Qualitätsmanagement



LESEPROBE

ONLINE-CAMPUS

Auf dem Online Campus der Academy of Sports erleben Sie eine **neue Dimension des Lernens**: Ein innovatives, integratives Konzept, das Lernen, Informieren und Kommunizieren sinnvoll verbindet.

www.campus.academyofsports.de

Unser Online Campus stellt eine optimale Erweiterung der Lernmedien dar und bietet Ihnen viele Vorteile. Als Teilnehmer einer Ausbildung oder eines Fernstudiums haben Sie einen Zugang zum Online Campus und können die vielfältigen Funktionen uneingeschränkt nutzen.



Mit unserem Online Campus wird Ihre Ausbildung oder Ihr Fernstudium interaktiv!



Campus-Startseite



Campus-Lerngruppen





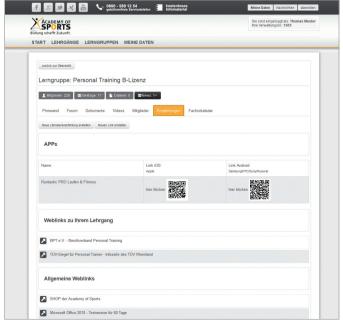
Als Teilnehmer eines Fernstudiums können Sie dessen Verlauf über den Online Campus optimal abrufen. Aber auch Lehrskripte herunterladen, Lernerfolgskontrollen ablegen, Präsenzphasen buchen und Noten einsehen.

In unseren innovativen Lerngruppen, die beim Fernstudiumspreis 2013 als Innovation des Jahres nominiert waren, stehen Ihnen lehrgangspezifische Dokumente, Videos, Apps und vieles mehr zur Verfügung. Teilen Sie Ihre Übungsergebnisse mit Ihren Lehrgangskollegen und besprechen Sie gemeinsam mit Ihrem Tutor die Ergebnisse!

Alleine Lernen? Nicht an der Academy of Sports!



Campus-Studienverlauf



Campus-Apps

Kapitel 2 – Aufbau des Qualitätsmanagementsystems

- 2.1 Qualitätsgrundsätze
- 2.2 Modelle für Qualitätsmanagementsysteme
- 2.3 Grundgedanke der Normensysteme
- 2.4 Das Organigramm eines Unternehmens
- 2.5 Aufgaben, Verantwortung, Kompetenz und Fähigkeit der Mitarbeiter
- 2.6 Abläufe und Prozesse im Unternehmen
- 2.7 Der Qualitätsmanagement-Beauftragte
- 2.8 Qualifizierung und Motivation der Mitarbeiter
- 2.9 Interne Schulungen

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitel werden Sie:

- Die acht Grundsätze und Ziele des Qualitätsmanagementsystems kennen und unterscheiden können,
- die Modelle EFQM und KTQ kennen,
- ein Grundverständnis von Normen erhalten,
- verschiedene Methoden der Funktionszuweisungen im Unternehmen kennen.
- Anforderungen der ISO 9001 an das Personal überblicken,
- den Begriff "Prozess" überblicken und abgrenzen können,
- verschiedene Anforderungen und Aufgaben des Qualitätsmanagementbeauftragten laut ISO 9001 beschreiben,
- den Zusammenhang von ständiger Verbesserung sowie Qualifizierung und Motivation von Mitarbeitern beschreiben und unterscheiden können,
- verschiedene Formen von internen Schulungen kennen.



2.1 Qualitätsgrundsätze und -ziele

Die Etablierung eines Qualitätsmanagements ist eine strategische Entscheidung der obersten Leitung. Mit dieser Entscheidung ist Aufwand verbunden, dessen Erträge erst mittel- bis langfristig erkennbar sind.

2.1.1 Ziele des Qualitätsmanagementsystems

Hier lassen sich mehrere Ziele nennen, die in der Regel auch gemeinsam angestrebt werden.

Zertifizierung

Eine Zertifizierung ist ein oft zuerst genanntes Ziel, weil damit Kundenanforderungen oder gesetzliche Anforderungen erfüllt werden können (siehe Kapitel 1.8.2 Gesetzliche Forderungen nach einem QM-System). Die Kundenanforderung könnte darin bestehen, dass nur die Zusammenarbeit mit einem zertifizierten Unternehmen möglich ist. Die Zertifizierung ist keine einmalige Angelegenheit.

QM-Systeme werden jährlich von der Zertifizierungsgesellschaft überwacht und alle drei Jahre wird das Zertifikat erneuert (Re-Zertifizierung). Sollte keine Re-Zertifizierung durchgeführt werden, verliert das zuerst erteilte Zertifikat seine Gültigkeit.

Kunden und weitere interessierte Parteien, die den Revisionsstand des Zertifikats durchaus überwachen, werden die erneuerte Zertifizierung einfordern.

Prozessmanagement und -optimierung

Wesentlicher Gegenstand des QM-Systems ist die Prozessfähigkeit im Unternehmen. Die bestehenden Prozesse sollen optimiert, also leistungsfähiger werden. Zudem wird die Prozesslandschaft, das ist die Wirkung der Prozesse aufeinander und die Abhängigkeit voneinander, besser aufeinander abgestimmt.

Beispiel für Prozessmanagement und -optimierung

Zwei Absolventen haben eine zündende Geschäftsidee, die sie in die Tat umsetzen. Wenn wir deren Arbeit in den ersten Jahren beobachten, wird sie hauptsächlich darin bestehen, den eigenen Platz auf dem Markt zu finden und zu behaupten. Das interne Geschehen wird noch sehr reaktiv sein, d.h. sie werden auf Anforderungen von Kunden und weiteren interessierten Parteien nur reagieren, weil sie noch keine eigene Erfahrung haben.

Mit den Jahren wird das Unternehmen wachsen und Personal einstellen. Ein kleiner Personalstamm ist überschaubar und kann in der Regel flexibel reagieren. Nun werden die ersten Regelungen notwendig, damit alle an einem Strang ziehen.

Nach etwa 10 Jahren des flexiblen Reagierens ist eine verbesserte interne Struktur notwendig, damit auch die Position auf dem Markt behauptet werden kann. Die vorhandenen Prozesse werden dazu näher betrachtet, Zuständigkeiten überprüft und evtl. neu festgelegt. Die Einflüsse der Prozesse aufeinander werden untersucht (Schnittstellen finden) und besser abgestimmt. Insgesamt wird die Prozessleistung (Geschwindigkeit, Menge, geringe Fehlerquote) besser auf Kundenanforderungen zugeschnitten.

Ständige Verbesserung

Die ständige Verbesserung ist im Qualitätsmanagement ein wesentlicher Gedankenansatz, um den Kundenanforderungen nach Möglichkeit vorauszueilen.

Aus dem Kano-Modell geht bereits hervor, dass sich Anforderungen und Erwartungen verändern. Nur zu reagieren anstatt aktiv Veränderungen anzugehen, wäre oft zu spät. Eigene Prozesse für Verbesserungen (erkennen, planen, umsetzen, steuern) versetzen eine Organisation dazu in die Lage.

Transparenz

Alle Geschäftsprozesse zusammen betrachtet können sehr viel Verwirrung stiften. Wer was wann und warum macht, ist ein erster wichtiger Ansatz, die Aufgaben aller Führungskräfte und Mitarbeiter sowie freier Mitarbeiter zu verstehen.

2.1.2 Acht Grundsätze des Qualitätsmanagements

Die acht Grundsätze sind ein empfehlenswertes Rahmenwerk für ein funktionierendes QM-System. Sie sind Bestandteil der Normenreihe Qualitätsmanagement und in den Normen ISO 9000 und ISO 9004 zu finden.

1. Kundenorientierung

Organisationen sind von ihren Kunden abhängig und sollten daher gegenwärtige und künftige Kundenbedürfnisse verstehen, sie sollten die Anforderungen der Kunden erfüllen und danach streben, die Kundenerwartungen zu übertreffen.

2. Führung

Führungskräfte sorgen für die einheitliche Zielsetzung und Ausrichtung der Organisation. Sie sollten das interne Umfeld schaffen und aufrechterhalten, in dem die Mitarbeiter sich voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen können.

3. Einbeziehung der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sind auf allen Ebenen der prägende Faktor der Organisation. Ihre umfassende Einbeziehung ermöglicht es, ihre Fähigkeiten zum Vorteil der Organisation zu nutzen.

4. Prozessorientierung

Ein gewünschtes Ergebnis lässt sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als Prozess geleitet und gelenkt werden.

5. Systemorientiertes Management

Prozesse, die miteinander in Wechselwirkung stehen, als System zu erkennen, zu verstehen und zu steuern trägt dazu bei, die Ziele der Organisation effektiv und effizient zu erreichen.

6. Ständige Verbesserung

Die kontinuierliche Verbesserung aller Leistungen sollte eine ständige Aufgabe der gesamten Organisation sein.

7. Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung

Wirksame Entscheidungen beruhen auf der Analyse von Daten und Informationen.

8. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

Eine Organisation und ihre Lieferanten sind voneinander abhängig. Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen erhöhen die Wertschöpfung beider Seiten.

Tabelle 2 – Acht Grundsätze des Qualitätsmanagements (vgl. www.olev.de)

2.2 Modelle für Qualitätsmanagementsysteme

Neben der sehr bekannten Normenreihe DIN EN ISO 9000ff zum Qualitätsmanagement, die für alle Branchen und Unternehmensgrößen anwendbar ist, gibt es weitere Modelle für QM-Systeme. Die Normenreihe stellt die Organisation selbst in den Mittelpunkt der Betrachtung, während Modelle auch interessierte Parteien berücksichtigen. Modelle verfolgen eigene Ziele oder sind für eine bestimmte Branche ausgelegt.

Der Vorteil in der Anwendung liegt bei branchenspezifischen Modellen darin, dass sie nicht für die eigene Organisation interpretiert werden müssen und sich einer fachlich vertrauten Sprache bedienen. Branchenübergreifende Modelle sind ein interessanter Ansporn für Organisationen, weil sie weitere interessierte Parteien berücksichtigen.

Der Nachteil der Modelle liegt oft darin, dass ihr Bekanntheitsgrad nicht hoch so hoch ist. Teilweise gibt es Modelle, die nur für eine Branche im deutschsprachigen Raum angewendet werden.

Eine Organisation muss also abwägen, welchen Weg sie gehen möchte. Inzwischen gibt es einige Organisationen, die eine Zertifizierung nach ISO 9001 durchführen und ein weiteres Modell nutzen. Für die ISO 9001 sprechen zwei Punkte: Sie ist in allen Branchen anwendbar, weshalb sie in der gesamten Lieferkette gefordert werden kann, und sie ist ein international gültiger Standard, was globale Geschäfte erleichtert.

QM-Modelle verfolgen häufig das Ziel des Total Quality Management und gehen damit über die Normenanforderungen hinaus.

Zwei Modelle sollen hier beispielhaft erläutert werden.

2.2.1 Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell)

Die European Foundation for Quality Management hat sich Ende der 1980er Jahre gegründet. Hintergrund war, dass sowohl Japan als auch USA bereits einen Qualitätspreis (quality award) an Unternehmen verliehen, die sich im besonderen Maße im Qualitätsmanagement hervortaten. Gleiches sollte nun auch in Europa praktiziert werden. Dementsprechend wurde der European Quality Award (EQA) ins Leben gerufen. Allerdings war in Europa die Vielsprachigkeit ein Hindernis für einen gemeinsamen Wettbewerb.

In Deutschland wird jährlich der Ludwig-Erhard-Preis (LEP) an Unternehmen in vier Größenkategorien verliehen (Kleinstunter-

nehmen, kleinere Unternehmen, mittelgroße Unternehmen und Großunternehmen). Der LEP verfolgt auf nationaler Ebene die gleichen Ziele und muss die gleichen Kriterien erfüllen wie der EQA. Kriterienkatalog ist das EFQM-Modell.

Das EFQM Excellence Modell enthält keine expliziten Forderungen. Es verweist mit seinen Kriterien, unterteilt in *Befähiger* und *Ergebnisse*, auf qualitätsrelevante Aufgabengebiete. Die Grundstruktur aus 9 Hauptkriterien ist bewusst offen gehalten worden, um zukünftigen Entwicklungen gerecht zu werden. Die Befähiger 1) *Führung*, (2) *Mitarbeiter*, (3)*Strategie*, (4) *Partnerschaft und Ressourcen* und (5) *Prozesse, Produkte und Dienstleistungen* liefern den Input, um zu einem Ergebnis zu kommen, bei dem wesentliche Stakeholder einbezogen sind, hier in Form von (6) *mitarbeiterbezogene Ergebnisse*, (7) *kundenbezogene Ergebnisse*, (8) *gesellschaftsbezogene Ergebnisse* und (9) *Schlüsselergebnisse* gewichtet.

EFQM zeichnet sich durch sein Selbstbewertungsverfahren aus, wonach Unternehmen zunächst ihre Leistungsfähigkeit aufgrund o. g. Kriterien einschätzen. Danach erfolgt ein Vergleich (Benchmarking) mit anderen Unternehmen in Person von Assessoren, die die Selbstbewertung des Unternehmens ihrerseits wiederum einschätzen und Verbesserungspotentiale aufweisen.

2.2.2 Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen (KTQ-Modell)

KTQ hat sich in den 1990er Jahren anlässlich der gesetzlichen Verpflichtungen zum Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen gegründet und ist seit 2002 eine eigenständige GmbH.

Anfänglich stand KTQ für Kooperation für Transparenz und Qualität im Krankenhaus, was den inhaltlichen Fokus verdeutlicht. 2004 wurde aus Krankenhaus Gesundheitswesen. Damit ist die Branche wesentlich weiter gefasst (ambulante Dienste, Hospize, Reha-Einrichtungen, teilstationäre Pflege usw.).

Beim Bewertungsverfahren werden folgende Kategorien berücksichtigt:

- Patientenorientierung,
- Mitarbeiterorientierung,
- Sicherheit.
- Kommunikations- und Informationswesen,
- Führung.
- Qualitätsmanagement.

KTQ ist ein Standard, der aufgrund des Kriterienkataloges zertifiziert werden kann.

2.3 Grundgedanke der Normungssysteme

Die Standards des Qualitätsmanagements sind Systemnormen, in denen die Organisation selbst als System begriffen wird. Welche Produkte oder Dienstleistungen die Organisation erzeugt bzw. erbringt ist nebensächlich. Im Gegensatz dazu stehen Produktnormen, die Anforderungen an Produkte stellen (z. B. Medizinprodukte).

Normen berücksichtigen Gesetze, werden jedoch nicht von Gesetzgebern initiiert, sondern entstehen aufgrund des Bedarfs der Industrie. Das Deutsche Institut für Normung (DIN) richtet Normenausschüsse ein, die sich themenspezifisch mit der Entwicklung von Normen beschäftigen. Organisationen können sich an der Entwicklung von Normen beteiligen, indem sie Vorschläge für Verbesserungen oder Neuerungen einbringen. Dazu steht eine eigene Internet-Seite zur Verfügung: www.entwuerfe.din.de.

Der Grundgedanke von Systemnormen besteht darin, eine Grundlage für die notwendigen Prozesse und deren Schnittstellen zu fordern, die einem bestimmten Thema (hier Qualität) dienen. Gleichzeitig muss ein gewisser Interpretationsspielraum erhalten bleiben, damit die Systemnorm tatsächlich von Organisationen unterschiedlicher Art und Größe umgesetzt werden kann. Eine Überprüfung, ob das QM-System im Unternehmen den Anforderungen der Norm entspricht, geschieht durch die Zertifizierung.

Gesetze sind den Normen übergeordnet. Hat sich eine Organisation für die Zertifizierung eines Managementsystems entschieden, werden die in der Norm formulierten Anforderungen verbindlich.

2.4 Das Organigramm eines Unternehmens

Verantwortung und Befugnisse müssen laut ISO 9001 in der Organisation geregelt und beschrieben werden. In Kapitel 1.1.3 Aufbauorganisation ist ein Organigramm beispielhaft dargestellt. Das Organigramm ist die Übersicht, Details werden in der Funktionsmatrix und Stellenbeschreibung festgelegt. Somit lassen sich alle Zuständigkeiten in der Organisation transparent darstellen.

Organigramme bieten eine erste Übersicht von Aufbau und hierarchischem Gefüge der Organisation. Gleichzeitig werden dadurch Weisungsbefugnisse und Unterstellungen anschaulich.

Ob ein Organigramm personalisiert oder nur rein funktional dargestellt wird, ist eine Entscheidung, die getroffen werden soll. Bei der rein funktionalen Darstellung werden keine Personennamen eingebunden, sondern nur der Funktionsname (z. B. Leitung Produktion). Personalisierte Organigramme weisen unter der Funktion auch den Namen des aktuellen Positionsinhabers aus.

Vorteil des personalisierten Organigramms ist die Identifikation der Mitarbeiter in dieser Darstellung. Jeder kann erkennen, wer welche Position innehat. Ein Nachteil liegt in der möglichen Personalfluktuation, denn ein personelle Veränderung führt auch zu einer Änderung im Organigramm. Wird das Organigramm etwa im Eingangsbereich der Organisation ausgehängt, ist bei einem Personalwechsel eine Aktualisierung des Organigramms notwendig.

Funktionsmatrizen bieten sich an, um Zuständigkeiten zu veranschaulichen:

	Leitung Pro- duktion		Leitung Controlling	Beauftragter für Qualität
Hartmann, F.			X	
Müller, J.	Х			Х
Schulz, M.		Χ		

Tabelle 3 – Beispiel einer Funktionsmatrix (Eigene Darstellung)

Die Funktionsmatrix kann zum einen Funktionen und Stellen für die gesamte Organisation und zum anderen die Aufgaben aller Abteilungszugehörigen innerhalb einer Abteilung darstellen.

Stellenbeschreibungen sind dazu da, den Aufgabenbereich, Überund Unterstellungen und Vertretungen zu regeln. Sie sind in der Regel Bestandteil des Anstellungsvertrages und korrespondieren mit Organigramm und Funktionsmatrix. Stellenbeschreibungen gehen weiter ins Detail, da sie einzelne Aufgaben benennen und abgrenzen. Sie sollten mit der Veränderung des Mitarbeiterverantwortungsbereiches (Übernahme von mehr Kompetenzen) auch erweitert werden.

2.5 Aufgaben, Verantwortung, Kompetenz und Fähigkeit der Mitarbeiter

Die ISO 9001 stellt in mehreren Kapiteln Anforderungen an das Personal. Zum einen fordert sie – wie oben beschrieben – eine klare Zuordnung von Zuständigkeiten. Darüber hinaus stellt sie Anforderungen an das Personal, welches an den Prozessen beteiligt ist.

Personal muss Kriterien erfüllen, die pro Stelle festgelegt werden müssen:

- Art der Ausbildung,
- Grad der Erfahrung (Berufsanfänger, langjährige Erfahrung),
- persönliche Fähigkeiten (kommunikativ, teamorientiert),
- Kompetenzen (z.B. Führungskompetenz).

Weitere Anforderungen an den QM-Beauftragten und die Schulung des Personals werden in den kommenden Kapiteln näher beschrieben.

2.6 Prozesse im Unternehmen

Die Prozesse im Unternehmen müssen ineinandergreifen und zum gewünschten Ergebnis führen. Hier greifen die beiden Grundsätze der Prozessorientierung und des systemorientierten Managementansatzes.

Der systemorientierte Managementansatz beschreibt die Aufgabe der obersten Leitung, Prozesse zu identifizieren, zu definieren, zu lenken und zu leiten. Es ist die Entscheidung der obersten Leitung, in welcher Folge Prozesse ineinandergreifen und voneinander abhängig sind. Für jeden Prozess müssen verantwortliche Personen, ausführende Personen, notwendige Ressourcen und die Zielvorgabe des Prozessergebnisses festgelegt werden.

Die Abbildung 4 aus Kapitel 1.1.4 Ablauforganisation lässt sich entsprechend erweitern:

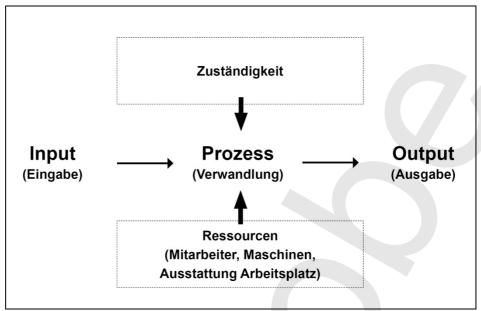


Abbildung 9 – Prozess mit Zuständigkeit und Ressourcen (Eigene Darstellung)

Prozesse sind in der Regel nicht isoliert, sondern Teil einer Prozesskette: Das Ergebnis von Prozess A ist der Anfang von Prozess B usw.



Abbildung 10 - Beispiel einer Prozesskette

Die Abfolge von Prozessen hat auch mit Informationsflüssen zu tun, die zwischen den Prozessen funktionieren muss. Man spricht hier von Schnittstellen. Fließen die Informationen von B an A nicht, kann A nicht die Anforderungen für B erfüllen.

Es ist Aufgabe der obersten Leitung die Grundstruktur der Prozesse zu organisieren sowie geeignete Kommunikationsprozesse und Zuständigkeiten dafür vorzusehen.

2.7 Der Qualitätsmanagement-Beauftragte

Qualitätsmanagement erfordert eigene Prozesse und somit eine verantwortliche Person. Die Bezeichnung Qualitätsmanagement-Beauftragter (QMB) hat sich dafür durchgesetzt. Die ISO 9001 spricht vom Beauftragten der obersten Leitung.

2.7.1 Anforderungen an den QMB

Die Anforderungen an den QMB werden allein in der ISO 9001 formuliert, d. h., es müssen derzeit keine weiteren, gesetzlichen Grundlagen berücksichtigt werden. Die Ernennung des QMB erfolgt durch die oberste Leitung. Die ISO 9001 fordert die Benennung eines Leitungsmitgliedes, d. h. einer Führungskraft. Der QMB darf neben dieser Aufgabe weitere Tätigkeiten ausüben.

Hinweis

Wie stark der QMB mit den Aufgaben des QM-Systems belastet ist, hängt von der Größe und der Komplexität der Organisation ab. Bei kleinen Unternehmen übernimmt häufig eine Führungskraft die Aufgaben des QMB anteilig oder vollständig. Zum Beispiel ist eine Pflegedienstleitung eines ambulanten Pflegedienstes mit 10 Mitarbeitern zu 80 % Pflegedienstleitung und zu 20 % QMB.

Je größer das Unternehmen und komplexer die Aufgaben des QMB, desto häufiger wird die Position mit einer Person in Vollzeit besetzt.

Die Position des QMB ist im Regelfall als Stabstelle angelegt.

Wie jedes andere Personal muss auch der QMB durch Ausbildung, Lehrgänge und Kompetenz angemessen für seine Funktion geeignet sein.

2.7.2 Aufgaben des QMB

In der Stellenbeschreibung des QMB müssen Verantwortung und Befugnis für folgende Tätigkeiten laut ISO 9001 geregelt werden: Das QM-System als Aufgabengebiet bedeutet, dass eines eingeführt werden muss, falls es noch nicht existiert. In diesem Fall wird der QMB entweder Projektleiter, oder, falls das QM-System durch Unterstützung einer externen Beratungsfirma aufgebaut wird, eng in die Einführungsarbeiten einbezogen.

Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben es geschafft.

Academy of Sports GmbH

Firmensitz: Lange Äcker 2, 71522 Backnang

Telefon: 0800 5891254 (gebührenfrei)

Telefon: +49 7191 90714-30 (aus dem Ausland)

Telefax: +49 7191 90714-50

E-Mail: info@academyofsports.de Internet: www.academyofsports.de

Social Media



Facebook



Twitter



Google+



Xing



YouTube

