

Qualitätsmanagement

zentraler Bestandteil moderner Management-Systeme

Reinhard Bechmann
DGB Technologieberatung e.V. Berlin-Brandenburg
Referat bei der Fach- und Informationsmesse
BR aktiv, 28.09.2004



Inhalte des Referats

- Entwicklung des Qualitätsmanagements
- Ziele und Probleme des Qualitätsmanagements
- Kernpunkte und Handlungsfelder aus Arbeitnehmer-Sicht

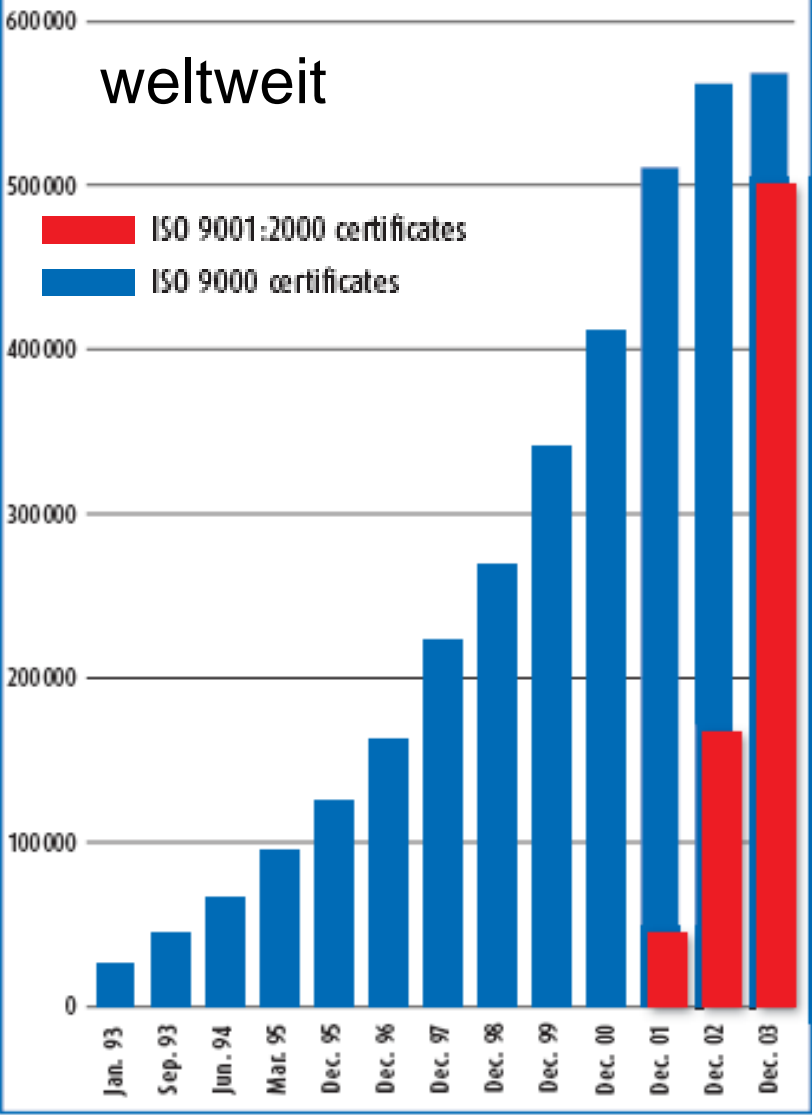


Entwicklung des Qualitätsmanagements (QM)

- Grundlagen im produzierenden Gewerbe: Qualitätssicherungsmaßnahmen zur Senkung von Reklamationen und Ausschuss
- Erste weltweite Normierung 1987 durch die ISO (internationale Normungsorganisation): ISO 9000 – 9004
- zuletzt im Jahre 2000 überarbeitete Normen ISO 9000, 9001 und 9004:2000
- seit Mitte der 90er Jahre: Qualitätsmanagement in Europa nach Bewertungsverfahren der European Foundation for Quality Management (EFQM): weniger formal, dafür mit Erfüllungsgrad 0 – 100 %, verbunden mit Wettbewerb zum European Quality Award



Entwicklung der QM-Zertifikate nach ISO



im Jahr	2001	2002	2003
Europa	269.950	292.970	267.732
Deutschland	41.629	35.802	24.889



besondere Normen und Verfahren

branchenbezogene Qualitätsnormen:

- ISO TS 16949 für Automobilzulieferer (TS = Technical Specification)
- QS 9000/ VDA 6.1 für Fahrzeugbauer (Verband der Automobilindustrie)
- IFS (International Food Standard) für Nahrungsmittelhersteller
- PROMEX für Expressdienste
- MÖFORM für Umzugs-Dienstleister

European Quality Award für:

- Große Organisationen und Unternehmen
- Unternehmenseinheiten
- öffentlichen Sektor
- Klein- und Mittelbetriebe
 - a) unabhängig
 - b) als Niederlassungen größerer Organisationen
- in Deutschland speziell für öff. Verwaltung: CAF



Qualitätsanforderungen am Beispiel Gütertransport

Zuverlässigkeit, d.h. die Lieferung erfolgt

- pünktlich (wie vereinbart oder so schnell wie möglich)
- am richtigen Ort, bei der richtigen Person (ggf. Vertreter)
- unbeschädigt (ggf. entsprechend gekühlt oder erwärmt)

Freundlichkeit bei Lieferung und vor- und nachgelagerter Kommunikation

Verständlichkeit der Lieferbedingungen und der Preisgestaltung



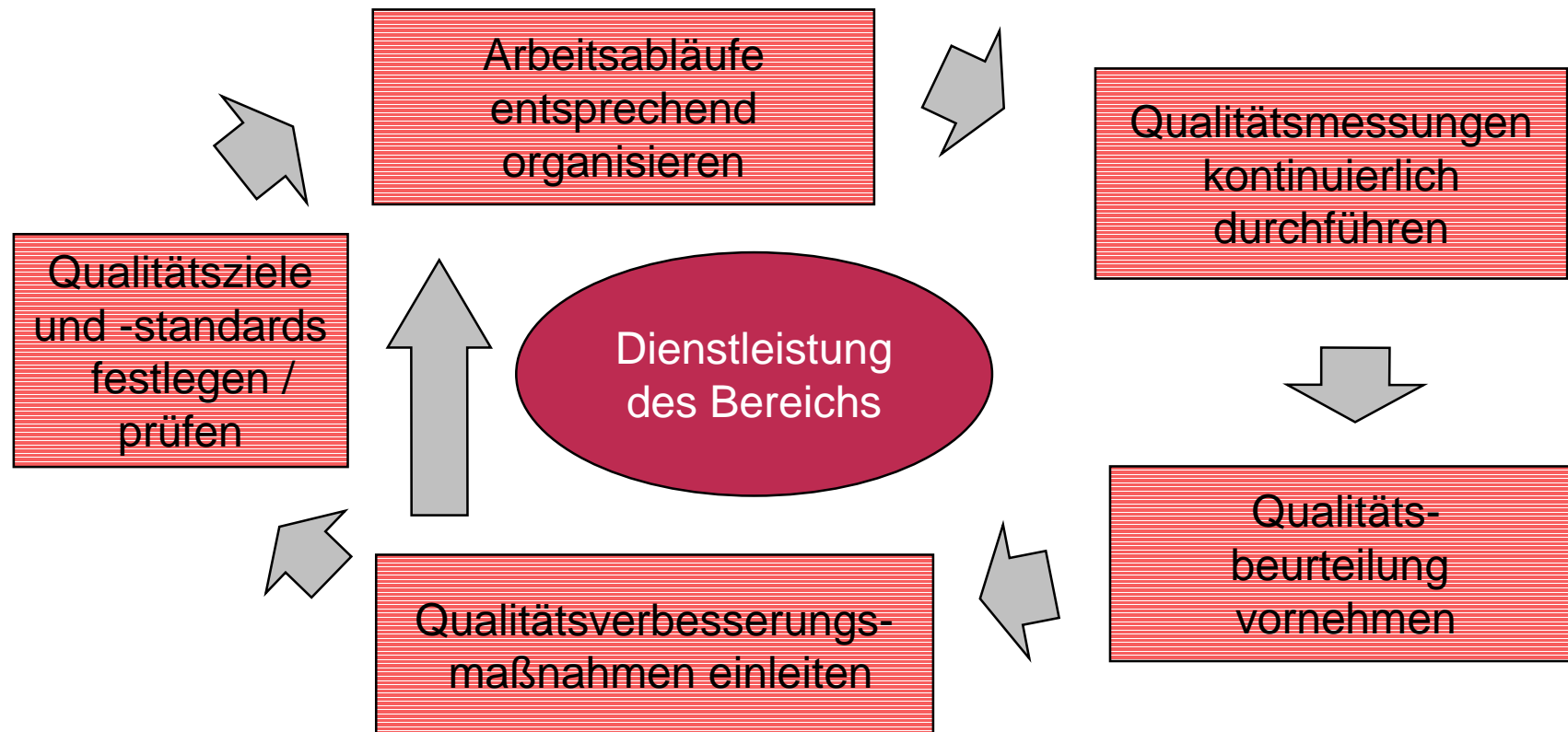
Ziele des Qualitätsmanagements

gute Qualität mit möglichst geringem Aufwand sicherstellen, d.h.

- Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens/ der Organisation entsprechen den eigenen Versprechungen und den Erwartungen der Kunden im Rahmen eines angemessenen Preis-/Leistungsverhältnisses.
- Ressourcen (Personal, Technik, Räume, Material, Leistungen Dritter etc.) werden möglichst effizient eingesetzt.
- Qualität wird von allen Mitgliedern der Organisation als persönliche Aufgabe wahrgenommen.
- Qualitäts-, Finanz- und Umweltziele (besonders bei EFQM) werden unter Einbeziehung der Beschäftigten gleichzeitig erreicht.



Qualitäts-Kreislauf



Verständnis vieler Arbeitgeber von QM

1. Wichtig ist vor allem das Zertifikat.
Es soll wichtigen Kunden den Eindruck vermitteln, dass die eigenen Produkte fehlerfrei sind, auch wenn der Arbeitgeber weiß, dass die eigene Organisation das nicht sicherstellen kann.
2. QM verpflichtet zu höherer Leistung.
Das QM-Regelsystem verlangt von den Mitarbeitern fehlerfreies Arbeiten und bietet durch Fehlernachweise die Möglichkeit, hohe Leistungsanforderungen durchzusetzen und leistungsschwächere oder kritische Beschäftigte bei Bedarf los zu werden.



mögliche Gefährdungen der Beschäftigten

- zusätzliche Aufgaben (z.B. Qualitäts-Prüfungen und Dokumentation) ohne zusätzliches Personal und/oder ohne entsprechende Qualifizierung → verstärkter Zeitdruck, Unsicherheit
- Festlegung von Verfahren/ Arbeitsabläufen ohne ausreichende Rahmenbedingungen (Zeit, Qualifikation, Material)
- individuelle Schuldzuweisung bei Fehlern/Störungen, Drohung mit Haftungsansprüchen
- Eingriffe in die persönliche Gestaltungsfreiheit bei der Arbeit, beim Aussehen und Verhalten
- Entwertung individueller Fertigkeiten durch festgelegte Abläufe
- höherwertige Arbeit ohne entsprechende Bezahlung



Kernpunkte eines fairen Qualitätsmanagement-Systems aus Arbeitnehmer-Sicht

1. QM ist Teil eines Managementsystems in Verbindung mit einem fairen Entgeltsystem, menschengerechten Arbeitsbedingungen, motivierender Personalentwicklung und marktgerechter Produktpolitik.
2. QM dient der Verbesserung der vorhandenen Arbeitsorganisation ohne individuelle Schuldzuweisung bei Fehlern oder Störungen (abgesehen von grober Fahrlässigkeit und Vorsatz).
3. Die Beschäftigten werden zum Mitdenken und Entwickeln eigener Ideen motiviert, denn sie kennen Mängel und Verbesserungschancen meist besser als Führungskräfte und Unternehmensplaner.



zentraler Schritt: Betriebsvereinbarung zum QM, Kerninhalte I

- Ziel: kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) unter Beteiligung der Beschäftigten
- Betriebsrat und betroffene Beschäftigte werden an allen Aktivitäten des Qualitätsmanagements beteiligt, insbesondere an der Entwicklung und Dokumentation der Arbeits-Verfahren und an der Durchführung der Qualitätsprüfungen (Audits).
- Qualitätsorientierte Verfahrensbeschreibungen und Arbeitsanweisungen werden mit der Gefährdungsbeurteilung aus Sicht des Arbeits- und Gesundheitsschutzes verknüpft. Bei Festlegung der Verfahren wird auf die Realisierbarkeit im Hinblick auf Gesundheit, Zeit, Qualifikation und sachliche Ressourcen geachtet.



Kerninhalte einer Betriebsvereinbarung zu QM II

- Gründliche Qualifizierung der Beschäftigten nicht nur für ihre Fachaufgaben, sondern auch für das Verständnis des Qualitätsmanagements und besonders der relevanten Qualitätskriterien und -prüfungen, die zur Fehlervermeidung und -entdeckung erforderlich sind
- Bereitstellung fairer Prämien und
- transparentes Bewertungsverfahren im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagswesens
- Aktive Prüfung der Möglichkeit von Höhergruppierung von Beschäftigten durch den Betriebsrat, wenn sie im Zuge der Einführung von QM höherwertige Aufgaben erhalten



Rechtsgrundlage, Mitbestimmungs-Rechte nach BetrVG I

- § 87 (1) 1: Ordnung im Betrieb; z.B. bezogen auf Kleidungsvorschriften, Auftreten gegenüber Kunden
- § 87 (1) 6: technische Einrichtungen zur Verhaltens- und Leistungskontrolle, z.B. durch Erhebung von Betriebs- und Systemdaten, Lieferdaten, Arbeitszeitdaten, Ergebnisse von elektronischen Qualitätskontrollen bis hin zu elektronischer Leistungserfassung und Auditergebnissen
- § 87 (1) 7: Arbeits- und Gesundheitsschutz: Arbeitsanweisungen und Verfahrensbeschreibungen müssen mit der Verhütung von Unfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen verträglich sein.
- § 87 (1) 10 und 11: Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und Festlegung der Leistungs-Entgelte: ggf. Berücksichtigung von Qualitätszielen bei Gruppen- oder Einzelprämien



Mitbestimmungs-Rechte nach BetrVG II

- § 87 (1) 12: betriebliches Vorschlagswesen: Verfahren, Prämien etc.
- § 94 (2): Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze, z.B. durch Audit-Prüflisten, die evtl. auf einzelne Mitarbeiter angewandt werden
- § 95: Auswahlrichtlinien: Erfahrung mit QM
- §§ 96 – 98: Bildungsmaßnahmen: Berücksichtigung der Funktionsweise und der Anforderungen des QM in der Erstausbildung und betrieblichen Weiterbildung
- §§ 99, 102: personelle Einzelmaßnahmen: Zuweisung neuer oder Wegfall bisheriger Aufgaben
- evtl. § 111: Betriebsänderung durch Änderung der Betriebsorganisation/ grundlegend neue Arbeitsmethoden: QM kann zu erheblichen Änderungen der Organisation / Arbeitsmethoden führen



Thesen zum Nutzen für den Betriebsrat

1. Ein transparentes QM-System mit Beteiligung der Beschäftigten kann den Bestand des Unternehmens und damit auch Arbeitsplätze sichern.
2. Die konsequente Auseinandersetzung um Qualität und Mitarbeiterbeteiligung kann zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen beitragen.
3. Der Qualitätskreislauf kann auch vom Betriebsrat genutzt werden: Auch er kann seine Ziele und Standards definieren, Leistungen und Erfolge überprüfen und mit Selbstbewertungen seine eigene Arbeit verbessern. ver.di hat bereits erste Schritte in diese Richtung unternommen.



Literaturhinweise

- Kommentierung der Rahmen-Betriebsvereinbarung über die Einführung und Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS). Von B. Biere, P.-M. Cox, M. Dieterich, in: Arbeitsrecht im Betrieb, 08/2004
- Die neue ISO 9000, das EFQM-Modell und andere Qualitätsmanagementsysteme. Handlungshilfe für Betriebsräte. TBS NRW, Heft 51, Oberhausen 2001
- Qualitätssteigerung in ver.di. Eine Arbeitshilfe zum systematischen Einsatz von Instrumenten des Qualitätsmanagements in der Gewerkschaftsarbeit. Hg. ver.di-Bundesvorstand, Berlin 2004

