

Wie Qualitätsmanagement funktioniert

Unter Qualitätsmanagement versteht man aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation, die darauf abzielen, die Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen konform den Anforderungen zu verbessern.

Dabei geht es nicht nur um die Umsetzung **einzelner Maßnahmen**, sondern um den Aufbau eines **abgestimmten Systems von Strukturen und Prozessen** im gesamten Unternehmen. Dieses abgestimmte System – das Qualitätsmanagement-System (QM-System) – legt also dar, welche Ergebnisse das Unternehmen erzielen will, wie die Ergebnisse erreicht und verbessert werden können.

Die Anforderungen an Unternehmen werden von außen durch Kundenbedürfnisse, Märkte, technische Innovationen, gesetzliche sowie behördliche Vorgaben, aber auch durch Investoren und die Gesellschaft an sich gestellt. Innerhalb des Unternehmens bestimmen Werte und Verhaltensnormen sowie die Führungsqualität.

Qualitätsmanagement ist ein Instrument zur Führung eines Unternehmens, das individuell genutzt wird, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.



Welche Ergebnisse werden wie erreicht?

Kern dieses Führungsinstruments ist ein prozessorientiertes Denken und Handeln, in dem unternehmerische Tätigkeiten als Prozesse verstanden werden (Kap. 5). Prozesse beinhalten aufeinander abgestimmte Arbeitsschritte, bei denen unter Einsatz von Ressourcen bestimmte Eingaben in gewünschte Ergebnisse überführt werden. Im Qualitätsmanagement wird nun dargelegt, wie diese Prozesse geplant und zielgerichtet gelenkt werden, damit vereinbarte Qualitätsziele für Produkt- und Dienstleistungen eingehalten und darüber hinaus verbessert werden.

Dynamischer Prozess



Qualitätsmanagement unterliegt dem Kreislauf der Verbesserung.

Ständig überprüfen und messen

Um die Qualität der Ergebnisse und die der Leistungserbringung beeinflussen zu können, ist es einerseits erforderlich, die unterschiedlichen Anforderungen genau zu kennen und zu definieren, und andererseits die tatsächlich erbrachte Qualität ständig zu überprüfen und zu messen. Dieser SOLL-IST Vergleich ist die zwingende Voraussetzung dafür, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren und die Qualität nachweislich zu optimieren (Abb. 3).

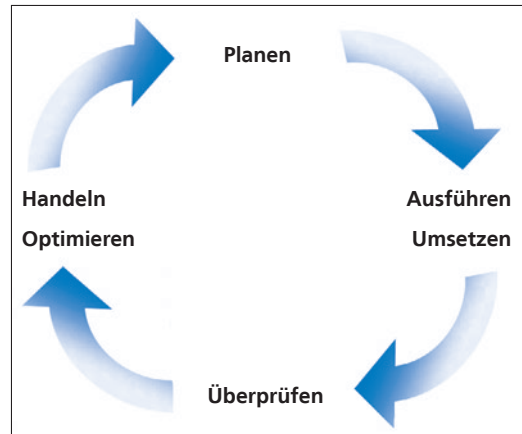


Abb. 3
QM-Systeme funktionieren in diesem Kreislauf, der in der Literatur als PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) nach Edward Deming bezeichnet wird.

Der Kreislauf setzt sich aus folgenden Elementen zusammen, die in jedem Unternehmen individuell gestaltet werden müssen:

Qualitätsziele definieren

Planen: Im ersten Schritt werden die relevanten Prozesse (das sind diejenigen, die die Qualität wesentlich beeinflussen) identifiziert und die Anforderungen definiert, z.B. Kundenanforderungen, rechtliche, behördliche sowie branchenspezifische Vorgaben und die internen Anforderungen auf Basis der eigenen Unternehmenskultur.



Sie möchten sicher nicht von Ergebnissen überrascht werden, die Sie so nicht erwartet haben. Die Erfolgsfaktor heißt: nicht hoffen, sondern konkret nach einem Plan vorgehen!

Die Prozesse werden geplant und Qualitätsziele definiert. Die Dokumentation zum QM-System wird erstellt.

Ausführen bzw. Umsetzen: Die Prozesse und die organisatorischen Aspekte eines QM-Systems – dies sind z.B. Verantwortlichkeiten, Ressourcen, Qualifikation und Dokumentation – werden umgesetzt. Handeln nach Vorgaben und Regelungen zeichnen dieses Element aus.

Überprüfen: Die Prozesse und deren Ergebnisse müssen überwacht und analysiert werden. Dazu werden diese in Soll-Ist-Vergleichen den Zielvorgaben gegenübergestellt. Eine Analyse und Bewertung gelingt besser auf der Basis von Daten und Fakten und damit die zielorientierte Entwicklung der Unternehmensleistungen. Bei der Etablierung bzw. Weiterentwicklung der Managementsysteme hin zu einer Qualitätskultur spielen neben Daten und Fakten noch „weiche Faktoren“ eine entscheidende Rolle bei der Bewertung der Ergebnisse.

Ergebnisse
überwachen

Handeln bzw. Optimieren: Falls die Zielvorgabe bis zum Zeitpunkt der Überprüfung nicht erreicht wurde, sind entsprechende Korrekturen zur Anpassung bzw. Optimierung der Prozesse erforderlich.

Die besten Analysen sind wertlos, wenn aus den Ergebnissen keine Konsequenzen gezogen werden. Mit der genauen Auseinandersetzung der erbrachten Leistungen bzw. den Ergebnissen ist es dann auch möglich, Strategien und Ziele in der Unternehmensführung zu überdenken und ggf. zu korrigieren.

Ergebnisse
auswerten

Qualitätsmanagement erhöht die Wirtschaftlichkeit

Wie die Führung und die Mitarbeiter ihre Aufgaben erfüllen, spiegelt sich in den wirtschaftlichen Zahlen wider. Wenn ein QM-System im Unternehmen etabliert und weiterentwickelt wird, dann sicher nicht mit dem Ziel, dass Planung und Handeln blockiert und der wirtschaftliche Erfolg geschmälert wird, sondern dass das System Wirkung zeigt und zum Unternehmenserfolg beiträgt (Abb. 4).

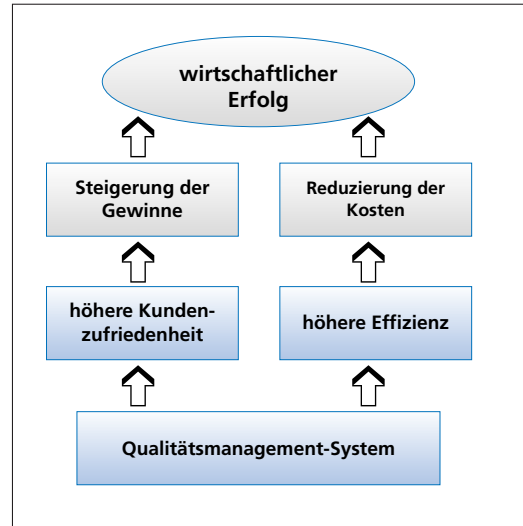


Abb. 4
Qualitätsmanagement und
Wirtschaftlichkeit.

Folgende Beispiele zeigen, wie Qualitätsmanagement und wirtschaftlicher Erfolg zusammenhängen:

Geringe Fehlerquote

- Eine geringe Fehler- und Reklamationsquote sowie das umgehende Reagieren auf Beschwerden tragen zur Kundenzufriedenheit bei. Wie dies erreicht wird, ist in den Prozessen des Qualitätsmanagement-Systems festgelegt. Funktionieren diese Prozesse unzureichend, lässt sich dies an einer abnehmenden Kundenzufriedenheit feststellen, die oft einhergeht mit einer reduzierten Auftragsvergabe oder gar einem Wechsel des Kunden zum Wettbewerber.

Gutes Image durch Marketing

- Ein gutes Image eines Unternehmens erleichtert auch die Gewinnung von Neukunden. Das Image wird entscheidend dadurch beeinflusst, wie die Führung ihre Verantwortung und Aufgaben wahrnimmt und diese auch nach außen kommuniziert (Marketingaktivitäten). Hier wird auch der Bezug von Qualitätsmanagement zu weiteren Geschäftsbereichen deutlich. Auch die Managementprozesse sind im QM-System festgelegt. Probleme bei der Gewinnung neuer Kunden können daher auch einen Hinweis auf Schwachstellen in den Managementprozessen geben.

- Effiziente und leistungsfähige Prozesse verringern Kosten. Ineffiziente Prozesse erhöhen die Kosten und schmälern den wirtschaftlichen Erfolg.
- Um die Leistungsfähigkeit von Prozessen beurteilen und bei Bedarf Maßnahmen zur Optimierung ergreifen zu können, müssen die Prozesse überwacht und deren Ergebnisse überprüft werden. Die Überprüfung und Verbesserung von Prozessen sind wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmanagements.

Kontinuierliche
Prozessüber-
wachung

Beispiel aus der Praxis

Folgende Selbstdarstellung eines Laborinhabers gibt Ihnen einen Eindruck davon, wie das QM-System zum Laborerfolg beiträgt, wenn es gelebt wird.

Beispiel aus der Praxis: Laborprofil im Rahmen einer Imagekampagne:

Die Sicherung der Kundenzufriedenheit

Die Kundenwünsche erfüllen wir durch eine kontinuierlich herausragende Leistung und unseren Sechs-Tage-Service.

Der gute Kontakt und der ständige Austausch mit unseren Kunden unterstützt unsere Kontrollmechanismen für die Produkt- und Servicequalität. Das Leistungsspektrum unseres Labors entspricht den Kundenwünschen und bietet einen besonders überlegenen Kundennutzen.

Hohe Service-
qualität

Wir garantieren im Servicebereich: Unsere Mitarbeiter im Fahrdienst werden intensiv geschult. Sie wissen genau, worauf es bei unseren Kunden ankommt, um eine Arbeit zeitgerecht und mit dem entsprechenden Auftreten abzuholen bzw. zu liefern.

Wir garantieren im Fertigungsbereich: Unsere Techniker arbeiten eng mit den Kunden zusammen, treffen Entscheidungen eigenverantwortlich und gehen auf die Wünsche der Kunden ein.

Ein effizientes und zeitnahes Kommunikations- und Informationssystem ist im Labor eingeführt, um die erfolgreiche Einbindung aller

Mitarbeiter und die Umsetzung der Kundenanforderungen in den Geschäftsabläufen garantieren zu können.

Die Sicherung der Produkt- und Servicequalität

Motivierte und geschulte Mitarbeiter arbeiten an der Umsetzung der Auftragsanforderungen in einer angenehmen Arbeitsumgebung.

Messbar hohes
Qualitätsniveau

Die Voraussetzungen für ein messbares und hohes Qualitätsniveau der hergestellten zahntechnischen Produkte und der erbrachten Serviceleistungen sind verbindliche Arbeitsabläufe für alle Mitarbeiter und einzuhaltende Qualitätsziele, anhand derer die Mitarbeiter die Ergebnisse ihrer Arbeitsschritte selbst überprüfen und dokumentieren können.

Jeder Mitarbeiter kennt die Anforderungen seines Kollegen – Vorgängers – in der Produktionskette und setzt diese wirtschaftlich und mit möglichst geringer Verschwendung um (Vermeidung von Fehlern, optimaler Mitteleinsatz).

Die kontinuierliche Mitwirkung des Laborteams

Offenes
Verhältnis der
Mitarbeiter

Die Offenheit und das partnerschaftliche Verhältnis der Mitarbeiter untereinander ermöglichen uns, stets die festgelegten Strukturen und Produktions- sowie Arbeitsabläufe gemeinsam zu überdenken. Somit nutzen wir die Chancen, um auf wechselnde Gegebenheiten rechtzeitig reagieren und uns offen gegenüber spezifischen Kundenwünschen verhalten zu können. Der in unserem Labor benannte Qualitätsbeauftragte übernimmt im Verbesserungsprozess eine zentrale Rolle. Bei ihm laufen alle Informationen über Abweichungen von unseren definierten Produkt- und Servicequalitäten zusammen. Er unterstützt alle Bereiche bei aktuellen Qualitätsproblemen, überwacht die festgelegten Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen und überprüft deren Wirksamkeit.

Auch in Zukunft möchten wir für unsere Kunden ein verlässlicher Partner sein

Wir, der Geschäftsführer und der Betriebsleiter, verfolgen die Entwicklungen und Trends des Marktes mit großer Aufmerksamkeit und setzen diese in unserem Unternehmen zum Nutzen unserer Kunden durch Anpassungen im QM-System um.

Wir überlassen nichts dem Zufall, sondern wir gewähren unseren Kunden die Gewissheit, dass von der Auftragsplanung über die Fertigung bis zur Auslieferung alles bei uns vorhersehbar und „kalkuliert“ reibungslos abläuft. Dies erreichen wir durch die Umsetzung der in unserem QM-System festgelegten Spielregeln und Zielvorgaben.

Optimierung
des QM-
Systems