



Qualitätsmanagement (QM)

- **Ninja Services**
- **Qualitätsmanagement**
- **Fragen & Antworten**

Ninja Services

Was ist das?



Interdisziplinäre Business Excellence.
10+ Jahre in Asien. Greenfield Erfahrungen.

E-Mail services@ericroth.org
Internet ericroth.org/services



ericroth.org/professional/my-background

Ziele dieser Präsentation

- **Verstehen**, was Qualitätsmanagement (QM) ist und warum es relevant ist
- **Erkennen**, welche Prinzipien QM tragen
- **Einordnen**, warum KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) der Kern des QM ist
- **Überblick gewinnen** über zentrale Methoden & Werkzeuge
- **Verstehen**, wie ISO als Orientierung dient
- **Erkennen**, wie QM konkret Wert schafft
- **Bewusstsein entwickeln** für Herausforderungen & Trends
- **Kernaussage mitnehmen**, warum QM ein strategischer Erfolgsfaktor ist



QM

Einführung & Einordnung

- **Was ist Qualitätsmanagement (QM)?**
- **Warum ist Qualitätsmanagement relevant?**
- **Einordnung des Themas (TQM, QM, QMS, QS)**

QM → Einführung & Einordnung



Was ist Qualitätsmanagement (QM)?

- QM ist die übergeordnete Führungs- und Steuerungsaufgabe zur Planung, Sicherstellung und Verbesserung von Qualität in einer Organisation
- Es ist strategisch und proaktiv ausgerichtet und stellt sicher, dass Qualität systematisch geführt wird
- Ziel ist es, stabile Prozesse, verlässliche Ergebnisse und die Erfüllung von Kundenanforderungen sicherzustellen

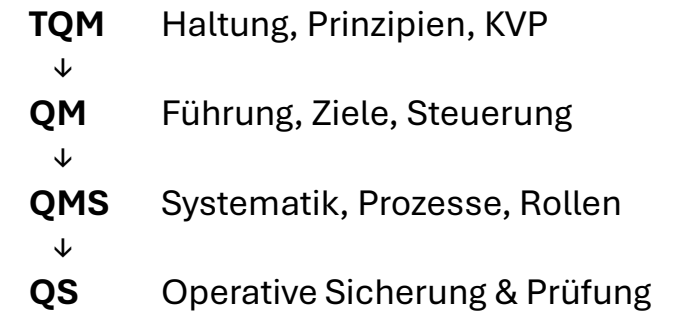
Warum ist Qualitätsmanagement relevant?

- Steigende Komplexität und Dynamik in Märkten und Lieferketten
- Notwendigkeit reproduzierbarer, effizienter und robuster Prozesse
- Qualität als Differenzierungsfaktor und Grundlage für Vertrauen
- Direkter Einfluss auf Kosten, Risiken und Wettbewerbsfähigkeit

Einordnung des Themas

- QM übersetzt die Qualitätsprinzipien des TQM in konkrete Führung, Ziele und Steuerung. QM wird durch QMS und QS operativ umgesetzt
- Lösungsmethoden unterstützen die praktische Anwendung und Problemlösung
- ISO-Normen definieren die Anforderungen an ein wirksames, dokumentiertes und auditierbares QMS nach PDCA

TQM → QM → QMS → QS



Lösungsmethoden

- Methoden und Werkzeuge für die praktische Umsetzung & Problemlösung

ISO-Normen

- Anforderungen an ein wirksames, dokumentiertes, auditierbares QMS nach PDCA

QM → Einführung & Einordnung



Begriff	Ebene	Charakter	Typische Frage	Fokus / Zweck	Definition	Typische Inhalte
Total Quality Management (TQM)	Kultur	- Ganzheitlich - Proaktiv	Wie leben wir Qualität überall?	- Qualität als Unternehmensprinzip - Kultur, Beteiligung Mitarbeitende, langfristige Exzellenz	Ganzheitlicher, kultureller Qualitätsansatz für das gesamte Unternehmen	- Qualitätsprinzipien (KVP als Grundhaltung: KAIZEN als Prinzip mit PDCA als Methode) - Kundenorientierung - Empowerment - Null-Fehler-Prinzip - Qualitätskultur
Qualitätsmanagement (QM)	Management	- Strategisch - Proaktiv	Wie führen wir Qualität?	- Qualität planen & steuern - Strategisch, proaktiv, Managementverantwortung	Übergeordnete Führungs- und Steuerungsaufgabe zur Planung, Sicherstellung und Verbesserung von Qualität	- Qualitätspolitik / -ziele - Rollen & Verantwortlichkeiten - Prozessgestaltung - Risiko- & Chancenmanagement - Verbesserungsprogramme (zBsp PDCA oder auch Six Sigma als Methoden)
Qualitätsmanagementsystem (QMS)	System	- Formalisiert - Proaktiv	Wie setzen wir QM um?	Struktur, Prozesse, Nachweise	Formalisiertes, dokumentiertes System zur Umsetzung des QM → Auditierbar (zBsp ISO 9001, richtet sich nach PDCA)	- Dokumentierte Prozesse - Verfahrensanweisungen - Auditprogramm - KPI-System - Management Review - Korrekturmassnahmen
Qualitätssicherung (QS)	Operativ	Reaktiv	Erfüllt das Produkt die Anforderungen?	Prüfen, messen, kontrollieren	Operative, prüfende Tätigkeiten zur Sicherstellung der Produkt- / Servicekonformität	- Wareneingangsprüfung - In-Process-Kontrollen - Endprüfungen - Messmittelmanagement - Prüfpläne - Freigaben / Sperrungen

QM

Grundprinzipien

- **Kundenorientierung**
- **Führung & Einbindung der Mitarbeitenden**
- **Prozessorientierung**
- **Faktenbasierte Entscheidungen**
- **Beziehungsmanagement**
- **Kontinuierliche Verbesserung (KVP)**

QM → Grundprinzipien



Kundenorientierung

- Qualität definiert sich durch die Erwartungen und Anforderungen des Kunden
- Fokus auf Nutzen, Verlässlichkeit und Erfahrung
- Entscheidungen und Verbesserungen werden am Kundenwert ausgerichtet

Führung & Einbindung der Mitarbeitenden

- Führung setzt Richtung, Prioritäten und Rahmenbedingungen
- Mitarbeitende tragen Qualität im täglichen Handeln
- Qualität entsteht durch Verantwortung, Kompetenz und Beteiligung

Prozessorientierung

- Qualität entsteht in Prozessen, nicht in Endkontrollen
- Klare Abläufe, Rollen und Schnittstellen reduzieren Fehler
- Stabilität und Reproduzierbarkeit sind zentrale Ziele

Faktenbasierte Entscheidungen

- Entscheidungen basieren auf Daten, Analysen und messbaren Ergebnissen
- Transparenz über Leistung, Abweichungen und Ursachen
- Grundlage für wirksame Verbesserungen

Beziehungsmanagement

- Qualität entsteht im Zusammenspiel mit Lieferanten, Partnern und internen Stakeholdern
- Klare Erwartungen, Zusammenarbeit und Vertrauen sichern Stabilität
- Fokus auf langfristige, leistungsfähige Beziehungen

Kontinuierliche Verbesserung (KVP)

- Verbesserung ist ein dauerhafter Prozess, kein Projekt
- Kleine, stetige Schritte erzeugen nachhaltige Wirkung
- KVP ist Denkhaltung und Bestandteil des täglichen Arbeitens

QM

KVP als Kern

- **KVP als Grundhaltung**
- **KAIZEN als Prinzip**
- **PDCA als methodischer Rahmen**
- **Rolle von KVP im QM**

QM → KVP als Kern



KVP als Grundhaltung

- KVP ist ein **dauerhafter Prozess**, kein einmaliges Projekt
- Ziel: Schrittweise Optimierung von Abläufen, Qualität und Effizienz
- Verbesserungen entstehen im täglichen Arbeiten, nicht in Sonderinitiativen

KAIZEN als Prinzip

- Fokus auf kleine, stetige Veränderungen
- Beteiligung aller Mitarbeitenden
- Fehler und Abweichungen werden als **Verbesserungspotenzial** verstanden

PDCA als methodischer Rahmen

- **Plan:** Problem verstehen, Ziel definieren, Ursache analysieren
- **Do:** Lösung testen
- **Check:** Wirkung prüfen
- **Act:** Standardisieren oder nachjustieren

PDCA schafft Struktur und Wiederholbarkeit im Verbesserungsprozess

Rolle von KVP im QM

- KVP operationalisiert die QM-Grundprinzipien
- Verbindet Daten, Prozesse und Mitarbeitende
- Macht Qualität messbar, steuerbar und nachhaltig

KAIZEN und **PDCA** werden in diesen Präsentationen vertiefter betrachtet



QM Methoden & Werkzeuge

- **Lean Management**

(Rahmen & Philosophie)

- **KAIZEN (Lean-Prinzip von KVP)**

(Methodische Umsetzung: PDCA)

- **Werkzeuge zur Analyse, Verbesserung und Stabilisierung**

- **Prozessmapping & Visualisierung**
- **Ishikawa / Ursache-Wirkung-Diagramm**
- **SPC** (Statistical Process Control) / **Regelkarten**
- **5S** (Sortieren, System, Sauber, Standards, Selbstdisziplin)
- **Wertstromanalyse**

- **Six Sigma / Lean Six Sigma**

- **Ergänzender datenbasierter Ansatz**

QM → Methoden & Werkzeuge

Lean Management (Rahmen & Philosophie)

- Fokus auf Wertschöpfung, Fluss und Eliminierung von Verschwendung
- Ziel: Stabile, effiziente, robuste Prozesse
- Lean definiert die Grundhaltung und den organisatorischen Rahmen

KAIZEN (Lean-Prinzip von KVP)

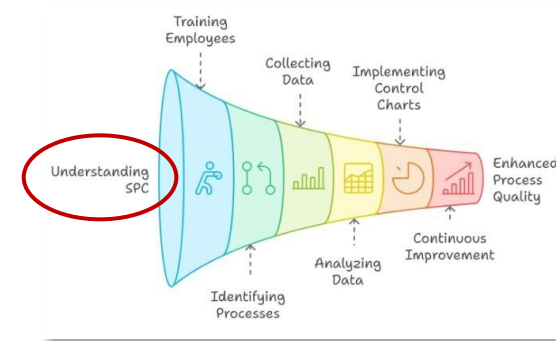
→ Methodische Umsetzung mit PDCA

- Kleine, stetige Verbesserungen im täglichen Arbeiten
- Beteiligung aller Mitarbeitenden
- KAIZEN operationalisiert Lean im Alltag

Six Sigma / Lean Six Sigma

→ Ergänzender datenbasierter Ansatz

- Fokus: Variation reduzieren, Prozessfähigkeit erhöhen
- Ergänzt Lean durch statistische Tiefe
- Vorgehen für *existierend*: **DMAIC** (Define–Measure–Analyze–Improve–Control)
- Vorgehen für *neu*: **DMADV** (Define Measure–Analyze–Design–Verify)



Werkzeuge zur Analyse, Verbesserung und Stabilisierung

→ Diese Werkzeuge werden in Lean, KAIZEN und PDCA eingesetzt

Prozessmapping & Visualisierung

- Abläufe, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten sichtbar machen
- Grundlage für Verbesserungen und Standardisierung

Ishikawa / Ursache-Wirkung-Diagramm

- Strukturierte Ursachenanalyse
- Identifikation von Einflussfaktoren

SPC (Statistical Process Control) / Regelkarten

- Prozessstabilität überwachen
- Abweichungen frühzeitig erkennen

5S (Sortieren, System, Sauber, Standards, Selbstdisziplin)

- Ordnung, Sauberkeit, Stabilität
- Grundlage für Prozessdisziplin und Standards

Wertstromanalyse

- Prozessfluss ganzheitlich verstehen
- Engpässe, Verschwendung und Potenziale identifizieren



QM(S)

ISO als Orientierung

- **ISO als QMS-Referenzrahmen**
- **Relevanz für QM**
- **Beziehung zu Lean, KAIZEN, PDCA und Six Sigma**
- **Nutzen der ISO-Orientierung**

QM(S) → ISO als Orientierung



ISO als QMS-Referenzrahmen

- ISO-Normen bieten eine **strukturierte Grundlage**, um Qualität systematisch zu steuern
- Sie definieren **Anforderungen**, aber keine Methoden
- ISO dient als **Orientierung**, nicht als Ersatz für QM-Prinzipien oder KVP

Relevanz für QM

- ISO schafft **Transparenz, Vergleichbarkeit** und **Verlässlichkeit**
- Unterstützt Organisationen bei **Risikominimierung, Prozessstabilität** und **Nachweisbarkeit**
- Fördert **Standardisierung** und **kontinuierliche Verbesserung**

Beziehung zu Lean, KAIZEN, PDCA und Six Sigma

- ISO gibt den **Rahmen**, Lean / KAIZEN / Six Sigma liefern die **Methoden**
- ISO fordert KVP und Lean / KAIZEN operationalisieren ihn
- Im ISO-System ist PDCA der **Mechanismus**, um Abweichungen sichtbar zu machen und Verbesserungen verbindlich umzusetzen
- Six Sigma ergänzt ISO durch **datenbasierte Prozessfähigkeit**

Nutzen der ISO-Orientierung

- Klare Struktur für Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten
- Grundlage für Audits, Compliance und Zertifizierungen
- Stärkt Vertrauen bei Kunden, Partnern und Stakeholdern

ISO, QMS, KAIZEN und PDCA werden in diesen Präsentationen vertiefter betrachtet



QM

Anwendung & Wertschöpfung

- **Operative Anwendung**
- **Strategische Anwendung**
- **Wertschöpfung**
- **Kernnutzen**

QM → Anwendung & Wertschöpfung



Operative Anwendung

- KVP als tägliche Problemlösung (KAIZEN + PDCA)
- Standardarbeit als Grundlage für Stabilität
- Prozessmapping zur Identifikation von Engpässen und Verschwendung
- SPC zur Überwachung von Prozessfähigkeit und Trends

Strategische Anwendung

- Lean zur Optimierung von Wertströmen
- KAIZEN zur Verankerung einer lernenden Organisation
- Six Sigma zur Reduktion von Variation und Fehlerkosten
- ISO / QMS zur strukturierten Steuerung, Nachweisbarkeit und Risikominimierung

Wertschöpfung

- **Stabilität:** Reproduzierbare Ergebnisse, weniger Fehler, weniger Nacharbeit
- **Effizienz:** Kürzere Durchlaufzeiten, geringere Kosten, bessere Ressourcennutzung
- **Transparenz:** Klare Prozesse, messbare Leistung, faktenbasierte Entscheidungen
- **Risikominimierung:** Robuste Prozesse, frühzeitige Abweichungserkennung
- **Kundennutzen:** Höhere Zuverlässigkeit, Vertrauen, bessere Marktposition

Kernnutzen

- QM schafft Wert, indem es Variation reduziert, Fluss verbessert und Lernen institutionalisiert

QM

Herausforderung & Zukunftstrends

- **Komplexität & Geschwindigkeit**
- **Datenqualität & Transparenz**
- **Fachkräftemangel & Kompetenzaufbau**
- **Digitalisierung & Automatisierung**
- **Kultur & Veränderungsbereitschaft**
- **Integration von Lean, KAIZEN, Six Sigma & ISO**
- **Warum QM-Initiativen scheitern**
 - **Die Konsequenz für Unternehmen**
 - **Der entstehende Bedarf**

QM → Herausforderung & Zukunftstrends



Komplexität & Geschwindigkeit

- Märkte, Technologien und Lieferketten verändern sich schneller als klassische QM-Systeme reagieren können
- Steigende Anforderungen an Agilität, Anpassungsfähigkeit und Entscheidungsqualität

Datenqualität & Transparenz

- Zunehmende Abhängigkeit von Daten für Entscheidungen
- Schlechte Datenqualität führt zu Fehlsteuerung, falschen Massnahmen und ineffizientem KVP

Fachkräftemangel & Kompetenzaufbau

- QM erfordert Problemlösekompetenz, Prozessverständnis und Methodenwissen
- Organisationen kämpfen mit Know-how-Verlust, fehlender Ausbildung und Überlastung

Digitalisierung & Automatisierung

- *Chancen:* Echtzeitdaten, Prozessüberwachung, Predictive Quality
- *Risiken:* Komplexere Systeme, Abhängigkeit von IT, neue Fehlerquellen

Kultur & Veränderungsbereitschaft

- KVP scheitert selten an Methoden, sondern an Verhalten
- Widerstand, Silos, fehlende Führungsklarheit bremsen Verbesserungen

Integration von Lean, KAIZEN, Six Sigma & ISO

- *Herausforderung:* Methodenvielfalt sinnvoll kombinieren
- *Trend:* Integrierte, pragmatische QM-Systeme statt Methodenzoo

QM → Herausforderung & Zukunftstrends



Warum QM-Initiativen scheitern (und woran es wirklich liegt)

- Methoden werden **eingeführt**, aber nicht **systemisch integriert**
- Standards werden **dokumentiert**, aber nicht **geführt**
- Verbesserungen werden **gestartet**, aber nicht **stabilisiert**
- ISO wird **erfüllt**, aber nicht **wirksam gelebt**
- Lean wird **implementiert**, aber nicht in **Führung verankert**

QM scheitert selten an fehlendem Wissen, sondern an fehlender Integration in Strukturen, Führung und Alltag.

→ **QM ist ein Führungs- und Strukturthema**

Die Konsequenz für Unternehmen

- Methoden verpuffen ohne Wirkung
- Standards bleiben Papier
- Verbesserungen brechen wieder ein
- Führung verliert Steuerbarkeit
- Systeme liefern keine Ergebnisse

Der entstehende Bedarf

- Unternehmen brauchen Unterstützung dort, wo es wirklich klemmt:
 - Bei der wirksamen Verankerung, Stabilisierung und Führung von QM-Systemen

QM

Schlussfolgerung & Kernaussage

- **QM ist Führungsarbeit**
- **KVP ist der operative Motor**
- **Lean, KAIZEN, Six Sigma & ISO wirken gemeinsam**
- **Wert entsteht durch Umsetzung**
- **Kernaussage**

QM → Schlussfolgerung & Kernaussage



QM ist Führungsarbeit

- Qualität entsteht durch Entscheidungen, Verhalten und Konsequenz
- Führung setzt Richtung, Prioritäten und Standards → Fehlerkosten sind kein Qualitätsproblem, sondern ein Managementproblem

KVP ist der operative Motor

- KAIZEN + PDCA = Tägliche Problemlösung statt Feuerwehractionen
- Kleine, kontinuierliche Schritte erzeugen nachhaltige Wirkung

Lean, KAIZEN, Six Sigma & ISO wirken gemeinsam

- Lean / KAIZEN: Kultur, Fluss, Verschwendung eliminieren
- Six Sigma: Variation reduzieren, Prozessfähigkeit erhöhen
- ISO / QMS: Struktur, Stabilität, Nachweisbarkeit
- Zusammenspiel = Integriertes, wirksames QM

Wert entsteht durch Umsetzung

- Werkzeuge sind nur so gut wie ihre Anwendung
- Standards sind nur so stark wie ihre Einhaltung
- Verbesserungen zählen erst, wenn sie im Prozess sichtbar sind

Kernaussage

- QM ist kein Dokument, kein Projekt
→ **QM ist das Verhalten aller Beteiligten**
- Systeme unterstützen
- Methoden strukturieren
- Menschen erzeugen Qualität

„Qualität entsteht nicht durch Systeme, sondern durch das Verhalten der Menschen, die sie anwenden.“

QM *Kommunikation*

- **Kommunikation**
 - **Konfliktbewältigung**



Kommunikation → Konfliktbewältigung



Konflikte sind Teil der Weiterentwicklung

Veränderungen erzeugen Reibung. Wo Transparenz steigt oder Arbeitsweisen sich ändern, entstehen Spannungen. Ein professioneller Umgang mit Konflikten ist daher zentral, um Verbesserungen / Wandel stabil und nachhaltig umzusetzen.

Typische Konfliktformen

Konfliktart	Beschreibung
Zielkonflikt	Widersprüchliche Ziele behindern die Zusammenarbeit
Bewertungskonflikt	Unterschiedliche Meinungen, Werte und Normen führen zu Uneinigkeit
Verteilungskonflikt	Streit um Ressourcen wie Zeit, Geld, Aufgaben
Beziehungskonflikt	Persönliche Verletzungen, Missverständnisse, fehlende Wertschätzung
Rollenkonflikt	Unklare Verantwortlichkeiten, verdeckte Machtfragen
Machtkonflikt	Konkurrenzverhalten gegenüber Vorgesetzten oder Kollegen und Kolleginnen
Wertekonflikt	Keine gemeinsame Basis für Sichtweisen, moralische Spannungen

Warum sind Konflikte so schwierig?

- Emotionale Spannungen wirken oft unter der Oberfläche
- Sachliche Lösungen greifen nicht bei persönlichen Verletzungen
- Fehlende Kommunikation verschärft die Dynamik

Umgang mit Konflikten

- Konflikte früh erkennen und benennen
- Ursachen statt Symptome behandeln
- Rollen und Verantwortlichkeiten klären
- Moderation oder externe Unterstützung nutzen

Kommunikationsanteil	Beschreibung	Einfluss in %
Körpersprache	Gestik, Mimik, Atmung, Kleidung	> 50 %
Stimme	Leise, laut, lustlos	> 30 %
Sachaussage	Inhalt der Botschaft	< 20 %
Gestik und Mimik beeinflussen signifikant die Wirkung des Feedbacks! → Nonverbale Kommunikation = 80%		



« *C'est le ton qui fait la musique* »
« *Wie man in den Wald ruft, so kommt's zurück* »



Fragen und Antworten

