Einführung Qualitätsmanagement

Leitfaden für die Vorgehensweise bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in Unternehmen, unabhängig von Branche und Unternehmensgröße.

Inhaltsverzeichnis

Einführung Qualitätsmanagement....2
1 Der grundsätzliche Weg zum QM-System....2
1.1 Verantwortung der obersten Leitung....2
1.2 Einbeziehung der Mitarbeiter....2
1.3 Unternehmensspezifische Planung und systematische Vorgehensweise....3
2 Systematische Einführung eines QM-Systems....3
2.1 Informationsphase....3
2.2 Entscheidung und Definition des QM-Projekts....3
2.3 Bestimmung des Ist-Zustand....7
2.4 Schwachstellenanalyse....7
2.5 Konzeptionsphase....8
2.6 Umsetzung des QM-Systems....9
2.7 Externe Auditierung oder Zertifizierung....10
3 Kosten/Nutzen externer Beratung....10

Lösungen für Ihr Qualitäts- und Informationsmanagement

Hubert Dix Team Computing
97922 Lauda-Königshofen ■ Frankenbergstr. 9 ■ Tel 09343/65650 ■ Fax 09343/65652
www.team-computing.de ■ info@team-computing.de

Einführung Qualitätsmanagement

1 Der grundsätzliche Weg zum QM-System

1.1 Verantwortung der obersten Leitung

- Geschäftsleitung muss sich mit dem QM-System identifizieren;sie muss von der Wirksamkeit und Notwendigkeit des QM-Systems überzeugt sein
- Sie muss beim Aufbau selbst mitwirken, um Interessenkollisionen zwischen den Abteilungen zu vermeiden
- Teilnahme an Informations- und Motivationsveranstaltungen
- Aktive Unterstützung durch Ebnung des Umfelds (Bereitstellung von Ressourcen)
- Echtes Interesse am Ergebnis der Maßnahmen
- Konsequenz bei der Umsetzung, keine Halbherzigkeit bei der Realisierung
- Verantwortung für das QM-System übernehmen
- Zahlenmäßige Leistungsvorgaben beseitigen, stattdessen individuelle Qualitätsziele vereinbaren
- Delegationsbereitschaft der Unternehmensleitung

1.2 Einbeziehung der Mitarbeiter

- informieren aller Mitarbeiter
  - Vorteile herausstellen
  - Ablauf und klare Zielsetzung vorstellen
- Vermittlung einer geistigen Einstellung für das Projekt als Voraussetzung für die Entwicklung eines Q-Bewusstsein und die Motivation daran mitzuarbeiten
- frühzeitige Information über Ziele, Methoden, Fortschritte
- Einbeziehung der Mitarbeiter, Möglichkeit der Meinungsäußerung,
  - Mitarbeiter um Rat fragen
  - Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter aufgreifen
- Mitarbeiter gründlich in die neue Konzeption einweisen
- Förderung der Mitarbeiterschulung und Weiterbildung
- Abbau von Ängsten und Misstrauen
  - keine Schuldzuweisungen
  - gemeinsame Analysen der Fehlerursachen
  - Hilfestellungen, Verantwortung abgeben

1.3Unternehmensspezifische Planung und systematische Vorgehensweise

- es gibt kein für alle geeignetes "Allround-System" und kein QM von der Stange
- Einführung nicht im Schnellverfahren möglich
- evtl. Hinzuziehen externer Berater
- Systematische Vorgehensweise und Planung
  1. Informationsphase
  2. Entscheidung und Definition
  3. Bestimmung des Ist-Zustands
  4. Schwachstellenanalyse
  5. Sollkonzeption
  6. Umsetzung
  7. Zertifizierung

2 Systematische Einführung eines QM-Systems

2.1Informationsphase

Aufgabe: Situationsanalyse

Ziel: Frühzeitige Projektinitialisierung

2.2Entscheidung und Definition des QM-Projekts

Aufgabe: Zielplanung und Projektbildung

Ziel: Akzeptanz und Start des Projekts

2.2.1Absichtserklärung der obersten Leitung

Die Geschäftsleitung formuliert eine Absichtserklärung bezüglich der Qualitätspolitik.

2.2.2Vorplanung der Geschäftsleitung

- Formulierung des Organisationsproblems
  - Konkretisierung des Problems
  - Aufzeigen von Schwachstellen
  - Abklären der Ursachen
- Restriktionen, die zu beachten sind:
  - Kapazitätsgrenzen, Auftragslage, Einsatz externer Berater
  - Budgetvorgabe
  - Einführungstermin
  - Kenntnisstand der Mitarbeiter

2.2.3Vorläufige Festlegung der Ziele

- Beispiele für Zielplanung
  - – Erfüllung von Kundenanforderungen
  - – Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit
  - – Reduzierung der Kosten...

2.2.4Planung von Motivationsmaßnahmen

- Erzeugung einer positiven Einstellung
  - – wer soll motiviert werden (kleiner Kreis, alle Mitarbeiter)
  - – was soll erreicht werden (allgemeine QM-Verbesserung, oder einzelnes Element)
  - – Welche Mittel, Zeit steht zur Verfügung (Zeit, Geld, Personenbudget)
  - – wer plant, realisiert Motivationsmaßnahmen (intern oder extern)
- Klassifizierung
  - – Handelt es sich vor allem um Wissensdefizite Information (Broschüren, Plakate)
  - – handelt es sich um Akzeptanzprobleme Diskussion und Dialog (persönliches Gespräch)
  - – Weiterentwicklung des QM-Systems Kreativität (Workshops...)
- welche Motivationsmittel stehen zur Verfügung
  - – Schwarzes Brett, turnusmäßige Mitarbeiterbesprechung, Mitarbeiterzeitung...

2.2.5Bekanntmachung der Zielvorstellung im Betrieb

- Vorstellung des Vorhabens
- Schulung zum Verständnis der komplexen Aufgabe
- Überzeugung und Verpflichtung aller Mitarbeiter

Beispiele aus der Praxis

- Gruppenarbeit von Unternehmensführung und Bereichsleiter
  - – sind die Unternehmensziele den Bereichsleitern klar
  - – sind die Bereichsleiter davon überzeugt
  - – sind Ziele zu modifizieren
  - – herrscht völlige Übereinstimmung
- Gruppenarbeit der Bereichsleiter
  - – haben die Bereichsleiter Ihre Ziele abgeleitet
  - – wurde Ergebnis der Unternehmensleitung vorgetragen und abgestimmt
  - – Absegnung durch die Unternehmensleitung?
- Gruppenarbeit der Bereichsleiter und ihrer Mitarbeiter
  - – sind die Ziele den Mitarbeitern eindeutig dargelegt worden
  - – ist den Mitarbeitern klar, was gewollt ist
  - – wurden Regeln gemeinsam fest gelegt
  - – sind Mitarbeiter ermuntert worden, Verbesserungsvorschläge zu machen

2.2.6Definition des QM-Systems

- Festlegung der kundenbezogenen Anforderungen
- Einbeziehung von Entwicklung ja oder nein

Fragen zur Kundenanforderungen und Marktsituation:

- welche Forderungen stellt der Kunde
  - was gefällt ihm, was nicht
  - welches Image haben wir beim Kunden
  - wer ist in Zukunft unserer Kundenkreis
- sind Kundenforderungen allen bekannt
- sind know-how und Realisierungsmöglichkeiten ausreichend
- Gibt es zwingende Vorgaben für die technische Ausführung des Produkts
- wie verhält sich der Markt
  - unser Marktanteil und Marktentwicklung
  - gibt es Daten/Marktuntersuchungen
  - Preise
  - Wettbewerber

2.2.7Bildung eines Projektteams

Checkliste Projektteam:

- Festlegung des Projektleiters
  - Betriebs- und Organisationskenntnis
  - kooperativer Führungsstil und Durchsetzungsvermögen
  - QB oder Fertigungsleiter
- direkte Unterstellung des Projektleiters der Unternehmensleitung
  - Unabhängigkeit von Bereichsleiter
  - QMB ernennen
- Kernteam des Projekts ernennen
- bei Bedarf externen Berater hinzuziehen
- Einsatz von Spezialisten aus den Abteilungen bei Bedarf
- Aufgabenverteilung an das Team
- Festlegung von Teilprojektzielen (Meilensteinen)
- Zeiteinteilung der Beteiligten (soviel wie notwendig)

Aufgaben der Projektorganisation:

- Geschäftsleitung
  - über Projektstand informiert sein
  - Zeitcontrolling und Budgetverantwortung
  - Verantwortung für Einführung QM-System

- Projektleitung
  - Verantwortung für die Integration des QM-Systems
  - organisatorische Abwicklung mit externen Beratern und CAQ-Anbietern
  - organisatorische Abwicklung mit dem Zertifizierer
- Projektteam/Mitarbeiter
  - Realisierung der Teilziele

2.2.8Erstellung eines vorläufigen Zeitplans

Beispiel ohne Zeitdruck für KMU:

- Erster QM-Handbuch Entwurf ca. 3 Monate
- Abstimmung der Details, Ergänzung der Unterlagen ca. 6 Monate
- Einführung QM-System 9-12 Monate

2.2.9Erstellung eines vorläufigen Kostenplans

Mögliche Kostenpositionen:

- interne Einführungskosten
- externe Beratungskosten
- Software- / CAQ-Einsatz
- Zertifizierungskosten
- Gegenüberstellung dazu:
  Reduzierung der Fehlerkosten 5 bis 20 %

2.2.10Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter

- Vorteile vorstellen
- Ängste abbauen
- Unterstützung und Motivation erreichen

Beispiel:

- Seminar I: Das Unternehmen im Wettbewerb
  - aktuelle wirtschaftliche Situation
  - Anforderungen der Kunden
  - was bedeutet Qualität
- Seminar II: Die Situation in der Firma
  - Produktion und Kosten
  - Betriebswirtschaftliche Probleme
  - Qualitätsprobleme und deren Ursachen
  - Fehler und was man dagegen tun kann
- Seminar III: Das geplante QM-Projekt
  - Vorstellung des Vorhabens
  - Die Bedeutung von Qualität für alle
  - Abbau von Egoismus in den Abteilungen
  - Erfolgschancen anhand von Beispiel
  - Mitarbeiter einbeziehen, Diskussion

2.3Bestimmung des Ist-Zustand

Aufgabe: Analyse des Ist-Zustands

Ziel: Ermittlung der derzeitigen Q-Fähigkeit

2.3.1Auswahl der Analysemethode:

- Umfassende Gesamtanalyse des Betriebs
- Analyse nur unter QM-Gesichtspunkten
- Beteiligung externer Einrichtungen

2.3.2Auswahl der Techniken zur Informationsgewinnung

- Beobachten, Zählen, Messen
- Aufschreiben, Gespräch/Interview
- Dokumentenanalyse (Reklamationen, Fehlermeldungen...)

2.3.3Durchführung der Ist-Zustandsbestimmung:

- Zeitplanerstellung
- Mitarbeiterbeteiligung
- Organisation
- Informationsfluss, Schnittstellen
- Mitarbeiterqualifikation und -motivation
- derzeitige QM-Maßnahmen
- Ermittlung der Fehlerkosten und Entstehung
- Übereinstimmung bzw. Abweichung zur ISO 9000ff
- Zwischenbericht

Achten auf subjektive Meinungen aufgrund menschlicher Schwächen (Angst, Schönfärberei...)

2.3.4Praktische Umsetzung

Checkliste an ISO 9000 angelehnt, erweitert um betriebsspezifische Fragen.

Checkliste "Betriebliche Qualitätsverbesserung" für QM-Bewußtsein und QM-Maßnahmen

Checkliste Zuständigkeitsmatrix

2.4Schwachstellenanalyse

Aufgabe: Analyse und Bewertung des Ist-Zustands

Ziel: Festellung der Mängel und deren Ursachen

2.4.1Beispiele für typische Schwachstellen:

- keine dokumentierten Abläufe
- Organisation, Schnittstellenregelungen und Verantwortungen fehlen
- keine Qualitätskostenerfassung
- unzureichendes Fehlermanagement
- fehlendes Qualitätsbewusstsein durch alle Ebenen
- ...

2.4.2Ursachenanalyse

- Auswirkungen der Schwachstellen intern und auf Kunden
- Ursachen ermitteln
- Entdeckungsort ermitteln (Fehlerfortpflanzung)
- Ermittlung von Verbesserungsmaßnahmen
- Überprüfung der Realisierbarkeit
- die 5-M-Einflussfaktoren berücksichtigen

2.5Konzeptionsphase

Aufgabe: Entwicklung einer Sollkonzeption

Ziel: Betriebsspezifisch optimal umsetzbare Lösung

2.5.1Auswahl von Problemlösungstechniken:

- Methoden der Ideenfindung (Befragung, Brainstorming)
- Methoden der Ideenverarbeitung
- Betrachtung der Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln

2.5.2Firmenspezifisches Konzept:

- Aufstellung Maßnahmen-Zeit-Kosten-Plans, strukturiert nach:
  - QM-Prozessen
  - zuständige Bereiche
- Umsetzungsplan für die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele
- Investitionsvorschläge
- Genehmigung durch die Geschäftsleitung
- Information der Mitarbeiter

2.5.3Detailplanung:

- Umfang und Gliederung QM-Handbuch
- sonstige QM-Dokumente
- Teambildung für die einzelnen QM-Prozesse
- Aufbau- und Ablauforganisation (Prozesse) des QM-Systems
- Investionsplanung und Wirtschaftlichkeitsrechnung
- Maßnahmen zur Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter

2.5.4Praktische Umsetzung:

- Checkliste nach ISO 9000ff (wie bei Ist-Analyse)
- Zuständigkeitsmatrix
- Prozesse und Zuständigkeiten
- Vorarbeiten QM-Handbuch
- Auswahl / Entscheidung CAQ / Software-Einsatz

2.6Umsetzung des QM-Systems

Aufgabe: Realisierung der QM-Maßnahmen

Ziel: Funktionierendes QM-System in der Betriebspraxis

2.6.1Einsatzvorbereitung:

- Einführungsreihenfolge und Prioritätensetzung
- Information der Mitarbeiter
- Erstellung QM-Handbuch, -Dokumente
- Schulung der Mitarbeiter in Einführungsreihenfolge
- Beschaffung von Arbeitsmitteln und Unterlagen

2.6.2Übernahme der Sollkonzeption:

- Freigabe der QM-Dokumentation
- Einführung der Q-Politik und des Handbuchs im Unternehmen
- persönliche Gespräche vor Ort zur Vertiefung
- evtl. Änderungen durchführen
- Weiterbildung der Mitarbeiter
- Überwindung des Änderungswiderstands

2.6.3Kontrolle des Erfolgs:

- Durchführung interner Audits
- QM-System nach außen darstellen
- fortlaufende Verbesserung des QM-Systems
- Aktualisierung und Pflege der QM-Dokumentation

2.6.4Umsetzung in der Praxis:

- QM-Aufbauorganisation (Organigramm, Einordnung der QM-Stelle)
- Methoden und Techniken des QM
  - Produktplanung und Entwicklung
  - Fertigungsplanung (Planung von Prüfungen)
  - Fertigung
- Qualitätsförderung/Motivation
  - Selbstprüfung
  - Qualitätszirkel
  - Gruppenarbeit
  - Information/Kommunikation
  - Schulung/Weiterbildung
  - Vorschlagswesen

2.7Externe Auditierung oder Zertifizierung

Aufgabe: Nachweis eines wirksamen QM-Systems

Ziel: A-Lieferant/Zertifikat

Auditvorbereitung:

- Auswahl der Zertifizierungsstelle
- Orientierungsgespräche mit Zertifizierer
- Vorbereitung durch Zertifizierer
- Teilnehmerkreis bestimmen
- Informieren der Mitarbeiter
- Durchführung des Audits
- Ergebnisdiskussion, Analyse, Korrekturmaßnahmen
- Überprüfen der Korrekturmaßnahmen

3 Kosten/Nutzen externer Beratung

Gründe gegen externe Beratung:

- hoher Kostenaufwand
- fehlende Transparenz des Beratermarktes
- es werden Konzepte (viel Papier) geliefert, die anschließende Unterstützung bei der Realisierung fehlt
- Berater haben kein betriebsspezifisches Know-How
- Standardlösungen (z.B. QM-Handbuch von der Stange)
- fehlende Vertrauensbasis ("Besserwisser von außen")
- Angst vor Entdeckung eigener Fehler

Gründe für externe Beratung:

- kürzere Projektdauer durch zügige Abwicklung und Unabhängigkeit vom Tagesgeschehen
- Verknüpfung von spezifischer Fachkenntnis mit Breitband Know-How
- neutrale Beurteilung und Empfehlung bei erforderlichen Investitionen
- keine Betriebsblindheit (neue Anstöße von außen)
- Unabhänigkeit von persönlichen Interessen
- leichtere Akzeptanz der sachlichen Notwendigkeit unpopulärer Maßnahmen