ISO gewählt. Es war Henry St. Leger, ein Amerikaner, der aber auch sehr gut Französisch sprach. Er hatte den großen Vorteil, die zwei offiziellen Sprachen der ISO perfekt zu sprechen.

Im Jahre 1949 bezog die ISO mit fünf Angestellten ihre Büros in einem kleinen privaten Haus in Genf.

1951 wurde der erste ISO-Standard veröffentlicht, ISO/R 1: 1951 Standard reference temperature for industrial length measurements. Seit dieser ersten Veröffentlichung wurde der Standard mehrere Male erneuert und geändert. Jetzt ist es der Standard ISO 1:2002: Geometrical Product Specifications (GPS) – Standard reference temperature for geometrical product specification.

In den ersten fünf Jahren der ISO, also bis ins Jahr 1952, wurden gerade einmal zwei sogenannte Recommendations veröffentlicht. So nannte man damals die Normen. Bis 1957 kamen nochmals 57 Recommendations dazu. Es war ein schwieriger Start für die ISO. Während in den 1950er Jahren gerade einmal ca. 100 Recommendations veröffentlicht wurden, kam der Durchbruch in den 1960er Jahren. In dieser Zeit wurden etwa 1400 Recommendations veröffentlicht. Dies spiegelt auch den wirtschaftlichen Aufschwung nach dem 2. Weltkrieg und die Nachfrage nach Normen wider.

Viele Jahre lang nahm die ISO an Seminaren teil, deren Themen das Testen und die Qualitätskontrolle waren. Aber erst 1978 startete die ISO mit dem eigenen Programm. Die Initiative dazu kam von „Spike“ Spickernell, Generaldirektor von BSI (British Standard Institution). Es brauchte viel Diskussionen und Überzeugungen, bevor der Titel und das Ziel eines neuen technischen Komitees Tatsache wurde. Das Resultat war das technische Komitee für „Quality Management and Quality Assurance (TC176)“. Dieses Komitee entwickelte dann die ISO 9000 Reihe, die eine der eindrucksvollsten und wichtigsten Normen der ISO wurde.

Im Lauf der Jahre wurden 19.573 internationale Standards entwickelt und es arbeiten 154 Vollzeitangestellte im zentralen Sekretariat in Genf (Angaben per 31.12.2012). Englisch und Französisch sind die offiziellen Sprachen der ISO. Die Veröffentlichung der ISO-Normen wird nur in diesen beiden Sprachen gemacht. Die nationalen Normungsorganisationen sind für die Übersetzung in die Landessprachen verantwortlich.

Zurzeit sind über 160 Länder in der ISO vertreten. Pro Mitglied wird ein Land vertreten, aber es kann auch nur ein Mitglied pro Land geben. Es gibt technische (zum Beispiel MP3 oder Telefonkarten), klassifikatorische (zum Beispiel Ländercodes, Währungscodes etc.) und Verfahrensstandards (zum Beispiel Qualitätsmanagement nach ISO 9000).



Abbildung 3: Die ISO-Mitglieder  
Quelle: ISO 2014c

## Wie werden Normen festgelegt?

Eine ISO-Norm wird von einem Expertenteam in einem technischen Ausschuss entwickelt (vgl. ISO 2014b). Sobald die Notwendigkeit einer Norm festgestellt wurde, treffen sich diese Experten und erstellen einen Arbeitsentwurf. Dieser Entwurf wird dann an die ISO-Mitglieder verschickt und um ein Feedback gebeten. Wird dann ein Konsens erreicht, wird der Entwurf zu einer Norm.