

EXPERTENBRIEF

Monatlich exklusiv für Sie als Seminarteilnehmer



Juli 2017

Messung und Überwachung nach ISO 9001:2015

Wichtiger Hinweis: Bitte blenden Sie in Ihrem Expertenbrief die Lesezeichen ein. Dort haben Sie alle Ausgaben des Jahres übersichtlich aufgeführt und können auf Wunsch jeden Expertenbrief noch einmal lesen!

Messung und Überwachung laut ISO 9001:2015

„If you can't measure it, you can't manage it“. Diese Aussage stammt von dem US-amerikanischen Ökonom Peter Ferdinand Drucker und bedeutet ins Deutsche übersetzt in etwa „Was du nicht messen kannst, kannst du nicht lenken“. Wie immer besticht Peter Drucker auch mit diesem Hinweis durch seine große Klarheit und Übersicht, die seine Werke über Theorie und Praxis des Managements auszeichnen. Die DIN ISO 9001:2015 hat dieses wichtige Thema deshalb auch aufgegriffen und die Anforderungen an die Umsetzung der Aktivitäten zur Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems im Vergleich zur Vorgängerrevision 2008 konkretisiert. Laut Norm sind die Aspekte „Leistung und Wirksamkeit“ des Qualitätsmanagementsystems zu bewerten. Wie Sie dies mit welchen Arten von Kennzahlen bewerkstelligen können, erfahren Sie im Folgenden. Bitte beachten Sie auch das thematisch passende Musterdokument „Auswahlmatrix Prozesskennzahlen“ am Ende des Artikels!

Anforderungen der Norm an die Überwachung und Messung

Anforderungen, die zu überwachende und zu messende Aspekte beinhalten, finden wir in der DIN EN ISO 9001:2015 an unterschiedlichen Stellen. Nachfolgend sind die wichtigsten Unterabschnitte aufgeführt:

Unterabschnitt 4.4 Qualitätsmanagementsystem und seine Prozesse

- Kriterien und Verfahren (einschließlich Überwachung, Messungen und die damit verbundenen Leistungsindikatoren), die benötigt werden, um das wirksame Durchführen und Steuern dieser Prozesse sicherzustellen, zu bestimmen und anzuwenden.

Unterabschnitt 8.5.1 Steuerung der Produktion und der Dienstleistungserbringung

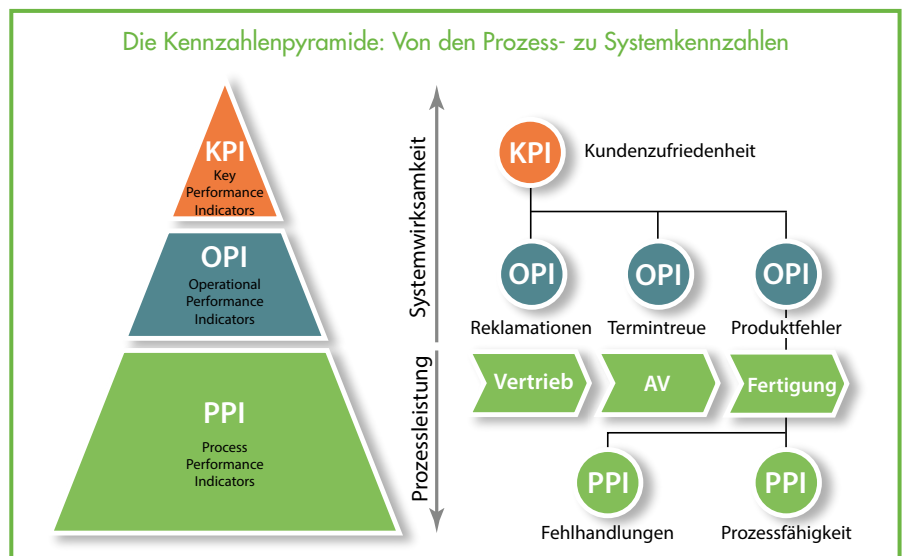
- Durchführung von Überwachungs- und Messstätigkeiten in geeigneten Phasen, um zu verifizieren, dass die Kriterien zur Steuerung von Prozessen oder Ergebnissen sowie die Annahmekriterien für Produkte und Dienstleistungen erfüllt wurden.

Unterabschnitt 9.1.1 Allgemeines

Die Organisation muss bestimmen:

- was überwacht und gemessen werden muss;
- die Methoden zur Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung, die benötigt werden, um gültige Ergebnisse sicherzustellen;
- wann die Überwachung und Messung durchzuführen sind;
- wann die Ergebnisse der Überwachung und Messung zu analysieren und zu bewerten sind.

Die Organisation muss die Leistung und die Wirksamkeit des QMS bewerten.



Unterabschnitt 9.1.2 Kundenzufriedenheit

Die Organisation muss die Wahrnehmungen des Kunden über den Erfüllungsgrad seiner Erfordernisse und Erwartungen überwachen.

Bringen Sie Struktur in den Kennzahlenpool

Die DIN EN ISO 9001:2015 gibt in den vorher aufgelisteten Anforderungen keine Struktur für Kennzahlen vor. Die Hierarchie von Kennzahlen zu erkennen und zu berücksichtigen ist jedoch immens wichtig, da nur so die strukturellen Zusammenhänge erkennbar sind. So ist zum Beispiel die Kundenzufriedenheit als Schlüsselkennzahl auf der Systemebene anzusiedeln, da diese das Ergebnis von darunterliegenden operativen Tätigkeiten ist, die in unterschiedlichen Prozessen durchgeführt werden. Deshalb sollten Kennzahlen nach folgenden Kennzahlengruppen abgegrenzt werden:

- ▼ **PPI – Process Performance Indicators:** Prozesskennzahlen dienen der wirksamen Durchführung und Steuerung sämtlicher Prozesse im Sinne des Un-

terabschnitts 4.4. Im Zusammenhang mit wertschöpfenden Prozessen erfüllen diese die Anforderungen des Unterabschnitts 8.5.1 zur Sicherstellung konformer Produkte und Dienstleistungen. In dem Beispiel dieser Seite werden in der Fertigung die Parameter Prozessfähigkeit und die menschliche Fehlhandlungsquote überwacht. Überwachungs- und Auswertungszyklen: Täglich bis wöchentlich.

- ▼ **OPI – Operational Performance Indicators:** Die Betriebskennzahlen beschreiben das Ergebnis eines Teil- oder Gesamtprozesses und sollten diesen Prozessen in der Prozesslandkarte zugeordnet werden können. Erfüllen die Werte dieser Kennzahlen nicht die Erwartungen, müssen die PPIs überprüft und ggf. angepasst werden. Überwachungs- und Auswertungszyklen: Wöchentlich bis monatlich.
- ▼ **KPI – Key Performance Indicator:** Die Schlüsselkennzahlen geben Auskunft über die wirksame Umsetzung der Planung sowie über die Leistung und Wirksamkeit des gesamten Ma-

Wichtiger Hinweis zum Urheberrecht: Durch den Erhalt des Expertenbriefs erhält der Nutzer das Recht, diesen selbst zu verwenden. Er ist nicht berechtigt, diesen zu verkaufen, weiterzuverkaufen, zu lizenzieren, zu vermieten, zu verleasen, zu verleihen oder anderweitig für einen Gegenwert zu übertragen. Er ist weiterhin nicht berechtigt, die Inhalte in eigenständigen Produkten, die nur den Expertenbrief selbst enthalten oder als Teil eines anderen Produkts, zu vertreiben. Weiterhin dürfen Inhalte des Expertenbriefs – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers verwendet werden.

agementsystems. Eine zu ermittelnde und zu überwachende Schlüsselkennzahl für jede Organisation gibt die DIN EN ISO 9001:2015 im Unterabschnitt 9.1.2 mit der Kundenzufriedenheit direkt vor. Die Kundenzufriedenheit wird wiederum beeinflusst von verschiedenen Betriebskennzahlen (OPIs). In unserem Beispiel von den Produktfehlern, der Termintreue und den sonstigen Reklamationen. Überwachungs- und Auswertungszyklen: Monatlich, quartalsweise bis jährlich.

Denken Sie auch an die extern bereitgestellten Prozesse

Die DIN EN ISO 9001:2015 fordert im Unterabschnitt 8.4.2, dass extern bereitgestellte Prozesse unter der Steuerung des eigenen Qualitätsmanagementsystems verbleiben. Dies erfordert in vielen Fällen die Erfassung von PPIs (Prozesskennzahlen)!

Unterabschnitt 9.1.1 fordert festgelegte Überwachungsmethoden

Neben der Forderung, was überwacht und gemessen werden muss, müssen Unternehmen auch die Methoden zur Überwachung und Messung bestimmen. **Zuerst ein Hinweis: Weniger ist mehr!** Studien belegen, dass es – egal ob auf der Ebene KPI, OPI oder PPI – keinen Sinn macht, mehr als 10 bis 15 Kennzahlen ständig zu überwachen und zu lenken. Die konkreten Methoden hängen jedoch sehr wohl von der vorher genannten Ebene ab. Die Überwachung kann zum Beispiel im Prozess mittels maschineller Einrichtungen (Messwerterfassung) oder manueller Beobachtungssysteme erfolgen. Auch die Verdichtung zu OPIs und KPIs kann automatisiert (Reportgeneratoren) oder manuell durchgeführt werden. Im methodischen Bereich könnten die folgenden Aspekte abgegrenzt werden:

- ✔ Erfassungsmethode der Kennzahlen,
- ✔ Umfang und Merkmale der Datenart,
- ✔ Methodik des Wertevergleichs,
- ✔ Regelungsmethode,
- ✔ Kennzahlentyp.

In der Tabelle rechts finden Sie typische Ausprägungen der jeweiligen Aspekte.

Einsatzbereiche von Kennzahlentypen

Da sich unterschiedliche Kennzahlentypen für spezielle Einsatzbereiche eignen, finden Sie nachfolgend zu den in der Tabelle

Kennzahlen zur Erfassung der Prozess-, Betriebs- und Systemqualität

Kennzahlen-Aspekte		Methodische Ausprägungen				
Erfassungsmethode		manuell		automatisiert		
Datenart	Umfang	Zufallsstichprobe		vollständige Erfassung		
	Merkmale	quantitativ		qualitativ		
Methode des Wertevergleichs		innerhalb des Unternehmens	mit anderen Unternehmen	Zeitvergleich (Vergangenheit)	Soll-Ist-Vergleich	
Regelungsmethode		ereignis-getriggert	zeit-getriggert		Ad-hoc-Auswertung	
Kennzahlentyp		absolute Kennzahl	Verhältniskennzahl	Gliederungskennzahl	Beziehungskennzahl	Indexkennzahl

genannten Ausprägungen eine weitergehende Erläuterung:

- ✔ **Absolute Kennzahlen:** Diese beschreiben zählbare Größen und bilden die grundlegende Basis für die allgemeinen Fälle der Messung und Überwachung.
- ✔ **Verhältniskennzahlen:** Diese drücken das Verhältnis zweier aufeinander bezogener Größen aus, die in einem sinnvollen Zusammenhang zueinander stehen. Mittels Verhältniskennzahlen wird vorhandenes Datenmaterial aussagefähiger, da auf diese Weise Ursache-Wirkungs-Beziehungen ausgedrückt werden können.
- ✔ **Gliederungskennzahlen:** Bei diesen wird eine Teilgröße, die im Zähler steht, zu einer übergeordneten Gesamtgröße (Nenner) in Beziehung gesetzt. So wird die Bedeutung der Teilgröße im Rahmen des zu betrachtenden Ganzen ersichtlich gemacht. Zum Beispiel wird bei der Transportchadensquote der Wert der Transportbeschädigungen in Beziehung zum Gesamtschaden gesetzt.
- ✔ **Beziehungskennzahlen:** Diese setzen inhaltlich unterschiedliche, jedoch in einem sachlogischen Zusammenhang stehende Größen zueinander in Beziehung. Im Zähler steht die Beobachtungszahl, im Nenner die Bezugzahl. Beziehungskennzahlen sind häufig Effizienz-kennzahlen (z. B. Prüfaufwand pro Produkt).
- ✔ **Indexkennzahlen:** Mit Indexzahlen wird eine zeitliche Veränderung von Kennzahlen verdeutlicht. Für eine Indexkennzahl muss zuerst der Basiswert ermittelt und gleich 100 gesetzt werden. Danach werden die restlichen Werte darauf umgerechnet. Ein repräsentativer Basiswert ist die

Grundlage der Aussagefähigkeit von Indexkennzahlen.

Was ist mit den Qualitätszielen ?

Ohne entsprechende Kennzahlen wäre keine normkonforme Festlegung von Qualitätszielen möglich. Die DIN EN ISO 9001:2015 fordert zum einen im Unterabschnitt 6.2.1, c) dass Ziele messbar sein müssen. Dass die neue Norm zum anderen im Unterabschnitt 6.2.1, e) die Bewertung der Ergebnisse in Bezug auf die Erreichung der Qualitätsziele fordert, unterstreicht dies.

Kennzahlenreports sind ggf. aufzubewahren

Bei genauer Betrachtung der DIN EN ISO 9001:2015 wird deutlich, dass wir uns auch Gedanken darüber machen müssen, inwieweit es erforderlich ist, die Ergebnisse von Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung aufzubewahren. Im Unterabschnitt 9.1.1 Allgemeines weist die Norm eindeutig auf die Aufbewahrungspflicht geeigneter dokumentierter Informationen zum Nachweis der Ergebnisse (typischerweise OPIs) hin. Im Unterabschnitt 4.4.2 b) finden wir diese Forderung ebenso für die Prozesskenngrößen (PPIs). Dem Unterabschnitt 9.3.3 Ergebnisse der Managementbewertung lässt sich nur dann nachkommen, wenn die Systemanalysen (KPIs) aufbewahrt werden.



Clever – Hier gleich die passende Vorlage!



[Auswahlmatrix Prozesskennzahlen
www.vorest-ag.com/T000217](http://www.vorest-ag.com/T000217)

EXPERTENBRIEF

Monatlich exklusiv für Sie als Seminarteilnehmer



Juni 2017

Das Management-Audit

Wichtiger Hinweis: Bitte blenden Sie in Ihrem Expertenbrief die Lesezeichen ein. Dort haben Sie alle Ausgaben des Jahres übersichtlich aufgeführt und können auf Wunsch jeden Expertenbrief noch einmal lesen!

Nutzen Sie das Management-Audit und schätzen Sie das Managementverhalten richtig ein

Der Fisch fängt am Kopf an zu riechen. So lautet die leicht abgemilderte Version einer Redensart, die bereits in der Antike bekannt war. Im Qualitätsmanagement bedeutet dies, dass ein System zum Scheitern verurteilt ist, steht die Leitung nicht dahinter. Nachvollziehbar also, dass die ISO dieses Problem mit der Revision 2015 der ISO 9001 angegangen ist und die Anforderungen an die Leitung nochmals thematisiert und konkretisiert hat. In einem Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001:2015 muss die Führung nun die „Rechenschaftspflicht“ für das Qualitätsmanagement übernehmen. Inwieweit dies durch interne Auditoren, die typischerweise der Führung unterstellt sind, objektiv überprüft werden kann, bleibt dahingestellt. Trotzdem ist das Management-Audit „alternativlos“, um die Tätigkeiten der Führungsebene zu reflektieren. Bitte beachten Sie auch das thematisch passende Musterdokument „Protokollvorlage zur QM Managementbewertung“ am Ende des Artikels!

Das Engagement des Managements ist nicht optional

Die oberste Leitung muss in Bezug auf das Qualitätsmanagementsystem Führung und Verpflichtung zeigen, indem sie (neben einigen weiteren Aufgaben) die Rechenschaftspflicht für die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems übernimmt. Dies ist fast wortwörtlich der Text der Einleitung im Unterabschnitt 5.1.1 der DIN EN ISO 9001:2015, verknüpft mit dem ersten und wichtigsten Aufzählungspunkt. Die Überprüfung, ob das Management diesen wichtigen Anforderungen nachkommt, hat es jedoch in sich. Das interne Audit der Führung ist aus unterschiedlichen Gründen eine sensible Geschichte. Dies haben auch das ISO/TC 176 (die Entwickler der ISO 9001) sowie das IAF (International Accreditation Forum) erkannt und haben durch ihre „ISO 9001 Auditing Practices Group“ einen Leitfaden zur Umsetzung der Audits des „Top Managements“ herausgegeben. Einen wichtigen Punkt nennt die ISO 9001 Auditing Practices Group bereits an prominenter Stelle zu Beginn des Dokuments: Vor allem ist es wichtig, den Fokus der Aufmerksamkeit von (nur) dem Qualitätsbeauftragten zum Management zu verlagern. Im Folgenden wird auf Besonderheiten Bezug genommen, die speziell im Zusammenhang mit der Planung, Durchführung und Nachbereitung von Management-Audits wichtig sind.

Besonderheiten der Planung des Management-Audits

Damit ein Audit auf Augenhöhe möglich wird, sollten Auditoren für dieses Audit ausgewählt werden, die über die entsprechenden persönlichen Eigenschaften und Auditkompetenzen verfügen. Als wichtigs-

te Punkte für die Auswahl von Auditoren sind hier beispielhaft zu nennen:

- ▼ Verständnis des organisatorischen Kontextes (Unternehmensstruktur sowie Geschäfts- und Managementpraktiken),
- ▼ Wissen um geschäftsspezifische und fachliche Verfahren, Techniken, Prozesse und Praktiken,
- ▼ Kenntnis zutreffender gesetzlicher Anforderungen,
- ▼ Gesprächskompetenz,
- ▼ Entscheidungsfähigkeit,
- ▼ schnelle Auffassungsgabe,
- ▼ Selbstsicherheit,
- ▼ diplomatisches Vorgehen,
- ▼ flexibles Einstellen auf neue Situationen und ähnliches.

Von wesentlicher Bedeutung ist, dass sich die Auditoren im Vorfeld die relevanten Informationen, wie z.B. Organisationsdiagramme, Jahresberichte, Geschäftspläne, wichtige Seiten im Intranet usw. ansehen, um auf dem gleichen Niveau wie das Management agieren zu können. Diese weiteren Vorbereitungsaspekte sind hilfreich:

- ▼ Rechtzeitige Abstimmung des Audittermins mit dem Management.
- ▼ Terminplanung so gestalten, dass die Pünktlichkeit sichergestellt ist.
- ▼ Das persönliche Auftreten durch passende Kleidung unterstützen (Dress-Code).
- ▼ Das Audit möglichst störungsfrei gestalten (keine Anrufe durchstellen usw.).

Besonderheiten der Durchführung des Management-Audits

Wie auch in anderen zu auditierenden Bereichen sind die beiden grundlegenden Auditmethoden die Befragung und

die Sammlung und Bewertung von Auditnachweisen. Im Zuge der Befragung sollten die Auditoren die jeweilige geschäftliche Terminologie, d.h. die in diesem Bereich üblichen Begrifflichkeiten nutzen, um von der Führung ernst genommen und akzeptiert zu werden. Nur so kann es gelingen, Nachweise für das Engagement des Top-Managements für das Qualitätsmanagement und deren Übereinstimmung mit der DIN EN ISO 9001:2015 zu erhalten. Da das Audit des Managements typischerweise „am grünen Tisch“ durchgeführt wird, ist es umso wichtiger, dass die Auditoren objektive Nachweise finden, um die Aussagen der Gesprächspartner zu bestätigen. Gegebenenfalls sind ergänzende Befragungen von Fachbereichen und die dortige Erhebung von Nachweisen erforderlich, um die notwendige Bestätigung für die Umsetzung der Pflichten des Managements zu erhalten. Je nach Situation, zum Beispiel:

- ▼ Unterstellte Führungskräfte,
- ▼ Qualitätsbeauftragter,
- ▼ Controller,
- ▼ Personalverantwortliche usw.

Die Tabelle dieser Seite soll den Auditoren helfen, indem diese Anregungen liefert, mit welchen Nachweisen die Erfüllung der Anforderung des Unterabschnitts 5.1.1 Allgemeines bestätigt werden könnte. Trotz dieser Anregungen, müssen die Auditoren die gesammelten Nachweise inhaltlich überprüfen, um die Vollständigkeit und Richtigkeit der Informationen zu gewährleisten und das Vertrauen in die gezogenen Schlussfolgerungen sicherzustellen.

Besonderheiten der Berichterstattung zum Management-Audit

Wie die vorhergehenden Aktivitäten, sollte auch die Berichterstattung dem „Klien-

Wichtiger Hinweis zum Urheberrecht: Durch den Erhalt des Expertenbriefs erhält der Nutzer das Recht, diesen selbst zu verwenden. Er ist nicht berechtigt, diesen zu verkaufen, weiterzuverkaufen, zu lizenzieren, zu vermieten, zu verleasen, zu verleihen oder anderweitig für einen Gegenwert zu übertragen. Er ist weiterhin nicht berechtigt, die Inhalte in eigenständigen Produkten, die nur den Expertenbrief selbst enthalten oder als Teil eines anderen Produkts, zu vertreiben. Weiterhin dürfen Inhalte des Expertenbriefs – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers verwendet werden.

tel“ angemessen sein. Im Sinne von „Zeit ist Geld“ sollte der Auditbericht möglichst wenig „Prosa“ enthalten und mit Fakten aufwarten. Nach den detaillierten Auditergebnissen sollte ein Fazit mit den nachfolgenden Überschriften dem Management eine schnelle Orientierung ermöglichen:

- Positive Feststellungen,
- Nichtkonformitäten,
- Identifizierte Chancen für Verbesserungen.

Da Chefs die eigene Bewertung häufig nicht mehr gewohnt sind, könnte eine Vorabinformation vor einer Verteilung des Auditberichts das Management etwas beruhigen.



Clever – Hier gleich die passende Vorlage!

 [Protokollvorlage zur QM Managementbewertung](http://www.vorest-ag.com/T000169)

www.vorest-ag.com/T000169

Die Managementbewertung (auch als Review bezeichnet) hat die systematische und regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit des Managementsystems – bspw. Qualitätsmanagementsystems – durch die oberste Leitung zum Ziel. Dabei dient diese nicht der Lösung akuter operativer Probleme, sondern die QM-Bewertung / das QM Review dient zur Analyse langfristiger Trends und Interpretation der Ergebnisse. Mit unserer Protokollvorlage wird Ihnen Ihre Managementbewertung erleichtert! Nutzen Sie das Bewertungsprotokoll, um während Ihrer Managementbewertung alle wichtigen Merkmale direkt auf einen Blick zu haben. Das Bewertungsprotokoll liefert Ihnen eine Struktur, die Sie zur Bewertung Ihres QM-Systems als Unterstützung nutzen können, wobei unternehmensspezifischen Aspekte, wie zum Beispiel die Prozessbezeichnungen, selbstverständlich ergänzt werden können.

In unserer Protokollvorlage Managementbewertung können Sie folgendes festhalten:

- Prozesse bzw. Abteilungen inkl. der Stärken und Probleme
- Korrektur- & Vorbeugemaßnahmen
- Verbesserungsmaßnahmen
- Änderungen im QM-System
- Input zur QM Bewertung

Sammeln und verifizieren von Nachweisen im Management-Audit

Anforderungen ISO 9001:2015 lt. Unterabschnitt 5.1.1 Allgemeines	Mögliche Nachweise, die die Erfüllung der Pflichten der obersten Leitung belegen
Übernahme der Rechenschaftspflicht für die Wirksamkeit des QMS.	Teilnahme an internen Audits, Bewertung des Auditprogramms, persönliche Statements zum QMS in Versammlungen, ...
Festlegung der Q-Politik und Q-Ziele für das QMS, die mit dem Kontext und der Strategie vereinbar sind.	Verständliche, operativ aussagefähige und lebende Q-Politik, die mit der Strategie des Unternehmens übereinstimmt, ...
Sicherstellung, dass die Anforderungen des QMS in die Geschäftsprozesse der Organisation integriert werden.	Bewertung der Prozessleistungen und Konformität der Produkte/Dienstleistungen im Rahmen der Managementbewertung, ...
Anwendung des prozessorientierten Ansatzes und risikobasierten Denkens.	Erfüllung gesetzlicher Anforderungen (z. B. KontraG, GmbHG, AktG), Nutzung von Methoden (z. B. SWOT-Analyse), ...
Sicherstellung, dass die für das QMS erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen.	Zustand der qualitätsrelevanten Infrastruktur/ Equipment, Strukturen zur Bereitstellung erforderlichen Wissens, ...
Vermittlung der Bedeutung eines wirksamen QMS sowie der Wichtigkeit der Erfüllung von Anforderungen des QMS.	Kenntnis der Q-Politik beim Personal, Einbindung des Personals in die Reklamationsbearbeitung, ...
Sicherstellung, dass das QMS seine beabsichtigten Ergebnisse erzielt.	Aussagefähige Berichterstattung über die Leistung des QM-Systems, Zuordnung und Controlling der Q-Ziele, ...
Einsetzung, Anleitung und Unterstützung der Personen, damit diese zur Wirksamkeit des QMS beitragen können.	Zuordnung der für die QM-Aufgaben erforderlichen Befugnisse, QM-Schulungen des qualitätsrelevanten Personals, ...
Förderung der fortlaufenden Verbesserung des QMS.	Einsatz von Methoden, die den KVP unterstützen, wie zum Beispiel Qualitätszirkel, Wertstromanalyse, KAIZEN, ...
Unterstützung anderer relevanter Führungskräfte, um deren Führungsrolle in deren jeweiligem Verantwortungsbereich deutlich zu machen.	Stärkung der Führungskompetenz der Führungskräfte durch Führungsseminare, Nutzung der Instrumente des Personalmanagements (z. B. MA-Gespräche), ...

EXPERTENBRIEF

Monatlich exklusiv für Sie als Seminarteilnehmer



Mai 2017

Aufrechtzuerhaltende dokumentierte Information im QM-System

Wichtiger Hinweis: Bitte blenden Sie in Ihrem Expertenbrief die Lesezeichen ein. Dort haben Sie alle Ausgaben des Jahres übersichtlich aufgeführt und können auf Wunsch jeden Expertenbrief noch einmal lesen!

Aufrechtzuerhaltende dokumentierte Information lt. ISO 9001:2015

Die Erleichterung war zum Teil deutlich zu spüren, als in den ersten Entwürfen der ISO 9001:2015 die Anforderungen an die Vorgabedokumente, im neuen „Wording“ an die „aufrechtzuerhaltende dokumentierte Information“, deutlich reduziert wurde. Eine Organisation benötigt nun, auch nach der Endfassung der Norm, kein Qualitätsmanagementhandbuch mehr und muss nicht zwingend sechs Normvorgaben in dokumentierten Verfahren abbilden. Sind damit nun alle Dämme gebrochen und ein Unternehmen kann auf Vorgabedokumente gänzlich verzichten? Definitiv nein, denn es sind auch dezidierte Anforderungen an Vorgabedokumente in der neuen Norm verblieben und was zu dokumentieren ist, muss nun das Unternehmen selbst bestimmen. Wurden jedoch Vorgabedokumente als erforderlich bestimmt, müssen diese die Anforderungen der ISO 9001:2015 an deren Inhalt und Format erfüllen. Da diese Anforderungen gegenüber der Revision 2008 konkretisiert und zum Teil erweitert wurden, sollte ein Unternehmen die Konformität seiner Dokumente überprüfen. Der nachfolgende Text nennt die Punkte, die ggf. Handlungsbedarf erzeugen könnten. Bitte beachten Sie auch das thematisch passende Musterdokument „ISO 9001:2015 konforme Vorlage für Verfahrensanweisungen“ am Ende des Artikels!

ISO 9001:2015 definiert Umfang, Inhalt und Format

„Es ist die größte Torheit, mit vielen Worten nichts zu sagen.“ Diese Erkenntnis stammt bereits von Martin Luther (1483 - 1546), deutscher Theologe und Reformator. Die DIN EN ISO 9001:2015 lässt sich derartiges jedoch sicherlich nicht vorwerfen. Die Norm enthält auf wenig Raum sehr viel Information, was beim Lesen der Norm zu berücksichtigen ist. Wollen wir die Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2015 in Bezug auf die dokumentierte Information erfüllen, müssen wir also deren Text sorgfältig analysieren. Diese Analyse sollte sich auf die folgenden drei Ebenen erstrecken:

1. Welcher Umfang an dokumentierter Information ist gefordert? An welchen Stellen fordert die Norm zu dokumentierende Aspekte?
2. Welche Inhalte sind zu dokumentieren? Was ist das Thema der dokumentierten Information?
3. Welches Format wird von der Norm gefordert? Wie sollten die geforderten Inhalte im Sinne der Norm dargestellt werden?

Im Folgenden werden die relevanten Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2015 an die aufrechtzuerhaltende dokumentierte Information in Bezug auf diese drei Ebenen betrachtet.

Dokumentierter Anwendungsbereich des QM-Systems

Im Unterabschnitt 4.3 fordert die Norm die Dokumentation des Anwendungsbereiches des Qualitätsmanagementsystems mit dessen Grenzen. Um dies konform zu

gestalten, sollte bei der Angabe des Anwendungsbereichs das folgende Format berücksichtigt werden:

- ▼ Benennung der Produktarten (Kategorien) bzw. Dienstleistungen mit einer Zuordnung, an welchen Orten die Produktion bzw. Leistung erfolgt.
- ▼ Hinweis darauf, welche Prozesse ggf. ausgegliedert wurden und von extern bereitgestellt werden.
- ▼ Im Fall der Nichtanwendbarkeit von Normforderungen muss eine plausible Begründung erfolgen (siehe Experten-Tipp).
- ▼ Dokumentierte Abfolge und Wechselwirkungen der Prozesse

Experten Tipp

Der Satz „Wir können den Unterabschnitt 8.3 nicht anwenden, da wir nicht entwickeln“ wäre keine hinreichende Begründung für dessen Nichtanwendbarkeit. Besser wäre zum Beispiel: „Als Konsequenz unserer strategischen Ausrichtung als B-to-B-Unterauftragnehmer nur Fertigungsleistungen für Produkte anzubieten, die unsere Kunden als interessierte Parteien selbst entwickelt haben, können wir keine Produktentwicklung durchführen.“

Im Unterabschnitt 4.4 fordert die Norm den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems einschließlich der Darstellung der Abfolge und Wechselwirkungen der Prozesse. Dokumentierte Information muss im erforderlichen Umfang aufrechterhalten werden, um die Durchführung der Prozesse zu unterstützen. Welche Prozesse zu dokumentieren sind, bestimmt die Organisation selbst. Um die Konformität mit der Norm zu gewährleisten, muss jedoch jede Organisation die Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2015 an das Format von

Prozessbeschreibungen bzw. Verfahrensanweisungen erfüllen. Im Detail fordert die Norm, dass Dokumente folgende Aspekte beschreiben oder visualisieren:

- ▼ Eingaben in die Prozesse und erwartete Ergebnisse der Prozesse.
- ▼ Die Abfolge (den Flow) eines Prozesses und dessen Wechselwirkungen mit anderen Prozessen.
- ▼ Die Kriterien bzw. Verfahren und Leistungsindikatoren zur Überwachung und Messung eines Prozesses.
- ▼ Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse im Rahmen der Prozessdurchführung.
- ▼ Die Art der Behandlung von erkannten Prozess-Risiken und -Chancen.

Ob und wie dies nun visualisiert wird oder nur verbalisiert wird, kann jede Organisation selbst entscheiden. Die genannten Aspekte müssen jedenfalls in geeigneter Weise in den Dokumenten aufgegriffen und abgebildet werden. Ist dies nicht der Fall, ist das Format der Prozessbeschreibungen anzupassen!

Dokumentierte Qualitätspolitik und Qualitätsziele

Um die Anforderung des Unterabschnitts 5.2 zu erfüllen, muss eine für die Organisation angemessene Qualitätspolitik festgelegt, umgesetzt und aufrechterhalten werden. Die Anforderungen der Norm an das Format für das Dokument zur Festlegung der Qualitätspolitik der Organisation sind weniger konkret als die an die Prozessdokumentation. Die Qualitätspolitik muss den Rahmen zur Festlegung von Qualitätszielen bieten. Inhaltlich muss die Qualitätspolitik jedoch zwingend die Verpflichtung zur Erfüllung zutreffender An-

Wichtiger Hinweis zum Urheberrecht: Durch den Erhalt des Expertenbriefs erhält der Nutzer das Recht, diesen selbst zu verwenden. Er ist nicht berechtigt, diesen zu verkaufen, weiterzuverkaufen, zu lizenzieren, zu vermieten, zu verleasen, zu verleihen oder anderweitig für einen Gegenwert zu übertragen. Er ist weiterhin nicht berechtigt, die Inhalte in eigenständigen Produkten, die nur den Expertenbrief selbst enthalten oder als Teil eines anderen Produkts, zu vertreiben. Weiterhin dürfen Inhalte des Expertenbriefs – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers verwendet werden.

forderungen und zur fortlaufenden Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems enthalten. Sehr konkret wurde die Norm bei der Festlegung des Formats der Qualitätsziele und zur Planung der Erreichung der Qualitätsziele im Unterabschnitt 6.2. Im Unterabschnitt 6.2.1 fordert die Norm für das Zielformat:

- ✔ Messbarkeit und Bezug auf zutreffende Anforderungen, die für
 - ✔ die Konformität von Produkten und Dienstleistungen,
 - ✔ sowie die Kundenzufriedenheit relevant sind.

Im Unterabschnitt 6.2.2 lässt die Norm bei der Planung zum Erreichen der Qualitätsziele kaum noch Freiraum, indem Sie die Bestimmung der folgenden Aspekte fordert:

- ✔ Was getan wird, d.h. welche Maßnahmen geplant werden.
- ✔ Die Darstellung der erforderlichen Ressourcen zur Zielerreichung.
- ✔ Die Zuordnung und Nennung der Verantwortlichkeit.
- ✔ Die Festlegung eines Abschlusstermins.
- ✔ Die Methode der Ergebnisbewertung bzgl. des Zielerreichungsfolges.

Diese Aspekte muss die dokumentierte Information zu den Qualitätszielen beinhalten, um konform zur Norm zu sein.

Für die Wirksamkeit des QM-Systems notwendige Dokumente

Der letzte Unterabschnitt der DIN EN ISO 9001:2015, der Anforderungen an Vorgabedokumente enthält, ist der Unterabschnitt 8.5.1 Steuerung der Produktion und Dienstleistungserbringung. Die Norm fordert hier, dass die dokumentierte Information die Inhalte hat, die beherrschte Bedingungen bei der Produktion und Dienstleistungserbringung garantieren. Beherrschte Bedingungen liegen dann vor, wenn keine systematischen Fehler und Störeinflüsse im Prozess vorhanden sind und die Prozessergebnisse reproduzierbar sind. Diese Inhalte sind sehr stark von der Art der Produktion und Dienstleistung abhängig. Die Anforderungen an das Format dieser Vorgabedokumente erstrecken sich deshalb auf die beiden nachfolgenden Aspekte:

- ✔ Angabe der Merkmale der Produkte, Dienstleistungen oder Tätigkeiten, die entscheidend sind für die Qualität. In der Qualitätssicherung werden diese

Laut ISO 9001:2015 aufrechtzuerhalten dokumentierte Information

Umfang (Abschnitte)	Forderungen an die Inhalte der dokumentierten Information	Anforderungen an das Format der dokumentierten Information
4.3	Der Anwendungsbereich des Qualitätsmanagementsystems mit dessen Grenzen, basierend auf den ermittelten externen und internen Themen sowie den genannten Anforderungen der interessierten Parteien.	Das Dokument zur Festlegung des Anwendungsbereiches der Organisation muss die folgenden Aspekte darstellen: <ul style="list-style-type: none"> ✔ Arten der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. ✔ Ort der Leistungserbringung ✔ Falls relevant, die Begründung der Nichtanwendbarkeit von Normforderungen.
4.4.2, 8.1 e) 1)	Die Abfolge und Wechselwirkungen der Prozesse des Qualitätsmanagementsystems, um die Durchführung der Prozesse zu unterstützen und das Vertrauen zu stärken, dass die Prozesse wie geplant durchgeführt werden.	Falls Prozessbeschreibungen oder Verfahrensanweisungen erstellt werden, sind die folgenden Aspekte darin darzustellen: <ul style="list-style-type: none"> ✔ Input und Output ✔ Verantwortlichkeiten und Befugnisse ✔ Leistungsindikatoren ✔ Behandlung erkannter Risiken und Chancen
5.2.2	Angemessene Qualitätspolitik, für die ermittelten externen und internen Themen sowie die strategische Ausrichtung mit Verpflichtung zur Erfüllung zutreffender Anforderungen und fortlaufenden Verbesserung.	Das Dokument zur Festlegung der Qualitätspolitik der Organisation sollte die folgenden Aspekte darstellen: <ul style="list-style-type: none"> ✔ Rahmen zur Festlegung von Qualitätszielen bieten.
6.2.1	Qualitätsziele für die relevanten Funktionen, Ebenen und Prozesse, die für das Qualitätsmanagementsystem benötigt werden.	Das Dokument zur Festlegung der Qualitätsziele der Organisation muss die folgenden Aspekte darstellen: <ul style="list-style-type: none"> ✔ Messbare Zielsetzung ✔ Was getan wird ✔ Erforderliche Ressourcen ✔ Verantwortlichkeit ✔ Die Abschlusstermine, ✔ Art der Ergebnisbewertung
8.5.1 a) 1)	Falls für beherrschte Bedingungen zutreffend, inhaltliche Vorgaben zu den Merkmalen der Produkte, der Dienstleistungen oder Tätigkeiten, für die Steuerung der Produktion und Dienstleistungserbringung.	Diejenige dokumentierte Information, welche die Organisation selbst als notwendig für die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems, d.h. zur Sicherstellung beherrschter Bedingungen, als notwendig festgelegt hat, muss die folgenden Aspekte darstellen:
8.5.1 a) 2)	Falls für beherrschte Bedingungen zutreffend, Vorgaben zu den zu erzielenden Ergebnissen für die Steuerung der Produktion und Dienstleistungserbringung.	<ul style="list-style-type: none"> ✔ Merkmale der Produkte, Dienstleistungen oder Tätigkeiten, so dass die Prozesse reproduzierbar umgesetzt werden können. ✔ Die zu erzielenden Tätigkeiten, in der Weise, dass der Nachweis der Konformität der Produkte bzw. Dienstleistungen erfolgen kann.

Merkmale mit Annahmekriterien bezeichnet.

- ✔ Die zugehörigen Ergebnisse (Werte), die für den Status i.O. zu erzielen sind. In der Qualitätssicherung werden diese Merkmale in einer Spezifikation aufgeführt.



Clever – Hier gleich die passende Vorlage!

E P ISO 9001:2015 konforme Vorlage für
W X [Verfahrensanweisungen](http://www.vorest-ag.com/T001371)
www.vorest-ag.com/T001371

EXPERTENBRIEF

Monatlich exklusiv für Sie als Seminarteilnehmer



April 2017

Risikomanagement nach ISO 9001:2015

Wichtiger Hinweis: Bitte blenden Sie in Ihrem Expertenbrief die Lesezeichen ein. Dort haben Sie alle Ausgaben des Jahres übersichtlich aufgeführt und können auf Wunsch jeden Expertenbrief noch einmal lesen!

Risikomanagement nach DIN EN ISO 9001:2015

Die Notwendigkeit der Handhabung unternehmerischer Risiken ist nicht wirklich neu. So sind Unternehmen gut beraten, bei allen strategischen und operativen Entscheidungen das damit verbundene Risikoniveau einzubeziehen. Da Führungskräfte eine divergierende Risikoneigung an den Tag legen, hat der Gesetzgeber mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) gehandelt, um hier ein unternehmensübergreifendes akzeptiertes Niveau sicherzustellen. Speziell Vorstände werden verpflichtet, ein Risikomanagement im Unternehmen zu implementieren. Die Art und Weise des Umgangs mit Risiken ist jedoch noch in einer weiteren Perspektive relevant, die im Zuge der Bankenregulierung mit dem Begriff „Basler Akkord“ bezeichnet wird. Wollen sich Unternehmen am Geldmarkt Kapital beschaffen, hängen die Finanzierungsbedingungen vom Ratingergebnis der geldgebenden Bank ab, die zur Berechnung das Ausfallrisiko des Kreditnehmers bewertet. Betreibt ein Unternehmen ein Risikomanagement, sinken somit die Kosten. Bitte beachten Sie auch die thematisch passenden ISO 9001 Risikomanagement Vorlagen „QM- und Rating-Check & Checkliste Haftungsschutz“ am Ende des Artikels!

Risiken lauern überall – Gründe für ein Risikomanagement

Die wachsende Komplexität des Marktes und der zunehmende Erfolgsdruck, verbunden mit einem permanenten Wandel, veranlasst Unternehmen nicht selten dazu, immer größere Risiken einzugehen. Kommt es dann zu einer Krise, liegt die Ursache meistens in einer so genannten Kontrollschwäche, d.h. in einer unzureichenden Identifikation, Analyse, Überwachung und Bewältigung von Risiken. Risiken können sich dabei durch äußere Faktoren ergeben, die auf das Geschehen im Unternehmen einwirken und Entscheidungen im Unternehmen beeinflussen, wie z.B.:

- Gesetzgebung und Rechtsprechung
- Produkthaftung, Umweltschutz, Handelsrecht, usw.;
- Gesellschaftliche Entwicklungen
- Veränderung des Kaufverhaltens, des politischen Verhaltens;
- Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen
- Preis- und Einkommensentwicklung, Bevölkerungsentwicklung, usw.;
- Marktgeschehen
- Konkurrenzdruck, Nachfragerückgang, Preisverfall, Käuferansprüche, usw.

Aber auch im Unternehmen sind eine Fülle interner Faktoren als Risikoquellen auszumachen, wie z.B.:

- **Technik:** Anlagenzustand und -sicherheit,
- **Produktgestaltung:** Produktqualität und -sicherheit,
- **Vertriebsorganisation:** Produktpolitik, Vertragsgestaltung,
- **Informationsmanagement:** Informationstechnologie, Kommunikation,
- **Kapitalbasis:** Kapitalstruktur und Liquidität,

Der Weg von BASEL I, über BASEL II zum Regelungsstandard BASEL III

Basel I	Basel II	Basel III
Vorgaben an Banken für eine Mindesteigenkapitalquote für vergebene Kredite, je nach Gruppe von Kreditnehmern, jedoch unabhängig von deren Bonität.	Differenzierung durch Gewichtung von unterschiedlichen Risiken zur Ermittlung der Höhe des vorzuhaltenden Eigenkapitals und Offenlegungsvorschriften.	Zusätzlich zu Basel I/II eine Kapitalreform, eine Liquiditätsreform sowie dezidierte Kriterien, die die Stabilität des gesamten Finanzsystems sicherstellen sollen.

- **Personal:** Qualifikation und Motivation,
- **Unternehmenskultur:** Politik und Mitarbeiterführung,

Die Risiken eines Unternehmens werden in der Praxis wesentlich durch die Branche und die angebotenen Produkte beeinflusst.

Die ISO 9001:2015 sensibilisiert mit dem Blick auf den Kontext

Bei der Betrachtung der äußeren und internen Faktoren, welche zu Risiken führen, fällt sofort auf, dass auch die DIN EN ISO 9001:2015 diese Kriterien für relevant hält. Die Ermittlung des Kontexts im Sinne der neuen Revision 2015 leitet uns mit den internen und externen Themen direkt zu den Risikofaktoren eines Unternehmens. Laut Anmerkung im Unterabschnitt 4.1 der Norm kann das Verständnis für den Kontext durch Betrachtung der in der Grafik dieser Seite dargestellten internen und externen Themen gefördert werden. Damit diese Aspekte im Unternehmen verinnerlicht und in entsprechende Planungen und Handlungen umgesetzt werden, ist ein Prozess der Organisationsentwicklung erforderlich, der möglichst alle Mitarbeiter in einen intensiven Kommunikationsprozess mit einbezieht. Die Qualifizierungs-



Der Kontext der Organisation als Basis zur Ermittlung von Risiken

Externe Themen

- gesetzliches Umfeld
- technisches Umfeld
- wettbewerbliches Umfeld
- marktbezogenes Umfeld
- kulturelles Umfeld
- wirtschaftliches Umfeld

Interne Themen

- Werte
- Kultur
- Wissen
- Leistung der Organisation

ungs- und Führungssysteme sind zusätzlich auf diesen Prozess hin auszurichten.

Risiken und der Zugang zu Finanzmitteln

Mit Inkrafttreten von Basel II ab 2007 richten die Banken die Kreditkosten und damit die Zinssätze nach der Ratingnote ihrer Kunden aus. Rating ist das Ergebnis eines Bewertungsprozesses der Ableitung von Ausfallwahrscheinlichkeiten für vergebene Kredite (engl. „to rate“ = bewerten, abschätzen). Das Rating beurteilt somit die Fähigkeit, z.B. eines Unternehmens, finanzielle Verpflichtungen vollständig und

Wichtiger Hinweis zum Urheberrecht: Durch den Erhalt des Expertenbriefs erhält der Nutzer das Recht, diesen selbst zu verwenden. Er ist nicht berechtigt, diesen zu verkaufen, weiterzverkaufen, zu lizenzieren, zu vermieten, zu verleasen, zu verleihen oder anderweitig für einen Gegenwert zu übertragen. Er ist weiterhin nicht berechtigt, die Inhalte in eigenständigen Produkten, die nur den Expertenbrief selbst enthalten oder als Teil eines anderen Produkts, zu vertreiben. Weiterhin dürfen Inhalte des Expertenbriefs – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers verwendet werden.

pünktlich erfüllen zu können.

Banken differenzieren gewerbliche Kunden typischerweise in einzelne Kundengruppen, deren Rating anhand zugeschnittener dezidierter Kriterien durchgeführt wird:

- ▼ Firmen-, Gewerbe- und Geschäftskunden (gestaffelt nach Jahresumsatz),
- ▼ Freie Berufe,
- ▼ Existenzgründer,
- ▼ Kommerzielle Immobiliengeschäfte.

Ein Rating durch Banken umfasst typischerweise Erhebungs- und Beurteilungsgrundsätze, die in quantitative (Finanzrating) und qualitative Faktoren unterteilt sind. Ein ISO 9001:2015 konformes Qualitätsmanagementsystem kann bei entsprechender Gestaltung auf Grund der Normforderungen viele qualitative Faktoren, die zu etwa 40 % - 60 % an der Ratingnote beteiligt sind, erfüllen.

Kriterien des Finanzratings:

- ▼ Vermögen: Kapitalstruktur, Kapitalbindung;
- ▼ Ertrag: Rentabilität, Aufwandsstruktur;
- ▼ Finanzen: Finanzkraft, Liquidität.

Typische Kriterien des qualitativen Ratings:

- ▼ Management,
- ▼ Planung und Steuerung,
- ▼ Markt und Produkt,
- ▼ Wertschöpfungskette.

Neben diesen beiden Faktoren beeinflussen „Warnsignale“ direkt das Rating. Registriert die Bank zum Beispiel über einen längeren Zeitraum nicht vereinbarte Kontoüberziehungen, Störungen bei vertraglich vereinbarten Leistungsraten oder ergeben sich Schwierigkeiten bei der Einlösung von Lastschriften oder Schecks bzw. ähnliche Probleme, dann wird die vorher errechnete Rating-Note nach unten korrigiert. Bei Firmen mit einem weniger guten Rating wird sich der Kreditgeber überlegen, ob er überhaupt einen Kredit vergibt und wenn ja, mit entsprechenden Risikozuschlägen, d.h. schlechtere Konditionen für den Kreditnehmer. Um die Voraussetzungen eines guten Ratings zu erfüllen, sind die beweisbaren Planungsangaben ebenso wichtig, wie die Daten der Vergangenheit. Doch, wie kann man den Wahrheitsgehalt einer Planung beweisen? Wichtig ist, dass die in der Qualitätsmanagementdokumentation ausgedrückte Qualitätsplanung die qualitativen Prüfpunkte für Ihre Hausbank transparent und nachvollziehbar macht. Weisen Ihre Qualitätsaufzeichnungen nun noch die konsequente Umsetzung der Qualitätsplanung

Ratingkriterien für Unternehmen und Zuordnung zur ISO 9001:2015

Ratingkriterien der Banken		ISO 9001:2015
Management	Unternehmensstrategie	4
	Managementkompetenz	5
	Personal	5.3, 7.2, 7.3
Planung und Steuerung	Informationspolitik	7.4
	Strategische Planung	5.2, 6.2, 10.3
	Controlling	9.1, 9.2, 9.3
Markt und Produkt	Produkt / Dienstleistung	7.1.6
	Individuelle Marktstellung	9.1.2
	Allgemeine Branchenentwicklung	4.1
	Absatzmarkt	4.2
	Spezifische Risiken	6.1, 6.3, 8.7, 10.2
Wertschöpfungskette	Organisation	4.4, 7.1.3, 7.1.4, 7.5
	Forschung und Entwicklung	8.3
	Einkauf und Lagerhaltung	8.4
	Produktion und Leistungserstellung	8.1, 8.5, 8.6
	Marketing und Vertrieb	8.2

nach, wird die Bank ein geringes Kreditausfallrisiko annehmen und Ihre Kreditzinsen werden sinken.

ISO 9001:2015 reduziert auch die Gefahr der deliktischen Haftung

Will sich ein Unternehmen gegen rechtliche Risiken absichern, so ist die Kenntnis der Folgen von mangelhaften Produkten oder Leistungen einer der wesentlichsten Faktoren. Im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) § 823 Abs. I fordert der Gesetzgeber: „Wer vorsätzlich oder fahrlässig das Leben, den Körper, die Gesundheit, die Freiheit, das Eigentum oder ein sonstiges Recht eines anderen widerrechtlich verletzt, ist dem anderen zum Ersatze des daraus entstehenden Schadens verpflichtet.“ Dieser Paragraph soll jedermann vor rechtswidrigen Beeinträchtigungen durch andere schützen, unabhängig davon, ob zwischen dem Geschädigten und dem Schadensverursacher eine vertragliche Beziehung besteht oder nicht. Hier stellt sich sofort die Frage, wie kann ich als Geschäftsführer, als Führungskraft, als Mitarbeiter die Gefahr

eines Verschuldens reduzieren? Die Gerichte haben hierzu als Leitlinien Pflichtenkreise definiert und Sorgfaltspflichten konkretisiert, denen ein Unternehmen nachkommen muss. Auch hier lohnt ein Blick in die DIN EN ISO 9001:2015, um zum Nachweis der Pflichterfüllung im QM-System Vorgaben zu treffen. Überprüfen Sie, ob die zur Umsetzung der Anforderungen der in der nachfolgenden Tabelle zugeordneten Normabschnitte der DIN EN ISO 9001:2015 getroffenen Festlegungen in Ihrem QM-System hinreichende Regelungen enthalten, die in Ihrem Unternehmen die Umsetzung der unternehmerischen Sorgfaltspflichten nachhaltig sicherstellen.



E P [ISO 9001 Risikomanagement Vorlagen](http://www.vorest-ag.com/T001364)
W X [„QM- und Rating-Check & Checkliste Haftungsschutz“](http://www.vorest-ag.com/T001364)
www.vorest-ag.com/T001364

Pflichtenkreis eines Unternehmens und Zuordnung zur ISO 9001:2015

Pflichtenkreise eines Unternehmens	Normkapitel der ISO 9001:2015
Planungs- und Konstruktionspflicht	8.1, 7.1.6, 8.3
Fabrikationspflicht	7.1.2, 7.1.3, 7.1.4, 7.1.5, 8.5, 9.1.3
Beteiligten- und Zuliefererpflicht	8.4
Instruktionspflicht	8.2.1 a)
Produktbeobachtungspflicht	8.2.1 c), 8.5.5, 8.7, 9.1.3
Betriebsorganisationspflicht	4.4, 5.5, 6.1, 7.4, 7.5, 9.2, 9.3, 10
Personalpflicht	7.2, 7.3

EXPERTENBRIEF

Monatlich exklusiv für Sie als Seminarteilnehmer



März 2017

Prozessbezogene Forderungen in der ISO 9001:2015

Wichtiger Hinweis: Bitte blenden Sie in Ihrem Expertenbrief die Lesezeichen ein. Dort haben Sie alle Ausgaben des Jahres übersichtlich aufgeführt und können auf Wunsch jeden Expertenbrief noch einmal lesen!

Die DIN EN ISO 9001:2015 und die neuen prozessbezogenen Forderungen

Die Änderungen der DIN EN ISO 9001:2008 zur DIN EN ISO 9001:2015 lassen sich bei genauerem Hinsehen in Kategorien einteilen. Zum einen sind, wie zum Beispiel mit dem Kontext der Organisation, neue und übergreifende Anforderungen hinzugekommen, die in die strategischen Prozesse Eingang finden müssen. Zum anderen sind auch handfeste neue Anforderungen zu finden, die in den Kernprozessen zu berücksichtigen sind. Eine differenzierte Betrachtung der Anforderungen zur Planung des Updates auf DIN EN ISO 9001:2015 macht aus dieser Sicht also Sinn, um an der richtigen Stelle im Qualitätsmanagementsystem (QMS) anzusetzen. Im folgenden Beitrag finden Sie einen Überblick über die Änderungen, Erläuterungen zum Handlungsbedarf und eine tabellarische Zuordnung der Änderungen zu den wichtigsten typischen Prozessen einer Organisation. Bitte beachten Sie auch das thematisch passende Vorlagenpaket „Einführung Prozessmanagement inkl. Arbeitshilfe Prozessmanagement & Prozessmatrix“ am Ende des Artikels!

Die ISO 9001:2015 bringt neue Denkmuster ins QM

Die DIN EN ISO 9001 bringt mit der Revision 2015 einige neue Aspekte ins Spiel, die sich auf der „Meta-Ebene“ eines QMS bewegen. Die Abschnitte 4.1 und 4.2, die sich auf den Kontext der Organisation beziehen, bergen das Potenzial in sich, ein QMS, welches konform zur DIN EN ISO 9001:2008 war, signifikant zu verändern. Werden bisher nicht wahrgenommene interne und externe Themen, die nun ggf. als relevant für den Zweck und die strategische Ausrichtung der Organisation bestimmt wurden, in den Anwendungsbereich des QMS einbezogen, kann dies für die unterschiedlichsten Prozesse einen umfangreichen Veränderungsbedarf bedeuten. Der Auslöser dieses Handlungsbedarfs könnte in den Erfordernissen und Erwartungen interessierter Parteien zu finden sein, die mit den Themen verknüpft sind oder andererseits als relevant für das QMS bestimmt wurden. Da diese „Meta-Themen“ nicht pauschal vorherbestimmbar sind, ist es unmöglich die Auswirkung dieser neuen Forderungen im Vorfeld genau einzugrenzen.

Genereller Handlungsbedarf im Qualitätsmanagement

Weitere Änderungen der DIN EN ISO 9001:2015 beziehen sich als Querschnittsthemen ebenfalls auf das gesamte QMS. Deren Auswirkungen lassen sich jedoch genauer bestimmen, da diese direkt zugeordnet werden können. Beispiele für Querschnittsthemen sind:

- ▼ **4.4 Qualitätsmanagementsystem und seine Prozesse:** Da zusätzliche Muss-Kriterien zur Prozesslenkung gefordert werden, sind diese zu ermitteln und das Format der vorhandenen Dokumente ist ggf. anzupassen.

- ▼ **6.1 Risikobasierter Ansatz:** Neben den direkten Zuordnungen der Norm (z.B. 5.1.2 Kundenorientierung) sind für alle relevanten Prozesse Risiken und Chancen zu bestimmen und Maßnahmen zu deren Behandlung durchzuführen.
- ▼ **6.2.2 Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung:** Wurden für relevante Funktionen, Ebenen oder Prozesse Qualitätsziele festgelegt, muss nun eine Maßnahmenplanung zur Unterstützung der Zielerreichung erfolgen.
- ▼ **6.3 Planung und Durchführung von Änderungen am Qualitätsmanagementsystem:** Unabhängig, wo im QMS Änderungen durchgeführt werden, müssen diese in geplanter Weise erfolgen.
- ▼ **7.1.6 Umgang mit dem Thema „Wissen“ muss systematisiert werden:** Das für die Durchführung der Prozesse des QMS nötige Wissen muss bestimmt und bereitgestellt werden.
- ▼ **9.1.1 Konkretisierung, was zu überwachen und zu messen ist und welche Analysen wann erfolgen sollen:** Um die Leistung und Wirksamkeit des QMS zu bewerten, bedarf es einer Überwachung bzw. Messung der relevanten Prozesse mit nachfolgender Analyse der gewonnenen Daten.
- ▼ **10.2 Überprüfung, ob Korrekturmaßnahmen eine Anpassung des QM-Systems erfordern:** Werden Korrekturmaßnahmen durchgeführt, ist zu bestimmen, ob der Fehler auch an anderer Stelle auftreten kann und bei Bedarf müssen Änderungen im QMS durchgeführt werden.

Diese Handlungsbedarfe beziehen sich auf die einzelnen Prozesse: Am einfachsten ist die Zuordnung zur Ermittlung des Handlungsbedarfs bei neuen Anforderun-

gen, die sich direkt auf bestimmte Prozesse beziehen. Zu diesem Zweck haben wir in der Matrix auf der folgenden Seite typische Prozesse eines Unternehmens aufgelistet und vorhandene Korrelationen mit den Anforderungen gekennzeichnet. Die Erweiterung der Aufgaben der obersten Leitung zur Führung und Verpflichtung, die Vorgaben zum Qualitätsbewusstsein des Personals, neue Anforderungen zur Kommunikationsplanung sowie zusätzliche Anforderungen an das interne Audit und neue Bewertungseingaben für die Managementbewertung korrelieren im Wesentlichen mit den Führungsprozessen. Da Kern- und Unterstützungsprozesse ausgeprägte Wechselwirkungen besitzen, ist die stringente Differenzierung der Anforderungen hier wenig sinnvoll. Die Anforderungen der Norm erstrecken sich hier u.a. auf

- ▼ Maßnahmen für ein Notfallszenario,
- ▼ Anforderungen der Kunden bzw. interessierten Parteien an das Management eines Entwicklungsprojekts,
- ▼ Ergänzende Festlegungen zu den Informationen für externe Anbieter,
- ▼ Berücksichtigung von Maßnahmen zur Verhinderung menschlicher Fehler,
- ▼ Zusätzliche Betrachtung des Eigentums von externen Anbietern,
- ▼ Festlegungen zu Tätigkeiten nach der Lieferung bzw. Dienstleistungserbringung,
- ▼ Handhabung und Überwachung geplanter und unbeabsichtigter Änderungen der Produktion bzw. Dienstleistungserbringung.



Clever – Hier gleich die passende Vorlage!

E P [Vorlagenpaket „Einführung Prozessmanagement inkl. Arbeitshilfe Prozessmanagement & Prozessmatrix“](http://www.vorest-ag.com/T001361)
W X www.vorest-ag.com/T001361

EXPERTENBRIEF

Monatlich exklusiv für Sie als Seminarteilnehmer



Februar 2017

Qualitätspolitik und Qualitätsziele in der ISO 9001:2015

Wichtiger Hinweis: Bitte blenden Sie in Ihrem Expertenbrief die Lesezeichen ein. Dort haben Sie alle Ausgaben des Jahres übersichtlich aufgeführt und können auf Wunsch jeden Expertenbrief noch einmal lesen!

Qualitätspolitik & Qualitätsziele in der DIN EN ISO 9001:2015 – Neuen Forderungen neue

Um die Konformität zur DIN EN ISO 9001:2008 zu erreichen, genügt im Bereich der Führungsprozesse ein recht einfaches Vorgehen. Die Organisation muss eine Qualitätspolitik formulieren, die für die Organisation angemessen ist. Von dieser Qualitätspolitik sind messbare Qualitätsziele abzuleiten. Anforderungen an die Planung zur Realisierung des Qualitätsmanagements sind nur rudimentär erkennbar. Mit der DIN EN ISO 9001:2015 wird diese Aufgabe der obersten Leitung signifikant komplexer aber es wird damit auch stimmiger, da sich das Vorgehen der Unternehmensrealität annähert. Eine wesentliche Änderung im Bereich der strategischen Planung betrifft den Kontext der Organisation, der bei der Festlegung der Qualitätspolitik berücksichtigt werden muss. Eine weitere Änderung ist bei der Qualitätsplanung zu berücksichtigen, da nun Risiken und Chancen zu beachten sind. Da die Revision 2015 der ISO 9001 noch weitere Aspekt konkretisiert, finden Sie im Folgenden weitere wertvolle Hinweise, die berücksichtigt werden müssen. **Bitte beachten Sie auch die thematisch passende kostenlose Vorlage „Qualitätspolitik und Qualitätsziele ISO 9001:2015“ am Ende des Artikels!**

DIN EN ISO 9001:2015 splittet die Regelkreise der Planung auf

In der DIN EN ISO 9001:2008 haben wir alle strategischen Aspekte der Führung im Abschnitt 5 versammelt:

- ▼ 5.3 Qualitätspolitik
- ▼ 5.4 Planung (inkl. Q-Ziele)
- ▼ 5.6 Managementbewertung

Dies hat zur Folge, dass Aspekte der mittel- und kurzfristigen Planung eines Unternehmens miteinander vermischt werden. Die Konsequenz ist häufig ein wenig praxisbezogenes Vorgehen, welches nur für die Zertifizierung des QMS aufrechterhalten wird. DIN EN ISO 9001:2015 splittet die Planung nun auf zwei Regelkreise auf, um das Vorgehen stimmiger und praxisnäher zu gestalten:

- ▼ Ein mittelfristiger Planungszyklus baut auf der allgemeinen Strategie der Organisation auf und ordnet die Aspekte, Kontext und Q-Politik zu.
- ▼ Ein kurzfristiger Planungszyklus soll für die Umsetzung der Strategie sorgen und baut auf das Erkennen von Risiken und Chancen sowie der Festlegung von Qualitätszielen und einer konsequenten Planung zu deren Erreichung.

Das neue Vorgehensmuster der DIN EN ISO 9001:2015 finden Sie auf der folgenden Seite im Prinzip dargestellt. Im weiteren Text wird auf die bisherigen Werkzeuge und ggf. vorhandenen Änderungen sowie auf die neu hinzugekommenen Werkzeuge detailliert eingegangen.

Die Ermittlung des Kontextes bringt Leben in das QM-System

Da viele QMS bisher in einer Art „Reservat“ existiert haben, soll die Ermittlung des

Kontextes deren Entlassung in „die freie Wildbahn“ mit den vorliegenden Rahmenbedingungen unterstützen. Die Veränderungen der Rahmenbedingungen durch ein sich änderndes Umfeld eines Unternehmens ist in der Regel mit Risiken verbunden, kann aber auch neue Chancen bieten. Unter Berücksichtigung der sich aus dem Umfeld ergebenden internen und externen Themen lassen sich konkrete Einflussfaktoren ableiten. Diese Faktoren betreffen die Personen, Personengruppen oder Organisationen, die Entscheidungen oder Tätigkeiten des Unternehmens beeinflussen, davon selbst beeinflusst werden oder die sich davon beeinflusst fühlen können. Will ein Unternehmen nachhaltigen Erfolg, muss es diese interessierten Parteien (Stakeholder) und deren Erwartungen kennen und versuchen, diese Erwartungen ausgewogen zu erfüllen.

Forderungen an eine angemessene Qualitätspolitik

Mit der Qualitätspolitik definiert ein Unternehmen die für dessen Tätigkeit relevanten Themengebiete. Diese Aussagen der Qualitätspolitik sollen intern kommuniziert, verstanden und umgesetzt werden und müssen für die relevanten interessierten Parteien verfügbar sein. Die folgenden Aspekte dürfen in der Qualitätspolitik nicht fehlen:

- ▼ Bezüge auf den Unternehmenszweck (unternehmerische Leitungsbereiche), den Kontext und die Strategie.
- ▼ Rahmen zur Ableitung von Qualitätszielen.
- ▼ Verhaltensgrundsätze gegenüber der Erfüllung relevanter Anforderungen.
- ▼ Verpflichtung zur fortlaufenden Verbesserung des QMS.

Die Qualitätspolitik muss verständlich formuliert werden und als dokumentierte Information vorhanden sein.

Die Managementbewertung als wirksames QM-Instrument

Ein Qualitätsmanagementsystem kann niemals endgültig „fertig“ sein, da es einer stetigen Anpassung an ein sich änderndes Umfeld und damit einer fortlaufenden Verbesserung bedarf. Durch den Bewertungsprozess werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken analysiert, beurteilt und Möglichkeiten zur Leistungsverbesserung des gesamten Unternehmens systematisch entwickelt. In der DIN EN ISO 9001:2015 finden wir die Managementbewertung nun im Abschnitt 9, der den Titel „Bewertung der Leistung“ trägt. Damit ist deren Zuordnung zum „Check“-Schritt des „PDCA-Zyklus“ vollzogen und ist somit stimmiger. Nichts desto trotz fordert die Norm weiterhin die aktive Durchführung des Bewertungsprozesses durch die oberste Leitung des Unternehmens.

Risiken & Chancen ermitteln, um die Ungewissheit zu reduzieren

Risiken können den angestrebten Erfolg eines Unternehmens gefährden. Vor allem dann, wenn sie unerwartet eintreten! Dagegen bieten Chancen Ansatzpunkte für dessen Weiterentwicklung. Vor

Experten-Tipp

Falls Sie in der DIN EN ISO 9001:2015 die Vorbeugungsmaßnahmen nicht mehr finden konnten, haben Sie diese nicht übersehen. Der risikobasierte Ansatz ersetzt diese und soll das vorbeugende Denken besser in die operativen Bereiche einführen.

Wichtiger Hinweis zum Urheberrecht: Durch den Erhalt des Expertenbriefs erhält der Nutzer das Recht, diesen selbst zu verwenden. Er ist nicht berechtigt, diesen zu verkaufen, weiterzukaufen, zu lizenzieren, zu vermieten, zu verleasen, zu verleihen oder anderweitig für einen Gegenwert zu übertragen. Er ist weiterhin nicht berechtigt, die Inhalte in eigenständigen Produkten, die nur den Expertenbrief selbst enthalten oder als Teil eines anderen Produkts, zu vertreiben. Weiterhin dürfen Inhalte des Expertenbriefs – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers verwendet werden.

alle dann, wenn diese systematisch erkannt und genutzt werden. Bei der Ermittlung der Risiken und Chancen müssen das unternehmerische Umfeld (der Kontext) und die relevanten Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien beachtet werden. Gefordert wird von der Norm ein bewusster und umfassender Umgang mit Risiken und Chancen. Das Ziel der Norm ist es mögliche Auswirkungen potenzieller Nichtkonformitäten zu minimieren und die Erreichung der geplanten Ergebnisse zu fördern.

Die Basis stimmiger Qualitätsziele ist eine angemessene Q-Politik

Die Verlagerung der Qualitätsziele in den neuen Abschnitt 6 Planung der DIN EN ISO 9001:2015 hat an der grundlegenden Systematik der Ableitung der Ziele von der Qualitätspolitik nichts geändert. Die wesentliche Änderung liegt in der Konkretisierung der Planungstätigkeiten zur Erreichung der Qualitätsziele. Die neuen Forderungen an den Umgang mit den Zielen haben zur Folge, dass hinter jedem Ziel ein kleines Projekt steht, mit den folgenden Regelungen:

- Bestimmung, was zur Zielerreichung getan werden muss.
- Identifikation der dazu nötigen Ressourcen.
- Festlegung der Verantwortlichkeit.
- Vorgabe eines Abschlusstermins.
- Klärung, wie die erreichten Ergebnisse bewertet werden sollen.

Die Qualitätsziele bilden mit der Qualitätspolitik das Kernelement eines Qualitätsmanagementsystems und sind für die Entwicklung eines Unternehmens richtungweisend.

Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung

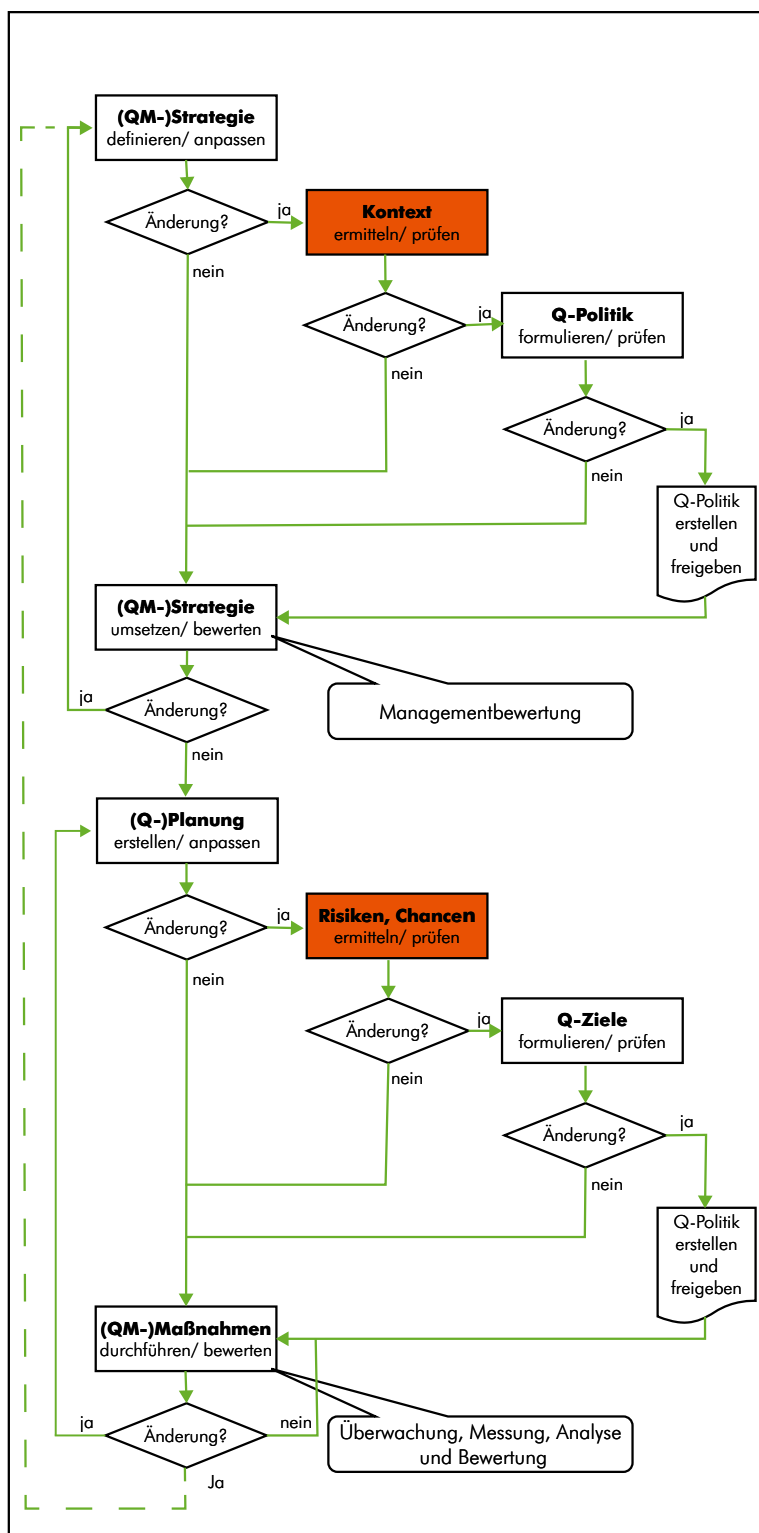
Um festzustellen, ob das Qualitätsmanagementsystem zur Realisierung der Strategie und zur Erreichung der gesetzten Ziele ausreichend effektiv ist, muss dessen Leistung überwacht, gemessen, analysiert und bewertet werden. Das Erfolgsgeheimnis liegt nun darin, für das jeweilige Unternehmen geeignete Kenngrößen festzulegen, die eine Darlegung und Beurteilung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems ermöglicht. Bei dieser Festlegung sind unbedingt die Daten zu berücksichtigen, die eine Bewertung des Erreichungsgrades der festgeleg-

ten Qualitätsziele ermöglichen. Diese Daten sind zu ermitteln, zu erfassen und zu analysieren. Damit die Gesamtleistung des Unternehmens beurteilt werden kann, sollten aussagefähige Daten und Informationen aus allen Unternehmensbereichen zusammgeführt und mittels geeigneter Methoden analysiert werden.



W Vorlage „Qualitätspolitik und Qualitätsziele ISO 9001:2015“
www.vorest-ag.com/T000161

Beispielhafte Darstellung des Prozessablaufs zur Realisierung der Führungsaktivitäten im Sinne der DIN EN ISO 9001:2015



EXPERTENBRIEF

Monatlich exklusiv für Sie als Seminarteilnehmer



Januar 2017

Einführung von Quality Gates

Wichtiger Hinweis: Bitte blenden Sie in Ihrem Expertenbrief die Lesezeichen ein. Dort haben Sie alle Ausgaben des Jahres übersichtlich aufgeführt und können auf Wunsch jeden Expertenbrief noch einmal lesen!

Verwandeln Sie Meilensteine in Quality Gates und sichern Sie so den Entwicklungsprozess ab

Eine Qualitätskontrolle darf nicht erst bei dem Output eines Prozesses einsetzen. Um Irrwege frühzeitig erkennen zu können, sind im Prozessablauf regelmäßige „Abschnittskontrollen“ in Form von „Quality Gates“ nötig. Nun könnte man anmerken, dass uns mal wieder alter Wein in neuen Schläuchen verkauft werden soll, denn diese Abschnittskontrollen haben wir im Projektmanagement doch bereits mit dem Meilensteinkonzept eingeführt. Bei den Meilensteinen steht jedoch der zeitliche Aspekt im Vordergrund. Quality Gates sind darüber hinaus Synchronisationspunkte, an denen messbare Qualitätskriterien erfüllt sein müssen und leisten damit einen höheren Qualitätsbeitrag. Bitte beachten Sie auch das thematisch passende Vorlagenpaket „Projektmanagement“ am Ende des Artikels!

Kontrollposten auf dem Weg zum Erfolg

Fundierte Entscheidungen und Weichenstellungen in Projekten (z. B. Freigaben) bestimmen über den Projekterfolg. Quality Gates liefern die notwendige Entscheidungssicherheit, da diese eine bisher nicht gekannte Transparenz über die aktuelle Status- und Risikosituation schaffen. Das bisherige Konzept der Meilensteintechnik konnte dies vielfach nicht leisten:

- Meilensteine sind im Prinzip Zeitpunkte, zu denen Ergebnisse fertiggestellt sein müssen. Meilensteine können jedoch durch deren inhaltliche Indifferenz „umfahren“ werden.
- Quality Gates dagegen sind Synchronisationspunkte, an denen messbare Qualitätskriterien erfüllt sein müssen. Ist dies nicht nachgewiesen, kann die nächste Projektphase nicht beginnen. Quality Gates können nicht „umfahren“ werden.

Damit wird der Unterschied zwischen Meilensteinen und Quality Gates offensichtlich!

Quality Gates werden an wichtigen Stellen im Prozess positioniert

Die Positionierung der Quality Gates kann sich im ersten Schritt an den im Projekt existierenden Meilensteinen orientieren. Der wesentliche Faktor besteht darin, zu identifizieren, wo und wann die wesentlichen Entscheidungen im Prozess bzw. Projekt getroffen werden, weil diese

- nicht umkehrbar sind,
- zu einem nicht mehr auffolbaren Terminverzug führen,
- große finanzielle Auswirkungen bedeuten,
- Auswirkungen auf die Verfügbarkeit von Ressourcen haben,

- die Übergabe von Projektverantwortung beinhalten oder
- präventiv Probleme verhindern könnten.

Bei der Festlegung der Quality Gates gilt es Zurückhaltung zu üben, da eine Inflation von Quality Gates zu einem erheblichen organisatorischen Aufwand führen würde und die Gefahr einer oberflächlichen Handhabung heraufbeschwört. Wegen der proaktiven Wirkung sollte ein Quality Gate so positioniert werden, dass noch Handlungsspielraum für wirkungsvolle Maßnahmen bleibt.

Gate-Checklisten verweisen auf potenzielle Probleme und Risiken

Bei der Einführung von Quality Gates wird häufig die Frage thematisiert: „Was bringt noch eine Bewertung am Quality Gate, obwohl wir das alles auch in unseren Prozessen tun?“. Die Antwort gibt eine Analyse von misslungenen Projekten:

- Prozesse unterliegen Störungen, die neue Probleme und Risiken mit sich bringen.
- Das Ist-Verhalten von Prozessen driftet ab vom Soll-Verhalten.
- Durch Veränderung des Umfelds verlieren Prozesse die vormals optimale Ausrichtung.

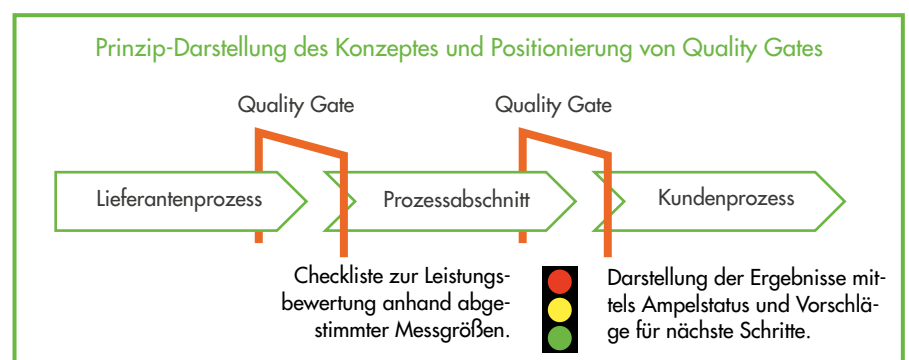
Im Tagesgeschäft bleiben diese Faktoren häufig unbemerkt, werden dann jedoch

an den Quality Gates aufgedeckt. Um dies systematisch abzusichern, kommen Checklisten zum Einsatz, welche eine logische und vollständige Bewertung des erreichten Projektstatus und der im Projekt vorhandenen Risiken ermöglichen. Die Checklisten müssen so gestaltet sein, dass sie die Bewertung des Projektstatus optimal unterstützen. Der Projektstatus wird typischerweise plakativ mittels Ampel-Systematik dargestellt:

- Grüne Ampel:** Es wurden keine schwerwiegenden Mängel festgestellt. Das Projekt erhält die Freigabe für die nächste Phase.
- Orange Ampel:** Es wurden geringe Projektrisiken erkannt. Das Projekt kann im Normalfall unter Einhaltung von Auflagen weitergeführt werden,
- Rote Ampel:** Das Projekt weist schwerwiegende Mängel auf, die den Projekterfolg nachhaltig gefährden. Das Projekt wird gestoppt. Die Freigabe für die Weiterführung wird erst dann erteilt, nachdem die Mängel behoben sind und dies durch ein zusätzliches Review bestätigt wurde.

Solide Entscheidungen basieren auf soliden Daten

Die Überprüfung des Projektstatus erfolgt im Rahmen von Gate-Meetings. Wichtig ist, dass zu einem Meeting alle notwendigen Informationen vorliegen, damit das



Wichtiger Hinweis zum Urheberrecht: Durch den Erhalt des Expertenbriefs erhält der Nutzer das Recht, diesen selbst zu verwenden. Er ist nicht berechtigt, diesen zu verkaufen, weiterzuverkaufen, zu lizenzieren, zu vermieten, zu verleasen, zu verleihen oder anderweitig für einen Gegenwert zu übertragen. Er ist weiterhin nicht berechtigt, die Inhalte in eigenständigen Produkten, die nur den Expertenbrief selbst enthalten oder als Teil eines anderen Produkts, zu vertreiben. Weiterhin dürfen Inhalte des Expertenbriefs – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers verwendet werden.

verantwortliche Management zügig adäquate Weichenstellungen für die Projektfortsetzung treffen kann. Das Aufzeigen von Abweichungen darf nicht zu einer Bestrafung führen. Vielmehr muss das Management die offene Kommunikation und Fehlerkultur fördern. Können die Ursachen von Problemen im Meeting nicht gefunden werden, müssen Experten hinzugezogen werden. Deren Vorschläge müssen vor dem folgenden Meeting auf Wirksamkeit, Aufwand und Machbarkeit überprüft worden sein. Die Freigabe der Ressourcen für die dem Quality Gate folgende Projektphase ist eine Management-Entscheidung und bedingt eine entsprechende Projektstatusbewertung.

So führen Sie Quality Gates in Ihr Projektmanagement ein

Da mit der Einführung von Quality Gates ein Kulturwandel verbunden ist, sollte darauf geachtet werden, das Modell stufenweise zu etablieren (siehe Tabelle).

1. Konzept & Prozessdefinition:

In einer ersten Phase wird das Konzept der Quality Gates erarbeitet, die beteiligten Rollen werden definiert und die Hilfsmittel (Checklisten, Standardreports) zur Handhabung der Quality Gates bereitgestellt. Vor der Einführungsphase sollten Schulungen für Projektspensoren, Projektleiter und Koordinationsstellen stattfinden.

2. Einführungsphase:

Um die Organisation schrittweise an das Thema heranzuführen, sollte das Management für diese Phase ein Pilotprojekt auswählen. Anschließend folgt die zeit- und prozessorientierte Positionierung der Gates. Dabei hilft die Fragestellung, wer, warum, welche Leistungen zum Gesamtprojekt erbringen muss. Um den in Phase 1 erarbeiteten standardisierten Checklisten die notwendige Flexibilität zu geben, werden sie gezielt an die projektspezifischen Anforderungen angepasst und präzisiert. Eine Checkliste zum Quality Gate wird immer durch die Projekt-Risikoliste ergänzt.

3. Optimierung und Implementierung:

Die in Phase 2 gesammelten Erfahrungen werden ausgewertet und bilden die Basis für das „Ausrollen“ auf das gesamte Projektmanagement. Dabei gilt es zu klären, ob ggf. standardisierte Quality Gates eingeführt werden sollen (z.B. Validierungsschritte) und welche Kriterien dabei mindestens zu prüfen sind. Zudem geht es darum, dies in der Organisation zu verankern. Dazu gehört die Auswahl weiterer Projektkandidaten für die zweite Einführungsphase. Als letzter Ausbauschritt sollte die softwaregestützte Automatisierung des Prozesses in Betracht gezogen werden.



Clever – Hier gleich die passende Vorlage!

[E P Vorlagenpaket „Projektmanagement“](#)
[W X www.vorest-ag.com/T000366](http://www.vorest-ag.com/T000366)

Schaffen Sie ein einheitliches, effizientes und transparentes Projektmanagement in Ihrem Unternehmen und vermeiden Sie somit ineffiziente Abläufe, verpasste Termine und gesprengte Kostenrahmen!

Wie Ihnen das idealerweise gelingt? Mit unserem TOP-Paket zum Thema Projektmanagement können Sie und Ihre Mitarbeiter mit den gleichen Vorlagen Projekte abarbeiten und erhalten dadurch ein übersichtliches Projektmanagement und eindeutige Standards, die für Ihre Projektarbeit gültig sind. Nutzen Sie das Vorlagenpaket zum Projektmanagement als zentrale Quelle für Projektarbeiten in Ihrem Unternehmen. Sie sparen Zeit und Kosten und steigern die Effizienz Ihrer Projekte deutlich!

Das Projektmanagement-Paket zur einheitlichen Projektarbeit in Ihrem Unternehmen beinhaltet folgende Vorlagen:

- ▼ Prozessbeschreibung Projektmanagement
- ▼ Paarvergleich
- ▼ Nutzwertanalyse
- ▼ Interner Projektantrag
- ▼ Projekt - Realisierungsauftrag
- ▼ Projekt - Leistungsbeschreibung
- ▼ Projektstrukturplan
- ▼ Projekt - Controllingliste
- ▼ Projektstatusbericht
- ▼ FGR (Fertigstellungsgrad) und EVA (Earned Value Analysis)
- ▼ Projekt - Abweichungsanalyse
- ▼ Zusammenfassende Projektchronik
- ▼ Protokoll Projektbesprechung
- ▼ Projektorganisation und -kommunikation
- ▼ Checkliste Vertragsprüfung
- ▼ Prozessbeschreibung Änderungsmanagement
- ▼ Änderungsmitteilung
- ▼ Bonusmaterial in Form von Fachartikeln