IN DIESEM KAPITEL

Vorstellung verschiedener Qualitätsmanagementsysteme

Kurze Beschreibung der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001:2026

Kapitel 1
Wir basteln uns ein Qualitätsmanagementsystem

Sie möchten ein Qualitätsmanagementsystem einführen? Oder Ihr vorhandenes auf den neuesten Stand bringen, sodass Sie es nach ISO 9001:2026 zertifizieren lassen können? In diesem Buch zeige ich Ihnen, wie Sie das Schritt für Schritt tun, und fülle die ISO-Norm gewissermaßen mit Leben.

Qualitätsmanagement und seine Vorteile

Erlauben Sie mir zu Beginn zwei Fragen, die Sie sich vielleicht auch selbst gerade stellen:

1. Was ist überhaupt ein Qualitätsmanagementsystem?
2. Warum sollten Sie es einführen?

Qualitätsmanagement zielt darauf ab, den Unternehmenserfolg durch Fokussierung auf die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, die die Unternehmung erzeugt oder erbringt, sicherzustellen.

Qualität in den Mittelpunkt der Bemühungen um eine erfolgreiche Unternehmenstätigkeit zu stellen, hat verschiedene Vorteile:

- ✔ Gute Qualität bedeutet unter anderem Freiheit von Fehlern.
- ✔ Fehler kosten Geld. Fehlerfreiheit vermindert daher unternehmerische Risiken.
- ✔ Je besser die Qualität, desto zufriedener sind die Kunden.
- ✔ Zufriedene Kunden kommen gerne wieder.

- ✔ Gute Qualität bedeutet auch ein gutes Image.
- ✔ Bessere Qualität ist ein Wettbewerbsvorteil.

Es geht beim Qualitätsmanagement also nicht darum, die Welt zu verbessern, sondern um handfeste wirtschaftliche Interessen wie die Vermeidung von Kosten und die Steigerung von Erträgen und Marktanteilen. Und wenn dabei außerdem noch die Welt verbessert wird, ist dagegen sicherlich nichts einzuwenden.

Jetzt wissen Sie, was Qualitätsmanagement ist, was aber versteht man unter einem Qualitätsmanagementsystem? In unserem Sprachgebrauch hat sich das Wort *System* als Bezeichnung für Dinge und Methoden durchgesetzt, die aufeinander abgestimmt sind und miteinander interagieren. Davon gibt es unendlich viele, unter anderem Computersysteme und Zahlungssysteme, aber auch Schneeball- und Betrugssysteme.



Ein *Qualitätsmanagementsystem* ist das Zusammenwirken aufeinander abgestimmter Verfahren und Methoden, um ein Unternehmen so zu führen, dass sein Erfolg im Wesentlichen auf der Qualität der Produkte und Dienstleistungen basiert.

Vorbeugen ist besser als Heilen

Auch wenn mit diesem Spruch für den regelmäßigen Besuch beim Zahnarzt geworben wurde, gilt er doch in sehr vielen Bereichen. Egal, ob es sich um Bauwerke, Maschinen, Kraftfahrzeuge oder eben Gesundheitsfragen handelt. Nicht umsonst spricht man beim Betrieb von Maschinen auch von »vorbeugender Wartung«. Die Vorbeugung besteht darin, Maßnahmen zu ergreifen, die das Eintreten unerwünschter Ereignisse vermeiden. Und wenn Sie Ihr Auto regelmäßig zur Inspektion bringen, ist das ja auch nichts anderes.

Alternativ dazu kann man natürlich auf vorbeugende Wartung verzichten. Dann laufen Maschine oder Auto so lange weiter, bis ein Bauteil das Ende seiner Nutzungsdauer erreicht und dann den Betrieb einstellt. Wenn man das entsprechende Bauteil erst dann austauscht, wenn es wirklich nicht mehr funktioniert, so ist das zunächst einmal billiger als die vorbeugende Wartung, bei der das Bauteil ja *vor* dem Ende seiner »Lebensdauer« ausgetauscht wird.

Allerdings gibt es eine ganz Reihe guter Gründe dafür, es nicht so weit kommen zu lassen. Der ungeplante Ausfall von Produktionsmaschinen passt Unternehmen selten in den Kram. Mit dem Auto liegen zu bleiben oder gar in einen Unfall verwickelt zu werden, weil ein Teil komplett verschlissen ist, gehört auch nicht gerade zu den Dingen, die man unbedingt einmal erlebt haben möchte. Von dem Besuch beim Zahnarzt einmal ganz zu schweigen …

Bei einer *ganzheitlichen* Betrachtung werden Sie daher schnell zu dem Ergebnis kommen, dass (rechtzeitiges) Vorbeugen einfach besser als (späteres) Heilen ist.

Das gilt in aller Regel übrigens gleichermaßen für die finanziellen Auswirkungen. Die vorbeugende Wartung vermeidet Stillstandszeiten und teure Folgeschäden.

Und genau dieser Gedanke liegt den Qualitätsmanagementsystemen zugrunde. So zu agieren, dass der Fehler oder das Versagen erst gar nicht eintreten können. Dazu werden die möglichen Ursachen eventueller Fehler antizipiert und beseitigt, bevor sie eintreten und damit Schaden anrichten können. Und das System daran ist, diese Vorsorgestrategie flächendeckend auf alle Bereiche auszudehnen.

ISO, der Standard

Genauso, wie es verschiedene Computer- und Betrugssysteme gibt, gibt es auch verschiedene Qualitätsmanagementsysteme. Die ISO 9001:2026 beziehungsweise die DIN EN ISO 9001:2026, wie die in Deutschland herausgegebene Version mit vollem Namen heißt, ist nur eine davon.

Allerdings die eine, die mit großem Abstand am weitesten verbreitet ist. Qualitätsmanagement nach ISO 9001 hat sich in den letzten Jahren als *der* weltweite Standard für solche Systeme etabliert.

Andere verbreitete Qualitätsmanagementsysteme sind branchenspezifisch und gelten daher nur für bestimmte Industrien und Dienstleistungsbereiche. Aber auch diese Normen bauen meistenteils auf den Vorgaben von ISO 9001 auf, enthalten aber Erweiterungen, die auf die jeweiligen Zwecke angepasst wurden.

Es ist also in jedem Fall eine gute Idee, sich mit der ISO 9001 auseinanderzusetzen, selbst dann, wenn man später auf eines der branchenspezifischen Qualitätsmanagementsysteme »upgraden« will.

Die DIN EN ISO 9001:2026 unterstützt Sie nach besten Kräften dabei, Ihrem Qualitätsmanagement Ihren individuellen Stempel aufzudrücken und es so zu gestalten, wie es zu Ihrer Unternehmung passt.

Diese Freiheiten hat man der Norm vor allem deshalb mitgegeben, damit ihr Verwendungsbereich möglichst wenigen Einschränkungen unterliegt. Die ISO 9001:2026 ist daher auf jegliche Art von Unternehmungen anwendbar, unabhängig davon, um welche Art von Unternehmung es sich handelt und welche Produkte oder Dienstleistungen von ihr hergestellt oder geleistet werden.

Darin liegt in vielen Fällen aber auch die Krux.

Wie die einzelnen Anforderungen der Norm erfüllt werden müssen, ist nämlich in den meisten Fällen nicht beschrieben. Eine häufige Formulierung der Norm lautet, dass Sie etwas »sicherstellen« müssen. Damit beschreibt die ISO 9001 hauptsächlich einen Rahmen, ein Gerüst oder eine Struktur, in der sich das Qualitätsmanagementsystem befinden muss, um den Vorgaben zu entsprechen.

Entgegen dem »klassischen« Verständnis von *Normen*, deren Hauptaufgabe darin besteht, Dinge in allen Einzelheiten so genau zu beschreiben, dass möglichst keine Interpretationsspielräume entstehen, beschreibt die ISO 9001 hauptsächlich anzustrebende Ziele und Zustände. Welchen Weg Sie beschreiten müssen, um diese Ziele zu erreichen, steht nicht in der Norm.

Wohl aber, dass Ihre Unternehmung zur Erfüllung der Aufgaben eine geeignete technische Ausrüstung benötigt. Und dabei wird sogar tatsächlich explizit erwähnt, dass Sie für Ihre IT neben der Hardware auch noch Software benötigen. Mal ehrlich, da wären Sie auch ohne die Norm draufgekommen.

Aufbau Ihres Qualitätsmanagementsystems

So einzigartig, wie es Ihr Unternehmen ist, so einzigartig wird auch Ihr Qualitätsmanagementsystem sein.

Der Aufbau Ihres Qualitätsmanagementsystems ist in der Norm nicht vorgegeben. Die Norm beschreibt, was es können muss, wie es funktionieren soll und woran Sie erkennen können, ob es das tut, was es soll. Über den Aufbau des Qualitätsmanagements steht in der Norm eigentlich nichts. Aus diesem Grund nimmt der Aufbau des Qualitätsmanagementsystems innerhalb Ihrer Unternehmung einen großen Teil dieses Buchs ein.

Die Vorgehensweise dabei ist recht einfach und logisch:

1. Sie nehmen den vorhandenen Stand auf.
2. Sie stellen fest, welche Lücken zwischen dem vorhandenen Stand und den Vorgaben der Norm bestehen.
3. Sie füllen die gefundenen Lücken.
4. Sie überprüfen, ob das System funktioniert und alle Anforderungen erfüllt.

Ergibt die Überprüfung, dass das System normkonform funktioniert, ist die Einführung des Qualitätsmanagementsystems abgeschlossen. Falls nicht, starten Sie einfach von vorn.

Das Ganze gilt natürlich nicht nur für den Fall, dass Sie erstmalig das Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2026 einführen möchten, sondern auch dann, wenn

- ✔ Sie schon einmal ein Qualitätsmanagementsystem hatten, das jedoch irgendwann nicht mehr weiter gepflegt wurde und jetzt »revitalisiert« werden soll,
- ✔ Ihr vorhandenes Qualitätsmanagementsystem nach einer älteren Version der ISO 9001 aufgebaut wurde und jetzt auf den aktuellen Stand gebracht werden soll.

Weltring722006_c01.indd 34 Trim Size: 176 × 240 mm 09 Sep 2026 03:24:09 PM

Was Sie haben – Bestandsaufnahme (Ist-Zustand)

Um sich einen Überblick über seine Lagerbestände zu verschaffen, macht der Kaufmann eine Inventur. So lernt man es in einer der ersten Vorlesungen zum Thema Betriebsführung. Und damit sich alle Unternehmer regelmäßig einen Überblick über die in ihrem Besitz befindlichen Güter verschaffen, ist die jährliche Inventur gesetzlich vorgeschrieben. Die Bestandsaufnahme bezüglich des Qualitätsmanagements sieht allerdings etwas anders aus.

Faktor Unternehmenskultur

Ein Management einzuführen oder zu betreiben, das auf der Qualität der Erzeugnisse basiert, erfordert, dass die Mitarbeiter – *alle* Mitarbeiter – ein entsprechendes Verständnis von Qualität haben.

Und diese Qualität entsteht keinesfalls dadurch, dass die Geschäftsleitung Anweisungen erstellt und verteilt, die das Produzieren fehlerhafter Produkte oder das Erbringen unzureichender Dienstleistungen verbieten.



Die Definition und die Umsetzung der Qualitätspolitik der Unternehmung und das Qualitätsverständnis und -bewusstsein jedes Einzelnen sind die Kriterien, um die es an dieser Stelle geht. Es geht also um nichts weniger als das, was man auch als *Unternehmenskultur* bezeichnet. Und da ist die Frage, ob beziehungsweise wie »reif« Ihre Unternehmung für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist. Deshalb wird dieses wesentliche Kriterium zur Bewertung Ihrer gesamten Unternehmung auch als *Reifegrad* bezeichnet.

Kultur (lateinisch cultura = Bearbeitung und Pflege) ist ja im Allgemeinen das, was die Menschen gestaltend hervorbringen. Die Unternehmenskultur wird also von Ihnen und Ihren Mitarbeitern und Kollegen gestaltet.

Abseits dessen, was der Sinn und Zweck Ihrer Unternehmung ist, gibt es jede Menge Dinge, die durch die Art und Weise des Agierens von Geschäftsleitungen und Mitarbeitern in unterschiedlichster Weise gestaltet werden können. Es geht also nicht um Leistungsdaten produzierter Produkte oder geleisteter Services, sondern um die »Soft Skills«, also zum Beispiel den Umgang mit Konflikten oder ethischen Werten.

Für das Qualitätsmanagement wesentliche Aspekte sind:

- ✔ Strategische Ausrichtung des Unternehmens
- ✔ Mission und Vision
- ✔ Unternehmensleitbild und Qualitätspolitik
- ✔ Qualitätskultur und Ethik
- ✔ Berücksichtigung von Kundenanforderungen
- ✔ Umgang mit den eigenen Mitarbeitern
- ✔ Einbindung von Lieferanten

- ✔ Berücksichtigung der Gesetzeslage
- ✔ Berücksichtigung von Umweltaspekten
- ✔ Umgang mit Risiken
- ✔ Ermittlung und Bewertung von Chancen
- ✔ Umgang mit Abweichungen und Fehlern
- ✔ Kritikfähigkeit
- ✔ Fähigkeit, die eigenen Leistungen infrage zu stellen und neu zu bewerten

Inwieweit Ihr Unternehmen schon reif für das Qualitätsmanagement ist, liegt daran, wie ausgeprägt diese Faktoren innerhalb Ihrer Unternehmung sind.

Dabei kommt es nicht darauf an, welche dieser Vorgaben niedergeschrieben und veröffentlicht wurden, wenngleich das zumindest ein guter Anfang wäre. Was hier zählt, ist, in welcher Form die entsprechenden Vorgaben im Unternehmen *gelebt* werden.

Faktor Dokumentation

Auch die beste qualitätsorientierte Unternehmenskultur, die von allen Mitarbeitern verinnerlicht und gelebt wird, kann nicht ohne Dokumentation auskommen. Von allen gelebt und umgesetzt werden können nur Dinge, die auch adäquat dokumentiert sind.

Ein wesentlicher Teil der Bestandsaufnahme ist daher die Betrachtung der Dokumentationen aus allen Unternehmensbereichen:

- ✔ Dokumentationsstandards
- ✔ Organigramme und Prozesslandschaft
- ✔ Prozessbeschreibungen
- ✔ Arbeits- oder Verfahrensanweisungen
- ✔ Prüf- oder Testanweisungen
- ✔ Richtlinien und Vorgaben
- ✔ Formulare
- ✔ Checklisten
- ✔ Qualitätsaufzeichnungen

Auch hier zählt nicht das alleinige Vorhandensein von Dokumenten. Mindestens genauso wichtig ist, dass die vorhandenen Dokumente aktuell sind, allen Mitarbeitern, die sie betreffen, bekannt sind und von diesen entsprechend befolgt werden.

Weltring722006_c01.indd 36 Trim Size: 176 × 240 mm 09 Sep 2026 03:24:09 PM

Wichtigster funktionaler Bestandteil der Dokumentation einer jeden Organisation ist aus Sicht der ISO 9001 die Beschreibung der Prozesse. Sie sind ein elementarer Bestandteil der Dokumentation. Dort, wo noch keine Prozessbeschreibungen vorhanden sind, müssen sie im Rahmen der Bestandsaufnahme erstellt werden.

Faktor Leistungsmessung

Aus den Begriffen *Leistung* und *Messen* wird schon klar, dass es hier um Zahlen geht. Es ist üblich, den Erfolg unternehmerischer Aktivitäten in Form von bestimmten Kennzahlen wie Umsatz, Ertrag und Gewinn auszudrücken. Diese Kennzahlen geben Auskunft darüber, was Ihre Organisation in der letzten Periode – meistens innerhalb eines Geschäftsjahres – erreicht hat.

Aber nicht, *wie* Sie das erreicht haben.

Ein wesentliches Steuerungselement des Qualitätsmanagements sind Kennzahlen zur Messung von Leistung. Die Leistung einzelner Prozesse, einer Produktionslinie oder Ihres gesamten Unternehmens sind wichtige Kenngrößen, die Sie zur Steuerung Ihrer Unternehmung benötigen.

Leistung ist eine feste Größe, definiert als Arbeit pro Zeiteinheit. Zur Messung von Leistung benötigen Sie daher einerseits die Mengen hergestellter Teile oder erbrachter Leistungen und andererseits die dazu benötigte Zeit.



Beziehen Sie die Leistung dann noch auf die Ressourcen, die eingesetzt wurden, um diese Leistung zu erbringen, so erhalten Sie die *Effizienz*.

Typische Leistungskennzahlen sind:

- ✔ Mengen produzierter Teile
- ✔ Anzahl geleisteter Services
- ✔ Taktzeiten von Prozessen
- ✔ Dauern von Dienstleistungserbringungen
- ✔ Eingesetzte Mengen von Rohmaterialien und Vorprodukten
- ✔ Verbrauch von Hilfs- und Betriebsstoffen
- ✔ Energieverbrauch pro Stück
- ✔ Personaleinsatz pro Schicht



»If you can't measure it, you can't manage it« (Wenn man es nicht messen kann, kann man es nicht steuern). Diesen Leitsatz werden Sie in vielen Publikationen zum Thema Management finden. Und er gilt gleichermaßen für das Qualitätsmanagement. Wichtig ist dabei, dass es hier nicht um subjektive Bewertungen geht, sondern ausschließlich um konkrete Zahlen, die zur Bemessung verwendet werden.

Nur mithilfe geeigneter Kennzahlen werden Sie in der Lage sein, Ihre Unternehmung auf den richtigen Kurs zu bringen.

Was Sie brauchen – Vorgaben der ISO 9001:2026

Wie ich schon erwähnt habe, stehen in der Norm klare Vorgaben dazu, *was* Ihr Qualitätsmanagementsystem alles können muss und welche Randbedingungen Sie dabei berücksichtigen müssen. Dabei handelt es sich fast ausschließlich um Maßnahmen, die der Minimierung von Risiken und Abwendung von Gefahren dienen. Eigentlich ist die ganze ISO 9001:2026 beziehungsweise ihre Befolgung eine einzige, umfassende Vorbeugungsmaßnahme gegen alles, was Ihrem Unternehmen Schaden zufügen könnte.

Die einzelnen Anforderungen der ISO 9001:2026 werde ich hier nicht als Liste abschreiben. Sie sind für sich allein genommen auch eigentlich nicht interessant.

Viel wichtiger ist es, diese Vorgaben umzusetzen. Und da sich die Norm ja diesbezüglich bedeckt hält, werden wir uns im Weiteren vor allem mit dem *Wie* der gewinnbringenden Umsetzung innerhalb Ihrer Unternehmung beschäftigen.

Folglich muss sich dieser Soll-Ist-Vergleich darauf beschränken, festzustellen, inwieweit die einzelnen Normvorgaben erfüllt werden. Dazu werden wir die Ergebnisse der Bestandsaufnahme entsprechend sortieren, konsolidieren und bewerten.

Alles, was sich bei dieser Betrachtung als normkonform erweist, ist sozusagen gesetzt. Alles andere – also die gefundenen Lücken – füllen Sie beim Aufbau des Qualitätsmanagementsystems.

Das Projekt Qualitätsmanagement

Am besten ist es, den Aufbau und die Einführung Ihres Qualitätsmanagementsystems als *Projekt* zu gestalten. Einige Besonderheiten von Projekten sind, dass

- ✔ sie ein festes Projektziel haben,
- ✔ über eigene Ressourcen verfügen,
- ✔ feste Anfangs- und Endtermine haben,
- ✔ einmalig sind.

All das trifft ja auf Ihr Vorhaben zu.

Daher besteht Ihre nächste Aufgabe darin, ein geeignetes Projektteam zusammenzustellen. Das ist nicht ganz trivial, da Sie dort Mitarbeiter aus allen Bereichen einbinden sollten. Dabei sollten die Mitglieder des Projektteams bestimmte »Soft Skills« wie Kommunikations- und Teamfähigkeit besitzen. Daneben müssen diese Personen für die Dauer des Projekts von ihren sonstigen Aufgaben ganz oder teilweise entbunden werden.

Deshalb sollten Sie darüber nachdenken, ob Sie das Projektteam für die Dauer der Durchführung mit externen Beratern verstärken wollen.

Weltring722006_c01.indd 38 Trim Size: 176 × 240 mm 09 Sep 2026 03:24:09 PM

Das Projektteam selbst wird dann die ganze organisatorische Durchführung des Aufbaus des Qualitätsmanagements in Ihrer Unternehmung durchführen. Das heißt aber nicht, dass dieses Team das Qualitätsmanagementsystem dann auch selbst implementiert. Dazu sind weiterhin alle Mitarbeiter erforderlich.

Das Projektteam wird vorrangig dazu eingesetzt, zu erarbeitende Strukturen und Dokumente zusammen mit der Belegschaft zu erstellen. Dabei wirken die Mitglieder des Teams vor allem als Multiplikatoren. Nachdem sie selbst alle Kenntnisse und Fähigkeiten, die dazu erforderlich sind, erlangt haben, übernehmen sie die Schulung von Mitarbeitern und die Leitung von Workshops.

Wissen ist Macht

… steht in großen Lettern an der Bildungseinrichtung. »Weiß nichts, macht nichts«, schrieb irgendwann ein Studierender mit dem Faserstift dahinter. Aber, Scherz beiseite, es geht hier darum, alle Mitarbeiter Ihrer Unternehmung dazu zu ermächtigen, im Sinne der Qualitätspolitik Ihres Hauses zu handeln. Dazu sind entsprechende Kenntnisse zwingend erforderlich.

Sie werden neue Prozesse einführen, es wird andere Dokumente geben, Arbeitsanweisungen müssen angepasst werden und vielleicht wird im Rahmen der Einführung des Qualitätsmanagements sogar die gesamte Struktur des Unternehmens geändert.

Um all diese Änderungen vornehmen zu können, sind natürlich entsprechende Kenntnisse erforderlich. Kenntnisse, die ein Großteil Ihrer Mitarbeiter und Kollegen zu Beginn des Projekts nicht haben wird. Und auch nicht haben kann, denn bestimmte Teile davon, wie etwa die Qualitätspolitik selbst, werden ja möglicherweise erst im Rahmen der Einführung des Qualitätsmanagementsystems entstehen oder modifiziert werden. Und auch diese Änderungen müssen ja den Mitarbeitern im Anschluss wieder vermittelt werden.

Ein großer Teil der Aufgaben des Projektteams wird deshalb darin bestehen, Schulungen zu veranstalten und Workshops zu moderieren. Die Schulungen dienen dazu, das nötige Wissen zu erlangen, das dann in den Workshops benötigt wird. Nehmen wir als Beispiel die Erstellung von Prozessbeschreibungen, einem der Kernthemen des Qualitätsmanagements. Hier werden die Mitglieder des Projektteams die Prozessverantwortlichen zunächst schulen, um in den anschließenden Workshops damit zu beginnen, die jeweiligen Prozessbeschreibungen zu erstellen oder anzupassen.

Eine Landschaft voller Prozesse



Die Gesamtheit aller Prozesse, der Schnittstellen zwischen ihnen und den Kennzahlen, die zur Steuerung des gesamten Systems verwendet werden, nennt man auch die *Prozesslandschaft* oder *Prozesslandkarte*.

Sie enthält die Beschreibungen aller Prozesse, die innerhalb der Unternehmung ablaufen. Dazu gehören auch einige Prozesse, die besondere Anforderungen erfüllen müssen, wie *Entwicklungsprozesse* und der *kontinuierliche Verbesserungsprozess*.

Neben den Prozessbeschreibungen gibt es noch eine ganze Reihe weiterer Arten von Dokumenten, die zum reibungslosen Betrieb des gesamten Systems erstellt werden müssen.

Wenn die Prozesslandschaft und alle weiteren zum Betrieb des Qualitätsmanagementsystems erforderlichen Dokumente erstellt wurden, können Sie das System starten. Dazu müssen Sie nicht auf einen großen roten Knopf drücken, sondern die Prozesse freigeben und damit in Kraft setzen. Das dazu erforderliche Prozedere haben Sie ja zuvor ebenfalls erarbeitet und als *Freigabeprozess* in Ihre Dokumentation mit aufgenommen.

Audits: Höre mir zu!

Jetzt, nachdem der Start erfolgt ist, wollen Sie natürlich wissen, wie gut Ihr Qualitätsmanagementsystem funktioniert. Und wissen, an welchen Stellen Dinge wie verändert werden müssen, damit es besser läuft.

Trotz seriöser, umfangreicher und akribischer Vorbereitung ist damit zu rechnen, dass sich bald nach dem Inkraftsetzen der vielen neu gestalteten Prozesse, Dokumente und Prozeduren einige Unzulänglichkeiten offenbaren. Das ist nichts Besonderes. Schließlich waren nicht alle Wechselwirkungen und Einflüsse zwischen den einzelnen Prozessen und weiteren Bestandteilen des Qualitätsmanagementsystems von vornherein absehbar.

Um schnell und einfach herauszubekommen, wo noch Handlungsbedarf besteht, greifen Sie jetzt zum Äußersten: Sie fragen Ihre Mitarbeiter und Kollegen! Wer wüsste nicht besser als sie, was noch fehlt, um die Abläufe perfekt und reibungsarm zu gestalten? Vor allem jetzt, nachdem ja alle geschult wurden und am Aufbau des Systems beteiligt waren.

Also hören Sie sich einfach einmal an, was Ihre Mitarbeiter und Kollegen dazu sagen. Dabei können Sie auch gleich versuchen, die Ursachen für die noch bestehenden Lücken des Systems zu finden. Je nach Umfang Ihrer Unternehmung wird es Ihnen wahrscheinlich nicht möglich sein, das Befragen aller persönlich vornehmen zu können.

Aus diesem Grund wurden für das Befragen, Zuhören und das Erfassen der Antworten und Verbesserungsvorschläge von der Norm bestimmte Regeln festgelegt. Das ist nötig, damit die Ergebnisse der Gespräche auch dann vergleichbar sind, wenn sie von verschiedenen Personen durchgeführt werden.



Daraus folgt wiederum, dass Sie diese Mitarbeiter zuvor mit dem entsprechenden Prozedere vertraut machen, also schulen müssen. In Anlehnung an das lateinische Wort audire, das »hören« bedeutet, werden diese Personen als *Auditoren* bezeichnet, und die Befragungen selbst als *Audits*. Die Ergebnisse dieser Audits werden dann dazu verwendet, die Fehler und Unzulänglichkeiten des Systems zu beseitigen, die sich nach dem Inkraftsetzen gezeigt hatten. Nachdem diese Verbesserungsschleife durchlaufen wurde, sollte Ihr Qualitätsmanagementsystem komplett, funktionsfähig und normkonform sein.

Mehr Sicherheit durch das Zertifikat

Auch der Begriff *Zertifikat* basiert auf dem Lateinischen. Er ist zusammengesetzt aus den Worten »certus«, was so viel wie »sicher« bedeutet, und »facere« für »machen«. Zertifikate sollen also etwas sicher machen.

Das ist auch genau das, was Sie von einem Zertifikat erwarten können. Es bietet die Sicherheit, dass derjenige, für den das Zertifikat ausgestellt wurde, die in dem Zertifikat beschriebenen Anforderungen erfüllt.

Um diese Sicherheit gewährleisten zu können, wird das Erfüllen der Anforderungen von einer neutralen Stelle geprüft. Diese Unternehmung, die wir hier der Einfachheit halber als *Zertifizierer* bezeichnen, ist ermächtigt, die Normkonformität Ihres Qualitätsmanagementsystems zu prüfen und im Erfolgsfall das entsprechende Zertifikat zu erteilen.

Um auch nach außen hin zu dokumentieren, dass Ihre Unternehmung ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001:2026 betreibt, sollten Sie ein entsprechendes Zertifikat erwerben. Dieses Dokument dürfen Sie dann auch für die Außendarstellung Ihres Unternehmens verwenden.

Als Zertifikatsinhaber ist es Ihnen dazu erlaubt, Ihre Geschäftsunterlagen mit einem entsprechenden Vermerk und dem Logo der Zertifizierungsstelle zu versehen. Das wiederum erlaubt es Ihren Kunden und Geschäftspartnern schon bei einer ersten Kontaktaufnahme mit Ihrer Unternehmung zu erkennen, dass in Ihrem Hause nach den Vorgaben dieser Norm gearbeitet wird.

In verschiedenen Bereichen ist der Betrieb eines zertifizierten Qualitätsmanagementsystems inzwischen sogar vorgeschrieben. Das bedeutet, dass Sie erst dann zu einem Bieterverfahren zugelassen werden, wenn Sie zuvor ein entsprechendes Zertifikat vorgelegt haben. In diesen Fällen ist das Zertifikat auch in gewisser Weise die »Lizenz zum Liefern«.

Wie es weitergeht

»Und mit dem Zertifikat an der Eingangstür waren sie nun überaus erfolgreich und lebten von diesem Tage an glücklich und zufrieden bis ans Ende ihrer Tage.« Vergessen Sie das schnell wieder, denn so etwas gibt es natürlich nur im Märchen. Nachdem die Feierlichkeiten anlässlich der Zertifikatserteilung abgeschlossen sind, sollten auch Sie einen Schlussstrich ziehen. Und zwar unter der Arbeit des Projektteams, das Sie mit der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems beauftragt hatten.

Das Projektziel wurde erreicht, damit ist das Projekt erfolgreich beendet worden. Danken Sie allen Mitgliedern für die gute Arbeit, entlasten Sie den Projektleiter und lösen Sie das Team auf. Vielleicht nutzen Sie die Gelegenheit, die Mitglieder des Projektteams bei der Abschlussveranstaltung zu fragen, was diese persönlich aus dem Projekt mitgenommen haben. Ich bin ziemlich sicher, dass Sie dort einige interessante Antworten, aber auch wertvolle Anregungen für spätere Projekte erhalten werden.

Weltring722006_c01.indd 41 Trim Size: 176 × 240 mm 09 Sep 2026 03:24:09 PM

Jetzt geht es nicht nur weiter, sondern eigentlich erst richtig los. Sie haben das Qualitätsmanagementsystem mit allem, was dazugehört, aufgebaut und eingeführt. Das war eine nicht ganz unerhebliche Anstrengung für alle Beteiligten. Jetzt geht es daran, die Früchte zu ernten.

- ✔ Die oberste Leitung hat die Unternehmensstrategie erarbeitet, festgelegt und veröffentlicht, sie ist jetzt allen Mitarbeitern bekannt.
- ✔ Die Qualitätskultur und die Ethikrichtlinie(n) wurde(n) von den innerbetrieblichen Gremien erarbeitet, von der obersten Leitung freigegeben und veröffentlicht, sie sind jetzt allen Mitarbeitern bekannt.
- ✔ Die gesamte Unternehmenskultur und das Qualitätsverständnis der einzelnen Mitarbeiter haben sich grundlegend verbessert.
- ✔ Schon beim Aufbau des Systems wurden Prozesse optimiert, Fehlerquellen beseitigt und Gründe für Verschwendung identifiziert und eliminiert.
- ✔ Das Reporting arbeitet nun mit Kennzahlen, die an die neue Prozesslandschaft angepasst sind und eine reaktionsschnelle und zielgerichtete Unternehmensführung ermöglichen.
- ✔ Sich ergebende Chancen werden konsequent betrachtet und bewertet.
- ✔ Durch die Audits und die nachfolgende Verbesserungsschleife wurden die betrieblichen Abläufe nochmals verbessert.
- ✔ Risiken wurden analysiert und geeignete Vermeidungsstrategien implementiert.
- ✔ Falls Sie ein Wirtschaftsunternehmen betreiben, hat das Zertifikat den potenziellen Kundenkreis des Unternehmens erweitert.

All diese Faktoren führen dazu, dass Ihre Unternehmung nach der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001:2026 erfolgreicher ist, als sie es vorher war.

Aber: Stillstand ist Rückschritt! Eine wesentliche Eigenschaft von Qualitätsmanagementsystemen ist ihre stetige Weiterentwicklung. So wie die Entwicklung schneller Computer die Entwicklung noch schnellerer Computer erst ermöglichte und diese Fortentwicklung unaufhaltsam erscheint, eröffnen gefundene und umgesetzte Optimierungsmöglichkeiten einzelner Prozesse weitere Verbesserungsmöglichkeiten innerhalb Ihrer Unternehmung.

Um Ihnen zu beweisen, dass es nach erfolgter Zertifizierung Ihres Qualitätsmanagementsystems erst richtig losgehen kann mit der Verbesserung von allem, was sich innerhalb Ihrer Unternehmung befindet, habe ich den letzten Teil dieses Buchs ausschließlich mit Vorschlägen und Praxisbeispielen gefüllt, die genau diesem Zweck dienen sollen.

Um in den »Genuss« dieser Verbesserungen zu kommen, müssen Sie aber erst einmal ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001:2026 einführen oder Ihr vorhandenes System entsprechend modifizieren. Ich schlage vor, dass wir gleich damit anfangen.

Weltring722006_c01.indd 42 Trim Size: 176 × 240 mm 09 Sep 2026 03:24:09 PM