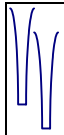


Leitfaden für kleine Unternehmen zur Einführung eines Qualitäts- managementsystems

Inhalt

1. Was sind Qualitätsmanagementsysteme?
2. Weshalb brauchen kleine Unternehmen ein Qualitätsmanagementsystem?
3. Einführung eines Qualitätsmanagementsystems
4. Ständige Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems



1 Was sind Qualitätsmanagementsysteme?

Zunächst stellt sich die Frage „Was ist Qualität?“

Die **Qualität** eines Produktes beantwortet die Frage, in wie weit dieses die vom Gesetzgeber, vom Hersteller und vom Kunden an das Produkt gestellten Anforderungen erfüllt. Bei den Anforderungen kann es sich um Eigenschaften wie die technische Ausstattung eines Fernsehers, die Wirkung eines Arzneimittels oder der Duft eines Parfums handeln.

Um die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung sicherzustellen, müssen aufeinander abgestimmte Tätigkeiten in allen qualitätsrelevanten Bereichen eines Unternehmens durchgeführt werden. Diese Maßnahmen werden als **Qualitätsmanagement (QM)** bezeichnet.

Zum Qualitätsmanagement gehören:

- Qualitätsplanung (Analyse der Qualitätssituation, Ermittlung der Qualitätsanforderungen an das Produkt, Formulierung von Qualitätszielen und Planung der Produktmerkmale, wobei z.B. gesetzliche Vorgaben, Kunden- und Sicherheitsanforderungen zu berücksichtigen sind, Festlegung der zur Herstellung benötigten Prozesse und Ressourcen wie Personal und Logistik).
- Qualitätslenkung (vorbeugende, überwachende und korrigierende Tätigkeiten, die zur Erfüllung von Qualitätsanforderungen angewandt werden. Hierzu gehören die Ermittlung und Analyse von Qualitätsabweichungen, die Durchführung von Korrekturmaßnahmen und deren Effektivitätskontrolle und die Strategie zur Vermeidung künftiger Qualitätsabweichungen).
- Qualitätssicherung (alle geplanten und systematischen Tätigkeiten, die innerhalb des Qualitätsmanagementsystems verwirklicht sind, um ausreichend Vertrauen zu erzeugen, dass Qualitätsanforderungen erfüllt werden; „**QM-Darlegung**“ meist einer dritten Partei gegenüber).
- Qualitätsverbesserung (Teil des Qualitätsmanagementsystems, der auf die Erhöhung von dessen Wirksamkeit und Effizienz gerichtet ist. Hierzu gehören Qualitätsförderung = Verbesserung der Qualitätsfähigkeit) und Qualitätssteigerung = Verschärfung und/oder Ausweitungen von Qualitätsanforderungen).

Qualitätsmanagement-Modelle unterscheiden sich in ihrem Ansatz:

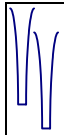
normbasiertes Zertifizierungsmodell (legt Mindeststandards fest)

- DIN EN ISO 9000:2000 ff Normen zum Qualitätsmanagement, eine Art Leitfaden für den Aufbau eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems; Möglichkeit der Zertifizierung (= umfassendes Audit eines QMS durch eine unabhängige dritte Institution).

ganzheitliche Modelle (ohne Minimalforderungen, aber Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung)

- TQM Total Quality Management (TQM = umfassendes Qualitätsmanagement) beruht auf der Absicht aller Mitglieder eines Unternehmens, an der ständigen Qualitätsverbesserung seiner Produkte / Dienstleistungen mitzuarbeiten. Die Qualität steht im Mittelpunkt. Alle Unternehmensbereiche werden einbezogen.
- EFQM-Modell basiert auf dem Konzept des Total Quality Managements; Bewertungsmodell für den Entwicklungsstand eines Unternehmens.

Qualitätsmanagementsysteme (QMS) beinhalten die zur Verwirklichung des Qualitätsmanagements erforderlichen Organisationsstrukturen, Verfahren, Prozesse und Mittel. Ein Qualitätsmanagementsystem soll das Unternehmen dabei unterstützen, die Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen zu verbessern, was auch zu einer (gewünschten) Zunahme der Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern führt.



2 Weshalb brauchen kleine Unternehmen ein Qualitätsmanagementsystem?

Am Anfang einer ernsthaften Auseinandersetzung mit dem Thema Qualitätsmanagement stehen häufig folgende Fragen:

Ist ein Qualitätsmanagementsystem für meine Branche und für meine Betriebsgröße sinnvoll?

Welche Vorteile ergeben sich aus der Einführung eines QMS für mich?

Wie lange dauert der Aufbau eines QMS und welche Kosten kommen auf mich zu?

Ein Qualitätsmanagementsystem ist immer sinnvoll, da es ein Unternehmen dabei unterstützt, durch eine gleichbleibende bzw. verbesserte Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen die Zufriedenheit der Kunden zu gewährleisten.

Zu den Vorteilen eines Qualitätsmanagementsystems gehören:

- Mittel- und langfristige Unternehmensplanung (Entwicklung von Qualitätspolitik und Qualitätszielen)
- Durchleuchtung sämtlicher betrieblicher Abläufe mit der Absicht, diese zu optimieren und dadurch Ressourcen zu sparen
- Schaffung von Transparenz innerhalb des Unternehmens und Verbesserung der Zusammenarbeit durch geklärte Zuständigkeiten
- Positive Außenwirkung auf Kunden und Lieferanten durch Bildung von Vertrauen
- Höhere Motivation der Mitarbeiter durch umfassende Information und Einbindung in die Unternehmenskultur
- Förderung des Qualitätsbewusstseins
- Erhaltung bzw. Erweiterung der Unternehmenskenntnisse durch Dokumentation
- Nachweis der Sorgfaltspflicht des Unternehmens bei Rechtsfragen.

Bei den entstehenden Kosten sind nicht nur die Beratungskosten zu berücksichtigen, sondern auch der Zeitaufwand sowohl für die Schulung der Mitarbeiter als auch für die Entwicklung und Einführung des Qualitätsmanagementsystems.

Als ungefähre Richtwert für den erforderlichen Zeitaufwand dienen die folgenden Angaben:

- 20 Wochenstunden über einen Zeitraum von ungefähr 6 Monaten
- 2 tägige Schulung für alle Mitarbeiter in Qualitätsmanagementtechniken
- Qualitätszirkel 1 x monatlich für alle Mitarbeiter (2 Stunden), welcher nach der erfolgreichen Einführung des Qualitätsmanagements auch weiterhin stattfindet.

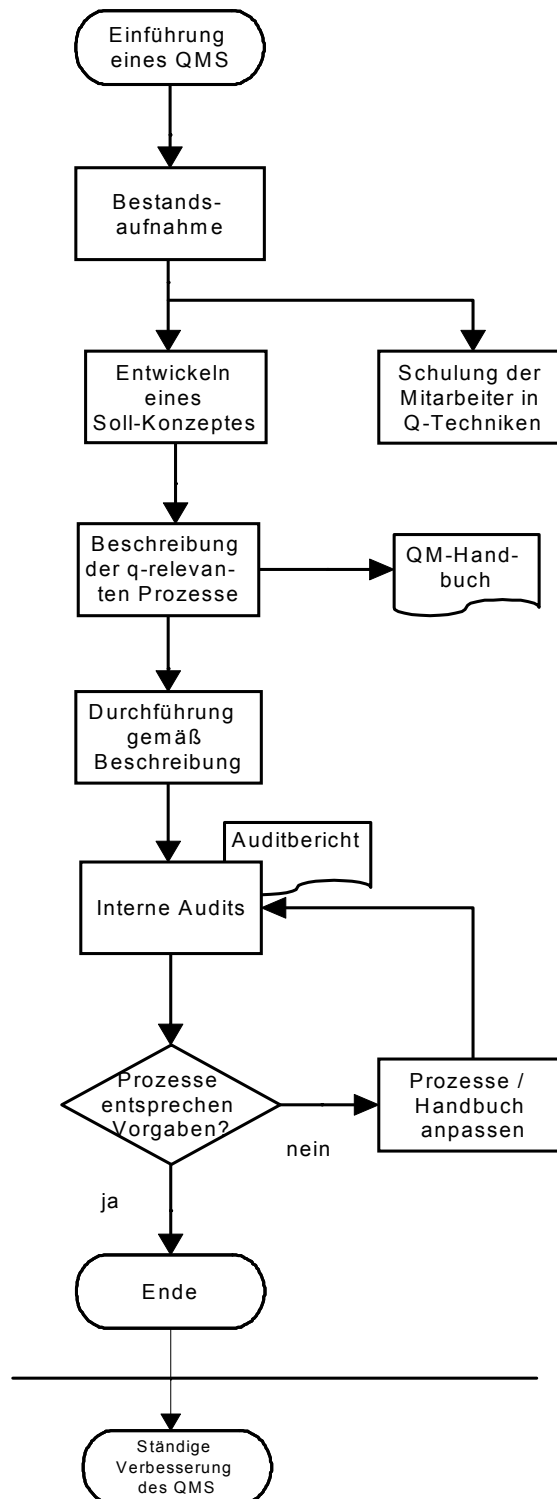
Gibt es bereits Arbeitsanweisungen, Aufzeichnungen über qualitätsrelevante Prozesse oder andere Qualitätsdokumente, reduziert sich der erforderliche Aufwand erheblich. Die Verwendung von Musterhandbüchern (eine Anpassung an das eigene Unternehmen ist hierbei unerlässlich) verringert ebenfalls den Zeitbedarf.

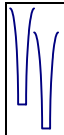
Kleinunternehmen können ebenfalls von einem wesentlich geringeren Zeitbedarf für die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems ausgehen, da der Umfang der zu beschreibenden Prozesse und der Dokumentation geringer ist.

Soll das Qualitätsmanagementsystem z.B. nach DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert werden, kommen weitere Kosten für die Zertifizierung bzw. für die regelmäßig durchzuführenden Überwachungsaudits hinzu.

3 Einführung eines Qualitätsmanagementsystems

Mit dem erklärten Ziel, ein Qualitätsmanagementsystem unter Beteiligung aller Mitarbeiter im Unternehmen einzuführen, beginnt der Prozess „Einführung eines QMS“, welcher im folgenden Ablaufdiagramm dargestellt ist und auf der nächsten Seite näher erläutert wird.





Bestandsaufnahme

Zunächst müssen folgende Fragen beantwortet werden: Welchem Zweck dient das einzuführende Qualitätsmanagementsystem? Muss es Gesetze oder Normen (z.B. die DIN EN ISO 9001:2000) erfüllen? Soll es zertifiziert werden? Gibt es bereits eine Qualitätspolitik oder Qualitätsziele? Welche Wünsche und Erwartungen haben die Kunden? Sind Mittel und Personal z.B. zur Umsetzung der Qualitätspolitik festgelegt?

Im Zuge der Bestandsaufnahme werden die Schnittstellen zu den verschiedenen Bereichen und die Verantwortlichkeiten untersucht. Außerdem werden sämtliche qualitätsrelevanten Prozesse analysiert und alle existierenden Qualitätsvorschriften gesichtet und bewertet.

Entwickeln eines Sollkonzeptes

Nach Abschluss der Bestandsaufnahme wird ein Soll-Konzept entwickelt, in dem die Aufbau- und Ablauforganisation (Organigramm / Verantwortlichkeiten / Prozesse) festgelegt wird. Gedanken zur Qualitätspolitik und zu den Qualitätszielen werden formuliert, und es wird ein Terminplan zur Umsetzung des Soll-Konzeptes erstellt.

Schulung der Mitarbeiter

Gleichzeitig werden die Mitarbeiter mit den Grundzügen von Qualitätsmanagementsystemen (QMS) und Qualitätstechniken vertraut gemacht, um ein auf das Unternehmen zugeschnittenes QMS gemeinsam entwickeln zu können. Zu den vermittelten Qualitätstechniken zählen Teamarbeit, Qualitätszirkel und Problemlösungsmethoden wie z.B. Brainstorming.

Beschreibung qualitätsrelevanter Prozesse

Alle qualitätsrelevanten Prozesse werden in Verfahrens-, Arbeits- und Prüfanweisungen beschrieben. Zweck der schriftlichen Fixierung ist u.a. die Standardisierung von Prozessabläufen, die Festlegung von Verantwortlichkeiten und eine vereinfachte Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Zur Darstellung der Prozesse eignen sich besonders gut Ablaufdiagramme, da diese übersichtlich und leicht verständlich sind.

Ein auf das Unternehmen zugeschnittenes Qualitätsmanagementhandbuch wird erstellt. Dieses kann Kunden zur Verfügung gestellt werden, um deren Vertrauen in das Unternehmen zu stärken.

Durchführung der beschriebenen Prozesse und interne Audits

Die Einführung und Erprobung des QMS erfolgt schrittweise. Interne Audits dienen dazu, die Übereinstimmung zwischen Prozessbeschreibung und dem durchgeführten Prozess zu überprüfen, die Wirksamkeit des QMS und die Erfüllung z.B. von Forderungen, die sich aus der DIN EN ISO 9001:2000 ergeben, festzustellen und Verbesserungspotentiale zu erkennen.

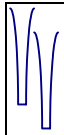
Prozesse überarbeiten

Wurden Abweichungen zwischen Prozessbeschreibung und –durchführung festgestellt, müssen entweder die Prozesse der Beschreibung angepasst und die Mitarbeiter dahingehend geschult werden, oder es erfolgt eine Überarbeitung der Prozessbeschreibung (Korrekturmaßnahmen). In einem weiteren Audit wird die Durchführung der Korrekturmaßnahmen überprüft.

Hiermit ist die Einführung des Qualitätsmanagementsystems abgeschlossen. Da das Unternehmen einerseits bemüht ist, seine Produkte und Dienstleistungen fortlaufend zu verbessern, und andererseits gesellschaftlichen und gesetzgeberischen Veränderungen unterliegen, muss das QMS ständig den neuen Gegebenheiten angepasst werden, wie auf der folgenden Seite näher erläutert wird.

Zertifizierung

Nach Abschluss der Einführungsphase besteht die Möglichkeit einer Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems (z.B. nach DIN EN ISO 9001:2000).



4 Ständige Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems

Das Qualitätsmanagementsystem stellt ein flexibles System dar, das den sich ändernden Anforderungen (neue Gesetze, höhere bzw. veränderte Ansprüche des Kunden etc.) angepasst werden muss. Es soll eine kontinuierliche Verbesserung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagements und seiner Prozesse erreicht werden. Mit Blick auf die sich ändernden Anforderungen müssen auch die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele immer wieder überprüft werden.

Die ständige Verbesserung des Systems und der Produkte / Dienstleistungen steigert nicht nur die Zufriedenheit der Kunden, sondern auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter, was eine wesentliche Voraussetzung für den Unternehmenserfolg ist.

Als Methode zur ständigen Qualitätsverbesserung wird häufig der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) eingesetzt. Ein Grundprinzip des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses besteht darin, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens in den Prozess eingebunden sind. KVP bedeutet eine kommunikationsintensive Suche nach besseren Lösungen ohne ein endgültiges Ziel zu erreichen (Zollonds, Lexikon Qualitätsmanagement). Zu den Qualitätstechniken des KVP gehört der PDCA-Zyklus.

Der PDCA-Zyklus nach Deming wird zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen eingesetzt:

- P = plan Planungsphase Analyse der Ist-Situation, Verbesserungsplan ausarbeiten,
- D = do Umsetzungsphase Durchführung der geplanten Verbesserungen,
- C = check Prüfungsphase Überprüfung, ob die Zielsetzung der Planungsphase erreicht wurde,
- A = act Aktionsphase Ergebnisse beurteilen, Prozess implementieren bzw. Einganggröße für den nächsten Durchgang des Zyklus festlegen.

Weitere Werkzeuge, die zur ständigen Qualitätsverbesserung angewandt werden, sind:

- Interne Audits, welche für einen Abgleich des Ist- mit dem Soll-Zustand sorgen.
- Qualitätszirkel (QZ), die an der Lösung von im Alltag entstehenden Problemen arbeiten. QZ sind auf Dauer angelegte, bereichsübergreifend besetzte Kleingruppen, deren Teilnehmer sich in regelmäßigen Abständen freiwillig treffen, um Themen des eigenen Arbeitsbereiches zu analysieren, Lösungsvorschläge zu erarbeiten und deren Umsetzung zu initiieren und zu kontrollieren.