

# Einleitung

*Qualitätsmanagement für Dummies*, das ist ja eine prima Idee: Endlich erklärt mal jemand, wie man am einfachsten an ein Qualitätsmanagementzertifikat kommt, ohne wirklich etwas dafür zu tun.

Falls das Ihre Vorstellung von diesem Buch sein sollte: Stellen Sie es schnell wieder dahin, wo es stand, und suchen Sie sich ein anderes. Oder etwas ganz anderes. Denn ich wage zu bezweifeln, dass es überhaupt ein Buch gibt, mit dessen Hilfe man ein Qualitätsmanagementzertifikat erlangen kann, ohne Qualitätsmanagement wirklich einzuführen.

Die Entwicklung und Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist etwas, dass alle Mitarbeiter Ihrer Unternehmung betrifft. Betreffen muss, denn Qualität ist ja nur dadurch zu erreichen, dass *alle Beteiligten* ein einheitliches Verständnis davon haben, was darunter zu verstehen ist und wie die Umsetzung dieses Verständnisses in die Realität der täglichen Arbeit erfolgt.

Und da jedes Unternehmen aus einer mehr oder weniger großen Anzahl von einzelnen Mitarbeitern besteht, ist klar, dass auch das Qualitätsmanagementsystem Ihrer Unternehmung individuell und einzigartig sein wird.

Es geht also vor allem darum, etwas in den Köpfen der Menschen zu bewirken. Einen Prozess auszulösen, der jeden Einzelnen einbezieht, von der Nützlichkeit überzeugt, zum proaktiven Mitmachen motiviert und letztlich mitverantwortlich macht für den Erfolg dieses Unterfangens.

Wie das genau passieren soll, steht nicht in der ISO 9001:2015. Diese Norm beschreibt lediglich bestimmte Vorgaben und Randbedingungen, die das Qualitätsmanagementsystem erfüllen oder berücksichtigen muss, um zertifizierungsfähig zu sein. Sie ist gewissermaßen der Rahmen, in den das Qualitätsmanagementsystem hineinpassen muss.

Die Norm ist also nur eine Art Vorschrift, ein Anforderungskatalog, vergleichbar mit der Straßenverkehrsordnung: Auch wenn Sie diese komplett kennen, können Sie alleine aus dieser Kenntnis heraus noch nicht Auto fahren. Bei der Teilnahme am Straßenverkehr sind sehr viele Dinge ganz genau geregelt. Es gibt für jede Situation Verhaltensregeln, die jeder Verkehrsteilnehmer befolgen muss.

Und genau da liegt der Knackpunkt. In der Umsetzung. Beim Autofahren besucht man dazu eine Fahrschule. Für die Umsetzung von Qualitätsmanagement gibt es eine solche Schule nicht. Die Ausgestaltung des Qualitätsmanagementsystems innerhalb Ihres Unternehmens bleibt Ihnen weitestgehend selbst überlassen.

Und genau diese Gestaltungsfreiheit ist es wahrscheinlich, die vielen Schwierigkeiten bereitet. Das geht mit der nicht immer leicht verständlichen Sprache der Norm los und endet manchmal vielleicht einfach dort, wo ein wenig Kreativität bei der Umsetzung einzelner Aspekte fehlt.

In meiner beruflichen Praxis höre ich sehr häufig, dass man ja sehr gerne ein Qualitätsmanagementsystem einführen würde, das aber als viel zu kompliziert oder aufwendig empfinde

und deshalb erst gar nicht damit angefangen habe. Dazu kann ich Ihnen versichern, dass viele Dinge viel einfacher sind, als man denkt. Ein großer Teil der Vorgaben, die beim ersten Lesen der Norm unverständlich erscheinen oder zumindest »sperrig« klingen, entpuppen sich beim genaueren Hinsehen als durchaus sinnvolle Handlungsanweisungen. Und die Umsetzung ist in vielen Fällen gar nicht schwer – wenn man weiß, wie!

Für das »Wie«, also für die Art und Weise, in der die Normvorgaben umgesetzt werden, gibt es eine ganze Reihe von Möglichkeiten. Da es per se unmöglich ist, diese alle zu behandeln, habe ich die Vorgehensweisen beschrieben, die sich in der Praxis als zielführend, sinnvoll und handhabbar erwiesen haben. Also das, was man treffenderweise als »best practice« beschreiben würde.

Das bedeutet aber nicht, dass Sie hier nur Dinge finden werden, die schon seit Ewigkeiten überall verwendet werden. Im Gegenteil! Der »Werkzeugkasten« des Qualitätsmanagements enthält eine ganze Reihe von sehr guten Methoden, die sich bisher nicht flächendeckend durchgesetzt haben, obwohl sie für viele Anwendungsfälle ideal geeignet sind.

Das bedeutet auch nicht, dass die von mir präferierten Verfahren und Methoden die einzig richtigen sind. Alles, was in den von der Norm vorgegebenen Rahmen passt, ist erlaubt.

Ein wesentlicher Bestandteil von Qualitätsmanagement besteht darin, das Vorhandene immer wieder infrage zu stellen und daraufhin zu überprüfen, ob es bessere Möglichkeiten gibt. Das betrifft konsequenterweise auch das Qualitätsmanagementsystem selbst. Und nicht zu vergessen auch die Norm, die ja ebenfalls überarbeitet wurde, um sich den sich stetig verändernden Randbedingungen anzupassen.

Um Ihnen diesen Weg vorzuzeichnen, beschreibe ich in diesem Buch die Entwicklung und den Aufbau des Qualitätsmanagementsystems inklusive der Zertifizierung. Dabei beschreibe ich für die Umsetzung der Normvorgaben jeweils die in meinen Augen am einfachsten zu handhabende, zielführende Methode.

Wenn Ihre Unternehmung nach der Einführung des Qualitätsmanagementsystems dann stetig wächst – und das ist ganz ernst gemeint: Es gibt viele Studien, die belegen, dass Unternehmen mit funktionierendem Qualitätsmanagement erfolgreicher sind also solche ohne –, wird sich auch Ihr Qualitätsmanagementsystem entsprechend weiterentwickeln.

Deshalb finden Sie in Teil V einige Verfahren und Methoden, die zwar komplexer sind als die zuvor beschriebenen, dafür aber auch höheren Ansprüchen genügen.

## **Über dieses Buch**

Dieses Buch habe ich vor allem für diejenigen geschrieben, denen Qualitätsmanagement zu komplex, zu kompliziert oder auch zu abstrakt erscheint.

Dabei gehe ich davon aus, dass auch viele Leser in Betrieben, Behörden oder Vereinen tätig sind, die ein solches Qualitätsmanagement bereits betreiben. Trotzdem habe ich das Buch chronologisch so aufgebaut, dass es den Weg beschreibt, den Sie beschreiten sollten, um ein Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2015 einzuführen.

Je nachdem, wie weit Sie selbst schon in das Thema eingestiegen sind, werden Sie einen Teil der Dinge, die hier beschrieben werden, bereits kennen. Diese Abschnitte können Sie dann natürlich überspringen. Vielleicht finden Sie aber gerade darin auch Anregungen dazu, wie Sie die entsprechenden Vorgaben anders (okay – das war nicht ganz ehrlich – ich meinte natürlich *besser*) umsetzen können, als das mit der von Ihnen bisher gewählten Vorgehensweise der Fall ist.

Das Buch beginnt daher bei den ersten Überlegungen, die Sie vor der Einführung des Qualitätsmanagements anstellen sollten, und endet mit einer Reihe von Vorschlägen und Ratschlägen, die Ihnen dabei helfen sollen, Ihr vorhandenes Qualitätsmanagementsystem immer weiter zu verbessern.

Dabei ist die vorgegebene Reihenfolge in vielen Fällen logisch und richtig, aber nicht unbedingt bindend. Wenn Sie es also vorziehen, in einer anderen Reihenfolge vorzugehen – nur zu, lassen Sie sich nicht aufhalten!

Wenn Sie gezielt Informationen zu den einzelnen Methoden, Modellen oder Verfahren finden möchten, verwenden Sie einfach den Index.

## ***Konventionen in diesem Buch***

Die ISO 9001 ist eine Norm, die die Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme beschreibt. Das Original dieser weltweit verwendeten Norm ist in englischer Sprache als »ISO 9001:2015« erschienen.

Das Buch bezieht sich daher auf alle Sprachversionen dieser Norm, also beispielsweise auch auf die ÖNORM EN ISO 9001:2015, die deutschsprachige Ausgabe für Österreich, deren Text übrigens mit der vom DIN herausgegebenen Variante DIN EN ISO 9001:2015 identisch ist.

Dabei versteht sich das Buch aber keinesfalls als Ersatz für die Norm. Ich beschreibe die Vorgaben dieser Norm in einer möglichst einfachen, verständlichen Sprache und schlage Ihnen praxiserprobte Methoden für die Umsetzung vor. Wenn Sie die einzelnen Punkte im Wortlaut nachlesen möchten, benötigen Sie ein Exemplar der Norm, die Sie in verschiedenen Formen (gedrucktes Buch, E-Book ...) beim Distributor Ihres jeweiligen Landes erwerben können.

Damit Sie den entsprechenden Abschnitt in der Norm schnell finden können, verweise ich an vielen Stellen dieses Buches auf die jeweilige Stelle darin. Und damit ich dabei nicht allzu viel des kostbaren Platzes in diesem Buch damit vergeude, »DIN EN ISO 9001:2015« zu schreiben, nenne ich dieses Werk im Folgenden einfach *die Norm* und die Verweise auf die einzelnen Stellen darin *Normkapitel*. Immer wenn in diesem Buch von der Norm die Rede ist, ist also die ISO 9001:2015 gemeint. Bei allen anderen Normen, die hier erwähnt werden, steht dann der volle Name des Dokuments im Text.

Die ISO 9001 richtet sich an jegliche Arten von Unternehmungen, die Produkte oder Dienstleistungen für andere bereitstellen und das in der Norm beschriebene Qualitätsmanagementsystem dazu verwenden wollen, die Zufriedenheit der Kunden vor allem durch gute Qualität zu verbessern. Dabei ist es unerheblich, um welche Art und Rechtsform von Unternehmung es sich handelt. Wie zu erwarten ist, besteht der Großteil der Anwender aus Unternehmen,

deren Sinn und Zweck darin besteht, Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen und zu vermarkten. Es betrifft aber auch Einzelunternehmer wie ein Vermessungsbüro oder eine Arztpraxis. Qualitätsmanagement kann aber genauso von gemeinnützigen Vereinen oder anderen Non-Profit-Organisationen angewendet werden. Eine besonders große Anzahl von Dienstleistungen wird durch Behörden erbracht. Auch sie können von Qualitätsmanagement profitieren. Aus der Vielzahl unterschiedlicher Organisationsformen, die von der Norm angesprochen werden, ergibt sich allerdings ein kleines sprachliches Dilemma: Wie soll man die Adressaten anreden? »Liebe Einzelunternehmer, Firmen, Vereine, Behörden und Ämter«, klingt doch etwas sperrig. Der Normausschuss hat das Problem dadurch gelöst, dass man die Adressaten generell als *die Organisation* bezeichnet. In der Norm ist also immer von der Organisation die Rede, wenn die Anwender des Qualitätsmanagementsystems angesprochen werden. Ich tue das innerhalb dieses Buchs gelegentlich auch, im Gegensatz zur Norm aber eben nicht immer. Um etwas sprachliche Abwechslung in den Text zu bringen, verwende ich daneben auch Begriffe wie Unternehmung, Firma oder Verein. Das sollen aber immer Synonyme für alle Arten von Anwendern der Norm sein. Fühlen Sie sich also bitte grundsätzlich von dem gesamten Buch angesprochen, auch wenn Sie Qualitätsmanagement in einem gemeinnützigen Verein betreiben und an einer Textstelle von Ihrer Firma die Rede ist.

Als Buchautor ist die politisch/philosophische Genderdiskussion nicht spurlos an mir vorbeigegangen. Nachdem Facebook mittlerweile zwischen 58 Geschlechtern unterscheidet, ist ja die zwischenzeitlich moderne geschlechterneutrale Schreibweise wie in »AutorInnen« völlig überholt. Abgesehen davon, dass 58 verschiedene Geschlechter meine Vorstellungskraft deutlich überfordern, halte ich es nicht für sinnvoll, dies in einem sachorientierten Buch wie diesem zu tun. Obwohl es natürlich meine Intention ist, Leser jeglichen Geschlechts anzusprechen, habe ich im Sinne guter Verständlichkeit und Lesbarkeit auf jegliche Art von Verfremdung der durch die Sprache vorgegebenen Worte – inklusive des Geschlechts – verzichtet. Ich hoffe, das ist in Ihrem Sinne.

## ***Was Sie nicht lesen müssen***

Hinter dem Dummies-Mann mit dem Buch verbergen sich die Erklärungen von Fachbegriffen. Diese sind für das Verständnis des Buchs zwar nicht unbedingt erforderlich, ich halte sie aber doch für sehr interessant (sonst hätte ich sie ja schließlich nicht geschrieben). Sie finden die entsprechenden Begriffe auch über die Suche im Index.

Die grauen Kästen enthalten meistens kleine Geschichten, die zwar authentisch, für das Verständnis des Buchs aber nicht wichtig sind. Diese können Sie einfach überspringen.

## ***Törichte Annahmen über die Leser***

Da Sie mit dem Gedanken spielen, dieses Buch zu lesen (beziehungsweise es bereits jetzt gerade tun), nehme ich an, dass Sie die eine oder andere der nun folgenden Fragen mit »Ja« beantworten werden:

- ✓ Sie würden eigentlich gerne ein Qualitätsmanagementsystem einführen, wissen aber nicht, wie Sie das machen sollen?

- ✓ Ein Qualitätsmanagementsystem erscheint Ihnen als ein sehr kompliziertes Konstrukt mit unzähligen Regeln und Vorgaben, die kaum einzuhalten sind?
- ✓ Sie sind im Qualitätswesen tätig und würden gerne die Dinge erfahren, die Sie noch nicht kennen?
- ✓ Sie sind gerade in der Ausbildung und haben dort schon einiges über Qualität gehört, aber die Zusammenhänge innerhalb eines Qualitätsmanagementsystems sind Ihnen fremd?
- ✓ Sie betreiben ein Qualitätsmanagementsystem nach einer älteren Version dieser Norm und möchten wissen, was beim Umstieg auf die aktuelle Revision auf Sie zukommt?
- ✓ Sie kennen die aktuelle Revision der Norm eigentlich schon ganz gut, haben aber noch nicht für jeden Aspekt die passende Idee für die Umsetzung?
- ✓ Sie wollten eigentlich schon immer einmal wissen, was es mit dem Qualitätsmanagementsystem auf sich hat, fanden aber bisher nicht die »passende« Publikation dazu?
- ✓ Sie haben die Norm zwar komplett gelesen, aber nicht alles verstanden?

Wenn die eine oder andere Antwort auf Sie zutrifft, dann sind Sie hier richtig!

Die einzige Voraussetzung, die Sie erfüllen müssen, um dieses Buch zu nutzen, haben Sie ja bereits nachgewiesen: Sie müssen lesen können.

## ***Wie dieses Buch aufgebaut ist***

Aufbau ist ein gutes Stichwort, denn nicht nur dieses Buch sondern auch die Qualitätsmanagementsysteme um die es hier geht brauchen einen Aufbau. Deshalb ist das Buch so aufgebaut, dass es der Chronologie der Einführung von Qualitätsmanagement in einer beliebigen Organisation – vielleicht Ihrem eigenen Unternehmen – folgt. Das Schöne an den Dummies Büchern ist aber, dass die einzelnen Kapitel auch für sich alleine verständlich sind. Das gilt auch für dieses Exemplar. Sollten Sie sich also bereits in einer späteren Phase der Einführung oder Umsetzung Ihres Qualitätsmanagementsystems befinden, können Sie mit dem Lesen auch direkt dort einsteigen.

## ***Teil I: Qualität mit System oder – mit System zu Qualität!***

Teil I beschäftigt sich mit allem was Sie über Qualität und Qualitätsmanagementsysteme wissen sollten. Und mit allem was Sie wissen *müssen*, um eine Reihe von Entscheidungen zu treffen. Es handelt sich dabei um die Entscheidungen die zu treffen sind, *bevor* Sie mit der Einführung des Qualitätsmanagementsystems beginnen. Das betrifft unter anderem die Festlegung Ihrer Unternehmensziele, der Qualitätspolitik und schließlich auch die Auswahl des »richtigen« Qualitätsmanagementsystems für Ihr Unternehmen.

## ***Teil II: Aufbau und Einführung des Qualitätsmanagementsystems***

In diesem Teil werden alle Dinge beschrieben und erklärt, die im Rahmen der Einführung eines normkonformen Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001:2015 zu erstellen, aufzubauen und vorzubereiten sind. Das beginnt damit, den Ist-Zustand der betroffenen Organisation zu erfassen und in einer normkonformen Art und Weise zu dokumentieren. Darauf aufbauend entsteht dann Schritt für Schritt das komplette Qualitätsmanagementsystem, das nach der Fertigstellung schließlich alle Normvorgaben erfüllt. Gemäß dem Grundsatz, dass eine gute Vorbereitung gute Ergebnisse erbringt, ist dieser Teil der umfangreichste des ganzen Buchs.

## ***Teil III: Start und Betrieb des Qualitätsmanagementsystems***

Nach Abschluss aller Vorbereitungen wird die neu gestaltete Prozesslandschaft in Kraft gesetzt und das Qualitätsmanagementsystem auf diese Weise gestartet. Jetzt wird das »Cockpit« installiert: Aus den Kennzahlen wird ein Reportingsystem erstellt, das eine effektive Steuerung des Systems ermöglicht. Ab dann liegt der Fokus auf den Instrumenten zur Verbesserung des Systems. Dazu gehört auch die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

## ***Teil IV: Die Lizenz zum Liefern: der Weg zum Zertifikat***

Hier dreht sich alles um Zertifikate. Warum sie so begehrt sind, dass auch diejenigen danach streben, die eigentlich gar keins brauchen. Und was zu tun ist, um Ihr Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2015 zertifizieren zu lassen. Und schließlich auch darum was Sie tun müssen, um das einmal erlangte Zertifikat auch auf Dauer zu behalten.

## ***Teil V: Qualitätsmanagement für Fortgeschrittene***

Ein wesentlicher Teil von Qualitätsmanagement besteht darin, sich stetig zu verbessern. Allerdings enthält die Norm keine konkreten Vorschläge für die Umsetzung dieser Maxime. Deshalb zeige ich Ihnen in diesem Teil einige erprobte Methoden aus dem Werkzeugkasten des Qualitätswesens, die Ihnen beim Aufspüren von Verbesserungspotentialen und der Verbesserung der Effizienz innerhalb Ihrer Organisation gute Dienste leisten können.

## Teil VI: Top Ten

Das ganze Buch beschäftigt sich damit Ihnen zu zeigen, wie Sie ein wirksames und effizientes Qualitätsmanagementsystem aufbauen, einführen und betreiben. Wenn die Einführung von Qualitätsmanagement misslingt, liegt es fast immer an den gleichen Fehlern. Wenn Sie zuerst wissen wollen, welche Fehler das sind, dann sollten Sie mit diesem Teil beginnen. Das zweite Kapitel des Top Ten Teils appelliert an Ihr Organisationsgeschick und verrät Ihnen, was Sie in der Planungsphase alles berücksichtigen sollten, um nicht an den Tücken der Organisation zu scheitern.

### *Symbole, die in diesem Buch verwendet werden*

Um Ihnen das Lesen etwas zu erleichtern, verwendet das Buch die folgenden Symbole, um bestimmte Passagen zu kennzeichnen:



Hier finden Sie weiterführende Erklärungen zu verwendeten Begriffen und statistische Daten. Sie erklären ebenfalls, wie die in dem Buch verwendeten Begriffe in anderen Publikationen genannt werden. Dazu gehören auch Fachbegriffe der Norm.



Hilfreiche Tipps werden mit diesem Symbol gekennzeichnet. Sie sind – wie so vieles in diesem Buch – als wohlgemeinte Empfehlung des Autors anzusehen, aber nicht verpflichtend.



Wichtige Grundregeln und Prinzipien, die generell gültig sind und daher später in anderem Zusammenhang immer wieder auftauchen, sind so gekennzeichnet.



Achtung, hier lauert Gefahr. Ein Fehler an dieser Stelle könnte dazu führen, dass der Schuss nach hinten losgeht. Ein möglicher Fehler wäre, dass Ihr Qualitätsmanagementsystem nicht normkonform ist. Also bitte beachten!



Wenn Sie dieses Symbol sehen, können Sie den Abschnitt gern überspringen. Aber dann Sie verpassen Beispiele aus der Praxis, die sowohl lehrreich als auch amüsant sind.



Wenn Sie dieses Symbol sehen, gibt es Unterlagen zum Download. Wo Sie die entsprechenden Fundstellen im Netz finden können, ist dort ebenfalls angegeben.

## *Wie es weitergeht*

So, jetzt haben wir alle grundsätzlichen Dinge geklärt und können uns endlich mit dem beschäftigen, worum es hier wirklich geht.

Sind Sie bereit? Los geht's!