

1.9 Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen

- Lernziele:**
- den Zweck von Zertifizierungen nennen können
 - die Schritte eines Zertifizierungsablaufes beschreiben können

Die Idee, die Forderungen an ein Qualitätsmanagementsystem zu normieren und die Erfüllung durch Dritte zu zertifizieren, kommt ursprünglich aus Großbritannien.

Unternehmen werden durch Dritte, nämlich Zertifizierungsunternehmen, auditiert und erhalten ein Zertifikat. Zweck der Zertifikate ist es, gegenüber Kunden Vertrauen zu schaffen. Der Kunde muss nicht mehr selbst das Qualitätsmanagementsystem seines Lieferanten überprüfen.

1.9.1 Zweck der Zertifizierung

Welchen Zweck verfolgen die Unternehmen mit einem Zertifikat? Als Begründung für eine Zertifizierung nennen Unternehmer häufig:

- Verbessert die Kundenzufriedenheit
- Ist ein Marketinginstrument
- Bietet einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb
- Ist wichtig bei der Internationalisierung der Märkte
- Verbessert die Produktqualität

Der größte Nutzen einer Zertifizierung besteht oft in der Änderung der Unternehmenskultur. Viele Mitarbeiter müssen aktiv an der Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems arbeiten. Auch wird das Qualitätsmanagementsystem intern bekannt. Ein Nutzen für das Unternehmen ist manchmal die Prüfung durch die externen Auditoren. Die unabhängigen Auditoren sind in der Lage, als neutrale Dritte die Schwachstellen aufzuzeigen oder unnötige Aktivitäten aufzudecken.

1.9.2 Vorbereitung auf eine Zertifizierung

Bevor das Unternehmen eine Zertifizierung beantragt, muss es sein Qualitätsmanagementsystem so gestaltet haben, dass es die Forderungen der DIN EN ISO 9001 erfüllt. Dies wird es in einem internen Audit feststellen, um dann einen Antrag bei einem akkreditierten Zertifizierer⁴² zu stellen.

Die Zertifizierung ist privatrechtlich. Bei der Auswahl des Zertifizierungsunternehmens spielen neben der Akzeptanz der Kunden, der fachlichen Kompetenz und dem Ruf der Zertifizierungsgesellschaft auch die Kosten zunehmend eine Rolle.

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl zugelassener Zertifizierungsanbieter allein in Deutschland, die bei der Deutschen Akkreditierungsstelle GmbH (DAKKs GmbH) akkreditiert sind. Eine Liste kann bei der DAKKs angefragt werden.

1.9.3 Ablauf der Zertifizierung

In der Akkreditierungsnorm DIN EN ISO 17021 ist der Ablauf von Zertifizierungen international festgelegt worden. Für alle Managementsysteme sind erstmalige Zertifizierungsaudits (Initialisierungsaudit) in zwei Stufen durchzuführen. Die Stufen werden durch eine Vorstufe angebahnt.

Vorstufe

Die Vorstufe zum Zertifizierungsaudit beginnt mit ersten Kontaktgesprächen mit einem Zertifizierer. In dieser Vorstufe wird ein Antragsformular mit ersten Informationen über das QM-System ausgefüllt. Ein möglicher Bestandteil der Vorstufe ist ein einmaliges Voraudit.

Zertifizierungsaudit Stufe 1: Managementdokumentation prüfen, Zertifizierungsreife feststellen

Stufe 1 beinhaltet im Wesentlichen die Prüfung der Dokumente des Managementsystems des Unternehmens und die Planung des Zertifizierungsaudits Stufe 2. Als Ergebnis erstellt der Zertifizierer einen Bericht über die Reife des Qualitätsmanagementsystems. Gleichzeitig arbeitet er einen Auditplan für die Zertifizierungsstufe 2 aus.

⁴² Akkreditieren heißt: formal durch eine autorisierte Stelle feststellen, dass ein Zertifizierer fähig ist zu zertifizieren.

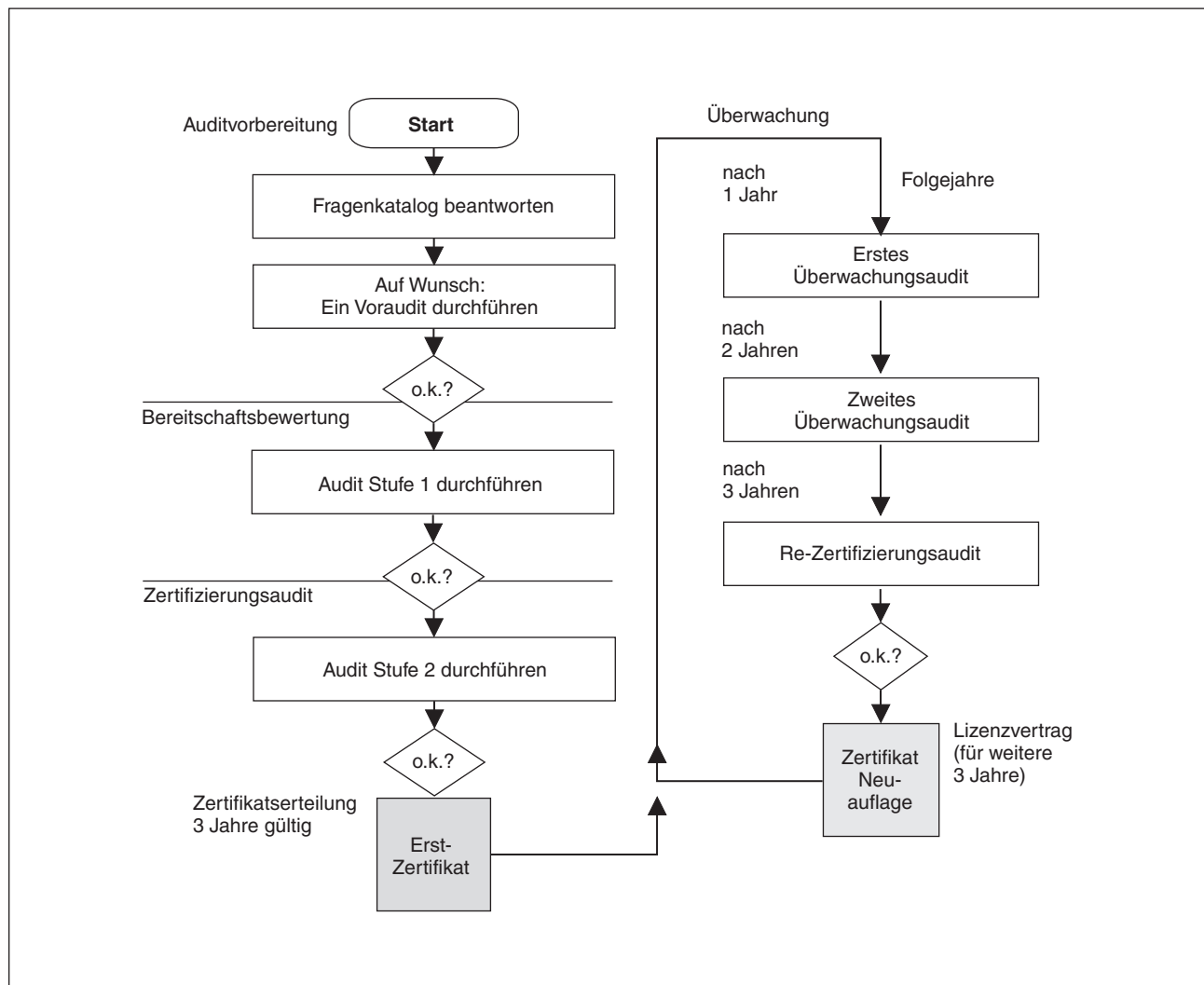


Abbildung 1-28: Ablauf einer Zertifizierung

Zertifizierungsaudit Stufe 2: Vor-Ort-Audit

Auditoren besuchen das Unternehmen und führen ein Systemaudit durch. Es sind akkreditierte Fachleute der jeweiligen Branche. Leitfaden für dieses professionelle Auditieren ist die Norm DIN EN ISO 19011. Der Auditleiter erstellt einen Bericht. Ein Zertifizierungsausschuss entscheidet und erteilt das Zertifikat auf drei Jahre Gültigkeit.

Jährliche Überwachungsaudits

Fällt das Zertifizierungsaudit positiv aus, so erwirbt das Unternehmen auf drei Jahre eine Zertifikatsurkunde. Es muss jedoch in jedem Folgejahr ein verkürztes externes Überwachungsaudit über sich ergehen lassen, um dieses dreijährige Zertifikat zu behalten. Im Überwachungsaudit auditiert der Zertifizierer stichprobenartig in einem verkürzten Auditverfahren einige Bereiche des Managementsystems.

Das erste Überwachungsaudit muss innerhalb von 12 Monaten nach der Zertifikatserteilung durchgeführt worden sein, sonst wird das Zertifikat ausgesetzt. Die Aussetzung gilt für eine Karenzzeit von drei Monaten. Danach wird das Zertifikat dem Unternehmen vollständig entzogen.

Rezertifizierungsaudit

Im Rezertifizierungsaudit wird wieder das gesamte Managementsystem auditiert. Spätestens am letzten Tag der vertraglichen Zertifizierungslaufzeit von drei Jahren muss ein Rezertifizierungsaudit abgeschlossen worden sein. Für das Unternehmen gilt es, früh genug das Rezertifizierungsaudit zu planen, um ein neues Zertifikat lückenlos an die Laufzeit des alten Zertifikats anzuschließen.

Der Nutzen von Zertifizierungen ist zunehmend umstritten. Immer mehr Unternehmen beschreiten den Weg der Selbstbewertung. Die Qualitätspreise, die zum Beispiel auf dem EFQM-Modell beruhen, legen eine Selbstbewertung zugrunde.

Mittlerweile bieten auch Zertifizierer Schulungs- und Dienstleistungsprodukte zur Selbstbewertung an.

1.10 Modelle der Qualitätspreise

- Lernziele:**
- Qualitätspreise als TQM-Modelle nennen können
 - das EFQM-Modell darstellen können

Neben der Normenreihe DIN EN ISO 9000 gibt es einen zweiten Modellansatz für Total Quality Management: es sind die Modelle für »Qualitätspreise«. Ihre Kriterien berücksichtigen das Total Quality Management Konzept viel weitgehender als es das Modell der Norm DIN EN ISO 9001 tut.

Historie

- Nach 1945 Die **Japaner** führen mit Unterstützung des amerikanischen Beraters W.E. Deming eine Qualitätsinitiative in ihrem Land zum Aufbau der Wirtschaft ein.
- 1951 **Deming Prize**, Japan
Die Union of Japanese Scientists and Engineers JUSE stiftet einen nationalen Qualitätspreis für umfassendes Qualitätsverständnis und herausragende Qualitätsleistungen. Der Deming Prize setzte damals bereits Kriterien, die der heutigen Total Quality Management Philosophie entsprechen. Er fordert Höchstleistungen im Unternehmen. Dieser Preis geht an Einzelpersonen und an Unternehmen. Er wird vom japanischen Kaiser überreicht und genießt sehr hohes Ansehen.
- 1980er-Jahre (30 Jahre nach der japanischen Initiative)
In den **USA** haben Industrie und Regierung Sorge über ihre rückläufige Produktivität und mangelhafte Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt. Man unternimmt Anstrengungen, um die Industrie wettbewerbsfähiger zu machen und ein höheres Qualitätsniveau zu erreichen. Vorbild ist dabei Japan. In den USA ruft der amerikanische Kongress 1987 den Malcolm Baldrige National Quality Award ins Leben.
- 1988 **Malcolm Baldrige⁴³ National Quality Award** (MBNQA), USA
Der Preis wird vom Präsidenten Ford verkündet. Tausende von Unternehmen übernehmen die Baldrige Preiskriterien als Vorgabe, obwohl sie diese Kriterien nie erreichen würden, und verbreiten so die TQM-Gedanken.
- 1988 Vierzehn europäische Unternehmen gründen als Antwort auf den amerikanischen Malcolm Baldrige National Quality Award eine gemeinnützige Organisation: die European Foundation for Quality Management **EFQM** in Brüssel.
- 1992 **European Excellence Award** (EEA), heute: **EFQM Global Award**
EFQM und die europäische Organisation für Qualität (EOQ) vergeben zum ersten Mal einen europäischen Qualitätspreis. Mit dem Preis werden Unternehmen gewürdigt, die herausragende Leistungen auf dem Gebiet Total Quality Management erbracht haben und so Vorbild für andere sind.
- 1997 **Ludwig-Erhard-Preis** (LEP), Deutschland
Die Spitzenverbände der Deutschen Wirtschaft (BDA,BDI,BGA,DIHT,HDE,ZDH) und die Vereine DGQ und VDI gründen die Initiative »Ludwig-Erhard-Preis«. Die Preiskriterien entsprechen dem EFQM Global Award. Führende Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft verleihen den Preis jeweils im November eines Jahres.

⁴³ Malcolm Baldrige war von 1981 bis 1987 Handelsminister der USA. Er kam 1987 bei einem Rodeounfall ums Leben. Baldrige war ein großes Organisations- und Führungstalent und hatte langfristig die Leistungsfähigkeit und Effektivität der Regierung erhöht. Ihm zu Ehren wurde der Qualitätspreis benannt.

1.10.1 Qualitätspreismodelle

Die Qualitätspreismodelle stellen sehr hohe Forderungen an die Unternehmen.

Im Unterschied zu DIN EN ISO 9001 fordern sie nicht einen Mindeststandard, den ein Unternehmen nachweisen soll. Sondern sie zeichnen nur die Bestleistung aus. Unternehmen können sich um den jeweiligen Qualitätspreis bewerben. Die beteiligten Unternehmen müssen sich selbst bewerten – auch das ist ein gravierender Unterschied zur Norm DIN EN ISO 9001 – und sie müssen diese Selbstbewertung vor sehr kompetenten »Assessoren« glaubhaft machen. Vor Allem müssen sie ihre Ergebnisse durch eine Vielzahl von Daten und Fakten beweisen. Eine hochkarätige Jury entscheidet dann über die Vergabe des Preises.

Es kam in den ersten Jahren mehrfach bei den Preismodellen vor, dass die Jurymitglieder keinen Award vergeben hatten, weil kein Unternehmen, das sich beworben hatte, die Kriterien hinreichend erreichte.

Beispiel einer Pressemitteilung zum deutschen Ludwig-Erhard-Preis im Jahr 2001:

»...Erstaunt nahmen die geladenen Gäste im Ludwig Erhard Haus in Berlin am Abend des 19. November bei einer feierlichen Veranstaltung die Bekanntgabe durch Herrn Hans-Olaf Henkel auf, der Ludwig-Erhard-Preis könne in diesem Jahr nicht vergeben werden. Keiner der angetretenen Bewerber hätte das für Preis und Auszeichnungen erforderliche Niveau von den Assessoren und der Jury zuerkannt bekommen. Dennoch: drei der insgesamt 13 Bewerber haben ihren Weg zu Spitzenleistungen so erfolgreich beschritten, dass ihnen die Urkunden als Finalist im Ludwig-Erhard-Preis 2001 verliehen werden konnten...«

Im Folgenden werden die bekanntesten Qualitätspreismodelle vorgestellt:

Deming Prize

Japan

Die Japaner bezeichnen Dr. W. Edward Deming als den »Vater der Qualitätsbewegung« in ihrem Land. Er war jahrzehntelang in Japan an der Entwicklung des Qualitätsmanagements beteiligt. Ihm zu Ehren wurde der Preis benannt. Der Deming-Preis ist seit 1951 die höchste Auszeichnung in Japan für Unternehmen, die das TQM-Konzept umgesetzt haben.

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA oder MBA)

USA

In den USA gab es die Bestrebung, Firmen auszuzeichnen, die sich besonders intensiv und erfolgreich für Qualität einsetzen. Hierfür wurde der Malcolm Baldrige National Quality Award ins Leben gerufen. Der Präsident der USA verleiht den Preis jährlich persönlich an die Gewinner. Auch wenn nur wenige Unternehmen sich bewarben, so erzielte die amerikanische Industrie dennoch großen Nutzen und Erfolge aus dem Preis: dies einfach dadurch, dass viele Unternehmen die Preiskriterien als Vorbild für ihre Aktivitäten nahmen und sie intern anwendeten – auch wenn ihnen klar war, dass sie weit entfernt von den Preisanforderungen waren.

EFQM Global Award (EGA)

weltweit

Eine Arbeitsgruppe in der EFQM entwickelte das EFQM-Modell. Unternehmen, die eine Selbstbewertung erfolgreich nach dem EFQM-Modell durchgeführt haben, können sich um den EFQM Global Award bewerben. Es ist ein ideeller Preis und ist nicht mit Geld dotiert. Anfangs wurde der Qualitätspreis nur für Großunternehmen ausgeschrieben. Heute können sich alle Unternehmensformen bewerben. Dabei werden bis zu 7 Sterne vergeben. Wer die siebte Stufe erreicht, erhält den Global Award.

Ludwig-Erhard-Preis (LEP)

Deutschland

Seit 1997 gibt es in Deutschland einen nationalen Qualitätspreis. Um den TQM-Gedanken weiter zu verbreiten, vergibt die Deutsche Gesellschaft für Qualität, DGQ e. V. jährlich den nationalen Ludwig-Erhard-Preis. Der Preis entspricht inhaltlich dem EFQM Global Award.

1.10.2 Das EFQM-Modell

Die Stiftung »European Foundation for Quality Management« in Brüssel, EFQM, entwickelte 1991 ein Modell für unternehmensweites »Qualitätsmanagement« (TQM). Das Modell wurde im Jahr 2019 völlig neu gestaltet und 2020 verabschiedet. Es unterscheidet sich vom vorherigen »EFQM-Modell für EXCELLENCE« und wird nur noch schlicht »EFQM-Modell« genannt.

Das aktuelle Modell aus dem Jahr 2020 ist nicht mehr eine Weiterführung der Normenmindestforderungen, z. B. der ISO 9000-Reihe hin zur sogenannten »Excellence«. Das Modell ist nach Auffassung seiner Autoren ein unabhängiger Handlungsrahmen des »Managens« geworden, der stark auf das zukünftige Verhalten und die Nachhaltigkeit ausgerichtet ist, um Veränderungen (»Transformation«) zu steuern und die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu verbessern.