

DAS MAGAZIN FÜR QUALITÄT  
AUSGABE 2021/22

PARTNERSCHAFTLICH DURCH  
DIE TRANSFORMATION  
Fehlerkultur in der  
Automobilindustrie

ISO GUT, ALLES GUT?  
Meinungen zur  
ISO 9001:2015 aus  
Wissenschaft und Praxis

QUALITÄT MUSS DIE  
WELT VERBESSERN  
Ein Plädoyer von  
Dr. Markus Reimer

# Q.Magazin

## DAS ÖKOSYSTEM FÜR QUALITÄT

Der Wald als Lehrer  
für partnerschaftliche  
Zusammenarbeit im  
Liefernetz



BABTEC



# EDITO

## Qualität im Wandel

Die letzten eineinhalb Jahre haben unsere Welt nachhaltig verändert. Wir mussten erfahren, wie verwundbar das System ist, in dem wir leben und agieren; internationale Liefernetze erholen sich langsam von den Folgen der massiven Einschränkungen und viele Unternehmen mussten sich sogar ganz neu am Markt positionieren. Doch Wandel bringt zumeist auch Positives mit sich. Zwangsläufig hat der Wirtschaftsstandort Deutschland gewaltige Sprünge bei der Digitalisierung der Geschäftsprozesse und in der digitalen Zusammenarbeit gemacht. Homeoffice, Kollaborationsplattformen, papierlose Arbeitsplätze – all das ist mittlerweile für viele von uns zur Normalität geworden.

# RIAL

Genauso hat sich unser Verständnis von Qualitätsarbeit verändert: Nie war die gut funktionierende Zusammenarbeit von Unternehmen für gute Produktqualität relevanter. Alle Akteure sind aufeinander angewiesen, gar voneinander abhängig – Qualität kann nur dann entstehen, wenn alle partnerschaftlich, ehrlich und auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Heute bedeutet das vor allem, die digitalen Hürden zu überwinden und die Vorzüge der beschleunigten Digitalisierung zu nutzen.

Vielleicht haben Sie sich schon gewundert, warum ein Bild eines Baumspösslings unser Cover ziert. Dr. Stefan Rösler und Dr. Klaus-Stephan Otto, Experten für Nachhaltigkeit und Biodiversität, schildern in ihrem Fachartikel interessante Einblicke in das „**Unternehmen Wald**“ und zeigen auf, warum die Natur uns Menschen noch einiges voraus hat. Manchmal lohnt es nämlich, sich jahrhundertlang funktionierende Systeme anzuschauen, um im besten Fall von ihnen zu lernen – auch, wenn auf den ersten Blick kein Zusammenhang zwischen dem Waldleben und der Zusammenarbeit von Unternehmen in Liefernetzen ersichtlich ist.

Passend dazu schlagen wir in unserem Fachartikel die Brücke zur unternehmensinternen und -übergreifenden Qualitätsarbeit, die heute mehr denn je auf unterstützende Softwarelösungen angewiesen ist. Vor diesem Hintergrund erklären wir, wie wir mit unseren Produktwelten ein „**Ökosystem für Qualität**“ fördern, mit dem Anwender:innen alle Facetten des Qualitätsmanagements abbilden.

Eine **positive Fehlerkultur** – in der offen über Fehler gesprochen wird, ohne Sanktionen befürchten zu müssen – ist für eine funktionierende Zusammenarbeit im Liefernetz unerlässlich. Allerdings steht eine vertraglich vereinbarte Qualität – inklusive Androhung von Repressalien bei Nichteinhaltung – einer solchen positiven Fehlerkultur oftmals im Weg. Wir alle machen Fehler. Entscheidend ist aber, wie wir mit unseren Fehlern umgehen. Andreas Gebhardt, professioneller Jongleur und Speaker, bietet in seinem Gastbeitrag einen etwas anderen Betrachtungswinkel auf dieses sensible Thema.

Das Q.Magazin erscheint in diesem Jahr in einem neuen Gewand, mit überarbeiteter Struktur und liefert vielleicht unerwartete Perspektiven auf die Art und Weise, wie wir in diesen spannenden Zeiten besser mit unseren Geschäftspartnern zusammenarbeiten können. Wir hoffen, dass Sie beim Lesen einige Impulse und vielleicht sogar ganz neue Ideen für Ihre eigenen Arbeitsprozesse gewinnen können.

Viel lohnenswerte Lesezeit wünscht Ihnen

**Marc Osenberg, Redaktion**  
redaktion@babtec.de



# INHALT

## DAS ÖKOSYSTEM FÜR QUALITÄT

Was erst einmal abstrakt klingt, ist eigentlich ganz einfach: Der Wald lebt uns mit seinen 400 Millionen Jahren Erfahrung vor, wie ein Beziehungsgefüge zum größten Nutzen aller Beteiligten gestaltet wird. Übertragen wir diesen Gedanken auf das Qualitätsmanagement, zeigt sich schnell, dass wir letztlich nichts anderes anstreben sollten als ein Ökosystem für Qualität. Worauf es dabei ankommt? Vor allem natürlich auf gute Zusammenarbeit.

**Das Unternehmen Wald** 6

**Das Ökosystem für Qualität – und seine Parallelen zum „Unternehmen Wald“** 12

**Partnerschaftlich durch die Transformation** 16

## QUALITÄTSMANAGEMENT

**Qualitätsmanagement nach Maß – Case Study NGK SPARK PLUG** 20

**Neue Highlights** 24

**ISO gut, alles gut? – Meinungen zur ISO 9001:2015** 26

## KULTURWANDEL

**Fehler – Fluch und Segen** 28

**Warum Qualität die Welt verbessert. Und das auch muss.** 32

## BABTEC INSIGHT

**Meldungen** 35

**Ein starkes Team – auch im Homeoffice!** 36

**New Work in Progress** 38



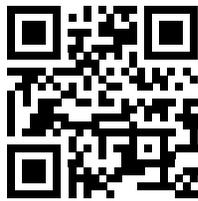
„Das Unternehmen Wald“? Klingt komisch, ist es aber nicht. Lesen Sie, warum das Ökosystem Wald ein wunderbares Vorbild für zukunftsfähiges Wirtschaften und effizientes Qualitätsmanagement ist.



Warum Pilz und Baum letztlich eine ähnliche Beziehung zueinander haben wie Sie zu Ihrem Geschäftspartner? Weil wir uns auch im Qualitätsmanagement in einem Ökosystem organisieren.

## 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 vielen Artikeln in diesem Magazin finden Sie Verlinkungen, über die Sie direkt zu den dazu passenden, ergänzenden Beiträgen im BloQ gelangen.



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



Als Weltmarktführer für Zündkerzen muss NGK SPARK PLUG auf hohe Norm- und Kundenanforderungen reagieren. In der Case Study erfahren Sie, warum sich das Unternehmen dank einer zugeschnittenen QM-Lösung noch sicherer sein kann, dass der Funke beim Kunden auch wirklich überspringt.



Aus Fehlern lernt man. Oder doch nicht? In seinem Fachartikel erklärt der Jongleur Andreas Gebhardt, warum der richtige Umgang mit Fehlern entscheidend für gute Qualität und nachhaltigen Erfolg ist.

## Impressum

Herausgeber: Babtec Informationssysteme GmbH, Clausenstraße 21, 42285 Wuppertal; Verantwortlich: Markus Köntker [V. i. S. d. P.]; Redaktion: Marc Osenberg; Layout: Ricarda Levering, Julia Nietz; Mitarbeit: Lea-Maria Anger, Maren Behrendt, Michael Flunkert, Dagmar Henkel, Lutz Krämer; Fotos: S. 1 © tiber13 – stock.adobe.com; S. 4 (oben), S. 8-9, 11 (oben) Rösler; S. 4 (unten), S. 13 © Svetlana Wall – stock.adobe.com; S. 5 (oben), 20-22 NGK SPARK PLUG; S. 5 (unten), 29-31 Bernd Otten; S. 11 (unten) Bettina Volke; S. 17 CR-Osman Denizli; S. 18 (oben) Tilo Saltmann; S. 23 © Denys Prykhodov – stock.adobe.com; S. 26 Marco Mendez, Mendez Fotografie; S. 27 Wolf Müller-Funke, Kaiserberg-Studios; S. 32, 34 Lisa Stöberl; S. 35 (unten links) Goldschmidt Holding GmbH/Rasmuss Kaessmann; S. 35 (unten rechts) © WrightStudio – stock.adobe.com; S. 39 (oben) Ursula Dören, Schwerte; S. 40 © Abbas – stock.adobe.com; Druck: EUGEN HUTH GmbH & Co. KG, Vohwinkeler Straße 65, 42329 Wuppertal; Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten.

# DAS UNTERN WALD



# EHMMEN

Als komplexes Ökosystem ist der Wald ein wunderbarer Lehrer für ganzheitliches Denken und nachhaltiges Wirtschaften. Wir kennen ihn als Ort der Erholung, als Produktionsstätte für Holz, als Sauerstofflieferanten sowie als Lebensraum für Tiere und Pflanzen. Mit anderen Augen betrachtet kann er aber auch als Unternehmen gesehen werden, in dem Tag für Tag gemanagt, kommuniziert, produziert, konkurriert und kooperiert wird. Und all das so gut, dass der Mensch hiervon einiges lernen kann. >

— von Dr. Stefan Rösler und Dr. Klaus-Stephan Otto



^  
Die Natur als Weltmarktführerin in Sachen Nachhaltigkeit:  
Im Rahmen seiner Wald-Workshops zeigt Dr. Rösler, wie  
in komplexen Ökosystemen Probleme gelöst und Krisen  
gemeistert werden.



# W

Wir Menschen sind es gewohnt, in abgegrenzten Kategorien zu denken. Hier die Wirtschaft, dort das Ökosystem, hier der Mensch, dort die Natur. Dabei leben wir in ein und demselben Ökosystem Erde und sind enger verwandt mit den Säugetieren, als wir es wahrhaben wollen. Ein wesentlicher Unterschied ist allerdings, dass Säugetiere bereits über 60 Millionen Jahre länger auf der Erde leben als der Mensch. Wälder gibt es sogar schon seit 400 Millionen Jahren. Im Vergleich zu den knapp 4 Milliarden Jahren Existenz von Leben auf der Erde, stellen die 300.000 Jahre unserer Art Homo Sapiens eine erdgeschichtlich unbedeutend kurze Episode dar. Wälder und Säugetiere haben uns also eine ganze Menge an Erfahrung voraus. Es lohnt sich daher, diese Erfahrungen genauer zu betrachten, um die existenzielle Notwendigkeit ökologischen Wirtschaftens für unsere eigene Zukunft zu verstehen.

### Der Wald: Ökosystem und Unternehmen zugleich

Wenn Sie an das Ökosystem Wald denken, sehen Sie wahrscheinlich Bäume vor Ihrem inneren Auge, vielleicht auch Moos oder Pilze, ein Reh oder einen Vogel. Vielleicht haben Sie auch die jüngsten Schlagzeilen im Kopf und Sie denken an den Klimawandel, geschädigte Bäume, Borkenkäfer und die Frage nach dem Wald der Zukunft. Unsere Alltagsassoziation beim Begriff „Unternehmen“ geht hingegen zumeist in eine andere Richtung. In der Regel denken Sie an einen Dienstleistungsbetrieb, eine Produktionsstätte, ein Start-up oder einen Handwerksbetrieb. Auf den ersten Blick haben wir zwei völlig getrennte Welten vor Augen.

Das Realisieren nachhaltiger Prozesse ist eine globale Herausforderung. Der schnell voranschreitende, menschengemachte Klimawandel sowie der globale Rückgang der Artenvielfalt erfordern auch von Unternehmen neue Antworten. Zum einen aufgrund der sich wandelnden Erwartungshaltung des Marktes, der Kunden und bei großen Unternehmen der Finanzinvestoren. Zum anderen aber auch aus einem ethischen Verantwortungsgefühl für den Erhalt der Vielfalt des Lebens auf unserer Erde. Wenn wir konkret über Nachhaltigkeit reden, fügen wir interessanterweise die beiden Sichtweisen auf das Ökosystem und das Unternehmen zusammen, weil wir die Dinge ganzheitlich betrachten und nur so die Komplexität erfassen sowie zu neuen Handlungsweisen kommen können. Im Nachhaltigkeitskontext ist unstrittig, dass es planetare Grenzen

gibt, deren Überschreitung die Stabilität des Ökosystems gefährdet. Auf Dauer sind Klimaneutralität und der Erhalt der Biodiversität notwendig, damit wir auch wirtschaftlich erfolgreich sein können. Ökologie und Ökonomie müssen zusammen gedacht werden, weil das eine das andere bedingt.

Das Ökosystem Wald hat den Unternehmen hier viel voraus. Es zeichnet sich durch Anpassungsfähigkeit, Langlebigkeit und hohe Komplexität aus. Es ist geprägt durch Gewinnoptimierung statt durch Gewinnmaximierung. Die Bäume wachsen zwar gen Himmel, aber nicht in den Himmel. Unter Beachtung ökologischer Grenzen wachsen sie in einem ausgewogenen Höhe-Durchmesser-Verhältnis, das sowohl zur Krisensicherheit als auch zur Wettbewerbsfähigkeit beiträgt.

Wenn Bäume aufgrund „zu guter“ Wachstumsbedingungen zu schnell in die Höhe schießen, kann dies für sie von Nachteil sein, weil sie nicht stabil genug wachsen und dadurch bei Sturm oder Schnee leicht brechen können. Eine vergleichbare Instabilitätsgefahr besteht auch für schnell wachsende Unternehmen. In der Insolvenzverwaltung sind die entsprechenden Risikofaktoren bekannt: unzureichende Personalressourcen, zu späte Strukturanpassungen oder Liquiditätsgengpässe.

Die Entwicklung von Naturwäldern ist nicht auf Schnelligkeit ausgerichtet, sondern auf Nachhaltigkeit. Wachsen Bäume allerdings zu langsam, können sie den Anschluss verlieren und im Wettbewerb unterliegen. Das Ökosystem Wald ist daher ein Vorbild für zukunftsfähiges Wirtschaften.

### Blaupause für zukunftsfähiges Wirtschaften

Ökosysteme funktionieren seit knapp vier Milliarden Jahren im Wesentlichen auf Basis der folgenden fünf Erfolgsprinzipien:

- dem Wirtschaften in Stoffkreisläufen,
- der Nutzung regenerativer Energien in Form von Sonne, Wind und Biomasse,
- einem guten Zusammenspiel von Kooperation und Konkurrenz,
- der ständigen Weiterentwicklung von Prozessen und Innovationen und
- dem Aufbau von Komplexität, die an Bewährtem festhält und eine hohe Vielfalt des Lebens entstehen lässt – Biodiversität.

Gleiches gilt für das Ökosystem Wald: Die Vielfalt der Organismen lebt, wächst und reproduziert sich in den verschiedenen Dimensionen des Raums, vielfach in Kooperation, oftmals auch in Abhängigkeit und Konkurrenz. Organismen nutzen die Ressourcen bei gleichzeitiger Produktion von Ressourcen. Im Wald entsteht kein Abfall oder Schrott. Das Abfallprodukt des einen ist die Produktionsgrundlage des anderen. Absterbende Bäume, Äste, Blätter sowie Früchte und Tierkadaver sind Wertstoffe in Form von Nahrungs- und Lebensgrundlage für andere Organismen. ➤

**E**

### Erfolgsstrategien im Wettbewerb

Ein gutes Zusammenspiel von Kooperation und Konkurrenz ist eine Stärke des Waldes. So wachsen unter einer alten Buche die aus den heruntergefallenen Bucheckern entstandenen

Jungbäume je nach Standort und Lichteinfall in unterschiedlicher Höhe. Sobald einer der alten Bäume stirbt oder fällt, beginnt ein Wettbewerb der Jungbäume. Auf 100 qm Waldbodenfläche, dem ungefähren Standort eines alten Baumes, wachsen bis zu 7.000 Jungbäume. Als diverses Kollektiv bedecken sie den Boden, tragen zur Humusbildung bei und sorgen für ein gutes Kleinklima.

Das Sich-Durchsetzen eines besonders vitalen Baums im Wettbewerb steht am Ende dieser von gleichzeitiger Kooperation und Konkurrenz geprägten Entwicklung für die Qualitätssicherung des gesamten Kollektivs. Einen ähnlichen Wettbewerb beobachten wir auch in unserer Wirtschaft. Wie die Bäume entwickeln auch Unternehmen, insbesondere Start-ups, bei günstigen Rahmenbedingungen einen Wettlauf beim Erschließen neuer Märkte.

Für Lichtbaumarten wie die Eiche, Lärche oder Birke kann unzureichendes Wachstum tödlich enden, da sie auf ein Mindestmaß an Licht angewiesen sind. Im Gegensatz dazu können Schattbaumarten ihr Leben lang vital im Schatten anderer Bäume stehen. Diese „Charakter-Typen“ finden sich auch in jedem Team, in jeder Abteilung. Hier die Forschenden, dort die Zurückhaltenden, hier die Schnellen, dort die Langsameren. Im Sinne der Diversität hat diese Vielfalt oftmals Vorteile – aber auch nur, wenn ein solch vielseitiges Orchester an Kolleg:innen richtig dirigiert wird.

### Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement ist nicht nur Aufgabe der QM-Beauftragten, sondern vor allem auch des Top-Managements. Daher muss Qualität als zentraler Wert im Unternehmen verankert und gelebt werden. Moderne Unternehmen sorgen dafür, dass alle Mitarbeiter:innen die Verantwortung für die Qualität übernehmen und diese kontrollieren. Die Qualitätssicherung tritt nicht mehr als Kontrolleurin auf, sondern koordiniert und unterstützt die Selbstorganisation durch gute Instrumente und effektives Monitoring.

Auch im Wald findet Qualitätssicherung nicht nur durch Qualitätsbeauftragte statt, sondern durch Selbstorganisation des

komplexen Ökosystems. Im Zusammenspiel der unterschiedlichen Akteure im Ökosystem entsteht die Qualität des Waldes. Wo Fehler entstehen, wird ein Produkt durch Auswahlprozesse aus dem Verkehr gezogen oder auf Basis neuer Lösungsansätze optimiert. Dabei gibt es in der Natur standardisierte Prozesse, die sich über Jahrtausende bewährt haben. Gleichzeitig werden diese Prozesse durch Innovationen ständig weiterentwickelt, was im Laufe der Evolution den Aufbau einer kaum überschaubaren Komplexität ermöglicht hat.

**»Auch für Unternehmen gilt: Monokulturen sind in agilen Zeiten ein Risikofaktor.«**

Nicht nur Bäume und Pflanzen, sondern auch Tiere spielen im Ökosystem eine essenzielle Rolle für die nachhaltige Entwicklung. Der Eichelhäher warnt beispielsweise alle anderen Vogelarten des Waldes durch sein lautes Rufen vor Gefahr, im Garten macht dies die Amsel. In Organisationen gibt es analog dazu ebenfalls Indikatoren, z. B. Umsatzrückgang oder Reklamationen. Wichtig ist dabei, dass der Eichelhäher nicht nur seine Artgenossen vorwarnt, sondern alle Vögel im Umkreis: eine übergreifende Zusammenarbeit für das gemeinschaftliche Wohl und Vorbild für unsere Ökonomie.

### Von der analogen Lieferkette zum digitalen Wirknetz

In unserer digitalisierten und globalisierten Wirtschaft gewinnt gute Zusammenarbeit zwischen Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Die Qualität des Endprodukts ist nur so gut wie die der Einzelteile; Prozesse müssen funktionieren – nicht nur im eigenen Betrieb, sondern entlang der gesamten Lieferkette. Sowohl in den digitalen Netzwerken als auch im Wald wird allerdings schnell deutlich, dass „Lieferkette“ ein überkommener

Begriff ist, der für Linearität und Eindimensionalität steht. World-Wide-Web und analog dazu im Wald das Wood-Wide-Web stehen für organisationsübergreifende Kommunikation in wechselnden Dimensionen sowie für Interaktion, Diversität und vielfältige Beziehungen. Hier eignet sich daher eher der Begriff „Wirknetz“.

Während früher vor allem Konkurrenz als Treiber für Entwicklung galt, geht es heute bei immer komplexeren Fragestellungen und Entwicklungen mehr um Kooperation. Auch über 50% der Biomasse auf der Erde leben in symbiotischen Beziehungen. Die bekannteste Symbiose im Wald ist das Zusammenspiel von Baum und Pilz. Hier ist im Laufe der Evolution eine gegenseitige Abhängigkeit entstanden, die an das Zusammenspiel von Automobilproduzenten und -zulieferern erinnert. Die Pilze erschließen mit ihren Feinwurzeln aus kleinsten Bodenporen Wasser und Mineral-salze und stellen diese dem Baum zur Verfügung. Dieser bietet den Pilzen im Gegenzug den durch Fotosynthese erzeugten Zucker. Es ist eine strategische Win-Win-Partnerschaft, ohne die beide Partner erhebliche Nachteile hätten und wesentlich anfälliger für Krisensituationen wären. In der Autoindustrie ist deutlich geworden, was passiert, wenn hier nicht partnerschaftlich miteinander umgegangen wird. Wenn die großen Autobauer ihre Zulieferer zu sehr knebeln, sodass ihnen die Luft ausgeht, dann kommen auch die Autobauer in Schwierigkeiten. Kooperation funktioniert langfristig nur bei gegenseitigem Vertrauen. Hier wird die Parallele zum Arbeiten in Teams und mit Partnern deutlich. Nur eine gut funktionierende Zusammenarbeit gewährt auch den Erfolg für beide Seiten.

Auf der anderen Seite hat auch die Konkurrenz eine große Bedeutung für die Entwicklung und kann diese beschleunigen. Das bekannteste Beispiel sind die Darwinfinken, bei denen aufgrund des Konkurrenzdrucks aus einer Art 14 Arten entstanden sind, die die vorhandenen Ressourcen deutlich effizienter nutzen können, als dies früher der Fall war. Auch die Konkurrenz im Team oder zwischen Firmen erhöht den Wettbewerb, befördert Innovationen und kann durchaus auch zu einer gezielten Differenzierung der Qualitäten führen. Hochwertige, teure Produkte auf der einen und qualitativ geringwertigere, billige Ware auf der anderen Seite – für beide besteht ein Markt.

Allerdings darf nicht beschönigt werden, dass Konkurrenz auch tödlich enden kann – und im Falle von Räuber-Beute-Beziehungen enden muss. Auch wenn beim intensiven

Miteinander zwischen den Arten und innerhalb der Arten kein bewusstes Ausrotten erfolgt, so kann der Konkurrenzdruck, z. B. durch neu eingewanderte oder eingeschleppte Arten (Neobiota), durchaus so stark sein, dass andere Arten gänzlich verdrängt werden. Ohne schnelle Anpassungsprozesse finden diese oft keine neuen, adäquaten Lebensräume. Eine Situation, die wir in unserer schnelllebigen Arbeitswelt und der rasant wachsenden Unternehmenslandschaft nur zu gut kennen.

### **Vielfalt erhöht Effizienz und Krisenfestigkeit**

Um noch einmal auf die Flora im Ökosystem Wald zurückzukommen: Eine Mischung von Lichtbaumarten und Schattbaumarten bedeutet Diversität der Arten sowie Strukturvielfalt. Diese trägt nicht nur zur effizienten Ressourcennutzung bei, sondern ermöglicht immer auch einen Plan B oder C – und damit eine Risikostreuung. Wenn einzelne Arten aufgrund von Konkurrenz, Krankheiten oder Klimawandel geschwächt werden oder ausfallen, nutzen andere Arten die frei werdende Nische und können sich im System etablieren.

Diversität ist auch in Unternehmen angesagt. Gemischte Teams mit unterschiedlichen Qualifikationen und kulturellen Hintergründen bereichern das Know-how. Die Unterschiedlichkeit der Geschlechter und Altersgruppen stärkt die soziale Kompetenz sowie Vielfalt der Strategien und Methoden und damit die Innovationskraft. Auch für die Produkte und Dienstleistungen ist Vielfalt wichtig. Wenn ein Produkt nicht gut läuft, können dies andere ausgleichen. Auch für Unternehmen gilt: Monokulturen sind in agilen Zeiten ein Risikofaktor.

Das Unternehmen Wald lebt uns bei allem Fressen und Gefressen-Werden und bei aller Konkurrenz als Gesamt-Ökosystem auch eine Art von Teamgeist zum Wohle des Gesamtsystems vor. Baum und Pilz profitieren in ihrer Symbiose dann am meisten voneinander, wenn es beiden gut geht. Wie auch im Wald ist ein kooperatives Miteinander im Wirknetz der Unternehmen eine Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg der Einzelnen. Wir stehen heute vor der Herausforderung, unser Wirtschaften nachhaltig zu gestalten, um dadurch dem Klimawandel zu begegnen und den Artenreichtum zu bewahren. Dabei hilft es, im Wald nicht nur Ruhe und Ablenkung zu finden, sondern zu analysieren, was wir für die überlebensnotwendige Ökologisierung der Wirtschaft aus dem Ökosystem Wald übertragen und lernen können.

## Die Experten



Dr. Stefan Rösler ist Experte für Biodiversität und Nachhaltigkeit. Als Inhaber der Agentur „oecoach“ sowie als Geschäftsführer der Flächenagentur Baden-Württemberg bietet er Wald-Workshops an und ist außerdem als Trainer, Moderator, Dozent sowie Speaker tätig.



Dr. Klaus-Stephan Otto ist Geschäftsführer der Evoco GmbH. Mit seiner Firma begleitet er Unternehmen seit über 30 Jahren bei der evolutionären Entwicklung. Dabei wendet Evoco Prozesse der Natur auf das Denken und Handeln in Wirtschaft und Gesellschaft an.

# DAS ÖKOLOGISCHES SYSTEM FÜR QUALITÄT

## UND SEINE PARALLELEN ZUM „UNTERNEHMEN WALD“

Wie Buche, Pilz und Eichelhäher sich im Ökosystem Wald verhalten und welche ersten Parallelen sich zur Wirtschaft ziehen lassen, haben Dr. Stefan Rösler und Dr. Klaus-Stephan Otto uns mit ihren Ausführungen zum „Unternehmen Wald“ unterhaltsam geschildert. Denken wir nun an Ökosysteme und an Qualität, erschließt sich uns im ersten Moment vielleicht nicht gleich der Zusammenhang – doch vom Ökosystem Wald mit seinen 400 Millionen Jahren Erfahrung kann das Qualitätsmanagement noch so einiges lernen.

— von Maren Behrendt

# W

### Wechselwirkung als größter Mehrwert im Ökosystem

Wer im Biologieunterricht oder aber spätestens bei der Lektüre von Dr. Röslers und Dr. Ottos Artikel aufgepasst hat, weiß, dass unter einem Ökosystem

grundsätzlich eine Gemeinschaft von Pflanzen, Tieren, Mikroorganismen und deren Umwelt verstanden wird. Das Besondere an dieser Gemeinschaft ist das Beziehungsgefüge, denn die Mitglieder des Ökosystems stehen in einer Wechselwirkung zueinander. Sie wirtschaften in Stoffkreisläufen, funktionieren in einem guten Zusammenspiel von Kooperation und Konkurrenz und entwickeln ihre Prozesse zugunsten aller ständig weiter.

Ein anderer Bereich, in dem der Begriff des Ökosystems Verwendung findet, steht in Zusammenhang mit der Digita-

lisierung. Diese ermöglicht uns heute, geschäftliche Prozesse maßgeblich um- oder gar neuzugestalten. In diesem Zuge kommen digitale Ökosysteme ins Spiel: Sie umfassen digitale und technische Systeme, Organisationen, Menschen sowie deren Beziehungen untereinander. Mitglieder eines digitalen Ökosystems agieren unabhängig voneinander auf ihrem jeweiligen Markt – profitieren aber von dem wechselseitigen Nutzen, der durch die Zusammenarbeit im Ökosystem entsteht.

Eine erste Parallele zwischen dem „Unternehmen Wald“ und digitalen Ökosystemen ist also der wechselseitige Nutzen aller Beteiligten: Schaffen wir in unserer Branche ein digitales Ökosystem, kann der Mehrwert der Wechselwirkung einen bedeutenden Einfluss auf die Wirtschaft ausüben und die Branche verändern. Damit ein solches digitales Ökosystem überhaupt entsteht, braucht es einen Initiator, der die Rahmenbedingungen und die Zusammenarbeit der Mitglieder möglichst attraktiv gestaltet – denn anders als im Falle des Waldes hat die Biologie hier noch keine Vorarbeit geleistet.



### Die Symbiose von Baum und Pilz – oder eben von Geschäftspartnern

Qualität ist ein Gemeinschaftsprodukt – ein Ökosystem für Qualität schafft und nutzt Synergien, durch die Qualitätsprozesse effizienter und auch einfacher gestaltet werden können, sowohl gesellschaftliche als auch normative Anforderungen betreffend. Vor allem produzierende Unternehmen agieren zwar jeweils für sich, müssen zugleich aber auch als Teil eines Liefernetzes funktionieren und die Verantwortung für die Qualität eines Endproduktes gemeinsam tragen. Letztlich verhält es sich mit Ihrem Geschäftspartner und Ihnen nicht anders als mit der Symbiose von Baum und Pilz: Sie sind voneinander abhängig. Ohne den jeweils anderen hätten Sie einen großen Nachteil. Doch Ihre Kooperation setzt Vertrauen voraus. (Wer der Baum und wer der Pilz ist, obliegt an dieser Stelle Ihnen.)

Worauf wir bei Babtec hinauswollen: Welchen anderen Weg gäbe es da, als Ihre Zusammenarbeit professionell, wohlwollend und vertrauensvoll zu gestalten? Bei der Komplexität der Liefernetze ist das kein leichtes Unterfangen. Indem wir unser Produktportfolio im Sinne eines Ökosystems für Qualität weiterentwickeln, wollen wir bestmöglich zu Ihrem Qualitätsmanagement beitragen. Durch die Möglichkeit, technische Services miteinander interagieren zu lassen, wird auch der Austausch zwischen den Mitgliedern des Ökosystems gefördert – und damit die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihren Geschäftspartnern im Liefernetz. >

**»Vertrauen ist die Grundlage für die Kooperation zwischen Geschäftspartnern.«**

aus, bearbeiten ihre Qualitätsprozesse gemeinsam mit ihren Geschäftspartnern und kommen in den regelmäßigen Austausch.

Der BabtecQube ist aber noch viel mehr als eine reine Kollaborationsplattform: Er bietet jedem interessierten Unternehmen einen schnellen Zugang zu einfachen und smarten Lösungen für die Unterstützung bei Qualitätsaufgaben. Zu den verschiedenen Services, die im BabtecQube derzeit angeboten werden, gehören das Anlegen von Checklisten (bspw. für die Durchführung von Warenprüfungen), die Verwaltung von Betriebs- und Prüfmitteln, das Erstellen und Bearbeiten von Reklamationen, die Bearbeitung von Aufgaben und Maßnahmen sowie die Auswertung all dieser Prozesse. Die Services werden kontinuierlich ausgebaut – doch schon heute bildet der BabtecQube einen kleinen Qualitätsregelkreis ab.

# V

## Verschiedene Produktwelten bilden ein Ökosystem für Qualität

Durch die Entwicklung verschiedener Produktwelten, die ineinander übergreifen und Qualitätsprozesse über die jeweils genutzte Softwarelösung hinaus abbilden können, nimmt das Produktportfolio die Form eines Ökosystems für Qualität

an. Bei diesen Lösungen handelt es sich um unsere klassische QM-Software BabtecQ, deren browserbasierte Erweiterung BabtecQ Go und die Kollaborationsplattform BabtecQube.

Um ihre Qualitätsprozesse zu unterstützen, arbeiten unsere Kunden mit selbst ausgewählten und vernetzten Modulen in BabtecQ. Diese werden durch unser Team häufig an unternehmensspezifische Besonderheiten sowie Drittanbietersoftware angepasst und so – ganz im Sinne des Best-of-Breed-Konzeptes – zur optimalen Unterstützung für die Geschäftsbereiche Qualitätsmanagement und -sicherung. Innerhalb des Unternehmens kann diese Lösung dann über den Windows Client genutzt oder über die browserbasierte Erweiterung BabtecQ Go unternehmensintern verbreitet werden. Auf diese Weise lassen sich beispielsweise relevante Qualitätskennzahlen in verschiedenen Abteilungen tagesaktuell einsehen.

## Mit dem BabtecQube die Zusammenarbeit fördern – ganz im Sinne des Eichelhäfers

Die abteilungsübergreifende Einsicht in Qualitätsdaten ist eine gute Sache – für die effiziente Zusammenarbeit im Liefernetz ist jedoch eine Kollaborationsplattform vonnöten. Ebenso wie der Eichelhäfer – im Übrigen ein wirklich hübscher Singvogel – bei nahenden Problemen nicht innehält, sondern seine Artgenossen im Wald vorwarnt, sollten auch Probleme im Liefernetz offen thematisiert werden: Sich bei erhöhtem Reklamationsaufkommen direkt mit den am Produktionsprozess Beteiligten auszutauschen, wird in den meisten Fällen viel sinnvoller sein, als sich im stillen Kämmerlein zu wundern.

Der BabtecQube als Teil unseres Ökosystems für Qualität schafft dafür die Grundlage. Mit ihm tauschen unsere Kunden Qualitätsdaten und auch -themen mit anderen Unternehmen

## Jedes Mitglied des Ökosystems spielt eine entscheidende Rolle

Ein Ökosystem für Qualität funktioniert nur, wenn jede:r mitmacht. Nicht alle Rollen sind gleich – wie es auch im Wald mit den Licht- und Schattbaumarten der Fall ist. Aber zum Wohle des Gesamtsystems findet sich jedes Mitglied eines Ökosystems an einer bestimmten Stelle wieder. Um gute Produktqualität zu erzielen, die sich im Wettbewerb durchsetzt, müssen alle Beteiligten mitziehen – ob innerhalb des eigenen Unternehmens oder über die Grenzen hinaus. Hierfür muss Qualität als zentraler Wert verankert und gelebt werden.

Das kooperative Miteinander im Ökosystem Wald lebt uns letztlich vor, wie es funktioniert: Genauso wie Pilz und Baum am meisten voneinander profitieren, wenn es beiden gut geht, ist das auch mit Ihnen und Ihrem Geschäftspartner der Fall. Mithilfe unserer Produktwelten schaffen wir den Zugang zu einem Ökosystem für Qualität – unabhängig davon, welche Softwarelösungen des Produktportfolios genutzt werden. Damit trägt jedes Mitglied des Ökosystems zu dessen Gesamtnutzen bei und profitiert selbst von dem Mehrwert, der durch die Zusammenarbeit der Mitglieder entsteht.

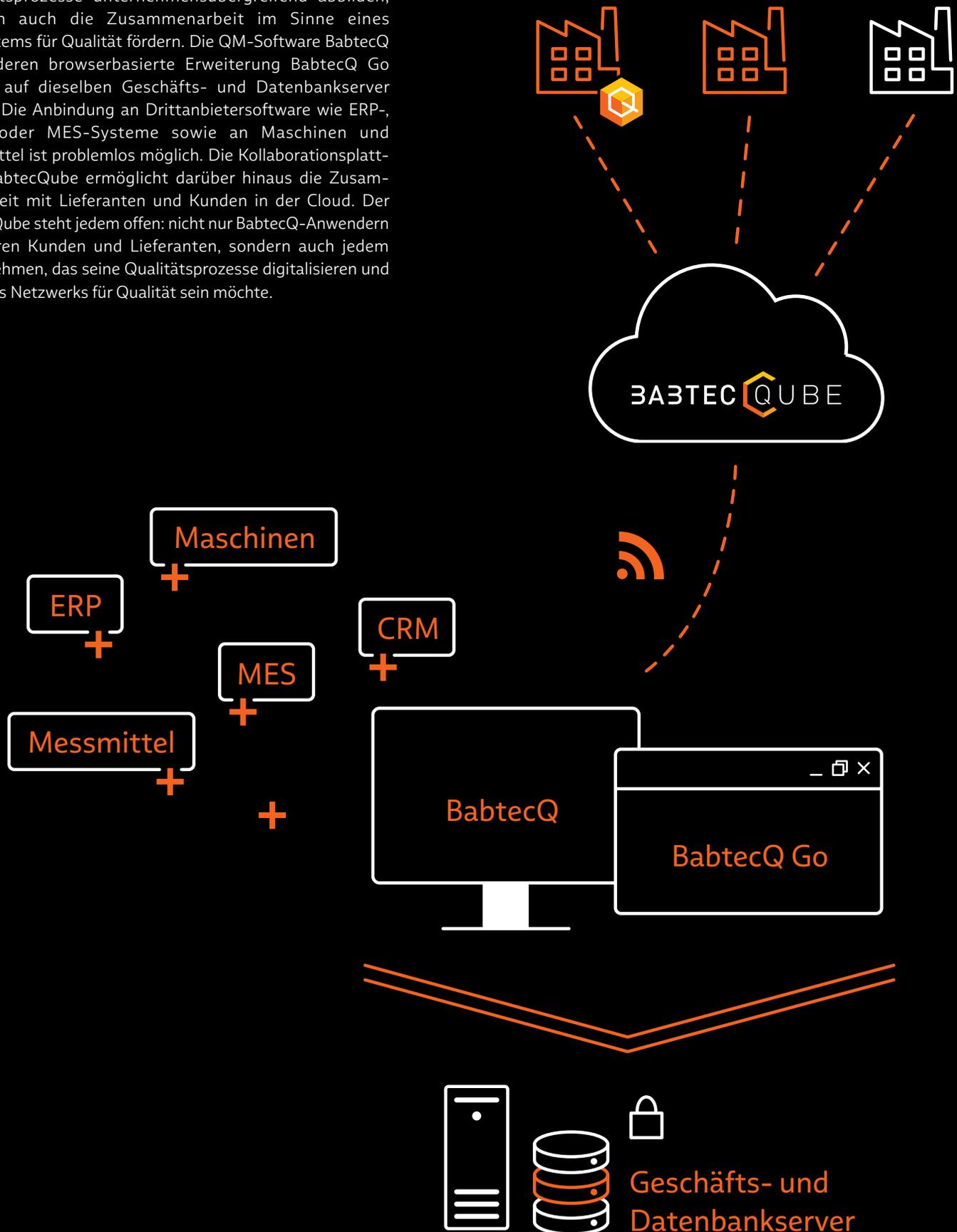


Was ein „Ökosystem für Qualität“ ganz konkret in der Welt des Qualitätsmanagements bedeutet, erklärt Lutz Krämer, Leiter Produkte und Mitglied der Geschäftsleitung bei Babtec.

[www.babt.ec/14](http://www.babt.ec/14)

## Produktportfolio im Zeichen guter Zusammenarbeit

Mit den vernetzten Softwarelösungen lassen sich nicht nur Qualitätsprozesse unternehmensübergreifend abbilden, sondern auch die Zusammenarbeit im Sinne eines Ökosystems für Qualität fördern. Die QM-Software BabtecQ sowie deren browserbasierte Erweiterung BabtecQ Go greifen auf dieselben Geschäfts- und Datenbankserver zurück. Die Anbindung an Drittanbietersoftware wie ERP-, CRM- oder MES-Systeme sowie an Maschinen und Messmittel ist problemlos möglich. Die Kollaborationsplattform BabtecQube ermöglicht darüber hinaus die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden in der Cloud. Der BabtecQube steht jedem offen: nicht nur BabtecQ-Anwendern und deren Kunden und Lieferanten, sondern auch jedem Unternehmen, das seine Qualitätsprozesse digitalisieren und Teil eines Netzwerks für Qualität sein möchte.



# PARTNERSCHAFTLICH DURCH DIE TRANSFORMATION



Eifrige Leser:innen des Q.Magazins wissen, dass Babtec dem Thema Zusammenarbeit schon immer eine besondere Bedeutung zukommen lässt. Die gute Zusammenarbeit im Qualitätsmanagement ist entscheidend für die Entstehung exzellenter Qualität und aus diesem Grund auch ausschlaggebend bei der Weiterentwicklung unserer cloudbasierten Plattform BabtecQube. Doch was genau bedeutet Zusammenarbeit überhaupt? Per Definition ist sie das zielgerichtete Zusammenwirken von Personen, Organisationen oder auch Unternehmen. Im Idealfall zum Nutzen aller Beteiligten – häufig aber leider so, dass eine Seite deutlich mehr Vorteile aus der Kooperation zieht als die andere.

— von Marc Osenberg

Ein derartiges Ungleichgewicht ist auch in der Automobilbranche erkennbar: Hier zeichnet sich Zusammenarbeit nicht selten durch eine negative Fehlerkultur und ungleiche Machtverhältnisse aus. Unter anderem aus diesem Grund hat sich das Clustermanagement [automotiveland.nrw](https://www.automotiveland.nrw) auf die Fahne geschrieben, die Automobilindustrie in Nordrhein-Westfalen gemeinsam mit seinen Mitgliedern zu stärken – und einen Kodex ins Leben gerufen, der zu Partnerschaftlichkeit, offener Kommunikation und fairem Umgang in Geschäftsbeziehungen aufruft. Auf den folgenden Seiten schildern Mitglieder von [automotiveland.nrw](https://www.automotiveland.nrw) ihre Ansichten und machen deutlich, warum ein Umdenken stattfinden muss.

„Im Rahmen der Initiative ‚Partnerschaftlich durch die Transformation‘ adressieren wir mit [automotiveland.nrw](https://www.automotiveland.nrw) ein sensibles wie zukunftsweisendes Thema der Automobilindustrie: eine positive Fehlerkultur zur Qualitätssicherung und nachhaltigen Verbesserung. Wie gehe ich mit Fehlern im eigenen Unternehmen und in der Beziehung mit Lieferanten um? Werden Fehler offen kommuniziert oder zwanghaft vermieden bzw. vertuscht, damit keine negativen Konsequenzen drohen? Schaut man auf andere Branchen – beispielsweise die Softwareentwicklung oder generell die Unternehmenskultur in Start-ups – dann fällt auf, dass Fehler dort sehr erfolgreich als Möglichkeit zur Verbesserung genutzt werden.

Eine offene Auseinandersetzung ohne Schuldzuweisungen mit dem Ziel, Prozesse und Know-how weiterzuentwickeln. Hier kann die – insbesondere deutsche – Automobilindustrie noch viel lernen. Denn eine direkte Auseinandersetzung mit Fehlern bietet enormes Potenzial, Geschwindigkeit zu gewinnen und ein Produkt gemeinsam zu verbessern, sodass Kunde und Lieferant entscheidende Erkenntnisse gewinnen. In Zeiten des Umbruchs und immer kürzer werdenden Innovationszyklen kann dies ein elementarer Faktor sein, um langfristig am Markt bestehen zu bleiben.

Hier setzt die [automotiveland](https://www.automotiveland.nrw)-Initiative an. Dabei klagen wir niemanden an, sondern laden ein, das Thema positive Fehlerkultur gemeinsam im Dialog weiterzuentwickeln, um partnerschaftlich durch die Transformation zu gelangen.“



**Stephan A. Vogelskamp, Geschäftsführender Vorstand,  
[automotiveland.nrw](https://www.automotiveland.nrw)**



„Als langjähriges Mitglied der automobilen Wertschöpfungskette sind Lieferantenbeziehungen auf Augenhöhe ein wichtiger Bestandteil unseres Handels. Wir wollen jetzt und in Zukunft für Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und Vertrauen stehen. Hier sehen wir für die gesamte deutsche Automobilindustrie eine große Chance, sich im Transformationsprozess weiterhin am Weltmarkt erfolgreich zu positionieren und das Qualitätssiegel ‚Made in Germany‘ aufrecht zu erhalten. Damit dies nachhaltig gelingt, bedarf es einer Sensibilisierung und eines Kompetenzaufbaus, der zu einem offenen Austausch über Fehler, sowohl innerhalb der Organisationen als auch zwischen den Unternehmen, führt. Besonders ein partnerschaftlicher Umgang erfordert daher von allen Beteiligten nicht nur den Willen zu Fairness und Objektivität, sondern auch fundiertes Fachwissen. So ist uns die Qualifizierung und die Weiterbildung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein besonderes Anliegen, damit wir gemeinsam mit unseren Kunden die Herausforderungen des Transformationsprozesses annehmen und gestalten können. Von der Initiative ‚Partnerschaftlich durch die Transformation‘ können die Beteiligten daher nur profitieren. Der Austausch zwischen Unternehmen – unabhängig davon, aus welchem Bereich sie kommen – bietet für alle einen entscheidenden Erkenntnisgewinn. Der gemeinsam entwickelte Kodex ist ein Qualitätssiegel unserer Bemühungen und zeigt unsere Haltung eines kooperativen Miteinanders.“

**Monika Kocks, Geschäftsführerin,  
WKW Unternehmens-Akademie GmbH**



„Als bergischer Metallbandbeschichter, dessen Kundenstamm zum größten Teil aus der Automobilwirtschaft kommt, wissen wir allzu gut, wie sich die Machtverhältnisse auf dem Zulieferermarkt darstellen und wer am Ende zumeist das Nachsehen hat. Der Zulieferer wird in vielen Fällen nicht mehr als strategischer Partner für ganzheitliche Herausforderungen gesehen, sondern als reiner Lieferant von Vormaterial, dessen Eigenschaften stark von vertraglich vereinbarter Qualität reglementiert werden. So entgeht Zulieferern genauso wie OEMs die Chance, gemeinsames Wachstum und technischen Fortschritt zu ermöglichen. Das Ziel, ein hochwertiges Endprodukt zu schaffen, das den Kundenansprüchen gerecht wird, wird so immer weiter aus den Augen verloren.“

In drei Generationen hat sich HUEHOCO vom lokalen Blechbeschichter hin zur international agierenden Gruppe für technische Beschichtungen entwickelt, ohne dabei die Familienwerte ‚Respekt‘, ‚Mut‘ und ‚Engagement‘ aus den Augen zu verlieren. Wertorientiertes Handeln und ein fairer Umgang mit allen Beteiligten der Lieferketten sind für uns deshalb Grundvoraussetzung für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Was in der Automotive-Branche zuweilen schmerzlich vermisst wird, ist in anderen Industriezweigen gelebte Praxis – hier wird profitiert von Ehrlichkeit, einer positiven Fehlerkultur und einem gemeinschaftlichen Miteinander. Und trotzdem (oder vielleicht gerade deswegen) wird auch hier die Wirtschaftlichkeit und der technische Fortschritt nicht aus den Augen verloren.

Das ‚WIE‘ beim Thema Zusammenarbeit muss also nicht neu erfunden werden, es reicht oftmals ein Blick über den Tellerrand, um sich die wesentlichen Aspekte eines fairen Miteinanders bewusst zu machen. Nur so können OEMs und Zuliefererbrachen in Deutschland dauerhaft international wettbewerbsfähig bleiben und dem Qualitätsversprechen ‚Made in Germany‘ gerecht werden.“

**Iris und André Bovenkamp, Geschäftsführende Gesellschafter,  
HUEHOCO GROUP Holding GmbH & Co. KG**

# »Was in der Automotive-Branche zuweilen schmerzlich vermisst wird, ist in anderen Industriezweigen gelebte Praxis – hier wird profitiert von Ehrlichkeit, einer positiven Fehlerkultur und einem gemeinschaftlichen Miteinander.«

Iris und André Bovenkamp



„In der Automobilbranche beobachten wir noch immer ein systemisches Problem, welches wir schon lange kennen und erdulden. Der strafbehaftete Umgang mit Fehlern in Liefernetzen steht den enorm wichtigen Lern- und Verbesserungsprozessen im Weg, die für gutes Qualitätsmanagement entscheidend sind. Dieses Problem ergibt sich nicht zuletzt aus der heute gelebten Kultur der Zusammenarbeit in der Lieferkette. Fraglich ist in vielen Fällen nämlich, ob man die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Zulieferern überhaupt als partnerschaftlich und fair bezeichnen kann. Ist sie stets auf die Qualitätsverbesserung und nachhaltige Prozesse ausgerichtet? Oder entscheiden auch hier eher monetäre Interessen darüber, wie die Zusammenarbeit letztendlich aussieht? Qualität wird in der Automobilindustrie zwar nach wie vor großgeschrieben, doch oft findet kein offener Austausch über Qualitätsprobleme statt – oder gar ein Dialog zur Qualitätsverbesserung. Das bedeutet, der größte Fehler ist nicht der Fehler an sich, sondern der Umgang damit. Für den Zulieferer steht hinter jedem Problem zunächst ein wirtschaftlicher Schaden, eine Vertragsstrafe. Und das in derart bedrohlichem Maße, dass für einen ehrlichen Austausch wenig oder kein Raum bleibt. Es geht bei Qualitätsproblemen dann nur noch um die Vermeidung einer Strafe – nicht darum, aus den Fehlern zu lernen und diesbezüglich einen offenen Umgang mit seinen Geschäftspartnern zu pflegen. Dadurch entsteht ein bedrohliches Szenario für die Zulieferindustrie der Automobilbranche – und dringender Handlungsbedarf. Wir vermuten, dass sich jeder darüber bewusst ist; wir haben aber auch den Eindruck, dass niemand etwas dagegen unternimmt.“

Mit unserer Initiative haben wir genau diesen Anspruch: etwas zu unternehmen. Zunächst könnte der Eindruck entstehen, dass dies doch etwas ‚blauäugig‘ sei, weil unsere Welt nun einmal so ist. Auf den ersten Blick kann man das so sehen. Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass der Fehler nicht in der Betrachtung, sondern in unserer Realität selbst liegt. Und diesen Fehler wollen wir NICHT hinnehmen. Das ist NICHT ‚realitätsfern‘, sondern eine moralische Bewertung unserer heutigen Realität und zugleich der Schlüssel zu einem besseren Miteinander. So möchten wir mit unserer Initiative mutig voranschreiten, unsere gemeinsamen Interessen bündeln und den Grundstein für eine Kultur der partnerschaftlichen Zusammenarbeit auf Augenhöhe legen. Mit der Überzeugung, dass wir so unsere Potenziale nutzen, um unsere Produkte im weltweiten Wettbewerb besser zu positionieren und die Zukunft unseres Wirtschaftsstandorts in unser aller Interesse nachhaltig zu sichern.“

**Michael Flunkert, Gründer und Geschäftsführer,  
Babtec Informationssysteme GmbH**

# QUALITÄTS- MANAGEMENT NACH MASS

NGK SPARK PLUG ist Weltmarktführer für Zündkerzen und Sensoren und dadurch einer der global führenden Zulieferer der Automobilindustrie. Der regionale Unternehmenssitz in Ratingen – zuständig für die Auslieferung hochwertiger Produkte in Europa, im Nahen Osten und in Afrika (EMEA) – steht dabei ganz in der japanischen Qualitäts-tradition der Muttergesellschaft. Dank einer auf das Unternehmen zugeschnittenen QM-Lösung kann sich NGK SPARK PLUG nun noch sicherer sein, dass der Funke bei den Kunden auch wirklich überspringt.

— von Marc-Oliver Günzing

**S**eitdem 1937 in Japan die ersten Zündkerzen ausgeliefert wurden, hat das Unternehmen sich stetig weiterentwickelt und eine weltweite Expansion vorangetrieben. Heute umfasst das Produktportfolio längst nicht mehr nur Zündkerzen: Unter anderem Glühkerzen, Saugrohladedrucksensoren, Luftmassenmesser, Lambdasonden und Abgastemperatursensoren werden für namhafte OEM-Kunden und den Aftermarket bereitgestellt. Die Produkte kommen bspw. im Motorsport (Rallye, Formel 1), aber auch im Gartenbau, in der Landwirtschaft und Industrie zum Einsatz. Kernkompetenz des Unternehmens war und ist dabei die technische Keramik.

## Mehr Umsatz, mehr Verantwortung

In seinem täglichen Geschäft hat sich NGK SPARK PLUG zu erstklassiger Qualität, Nachhaltigkeit bei Technologie und Umwelt sowie zur Sozialverantwortung verpflichtet. Doch nicht nur die eigene Überzeugung prägt die Unternehmensphilosophie. Durch ein wachsendes Auftragsvolumen und größere Kunden mussten auch die Prozesse des regionalen Unternehmenssitzes in Ratingen an die sich

wandelnden Gegebenheiten angepasst werden. Steigende Anforderungen an die Analysequalität und Reklamationsbearbeitung führten dazu, dass die Qualitätsprozesse nicht mehr hinreichend über die damalige Lösung Microsoft Excel abgebildet werden konnten.

Der Erfolg und die daraus resultierende, wachsende Auftragslage bedeutete für NGK SPARK PLUG gleichzeitig auch, dass es zu mehr Warenrücksendungen kam – und gerade im Hinblick auf das Reklamationsmanagement wurden im Umgang mit Excel immer mehr Nachteile deutlich. Eine umständliche Dateneingabe, hohe Fehleranfälligkeit beim händischen Einpflegen und die fehlende Möglichkeit, mit mehreren Mitarbeiter:innen parallel an einem Vorgang zu arbeiten, zwangen das zukunftsorientierte Unternehmen zum Umdenken.

## Der Schritt zur Profilösung

Doch die Erkenntnis, dass Excel den zunehmenden Anforderungen an den Reklamationsprozess nicht gerecht wird, stellte das Unternehmen vor eine Entscheidung: Soll zukünftig im bewährten ERP-System gearbeitet werden oder setzt man stattdessen auf eine Fachapplikation für die Qualitätssicherung? Der Einsatz der zuverlässigen ERP-Software von SAP legte zunächst nahe, diese

**BKR6EK**

Zündkerze für den Bereich PKW &amp; Transporter

NGK SPARK PLUG EUROPE GmbH

Babtec-Anwender seit 2018



einfach um das QM-Modul zu erweitern. Jedoch sprach vor allem die fehlende Tiefe der Analysemöglichkeiten im Qualitätsmanagement bei SAP für den Einsatz einer spezialisierten QM-Software.

Nach einem Vergleich der Fachapplikationen fiel die Entscheidung letztendlich auf die Lösung von Babtec, da das Gesamtpaket zu überzeugen wusste. Die Möglichkeit, KPI-Dashboards schnell den individuellen sowie kundenspezifischen Bedürfnissen anpassen zu können, spielte dem regionalen Unternehmenssitz mit Verantwortung für die gesamte EMEA-Region in die Karten. So sind Auswertungen für die einzelnen Werke bzw. Standorte ohne Weiteres möglich. Bereits der Standardlieferungsbereich bietet hier umfangreiche Konfigurationsmöglichkeiten zur individuellen Gestaltung. Ausschlaggebend für die Entscheidung zugunsten der Babtec-Software waren jedoch vor allem weitere Individualisierungs- sowie Anpassungsmöglichkeiten: Das Customizing-Team des Wuppertaler Softwareherstellers

konnte die Wünsche des Unternehmens schnell und zufriedenstellend erfüllen, ohne dabei die Standardfunktionen der Software grundlegend verändern zu müssen.

Die Einbindung der QM-Lösung in die bestehende Softwarelandschaft – darunter fiel auch das ERP-System von SAP – stellte kein Problem dar. Abgesehen von der dafür benötigten Schnittstelle war von Beginn an klar, dass es im Rahmen der BabtecQ-Einführung weitere Anpassungen geben würde. Die sehr starre Excel-Landschaft, mit der zuvor gearbeitet wurde, sollte nicht einfach durch eine neue Lösung ersetzt werden. Statt eines harten Cuts war es das Ziel, so viel wie möglich vom alten Workflow zu übernehmen und die Arbeitsprozesse durch den gezielten Einsatz professioneller QM-Software zu erleichtern. Obwohl bei zusätzlichen Anpassungen schnell die Befürchtung vor hohem Bearbeitungs-, Schulungs- und Einarbeitungsaufwand entstehen kann, wurden Projekt-Kickoff, Schulungen und Umsetzung dank der lokalen Nähe und der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit dem Babtec-Team schnell terminiert und gemeinsam umgesetzt. Softwareseitig sorgte die intuitive Bedienung dafür, dass auch neue Mitarbeiter:innen schnell mit den Modulen umgehen konnten.

**Maßgeschneiderte Qualität**

Mit BabtecQ erfassen und bearbeiten die Anwender:innen anfallende Reklamationsmeldungen, um diese später bspw. für Ist- und Trendanalysen gesamt, artikel- oder kundenbezogen auszuwerten. Gibt es zum Beispiel Losnummernauffälligkeiten? Ist eine bestimmte Modellreihe häufiger betroffen? Sind die Zahlen rückläufig? Diese Fragen lassen sich mithilfe der individualisierten Dashboards im Quality Cockpit schon in der Standardausführung der Software mühelos beantworten.

Zusätzlich konnte durch ein Customizing im Modul Reklamationsmanagement ein großer Mehrwert für das Unternehmen geschaffen werden. Hintergrund für die Anpassung war, dass die OEM-Kunden von NGK SPARK PLUG unterschiedliche Online-Portale nutzen, über die spezifische Dokumente auszufüllen sind. Durch das aufwendige, manuelle Durchsuchen der verschiedenen Portale und das redundante Erfassen von Daten in mehreren Parallelsystemen kam es zu langen Bearbeitungszeiten. Die Lösung: Das Customizing-Team von Babtec programmierte nach Aufnahme der Anforderungen eine standardisierte Importtabelle, in die alle notwendigen Daten geladen und auf Knopfdruck direkt in die BabtecQ-Datenbank übertragen werden können. Das bedeutet nicht nur eine erhebliche Zeitersparnis – Übertragungsfehler treten deutlich seltener auf und Kosten werden reduziert. >

Bei der Bearbeitung von kundenseitigen Reklamationen muss NGK SPARK PLUG zudem oftmals fixierte Bearbeitungsfristen für Rückmeldungen einhalten. Nach Absprache innerhalb des Projektteams – bestehend aus Mitarbeiter:innen von NGK SPARK PLUG und Babtec – profitiert das Unternehmen heute von einer automatischen Errechnung und Überwachung der Zieltermine. Mit dem Erfolg, dass mittlerweile 99% aller Rückmeldungen an den Kunden fristgerecht erfolgen.

Auch unternehmensinterne Anforderungen an die Reklamationsbearbeitung konnten durch eine Anpassung abgebildet werden. Eine Besonderheit von NGK SPARK PLUG ist, dass Reklamationsteile für detaillierte Untersuchungen zur Muttergesellschaft nach Japan weitergeleitet werden müssen. Hierzu ist es notwendig, ein japanisches Formular zu erstellen, das die Untersuchung der betroffenen Teile beantragt. Musste dieses Formular in der Vergangenheit mühsam händisch ausgefüllt werden, dauert die Bearbeitung über ein von Babtec implementiertes Standardformular nur wenige Sekunden.

### Transparent, effizient, professionell

Die Zusammenarbeit mit dem Customizing-Team von Babtec basiert grundsätzlich auf einem vereinbarten Prozess. Kundenseitige Anforderungen werden im Rahmen von Workshops in Anforderungen an das Customizing-Team überführt und im Anschluss durch Babtec realisiert. Vor Einführung in die Geschäftsprozesse werden diese Anpassungen in einem Testsystem durch die Anwender:innen geprüft, freigegeben und erst dann in das Produktivsystem übernommen.

Prozesse wirksam mit Software zu unterstützen, ist das gemeinsame Ziel des Projektteams. Partnerschaftliche Zusammenarbeit, durchgängige Transparenz über den aktuellen Stand der Dinge und eine positive Fehlerkultur schaffen Vertrauen zwischen den Projektbeteiligten und gegenüber den späteren Anwender:innen. Valide Auswertungen in BabtecQ – aufgrund eines einheitlichen, aktuellen und richtigen Datenbestands – helfen NGK SPARK PLUG unternehmensintern und auch extern, beispielsweise im Dialog mit den immer anspruchsvoller werdenden Kunden.

Das Hauptziel für NGK SPARK PLUG war es, mit der Einführung von BabtecQ gute, etablierte Prozesse weiterhin abzubilden und zusätzliche Verbesserungen durch weitergehende Automatisierungen zu schaffen. BabtecQ ergänzt als Profillösung für die Qualitätssicherung Altbewährtes, damit die Qualität der Produkte und Prozesse auch (oder gerade) bei hoher Auftragslage und großen Kunden nachhaltig im Vordergrund steht. Entscheidend – bei Einführung der Software und den dazugehörigen Anpassungen – war stets die enge Zusammenarbeit mit dem Babtec-Team; nur so ließen sich eigene Ansprüche und technische Möglichkeiten vereinbaren. Diese gute Zusammenarbeit ist auch ausschlaggebend dafür, dass NGK SPARK PLUG die Nutzung der QM-Lösung in weiteren Abteilungen, Werken und Standorten des Unternehmens ausbauen will. Alles mit dem Ziel, dem Markt Produkte mit einer immer besseren Qualität zur Verfügung zu stellen – eben ganz im Sinne der japanischen und deutschen Qualitätstradition.



## Der Autor

Marc-Oliver Günzing ist seit 2016 für die NGK SPARK PLUG EUROPE GmbH tätig. Als Senior Manager ist er für die Product Quality Assurance OE in der EMEA-Region verantwortlich. Zu den Fokusthemen seines Bereiches zählen das Reklamationsmanagement, Fehlerursachenanalysen und -prävention sowie die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen. Kundenorientierung, die Berücksichtigung der LEAN-Prinzipien, die Offenheit für Change-Management und eine flexible Organisation stellen für ihn die Erfolgsfaktoren der Zukunft dar, um sich für ändernde Marktanforderungen optimal aufzustellen.

## Das Unternehmen

NGK SPARK PLUG ist einer der führenden Zulieferer der Automobilindustrie und Hersteller von technischer Keramik. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Nagoya in Japan mit Vertriebsgesellschaften und Fertigungsstätten auf der ganzen Welt. Mit seinen über 16.400 Mitarbeiter:innen erzielt das Unternehmen weltweit einen Jahresumsatz von ca. 3,7 Milliarden Euro. NGK SPARK PLUG ist mit 60 Konzerngesellschaften, 35 Produktionsstätten, fünf technischen Zentren und drei Venture Labs auf allen Kontinenten vertreten.

# Lust auf mehr? Entdecken Sie jetzt weitere Artikel zu den Q.Magazin-Themen.

**BloQ**  
Blog für Qualität



Jetzt einfach weiterlesen unter [www.babt.ec/blog](http://www.babt.ec/blog)



# Neue Highlights

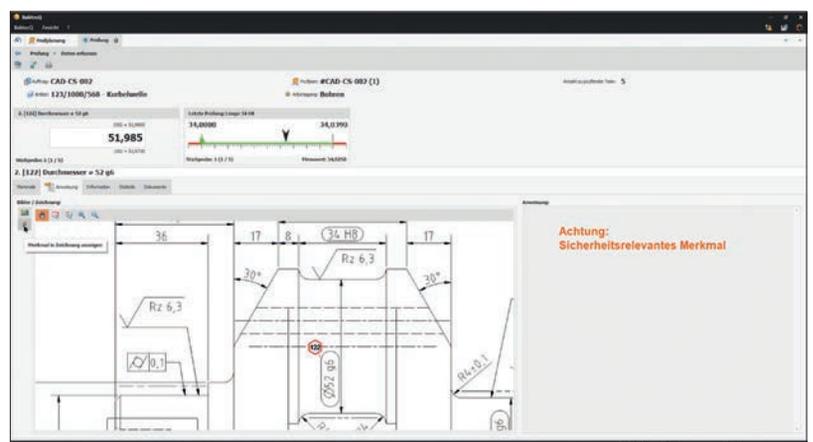
Die QM-Software BabtecQ vereint Module für alle Qualitätsaufgaben in einem Paket, nutzt für alle eine einzige Datenbasis und lässt sich problemlos an vorhandene Unternehmenssysteme anbinden. Seit über 25 Jahren unterstützt die Standardsoftware Kunden in all ihren Qualitätsprozessen. Mit dem BabtecQube bietet Babtec darüber hinaus eine Plattform, über die Qualitätsaufgaben unternehmensübergreifend bearbeitet werden und mit der alle Unternehmen auch ohne BabtecQ einen kleinen Qualitätsregelkreis abbilden können. In beiden Produktwelten bieten Software-Updates auch in diesem Jahr neue Funktionen und Weiterentwicklungen, mit denen wir die Produkt- und Prozessqualität unserer Kunden nachhaltig verbessern.

— von Marc Osenberg und Maren Behrendt

**CAD-Zeichnungsintegration:  
Der neue CAD-Viewer**

Um die Vorteile der integrierten Lösung BabtecQ für die Anwender:innen auszubauen, wurde die eigenentwickelte CAD-Integration erweitert. Zeichnungen können nun zusätzlich auch in den Modulen FMEA und Control-Plan für die Ableitung von Merkmalen verwendet werden. Darüber hinaus wurden die automatische Erkennung von Maßtexten sowie das Stempeln von PDFs optimiert: Unsere automatische Zeichnungsmaßererkennung analysiert jetzt jede in einer PDF-Datei enthaltene Textinformation, die auch mithilfe eines PDF-Readers markiert werden könnte. Auf diese Weise lassen sich Bemaßungstexte sicher erkennen sowie als verarbeitbare Zeichnungsmaße aufbereiten – und das ohne zusätzliche OCR-Software.

Gestempelte Zeichnungen sind aber nicht nur für die fehlerfreie Ableitung von Merkmalen wichtig – sie sind außerdem für viele am Herstellprozess Beteiligte ein unverzichtbares Arbeitsmittel und damit die Grundlage für die Planung, Entscheidungen und Freigaben. Der neue CAD-Viewer erlaubt den



⤴ Mit dem CAD-Viewer behalten Anwender:innen die Zeichnungen und Stempel auch während der Prüfdatenerfassung im Blick

Anwender:innen vor diesem Hintergrund eine interaktive Nutzung gestempelter Zeichnungen in ihren Arbeitsprozessen. Ziel war es, die gestempelten Zeichnungen bzw. die technischen Spezifikationen in digitaler Form genau dort

bereitzustellen, wo sie benötigt werden. Aus diesem Grund lassen sich die Zeichnungen mit dem CAD-Viewer jederzeit öffnen und verwenden – egal, ob während der Planungstätigkeiten oder bei der Durchführung einer Qualitätsprüfung. Die Auswahl der gestempelten Maße erfolgt dadurch direkt in der Zeichnung und Qualitätsmerkmale werden später schnell und einfach wiedergefunden.

### Das Dashboard – jetzt unternehmensweit verfügbar mit BabtecQ Go

Damit alle Mitarbeiter:innen im Unternehmen an der Qualitätsverbesserung teilhaben und auf wichtige Qualitätsdaten sowie Kennzahlen zugreifen können, sind die frei gestaltbaren Dashboards aus BabtecQ nun auch browserbasiert in BabtecQ Go verfügbar. So wird das gesamte Unternehmen mit aktuellen Zahlen, Daten und Fakten rund um die Qualität der Produkte und Prozesse versorgt. Durch die abgebildeten Kennzahlen wird auch ersichtlich, wie gut Zielvorgaben erreicht werden: Anhand der Kennzahlenverläufe, inkl. eingeleiteter Maßnahmen, fällt es leichter, die Wirksamkeit einer Maßnahme zu bewerten und nachzuweisen. Auch die flexiblen Pivot-Auswertungen sind jetzt im BabtecQ Go Dashboard verfügbar.

### Coming Soon:

#### Reklamationsmanagement im browserbasierten Frontend

Zusätzlich hält das kommende Release 7.5 weitere interessante Neuerungen in BabtecQ Go bereit: Künftig steht unseren Kunden die Möglichkeit zur Verfügung, Reklamationen direkt über die browserbasierte Benutzeroberfläche von BabtecQ Go anzulegen und einzusehen. Auf diese Weise können auch Mitarbeiter:innen ohne QM-Erfahrung direkt und unkompliziert in den Prozess der Informationsverarbeitung eingebunden werden, obwohl sie keinen Zugang zu der lokalen Installation von BabtecQ haben.

## Neues im BabtecQube

Die cloudbasierte Plattform BabtecQube ist unsere eigenständige QM-Lösung, die einen fokussierten, auf Standards basierenden Funktionsumfang bietet und auch ohne Vorkenntnisse intuitiv bedienbar ist. Sie vereint nützliche Services, mit denen Nutzer:innen ihren Qualitätsregelkreis abbilden. Von der Verwaltung der Betriebs- und Prüfmittel über Warenprüfungen, die Verwendung von Checklisten, die Bearbeitung von Abweichungen oder Reklamationen bis hin zur gemeinsamen Bearbeitung von Aufgaben und Maßnahmen: Auf der cloudbasierten Plattform BabtecQube arbeiten Nutzer:innen mit smarten Webapplikationen, die jederzeit über den Browser des Smartphones oder Tablets erreichbar sind.

### Kleiner Qualitätsregelkreis um weiteren Service ergänzt

Mit den integrierten Services im BabtecQube bilden Unternehmen einen Qualitätsregelkreis ab, verbessern ihre Produkte sowie Prozessabläufe langfristig und arbeiten eng mit ihren Kunden und Lieferanten zusammen. Der dieses Jahr entwickelte Service „Betriebsmittel & Prüfmittel“ ergänzt die bestehenden Services „Warenprüfungen & Checklisten“, „Reklamationen & Abweichungen“ sowie „Aufgaben & Maßnahmen“ im Qualitätsregelkreis.

Im neuen Service lassen sich Stammdaten zu Betriebs- und Prüfmitteln hinterlegen, Prüfintervalle definieren und in einer Historie relevante Ereignisse wie durchgeführte Prüfungen oder Standortwechsel rückverfolgen. In Kombination optimieren die Services „Betriebsmittel & Prüfmittel“ und „Warenprüfungen & Checklisten“ den Workflow zur Überwachung von Betriebs- und Prüfmitteln, indem direkt auf eigens angelegte Checklisten zurückgegriffen werden kann. Um Störungen zu vermeiden und die Instandhaltung aller Betriebs- und Prüfmittel zu gewährleisten, werden Nutzer:innen auf konkreten Handlungsbedarf hingewiesen.

### Mit „Auswertungen“ alle Kennzahlen im Blick

Um Qualitätsprozesse optimal zu gestalten, sind Kennzahlen wie beispielsweise das Reklamationsaufkommen oder die Anschaffungskosten der Betriebsmittel von Interesse. Für BabtecQube-Nutzer:innen wurden dafür die „Auswertungen“ entwickelt: Per Drag & Drop lassen sich Auswertungen konfigurieren, in Balken- oder Liniendiagrammen veranschaulichen und mit Kolleg:innen teilen. Bei Bedarf können die Auswertungen außerdem ins Excel-Format exportiert und versendet werden. Die Auswertungen lassen sich für jeden Service im BabtecQube und mit individuell wählbaren Datensätzen je Service konfigurieren.



**BabtecQube:**  
Qualitätsrelevante Daten mit „Auswertungen“ schnell und einfach analysieren

## Meinungen zur ISO 9001:2015 aus Wissenschaft und Praxis

# ISO GUT, ALLES GÜT?

Vorerst keine Revision der ISO 9001 – wir wollten wissen, wie das in Wissenschaft und Praxis ankommt, und haben dafür bei der Bergischen Universität Wuppertal und beim mittelständischen Unternehmen Caramba Chemie nachgefragt.



„Der Sinn der ISO 9001 und auch der Auditierung nach ISO 9001 ist nach meinem Verständnis, Unternehmen dahingehend weiterzuentwickeln, dass sowohl die Abläufe als auch die wertgeschöpften Produkte bzw. Dienstleistungen besser werden. Unter „besser“ fallen für mich nicht nur eine Steigerung der Produktqualität oder die Einsparung von Kosten, sondern auch langfristige Ziele wie **Nachhaltigkeit, Ressourceneffizienz, Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit, zukunftsfähige Marktplatzierung** etc.

Da sich durch die Digitalisierung Geschäftsmodelle, Arbeitsabläufe und die Art, wie wir in Unternehmen zusammenarbeiten, sehr stark verändern, ist folglich auch bei der ISO 9001 zu überdenken, was sinnstiftend für Unternehmen im Hinblick auf diese Veränderungen ist.

Ich erlebe es leider immer noch viel zu häufig, dass die ISO 9001 lediglich zu Dokumentationsaufwand, hektischen Aktionen vor den Audits und kaum nachhaltigen, langfristigen Verbesserungen führt. Dieses Problem ist zumeist in der **Unternehmenskultur** verankert. Als Wissenschaftlerin wünsche ich mir natürlich darüber hinaus, dass die neuesten Erkenntnisse im Hinblick auf mehr **Agilität, Innovation und Personenorientierung** beim QM auch in der ISO-9001-Revision und den dazugehörigen Diskussionen aufgenommen werden.

Die aktuellen Schmerzpunkte von Unternehmen sollten in neuen ISO-Revisionen natürlich ebenfalls Berücksichtigung finden: Die Veränderung der Unternehmenskultur hin zu einem **positiveren Umgang mit Fehlern oder der Aufbau von kompatiblen Softwareketten entlang der Wertschöpfungskette zur effizienteren Dokumentation** sind Beispiele, die mir heutzutage ständig in Unternehmen begegnen. Ein weiteres Thema sind KI-Algorithmen und die Frage, wie diese bzgl. der ISO-9001-Konformität oder anderen Normen zertifiziert werden können.

Aber auch für die Unternehmen gibt es bei der Umsetzung der ISO 9001:2015 noch einige To-dos – und nicht nur einen Hebel, sondern viele: von der strategischen Ausrichtung und der Unternehmenskultur, zum Beispiel im Hinblick auf den Umgang mit Fehlern, die von der Führung her vorangetrieben werden muss, über den Mut zu neuen Arbeitsweisen bis zur Neugierde und dem Spaß an kreativen, neuen Ideen eines jeden Einzelnen im Unternehmen. Wir befinden uns in der Zeit der wissensintensiven Produkte und Dienstleistungen, in der wir nur erfolgreich sein können, wenn wir gemeinsam an etwas arbeiten. Da sollten die Freude und die Begeisterung an der Schaffung von Neuem im Vordergrund stehen. Bedenken bremsen hier leider viel zu oft Innovationen aus. Ich würde mir wünschen, dass bei der Umsetzung der ISO 9001 nicht immer nach Standardlösungen von der Stange gesucht wird, sondern der ursprüngliche Sinn der Norm fokussiert wird: Unternehmen zu verbessern, spezifisch im Hinblick auf die Bedürfnisse der Kunden und der Mitarbeiter.“

**PD Dr.-Ing. habil. Nadine Schlüter, Fachgebiet Produktsicherheit und Qualität,  
Bergische Universität Wuppertal**

„Ich begrüße die Entscheidung, die erneute Revision zu vertagen. Seit der letzten Revision der ISO 9001 im Jahr 2015 sind zwar schon ein paar Jahre vergangen, aber die Änderungen sind in ihrer Umsetzung nicht zu unterschätzen.“

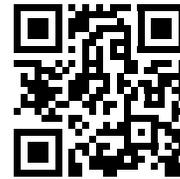
Die letzte Revision hat unserem Unternehmen sehr viele Impulse und Ideen zur zukunftsorientierten Umgestaltung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems geliefert. Die Änderungen berühren allerdings fast ausschließlich Themenfelder, die sich nicht mit dem Einsatz einer neuen Technik oder anderen Dokumentationsmethoden umsetzen lassen. Sie fordern vor allem eine Veränderung in der Denkweise der Unternehmen, zum Beispiel weg von abgrenzendem Abteilungsdenken **hin zu einer prozessorientierten Sichtweise**. Solche Entwicklungen brauchen Zeit, wenn sie erfolgreich und nachhaltig sein möchten.

Gerade damit mittelständische Unternehmen, wie die Caramba Chemie, ihre Trümpfe richtig ausspielen können, ist es wichtig, dass sich die ISO 9001 auch künftig in ihren Anforderungen eine gewisse Flexibilität erhält und den Fokus von Verbesserungen bzw. Revisionen auf Fragen wie **Prozessmanagement, Wissensmanagement und Kommunikation** setzt. Die Kunst dabei ist es, klare Anforderungen zu formulieren und den Unternehmen trotzdem genug Spielräume zur eigenen Gestaltung zu lassen.

Wir bei Caramba haben in den letzten Jahren einen intensiven Diskussions- und Veränderungsprozess unseres Qualitätsmanagementsystems durchlaufen, um herauszufinden, was zu uns als Unternehmen passt. Statt übermäßig viel zu reglementieren und zu kontrollieren, um Fehler zu korrigieren, haben wir Prozesse und Strukturen aufgebaut, die am **Verantwortungsbewusstsein und der Kompetenz unserer Mitarbeiter** ansetzen und die diese Faktoren auch bewusst als Qualitätsparameter mit in die Prozesse einbeziehen.

Natürlich ersetzt das nicht eine effiziente und gute Qualitätskontrolle, aber es ist eine wertvolle Ergänzung, die den Blick darauf lenkt, Fehler zu vermeiden, anstatt sie zu korrigieren. Wir haben in den letzten Jahren daran gearbeitet – und sind immer noch dabei – eine Fehlerkultur aufzubauen, bei der wir **offen und freizügig mit Fehlern umgehen**, um deren Ursachen besser zu analysieren und sie mit Korrekturmaßnahmen nachhaltig beheben zu können. Gerade hierfür ist ein prozessorientiertes Denken und das Vermeiden von unnötigen Schuldzuweisungen eine wichtige Grundlage.“

**Ines Gneuß, Head of Quality, Caramba Chemie Deutschland**



Weitere Gedanken sowie zusätzliche Informationen zur Ablehnung einer Revision der ISO 9001:2015 lesen Sie im BloQ!

[www.babt.ec/27](http://www.babt.ec/27)



## Die Perspektive des Jongleurs

# FEHLER FLUCH UND SEGEN

Stellen Sie sich mal vor, ich gäbe Ihnen einen Jonglierkurs. Doch statt der Bälle bekämen Sie drei rohe Eier! Was würden Sie dabei lernen? Sie würden zwei Dinge sofort begreifen. Erstens: Wenn die Ansprüche so hoch sind, dass nur Perfektion erlaubt ist, dann lernt man überhaupt nichts Neues. Schon gar nicht Jonglieren. Und zweitens: Sie finden sofort heraus, wie man am besten die Finger von so einer riskanten Aufgabe lässt. Es sei denn, Sie und Ihr Chef lieben Rührei. Fehler gehören zum Lernen dazu. Wir wissen das. Aber dennoch ticken wir im Umgang damit alle unterschiedlich. Familie, Erziehung, Erfahrungen – unsere Risikobereitschaften bzw. unsere Sicherheitsbedürfnisse sind ganz verschieden.

— von Andreas Gebhardt

### Lernen und Fehler

Besonders beim Lernen müssen Fehler erlaubt sein. Mehr noch. Ohne die Bereitschaft dazu ist es überhaupt nicht möglich, Neues zu entwickeln. Gibt es in Ihrer Organisation auch Übungsräume, in denen Sie Kompetenzen und Fähigkeiten weiterentwickeln können? In denen Fehler willkommen sind, um daraus zu lernen?

Mit Jonglierbällen, wo das Risiko übersichtlich ist, kann ich Neues einfach ausprobieren, um Möglichkeit und Machbarkeit zu prüfen. Wenn es schief geht, nehme ich mir die Zeit und schaue mir den Fehler genau an.

Übrigens ist das die Essenz der wissenschaftlichen Methode: Am Anfang hat man eine Idee, eine sogenannte These. Dann wird die These in der Versuchsanordnung getestet, also ausprobiert. Und dann wird die These verifiziert oder eben „fall“-sifiziert. Das ist beim Jongleur auch nicht anders. Ab dann geht es darum, mit diesen neuen Grundlagen weiter zu lernen, neue Versuche zu wagen und daraus ein weiteres Learning für das nächste Mal zu generieren.

Beim Jonglieren ist es offensichtlich: Man kann es nur durchs Probieren lernen. Die besten Bücher, Lehrvideos und Trainer ersetzen nicht die Lektionen, die man beim Fehlermachen selbst versteht. Man muss die Bälle anpacken und es ausprobieren. Im Trainingsraum gilt die Haltung: Fehler sind Wegmarken der Weiterentwicklung.

### Den Ast ansägen, auf dem man sitzt – Haltung zum Ausprobieren

Nun habe ich schon oft den Einwand gehört: „Ja, beim Jongleur mag das so sein, bei uns in der Luftfahrt, Medizin, Automobilbau, ... ist das aber anders.“ Ist es nicht – nur eben langsamer. Wie sind zum Beispiel die Medizin und die Luftfahrt zum heutigen Wissensstand gekommen?

Die ganze Luftfahrt konnte nur deshalb entstehen, weil sich Pioniere getraut haben, echte Versuche bzw. tatsächliche Bauchlandungen zu machen. Theorie alleine reichte nicht, es brauchte das Ausprobieren, um Theorie und Fluggerät zu verbessern. Sie gaben aber auch all ihr Wissen an die nächste Generation weiter. So konnten weitere Versuche unternommen werden und aufbauende Lerneinheiten wurden ermöglicht. Die heutige Flugsicherheit ist nur deshalb so hoch, weil man jeden Fehler (immer noch) penibel untersucht und die entsprechenden Lehren daraus zieht. Das ist dasselbe Prinzip wie beim Jonglierenlernen, nur eben langsamer, kontrollierter und über Generationen hinweg.

In der Medizin distanziert man sich gerne von den ersten Stunden, wo Leichen ausgebuddelt wurden, um sie anzuschauen – wo Quacksalber und Hexen mit Kräutern und Tinkturen experimentierten. Die Medizin beruft sich auf die Wissenschaft. Aber was ist Wissenschaft? Ist es nicht das Verifizieren und Falsifizieren von Ideen und Experimenten? Feinsäuberlich dokumentiertes Trial-and-Error und das Generieren von möglichen Lerneinheiten? >



Stellt man es überspitzt dar, dann sind anfangs Pioniere da, die den Wert von Probieren-und-Lernen sehr hoch einschätzten und damit Grundsteine der einzelnen Lehren gelegt haben. Und irgendwann verwaltet eine Null-Fehler-Kultur nur noch das gewonnene Wissen und den Status Quo. Diese Gefahr schlummert in jedem Unternehmenserfolg.

Schaffen wir es, Innovation und Qualität gleichermaßen zu ermöglichen?

### Fehler und Kundenzufriedenheit

Sich immer schneller verändernde Kundenwünsche, Marktentwicklung, Wettbewerb – all das verlangt von uns, dass Produkte ständig weiterentwickelt werden, ohne dass die Qualität im laufenden Geschäftsbetrieb darunter leidet. Als Jongleur bin ich Teil der Entertainmentbranche. Als ich anfang, gab es gefühlt nur drei TV-Programme. Ich muss mich also dauernd neu erfinden, ständig neue Ideen und Produkte entwickeln, um einen zeitgemäßen Mehrwert zu stiften. Andererseits muss die Performance beim Kunden aber möglichst fehlerfrei funktionieren, denn sonst war ich die längste Zeit Profi.

Das heißt, ich muss möglichst viele und außergewöhnliche Ideen ausprobieren und gleichzeitig vorausschauend im Blick haben, welche inakzeptablen Risiken dabei entstehen und entsprechend gegensteuern. Das ist der Grund, warum ich nicht mit Feuer, Eiern oder Kettensägen auf Bühnen hantiere. Es geht nicht darum, den Fehler generell auszuschließen, sondern in der Veränderung Raum für Fehler zu schaffen, die weiterbringen, und solche abzufangen, die Katastrophen auslösen könnten. Eine gute Fehlerkultur schafft es, uns immer wieder einen Schritt nach vorne gehen zu lassen, während wir es nur mit akzeptablen Risiken zu tun haben.

Ist das Qualitätsmanagement nicht wie der Scanner, der dabei hilft, diesen Mehrwert zu stiften, ohne dem Qualitätsversprechen an den Kunden zu schaden?

Allerdings muss man sich auch eingestehen, dass im laufenden Betrieb Fehler passieren oder Risiken auch mal übersehen werden. Fehler gehören zum Arbeitsalltag. Fehler sind menschlich. Fehler passieren allen. Es ist absolut wichtig, diese Tatsache zu akzeptieren und auch anderen dabei zu helfen, dies akzeptieren zu können. Hier gilt es, eine positive Fehlerkultur zu schaffen, in der ein offener und absolut angstfreier Umgang mit Fehlern gelebt werden kann. Das ist zum einen Voraussetzung dafür, aus Fehlern entstehende Risiken so schnell wie möglich zu erkennen und negative Konsequenzen zu

verhindern. Zum anderen ist es natürlich auch der Ausgangspunkt für die Verbesserung und das Lernen.

Nur deshalb kann ich als Jongleur ruhig schlafen, bei all den inhärenten Risiken der vielen Bälle in der Luft. Weil ich weiß, dass jeder Fehler der letzten Jahre unmittelbar und vorausschauend bearbeitet wurde. Bei der Bühnenarbeit weiß man, dass man auf der Bühne keinen Lucky Strike hat, sondern immer auf sein Trainingsniveau zurückgeworfen wird. Deshalb sind eine positive Fehlerkultur und der dahinterstehende Fleiß der Garant für eine hohe Qualität. Und ich brauche keine Angst vor einem Audit zu haben – also wenn der Varietédirektor oder meine Frau mal zuschauen. Viel kann nicht schiefgehen und wenn etwas fällt, dann wartet die nächste Lerneinheit auf mich. In der Performance sind Fehler Wegmarken, die zur Qualitätssteigerung und -sicherung führen.



### Der Faktor Mensch

Menschen machen Fehler. Alle. Was ich als Jongleur bemerkte, erstaunte mich aber dann doch. Menschen applaudieren oftmals, wenn ein Ball runterfällt. Macht ein Fehler die Performance vielleicht sogar besser?

Warum wird geklatscht? Passiert ein Fehler, können wir uns nicht mehr hinter unserer Rolle verstecken und werden als fehlbare Menschen sichtbar. Das ist erstmal peinlich und unangenehm. Allerdings werden dabei auch die Spiegelneuronen der Menschen um uns herum aktiviert und Mitgefühl ist im Raum. Wir sind alle Menschen, das wird uns für einen kleinen Augenblick wieder bewusst.

Das Mitgefühl äußert sich aber nur dann durch Applaus, wenn man unmittelbar, offen und ehrlich mit dem Fehler umgeht. Versucht man, zu verheimlichen oder Schuld zuzuweisen, dann fühlen sich die Zuschauer veräppelt und die Sympathien wenden sich ab. Unser Umgang mit dem Fehler entscheidet also, ob uns Sympathien und Wertschätzung entgegengebracht werden oder ob es Abneigung und Distanzierung sind. Oftmals ist der schlechte Umgang mit Fehlern viel gravierender als der Fehler selbst. Je früher und direkter ein Fehler kommuniziert wird, desto positiver fällt die Reaktion unserer Mitmenschen darauf aus.

Hier sind wir wieder bei der Haltung. Fehler sind auch Wegmarken unserer Kultur, Wegmarken für unseren Umgang miteinander. Wenn wir von einem Fehler erfahren, konzentrieren wir uns dann auf die unangenehmen Aspekte oder sehen wir die Chancen, die sich insbesondere aus einer frühzeitigen Meldung ergeben? Man sollte

dankbar sein, dass jemand ungeniert berichtet, um schnelles Lernen und die Vermeidung von unnötigen Kosten und Aufwänden zu ermöglichen. Man sollte die Chance auch nutzen und Fehler – sowie deren Auswirkungen – mit Kunden sofort offen und ehrlich kommunizieren. Vielleicht gibt es bei ihnen keinen Applaus, aber in der Kundenbeziehung kommt es an diesem Punkt zur Entscheidung zwischen Abneigung und Distanzierung oder Wertschätzung und Sympathie.

Das gilt übrigens für jede Form der Zusammenarbeit. Klar kann ein Fehler unangenehme Konsequenzen haben. Aber je später er kommuniziert wird, desto unangenehmer wird er. Ganz egal, ob es um Kunden, Geschäftspartner oder Kollegen geht. Ich vertraue eher jemandem, der mit mir frank und frei auch über unangenehme Dinge spricht, als jemandem, bei dem man immer befürchtet, dass etwas verheimlicht wird.

Letztlich geht es doch um das Vertrauen aller Beteiligten. Auf der einen Seite wird Vertrauen aufgebaut, indem man nichts verheimlicht und mit einer schnellen Meldung im Sinne aller handelt. Auf der anderen Seite wird Vertrauen aufgebaut, indem man so schnell wie möglich lösungsorientiert und unterstützend eingreift und es dabei schafft, Person und Sache zu trennen. Und nach außen wird Vertrauen aufgebaut, indem man zuverlässig Qualität liefert und gleichzeitig das Produkt weiterentwickelt.

Wenn das klappt, kommen alle Beteiligten ihrem gemeinsamen Ziel näher und mit ein wenig Glück gibt es sogar Applaus und Sympathie.



**BloQ**  
Blog für Qualität



Häufig erschallt die Forderung nach einer positiven Fehlerkultur – doch was ist damit eigentlich gemeint? Eine Kultur der Vermeidung oder eine des Lernens? Im BloQ-Artikel schildert Benedikt Sommerhoff (DGQ), warum Fehler nicht gleich Fehler sind und es entscheidende Unterschiede im Fehlermanagement gibt.

[www.babt.ec/31](http://www.babt.ec/31)

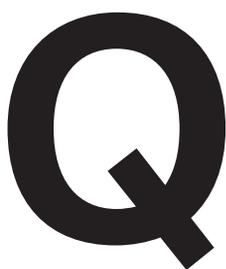
### Der Experte

Andreas Gebhardt ist Jongleur und Speaker. Nachdem er 20 Jahre die Welt als Profi-Jongleur bereist hat, gibt er seine Gedanken, Ideen und Philosophien in seinen Vorträgen auf unterhaltsame und inspirierende Art und Weise weiter. Er spricht zum Thema Fehler-/Lernkultur und macht Mut, sich auf Neues einzulassen.

# Warum Qualität die Welt verbessert. Und das auch muss.

— ein Plädoyer von Dr. Markus Reimer





### Qualität – zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Im Ursprung ging es bei Qualität und Qualitätsmanagement darum, dass Flugzeuge nicht ungeplant und schon gleich gar nicht unkontrolliert auf die Erde zurückkehrten. Mit anderen Worten: Qualitätsmanagement

war dafür zuständig, dass nichts passiert. Dass der Kunde zufrieden sein soll, das kam dann noch dazu. Es durfte also nichts passieren und der Kunde sollte zufrieden sein. Letzteres ist natürlich mehr, als nur zufrieden zu sein, weil nichts passiert ist.

Nun ist aber einiges passiert. Nur langsam und schleichend und irgendwie auch nicht spürbar. Noch nicht – zumindest für uns in Europa. Wenn Flugzeuge abstürzen, dann führt das in ein sofort sicht- und spürbares Desaster. Das sich derzeit auftuende Desaster ist eher noch nicht so richtig sicht- und spürbar. Zumindest dann nicht, wenn man es auch nicht sehen und spüren will. Um was geht es?

Es geht um eine Wirtschaft, die schon lange über den Verhältnissen dessen lebt, was langfristig machbar ist. Wir haben eine Ökologie, die mittel- und sogar kurzfristig in Richtung Kollaps driftet. Und wir haben ein soziales Miteinander, in dem es eine Selbstverständlichkeit zu sein scheint, dass 2021 um die 160 Millionen Kinder arbeiten müssen. Das sind nur drei Beispiele. Was hat das mit Qualität zu tun?

Unter dem Begriff „Qualität“ wird gemeinhin verstanden, dass etwas gut ist. Grundsätzlich ist es schön, dass der Begriff „Qualität“ so positiv besetzt ist. Aber an der Stelle müssen wir genauer werden. Was bedeutet denn „gut“? „Gut“ für wen? Für alle? Wohl kaum.

Es mag sein, dass wir mit Produkten zufrieden sind und dass diese Produkte auch nicht abstürzen. Per se wären sie also gut. Unser Anspruch wird erfüllt. Die Wirklichkeit ist aber, dass in diesem „gut“ unter anderem Kinderarbeit, Raubbau an der Natur und legale Steuertricks stecken können.

Die Rechnung dafür wird gestellt und präsentiert werden. Vielleicht nicht heute. Vielleicht auch nicht uns. Aber sie ist schon auf dem Weg. Hier ist der Ansatz für ein neues Qualitätsmanagement, für ein neues Verständnis von Qualitätsmanagement. Die Wirklichkeit dem Anspruch näher zu bringen – und ganz sicher nicht umgekehrt. Und wie sagte der Dichter Friedrich Dürrenmatt so treffend: „Das menschliche Wissen ist dem menschlichen Tun davongelaufen, das ist unsere Tragik.“ Aber wollen wir denn diese Tragik einfach nur hinnehmen?

### Nachhalten: eine Teilmenge von Qualität

Dieser Tragik gilt es vonseiten des Qualitätsmanagements entgegenzutreten. Nachhaltigkeit ist natürlich viel mehr als Klimaschutz, auch, wenn das immer wieder gleichgesetzt wird. Wir retten die Bienen per Volksbegehren und schon sind wir nachhaltig. Das ist richtig, aber nur zum kleinen Teil. Bienenretten per Unterschrift ist schon mal ein Anfang, aber wir müssen sie dann auch wirklich retten und wir müssen sodann weiterdenken. Und das heißt dann: Nachhaltiges Handeln ist immer dort gegeben, wo wir jetzt und immer so

weitermachen könnten, ohne dass wir alle – und auch nicht die nachfolgenden Generationen – dadurch in Schwierigkeiten geraten. Mit „alle“ sind übrigens alle gemeint. Das liest sich einfach, ist es aber nicht.

Denn hier geht es um moralische Fragestellungen. Es geht um das, was zwar möglich und legal ist, aber was man doch besser bleiben lassen sollte. Weil der eigene Vorteil zu Lasten anderer geht.

Bei einem leckeren Schnitzel sind wir erstmal angetan und sprechen gleich von guter Qualität. Dass das Schwein sein Leben lang aber in unsäglichen Kastenställen eingepfercht war, spielt erstmal keine Rolle. Wir als Kunden sind zufrieden, weil es schmeckt. Doch können wir von Qualität sprechen, wenn der Weg zum Produkt desaströs ist? Wohl kaum. **Ein qualitätsvolles Produkt nimmt seine Entstehungsgeschichte mit in seine Qualitätsbiografie. Die Ergebnisqualität darf nie die vorangegangene Struktur- und Prozessqualität überstrahlen.**

Wenn Schlachthofmitarbeitende mit legalen Tricks um den Mindestlohn gebracht oder mit anderen Methoden ausgebeutet werden, dann darf uns das wohlschmeckende Schnitzel nicht als „gut“ durchrutschen. Das Qualitäts-schnitzel ist mehr als wohlschmeckend. Das muss im allgemeinen Qualitätsverständnis verankert werden. Und insofern geht es darum, mit Qualitätsmanagement die Welt zu einer besseren zu machen. Das ist keine Option. Es ist eine Notwendigkeit. Aber warum ist das so schwierig?

## »Ein moralfreies QM muss der Vergangenheit angehören.«

### Die Oberfläche der Marshmallow-Welt

Die Wissenschaftler Walter Mischel, Harold Garfinkel und Stanley Milgram haben unabhängig voneinander drei Probleme erkannt, die mehr oder minder auf unsere Zukunft einzahlen. Aber wenn Probleme irgendwohin einzahlen, dann wissen wir schnell, dass das nicht gut enden kann. Wir könnten, aber wir wollen das auch nicht unterbinden. Weil es viel zu mühsam ist. Es gibt mindestens drei Probleme, die die Wirklichkeit nicht Richtung Anspruch bringen.

### Harold Garfinkel und unsere Konstruktion der Klarheit

Das erste Problem ist die geradezu notwendige Oberflächlichkeit, die Harold Garfinkel erkannt, aber nicht so genannt hat. Es stimmt auch nicht so ganz. Aber würden wir nicht „garfinkeln“: Es wäre immens schwierig, unser soziales Miteinander. Dieses Miteinander ist nur möglich, weil wir uns auf ein „Ungefähr“ in unserer Sprache einigen. Wir



gehen davon aus, dass wir uns gegenseitig verstehen. Alleine die bekannte Frage „Wie geht es dir?“ mit allen möglichen Antworten ist ein belegendes Beispiel dafür. Wir wollen es eigentlich gar nicht so genau wissen. Aber uns ist auch nicht bewusst, dass wir es nicht wissen wollen. Wir bauen vor allem auf geradezu automatisierte Konstruktionen, die uns keinen Aufwand machen. Es ist viel leichter an der Oberfläche zu bleiben und einfach auf Annahmen zu bauen. Garfinkel benannte es „Ethnomethodologie“. Das erste Problem ist also: „Unsere Klarheit ist nur vermeintlich.“

### Walter Mischel und unser Problem mit dem Später

Das zweite Problem ist das des Belohnungsaufschubs. Sicherlich kennen Sie das Marshmallow-Experiment von Walter Mischel. Die Kurzfassung: Entweder jetzt ein Marshmallow oder später zwei Marshmallows. Aber später ist schlecht. Jetzt ist besser. Das war damals bei Mischel und den Kinderprobanden so; es ist heute mit Erwachsenen nicht viel besser. Was wir heute haben können, das wollen wir auch. Wen interessiert schon das Später? Also nennen wir das zweite Problem beim Namen: „Was interessiert uns das Später?“

### Stanley Milgram und unser Wunsch nach Richtung ohne Verantwortung

Milgrams Experiment hat eindrucksvoll belegt, wie sehr wir uns von Autoritäten lenken lassen – auch wenn wir etwas offensichtlich Falsches tun. Bei Milgram war es das Verpassen von Stromschlägen für Studenten, die Aufgaben falsch lösten. „Stromschläge verpassen“ kann nicht richtig sein. Aber wenn es von oben, also von Autoritäten angeordnet wird, dann ist es wohl doch irgendwie richtig, weil von oben legitimiert. Und wenn etwas nicht angeordnet wird? Dann ist es wohl auch richtig, also legitimiert, nichts zu machen. Andernfalls wäre es ja angeordnet worden. Autoritäten machen es uns einfach: Wir haben eine klare Orientierung und wir müssen vor allem keine Verantwortung übernehmen. Das beeindruckende Milgram-Experiment gilt als eines der wichtigsten sozialpsychologischen Experimente überhaupt. Das dritte Problem ist also: „Wir wollen Richtungen, aber ohne Verantwortung.“

### Qualität – zwischen Marshmallow und Philosophie

Es scheint logisch zu sein, dass die sich auftuenden Herausforderungen auch praktisch angegangen werden. Es ist aber

die Realität, dass dem nicht so ist. Und es ist deswegen eine Frage des moralischen Handelns. Etwas tun zu können, was zum eigenen Vorteil gereicht, aber es nicht zu tun, weil es anderen schadet – obwohl es völlig legal wäre: Das ist der Menschheit beste Leistung nicht.

Das grundsätzlich moralische Handeln ist eine zentrale philosophische Kategorie. Immanuel Kant formulierte dazu den kategorischen Imperativ. Dieser ist uns zwar allen bekannt, aber ist er auch von praktischem Interesse? Schopenhauer meinte dazu einmal, dass der kategorische Imperativ nur dann funktioniert, wenn auch Mitleid im Spiel ist. Mitleid als moralische Instanz für Qualitätsmanagement?

Das ist abwegig. Was wir aber tun müssen: uns als Unternehmen positionieren. Es gilt, unser Selbstverständnis in einer aussagekräftigen Unternehmensphilosophie zum Ausdruck zu bringen. Dies gilt es in einer „garfinkelfreien“ Formulierung zu tun. Es geht darum, nicht einfach anzunehmen, dass wohl schon alle wissen, worum es prinzipiell gehen könnte. Wir brauchen eine Formulierung, die eingängig, verständlich und von allen Beteiligten mitgetragen wird. Und in dieser Philosophie muss Einigkeit darüber herrschen, dass uns das heutige Mischel-Marshmallow weniger wichtig ist als die Marshmallows für die Zukunft. Das ist keine Aufgabe, die uns „von oben“ diktiert werden muss; wir können und wir müssen milgramlos selbst entscheiden – und machen.

Nehmen wir die Anforderungen der ISO 9001 ernst, dann können wir nicht umhin, den Kontext der Organisation viel größer zu betrachten. Wir müssen den Kontext nicht nur reaktiv betrachten, sondern auch aktiv: Was können wir für den Kontext tun? Wie können wir den Kontext zu einem besseren machen? Wie bildet sich das in unserer Unternehmensphilosophie ab? Wo finden sich unsere Ansätze in den Unternehmens- und Prozesszielen wieder? Und wie ist das alles im Bewusstsein der Menschen im Unternehmen verankert? Das sind zentrale Fragen, die es zu stellen und zu beantworten gilt.

Ein moralfreies Qualitätsmanagement muss der Vergangenheit angehören. Die Moral muss der Anspruch an unsere Wirklichkeit sein. Denn zu „Fressen haben wir genug“: Das würde Bertolt Brecht zu guter Letzt und zurecht anmerken.



## 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.

# MELDUNGEN

## Erweiterung der Geschäftsleitung

Die Geschäftsführer von Babtec, Michael Flunkert und Waios Kastanis, haben die oberste Leitungsebene des wachsenden Unternehmens erweitert. Peter Hönle als Leiter des Bereichs Vertrieb und Services, der Leiter des Bereichs Produkte Lutz Krämer und Dagmar Henkel als Leiterin HR ergänzen jetzt die Geschäftsleitung. Der Unternehmensgründer Michael Flunkert zu den Beweg-

gründen für diese strukturell bedeutsame Entscheidung: „Wir wollen den wachsenden Anforderungen des Marktes weiterhin gerecht werden, gleichzeitig brauchen wir Expertinnen und Experten für eine zeitgemäße Unternehmensentwicklung in führenden Positionen. Eine Erweiterung der Geschäftsleitung um wertvolle Kompetenzen ist dabei ein wichtiger Schritt.“



**Michael Flunkert**

Mitglied der Geschäftsleitung  
Gründer und Geschäftsführer



**Waios Kastanis**

Mitglied der Geschäftsleitung  
Geschäftsführer



**Peter Hönle**

Mitglied der Geschäftsleitung  
Bereich Vertrieb und Services



**Lutz Krämer**

Mitglied der Geschäftsleitung  
Bereich Produkte



**Dagmar Henkel**

Mitglied der Geschäftsleitung  
Human Resources



## Goldschmidt-Gruppe setzt auf Babtec-Software

1895 entwickelte Hans Goldschmidt das Thermit®-Schweißverfahren – die Grundlage für eine sichere und effiziente schienengebundene Mobilität. Bis heute definiert es den weltweiten Maßstab im Schienenschweißen. Die Goldschmidt-Gruppe hat sich über die Kernkompetenz Thermit® hinaus zum zukunftsweisenden Anbieter von Produkten und Services für die Verbindung von Schienen, den modernen Gleisbau sowie die Inspektion der Gleisinfrastruktur und deren Instandhaltung entwickelt. Die Einhaltung hoher Standards und die ständige Erfüllung der Kundenerwartungen haben dabei stets höchste Priorität. Wir bei Babtec freuen uns, dass wir das Leipziger Unternehmen mit weltweiten Tochtergesellschaften mit unseren QM-Lösungen bei der Sicherstellung exzellenter Qualität unterstützen können. Sowohl der Kernstandort in Deutschland als auch die Tochtergesellschaften in den USA und in Australien bilden ihre Qualitätsprozesse mit unserer Software BabtecQ ab. Ein weiterer Grund zur Freude: Es ist das erste Projekt, das Babtec „Down under“ durchgeführt hat!

## Digitale Q.Fokus-Eventreihe

Im vergangenen Jahr lief alles etwas anders als gewohnt – das galt auch für unsere normalerweise stattfindenden Events für das Qualitätsmanagement. Da wir auf den direkten Austausch mit unseren Kund:innen aber nicht verzichten wollten, riefen wir die digitale Eventreihe „Q.Fokus“ ins Leben: In diesem kostenlosen und kurzweiligen Format von 45 Min. stellen wir Interessierten monatlich Neuerungen aus dem Produkt vor und bieten über unser Q&A-Tool die Möglichkeit zum interaktiven Austausch mit unseren QM-Expert:innen. Wir freuen uns sehr über das große Interesse und die rege Teilnahme – bei den bisherigen 22 Events durften wir bereits über 2.550 Teilnehmer:innen begrüßen. Eine aktuelle Übersicht zu den Terminen und auch die Möglichkeit zur Anmeldung für zukünftige Events finden Sie im Event-Kalender auf unserer Webseite.



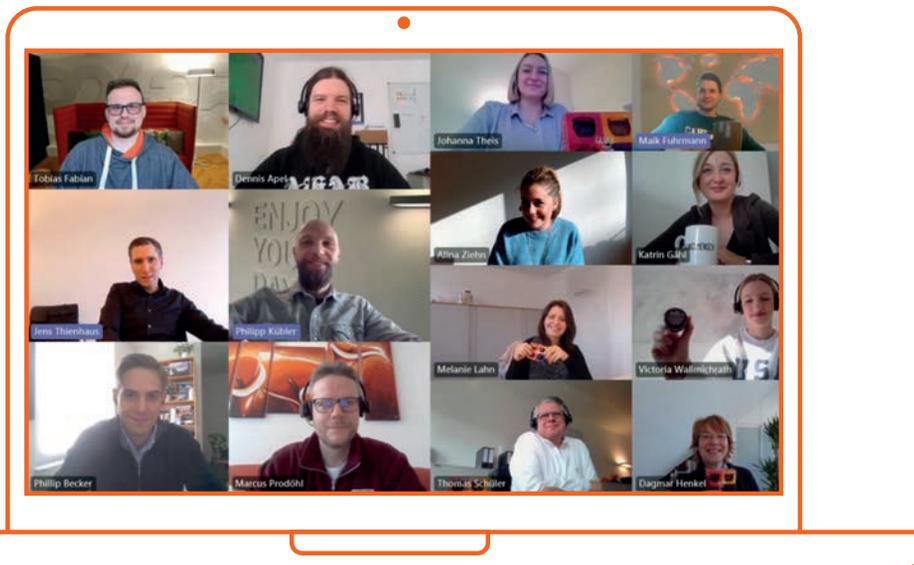
# Ein starkes Team – auch im Homeoffice!

Was macht ein Unternehmen, das Teamspirit besonders wertschätzt, in einer Pandemie? Genau, Lösungen finden! Ob virtuelles Frühstück, Podcasts oder gemeinsame Weihnachtsfeier, wir haben auch das vergangene Jahr als Team verbracht. Sogar unsere gute Laune haben wir dabei behalten, denn: Babtec ist, wenn man trotzdem lacht!

Auch der Nachwuchs wollte unterhalten werden: In den Babtec-Malbüchern konnten sich die Kids unserer Teammitglieder kreativ austoben und dadurch auch den Eltern mal eine Ruhepause gönnen.



◀ Livestreams sind unsere Verbindung zueinander bei besonderen Anlässen geworden. Hier feiern unsere Geschäftsführer Waio Kastanis und Michael Flunkert mit uns Weihnachten – natürlich inklusive Live-Schalte aus allen Geschäftsstellen.





»Während der Pandemie hat sich unser Motto #teildesteams voll bewährt – ich bin wirklich stolz darauf, wie unser Team diese Herausforderung gemeistert hat!«

Michael Flunkert, Mitglied der Geschäftsleitung, Gründer und Geschäftsführer



◀ Ein Highlight war unser virtuelles Teamfrühstück. Unsere Abteilungen haben sich digital getroffen, leckere Glücksmarmelade auf ihren Broten genossen und entspannt geplaudert.



^ Über tierische Unterstützung konnten sich viele Teammitglieder freuen – die kleinen Seelenröster haben für den einen oder anderen Lacher in unseren digitalen Meetings gesorgt.



◀ Grumpy Kolleg:innen gibt es bei uns glücklicherweise nur in der plüschigen Abteilung. Keine Angst, unsere Teammitglieder sind wie gehabt freundlich und gut gelaunt, wenn Sie uns anrufen!

Wie sichert sich ein stetig wachsendes Unternehmen die unentbehrliche Expertise, um auch in Zukunft den umfassenden Anspruch der Quality Excellence zu erfüllen? Gewohnt hohe Qualität der kontinuierlich weiterentwickelten und neuen Softwarelösungen, bester Service durch unsere ausgeprägte Beratungskompetenz in allen Q-Fragen und natürlich auch große Investitionssicherheit für Neukunden – wie wir uns intern entwickeln, um unseren Kunden gegenüber diese Leistungsversprechen dauerhaft zu halten, berichten wir in diesem Artikel. Vielleicht ist ja auch für Ihre Arbeitswelt der eine oder andere spannende Impuls dabei!

— von Lea-Maria Anger

# NEW WORK IN PROGRESS

## **New Work:** **eine moderne Arbeitswelt**

Als Unternehmen, dessen Erfolg auf Wissensarbeit basiert, spielt der Faktor „Mensch“ bei uns eine entscheidende Rolle. Deshalb ist uns wichtig, dass wir als arbeitgebendes Unternehmen attraktiv für neue, starke Teammitglieder sind – gerade in Zeiten des Fachkräftemangels. Mit einer modernen Arbeitswelt sichern wir unserem Unternehmen die Expertise von Fachleuten für langfristiges Wachstum und noch bessere Produkte. Unser Hebel hierfür ist der New-Work-Ansatz (bei uns natürlich „New WorQ“). Dieser versteht den Menschen als kreatives Wesen mit dem Wunsch nach Wirksamkeit und hat heute in der Arbeitswelt einen höheren Stellenwert denn je. Sinnhaftigkeit des Handelns, Freiraum und Verantwortung, Wertschätzung und Transparenz sind wesentliche Bestandteile

von „New Work“. Einige konkrete Maßnahmen hierzu, die wir in unserem Unternehmen derzeit umsetzen, möchten wir Ihnen gern vorstellen.

## **Leitbild und Management-Modell:** **für wirksame Kundenorientierung**

Mehrere Werte des New-Work-Ansatzes haben wir in unserem neuen Leitbild verankert. Zusätzlich zu den bereits dort fixierten Unternehmenswerten Freiraum, Vertrauen und Verbundenheit haben Verantwortung, Wertschätzung sowie der Wille, uns durch eine positive Fehlerkultur kontinuierlich zu verbessern, Eingang gefunden. Ein erster Schritt, um diese Werte auch in unser tagtägliches Handeln zu überführen, war die Ausarbeitung eines klar verständlichen und transparenten Management-Modells, das die Entscheidungskompetenzen in

unserem Unternehmen eindeutig strukturiert und damit die Prozesse beschleunigt. Kompetente Entscheidungen sollen zum Wohle unserer Kunden (zum Beispiel für schnellere Reaktionszeiten) dort getroffen werden, wo sie notwendig sind. Dafür erhält unser Team den Freiraum, aber auch die Verantwortung, bei der täglichen Arbeit für Qualität ganzheitlich zu denken und zu handeln.



„Das Leitbild ist wichtig, aber noch viel wichtiger ist, dass wir es jeden Tag leben und es somit alle Mitarbeitenden in ihrer täglichen Arbeit wiederfinden. Dafür müssen wir alle unser Wirken immer wieder auf dieses Leitbild überprüfen – damit wir ganzheitlich, verantwortungsvoll und zum Wohle der Menschen handeln.“

**Dagmar Henkel, Leiterin HR,**  
**Babtec Informationssysteme GmbH**

### Transparente Stellenprofile: Top-Expertise für Quality Excellence

Basierend auf den Ebenen des Management-Modells erstellen wir aktuell klar definierte Stellen- und Anforderungsprofile. Anhand von transparenten Kompetenzstufen schärfen wir das individuelle Leistungsversprechen jeder Stelle. Auf dieser Grundlage können wir die Stärken unserer Mitarbeitenden gezielt fördern und jedem Teammitglied seinen Talenten entsprechende Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Dies umfasst auch die Möglichkeit zur Spezialisierung innerhalb von Fachgebieten. So sichern wir unsere Expertise und bauen sie langfristig aus.

### Arbeitszeit- und Arbeitsort: Flexibilität und optimaler Service im Einklang

Im Zuge unserer New-Work-Transformation möchten wir ein Arbeitsmodell mit hoher Flexibilität für unser Team schaffen, um unsere Attraktivität als arbeitgebendes Unternehmen zu steigern, gute Argumente bei der Gewinnung von neuen Mitarbeitenden mit Top-Expertise zu bieten sowie unsere leistungsstarken Teammitglieder langfristig zu begeistern. In einem EU-Förderprojekt zusammen mit dem Beratungs- und Forschungsunternehmen Soziale Innovation GmbH haben wir ein Arbeitsmodell erarbeitet, das die Be-

dürfnisse unserer Belegschaft nach flexibler Arbeitszeit und mobilem Arbeitsort in Einklang bringt mit dem Interesse unserer Kunden an guter Erreichbarkeit. Dieses Modell sieht eine Vertrauensarbeitszeit ohne Kernzeiten vor. Ein gemeinsamer Zeitraum für Meetings garantiert die effektive interne Zusammenarbeit. Ebenso gibt es weiterhin Servicezeiten, um eine gewohnt verlässliche Erreichbarkeit, beispielsweise des Supports und des Projektmanagements, für unsere Kunden zu gewährleisten. Außerdem ist die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten ausgebaut worden. Noch in diesem Jahr evaluieren wir den Nutzen des Arbeitsmodells für alle Parteien durch eine Befragung aller Teammitglieder – ganz im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung und einer offenen Kommunikationskultur.

„Die flexible Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort gehört zu den Top-Merkmalen, an denen Beschäftigte die Attraktivität eines Arbeitgebers festmachen. Im Rahmen des Projekts „Innovative Arbeitszeiten – lebensphasenorientiert und flexibel“, an dem sich Babtec als Pilotbetrieb beteiligt, entwickeln wir passgenaue betriebliche Lösungen. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds.“

**Dr. Cordula Sczesny, Geschäftsführerin,  
Soziale Innovation GmbH**



# Hier gibt's was auf die Ohren!

Stets den wohligen Klängen der Natur oder den Lieblingssongs lauschen – egal bei welcher Geräuschkulisse. Klingt gut? Mit der aktiven Geräuschunterdrückung der Apple AirPods Max ist das kein Problem. Um in den Hörgenuss der Kopfhörer zu kommen, müssen Sie nur das Lösungswort für unser Gewinnspiel kombinieren.



1. Welches Produkt stellt der Anwender aus der Case Study in diesem Magazin her? (Ohne Umlaute)

<input type="checkbox"/>										
1	2	7					10		12	8

2. In seinem Plädoyer berichtet Markus Reimer über ein Experiment von Walter Mischel. Um welche Süßigkeit geht es darin?

<input type="checkbox"/>										
5					6					

3. In den Babtec Insights berichten wir über New Work. Womit wollen wir den Wandel der Unternehmenskultur bei Babtec anstoßen?

<input type="checkbox"/>								
			14	11				

4. Wer ist der Erfinder des Fischgrätendiagramms? (Hinweis im BloQ)

<input type="checkbox"/>								
13	3				4			9

Lösungswort:

<input type="checkbox"/>														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	

Lösungswort gefunden?



Dann besuchen Sie uns auf unserer Webseite und geben Sie die Lösung ein. Viel Glück!

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

Teilnahmeschluss ist der 31.03.2022. Der oder die Gewinner:in wird per E-Mail benachrichtigt.