



Qualitätsmanagement

Motivation: Warum Qualitätsmanagement?

Viele Unternehmen werden sich diese Frage gar nicht mehr stellen (können): Entweder sie sind überzeugte Anhänger des systematischen Qualitätsmanagements (QM) oder sie werden vom Markt gezwungen, das entsprechende Zertifikat vorzuweisen.

Die DIN EN ISO 9001:2015 ist eine Empfehlung und keine gesetzliche Grundlage. Es besteht also kein Zwang für den Aufbau eines QM-System gemäß dieser Norm. Jedes Unternehmen sollte Anpassungen auf seine Verhältnisse vornehmen, wenn die betrieblichen Erfordernisse dies nahelegen.

Mit QM ist nicht automatisch hohe Produktqualität verbunden. Denn die DIN EN ISO 9001 ist keine Produkt-, sondern eine Systemnorm. Erst die Anwendung von Systemnormen und Produktnormen führen zu deutlich besseren, marktorientierten Leistungen bzw. Produkten. QM hilft dabei, Unternehmensprozesse effektiver zu gestalten, frühzeitig Fehler zu vermeiden und Verbesserungspotentiale aufzuspüren. QM spart Kosten! Die Norm ist eine Anleitung zur Verbesserung der Leistungen des Unternehmens.

Das QM-System begleitet alle wesentlichen betrieblichen Prozesse und durchleuchtet sie. Dies führt auch bei guter Organisation zu Optimierungsmöglichkeiten. Führungsprozesse sowie die Aufgaben der unterstützenden Bereiche werden ausdrücklich mit einbezogen. Es sind für alle Funktionen

- die zu erfüllenden Aufgaben klar zu formulieren,
- die Verantwortung und Zuständigkeit sowie die Schnittstellen zu definieren,
- die zu ihrer Erfüllung erforderlichen Mittel bereitzustellen,
- die Durchführung der Prozesse zu überwachen und bezüglich des Erfolges zu bewerten
- die Verbesserungsmöglichkeiten systematisch zu identifizieren und umzusetzen.

Damit das QM nicht nur als (unnötige) Last gesehen wird, sondern als wichtigstes Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung, müssen Ziele, Inhalte und Umsetzung im Unternehmen auf allen Ebenen vermittelt, verstanden und verinnerlicht werden. Wesentlicher Faktor ist also, dass das System „lebt“ und „gelebt“ wird.

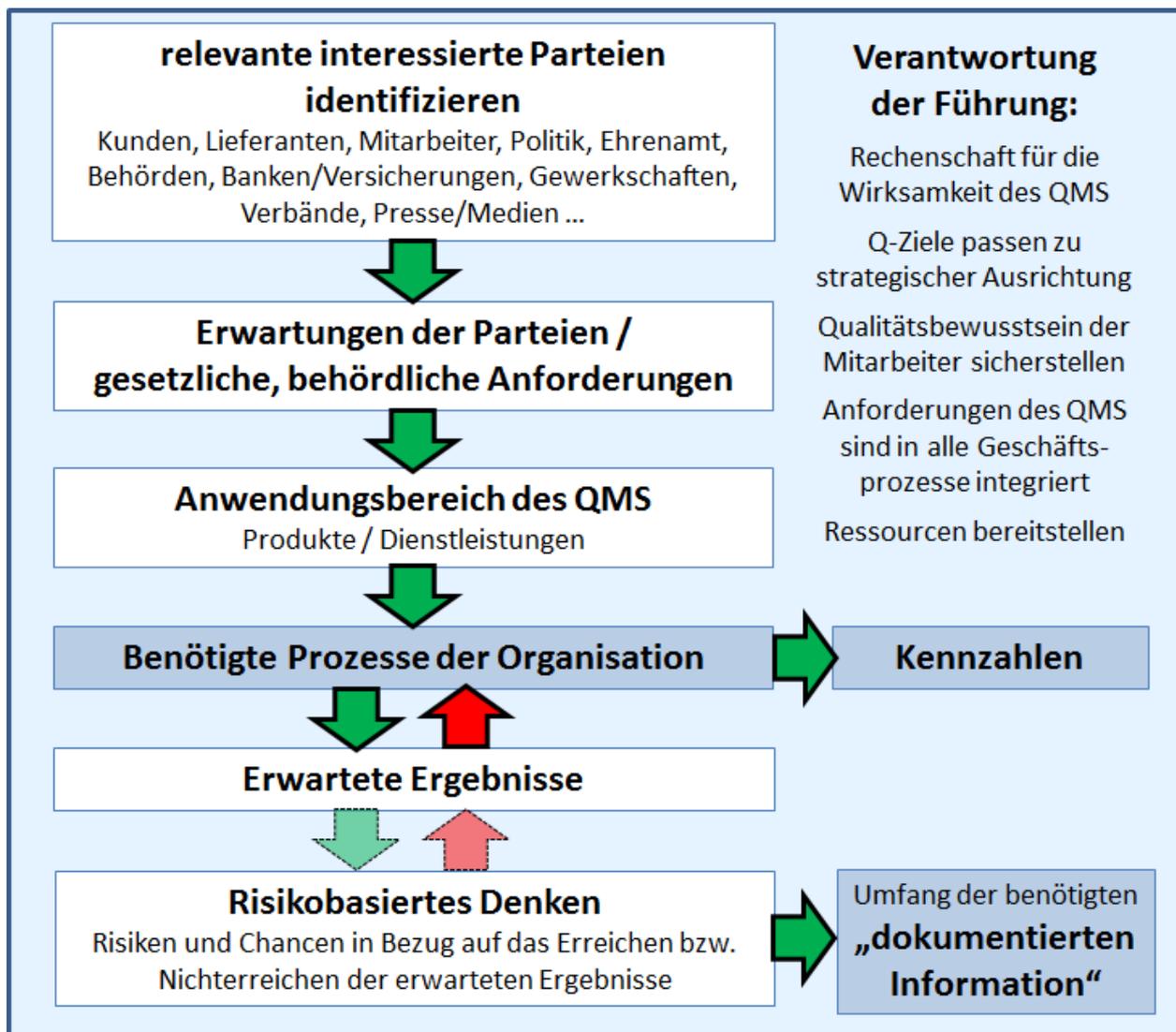
Die DIN EN ISO 9001:2015 ist für alle Branchen anwendbar und wird international anerkannt.

Was sind die wesentlichen Inhalte und Merkmale der Norm?

Die DIN EN ISO 9001:2015 orientiert sich - wie alle neuen ISO-Managementnormen - an der "High Level Structure". Einheitliche Begriffe und Formulierungen erleichtern die Implementierung verschiedener Managementstandards (Umweltmanagement und Arbeitsschutz) in ein gemeinsames System. Der Prozessansatz soll weiter gestärkt werden.

Wesentliche Aspekte:

- Wenige Vorgaben, hohe Eigenverantwortung der Organisation;
- systematische Ermittlung und Beobachtung der Beziehungen, Erwartungen und Bedürfnisse des geschäftlichen, gesellschaftlichen und politischen Umfelds (relevante Stakeholder);
- Ermittlung und Festlegung der erwarteten Ergebnisse der Organisation;
- Beschreibung und Festlegung der dafür notwendigen Prozesse;
- Ermittlung und Bereitstellung der dafür notwendigen Ressourcen;
- Risikobasierter Handlungsansatz:
 - Welche Risiken gefährden das Erreichen der Ergebnisse in den relevanten Prozesse?
 - Welche Chancen ergeben sich?
 - Welche Maßnahmen sind abzuleiten?
- Kennzahlen zum Erreichen der Ergebnisse ermitteln und messen;
- Dokumentation der Informationen, die zum Aufrechterhalten des Qualitätsmanagements erforderlich sind;
- Strukturen und Ressourcen für die Sicherung internen und externen Wissens schaffen;
- hohe Verantwortung der Leitung für die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements;
- nicht gefordert: QM-Beauftragter sowie ein dezidiertes QM-Handbuch

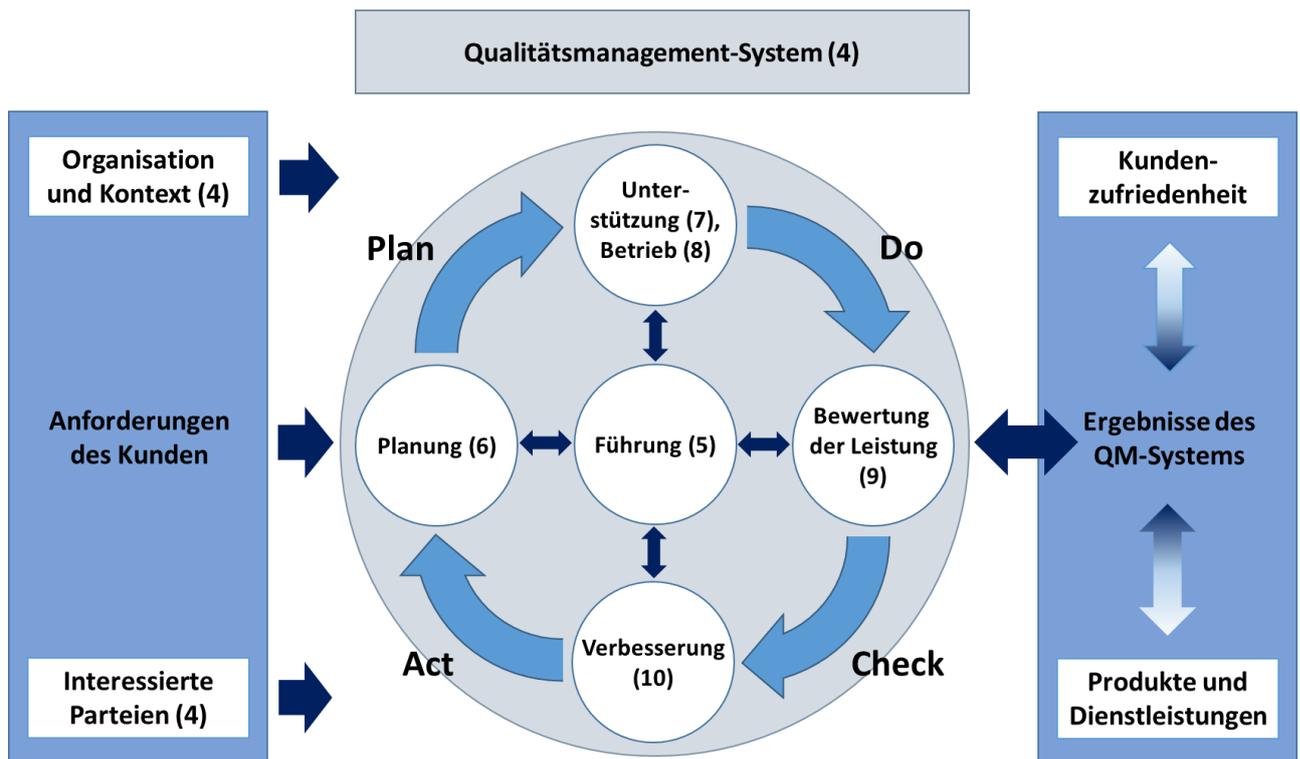


Wichtige Schritte bei Einführung der DIN EN ISO 9001:2015 (Grafik: IHK Lippe)

Kapitel der Norm in der High-Level-Structure

- 1 Anwendungsbereich**
- 2 Normative Verweise**
- 3 Begriffe**
- 4 Kontext der Organisation**
 - Verstehen der Organisation und ihres Kontextes
 - Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien
 - Festlegung des Anwendungsbereichs des QM-Systems
 - Qualitätsmanagementsystem und seine Prozesse
- 5 Führung**
 - Führung und Verpflichtung
 - Politik
 - Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation
- 6 Planung**
 - Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen
 - Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung
 - Planung von Änderungen
- 7 Unterstützung**
 - Ressourcen
 - Kompetenz
 - Bewusstsein
 - Kommunikation
 - Dokumentierte Information
- 8 Betrieb**
 - Betriebliche Planung und Steuerung
 - Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen
 - Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen
 - Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen
 - Produktion und Dienstleistungserbringung
 - Freigabe von Produkten und Dienstleistungen
 - Steuerung nichtkonformer Ergebnisse
- 9 Bewertung der Dienstleistung**
 - Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung
 - Internes Audit
 - Managementbewertung
- 10 Verbesserung**
 - Allgemeines
 - Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen
 - Fortlaufende Verbesserung

Die IHK-Broschüre [„Qualitätsmanagementsysteme – Ein Wegweiser für die Praxis“](#) geht ausführlicher auf die Norm DIN EN ISO 9001:2015 ein.



Struktur der DIN EN ISO 9001:2015 im PDCA-Zyklus. In Klammern die Abschnitte der Norm (Grafik: IHK Lippe, in Anlehnung an „Qualitätsmanagementsysteme – Ein Wegweiser für die Praxis, 2016“)

In der DIN EN ISO 9001:2015 ist die „kontinuierliche Verbesserung“ zentrales Element und Treiber für die Fortentwicklung der Organisation. Das bekannte Prinzip des „PDCA-Zyklus“ (Planen – Durchführen – Prüfen – Handeln) früherer Normversionen wird beibehalten.

Normenfamilie

Die DIN EN ISO 9001:2015 ist die Grundnorm des Qualitätsmanagements. Sie wird ergänzt durch Normen und Leitfäden, die Begriffe näher erläutern, Interpretationen normativer Anforderungen bieten, einzelne QM-Forderungen vertiefen und mit Beispielen unterfüttern.

- DIN EN ISO 9000:2015 Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe
- ISO 9001:2015 Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen
- ISO/TS 9002:2016 (Vornorm) Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden für die Anwendung
- ISO DIN EN ISO 9004:2018 Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs
- DIN ISO 10001 bis 10004, 10008 Leitfäden zur Kundenzufriedenheit
- DIN ISO 10005 Leitfaden für Qualitätsmanagementpläne
- DIN ISO 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten
- DIN ISO 10007 Leitfaden für Konfigurationsmanagement
- ISO 19011:2018 Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen

Vorgehensweise bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems

Mögliche Schritte auf dem Weg zum Qualitätsmanagementsystem

- Beschaffung von Informationen zum Thema Qualitätsmanagement durch Besuch von Seminaren und Studium von Fachliteratur
- Klärung der Frage, ob ein externer Berater eingeschaltet werden soll. Wenn ja, Kontakt zu Beratern aufnehmen und Informationen über Fördermöglichkeiten einholen
- Start der Einführung des Qualitätsmanagementsystems durch Beschluss der Geschäftsleitung
- Information der Mitarbeiter über die beabsichtigte Einführung
- Gründung eines QM-Teams
- Schulung des QM-Teams und der Führung
- Erstellung eines Projektplanes mit Zeitvorgaben und Meilensteinen
- Ermittlung der relevanten Stakeholder (interessierten Parteien) und ihrer Erwartungen
- Entwicklung von Formulierung einer Qualitätspolitik mit den eigenen Qualitätszielen
- Zusammenstellung von Kern- (und Unterstützungs)prozessen
- Beschreibung der notwendigen Prozesse
- Festlegung von Verantwortlichkeiten
- Definition der Prozessziele
- Festlegung der Kennzahlen
- Betrachtung von Chancen und Risiken
- Schulung der Mitarbeiter
- Freigabe des QM-Systems
- Durchführung von internen Audits
- Auswahl eines Zertifizierungsunternehmens
- Erste Management-Bewertung
- Dokumentenprüfung durch Zertifizierungsunternehmen
- Externes Audit

Projektdauer und -kosten

Der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems dauert je nach Ausgangslage im Unternehmen unterschiedlich lange, in der Regel aber etwa ein Jahr.

Für die Kosten können ebenfalls keine allgemein gültigen Zahlen genannt werden. Zu unterscheiden ist hier zwischen internen Kosten (Arbeitszeit, die für den Aufbau des Systems aufgewandt wird) und externen Kosten (Beratungskosten, Zertifizierungskosten).

Für ein Unternehmen mit ca. 50 Mitarbeitern ohne Vorerfahrungen im Bereich des Qualitätsmanagements kann mit einem Aufwand für die externe Beratung und die Zertifizierung von ab ca. 15.000 € gerechnet werden (15 Tage externe Beratung mit einem Tagessatz ab 800 € / Tagewerk; Zertifizierungskosten ab ca. 3.000 €). Der interne Aufwand ist im Zweifel höher. Diese Zahlen sollten nur als grober Anhalt verstanden werden, Abweichungen nach oben und unten sind möglich.

Auch für die Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagementsystems fallen interne und externe Kosten an. Die internen Kosten entstehen in erster Linie durch den Zeitaufwand für die Aktualisierung der Dokumentation und die Durchführung von internen Audits. Externe Kosten entstehen durch Überwachungsaudits (in der Regel einmal jährlich, ab ca. 1.500 €) und das Wiederholungsaudit (alle drei Jahre) durch anerkannte Zertifizierungsunternehmen.

Einsparungspotentiale durch Qualitätsmanagement

Durch die optimierten Abläufe wird Doppelarbeit vermieden. Durch geringere Fehlerquoten werden die Fehlerkosten gesenkt. Das Ausmaß der Effizienzsteigerung ist abhängig von der Situation vor der Systemeinführung, dem Grad der Umsetzung des Qualitätsgedankens in der Unternehmensführung sowie bei den Mitarbeitern und der erreichten Verbesserungen.

Förderung von Unternehmensberatungen für KMU

BAFA-Beratungsförderung: Beratungen zur Einführung oder Anpassung eines Qualitätsmanagementsystems sind nach der Richtlinie über die Förderung unternehmerischen Know-hows durch Unternehmensberatungen vom 14. Dezember 2022 förderfähig. ([BAFA, Richtlinie](#))

Förderungsgegenstand Allgemeine externe Beratungen zu allen wirtschaftlichen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung. Gleichstellung, Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung und ökologische Nachhaltigkeit sind bei der Beratung konzeptionell zu beachten.

Antragsberechtigte Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, die weniger als 250 Mitarbeitern beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von maximal 50 Mio. Euro oder eine Jahresbilanzsumme von maximal 43 Mio. Euro erwirtschaften. Es gelten die Bestimmungen der EU-KMU Definition.

Konditionen Zuschüsse zu den vom Unternehmensberater in Rechnung gestellten Beratungskosten, Auslagen und Reisekosten (Der Höchstzuschuss in den alten Bundesländern beträgt maximal 1.750 Euro). Die maximale Beratungsdauer bei Bestandunternehmen pro Beratungsart darf fünf Tagewerke nicht überschreiten.

Antragstellung Die Antragstellung erfolgt [online](#) durch das Unternehmen. Die Leitstelle prüft den Antrag vor und teilt dem Antragstellenden mit einem Informationsschreiben das Ergebnis mit. Erst danach darf mit der Beratung begonnen und ein Beratungsvertrag unterschrieben werden. Eine rückwirkende Förderung ist ausgeschlossen.

Beratung IHK Lippe zu Detmold
[Elke Stinski](#)
Telefon 05231 7601-30
Telefax 05231 7601-8030

Leitstelle DIHK - Service GmbH
Breite Straße 29, 10178 Berlin
Telefon 030 20308 2353
Telefax: 030 20308 2352
E-Mail: foerderung@berlin.dihk.de
Internet: www.dihk.de/beratungsfoerderung

Weitere Informationen	Weitere Informationen erhalten Sie bei der Leitstelle sowie bei der Bewilligungsbehörde: Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) Referat 412 Frankfurter Str. 29 - 35 65760 Eschborn Tel.: (0 61 96) 908-1570 Fax: (0 61 96) 908-1800
<u>Potentialberatung:</u>	Das Land Nordrhein-Westfalen unterstützt Unternehmen mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds dabei, gemeinsam mit den Beschäftigten Schwächen zu analysieren, Veränderungsprozesse anzustoßen und effizienter zu arbeiten.
Förderungsgegenstand	Die Potentialberatung umfasst u.a. die Gestaltung und Steuerung von Abläufen und Strukturen im Betrieb. Voraussetzung ist, dass die Beratung grundsätzlich mit Beteiligung von Unternehmensvertretern und in der Regel im Unternehmen stattfindet. Insofern ist auch der Aufbau qualitätsfördernder Prozesse förderfähig. Die Zertifizierung selbst ist ausgeschlossen. Ergebnis der Potentialberatung ist ein verbindlicher betrieblicher Handlungsplan.
Antragsberechtigte	Mindestens zwei Jahre alte, kleine und mittlere Betriebe in Nordrhein-Westfalen mit mindestens 10 und weniger als 250 Beschäftigten
Konditionen	Gefördert werden 1 bis 8 Beratungstage. Ein Beratungstag umfasst acht Stunden. Pro Beratungstag werden 40 Prozent der tatsächlichen Kosten, höchstens jedoch 400 Euro gefördert.
Weitere Informationen	Leitfaden Beraterdatenbank
Beratung	IHK Lippe zu Detmold Elke Stinski Telefon 05231 7601-30 Telefax 05231 7601-8030

Auswahl eines geeigneten Beraters

Soll ein Berater eingeschaltet werden, so sind in Vorgesprächen mit verschiedenen Beratern folgenden Punkte zu klären:

- Verfügt der Berater über die erforderliche fachliche Kompetenz? (Lehrgangsbescheinigungen, Zertifikate)
- Hat der Berater bereits Qualitätsmanagement-Einführungen erfolgreich abgeschlossen? (Empfehlungen befreundeter Unternehmen, Referenzen, Branchenkenntnisse)
- Wie ist der persönliche Eindruck? (Stimmt die Chemie?)

Anschließend sollte ein schriftlicher Beratervertrag, entsprechend des zuvor eingeholten Angebotes, abgeschlossen werden. Während des Beratungsverlaufs sind regelmäßig Gespräche mit dem Berater über den Stand des Projektes zu führen. Dabei sind möglichst viele Mitarbeiter des Betriebes einzubinden.

Die Einführung des Qualitätsmanagementsystems sollte nicht auf den Berater delegiert werden. Niemand kennt die Abläufe in Ihrem Betrieb so gut wie Sie und Ihre Mitarbeiter. Der Berater sollte lediglich Hilfestellungen und Anregungen geben. Auch ein QM-Handbuch „von der Stange“ zu kaufen, ist nicht sinnvoll. Daher sind die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen auch nur von Ihnen sachgerecht zu erstellen.

Zertifizierung

Durch die Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems wird die Konformität mit der Norm festgestellt. Die Zertifizierung gilt für drei Jahre, wobei jährliche Überwachungsaudits zur fortdauernden Existenz des QM-Systems notwendig sind.

Das Qualitätsmanagementsystem wird von Zertifizierungsunternehmen, die von der Trärgemeinschaft für Akkreditierung (TGA) offiziell anerkannt sind, auf Übereinstimmung mit den Anforderungen der Norm überprüft. Es ist sinnvoll, möglichst frühzeitig Kontakt mit einem Zertifizierungsunternehmen aufzunehmen. Recherchemöglichkeiten bestehen in der Datenbank der [Deutschen Akkreditierungsstelle \(DAkkS\)](#).

Bei der Auswahl eines Zertifizierungsunternehmens ist die Zulassung des Zertifizierungsunternehmens für die eigene Branche zu beachten. Dieser so genannte Scope wird mit Schlüsselnummern (EAC-Branchenschlüssel) angegeben.

Nützliche Informationen

Normenbezug	Beuth-Verlag 10772 Berlin Telefon: 030 2601-2260 E-Mail: info@beuth.de Internet: www.beuth.de
Deutsche Gesellschaft für Qualität	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. August-Schanz-Straße 21A, 60433 Frankfurt am Main Telefon: 069 95424-0 E-Mail: info@dgg.de Internet: www.dgg.de

Arbeitskreis Management – Strategien für den Mittelstand

Ziel und Zielgruppe	Der Arbeitskreis Management bringt Experten, Geschäftsführer und Mitarbeiter regionaler Unternehmen zusammen. Praxisnahe Information, Erfahrungsaustausch und Kontakte stehen dabei im Mittelpunkt.
Themen	Alle interessanten Fragestellungen aus dem Bereich Management: Umwelt-, Qualitäts- und Arbeitsschutzmanagement, Einkaufs-, Personal-, Produktions-, Risiko-, Vertriebs- und Wissensmanagement.
Sitzungen	sechsmal pro Jahr; Dauer in der Regel 2 bis 2 ½ Stunden Termine und Flyer: www.detmold.ihk.de

Ihr Ansprechpartner bei der IHK Lippe zu Detmold

[Matthias Carl](#)
Stellvertretender Geschäftsführer

Telefon: 05231 7601-18
Telefax: 05231 7601-8018