

UNTERNEHMENSBERATUNGEN

khg-consult.de

Kurzinformation

Qualitätsmanagement

Impressum
khg consult.de
M. Haemisch
Unternehmensberatung
Falkstr. 9
33602 Bielefeld
Tel. 0521 | 52133-34
Fax 0521 | 52133-36
www.khg-consult.de
M.Haemisch@khg-consult.de

alle Rechte vorbehalten

Inhalt

- ① Qualitätsmanagement: Was ist das?
- ② Was habe ich von einem QM-System?
- ③ Die Normen
- ④ Wie groß ist der Aufwand zur Einrichtung eines QM-Systems?
- ⑤ Wie groß ist der Aufwand zur Aufrechterhaltung eines Systems?
- ⑥ Das QM Handbuch
- ⑦ Audits
- ⑧ Förderung
- ⑨ Vorgehensweise
- ⑩ Kontakt

1

Qualitätsmanagement – Was ist das?

Qualität kann nicht nur durch Endkontrollen sichergestellt werden.

Mit einem Qualitätsmanagement werden die Betriebsabläufe so gesteuert, dass sich das Unternehmen kontinuierlich verbessert.

Qualitätsmanagement wurde „erfunden“, als man in der Industrie feststellte, dass eine einfache Endkontrolle eines Produktes uneffektiv ist. Qualität muss über den gesamten Prozess der Produktion (oder Dienstleistungserbringung) sichergestellt werden. Das beginnt mit dem Verstehen der Kundenanforderungen, geht über die Beschaffung und den Einsatz geeigneter Techniken und Ausrüstungen, die Qualifikation der Mitarbeiter bis hin zur Überwachung von Prüfmitteln. In modernen Qualitätsmanagementsystemen werden die Prozesse der Leistungserbringung analysiert und beschrieben. Das ermöglicht es über geplante Zwischenprüfungen und Eigenkontrollen (so genannte Audits) diese Prozesse stabil und kontrolliert (im Qualitätsmanagement sagt man „beherrscht“) ablaufen zu lassen.

Schnell erkannte man, dass mit der Beschreibung der Prozesse und deren Überwachung auch hervorragende Voraussetzungen gegeben sind, um die Abläufe zu verbessern. Wiederkehrende zeitraubende und kostenverursachende Fehler werden erkannt und können abgestellt werden. Damit wurde das Qualitätsmanagement zu einem Instrument für die kontinuierliche Verbesserung der Betriebsabläufe. Insbesondere seit dem die bekannte ISO 9001 im Jahr 2000 grundlegend überarbeitet wurde, ist hier ein sehr praxisnahes Instrument der Betriebsführung entstanden. Dabei kann die Norm auf jede Art von Organisation, egal ob Produktionsbetrieb, Dienstleistungsunternehmen, ehrenamtlicher Verein oder z.B. eine Arztpraxis, angewandt werden.

Was habe ich von einem QM System?

2

Sehen Sie ein Qualitätsmanagementsystem nicht in erster Linie als Instrument zur Verbesserung der Qualität sondern vor allem als ein modernes Betriebsführungssystem.

Durch ein Managementsystem gewinnen Sie einen umfassenden Überblick über alle wichtigen Abläufe in Ihrem Unternehmen.

Sie bekommen ein Instrumentarium, um diese Abläufe zu überwachen, zu steuern und schließlich kontinuierlich zu verbessern.

Sie setzen Ihr Managementsystem ein, um Ziele festzulegen und das Erreichen dieser Ziele zu steuern.

Sie bekommen jährlich einen Überblick über Ihren Stand und über die Zufriedenheit Ihrer Kunden mit Ihren Leistungen.

Schließlich wird Ihr Managementsystem dazu beitragen die Zufriedenheit Ihrer Kunden und damit Ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Nicht zuletzt weisen Sie mit einem zertifizierten Managementsystem nach, dass Ihr Unternehmen nach Methoden geführt wird, die international anerkannt und erprobt sind.

**Modernes
Betriebs-
management**

**Kontinuierliche
Verbesserung der
Leistung und
Effizienz**

**Erhöhung der
Kundenzufrieden-
heit**

**Verbesserte
Wettbewerbsfähig-
keit**

**International
anerkannter
Nachweis der
eigenen
Qualitätsfähigkeit**

3

Die Normen und Modelle

ISO 9001

Die bekannteste QM-Norm ist zweifellos die ISO 9001 oder vollständig DIN EN ISO 9001:2000. (DIN EN ISO bedeutet, dass diese Norm in Deutschland, Europa und International anerkannt ist. „:2000“ steht für die Revision aus dem Jahr 2000, dem zur Zeit aktuellen Stand. In dieser Norm werden die grundsätzlichen Anforderungen an ein Qualitätsmanagement beschrieben. Z.B., dass ein Unternehmen die Qualifizierung der Mitarbeiter sicherstellen muss oder dass die grundlegenden Abläufe (Prozesse) beschrieben sein müssen.

VDA 6.1 ISO/TS 16949

Eine weitere bekannte Norm war die VDA 6.1. der deutschen Automobilindustrie, die inzwischen von der ISO/TS 16949 abgelöst wurde. Die ISO/TS 16949 baut auf der ISO 9001 auf, stellt aber weitergehende Anforderungen, die in der Automobilindustrie gefordert werden.

EFQM

Die European Foundation for Quality Management bietet mit der EFQM-Modell ebenfalls eine weitergehende Form eines Qualitätsmanagements an. Bei diesem Modell werden auch Aspekte wie die Bedeutung des Unternehmens für Mitarbeiter und Gesellschaft berücksichtigt. Unternehmen können verschiedene Level der Excellence erreichen.

ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001 Umwelt und Arbeitssicherheit

Erwähnt werden sollen hier auch noch Normen und Vorgaben zum Umweltmanagement ISO 14001, EMAS, und OHSAS die es ermöglichen, das Managementsystem auch für Lenkung von Umweltaspekten oder Arbeitssicherheitsaspekten (OHSAS 18001) zu nutzen. Siehe hierzu unsere Broschüren Umweltmanagement und Integrierte Managementsysteme.

Wie groß ist der Aufwand zur Einführung eines Qualitätsmanagements?

Der Aufwand zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems wird häufig überschätzt. Gründe für diese Fehleinschätzung sind zum einen Gerüchte über einen enormen Bürokratie-Aufwand (den es spätestens seit der 2000er Revision der Norm nicht mehr gibt) zum anderen aber die komplizierte Sprache der Norm, die sie für Nicht-Fachleute kaum lesbar macht.

Tatsächlich haben alle funktionierenden Organisationen bereits ein Qualitätsmanagement und erfüllen bereits ca. 80-85% der Normenforderungen – sonst gäbe es sie schon nicht mehr.

Letztlich sind die Forderungen der Norm bei genauer Betrachtung nur komprimierter gesunder Menschenverstand. Leider so komprimiert, dass er kaum noch zu lesen ist.

Ein guter Berater wird immer zunächst eine gründliche Unternehmensanalyse durchführen und die besagten ca. 80-85% schon bestehendes Qualitätsmanagement in Ihrem Unternehmen identifizieren. Erst dann wird er Vorschläge machen, wie Sie die weiteren Forderungen der Norm für ihr Unternehmen nutzbringend umsetzen können.

Neu ist deshalb am Ende nicht das Managementsystem an sich, neu ist der Blickwinkel aus dem heraus das Unternehmen betrachtet wird. Natürlich werden dabei auch Schwachstellen entdeckt und behoben.

Das Unternehmen wird nicht an die Norm angepasst sondern die Norm wird im Unternehmen wieder-gefunden.

5

Wie groß ist der Aufwand zur Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagement- Systems?

Nach dem Aufbau und der erfolgreichen Zertifizierung muss ein Managementsystem natürlich weitergeführt werden. Jährlich müssen neue Ziele formuliert und deren Erreichen angestrebt werden, die Zufriedenheit der Kunden muss überwacht werden, in internen Audits muss geprüft werden, ob die Abläufe im Betrieb wirklich den Vorgaben entsprechen, schließlich muss der Geschäftsführer die Wirksamkeit seines Systems bewerten.

Einmal jährlich kommt der Zertifizierungsauditor zu einem so genannten „Betreuungsbesuch“ und guckt, ob die Dinge noch auf dem „richtigen Gleis“ sind. Alle 3 Jahre wird in einem grundlegenden Zertifizierungsaudit das System geprüft und erneut zertifiziert.

Ganz ehrlich gibt es Unternehmen mit Managementsystemen, die nur einmal im Jahr eine Rolle spielen - nämlich fünf Tage bevor der Zertifizierungsauditor kommt und bis er wieder gegangen ist. Diese Unternehmen empfinden die Zertifizierung als „nervige“ Belastung und formalen Arbeitsaufwand. Meist sind hier Managementsysteme eingeführt worden, die mit dem Betriebsalltag nur wenig zu tun haben.

QM-Systeme sollen das Unternehmen bei der Erreichung der eigenen Ziele unterstützen – egal ob im Kleinbetrieb oder in großen Unternehmen. Managementsysteme, die nur als formale Belastung empfunden werden, sind nutzlos und falsch. Gute Systeme nutzen in jedem Fall und führen zu verbesserten und sichereren Betriebsabläufen.

Systeme, die es nur für den Zertifizierungsauditor gibt, führen zu Mehrbelastungen - gute QM-Systeme nutzen dem Unternehmen.

Das Managementhandbuch

Wichtigstes Dokument im Qualitätsmanagement ist das Managementhandbuch. Manchmal spricht man auch von einem Betriebsführungshandbuch. Das Handbuch besteht meist aus dem eigentlichen Handbuch, in dem grundsätzliche Dinge des Unternehmens, wie der Organisationsaufbau und Zuständigkeiten beschrieben sind und den Verfahrens- oder Prozessanweisungen, in denen die wichtigsten Abläufe innerhalb des Unternehmens beschrieben sind. Hinzu kommen noch einzelne Arbeitsanweisungen für bestimmte wiederkehrende Tätigkeiten.

Grundsätzlich gilt hier: „Weniger ist mehr“. Handbücher werden heute möglichst schmal geschrieben. Es geht darum, die entscheidenden Vorgänge im Unternehmen abzubilden. Damit werden zwei Zwecke erfüllt:

Zum einen bewirkt die Erstellung des Handbuchs, dass sich die Unternehmensleitung einmal selbstkritisch mit den Abläufen im Unternehmen auseinandersetzt. Häufig fallen bei der Erarbeitung des Handbuchs Sätze wie „So habe ich das noch nie gesehen.“, oder „Darüber haben wir noch nie nachgedacht.“.

Zum anderen werden mit dem Handbuch aber auch Standards festgelegt, hinter die das Unternehmen nicht mehr zurückfallen will. Das Handbuch und die Verfahrensanweisungen werden zur Messlatte, an der sich das Unternehmen selbst immer wieder überprüft und ausrichtet. Dazu dienen vor allem die „Audits“, in denen das Unternehmen sich selbst überprüft oder durch einen externen überprüfen lässt. (siehe nächste Seite.)

**Betriebs-
führungs-
handbuch**

weniger ist mehr

**...ein anderer
Blick aufs
Unternehmen**

**Messlatte für die
eigenen
Standards**

7

Audits

In regelmäßigen Abständen wird die Funktion des Managementsystems in so genannten Audits überprüft. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen „internen Audits“ und „externen Audits“

Interne Audits

Interne Audits dienen der Selbstüberprüfung. Ein Mitarbeiter des Unternehmens, oder auch ein dafür bestellter externer Berater überprüfen stichprobenartig, ob im alltäglichen Betrieb die Vorgaben und Verfahren so wie vorgesehen umgesetzt werden oder ob es Abweichungen gibt. Die Ergebnisse werden in einem Auditbericht festgehalten.

Externe Audits

Externe Audits werden entweder durchgeführt, weil das Unternehmen sich entsprechend einer Norm, wie z.B der ISO 9001 zertifizieren lassen möchte, oder aber ein Kunde möchte sich in einem sogenannten „Lieferantenaudit“ von den Fähigkeiten Ihres Unternehmens selbst überzeugen.

Lieferantenaudits

Zertifizierungsaudits

Zertifizierungsaudits zur Aufrechterhaltung des Zertifikats werden alle drei Jahre wiederholt. Aber auch in der Zeit dazwischen machen die Zertifizierungsauditoren einen „Betreuungsaudit“ Zertifizierungsaudits werden von anerkannten Auditoren durchgeführt, die meist einer größeren Zertifizierungsgesellschaft angehören, die dazu berechtigt ist ISO Zertifikate zu erteilen.

Audits dienen nicht in erster Linie der Kontrolle sondern vor allem der Verbesserung der Betriebsabläufe nach dem Motto: **„Ein Fehler ist nur so lange schlecht, wie ich noch nichts aus ihm gelernt habe.“**

Förderung



Vor allem für kleine und mittlere Unternehmen gibt es oft eine öffentliche Förderung des Bundes und der Länder bei der Einführung von Managementsystemen.

Die Angebote für Förderungen sind in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich, weshalb hier keine allgemeine Übersicht gegeben werden kann.

Meist besteht die Förderung in einer Anteilsfinanzierung der Beratungskosten. Dies kann je nach Förderprogramm bis zu 50% oder mehr der Beratungshonorare betragen. Gerne beraten wir Sie bei der Auswahl eines Förderprogramms und unterstützen Sie bei der Antragsstellung.

Über öffentliche Fördermittel kann ein Anteil der Beratungskosten erstattet werden.

9

Unsere Vorgehensweise

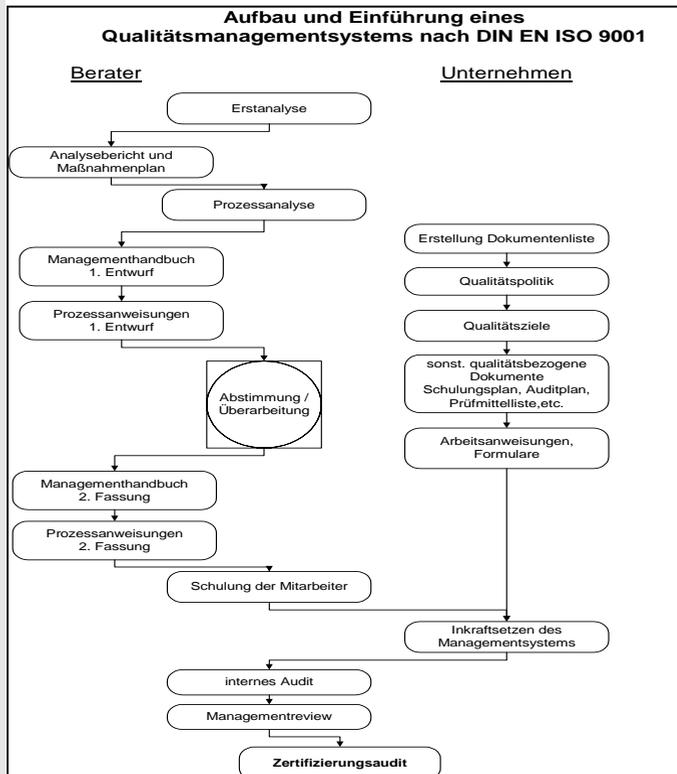
85% haben Sie schon!

Bei uns können Sie kein fertiges QM-System kaufen!

Ein sinnvolles QM-System kann nur als gemeinsames Werk von Beratern und Unternehmen entstehen.

Ziel unserer Beratung ist es, zunächst einmal alle Aspekte des Qualitätsmanagements in Ihrem Unternehmen wiederzufinden – denn wie gesagt 80–85% haben Sie schon. Erst dann machen wir Verbesserungsvorschläge, die Sie zur vollständigen Umsetzung der Normenanforderung führen.

Im nächsten Schritt fassen wird alle Aspekte in einem Managementhandbuch zusammen, das tatsächlich Ihr Unternehmen und nicht irgendeine Norm beschreibt. Schließlich bereiten wir Sie auf die Zertifizierung vor und natürlich betreuen wir Sie gerne in den weiteren Jahren bei der Aufrechterhaltung und Verbesserung Ihres Systems.





Kontaktieren Sie uns jetzt für ein unverbindliches
Beratungsgespräch!

khg consult.de
M. Haemisch
Unternehmensberatung
Falkstr. 9
33602 Bielefeld
Tel. 0521 | 52133-34
Fax 0521 | 52133-36
www.khg-consult.de
M.Haemisch@khg-consult.de