

Irrsinn Qualitätsmanagement

Die ISO Norm ist eine Ansammlung von Anforderungen, die es in der betrieblichen Praxis umzusetzen gilt. Dabei wird auf interne Qualitätsexperten und/oder externe Berater zurückgegriffen. Die externen Auditoren prüfen inwieweit das Qualitätsmanagement System gegenüber den Normforderungen umgesetzt ist. Der Ansatz ist immer derselbe – es wird eine Organisation in der Firma geschaffen ohne Mehrwert und Nutzen für das Unternehmen.

Niemand stellt sich die Frage:

- nach den internen Forderungen zwischen Prozessnachbarn (Wechselwirkung)
- Welche Anforderungen liegen in den Schnittstellen der benachbarten Prozesse vor?
- Wie wird die Umsetzung dieser Anforderungen gemessen?
- Welche Kunden- und internen Anforderungen haben Einfluss auf meine strategische Ausrichtung?

Beim Aufbau eines Qualitätsmanagement Systems sind diese Fragen zu beantworten:

- Was sind die beabsichtigten Ziele des Qualitätsmanagement Systems und welche internen und externen Themen ergeben sich daraus für die Organisation und der strategischen Ausrichtung?
- Welche Prozesse werden benötigt, um die Unternehmensstrategie umzusetzen?
- Enthält die Prozesslandschaft alle relevanten Prozesse?
- Was fordert mein interner und externer Kunde (Prozessnachbar)?
- Sind diese Forderungen in Zielvereinbarungen umgesetzt?
- Welche Risiken verhindern die Ziele aus der Zielvereinbarung umzusetzen?
- Die Risiken und Chancen ergeben sich aus der Nichterreichung von Zielvereinbarungen
- Welches Wissen wird benötigt, um die internen und externen Anforderungen meiner Prozessnachbarn umzusetzen?

Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie ist der Schlüssel für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement System ISO 9001. Forderungen aus dem Regelwerk sind zweitrangig und treten in den Hintergrund. Ob das QM System nur den Normforderungen gerecht wird entscheiden Sie als Unternehmensleitung. Ein QM System und deren Einführung kann nachhaltig nur dann erfolgreich sein, wenn das Qualitätsmanagement auf der Unternehmensstrategie aufbaut.

Schritt 1: Formulierung Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie ist die Basis bei der Einführung eines Qualitätsmanagement Systems ISO 9001. Nach erfolgreicher Definition der Unternehmensstrategie formulieren Sie im nächsten Schritt die Vision und Mission und leiten daraus die Unternehmensziele ab. Diese liefern mit der Strategie den Input für die Formulierung der Qualitätspolitik.

Mögliche Unternehmensziele

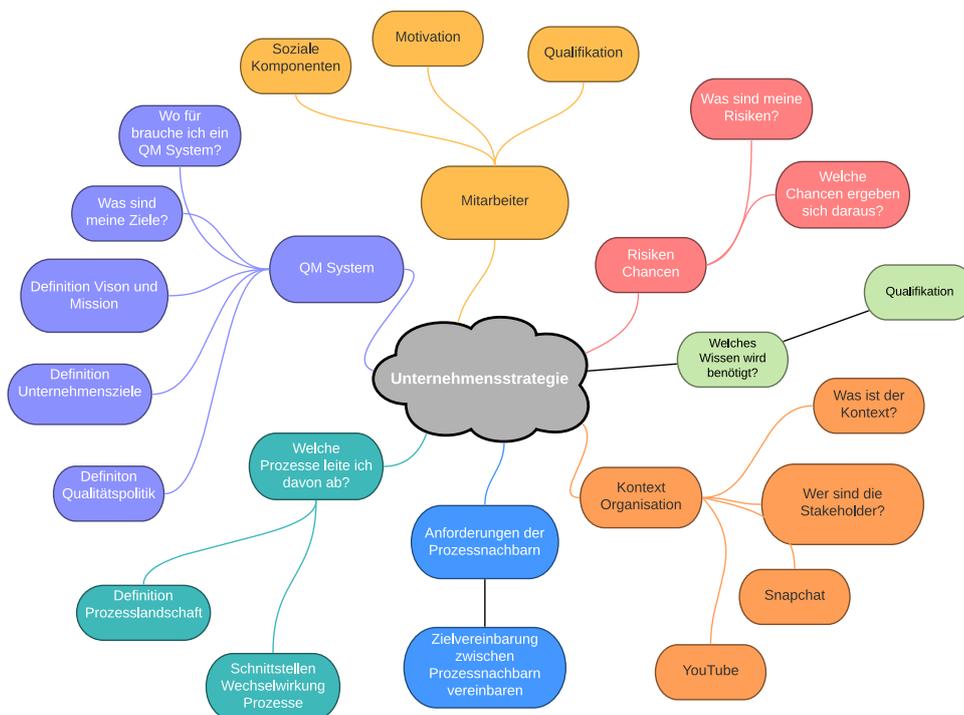
- Kundenzufriedenheit
- Wachstum
- Gewinn
- Führungskompetenz
- Erhaltung Marktanteile
- Fortlaufende Verbesserung
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Nullfehler-Philosophie

Prozesslandschaft

Welche Anforderungen ergeben sich für die Prozessnachbarn? Welche Forderungen bestehen zwischen Vertrieb und der Produktentstehung? Welche Forderungen bestehen zwischen Produktion und der Produktionssteuerung? Ein Prozess auf sich alleine gestellt kann nicht nachhaltig und erfolgreich arbeiten. Beide Prozesseigner, der Vorgänger- und Nachfolgeprozess müssen die jeweiligen Anforderungen formulieren und die Ziele (Zielvereinbarung) regelmäßig bewerten. Auch benötigen die Prozesseigner das notwendige Wissen, um die Anforderungen umsetzen zu können.

Unternehmensstrategie - der Schlüssel zum Erfolg

Stefan Stroessenreuther | June 20, 2020



Schritt 2: Welches Wissen wird benötigt?

Die Anforderungen der Prozessnachbarn sind in Zielvereinbarungen definiert und werden regelmäßig verfolgt. Welches Wissen benötigt der Prozesseigner, um seinen und den Prozessnachbarn zu verstehen? Das geforderte Wissen muss innerhalb der Prozesse durch Qualifikation der Mitarbeiter erarbeitet und dokumentiert werden. Beispielsweise in der Prozessbeschreibung oder in einer Wissensdatenbank. Die Zielvereinbarungen erfolgreich zu gestalten gelingt nur dann, wenn die Anforderungen bekannt sind.

Schritt 3: Kontext Organisation

Welche Stakeholder (interessierte Parteien) sind für die Umsetzung der Unternehmensstrategie von Bedeutung? Welche internen und externen Themen ergeben sich daraus? Die Formulierung des Kontextes der Organisation ist eng mit der Strategie verknüpft. Um die Strategie nachhaltig umzusetzen benötige ich Mitarbeiter, Kunden, Geldgeber, Vertrieb, Kapital, Gesellschafter usw. Welche Erwartungen haben die Stakeholder an der Strategie des Unternehmens? Welche internen und externen Themen ergeben sich für die Organisation daraus?

Schritt 4: Risiken und Chancen

Bei der Einführung eines Qualitätsmanagement Systems ISO 9001 fordert das Regelwerk die Definition von Risiken und Chancen. Jedes Unternehmen kennt seine Risiken. Diese müssen nur noch dokumentiert werden. Entscheidend ist aber welche Risiken und Chancen entstehen hinsichtlich der Umsetzung der Unternehmensstrategie? Welche Risiken und Chancen habe ich bei der Umsetzung meiner Vision und Mission zu beachten?

Schritt 5: Mitarbeiter

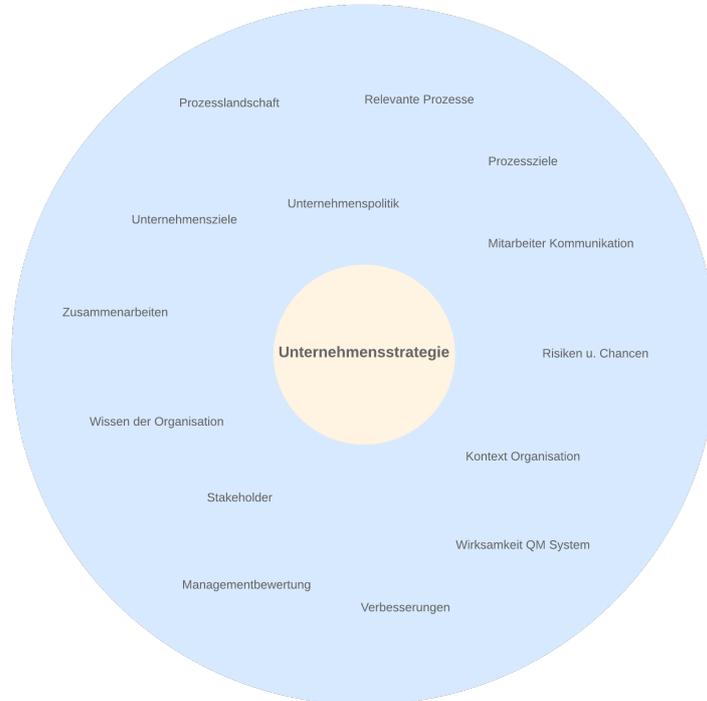
Mitarbeiter sind das größte Gut eines Unternehmens. Nur mit ausreichend Qualifikation und Einbindung in eine gute Kommunikation kann ich diese Mitarbeiter motivieren. Deshalb sollten Unternehmensziele, Strategien auch bis auf die unterste Ebene kommuniziert werden. Nur dann können sich Mitarbeiter auch entfalten und ihren Input liefern für die Erreichung der gesteckten Ziele.

Zusammenfassung

Man kann das jetzt weiter fortführen. Letztendlich möchte ich mit diesen 5 Schritten aufzeigen, dass die Einführung eines Qualitätsmanagement System ISO 9001 nicht von den Normforderungen abhängig ist, sondern inwieweit es dazu dient, die Unternehmensstrategie umzusetzen. Je weiter Sie im Einführungsprozess vorankommen, merken Sie, dass die Normforderungen der ISO 9001 ganz von alleine umgesetzt werden – wie von Zauberhand.

Unternehmensstrategie - Ausgangspunkt QM System

Stefan Stroessenreuther | June 21, 2020



Tab. 1

Norm	Anforderung	Umsetzung
4.1	Die internen und externen Themen wurden festgelegt, die für die Zielsetzung der Organisation und ihrer strategischen Ausrichtung relevant sind, um das/die beabsichtigte(n) Ziel(e) des Qualitätsmanagementsystems zu erreichen.	Was sind die beabsichtigten Ziele des Qualitätsmanagementsystems?
	Die Informationen über diese externen und internen Punkte werden überwacht und überprüft.	Welche externen und internen Themen ergeben sich daraus für die Organisation und deren strategischen Ausrichtung?
4.2	Damit die Auswirkung oder potenzielle Auswirkung auf die Qualitätsefähigkeit der Organisation, beständig Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die die Anforderungen der Kunden und die einschlägigen rechtlichen Bestimmungen und Vorschriften erfüllen, wurde Folgendes bestimmt: a - b	Die Anforderungen der Kunden und rechtliche Bestimmungen sind bekannt? Welche interessierten Parteien sind davon betroffen?

	Die Information über diese interessierten Parteien und ihre wichtigen Anforderungen wird überwacht und überprüft.	Wie werden die Anforderungen überwacht und überprüft?
4.3	Liegt der Anwendungsbereich des Qualitätsmanagementsystems (Scope) als dokumentierte Information vor?	Scope Organisation
	Deckt der Anwendungsbereich die Art der Produkte und Dienstleistungen ab?	Scope Organisation
	Enthält der Anwendungsbereich Begründungen für Anforderungen, die als nichtzutreffend bestimmt wurden.	Anwendungsbereiche wurden als nichtzutreffend bestimmt
4.3.1	Folgendes muss in den Geltungsbereich eingeschlossen werden: Unterstützungsfunktionen, wie zum Beispiel Entwicklungszentren, Unternehmenszentralen und Vertriebszentren. Einzig zulässige Ausschluss sind die Anforderungen an die Produktentwicklung gemäß Abschnitt 8.3 der ISO 9001:2015. (dokumentierte Information) Zulässige Ausschlüsse beziehen sich nicht auf die Entwicklung des Produktionsprozesses.	Scope Organisation
4.3.2	Kundenspezifische Anforderungen müssen bewertet und in den Anwendungsbereich des Qualitätsmanagementsystems der Organisation einbezogen werden.	Anforderungen der Kunden wurden ermittelt und im Anwendungsbereich einbezogen
4.4	Das QMS wurde konzipiert, um die Beschlüsse umzusetzen, die unter Punkt 4.1 & 4.2 festgelegt/bestimmt wurden.	Externe und interne Themen der Organisation und deren strategische Ausrichtungen wurden bestimmt und festgelegt
	Das QMS ist prozessorientiert und basiert auf den aufgezählten Anforderungen von a) bis h)	Anforderungen der internen und externen Kunden wurden ermittelt (Was erwartet mein interner u. externer Kunde) und eine schriftliche Vereinbarung getroffen
	Leistungsparameter wurden eingeführt, um die Prozesse wirksam zu steuern (c) (siehe auch 9.1 Leistungsbeurteilung)	Vereinbare Ziele mit deinen internen und externen Kunden
	Die unter 6.1 bestimmten Risiken und Möglichkeiten, und die Thematisierung der Planung und Umsetzung der entsprechenden Aktionen (f)	Welche Risiken können verhindern, dass die vereinbarten Ziele zwischen den internen und externen Kunden erreicht werden?

		Welche Chancen ergeben sich daraus?
5.1.1	Die Unternehmensleitung hat durch Folgen der Führung und Verpflichtung hinsichtlich des Qualitätsmanagementsystems bewiesen durch: a - j	Erreichung der vereinbarten Ziele (intern/extern)
	Die Unterstützung anderer Führungskräfte, um ihre Führungsverantwortung in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich deutlich zu machen (j)	Sicherstellung, dass die Mitarbeiter in Eigenverantwortung die Risiken und Chancen ihrer Prozesse kennen und bewusst damit umgehen
5.2.1	Liegt die Qualitätspolitik als dokumentierte Information vor?	Leitet sich ab von der strategischen Ausrichtung und den Zielvereinbarungen zwischen internen und externen Kunden
6.1.2	Die Organisation hat bezüglich der erkannten Risiken und Chancen Maßnahmen geplant und festgelegt, einschließlich: a - b	Risiken und Chancen ergeben sich aus der Nichterreichung der vereinbarten Ziele. Maßnahmen werden rechtzeitig festgelegt und umgesetzt
	Wie die Wirksamkeit dieser Maßnahmen bewertet wird.	Maßnahmen werden anhand der Zielerreichung auf ihre Wirksamkeit überprüft
6.2.1	Die Qualitätsziele sind: (Es ist erforderlich Ziele für die identifizierten Prozesse festzulegen (4.4)) Übereinstimmend mit der Qualitätspolitik, messbar, berücksichtigen zutreffende Anforderungen, relevant für Produktkonformität und Erhöhung der Kundenzufriedenheit, überwacht, kommuniziert, ggf. aktualisiert, dokumentierte Information	Zielvereinbarungen für die Prozesse wurden festgelegt und sind messbar. Sie ergeben sich aus den internen und externen Kundenanforderungen
6.2.2	Was zu tun ist, Ressourcen, Verantwortlichkeiten, Termine, Bewertung der Ergebnisse	Welche Ressourcen werden benötigt, um die Ziele zu erreichen?
7.1.6	Das notwendige Wissen für die Durchführung der Prozesse und die Erreichung der Konformität von Produkten und Dienstleistungen wurde bestimmt.	Welches Wissen wird benötigt, um die internen und externen Kundenforderungen zu erfüllen?
7.4	Kommunikation Die Organisation muss die interne und externe Kommunikation, die in Bezug auf das Qualitätsmanagementsystem relevant ist, bestimmen, einschließlich: a - e	Was erwarten deine internen und externen Kunden und was benötigen diese, um die Erwartungen umzusetzen? Halte diese Erwartungen (Kundenforderungen) in einer Vereinbarung fest.

		Kommuniziere die externen Anforderungen an die Lieferanten und halte diese in einer Vereinbarung fest.
8.1	Die Prozesse müssen die Anforderungen für die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen erfüllen, wie unter Punkt 4.4 und die Implementierung und Steuerung der unter Punkt 6.1 geplanten Maßnahmen berücksichtigen.	Durch die Anforderungen der internen und externen Kunden werden die Prozesse beherrschbar und erfüllen alle Forderungen
8.4.1	Extern beigestellte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen stimmen mit den spezifizierten Anforderungen überein.	Anforderungen von externen Produkten und Dienstleistungen mit den Lieferanten vereinbaren
8.4.2	Art und der Umfang der Steuerung wurden festgelegt, welche gegenüber der externen Bereitstellung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen zur Anwendung kommt.	Vereinbarung mit externen Lieferanten
	Die möglichen Auswirkungen der extern beigestellten Prozesse, Produkte und Dienstleistungen auf die Fähigkeit der Organisation, konstant die kundenspezifischen und die zutreffenden gesetzlichen und rechtlichen Anforderungen zu erfüllen, wurden berücksichtigt.	Externe Zielvereinbarungen werden eingehalten
9.1.3	Erfolgt eine effektive Datenanalyse und Bewertung?	Werden die vereinbarten Zielvereinbarungen auf Einhaltung überprüft und überwacht?
9.3	Wird der Nachweis der Ergebnisse der Management Reviews als dokumentierte Information aufbewahrt?	Ein strukturierte Strategie Bewertung erfüllt alle Bedingungen der Managementbewertung
10	Verbesserung	Die Zielvereinbarungen zwischen internen und externen Kunden sind der Maßstab von Verbesserungen