

Qualitätsmanagement

All jene Vorgänge in einem Unternehmen, die dazu beitragen die Struktur und die Abläufe innerhalb des Unternehmens zu verbessern, werden unter dem Begriff des Qualitätsmanagements zusammengefasst. Somit ist der Einfluss dieser Maßnahmen unternehmensweit sehr relevant, schließlich werden unterschiedlichste Bereiche durch das Qualitätsmanagement beeinflusst.

Das erwartet dich:

- [Was ist Qualität?](#)
- [Was ist Qualitätsmanagement?](#)
- [Qualitätsmanagement Ziele](#)
- [Der Regelkreis des Qualitätsmanagements](#)
- [Qualitätswerkzeuge](#)
- [Die Modelle und Standards des Qualitätsmanagements](#)
- [Wem nutzt Qualitätsmanagement?](#)
- [Fazit](#)

Wissenswertes über Qualitätsmanagement

In diesem Artikel werden wir auf alle Fragen rund um das Qualitätsmanagement, seine Einsatzmöglichkeiten, gängige Modelle und Standards, sowie den Nutzen des Qualitätsmanagements eingehen. Es soll ein ganzheitlicher, strukturierter Überblick zu dieser Thematik geboten werden.

Was ist Qualität?

Die zentrale Frage vorab lautet, was denn eigentlich der Begriff „Qualität“ bedeutet. Einen solch abstrakten Begriff in eine einheitliche Form zu bringen, ist schwierig. Aus diesem Grund werden laufend Normen und Standards, beispielsweise ISO, erarbeitet. Es handelt sich dabei vereinfacht gesagt um einheitliche Richtlinien, die objektiv messbar sind. Auf diese Weise lässt sich klären, ob ein gewisser Standard, eine bestimmte Qualität, mit einer Tätigkeit oder einem Produkt, erreicht wird.

Wir können also festhalten, dass die Qualität ein bestimmter Zustand ist, der je nach Gut schwer messbar oder klar definiert sein kann. Wichtig ist, dass Personen eine einheitliche Auffassung darüber haben, wie die Qualität eines Prozesses, eines Gutes etc. zustande kommt, wie sie definiert ist und wie sie gemessen wird. Das klingt komplex, bedeutet aber schlichtweg, dass klar sein muss, wie die Qualität sein soll, wie sie geprüft werden kann und wie sie tatsächlich ist.

Auch die Qualität steht im Wandel der Zeit, sodass sich das Verständnis von Qualität und die Anforderungen an diese stetig ändern. Das bedeutet, die Anforderungen der Kunden wachsen stetig. Durch die Vermischung des Marktes und der Möglichkeit des Vergleichs im Internet, wird es für die Unternehmen immer schwieriger, Kunden zu gewinnen und vor allem an sich zu binden.

Was ist Qualitätsmanagement?

Mit dem Qualitätsmanagement (kurz QM) verfolgt ein Unternehmen das Ziel, eine bestimmte Qualität ihrer Produkte oder Dienstleistungen zu erreichen. Dies wird durch die Planung, Lenkung, Kontrolle und Verbesserung der Prozesse und Abläufe versucht. Das bedeutet allerdings nicht, dass es sich stets um die bestmögliche Qualität handeln muss. Auch ein „Billigproduzent“ kann erfolgreiches Qualitätsmanagement einsetzen. Hier lautet das Ziel dann nicht die bestmögliche Qualität, sondern das Erreichen eines selbst gesteckten Qualitätsgrades. Die [ISO 9001](#) und das Qualitätsmanagement sind dabei wesentlich flexibler als so mancher annimmt.

Was ist Qualitätsmanagement also genau? Bei dem Qualitätsmanagement handelt es sich um das älteste Managementsystem. Dieses entwickelte sich im Zuge der Industrialisierung, als es nicht mehr ausreichend war, nur die Qualität des Endproduktes zu überprüfen. Es musste schon im Vorfeld, in den Produktionsschritten sichergestellt werden, welches Endergebnis erzielt werden sollte. Das Qualitätsmanagement wurde in den vergangenen Jahrzehnten immer weiter entwickelt und zudem zahlreiche Werkzeuge gefunden, die den kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterstützen.

Somit bedeutet Qualitätsmanagement heute nicht mehr einfach nur das Endprodukt genau unter die Lupe zu nehmen, sondern intelligenter und [effizienter](#) zu arbeiten. Damit ist das Qualitätsmanagement ein Steuerungselement von einem zukunftsorientiertem Unternehmen.

Ziele des Qualitätsmanagements

Der Fokus des Qualitätsmanagements, egal in welchen Bereichen es eingesetzt wird, ist, die internen Strukturen und Abläufe von Unternehmen strukturiert zu verbessern und auf messbare Standards zu bringen. Weniger theoretisch bedeutet das, dass viele Unternehmen versuchen durch gezieltes Qualitätsmanagement effizienter zu werden und Abläufe messbar zu machen. Abläufe durch klare Standards regeln – das führt im Idealfall dazu, dass die Arbeiten einfacher, schneller und geregelt passieren. Gleichzeitig wird der Kommunikationsaufwand verringert und die Effizienz geht nach oben. All das passiert mit messbaren, nachvollziehbaren Vorgaben (z.B. gemäß einer ISO-Norm).

7 Grundsätze des Qualitätsmanagements

Um das etwas abstrakte Qualitätsmanagement greifbarer zu machen, wurden in der ISO 9001 Normierung sieben Grundsätze formuliert. Kurzgefasst, lauten diese inhaltlich folgendermaßen:

1. **Kundenorientierung und nachhaltiger Erfolg:** Kundenerwartungen sollen erfüllt oder übertroffen werden, wobei als Kunden auch Personen gesehen werden können, die in einem Prozess innerhalb des Unternehmens in einer nächsten Phase folgen. Es soll somit immer Mehrwert geschaffen werden, indem die Erwartungen mindestens erfüllt werden – egal ob für externe Kunden oder für andere Personen innerhalb des Unternehmens.
2. **Führung und Leadership:** Gute Führungskräfte agieren als Vorbilder – das trägt zum Erfolg des gesamten Unternehmens bei.
3. **Engagement von Personen:** Gute Qualität kann nur erreicht werden, wenn engagierte Personen im Unternehmen tätig sind, die motiviert werden und sich aktiv einbringen können.
4. **Prozessorientierter Ansatz:** Prozesse sind die Grundlage jedes Unternehmens. Sie müssen laufend verbessert werden, besonders an Schnittstellen, denn diese sind häufige Fehlerquellen. Die Organisation wird nach den Prozessen ausgerichtet.
5. **Verbesserungsprozess:** Kontinuierliche Verbesserung ist eines der Kernziele im Qualitätsmanagement. Dazu ist systematisches Vorgehen nötig, um Fehlerquellen zu finden, sich selbst zu hinterfragen und so die konstante Weiterentwicklung zu schaffen.
6. **Faktengestützte Entscheidungsfindung:** Komplexität erschwert das Treffen richtiger Entscheidungen und die subjektive Wahrnehmung beeinflusst zusätzlich. Deshalb ist es wichtig, den Fokus auf eindeutige Daten zu legen und Entscheidungen darauf zu basieren.
7. **Beziehungsmanagement:** Alle Stakeholder sollen aktiv eingebunden werden. Ihre Wünsche müssen erkannt und berücksichtigt werden, um möglichst ganzheitlich gute Beziehungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens aufzubauen.

Der Regelkreis des Qualitätsmanagements

Wie bereits gelernt, wird bei dem Qualitätsmanagement großer Wert darauf gelegt, die Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Die Erfahrungen, die dabei gemacht werden, fließen erneut in die Planung ein, sodass ein Regelkreis entsteht.

- **Qualitätsplanung** – hier wird ein Istzustand ermittelt. Zudem werden die Rahmenbedingungen für das Qualitätsmanagement festgelegt, wonach dann die Konzepte und Abläufe erarbeitet werden.
- **Qualitätslenkung** – das ist die Planphase, in der die gewonnenen Ergebnisse umgesetzt werden.
- **Qualitätssicherung** – hier werden die qualitativen und quantitativen Qualitätsinformationen ausgewertet (Kosten-Nutzen-Betrachtung, Überprüfung der gemachten Annahmen).
- **Qualitätsgewinn** – die aus der vorigen Phase gewonnenen Informationen werden eingesetzt für die Strukturverbesserungsmaßnahmen und die Prozessoptimierung. Es werden die Erfolge und Ergebnisse kommuniziert.



Qualitätswerkzeuge

Innerhalb des Qualitätsmanagements gibt es unterschiedlichste Vorgehensweisen und Ansätze. Da die verschiedenen Normen viele Bereiche umfassen, sind die dafür verwendbaren Werkzeuge dementsprechend breit aufgesetzt.

Im Zentrum steht häufig eine solche Vorgehensweise, die mit der Suche nach Fehlern beginnt. Sie wirft einen Blick auf die Entstehung von Fehlern, sammelt diese und ergänzt sie um weitere relevante Daten, beispielsweise Statistiken zur Häufigkeit von Fehlern gleicher Art.

Das strukturierte Erkennen und Erfassen von Fehlern und deren Quellen ist die Ausgangsbasis für weitere Maßnahmen. Es folgt nun eine Fehleranalyse, die beispielsweise mit einem Korrelationsdiagramm grafisch dargestellt werden kann. Sind die Fehler auf Basis der gesammelten Daten analysiert, folgt nun der subjektive Abschnitt. In Diskussionsrunden und Brainstormings wird über die Ergebnisse gesprochen, um die gefundenen Fehler bestmöglich zu verringern und deren Quellen zu eliminieren. Hilfreich sein kann in diesem Zusammenhang ein Diagramm, in dem die jeweilige Ursache mit Auswirkungen grafisch verbunden wird. So wird dargestellt, welche Zusammenhänge bestehen und zu welchen Auswirkungen Fehlerquellen führen können.

Die Modelle und Standards des Qualitätsmanagements

Es existieren eine Vielzahl von Qualitätsmanagement-Normen, die als Rahmen oder auch als verpflichtende Vorgabe für die Etablierung von einem Qualitätsmanagement-System herangezogen werden. Dabei zeigen die verschiedenen Qualitätsstandards große regionale und branchenspezifische Unterschiede auf. Besonders die asiatischen und angelsächsischen Hersteller, die aus der Industrie stammen, haben die Qualitätsmanagement-Methoden eingeführt.

Die beiden bekanntesten Qualitätsmanagement-Modelle sind das EFQM-Modell und die ISO 9001, die beide über Schnittmengen in der Prozessorientierung verfügen.

Das EFQM-Modell ist europäisch ausgerichtet und ermöglicht auch ein Zertifikat durch einen Auditor, wie beispielsweise der ISO. Dabei handelt es sich im Gegensatz zu der ISO 9001 um ein Wettbewerbsmodell, das nicht auf der Erfüllung von Vorgaben beruht, sondern auf die Selbstverantwortung in der Bewertung abzielt. Das zentrale Anliegen des EFQM-Modells ist eine stetige Verbesserung, die mittels Innovation und Lernen in allen Unternehmensteilen erzielt werden soll sowie in Zusammenarbeit mit anderen Anwendern des Modells. Hier wird sich laufend an den weltbesten Umsetzungen orientiert, sodass es für ein Unternehmen niemals möglich ist, die Maximalpunktzahl zu erreichen. Das ist im Vergleich zu der ISO 9001 eine wesentlich größere Herausforderung und Motivation, um weitere Verbesserungen anzustreben. EFQM ist zudem nicht nur auf ein Wirtschaftsunternehmen anzuwenden, sondern auch auf Dienstleistungs- und soziale Einrichtungen.

Wem nutzt Qualitätsmanagement im Unternehmen?

Dem Unternehmen selbst:

- Die internen Abläufe werden transparenter.
- Es können Schnittstellen und Zuständigkeiten bestimmt werden.
- Durch Fehlervermeidung werden Kosten vermieden.
- Die [Kundenzufriedenheit](#) wächst.
- Es erfolgt eine permanente Verbesserung.
- Das Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter wird geschärft.

Den Mitarbeitern:

- Sie erhalten bessere Arbeitsbedingungen durch klare Strukturen und Verantwortlichkeiten.
- Die Eigenverantwortung wird gefördert.
- Durch Qualitätssteigerung erfolgt eine Arbeitsplatzsicherung.
- Die interne Kommunikation wird verbessert.
- Die Motivation der Mitarbeiter wird gesteigert.

Den Kunden:

- Sie erhalten einen neutralen internationalen Nachweis der Qualitätsfähigkeit.
- Rückverfolgbarkeit der Ergebnisse und Daten
- Eine langfristige Kundenbindung durch die Einhaltung der Qualitätsstandards

Fazit

Qualitätsmanagement klingt abstrakt und theoretisch. In der Praxis können Unternehmen verschiedenster Branchen die dahinterliegenden Techniken und Methoden allerdings für ihre eigenen Bedürfnisse angepasst perfekt verwenden. Die theoretischen Backgroundinformationen sind eine wichtige Grundlage, die praktische Realisierung dieser Maßnahmen ist individuell verschieden. Gleichzeitig können regulierte Standards, wie etwa ISO-Zertifizierungen, besonders für größere Unternehmen – und last but not least auch deren Zulieferer – enorm wichtig sein.

Gelebtes Qualitätsmanagement bedeutet, die Abläufe im Unternehmen strukturiert zu hinterfragen, Fehler zu erkennen, aus ihnen zu lernen und so das gesamte Unternehmen stetig zu verbessern. Genau das kommt schlussendlich auch den Kundinnen und Kunden, sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zugute.