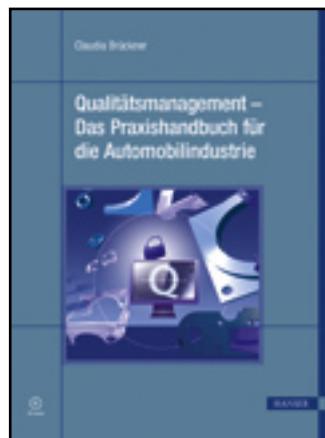


# HANSER



Leseprobe

Claudia Brückner

Qualitätsmanagement - Das Praxishandbuch für die Automobilindustrie

ISBN: 978-3-446-42337-4

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42337-4>

sowie im Buchhandel.

## 2.1 Planen und Umsetzen



Dieses Kapitel hilft Ihnen bei der Planung für die Einführung eines QM-Systems. Sie erhalten Tipps für das Projektmanagement sowie Hinweise, welche Schwierigkeiten auf Sie zukommen und wie Sie diese bewältigen können. Die Dokumentation der QM-Systeme erfolgt prozessorientiert, Basis sind also die Prozesse des jeweiligen Unternehmens. „Unter einem Prozess versteht man die Gesamtheit aufeinander einwirkender Vorgänge innerhalb eines Systems. So werden mittels Prozessen Materialien, Energien oder auch Informationen zu neuen Formen transformiert, gespeichert oder aber allererst transportiert“ (Gabler Verlag [Hrsg.], Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort Prozess). Auf das Prozessmanagement wird in Kapitel 3.1 näher eingegangen. Grundlegend für die Einführung eines QM-Systems ist aber ebenfalls die zugrunde liegende Norm bzw. Normen. Gute Voraussetzungen für eine Zertifizierung ist eine Vorlaufzeit von ca. zwölf Monaten, damit nicht nur die Vorgabedokumente existieren, sondern auch die Umsetzung im Unternehmen erkennbar ist.

### 2.1.1 Zielsetzung und Nutzen

Durch die Einführung eines QM-Systems werden alle Abläufe in einem Unternehmen organisiert und transparent dargestellt. Damit wird für Mitarbeiter die Grundlage geschaffen, nach klaren Strukturen zu arbeiten, und den Kunden die Sicherheit gegeben, dass das Unternehmen ihre Forderungen berücksichtigt. Die Dokumentation ist Basis für das jeweilige QM-System und dient als Nachweis der Qualitätsfähigkeit eines Unternehmens sowie als Organisationshandbuch, das als Nachschlagewerk aller wichtigen Qualitätsfragen von allen Mitarbeitern genutzt werden kann.

Bei der Einführung eines QM-Systems sind grundlegende Vorbereitungen und Vorüberlegungen notwendig. Es müssen die Vorteile und Risiken klar herausgestellt werden. Zudem muss die Unternehmensleitung vollständig hinter dem Projekt stehen, damit die Akzeptanz bei den Mitarbeitern vorhanden ist.

In der Praxis lassen sich jedoch auch Schwierigkeiten feststellen. Zunächst einmal hat es oft den Anschein, dass das Erstellen und das kontinuierliche Aktualisieren der Dokumentation zeitintensiv sind und viele Ressourcen

binden. Diese Annahme relativiert sich aber im Laufe der Zeit, wenn der Umgang mit der QM-Dokumentation zu einem Selbstläufer geworden ist.

Wenn die Verantwortlichkeiten für die Dokumentation nicht eindeutig festgelegt sind, kommen Änderungen und Neuerungen oft sehr zeitverzögert bei den Mitarbeitern an.

Denkt man einmal an die frühere Methode, als die Dokumentation ausschließlich in Papierform zur Verfügung stand, fehlte die Transparenz. Das bedeutet, dass die Dokumentation so zur Verfügung gestellt werden muss, dass den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, über „den eigenen Tellerrand zu schauen“.

Es kann vorkommen, dass im Unternehmen zeitgleich unterschiedliche Versionen von Dokumenten genutzt werden. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Zuständigkeiten für die Verteilung und vor allem für die Nutzung der Dokumente nicht klar festgelegt sind.

Wenn die Mitarbeiter nicht von Beginn an in die Erstellung der Dokumentation eingebunden werden, wird die Realität nicht abgebildet. Das führt dazu, dass sich die Mitarbeiter nicht mit dem QM-System identifizieren können, und der Nutzungsgrad wird daher sehr niedrig sein.

Sollte die Unternehmensführung nicht voll hinter dem QM-System stehen, dann wird die gesamte Dokumentation eher als lästige Pflicht gesehen werden und die Chance zur Verbesserung der Prozesse wird nicht aufgenommen werden.

Dieser Ausschnitt aus der Praxis zeigt, dass beim Aufbau und der Pflege einer QM-Dokumentation viele Faktoren berücksichtigt werden müssen.



### TIPP:

- Aktives Einbinden der Führungskräfte und Mitarbeiter,
- Minimierung des Dokumentationsaufwandes durch das Festlegen von klaren Verantwortlichkeiten und wenn möglich durch softwaretechnische Unterstützung,
- Identifikation der Mitarbeiter mit dem QM-System schaffen.

Der Nutzen eines QM-Systems ist unumstritten. Besonders im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit sowie Kosten senkung durch transparente und strukturierte Abläufe.

Folgende wichtige Nutzenargumente lassen sich auflisten:

- Prozessorientierte Systeme tragen dazu bei, das Unternehmensziel genau zu fokussieren.
- Der Kunde steht im Vordergrund.
- Die Kommunikation mit dem Kunden stärkt effektive Kundenbeziehungen.
- Die kontinuierliche Messung der Systemleistung in Bezug auf die Kundenzufriedenheit bildet die Basis für laufende Evaluierungen der Systemübereinstimmung mit den Zielen für das Qualitätsmanagement.
- Die Messung der Kundenzufriedenheit stärkt das Niveau des Kundenvertrauens.
- Die interne Kommunikation wird gestärkt.
- Das Unternehmensziel wird aufgrund von Zielvereinbarungen bis auf die Ebene der Verantwortlichen heruntergebrochen.
- Orientierung auf die Anforderungen der Kunden.
- Durch systematisierte Arbeitsabläufe wird Verschwen dung vermieden und die Kosten werden gesenkt.

### 2.1.2 Beschreibung kompakt

Die individuellen Gegebenheiten eines Unternehmens bilden die Grundlage für die Einführung eines prozess orientierten QM-Systems. Die Normengrundlage für ein QM-System ist immer die ISO 9001, da auf diesem Standard alle anderen Branchenstandards aufbauen.

Wichtige Aspekte für das Projekt sind:

- die Unternehmenskultur,
- die Aufbau- und Ablauforganisation,
- das Führungs- und Informationssystem,
- vorhandene QM-Aktivitäten.

Als Zeitrahmen für eine Einführung sollte man je nach Unternehmensgröße und -struktur von sechs bis zwölf Monaten ausgehen.

Es empfiehlt sich, die Einführung eines QM-Systems als Projekt anzugehen, da sie sämtliche Ausprägungen eines Projektes trägt. Viele Aktivitäten verteilen sich über das gesamte Unternehmen, und alle Mitarbeiter sind daran beteiligt. Die Gesamtheit aller Maßnahmen muss koordiniert und überwacht werden. Innerhalb einer festgelegten Zeitspanne sollte ein definiertes Ziel, nämlich die Umsetzung der Anforderungen im Unternehmen sowie der Erhalt eines Zertifikates, erreicht werden. Die Einführung eines QM-Systems ist im Wesentlichen eine einmalige Maßnahme.



**TIPP:** Nach der ISO 9001 wird ein Projekt definiert als: „... ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation“.

Mit dem Plan, ein QM-System einzuführen, bestimmt die Geschäftsleitung im Regelfall auch den Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB). Diesem wird in kleinen oder mittleren Unternehmen in den meisten Fällen die Projektleitung übertragen. Aufgrund der vielen funktionsübergreifenden Tätigkeiten ist es erforderlich, die Kompetenzen des Projektleiters eindeutig festzulegen und zu dokumentieren.



**TIPP:** Ein Projekt steht und fällt mit den Kompetenzen des Projektleiters. Im Vorfeld sollte geklärt werden, welcher Handlungsspielraum nötig ist, um das QM-System zu implementieren. Wird der Handlungsspielraum zu eng gefasst, bestehen nur geringe Erfolgssäussichten.

Barrieren können folgendermaßen aussehen:

- Der Projektleiter hat keine Kenntnisse im Projektmanagement.
- Normenkenntnisse sind nicht vorhanden.
- Keine Freistellung für das Projekt (Zeitdruck und Arbeitsüberlastung).
- Die Geschäftsführung steht nicht hinter dem Projekt.
- ...

Der eingesetzte Projektleiter muss Kenntnisse in unterschiedlichen Methoden und Instrumenten aufweisen können, beispielsweise

- Projektmanagement,
- Moderationsmethoden oder
- Konfliktlösungsmethoden.

Neben Methoden und Instrumenten sind vor allem die drei Rahmenbedingungen Technik, Personal und Organisation wichtig. Diese stellen die entscheidenden Ressourcen innerhalb des Projektes dar.

*Technische Rahmenbedingungen* sind zu unterteilen in allgemein betriebliche und auf den Bereich bezogene Rahmenbedingungen, die sich federführend mit Qualitätsmanagement beschäftigen. Zu den betrieblich-technischen Rahmenbedingungen zählen technische Ausstattung und sichere Prozesse. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen wird oft an dem Einsatz von Hardware und Standardsoftware im Qualitätsmanagement gespart, was im Nachhinein zu Folgekosten führen kann, da die effektive und effiziente Erstellung, Bearbeitung und Aufrechterhaltung des formell organisatorischen Anteils eines QM-Systems kaum noch ohne den Einsatz von informationstechnischen Systemen möglich ist.

*Personelle Rahmenbedingungen* für ein QM-System zu schaffen, ist die Hauptaufgabe der Projektleitung und der obersten Leitung eines Unternehmens, unabhängig davon, ob diese durch Geschäftsführung, Geschäftsleitung, Business-Unit-Management oder Vorstand repräsentiert wird.

Eine weitere, häufig unterschätzte Bedingung für ein wirksames QM-System ist die entsprechende Qualifikation des zuständigen Personals. Qualität sollte ein Ziel für jeden Mitarbeiter sein, daher sollten nicht nur Schulungen für die Mitarbeiter im Qualitätsmanagement, sondern auch für Mitarbeiter der anderen Fachbereiche und der Unternehmensleitung vorgesehen werden.

*Organisatorische Rahmenbedingungen* stellen in vielen Unternehmen das größte Problem dar. QM-Beauftragte stoßen oft auf das Problem historisch gewachsener Strukturen, die sich nur sehr schwer ändern lassen.

Die Strukturierung der organisatorischen Abläufe bringt in den meisten Fällen aber das größte Verbesserungs- und Rationalisierungspotenzial:

- Verbesserung der internen Abläufe,
- gesteigerte Transparenz,
- Reproduzierbarkeit von Abläufen,
- Vermeidung von Doppelarbeiten,
- exakte Festlegung der Verantwortungen und Befugnisse.

Ein nahezu alle Bereiche des Unternehmens betreffendes Projekt muss zwei Grundvoraussetzungen erfüllen:

- volle Unterstützung der Unternehmensleitung,
- exakter Projektplan mit Nennung der Verantwortlichen und der Termine.

### 2.1.3 Einführung eines QM-Systems Schritt für Schritt

Die Einführung eines QM-Systems bedarf einer sehr guten Planung und Vorbereitung.

Für die Einführung eines QM-Systems bieten sich die in Tabelle 2.1 aufgeführten Schritte an. Sie sind nicht zwingend in der dargestellten Form und Reihenfolge einzuhalten, haben sich aber als sehr hilfreich erwiesen.

#### Schritt 1: Projektteam zusammenstellen, QM-Beauftragten ernennen

Der *Projektleiter* wird vom Auftraggeber des Projektes, im Regelfall die Unternehmensleitung, festgelegt. In den meisten Fällen wird als Projektleiter der QM-Beauftragte des Unternehmens bestimmt. Aufgrund der ISO 9001 muss der Beauftragte der obersten Leitung innerhalb der Führungsebene angesiedelt sein, dieser kann jedoch die operativen Tätigkeiten an einen internen oder externen QMB delegieren. Aus diesem Grund bietet sich als Projektleiter eines solchen Projektes der QMB an, da er aufgrund seiner Funktion sowie seiner Nähe zur Geschäftsleitung die Möglichkeit hat, bereichsübergreifende Arbeiten zu organisieren und zu überwachen. Der Projektleiter sollte über Ansehen im Unternehmen und Durchsetzungskraft sowie über gute fachliche Normen- und Methodenkenntnisse verfügen.



**TIPP:** Der Projektleiter hat die operative Gesamtleitung eines Projektes und ist damit für die Erreichung der Ziele sowie für die Terminabstimmung und Einhaltung des Budgets verantwortlich.

Die Anforderungen an den Projektleiter sind vielfältig. Daher sollte er über umfangreiche soziale Kompetenzen wie beispielsweise Führungsqualitäten, Moderations- und Präsentationsfähigkeit oder Konfliktmanagement, aber auch fachliche Kompetenzen wie fundierte Normen- und Qualitätsmanagement-Methodenkenntnisse oder Kenntnisse im Controlling verfügen.

Durch eine Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse: Arbeitshilfe) lassen sich die persönlichen Stärken und Schwächen und der eventuell noch nötige Qualifizierungsbedarf ermitteln.

► **Arbeitshilfe: A001 SWOT-Analyse**



**TABELLE 2.1** Meilensteinplanung für die Einführung eines QM-Systems

Nr.	Projektschritt	Ressourcen	Aktivitäten
1	Projektleiter und Projektteam festlegen und QM-Beauftragten benennen	Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benennung des Projektleiters und des Projektteams durch die Unternehmensleitung</li> <li>▪ Planung der Vorgehensweise (Projektablauf, Projektteam, Zeitplanung, Meilensteine)</li> <li>▪ Informationsgespräche mit allen Abteilungen</li> </ul>
2	Kick-off-Meeting	Unternehmensleitung, QMB, Prozessverantwortliche, evtl. Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infoveranstaltung vorbereiten</li> <li>▪ Präsentation vorbereiten</li> <li>▪ Normenkenntnisse</li> <li>▪ Kosten-Nutzen-Abschätzung</li> <li>▪ Projektschritte</li> <li>▪ Aufgabenverteilung</li> <li>▪ Prozesslandschaft erstellen</li> </ul>
3	Mitarbeiterinformation	Führungskräfte, QMB	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information vorbereiten und durchführen</li> <li>▪ Betriebsversammlung, Rundschreiben</li> </ul>
4	Qualitätspolitik und Qualitätsziele	Führungskräfte, Projektleiter	Erarbeitung der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele
5	Istaufnahme	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ QMB</li> <li>▪ Projektleiter</li> <li>▪ Prozessverantwortliche</li> </ul>	Analyse der bestehenden QM-Dokumente
6	Definition der QM-Struktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Führungskräfte, Projektleiter</li> <li>▪ Projektteam</li> </ul>	Istanalyse durchführen, Struktur festlegen und Prozesslandschaft erstellen
7	QM-Organisation	Projektleiter, Unternehmensleitung	Überprüfung der bestehenden Aufbauorganisation und des Organigramms
8	QMH erstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Führungskräfte, Projektleiter</li> <li>▪ Projektteam</li> </ul>	Erstellung des QMH und Freigabe durch die Geschäftsführung
9	Istaufnahme der Prozesse	Beteiligte aus den einzelnen Fachabteilungen, Projektteam	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozesse aufnehmen</li> <li>▪ Interviews mit Prozesseignern und Mitarbeitern</li> <li>▪ Prozesse erstellen</li> </ul>
10	Anweisungen erstellen	Beteiligte aus den einzelnen Fachabteilungen, Projektteam	Arbeits-, Prüf- und Organisationsanweisungen erstellen
11	Dokumentation erstellen und in Kraft setzen	Projektteam	Prozessbeschreibungen und Arbeitsanweisungen in die Struktur integrieren
12	Ausbildung	QMB, Prozessverantwortliche, interne Auditoren	Prozessmanagement, Projektmanagement, interne Auditoren
13	Management-Review	QMB, Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Management-Review vorbereiten</li> <li>▪ Bewertung des QM-Systems</li> </ul>
14	Audits durchführen	QMB, Geschäftsleitung, Mitarbeiter	Systemaudit, Prozessaudit
15	Zertifizierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ QMB, Unternehmensleitung</li> <li>▪ Mitarbeiter, Zertifizierungsgesellschaft</li> </ul>	Systemaudit

Die Aufgaben des Projektleiters setzen sich wie folgt zusammen:

- Planen des gesamten Projektes,
- fachliche Leitung des Projektteams,
- Entscheiden von Fragen, die das Projekt betreffen,
- Überwachung des Projektfortschritts,
- Berichterstattung an Belegschaft und Geschäftsleitung.

In vielen Fällen, insbesondere bei kleinen Unternehmen hat es sich als sinnvoll erwiesen, einen externen Coach mit einzubeziehen, der das Projekt bis hin zur Zertifizierung begleitet.

Das *Projektteam* muss ebenfalls in dieser ersten entscheidenden Phase festgelegt werden. Es besteht im Allgemeinen aus Projektleiter, Beauftragten, eventuell externen Beratern und Prozesseignern. Um das Projekt effizient durchführen zu können, ist es sinnvoll, wenn die Mitglieder des Projektteams in der Projektlaufzeit teilweise von ihren eigentlichen Aufgaben freigestellt werden können.



**TIPP:** Bei der Auswahl des Projektteams ist besonders darauf zu achten, dass Mitarbeiter aus allen Ebenen und Bereichen beteiligt werden, um Akzeptanz für das Projekt zu schaffen.

Die wesentlichen Aufgaben des Projektteams sind:

- Mitwirken bei der Projektplanung,
- Mithilfe bei der Projektüberwachung,

- Aufnahme von Prozessen,
- Darstellung der Prozesse in Ablauschemata,
- Durchführen von Audits,
- Ausbilden von Mitarbeitern.

Ganz wichtig bei der Projektvorbereitung ist die Herstellung einer großen Akzeptanz im Unternehmen.



**TIPP:** Das Projekt muss so vermittelt werden, dass alle Beteiligten einen Nutzen für das Unternehmen und insbesondere Vorteile für ihren persönlichen Arbeitsbereich erkennen können.

Dazu muss für die Mitarbeiter erkennbar sein, dass alle Führungskräfte hinter dem Projekt stehen. Weiterhin müssen alle Mitarbeiter in das Projekt einbezogen werden.

Sollte ein Betriebsrat im Unternehmen vorhanden sein, so muss dieser Anfang an mit einbezogen werden.



**TIPP:** Erläutern Sie Ihrem Betriebsrat, dass die Einführung eines QM-Systems keine Stellen einsparen wird, sondern dem Erhalt von Arbeitsplätzen dient, da die Wettbewerbsfähigkeit des ganzen Unternehmens gestärkt wird.

Zu Beginn des Projektes ist es sinnvoll, einen Projektplan (Bild 2.1) zu erstellen, der einer ersten Orientierung dient.

		<b>Arbeitshilfen ISO 9001:2008</b>							<b>Formular</b>	
		<b>Einführung eines QM-Systems</b>							<b>Projektplan</b>	
■ GL	■ QMB	■ VK	■ EK	■ Entw.	■ AV	■ TL	■ div. MA			

Nr	Projektschritte	Januar KW 1–5	Februar KW 6–9	März KW 10–13	April KW 14–18	Mai KW 19–22	Juni KW 23–28	Juli KW 27–31	August KW 32–35	Einschätzung % erl.
1										0
2										0
3										0
4										0
5										0
6										0
7										0
8										0
9										0
10										0
11										0
12										0
13										0
14										0
15										0

**BILD 2.1** Beispiel eines Projektplans

Die Erstellung eines detaillierten Projektplans ist für den prozessorientierten Aufbau eines Managementsystems unbedingt notwendig. Der Plan enthält die Ressourcen, die innerhalb der einzelnen Projektschritte vorgehalten werden müssen. Zudem sollte der Fortgang des Projektes in einem Balkendiagramm (z. B. mit den Microsoft-Programmen Excel, Visio oder Project) festgehalten werden, um den Verlauf des Projektes übersichtlich darstellen und vor allem überwachen zu können.

► Arbeitshilfe: A002 Projektplan

### Schritt 2: Kick-off-Meeting

Ein Kick-off-Meeting ist wichtig, um allen Führungskräften und Mitarbeitern das Projekt vorzustellen und sie damit „ins Boot zu holen“. Der Moderator dieser Veranstaltung ist der Projektleiter. Als Beteiligte sollten das Projektteam, Führungskräfte sowie alle an dem Projekt beteiligten Mitarbeiter eingeladen werden.

Zu diesem Zeitpunkt sollten spätestens alle Mitarbeiter von dem anstehenden Projekt informiert werden. Die notwendigen Informationen können z. B. auf einer Betriebsversammlung, durch Aushänge oder durch elektronische Medien übermittelt werden. Wichtig ist, dass die Information vom Management zu den Mitarbeitern gelangt. Je mehr sich der Führungskreis mit dem Projekt identifiziert und seine Haltung weitergibt, desto mehr Unterstützung ist von der Belegschaft zu erwarten.

Die Belegschaft sowie Führungskräfte und Projektbeteiligte sollten

- die Bedeutung des Qualitätsmanagements kennen,
- Informationen über die ISO 9001 bzw. sonstige Standards, die eingeführt werden, erhalten,
- die Gründe für die Einführung eines QM-Systems erfahren,
- ein Statement von der Unternehmensleitung erhalten,
- sich in das Projekt einbezogen fühlen.

Das Ergebnis dieses Meetings soll die Identifikation des Managements mit dem Thema Qualität und mit dem Zertifizierungsprojekt sein.

### Schritt 3: Mitarbeiterinformation

Die Akzeptanz wird noch weiter erhöht, wenn regelmäßig Informationen über den Stand der Einführung zu den Mitarbeitern gelangen. Fotos von Schulungen und von einzelnen Projektarbeiten mit den zugehörigen Berichten lassen das ganze Unternehmen an dem Projekt teilhaben. Auch nach Abschluss des Projektes erweist es sich als sehr sinnvoll, immer wieder Berichte aus dem QM-Bereich zu veröffentlichen.

### Schritt 4: Qualitätspolitik und Qualitätsziele erarbeiten

Die Qualitätspolitik bildet das Herzstück eines QM-Systems. Sie konstituiert sich aus Unternehmensgrundsätzen sowie den identifizierten Schwachstellen und ist Basis der Qualitätsziele. Gemäß den Anforderungen der ISO 9001 Abschnitt 5.3 muss sie von der Geschäftsführung erstellt und allen Mitarbeitern vermittelt werden.

Die Norm hat klare Anforderungen an die Qualitätspolitik, die in Abschnitt 5.3 festgelegt sind. Danach ist die oberste Leitung eines Unternehmens verpflichtet, eine Qualitätspolitik festzulegen, die mindestens die in Bild 2.2 dargestellten Punkte beinhaltet.

Das bedeutet, dass die Qualitätspolitik individuell für jedes Unternehmen erstellt werden und vor allem mit den Führungskräften abgestimmt werden muss. Das ist allein

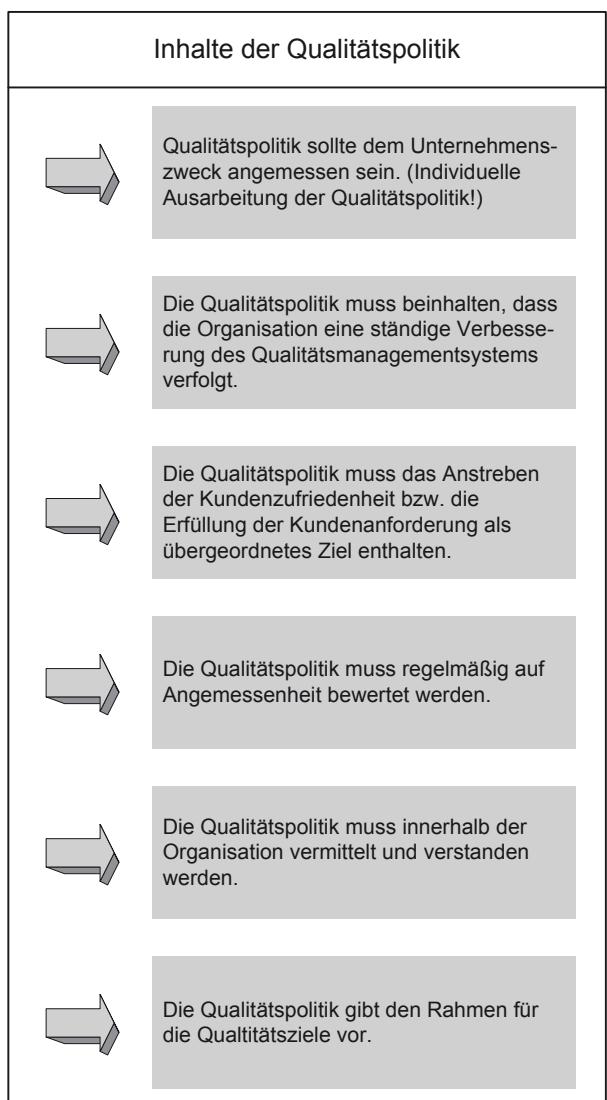


BILD 2.2 Struktur der Qualitätspolitik

schon aus dem Grund wichtig, da sie den Rahmen für die zu erstellenden Qualitätsziele festlegt. Die Qualitätspolitik sollte ein gleichwertiger und konsistenter Bestandteil der gesamten Unternehmenspolitik und -strategie sein. Sie ist ein ideales Instrument, welches für Verbesserungen genutzt werden kann, wenn sie

- mit der Vision und Strategie des Unternehmens vereinbar ist,
- den Rahmen für die Qualitätsziele darstellt,
- die Verpflichtung der Unternehmensleitung zu Qualität darlegt,
- die Verpflichtung für Qualität auf allen Ebenen des Unternehmens transferiert,

- die ständige Verbesserung in Bezug auf die Erfüllung der Erfordernisse und Erwartungen der Kunden und anderer interessierter Parteien einschließt,
- so formuliert ist, dass sie von allen Mitarbeitern verstanden und damit auch eingehalten wird.



**TIPP:** Formulieren Sie Ihre Qualitätspolitik verständlich und für Ihr Unternehmen individuell (halten Sie sich nicht an Mustervorlagen).

Ein Beispiel einer Qualitätspolitik ist in den Arbeitshilfen hinterlegt (Bild 2.3).

**Qualitätsmanagementhandbuch**

## Qualitätspolitik

<b>Grundlage</b>	Eine wichtige Grundlage erfolgreicher Geschäftstätigkeit ist die hohe Qualität der erzeugten Produkte. Sie ist ein wichtiges Kriterium für die Kaufentscheidung und bildet ein zuverlässiges Band zu unseren Kunden.
<b>Verpflichtung</b>	Es ist uns eine Verpflichtung, den Ruf und Erfolg unseres Hauses zu wahren und zu stärken, und wir sind bestrebt, die Kundenforderungen vollständig zu erfüllen. Diese Verpflichtung erfordert im Hinblick auf die Qualität unserer Produkte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• eine festgelegte und flexible Organisation;</li> <li>• qualifiziertes Personal;</li> <li>• fehlerfreie Teile und Materialien von unseren Lieferanten;</li> <li>• qualitätsfähige Prozesse in allen Unternehmensbereichen;</li> <li>• eine optimale Betreuung unserer Kunden nach dem Verkauf.</li> </ul>
<b>Unternehmensgrundsätze</b>	<p>Die Sicherung und gezielte Verbesserung der Qualität ist eine Aufgabe für alle Mitarbeiter unseres Unternehmens. Sie erfordert bewusstes Engagement und aktives Zusammenwirken über Bereichs- und Funktionsgrenzen hinweg.</p> <p>Wir wollen dem Kunden die bestmögliche Beratung und Betreuung vor dem Kauf, während der Herstellung und nach der Auslieferung zukommen lassen und ein Höchstmaß an Sicherheit und Zuverlässigkeit unserer Produkte gewährleisten.</p> <p>Der Qualitätsbeauftragte erhält die Kompetenz und Unabhängigkeit, unser QM-System aufzubauen, durchzusetzen und weiterzuentwickeln.</p> <p>Alle Mitarbeiter werden über die Verbindlichkeit dieser Richtlinien und ihre Aufgaben informiert; sie tragen gemeinsam die Verantwortung zur Erreichung der geforderten Produktqualität.</p> <p>Die Führungskräfte haben als Vorbild diese Unternehmensgrundsätze vorzuleben und deren Einhaltung zu überwachen.</p> <p>Alle Abläufe und die Organisation werden darauf ausgerichtet, Fehler zu vermeiden und aus gemachten Fehlern zu lernen.</p> <p>Um dies zu erreichen, werden periodisch Überprüfungen der festgelegten Verfahren durchgeführt, wird das QM-System bewertet und werden neue Qualitätsziele festgelegt.</p>

XXXX, im Februar 2010

---

Geschäftsleitung

Ausgabe: A vom 01.01.2001
Ersetzt Ausgabe: -
Seite: 1 von 1

**BILD 2.3** Beispiel einer Qualitätspolitik

#### ► Arbeitshilfe: A003 Qualitätspolitik

Definierte Qualitätsziele tragen zum Nachweis des Nutzens und der Steigerung eines QM-Systems bei. In der Praxis stoßen die Unternehmen bei der Festlegung von Qualitätszielen immer wieder auf Schwierigkeiten. Daher sollte man sich zunächst mit den Normenforderungen der ISO 9001 hinsichtlich der Qualitätsziele beschäftigen.

Die Geschäftsführung eines Unternehmens muss gemäß Abschnitt 5.4.1 ISO 9001 dafür Sorge tragen, dass

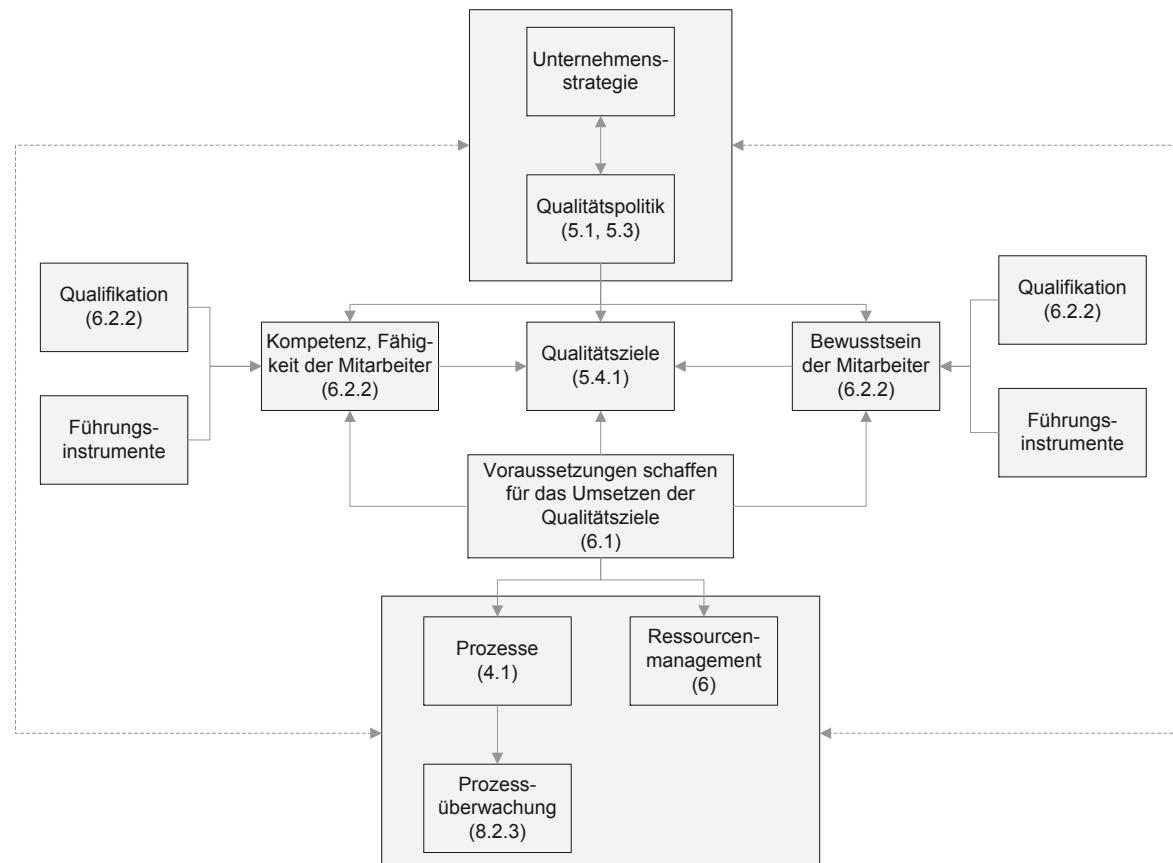
- die Qualitätsziele im Einklang mit der Qualitätspolitik stehen,
- sie für alle Ebenen des Unternehmens festgelegt werden,
- die Qualitätsziele messbar sind.

Normalerweise werden zum einen Qualitätsziele festgelegt, die sich auf die Realisierung von Produkten beziehen. Zum anderen aber auch solche, die sich auf die Wirksamkeit des QM-Systems beziehen. Qualitätsziele sind die Indikatoren für das Lenken der operativen Tätigkeiten auf den Ebenen der Produktrealisierung und der Systemlenkung. Sie legen die Ziele für die Erreichung der angestrebten Ergebnisse fest und unterstützen die Unternehmensleitung dabei, Ressourcen zu planen und einzusetzen, um diese Ergebnisse zu erreichen.

Wichtig ist, dass zunächst Ziele generiert werden, die das ganze Unternehmen betreffen. Danach werden Kenngrößen für die betroffenen Bereiche generiert. Je nach Unternehmensgröße ist ein Herunterbrechen bis auf die Mitarbeiterebene möglich. Grundlage sind die definierten Qualitätsziele, die die Verbindung zwischen der Qualitätspolitik und den Prozesszielen schaffen (Bild 2.4). Eine Durchgängigkeit der Ziele bis auf Prozessebene wird damit sichergestellt. Dies beinhaltet die Überwachung der Prozessergebnisse zur Verbesserung der Prozesse. Abschnitt 8.2.3 der ISO 9001 fordert, dass die Prozesse gemessen werden. Damit dieses sichergestellt ist, müssen Prozessziele festgelegt werden, die in Einklang mit den übergreifenden Qualitätszielen und der Qualitätspolitik stehen. Die festgelegten Prozessziele werden dann kontinuierlich gemessen und den Sollwerten gegenübergestellt. Bei Nichteinreichung müssen Maßnahmen ergriffen werden.

#### Schritt 5: Istaufnahme

Bevor die QM-Struktur endgültig festgelegt werden kann, muss im Unternehmen eine Istaufnahme der bestehenden QM-Dokumente durchgeführt werden. Alle vorhandenen Dokumente werden gesichtet und zusammengestellt. Dies betrifft alle Dokumente und Aufzeichnungen im Unter-



nehmen. Im ganzen Unternehmen bedeutet, dass alle Unterlagen aus Produktion und Verwaltung gesammelt werden. Dazu sollten die Verantwortlichen der einzelnen Bereiche mit dieser Aufgabe betraut werden und sollte ein Zeitpunkt für die Erledigung festgelegt werden.

#### ► Arbeitshilfe: A004 Formular Istaufnahme

In erster Linie wird es sich bei den bestehenden Unterlagen um folgende Dokumente handeln:

- Arbeitsanweisungen,
- Prozessbeschreibungen,
- Prüfanweisungen,

- Hinweise für die Durchführung von Arbeitsabläufen,
- Checklisten,
- Formulare,
- Spezifikationen,
- Preislisten,
- Maschinenbedienungsanweisungen,
- Zeichnungen usw.

Eine Möglichkeit ist dabei, dass man sich pro Abschnitt der Norm eine Checkliste erstellt und so den Istzustand ermittelt. Die Vorgehensweise wird beispielhaft an den Forderungen des Abschnittes 4.2 der ISO 9001 und der ISO/TS 16949 dargestellt (Bild 2.5).



#### Überblick über die Inhalte

- Dokumentiertes Qualitätsmanagementhandbuch
- Dokumentierte Prozesse/Verfahren (die von der ISO 9001:2008 und ISO/TS 16949:2009 gefordert sind)
- Aufzeichnungen zum Nachweis der Konformität mit den Anforderungen des QM-Systems
- Prozessbeschreibung zu Lenkung von Dokumenten
- Prozessbeschreibung zu Lenkung von Aufzeichnungen
- Festlegungen zum Umgang mit technischen Vorgaben
- Berücksichtigung von gesetzliche, behördliche Anforderungen sowie der Kundenanforderungen bei der Lenkung von Aufzeichnungen

Nr.	Frage	Vorhanden				Bearbeitungsvermerke
		ja	nein	teilweise	nz	
1.	Wurden Qualitätspolitik, Qualitätsziele, QM-Handbuch dokumentiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.	Sind die von der Norm geforderten Prozessbeschreibungen (Verfahrensanweisungen) dokumentiert? (1. Lenkung Dokumente, 2. Lenkung Aufzeichnungen, 3. Lenkung fehlerhafter Produkte, 4. Interne Audits, 5. Korrekturmaßnahmen, 6. Vorbeugungsmaßnahmen, 7. Schulung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.	Sind die Dokumente und Aufzeichnungen erstellt und gelenkt, die für die Prozesse als notwendig eingestuft wurden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.	Enthält das QM-Handbuch den Anwendungsbereich, die dokumentierte Verfahren (Verweise darauf) und die Wechselwirkungen der Prozesse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.	Regelt die Prozessbeschreibung für Lenkung der Dokumente die Aktualisierung, die Aufbewahrung und das Genehmigungsverfahren für Dokumentenfreigabe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.	Werden für das QM-System relevante externe Dokumente gelenkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.	Regelt die Prozessbeschreibung für Lenkung der Aufzeichnungen (die für das QM-System erforderlich sind) die Aktualisierung, Kennzeichnung, Aufbewahrungsort und -fristen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8.	Gibt es einen Prozess, der die rechtzeitige Bewertung, Verteilung und Umsetzung aller technischen Normen, Vorgaben und Änderungen des Kunden sicherstellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9.	Erfolgt die Lenkung von gesetzlichen und behördlichen Aufzeichnungen sowie den Kundenanforderungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**BILD 2.5** Formular Istaufnahme am Beispiel des Abschnitts 4.2 der ISO 9001

#### ► Arbeitshilfe: A005 Umsetzung Normanforderung

Als Ergebnis erhält man eine Übersicht darüber, welche Aufgaben noch zu erledigen sind.

Nachdem alle Abschnitte der Norm auf diese Weise analysiert wurden, werden alle Dokumente in eine Liste eingetragen, die dann zugleich als Dokumentenmatrix verwendet werden kann.

#### ► Arbeitshilfe: A006 Dokumentenmatrix

Die Dokumentenmatrix stellt nur eine der vielen Möglichkeiten für eine Istaufnahme dar. Eine weitere Möglichkeit ist eine Selbstbewertung nach der ISO 9004, deren Fragen um die des angewendeten Automobilstandards erweitert werden müssen.

#### Schritt 6: Definition der QM-Struktur

Die QM-Struktur bildet die gesamte Dokumentation eines Unternehmens ab und stellt damit einen elementaren Schritt dar. Sie sollte von Beginn an gut durchdacht werden, da sie zu einem späteren Zeitpunkt nur schwer änderbar ist. Wichtig ist auch die Beachtung des Zusammenhangs der Dokumente, um durch die Nummerierung schon die Abhängigkeiten festlegen zu können (Bild 2.6).

Folgende Schritte sollten durchgeführt werden:

- Aufstellung aller Prozesse des Unternehmens,
- Aufteilung der Prozesse, z. B. in Führungs-, Leistungs-, Unterstützungs- und Überwachungsprozesse,
- Aufteilung der Prozesse in Haupt- und Teilprozesse.

Das Ergebnis ist die Erstellung einer Prozesslandschaft (Bild 2.7).

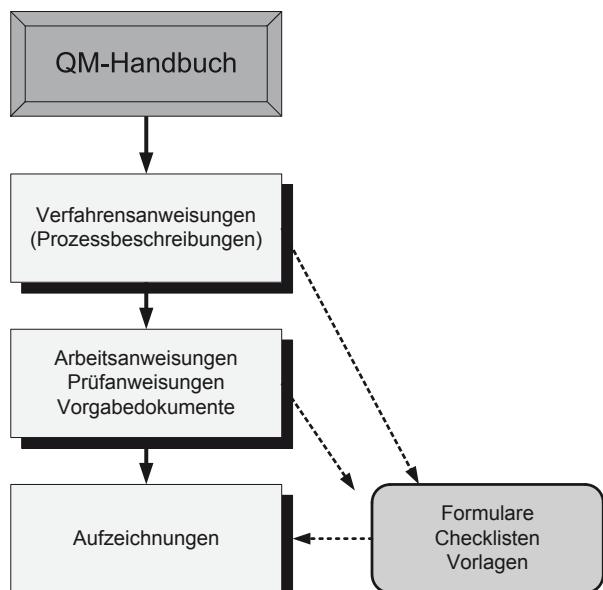


BILD 2.6 Zusammenhänge der QM-Dokumente

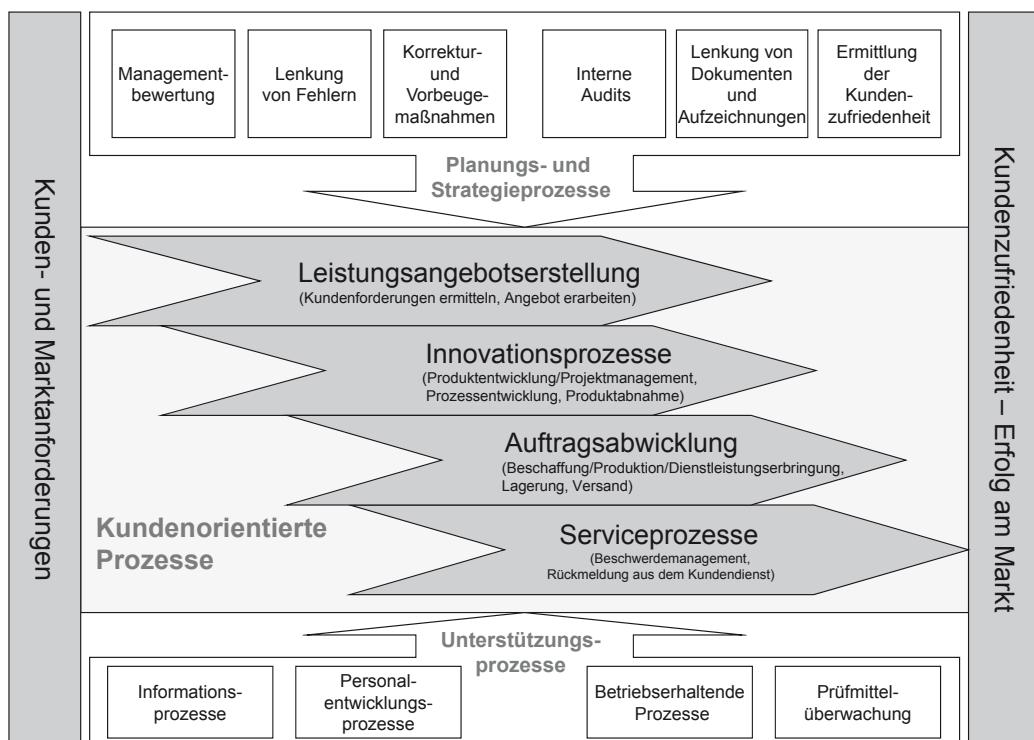
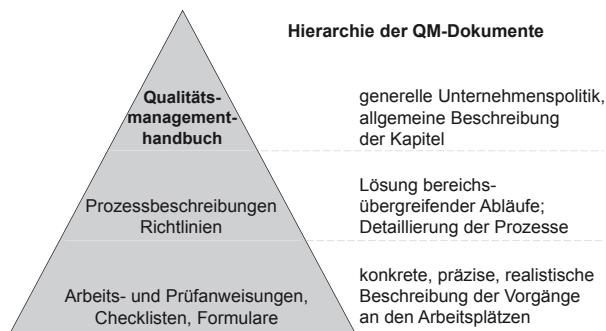


BILD 2.7 Beispiel einer Prozesslandschaft

### ► Arbeitshilfe: A007 Prozesslandschaft

Sind die Prozesse definiert, so kann die Struktur der QM-Dokumentation festgelegt werden. Bild 2.8 zeigt die Darstellung einer klassischen Dokumentenstruktur eines QM-Systems.



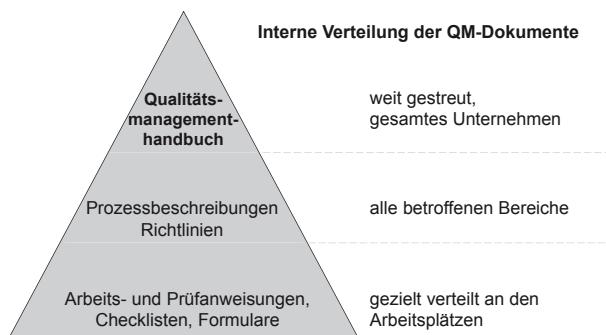
**BILD 2.8** Dokumentenstruktur eines QM-Systems

Das QM-Handbuch (QMH) bildet die oberste Ebene mit allen seinen allgemeingültigen Festlegungen und Regelungen. Alle Dokumente der weiteren Ebenen müssen demnach in Bezug zum QMH stehen.

Der Umfang einer QM-Dokumentation ist abhängig von der Größe eines Unternehmens. Dies wird schon aus dem Normentext ersichtlich. Die Anmerkung 2 in Abschnitt 4.2.1 legt fest, dass der Umfang der Dokumentation unterschiedlich sein kann und von der Größe des Unternehmens sowie von der Komplexität der Prozesse, aber auch von der Kompetenz des Personals abhängt.

Auch die interne (Bild 2.9) und externe (Bild 2.10) Verteilung der Dokumente lässt sich sehr gut an dieser Pyramidenstruktur erläutern.

Das QM-Handbuch muss bei der internen Verteilung allen zugänglich sein (Bild 2.9). Es empfiehlt sich, auch die Prozessbeschreibungen, Richtlinien und sonstigen Dokumente transparent und damit allen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Am besten eignen sich dazu elektronische Medien (beispielsweise durch eine Veröffentlichung im Intranet). Auch hier sind von der Norm keine Restriktionen vorgegeben. Gemäß Abschnitt 4.2.1 Anmerkung 3 kann die Dokumentation in jeder Form vorliegen.



**BILD 2.9** Interne Verteilung von Dokumenten

Bei der externen Verteilung sollte man etwas anders vorgehen (Bild 2.10). Prozessbeschreibungen, Richtlinien oder gar Arbeitsanweisungen stellen das Know-how eines Unternehmens dar und sollten daher nur nach Absprache mit den Vorgesetzten externen Parteien zur Verfügung gestellt werden.



**TIPP:** Achten Sie bereits beim Aufbau des QMH darauf, dass es gegebenenfalls bedenkenlos Kunden oder Lieferanten zur Verfügung gestellt werden kann.



**BILD 2.10** Externe Verteilung von QM-Dokumenten

### Schritt 7: Aufstellung der QM-Organisation

Die Geschäftsleitung muss auch Mitarbeiter und Führungskräfte nominieren, die das Projekt vorrangig unterstützen und die auch als Multiplikator eingesetzt werden können. Aus diesen Mitarbeitern setzt sich die QM-Organisation zusammen, die federführend vom QMB geleitet wird.

Dieser Schritt bedingt folgende Tätigkeiten und Festlegungen:

- Aufgaben und Verantwortungen festlegen,
- Mitarbeiter auswählen und ernennen,
- Ernennung im Unternehmen bekannt machen,
- Stellenbeschreibungen für QMB und QM-Personal erstellen.

Von der Norm wird ein Beauftragter der Leitung gefordert. Abschnitt 5.5.2 der ISO 9001 fordert, dass dieser Beauftragte ein Mitglied der obersten Leitung sein muss. Er muss neben anderen Verantwortlichkeiten, die ihm übertragen werden, im Sinne der Norm Folgendes erfüllen:

- Sicherstellen, dass die Prozesse durchgeführt und aufrechterhalten werden,
- das Reporting hinsichtlich der Wirksamkeit und Verbesserung des QM-Systems in Richtung Unternehmensleitung durchführen,
- das Bewusstsein hinsichtlich der bestehenden Kundenanforderungen im gesamten Unternehmen fördern.

Das bedeutet nicht, dass z. B. ein Geschäftsführer eines Unternehmens diese Aufgaben operativ durchführen muss. Es muss sich aber ein Leitungsmitglied verantwortlich für das Qualitätsmanagement zeichnen. Die operativen Tätigkeiten können delegiert werden. In größeren Unternehmen ist es ratsam, eine QM-Organisation aufzubauen. Das Ergebnis dieser Entscheidungen ist ausgewähltes, benanntes und im Unternehmen bekannt gemachtes QM-Personal.

### Schritt 8: Erstellung des QMH

Das Qualitätsmanagementhandbuch (QMH) erfüllt eine Führungsfunktion und wird somit als Führungsinstrument gehandhabt. Dies ergibt sich einmal aus dem Ordnungssystem der Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie aus der Strukturierung des Unternehmens und seiner Prozesse. Zur Führungsfunktion des QMH werden vorrangig die Festlegungen der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele gezählt. Eine hierarchisch gestaltete Vorgabe und Aufstellung aktueller Qualitätsziele gewährleistet die Einheitlichkeit der Umsetzung und Einhaltung der Unternehmenspolitik.

Weiterhin wird mit einem QMH sichergestellt, dass die notwendigen Informationen jedem, von der Unternehmensleitung bis zum einzelnen Mitarbeiter, zur Verfügung stehen. Das Führen mit Qualitätszielen ermöglicht der Unternehmensleitung eine effektive Realisierungskontrolle und die Beurteilung der Wirksamkeit des Systems.

Zudem umfasst das QMH auch die Gestaltung der Prozessabläufe mit den Teilgebieten Festlegung der Wechselwirkungen zwischen den Prozessen und Festlegung der Prozessabläufe. Der dritte Bereich betrifft die Gestaltung eines effektiven Kontroll- und Korrektursystems für alle Prozesse.

Das QMH legt das QM-System eines Unternehmens dar. Die Darlegungsfunktion ergibt sich aus der dokumentarischen Nachweisführung eines wirksamen Qualitätsmanagementsystems. Es dient damit als Nachweis der Wahrnehmung unternehmerischer Organisationspflicht. Diese Darlegungen eines Qualitätsmanagementsystems beeinflussen unter Umständen die Versicherungsbedingungen und die Nachweisführung in Haftungsfällen nach dem Gewährleistungs- oder Produkthaftungsgesetz.

Für die Verteilung des Managementhandbuchs an externe Stellen ist meistens die Genehmigung der Geschäftsführung erforderlich. Die an externe Stellen gegebenen Managementhandbücher können von dem jeweiligen Unternehmen jederzeit zurückgefordert werden, sind aber spätestens mit dem Abbruch der Geschäftsbeziehungen zurückzugeben.

Das QMH muss nicht an den Abschnitten der Norm ausgerichtet sein, es kann aber jederzeit so aufgebaut werden. Man kann sich z. B. an der Struktur der DIN EN ISO 9001 orientieren. In der Praxis hat es sich aber bewährt, eine

Struktur zu wählen, die an das Unternehmen angepasst ist. Eine solche kann z. B. so aussehen:

- 1 Inhaltsverzeichnis
- 1.1 Grundsatzklärung der Geschäftsführung
- 1.2 Unternehmensprofil
- 1.3 Qualitätspolitik
- 1.4 Qualitätsziele
- 1.5 Organigramm
- 1.6 Ausschlüsse
- 1.7 Prozesslandschaft
- 2 Kernprozesse  
*Kurze Beschreibung der Kernprozesse*
- 3 Leistungsprozesse  
*Kurze Beschreibung der Leistungsprozesse*
- 4 Unterstützungsprozesse  
*Kurze Beschreibung der Unterstützungsprozesse*
- 5 Begriffserläuterungen
- 6 Anlagen
  - Wechselwirkungsmatrix
  - Dokumentenmatrix
  - Zuordnung der Prozesse zu den Normabschnitten



**TIPP:** Geben Sie Ihrem Managementhandbuch eine klare Struktur und beantworten Sie damit folgende Fragen:

- Was ist der Anwendungsbereich des QMH?
- Wie werden Normforderungen, gesetzliche und behördliche Anforderungen sowie Kundenanforderungen erfüllt?
- Wer sind die Kunden des Unternehmens?
- Wie ist das Unternehmen aufgebaut (Aufbaustruktur)?
- Welche Aufgaben werden von Schlüsselpersonen erfüllt?
- Was ist das Unternehmensleitbild?
- Wie ist die Qualitätspolitik und was sind die Qualitätsziele?
- Welche Prozesse werden zur Sicherung der Qualitätsfähigkeit eingesetzt (Prozesslandschaft)?
- Welche Dokumente sind mitgelende Unterlagen zum Managementhandbuch?

### Schritt 9: Istaufnahme der Prozesse

Die Istaufnahme von Prozessen ist ein komplexes Thema. Sehr gute Kenntnisse im Prozessmanagement bilden eine wesentliche Voraussetzung. Sollten diese nicht vorhanden sein, so empfiehlt es sich, externe Unterstützung wahrzu-

nehmen. Weiterhin erfordert die Prozessaufnahme viel Fingerspitzengefühl, sodass die Durchführenden ein hohes Maß an sozialer Kompetenz benötigen.



**TIPP:** Die Interviews zur Prozessaufnahme sollten standardisiert anhand eines Formulars durchgeführt werden.

Das Einführungsgespräch wird von einem Mitglied der Projektorganisation durchgeführt. Hier hat sich in der Praxis bewährt, dass den befragten Prozesseignern zunächst Beispiele von Prozessen gezeigt werden. Diese Beispiele sollen zeigen, in welcher Tiefe der Prozess beschrieben werden soll und welche Informationen von Wichtigkeit sind. Vorbereitete Interviewleitfäden erleichtern die Prozessaufnahme erheblich und gewährleisten, dass die benötigten Informationen zur Verfügung gestellt werden. Zum strukturierten Erfassen der Prozesse bieten sich nachfolgende Punkte an:

- Definieren Sie Ihren Verantwortungsbereich.
- Existieren für Ihren Bereich Zielvereinbarungen?
- Welche Prozesse fallen in Ihrem Bereich an?
- Nennen Sie bitte die einzelnen Arbeitsschritte, damit die Prozesse in einem Flowchart abgebildet werden können.
- Nennen Sie bitte die Verantwortlichen für die einzelnen Prozessschritte.
- Nennen Sie bitte die Schnittstellen zu anderen Abteilungen, Kunden.
- Gibt es Schnittstellenbeschreibungen?
- Gibt es Problemstellen in dem Prozess?
- Sehen Sie Verbesserungspotenziale in dem Prozess?

Während des Gesprächs skizziert der Interviewer den Ablauf mit und korrigiert ihn nach den Ausführungen des Befragten. Wichtig ist, dass der Befragte konkret die einzelnen Prozessschritte benennt und sich nicht in technischen Details verliert.

Zum Schluss der Prozessaufnahme wird der beschriebene Ablauf besprochen und gegebenenfalls noch einmal optimiert (Bild 2.11).



**TIPP:** Die Schnittstellen sollten mit Vereinbarungen hinterlegt werden. Innerhalb der Schnittstellenvereinbarungen muss geregelt werden, wer was zu welchem Zeitpunkt in welcher Qualität an wen liefert.

Das Ergebnis dieses Prozesses sind eine Prozessübersicht bzw. Prozesslandschaft sowie dokumentierte Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse.

Nicht zu vergessen sind dabei die von der Norm geforderten Prozesse, die an dieser Stelle noch einmal aufgeführt werden:

- Lenkung von Dokumenten (4.2.3),
- Lenkung von Aufzeichnungen (4.2.4),
- Schulung (6.2.2),
- Planung und Durchführung von internen Audits (8.2.2),
- Lenkung fehlerhafter Produkte (8.3),
- Korrekturmaßnahmen (8.5.2),
- Vorbeugemaßnahmen (8.5.3).

## Schritt 10: Anweisungen erstellen

Nach der Fertigstellung der Prozesse werden Sie feststellen, dass diese an vielen Stellen die Tätigkeiten nicht genau genug beschreiben. Aus diesem Grund werden an relevanten Prozessschritten die durchzuführenden Tätigkeiten durch Arbeits- oder Prüfanweisungen, Organisationsanweisungen, Betriebsanweisungen etc. näher beschrieben, damit den Mitarbeitern genaue Vorgaben an die Hand gegeben werden können.

Arbeitsanweisungen beziehen sich in erster Linie auf einzelne Arbeitsschritte. Wohingegen Organisationsanweisungen eher kaufmännische oder Vorgänge in der Verwaltung abdecken. Betriebsanweisungen decken die Forderungen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes ab. Prüfanweisungen beschreiben die genauen Vorgehensweisen für die Durchführung von Prüfungen.

Die Form dieser Anweisungen ist nicht vorgeschrieben. Sie können aus Text und Bildern, Tabellen, Schaubildern etc. bestehen. Hier gibt es keine Vorgaben. Lediglich sind bei Betriebsanweisungen die Vorgaben und die Piktogramme der Berufsgenossenschaft zu beachten. Im Unternehmen selber muss es aber eine Vorgabe geben, wie die formale Gestaltung aussehen soll, damit auch alle wichtigen Punkte beachtet werden und die Corporate Identity gewährleistet ist. Inhaltlich kann eine Arbeitsanweisung wie Bild 2.12 aufgebaut sein.



**TIPP:** Stellen Sie sich folgende Fragen für die Erstellung der Arbeitsschritte:

- Wer ist verantwortlich für den Arbeitsschritt?
- Was muss bei dem Arbeitsschritt genau getan werden?
- Welche Arbeitsmittel werden verwendet?
- Wo findet der Arbeitsschritt statt?
- Welche Dokumente müssen berücksichtigt werden?
- Welche Aufzeichnungen müssen ausgefüllt werden?
- Gibt es sonstige Vorgaben für den Arbeitsschritt?

	<b>Formular Istaufnahme von Prozessen</b>	
<b>Datum:</b>		
<b>Teilnehmer:</b>		
<b>Moderator/in:</b>		
<b>Geschäftsprozess</b>		
<b>Hauptprozess</b>		
<b>Teilprozess</b>		
<b>Geltungsbereich</b>		
<b>Prozesseigentümer</b>		
<b>Prozessziel(e)</b>	<u>Zielsetzungen</u> 1. 2. 3. 4.	<u>Maßstab / Indikator</u> 1. 2. 3. 4.
<b>Kunde(n)</b>		
<b>Kundenerwartung(en)</b>		
<b>Lieferant(en)</b>		
<b>Erwartung(en) an den (die) Lieferant(en)</b>		

BILD 2.11 Formular für die Istaufnahme von Prozessen

	<b>Formular Istaufnahme von Prozessen</b>
<b>Kritische Erfolgsfaktoren</b>	
<b>Prozessprobleme</b>	
<b>Verbesserungspotenzial</b>	
<b>Prozessfestlegungen</b> (Welche Festlegungen/ Bedingungen gilt es immer einzuhalten, was wäre wichtig?)	
<b>Prozessdokumente</b> (bereits vorhandene bzw. zu erstellende)	
<b>Prozessinput</b>	
<b>Prozessoutput</b>	
<b>Prozessschritte</b>	
<b>Schritt 1</b>	
<b>Schritt 2</b>	
<b>Schritt n</b>	

**BILD 2.11** Formular für die Istaufnahme von Prozessen (Fortsetzung)

Elemente einer Arbeitsanweisung	
→	Ersteller der Arbeitsanweisung
→	Prüfung / Genehmigung
→	Aktueller Revisionsstand
→	Zweck der Arbeitsanweisung
→	Geltungsbereich
→	Verantwortlichkeiten
→	Begriffsbestimmungen
→	Mitgeltende Unterlagen
→	Beschreibung der Arbeitsschritte (prosaform oder tabellarisch)
→	Dokumentationsvorschriften inkl. Änderungsdienst

**BILD 2.12** Beispiel einer Struktur für eine Arbeitsanweisung

Es lohnt sich, Überlegungen dahin gehend anzustellen, ob schwierige Arbeitsschritte mit einem Foto visualisiert werden. Der Detaillierungsgrad der Beschreibung sollte so gewählt sein, dass eine Arbeits-, Prüf- oder Organisationsanweisung auch für die Einweisung neuer Mitarbeiter verwendet werden kann.

### Schritt 11: Dokumentation erstellen und Prozesse in Kraft setzen

Bei der Erstellung von Prozessanweisungen gibt es formale und inhaltliche Dinge zu berücksichtigen. Am besten eignet sich dafür ein festgelegter Formulkarkopf, der folgende Informationen enthält:

- Einhaltung einer eindeutigen Identifikation durch Nummer oder Name,
- Titel,
- festgeschriebene Verantwortung für die Ausgabe und Änderung,
- eine möglichst einheitliche Gliederung aller Prozessbeschreibungen,

- festgelegte und dokumentierte Prozessverantwortliche,
- erkennbare messbare Prozessziele (Kennzahlen),
- betroffener Bereich, Standort und/oder Produktbereich,
- Erläuterung von speziellen Abkürzungen,
- festgelegte Zuständigkeiten für die Prozesse,
- Schnittstellenregelungen.

Ebenso gibt es Regularien, die am Ende des Formulars enthalten sein können:

- mitgeltende Unterlagen,
- Änderungsdienst,
- Verteiler,
- Anhänge wie z. B. Checklisten, Formulare.

Anschließend folgt eine Fußzeile, die Prüf- und Freigabe- vermerke, Änderungsstand und Ausgabedatum sowie die Anzahl der Seiten der Beschreibung enthält. Ein Beispiel für eine Prozessbeschreibung ist in den Arbeitshilfen hinterlegt.

#### ► Arbeitshilfe: A008 Prozessbeschreibung

Nachdem die Prozesse beschrieben und festgelegt sind, müssen sie in Kraft gesetzt werden. Dies wird nach der formalen Prüfung durch den QMB von der Geschäftsführung durchgeführt. Nach der Inkraftsetzung sollten alle Prozesse den Mitarbeitern zur Verfügung stehen.



**TIPP:** Die Inkraftsetzung von Prozessen sollte erst erfolgen, wenn wirklich alle Prozesse beschrieben worden sind.

In vielen Fällen werden die reinen Prozessbeschreibungen nicht ausreichen, um die Mitarbeiter mit ausreichenden Informationen und Vorgaben auszustatten. In diesem Fall werden die relevanten Prozessschritte mit Arbeitsanweisungen näher beschrieben. Zudem wird auf die an der jeweiligen Tätigkeit benötigten einzusetzenden Checklisten und Formulare verwiesen.

Auch das Qualitätsmanagementhandbuch kann nach der Fertigstellung der Prozesse fertiggestellt werden. Zu guter Letzt muss die erstellte QM-Dokumentation freigegeben und in Kraft gesetzt werden. Dies geschieht nach eingehender Prüfung durch das festgelegte QM-Personal.

- QM-Dokumentation von QM-Personal prüfen und freigeben lassen,
- Fachbereiche prüfen und freigeben, formale Freigabe erfolgt durch QMB,
- QM-Dokumentation durch Geschäftsleitung in Kraft setzen,
- schriftliche Info an Mitarbeiter, z. B. Mail oder Aushang am Schwarzen Brett.

Jeder Mitarbeiter sollte Zugriff auf die QM-Dokumentation haben. Hierfür bietet sich das Intranet an.

### Schritt 12: Ausbildung

Die Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen sollten hinsichtlich des eingeführten QM-Systems geschult werden, bevor mit den internen Audits begonnen wird. Die Schulungen werden idealerweise vom QMB geplant und durchgeführt. Alle Schulungen werden in den allgemeinen Schulungsplan übernommen. Auf diese Weise wird der Forderung an die oberste Leitung Genüge getan, die verpflichtet ist, das QM-System allen Mitarbeitern bekannt zu machen. Diese Schulung sollte folgende Inhalte haben:

- Wissen über das eigene QM-System,
- Schaffung der Identifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter mit der QM-Dokumentation und dem gesamten QM-System,
- Erläuterung der geplanten Audits.

Das Ergebnis dieses Schrittes sind geschulte Führungskräfte und Mitarbeiter.

Das Feedback, das aus den Schulungen resultiert, sollte nun in die QM-Dokumentation einfließen. Dazu muss es zunächst durch die QM-Organisation bewertet werden. Nach Absprache mit den einzelnen Fachbereichen können die Änderungen, die in den Audits festgestellt wurden, in die QM-Dokumentation eingearbeitet werden.

### Schritt 13: Management-Review durchführen

Die Bewertung des Managementsystems ist eine explizit geforderte Methode aller Qualitätsnormen, um die Wirksamkeit eines bestehenden Qualitätsmanagementsystems kontinuierlich zu überwachen und um Verbesserungen einzuleiten.

Ziel der Managementbewertung ist vorrangig, den Nutzen des im Unternehmen implementierten QM-Systems auf breiter Basis abzusichern. Nachzuweisen ist die „fortdauernde Eignung“ des bestehenden QM-Systems. Diesen Nachweis erhält man durch die Ergebnisse von Produkt-, Prozess- oder Systemaudits in Bezug auf die bestehenden Vorgaben bzw. Vorgabedokumente sowie aus dem Soll-Ist-Abgleich der erhobenen Kennzahlen und Qualitätsziele.

Wichtig ist, dass sämtliche Anforderungen des gewählten Normenstandards berücksichtigt und auch Aussagen zu den geforderten Ergebnissen gemacht werden.

Die Managementbewertung muss in „geplanten Abständen“ durchgeführt werden. Das bedeutet für eine Organisation, dass sie festlegen muss, in welchen Intervallen die Managementbewertung durchgeführt wird. In der Praxis haben sich jährliche oder halbjährliche Intervalle bewährt. Dies schließt nicht aus, auch kleinere Intervalle zu wählen. Am besten wird die Bewertung des QM-Systems

terminlich an regelmäßig stattfindende Besprechungen des Führungskreises angebunden. Diese Vorgehensweise vermeidet zum einen zusätzliche Termine, zum anderen sind die verantwortlichen Führungskräfte bereits versammelt. Voraussetzung ist, dass der Beauftragte der obersten Leitung bzw. der QMB das relevante Zahlenmaterial sorgfältig vorbereitet hat.



**TIPP:** Nutzen Sie Besprechungen des Führungskreises zu einem regelmäßigen Management-Review (z. B. monatlich). Dadurch können sofort Maßnahmen eingeleitet werden, wenn die Zielerfüllung nicht erreicht wurde.

### Schritt 14: Audits durchführen

In diesem Schritt wird die Wirksamkeit des QM-Systems durch interne Audits überprüft.



**TIPP:** Ein Audit ist eine sinnvolle Vorgehensweise, um strukturiert (mittels Fragenkatalog) die Istsituation eines Unternehmens zu erfassen, Schwachstellen aufzuzeigen und Handlungsbedarf abzuleiten.

In dieser Phase sollten ein Systemaudit sowie ein Prozessaudit durchgeführt werden. Anhand von Systemaudits wird überprüft, ob alle Anforderungen der Norm korrekt eingehalten wurden. Prozessaudits sind ein Hilfsmittel, um festzustellen, ob alle Prozesse nach den bestehenden Vorgaben durchgeführt werden.

Dieser Schritt ist notwendig, um eine interne Bereitschaftsbewertung für die Zertifizierung durchzuführen. Die internen Audits werden vom QMB und ausgebildeten Koauditeuren durchgeführt. Folgende Tätigkeiten sind dazu notwendig:

- Audit vorbereiten,
- Zeitplanung,
- Interviewplanung,
- Audit durchführen,
- Befragung anhand von Vorgängen,
- Schwachstellen sichten, bewerten und anonymisieren (Auditbericht),
- Präsentation der Auditergebnisse beim Management,
- Aktionsplan zur Beseitigung der Schwachstellen erstellen,
- Auditplan aktualisieren (Erledigungsvermerk).

Das Ergebnis sind ein Auditbericht sowie ein Maßnahmenplan. Nach den durchgeföhrten Audits müssen die



erkannten Schwachstellen und Verbesserungspotenziale in Aktionen umgesetzt und korrigiert werden.

Optional werden von den Zertifizierungsgesellschaften auch Voraudits angeboten, die den Stand des QM-Systems feststellen und Schwachstellen aufzeigen – ohne dabei konkret auf eine Zertifizierung abzuzielen. Diese Voraudits sind allerdings bereits kostenpflichtig.

### Schritt 15: Zertifizierung

Das Zertifizierungsaudit läuft analog zu den internen Systemaudits ab. Ca. vier Wochen vor dem vereinbarten Audittermin sollte der Zeitplan von der Zertifizierungsgesellschaft zur Verfügung gestellt werden.

Der Beginn der Zertifizierung ist ein Audit der Stufe 1. Bei diesem Termin wird die Bereitschaft für das eigentliche Audit geprüft. Das Unternehmen und festgelegte Dokumente werden von den Auditoren der Zertifizierungsgesellschaft begutachtet (siehe Kapitel 1). Der Zeitrahmen richtet sich nach der Größe des Unternehmens.

Die Zertifizierung an sich beginnt mit einem Einführungsgespräch. Dabei stellt sich die Zertifizierungsgesellschaft vor. Eine gute Basis für die Zertifizierung ist auch, wenn die Geschäftsleitung ihr Unternehmen den Auditoren vorstellt.

Danach erfolgt eine kurze Begehung und dann beginnt das eigentliche Audit. Aufgrund der geforderten Prozessorientierung wird Prozess für Prozess vor Ort durchgegangen. Sollten Abweichungen vorliegen, wird für jede Abweichung ein eigener Abweichungsbericht noch vor Ort erstellt. Danach sollte das Unternehmen zeitnah einen Auditbericht erhalten. Wenn keine Abweichungen vorliegen bzw. die Abweichungen abgestellt wurden, erhält das Unternehmen ein Zertifikat.



**TIPP:** Wichtig ist vor allen Dingen, dass die Zertifizierung als Meilenstein angesehen wird.

### 2.1.4 Wichtiges in Kürze

Die Unternehmensleitung verantwortet das QM-System. Dazu wird die Verantwortung für Qualität bei einem Mitglied der Unternehmensleitung angesiedelt, der operative Tätigkeiten durchaus an einen Qualitätsbeauftragten delegieren kann. Die benötigten Ressourcen werden von der Unternehmensleitung zur Verfügung gestellt. Ebenso erfolgt die Formulierung und Vermittlung der Qualitätspolitik, der Strategie und der Qualitätsziele durch die Unternehmensleitung. Das Management-Review und damit die Bewertung der Wirksamkeit des QM-Systems wird auch

durch die Unternehmensleitung durchgeführt. Dadurch erfolgen Maßnahmen, die das QM-System eines Unternehmens verbessern und damit Einfluss auf Ressourcen und den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess haben.

Die Erfolgsfaktoren für die Einführung eines wirksamen QM-Systems begründen sich damit durch

- eine klare Unterstützung durch die Unternehmensführung,
- ausreichende Zeitressourcen für alle Beteiligten sowie durch
- motivierte Mitarbeiter.

Es gibt aber auch Risiken, die nicht von der Hand zu weisen sind. Wenn sich die Unternehmensleitung nicht mit dem QM-System identifiziert und dieses vorlebt, dann ist das Projekt von Beginn an zum Scheitern verurteilt. Dieser Aspekt hat Auswirkung auf die Zeitressourcen des QMB und auf die Motivation der Mitarbeiter.

Damit ist es unabdingbar, dass ein wirkungsvolles QM-System auf die Gegebenheiten eines Unternehmens zugeschnitten sein muss und von der Unternehmensleitung von oben nach unten getragen werden muss.

### 2.1.5 Arbeitshilfen auf CD und in Kapitel 10

A001 SWOT-Analyse	Stärken-Schwächen-Analyse zur Ermittlung der persönlichen Stärken und Schwächen
A002 Projektplan	Plan zur Überwachung der einzelnen Projektschritte
A003 Qualitätspolitik	Vorlage für eine Qualitätspolitik gemäß den Anforderungen der ISO 9001 Abschnitt 5.3
A004 Formular Istaufnahme	Vorbereitete Fragestellungen zur Istaufnahme von Prozessen
A005 Umsetzung Normanforderung	Checkliste für die Berücksichtigung der Normanforderungen der ISO 9001 am Beispiel des Abschnitts 4.2 Dokumentationsanforderungen
A006 Dokumentenmatrix	Liste für die Aufnahme aller QM-Dokumente
A007 Prozesslandschaft	Beispiel für eine Prozesslandschaft
A008 Prozessbeschreibung	Beispiel einer Prozessbeschreibung für die Erstellung von Dokumenten

## 2.1.6 Literaturhinweise

Brückner, Claudia: Qualitätsmanagement für die Automobilindustrie, 1. Auflage, Symposion Publishing, Düsseldorf 2009

Cassel, Michael: Qualitätsmanagement nach ISO/TS 16949, Carl Hanser Verlag, München, Ergänzungslieferung 2009

DIN EN ISO 9000: Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2005), dreisprachige Fassung EN ISO 9000:2005

DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen (ISO 9001:2008), dreisprachige Fassung EN ISO 9001:2008

Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort Prozess, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12416/prozess-v10.html>

Gietl, Gerhard; Lobinger, Werner: Leitfaden für Qualitätsauditeure, Carl Hanser Verlag, München 2002

Pfeifer, Tilo: Praxis Qualitätsmanagement, 2. Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2001

Pfeifer, Thilo; Schmitt, Robert (Hrsg.): Masing – Handbuch Qualitätsmanagement, 5. Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2007

Pfitzinger, Elmar: Projekt DIN EN ISO 9001:2008, 2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Beuth Verlag, Berlin, Wien, Zürich 2009

Rötzl, Adolf: Qualitätsmanagement maßgeschneidert, VDE-Verlag, Berlin, Offenbach 1999

Starke, Lothar; Brückner, Claudia: Entwicklung und Einführung eines QM-Systems, Digitale Fachbibliothek Qualitätsmanagement, Symposion Publishing, Düsseldorf

