
INHALTSVERZEICHNIS

1. VERANTWORTUNG DER LEITUNG	2
1.1 VERPFLICHTUNG DER LEITUNG.....	2
1.2 KUNDENORIENTIERUNG.....	3
1.3 QUALITÄTSPOLITIK.....	4
1.4 PLANUNG	6
1.4.1 Qualitätsziel.....	6
1.4.2 Planung des Qualitätsmanagementsystems.....	6
1.5 VERANTWORTUNG, BEFUGNIS UND KOMMUNIKATION.....	7
1.5.1 Verantwortung und Befugnis.....	8
1.5.2 Beauftragter der obersten Leitung	8
1.5.3 Interne Kommunikation	10
1.6 MANAGEMENTBEWERTUNG	10
1.6.1 Allgemeines.....	10
1.6.2 Eingaben für die Bewertung.....	11
1.6.3 Ergebnisse der Bewertung	11
2. ZUSAMMENFASSUNG	13
3. ABBILDUNGSVERZEICHNIS	14

1. Verantwortung der Leitung

1.1 Verpflichtung der Leitung

Welche wichtigen Rahmenbedingungen müssen in einem Unternehmen geschaffen werden, damit Qualitätsmanagement erfolgreich eingeführt und betrieben werden kann? Mit dieser Frage beschäftigt sich das Normkapitel "Verantwortung der Leitung", das im Folgenden näher zu betrachten ist.

Die Leitung des Unternehmens

- **motiviert die Führungskräfte für ein aktives Engagement im Rahmen des QM**
- **vermittelt den Mitarbeitern die Bedeutung des QMS**
- **vermittelt die Bedeutung der Einhaltung von Kundenanforderungen**
- **legt die Unternehmenspolitik und die Ziele fest**
- **stellt die erforderlichen Mittel zur Verfügung**
- **bewertet die Wirksamkeit des QM-Systems**
- **stellt die interne Kommunikation sicher**




Abb. 1: Die Leitung des Unternehmens

Die oberste Leitung muss der Verpflichtung nachkommen, Entwicklung und Verbesserung des QMS nachzuweisen. Sie muss die erforderlichen Maßnahmen, Ziele und Leitung der Organisation festlegen, eine Organisationsstruktur schaffen und Mittel bereitstellen. Darüber hinaus muss die oberste Leitung sowohl die derzeitigen Leistungen aufrechterhalten als auch eine ständige Verbesserung erreichen.

Der entsprechende Normtext des Kapitels 5.1 der DIN EN ISO 9001 lautet:

5.1 Verpflichtung der Leitung

Die oberste Leitung muss ihre Selbstverpflichtung bezüglich der Entwicklung und Verwirklichung des Qualitätsmanagementsystems und der ständigen Verbesserung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems nachweisen, indem sie

- a) der Organisation die Bedeutung der Erfüllung der Kundenanforderungen sowie der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen vermittelt,*
- b) die Qualitätspolitik festlegt,*
- c) sicherstellt, dass die Qualitätsziele festgelegt werden,*
- d) Managementbewertungen durchführt und*
- e) die Verfügbarkeit von Ressourcen sicherstellt.*

Wir erinnern uns, was Qualitätsmanagement bedeutet:

- Qualitätsmanagement heißt zum einen: Qualität wird nicht mehr nur passiv erprüft oder gesichert. Qualität wird aktiv beherrscht, also gemanagt.
- Qualitätsmanagement heißt zum anderen aber auch: Qualität liegt nicht allein in der Verantwortung der innerbetrieblichen Qualitätsabteilung. Qualität ist **"Chefsache"**, d. h. eine wichtige Aufgabe des Managements.

Dass Qualität in erster Linie Aufgabe der Unternehmensleitung ist, wird von der DIN EN ISO 9001 nachdrücklich betont. Die Aufgaben und Anforderungen an die oberste Leitung finden wir in der Norm im Abschnitt 5 „Verantwortung der Leitung“.

In diesem Normabschnitt wird definiert, dass die Unternehmensführung für Qualität verantwortlich ist und daher die geeigneten Rahmenbedingungen für ein funktionierendes QM-System schaffen muss.

Verantwortung der Leitung heißt: Die Unternehmensführung muss die geeigneten Rahmenbedingungen für ein funktionierendes QM-System schaffen.

1.2 Kundenorientierung

Jeder Organisation stehen mehrere unterschiedliche Gruppen von interessierten Parteien mit ihren jeweils spezifischen Forderungen und Erwartungen gegenüber.

Dazu können z.B. gehören:

- Kunden und Endabnehmer,
- Menschen in der Organisation,
- Eigentümer/Investoren einschließlich Aktionäre, Einzelpersonen oder Gruppen einschließlich des öffentlichen Sektors, die ein spezielles Interesse an der Organisation haben,
- Lieferanten und Partner und
- die Gesellschaft, verstanden als die von der Organisation betroffene Gemeinschaft und Öffentlichkeit.

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass

- **Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden ermittelt und mit dem Ziel der Erhöhung der Kundenzufriedenheit erfüllt werden,**
- **Produktbezogene Verpflichtungen einschließlich behördlicher und gesetzlicher Anforderungen berücksichtigt werden**
- **Die erreichte Kundenzufriedenheit gemessen wird**




Abb. 2: Kundenorientierung

Die Organisation muss sicherstellen, dass diese Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden festgestellt, in entsprechende Forderungen umgesetzt und mit dem Ziel der Kundenzufriedenheit erfüllt werden. Ziel ist es, die Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden zu orientieren.

Der Normentext dazu lautet:

5.2 Kundenorientierung

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Kundenanforderungen ermittelt und mit dem Ziel der Erhöhung der Kundenzufriedenheit erfüllt werden.

Zur Erfüllung der Erfordernisse und Erwartungen aller interessierten Parteien sollte die Organisation folgende Forderungen erfüllen:

- Ermittlung und Bewertung der Anforderungen und Erwartungen aller interessierten Parteien,
- Aufrechterhaltung einer ausgewogenen Reaktion auf die Erfordernisse und Erwartungen in Forderungen,
- Umsetzung der Erfordernisse und Erwartungen in Forderungen,
- Bekanntmachung der Forderungen auf allen Ebenen der Organisation,
- Verbesserung aller Prozesse zur Wertschöpfung für interessierte Parteien.

Es genügt nicht, schriftlich formulierte Anforderungen der Kunden zu erfüllen.

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass ebenso

- nicht formulierte Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden ermittelt werden
- alle produktbezogenen Verpflichtungen, z.B. gesetzliche Vorschriften, Normen usw. erfüllt werden.

Der Erfolg der Organisation ist davon abhängig, inwieweit sie die Erfordernisse und Erwartungen von Kunden, einschließlich anderer interessierter Parteien versteht und erfüllt. Sie sollte danach streben die aktuellen und künftigen Erwartungen der Kunden wie auch die Erwartungen anderer interessierter Parteien zu übertreffen.

Dies kann in der Praxis nur dann realisiert werden, wenn die oberste Leitung das Verständnis der Mitarbeiter für die Erfüllung der Kundenwünsche fördert und alle Mitarbeiter in die Ermittlung der Kundenerwartungen einbezieht.

1.3 Qualitätspolitik

Eine weitere Forderung der DIN EN ISO 9001, die in der Verantwortung der Leitung liegt, ist das Erstellen einer unternehmenseigenen Qualitätspolitik. Bei der Festlegung ihrer Qualitätspolitik sollte die Leitung folgendes mit einbeziehen:

- erwartetes Niveau der Kundenzufriedenheit,
- Erfordernisse anderer interessierten Parteien,
- Gelegenheiten und Erfordernisse zur ständigen Verbesserung,
- benötigte Mittel und
- Beiträge von Lieferanten und Partnern.

Die wirksam formulierte und vermittelte Qualitätspolitik soll folgende Bedingungen erfüllen:

- mit der Strategie und den Grundsätzen der Organisation vereinbar sein,
- eine Rahmen bieten, für die Ableitung von Qualitätszielen
- ständige Verbesserung und Kundenzufriedenheit zum Gegenstand haben
- die Bedeutung von Qualität und der Qualitätsorientierung für die Organisation verdeutlichen,
- die Verpflichtung der obersten Leitung für Qualität und für die Bereitstellung der erforderlichen Mittel verdeutlichen,
- im gesamten Unternehmen bekannt und verstanden sein.

Der dazugehörige Normentext im Kapitel 5.3 der DIN EN ISO 9001 lautet:

5.3 Qualitätspolitik

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Qualitätspolitik

- a) für den Zweck der Organisation angemessen ist,*
- b) eine Verpflichtung zur Erfüllung von Anforderungen und zur ständigen Verbesserung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems enthält,*
- c) einen Rahmen zum Festlegen und Bewerten von Qualitätszielen bietet,*
- d) in der Organisation vermittelt und verstanden wird und*
- e) auf ihre fortdauernde Angemessenheit bewertet wird.*

Die Qualitätspolitik hat eine wichtige Bedeutung für das Funktionieren eines QM-Systems. Denn nur wer das Ziel kennt, kann den Weg dorthin finden. Oder anders gesagt: Je klarer die oberste Leitung eines Unternehmens sich zur Qualität verpflichtet und ihre grundsätzlichen Ziele, Strategien und Vorgehensweisen offen legt, um so leichter fällt es dem einzelnen Mitarbeiter, das gemeinsame Ziel zu erkennen und in der täglichen Arbeit entsprechend zu handeln.

Eine klar formulierte Qualitätspolitik, in der die Unternehmensleitung den oben genannten Verpflichtungen nachkommt, ist daher, ein unverzichtbarer Baustein für jedes gut funktionierende QM-System. Vorausgesetzt, dass alle Mitarbeiter die geltende Qualitätspolitik auch wirklich kennen, sie verstehen und tatsächlich danach handeln. Dies sicherzustellen, ist laut Normentext ebenfalls eine wichtige Aufgabe des Managements.

Eine klar formulierte Qualitätspolitik ist ein unverzichtbarer Baustein für ein QM-System nach DIN EN ISO 9001.

An dieser Stelle soll nun ein Beispiel gegeben werden, wie eine Qualitätspolitik formuliert sein könnte und welche Verantwortung die Unternehmensleitung in diesem Zusammenhang hat:

Die Unternehmensleitung der Firma Mustermann hat sich zur Einführung eines QM-Systems nach DIN EN ISO 9001 entschlossen. Da sich die fünf Geschäftsführer darüber einig sind, dass sie selbst am besten wissen, welche Ziele, Strategien und Grundsätze ihr Unternehmen verfolgt, formulieren diese in einer intensiven Wochenendsitzung gemeinsam folgende Qualitätspolitik:

Auszug aus der Qualitätspolitik der Firma Mustermann:

- *Unser QM-System ist darauf ausgerichtet, die Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen ständig zu verbessern und sie an die technischen und wirtschaftlichen Anforderungen unserer Kunden anzupassen, mit dem Ziel, eine größtmögliche Kundenzufriedenheit zu erreichen.*
- *Das Denken und Handeln jedes einzelnen im Unternehmen muss auf die Anforderungen und Wünsche der internen und externen Kunden ausgerichtet sein. Denn für Qualität ist jeder verantwortlich, egal ob Mitarbeiter oder Führungskraft.*
- *Im Vordergrund unserer Aktivitäten steht die Fehlervermeidung, nicht die Fehlerbeseitigung. Durch vorbeugende Maßnahmen produzieren wir Qualität von Anfang an!*

Diese Qualitätspolitik wurde von der Unternehmensleitung schriftlich festgelegt und durch Unterschrift als verbindlich erklärt. Über eine Betriebsversammlung und einen Aushang am schwarzen Brett wurde sie den Mitarbeitern vorgestellt.

1.4 Planung

1.4.1 Qualitätsziele

Aus der Qualitätspolitik muss die oberste Leitung konkrete Qualitätsziele ableiten. Diese Ziele müssen messbar sein, z.B. über die Festlegung von Kennzahlen. Die Qualitätsziele müssen für alle Funktionsbereiche und Ebenen im Unternehmen definiert werden, die von den Zielen berührt werden.

Der entsprechende Normentext lautet:

5.4.1 Qualitätsziele

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass für zutreffende Funktionsbereiche und Ebenen innerhalb der Organisation Qualitätsziele einschließlich derer, die für die Erfüllung der Anforderungen an Produkte erforderlich sind, festgelegt sind. Die Qualitätsziele müssen messbar sein und mit der Qualitätspolitik im Einklang stehen.

Gehen wir zurück zu unserer Firma Mustermann.

Damit die im vorherigen Kapitel allgemein gehaltene Qualitätspolitik praktisch umgesetzt werden kann, wurden in Absprache mit den betroffenen Abteilungen von der Geschäftsleitung konkrete **Qualitätsziele** formuliert. Bis zum Ablauf des Geschäftsjahres will die Firma Mustermann folgendes erreichen:

- Reduzierung der Produktausschüsse von 0,5% der produzierten Menge auf 0,25% innerhalb eines Jahres.
- Jede Abteilung liefert innerhalb eines Jahres mindestens einen Verbesserungsvorschlag mit konkretem Produktbezug
- Steigerung der gemessenen Kundenzufriedenheit um 5%.
- Einhaltung von Terminzusagen bei mindestens 95 Prozent der Aufträge.
- Senkung der Fehlleistungskosten um zehn Prozent im Vergleich zum Vorjahr.
- Einführung und Aufrechterhaltung eines QM-Systems nach DIN EN ISO 9001.

Wichtig für die Formulierung der Qualitätsziele ist es, dass diese messbar sind und deren Erreichung somit überprüfbar ist. Die Ziele müssen sich auf konkrete Qualitätsmerkmale beziehen.

1.4.2 Planung des Qualitätsmanagementsystems


Nehmen wir an dieser Stelle einmal an, ein Unternehmen hat ein QM-System aufgebaut. Alle Verantwortlichkeiten sind definiert, Abläufe und Verfahren sind festgelegt. Das QM-System funktioniert, der Laden läuft sozusagen wie geschmiert. Dann allerdings kommt ein Kunde und verlangt ein neues Produkt, das bisher von dem Unternehmen nicht hergestellt wurde.

Eine Situation die zeigt, dass ein QM-System nie ganz fertig sein kann und ständig weiterentwickelt werden muss. Denn ganz gleichgültig, ob neue Produkte gefragt sind oder neue Dienstleistungen entwickelt werden müssen, ob neue Fertigungsverfahren oder neue Maschinen eingeführt werden: Ein Unternehmen ist kein statisches Gebilde und muss ständig auf neue Anforderungen reagieren.

Damit diese Anpassung an Neues in einem Unternehmen ohne Qualitätseinbußen erfolgt, fordert die DIN EN ISO 9001 die **Qualitätsplanung** (5.4.2). Qualitätsplanung heißt: Für jedes Produkt, jedes Projekt, also auch die Anpassung des QM-Systems und dessen Prozesse, jede Dienstleistung oder jeden Vertrag muss ein Unternehmen neu planen und festlegen, wie die gestellten Qualitätsforderungen (z.B. Kundenforderungen oder Sicherheitsanforderungen) erfüllt werden sollen, und zwar **bevor** es losgeht. Hierzu zählt auch die Planung, wie man die vorher festgelegten Ziele erreichen will.

Anforderungen an Qualitätsziele

- sind festgelegt für zutreffende Funktionsbereiche und Ebenen
- müssen messbar sein
- berücksichtigen die Erfüllung der Produkthanforderungen
- stehen im Einklang mit der Qualitätspolitik



Planung des QM-Systems

- um Qualitätsziele zu erreichen (Maßnahmenplanung)
- um das QM-System aufrechtzuerhalten (auch bei Änderungen)

Abb. 3: Qualitätsplanung

Die Pläne sollten regelmäßig (bei Veränderungen der Lage der Organisation) auf ihre Zweckmäßigkeit hin überprüft und bei Bedarf überarbeitet werden.

Der entsprechende Normentext lautet:

5.4.2 Planung des Qualitätsmanagementsystems

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass

- a) die Planung des Qualitätsmanagementsystems erfolgt, um die in Abschnitt 4.1 angegebenen Anforderungen zu erfüllen und die Qualitätsziele zu erreichen, und*
- b) die Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagementsystems aufrechterhalten bleibt, wenn Änderungen am Qualitätsmanagementsystem geplant und umgesetzt werden.*

Ein Unternehmen soll nicht einfach aufs Geratewohl mit der Einführung eines QM-Systems, eines Projektes oder eines Produktes beginnen, sondern alle beabsichtigten Prozesse vorher sorgfältig planen. Das ist die wesentliche Aussage dieses Normenabschnittes. Je besser und detaillierter etwas geplant ist, umso besser und reibungsloser funktioniert es anschließend. Dadurch können nachträgliche Korrekturmaßnahmen, wie z.B. Nachbesserungen, deutlich reduziert bzw. ganz vermieden werden.

Eine Produktion ohne Qualitätsplanung lässt sich z.B. gut mit einem Einkauf ohne Einkaufsliste vergleichen. Dieser ungeplante Vorgang dauert nicht nur meistens viel länger, er ist häufig auch erheblich teurer als eine geplante Aktion mit vorher erstelltem Einkaufszettel. Wer nicht genau weiß, was er eigentlich will, steht oft lange unschlüssig vor den Regalen, greift sich schließlich dies und jenes und stellt Zuhause dann nicht selten fest, dass er zwar jede Menge gekauft, das Wichtigste aber vergessen hat.

1.5 Verantwortung, Befugnis und Kommunikation

Mit dem Erstellen der Qualitätspolitik, der Qualitätsziele und der zugehörigen Planung ist die Unternehmensleitung noch nicht aus ihrer Verantwortung für das QM-System entlassen. Unter dem QM-Abschnitt "Verantwortung der Leitung" fordert die DIN EN ISO 9001 als weitere wichtige Rahmenbedingung von der obersten Führung auch klare Regelung zu Verantwortungen, Befugnissen und Kommunikation.

1.5.1 Verantwortung und Befugnis

Verantwortungen und Befugnisse innerhalb der Organisation müssen zur Erleichterung eines effektiven Qualitätsmanagements definiert und vermittelt werden. Die oberste Leitung muss die Verantwortung und Befugnis definieren und allen bekannt machen.

Der entsprechende Normentext dazu lautet:

5.5.1 Verantwortung und Befugnis

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Verantwortungen und Befugnisse innerhalb der Organisation festgelegt und bekannt gemacht werden.

Wie man diese Forderung konkret umsetzt, wird von der Norm – wie bei allen anderen QM-Abschnitten auch – nicht vorgeschrieben. In der Praxis geschieht diese Festlegung der Verantwortungen und Befugnisse zum einen durch die Dokumentation der Aufbauorganisation, die sich am übersichtlichsten in einem Organigramm darstellen lässt. Zum anderen werden Zuständigkeiten und Befugnisse aber auch durch Funktions- oder Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile oder Aufgabenbeschreibungen festgelegt und dokumentiert. Zu beachten ist auch die klare Regelung zur Stellvertretung.

Ein kleines Beispiel für die Auswirkung unklarer Zuständigkeiten und Befugnisse spiegelt der folgende Fall wider:

Ein Kunde ruft in einem Unternehmen an, um sich über ein defektes Radio zu beschweren, das er vor drei Tagen gekauft hat. Die Zentrale leitet ihn weiter an den Kundendienst. Der Kundendienst meint, dafür sei er nicht zuständig. Da es sich schließlich um einen Garantiefall handle, sei dies ein Problem des Vertriebes. Im Vertrieb ist jedoch leider niemand zu erreichen und so landet der inzwischen entnervte Kunde wieder bei der Zentrale. Dort wird ihm höflich mitgeteilt, man könne heute nichts für ihn tun, er möge sich doch morgen nochmals bemühen. Dass der Kunde mit einem unfeinen Kommentar über die Qualität dieses Unternehmens unsanft auflegt, kann ihm wohl kaum einer verübeln.

Bestimmt kennen Sie selbst auch Fälle, in denen Doppelarbeit geleistet, ein Vorgang verzögert oder ein Fehler verschleppt wurde, weil die Zuständigkeiten im Unternehmen nicht eindeutig geklärt waren. Nur wenn Mitarbeiter den Umfang, die Verantwortung und die Befugnisse ihrer Tätigkeit genau kennen und ihren Einfluss auf die Qualität der Produkte sowie des Unternehmens, ist ein reibungsloser Betriebsablauf möglich.

Die DIN EN ISO 9001 fordert von der Geschäftsleitung die klare Regelung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen.

1.5.2 Beauftragter der obersten Leitung

Dass die Unternehmensleitung – neben der Bereitstellung der dafür erforderlichen Mittel – eine besondere Verantwortung für das QM-System im Unternehmen trägt, wird auch durch den nachfolgenden Normenabschnitt nochmals nachdrücklich betont. Denn unter dem Kapitel 5.5.2 fordert die DIN EN ISO 9001, dass die Geschäftsleitung einen Verantwortlichen bestimmt, der sicherstellt, dass das QM-System des Unternehmens auch wirklich funktioniert.

Der entsprechende Normentext lautet:

5.5.2 Beauftragter der obersten Leitung

Die oberste Leitung muss ein Mitglied der Leitung der Organisation benennen, das, unabhängig von anderen Verantwortungen, die Verantwortung und Befugnis hat, die Folgendes einschließen:

- a) sicherzustellen, dass die für das Qualitätsmanagementsystem erforderlichen Prozesse eingeführt, verwirklicht und aufrechterhalten werden,
- b) der obersten Leitung über die Leistung des Qualitätsmanagementsystems und jegliche Notwendigkeit für Verbesserungen zu berichten und
- c) die Förderung des Bewusstseins über die Kundenanforderungen in der gesamten Organisation sicherzustellen.

ANMERKUNG: Die Verantwortung eines Beauftragten der obersten Leitung kann in Angelegenheiten des QM-Systems auch eine Verbindung mit externen Parteien einschließen.

Zwar wird in der Normenforderung hier von einem Mitglied des Führungskreises gesprochen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass der "Beauftragte der obersten Leitung", auch kurz Qualitätsbeauftragter (QB) genannt, Geschäftsführer sein muss. In der Praxis kann jedes geeignete Unternehmensmitglied diese Position erfüllen, vorausgesetzt, es wird von der obersten Leitung dazu beauftragt und somit dem Führungskreis zugeordnet. In der Praxis hat es sich bewährt, wenn der QB aus dem obersten Führungskreis benannt wird.

Der QB hat qualitätssichernde, qualitätsverbessernde und qualitätsfördernde Maßnahmen zu veranlassen, zu koordinieren und die Wirksamkeit dieser Maßnahmen zu überprüfen. In der Praxis erfüllt der QB häufig die folgenden Aufgaben:

Aufgaben des Qualitätsbeauftragten

QB Aufgaben in der Praxis sind häufig

- Projektmanagement zur Einführung und Dokumentation des QM-Systems
- Pflege und Weiterentwicklung des Systems
- Planung und Durchführung von Internen Audits
- Vorbereitung der Bewertung des QM-Systems (Managementbewertung)
- Einleitung von Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung
- Erstellung von Qualitätsberichten (Statistiken, Kosten, ...) und Berichten zur Leistungsfähigkeit des QM-Systems
- Planung und Durchführung von Schulungen zu qualitätsbezogenen Themen



Abb. 4: Aufgaben des QB

Es genügt also nicht, dass die Unternehmensleitung die Einführung eines QM-Systems beschließt und die entsprechenden Zielsetzungen vorgibt. Die Leitung trägt laut DIN EN ISO 9001 auch die Verantwortung dafür, dass das eingeführte QM-System tatsächlich auch wirkungsvoll arbeitet und aufrechterhalten wird. Der QB übernimmt eine wichtige Funktion im Rahmen dieser Aufgabe.

Um sicherzustellen, dass das QM-System wirklich funktioniert, fordert die DIN EN ISO 9001 von der Leitung die Benennung eines Qualitätsbeauftragten.

1.5.3 Interne Kommunikation

Die Leitung ist für die Festlegung und Umsetzung von Prozessen zur Bekanntmachung der Qualitätsforderungen, -ziele und -ergebnisse verantwortlich. Die Bereitstellung derartiger Informationen ist ein wichtiges Mittel für die Verbesserung und Integration der Mitarbeiter zur Erreichung der Qualitätsziele.

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass

- geeignete Prozesse der Internen Kommunikation eingeführt sind
- eine Kommunikation über die Wirksamkeit des QM-Systems stattfindet

Kommunikationsmittel:

- Besprechungen
- Einweisungen
- Aushänge und Veröffentlichungen
- Audiovisuelle und elektronische Medien




Abb. 5: Interne Kommunikation

Folgende Hilfsmittel können dabei von der obersten Leitung zur Verfügung gestellt werden:

- Besprechungen, Versammlungen, Schulungen und andere Zusammenkünfte,
- Anschlagtafeln, unternehmensinterne Zeitschriften/Magazine,
- audiovisuelle und elektronische Medien.

Gemäß der Norm steht dazu folgendes geschrieben:

5.5.3 Interne Kommunikation

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass geeignete Prozesse der Kommunikation innerhalb der Organisation eingeführt werden und dass eine Kommunikation über die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems stattfindet.

1.6 Managementbewertung

1.6.1 Allgemeines

Die Norm berücksichtigt, dass sich die Rahmenbedingungen eines Unternehmens ändern können. Aus diesem Grund fordert sie von der Unternehmensführung, dass sowohl die Wirksamkeit, als auch die Eignung des QM-Systems regelmäßig überprüft werden. Eine weitere Forderung im Abschnitt "Verantwortung der Leitung" lautet daher:

5.6.1 Allgemeines

Die oberste Leitung muss das Qualitätsmanagementsystem der Organisation in geplanten Abständen bewerten, um dessen fortdauernde Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sicherzustellen. Diese Bewertung muss die Bewertung von Möglichkeiten für Verbesserungen und den Änderungsbedarf für das Qualitätsmanagementsystem, einschließlich der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele enthalten.

Aufzeichnungen über die Managementbewertung müssen aufrechterhalten werden.

Die DIN EN ISO 9001 fordert von der Geschäftsleitung eine regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit und Eignung des installierten QM-Systems (QM-Review) in geplanten Abständen.

1.6.2 Eingaben für die Bewertung

Eine Möglichkeit der regelmäßigen Überprüfung der Wirksamkeit des QM-Systems durch die Unternehmensführung ist das Management-Review. In den meisten Unternehmen wird ein Review mindestens einmal im Jahr durchgeführt und hat folgende Inhalte:

- Überprüfung, ob die definierten Qualitätsziele erreicht wurden.
- Überprüfung, ob das QM-System das Erreichen dieser Ziele unterstützt hat.
- Überprüfung, ob die Maßnahmen, die im letzten Management-Review festgelegt wurden, Erfolg hatten.
- Analyse, ob und wo Verbesserungen möglich sind.
- Einleitung geeigneter Maßnahmen, wenn Schwachstellen entdeckt wurden.
- Aktualisierung der Qualitätsziele für das neue Jahr.

In der Norm ist definiert, welche Eingaben bei der Managementbewertung gezielt untersucht werden müssen.

5.6.2 Eingaben für die Bewertung

Eingaben für die Managementbewertung müssen Informationen zu Folgendem enthalten:

- a) Ergebnisse von Audits,*
- b) Rückmeldungen von Kunden,*
- c) Prozessleistung und Produktkonformität,*
- d) Status von Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen,*
- e) Folgemaßnahmen vorangegangener Managementbewertungen,*
- f) Änderungen, die sich auf das Qualitätsmanagementsystem auswirken könnten, und*
- g) Empfehlungen für Verbesserungen.*

1.6.3 Ergebnisse der Bewertung

Als Ergebnis der Managementbewertung muss die oberste Leitung konkrete Maßnahmen und Entscheidungen treffen. Die Maßnahmen müssen auf Verbesserungen gerichtet sein, die sowohl das QM-System als auch die Prozesse oder Produkte treffen. Darüber hinaus müssen Maßnahmen festgelegt werden, die die Bereitstellung der Mittel betreffen. Das entsprechende Normkapitel lautet wie folgt:

5.6.3 Ergebnisse der Bewertung

Die Ergebnisse der Managementbewertung müssen Entscheidungen und Maßnahmen zu Folgendem enthalten:

- a) Verbesserung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems und seiner Prozesse,*
- b) Produktverbesserung in Bezug auf Kundenanforderungen und*
- c) Bedarf an Ressourcen.*

2. Zusammenfassung

Das Kapitel "Verantwortung der Leitung" enthält Forderungen, welche für die Einführung eines QM-Systems und die ständige Verbesserung der Leistung einer Organisation unbedingt erforderlich sind.

Kundenorientierung ist ein wesentlicher Bestandteil eines Unternehmens und unterliegt daher auch besonders der Verantwortung der Geschäftsleitung. Die Geschäftsführung muss sicherstellen, dass Kundenbedürfnisse, -anforderungen und -erwartungen in verwertbare Anforderungen umgesetzt werden. Um die Erfüllung der Kundenforderungen an die Qualität der Produkte / Dienstleistungen umfassend gewährleisten, sind Maßnahmen zur Schaffung und Erhaltung eines kundenorientierten Bewusstseins der Mitarbeiter notwendig.

Die Qualitätspolitik ist das Aushängeschild der Organisation nach innen und nach außen. Hier werden wichtige Vorgaben für das Unternehmen gemacht und Aussagen zur Bedeutung von Qualität und des QM-Systems getroffen.

Durch die Leitung der Organisation wird eine einheitliche Zielsetzung der Organisation festgelegt, die das innere Umfeld schafft und aufrechterhält, in dem sich alle Mitarbeiter voll und ganz für die Erreichung der Organisationsziele einsetzen können. Dabei spielt die starke Kundenorientierung und der daraus resultierende Nutzen eine bedeutende Rolle für das Unternehmen.

Die oberste Leitung hat eine Leistungsbewertung im Prozess der strategischen Entscheidungsfindung festzulegen. Das Streben nach Qualitätsverbesserung muss fester Bestandteil der Organisationsstrategie sein. Dazu gehört auch die Bewertung und Überprüfung des QM-Systems, um sicherzustellen, dass ständige Verbesserung als treibende Kraft für die Organisationsentwicklung wirkt.

Die Sicherstellung der Kundenorientierung, die Festlegung der Qualitätspolitik, -ziele und -planung, die Einführung und Überwachung eines Qualitätsmanagement-Systems, welches sicherstellt, dass Produkte und Dienstleistungen den vorgegebenen Anforderungen und Erwartungen genügen, ist zentrale Aufgabe der obersten Leitung.

3. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Leitung des Unternehmens	2
Abb. 2: Kundenorientierung.....	3
Abb. 3: Qualitätsplanung	7
Abb. 4: Aufgaben des QB.....	9
Abb. 5: Interne Kommunikation	10