

Erstellung eines QM-Handbuches nach DIN EN ISO 9001:2008 - Teil 2 -

Klaus Seiler, MSc.
managementsysteme Seiler
Zum Salm 27
D-88662 Überlingen / See

Willkommen zu

«Erstellung eines QM-Handbuches nach DIN EN ISO 9001:2008 – Teil 2»

In dem zweiten Teil behandeln wir Kapitel 5.

« Verantwortung der Leitung »

Informationen zu dem Kapitel 4 finden Sie in unserem Video
«Erstellung eines QM-Handbuches nach DIN EN ISO 9001:2008 – Teil 1»
Den Link dazu finden Sie in der Beschreibung unter dem Video.

Kapitel 5 der Norm / Kapitel 5 des QM-Handbuches

Kapitel 5 der DIN EN ISO 9001:2008 beschäftigt sich überwiegend mit der Leitung sowie den Leitungsaufgaben. Daher auch der Name des Kapitels: „Verantwortung der Leitung“

Das Sprichwort: „*der Fisch fängt vom Kopf an zu stinken*“ kommt nicht von ungefähr.

Steht die Leitung des Unternehmens nicht hinter dem Beauftragten der obersten Leitung (auch QMB genannt) und dem QM-System so hat dies relativ wenig Sinn.

Kapitel 5 spaltet sich in folgende Unterpunkte:

- 5.1 Selbstverpflichtung der Leitung
- 5.2 Kundenorientierung
- 5.3 Qualitätspolitik
- 5.4 Planung
 - 5.4.1 Qualitätsziele
 - 5.4.2 Planung des Qualitätsmanagementsystems
- 5.5 Verantwortung, Befugnis und Kommunikation
 - 5.5.1 Verantwortung und Befugnis
 - 5.5.2 Beauftragter der obersten Leitung
 - 5.5.3 Interne Kommunikation
- 5.6 Managementbewertung
 - 5.6.1 Allgemeines
 - 5.6.2 Eingaben für die Bewertung
 - 5.6.3 Ergebnisse der Bewertung

In den folgenden Folien
werden wir alle Unterpunkte
behandeln.

Kapitel 5 der Norm / Kapitel 5 des QM-Handbuches – Selbstverpflichtung der Leitung

Zu Beginn von Kapitel 5 wird die oberste Leitung zur Selbstverpflichtung aufgefordert, dies bezieht sich auf die Entwicklung und Verwirklichung des QM-Systems. Dazu gehört selbstverständlich auch die ständige Verbesserung des QM-Systems.

Die Norm gibt der Leitung auch ein paar Methoden an die Hand, um die geforderte Entwicklung, Verwirklichung und Weiterentwicklung umzusetzen.

Die oberste Leitung muss:

- In der Organisation die Bedeutung der Erfüllung der Kundenanforderungen sowie der gesetzlichen und behördlichen Anforderung vermitteln,
- Die Qualitätspolitik festlegen,
- Sicherstellen, dass Qualitätsziele festgelegt werden,
- Managementbewertungen durchführen und
- Die Verfügbarkeit von Ressourcen sicherstellen.

Berechtigerweise taucht nun bei den meisten ein großes ? auf.

Was möchte uns die 9001:2008 damit sagen?

Die oberste Leitung muss:

➤ In der Organisation die Bedeutung der Erfüllung der Kundenanforderungen sowie der gesetzlichen und behördlichen Anforderung vermitteln,

Jedes Unternehmen kennt in der Regel die eigenen Kundenanforderungen sowie den gesetzlichen Rahmen an den es sich zu halten hat.
Jetzt ist nur die Frage, wie wir dies vermitteln.

Am einfachsten ist dies durch ein **Formblatt** möglich, welches im Unternehmen ausgehängt wird.

Hierbei bietet sich eine Nummerierung nach der Norm an.
Daher 5.1.0 Selbstverpflichtung der Leitung.

Durch das Formblatt kann die Leitung ihre Selbstverpflichtung ausdrücken und durch den Aushang wird dies jedem / jeder Mitarbeiter/in verdeutlicht.
Wichtig hierbei ist natürlich auch die Unterschrift und das Datum

Qualitätsmanagement Verlag
Seiler dokumentieren

5.1.0 Selbstverpflichtung der Leitung

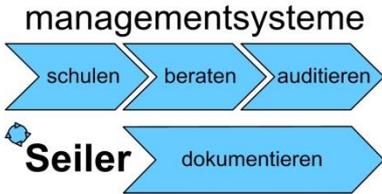
Selbstverpflichtung der Leitung

Im Rahmen der unternehmerischen Sorgfaltspflicht hinsichtlich der Qualitätssicherung unserer Produkte, legen wir mit dem vorliegenden QM-Handbuch unsere Qualitätspolitik fest.

Das QM-Handbuch stellt eine Beschreibung des von uns festgelegten QM-Systems

Ort, den _____

Geschäftsleitung _____



www.qmhandbuch.de

Die oberste Leitung muss:

➤ Die Qualitätspolitik festlegen,

An dieser Stelle der Norm können wir noch nicht wirklich wissen, worum es hierbei geht.
In Kapitel 5.3.0 wird näher auf die Qualitätspolitik eingegangen.

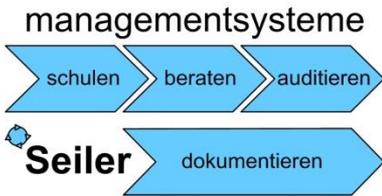
➤ Sicherstellen, dass Qualitätsziele festgelegt werden,

Selbiges gilt auch für die Qualitätsziele.
Diese werden in Kapitel 5.4.2 behandelt.

➤ Managementbewertungen durchführen

Die Managementbewertung ist Thema im Kapitel 5.6.0

Soweit können wir momentan nicht viel tun, wir behalten uns im Hinterkopf, dass diese Aufgaben noch erledigt werden müssen. In dem Formblatt zur Selbstverpflichtung der Leitung können wir nun ebenfalls vermerken, dass wir eine Qualitätspolitik erstellen, Qualitätsziele festlegen und eine Managementbewertung durchführen.



www.qmhandbuch.de

Die oberste Leitung muss:

➤ Die Verfügbarkeit von Ressourcen sicherstellen.

Der letzte Punkt in diesem Normkapitel.

In Kapitel 6 der DIN EN ISO 9001:2008 wird näher auf die Ressourcen eingegangen. In diesem Abschnitt ist erst einmal wichtig, dass wir uns dazu verpflichten, diese auch sicherzustellen.

Dies ist in der Regel eine ganz logische Entscheidung.

**Ohne Ressourcen
kein Unternehmen!**

Diese Punkte vermerken wir in dem Formblatt zur Selbstverpflichtung der Leitung. In den anderen Kapiteln müssen wir jedoch näher auf die Forderungen eingehen.

Kapitel 5 der Norm / Kapitel 5 des QM-Handbuches – Kundenorientierung

Unter diesem Punkt versteht die 9001:2008, dass die Leitung sicherstellt, dass die Kundenanforderungen ermittelt werden und das Ziel entsteht, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

Dazu kommt der Verweis auf Kapitel 7.2.1(Kundenbezogenen Prozesse) und Kapitel 8.2.1 (Kundenzufriedenheit)

Ein wichtiges Schlagwort ist schon gefallen. „Ziel“ dies können wir sofort wieder mit den Qualitätszielen, die in Kapitel 5.1.0 erwähnt wurden, verbinden.

Wir brauchen also ein Ziel zur Kundenzufriedenheit, z.B.:

- Reklamationen ≤ 10
- Kritische Reklamationen = 0
- Reaktionszeit auf Kundenanfragen $\leq 24h$
- Reaktionszeit auf Änderungen $\leq 48h$
- Besuch bei Kunden (alternativ wichtige Kunden) = jährlich
- Wiederkauftrate = 95%
- usw.

Der Kunde kommt mit seinen Erwartungen zum Unternehmen und diese Erwartungen hat er in der Regel in der Bestellung niedergeschrieben. Alternativ kann auch ein Lastenheft / Pflichtenheft mit Anforderungen gefüllt werden.

Eine weitere Möglichkeit liegt in der Entwicklung von Zeichnungen.

Ob die Kundenanforderungen komplett erfüllt worden sind, können wir daran sehen, ob der Kunden am Ende der Produktion / Dienstleistung zufrieden ist. (Kapitel 8.2.1)

Kapitel 5 der Norm / Kapitel 5 des QM-Handbuches – Qualitätspolitik

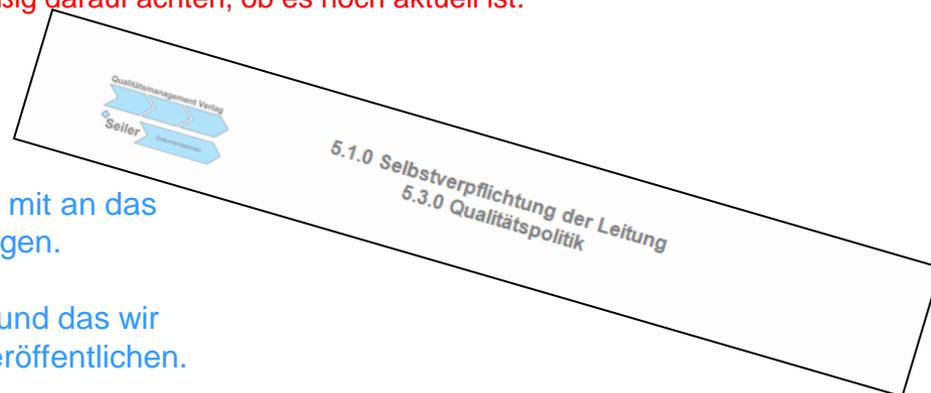
Die Qualitätspolitik. Wie bereits in Kapitel 5.1.0 erwähnt gehört diese zu den Grundlagen des QM-Systems und muss von der Leitung erstellt werden.

In der Norm wird gefordert, dass die Qualitätspolitik:

- Für den Zweck der Organisation angemessen ist, ← Egal ob 1 Mitarbeiter/in oder 500. Jedes Unternehmen benötigt eine Qualitätspolitik. Diese kann aber anhand der Größe oder Komplexität des Unternehmens variieren.
- Eine Verpflichtung zur Erfüllung von Anforderungen und zur ständigen Verbesserung der Wirksamkeit des QMS enthält.
 - ← Das Unternehmen muss sich in der Qualitätspolitik zur Erfüllung der Anforderung und zur ständigen Verbesserung der Wirksamkeit des QM-Systems verpflichten. Durch das Pflegen des QM-Systems geschieht dies quasi von alleine.
- Einen Rahmen zur Festlegung und Bewertung von Qualitätszielen bietet, ← was möchte das Unternehmen mit den Zielen erreichen.
- In der Organisation vermittelt und verstanden wird und ← lässt sich am besten durch einen Aushang realisieren.
- Auf ihre fortlaufende Angemessenheit bewertet wird. ← regelmäßig darauf achten, ob es noch aktuell ist.

Hierbei bietet es sich an, die Forderungen der Qualitätspolitik mit an das Formblatt der Selbstverpflichtung der Leitung anzuhängen.

Wir haben nun 1 Formblatt, welches beide Bereiche abdeckt und das wir einfach aushängen könnten um es den Mitarbeitern/innen zu veröffentlichen.



Kapitel 5 der Norm / Kapitel 5 des QM-Handbuches – Planung

Kapitel 5.4 der DIN EN ISO 9001:2008 spaltet sich in 2 Unterkapitel auf:

- 5.4.1 Qualitätsziele und
- 5.4.2 Planung des Qualitätsmanagementsystems

Die Qualitätsziele wurden bereits in Kapitel 5.1.0 bei der Selbstverpflichtung der Leitung erwähnt. Dort stand, wir müssen Qualitätsziele festlegen. Unter dem Punkt 5.4.1 Qualitätsziele wird die Norm etwas genauer.

Die Norm fordert, dass die Leitung für zutreffende Funktionsbereiche und Ebenen in der Organisation Qualitätsziele festlegt. Besonders wichtig sind die Bereiche, die **Einfluss auf die Erfüllung der Anforderungen an Produkte** nehmen. (mehr dazu in Kapitel 7.1)

Weiter müssen alle Qualitätsziele **messbar** sein! Aus dem Kapitel 5.2 zur Kundenorientierung wissen wir, dass wir mindestens ein Ziel zur Kundenzufriedenheit benötigen.

Die Bewertung der Qualitätsziele muss jährlich erfolgen, gleichzeitig müssen neue Ziele aufgestellt werden. Beim Nichterreichen der alten Ziele können diese auch erneut aufgenommen werden.

Qualitätsziele für das Jahr:	Soll	Ist	Aktionsplan Nr.:
Kundenzufriedenheit Ziel:			
Führung Ziel:			
Mitarbeiterzufriedenheit Ziel:			
Qualität Produkt Ziel:			

Kapitel 5.4.2 Planung des Qualitätsmanagementsystems

Unter diesem Normpunkt finden wir eine Auflistung von 2 Forderungen.

Beide fordern die oberste Leitung (also die GF) zum Handeln auf.

Punkt **a)** der Norm besagt, dass die GF die Planung des QM-Systems so zu organisieren hat, dass die in [Kapitel 4.1.0](#) genannten Forderungen erfüllt werden und die Qualitätsziele erreicht werden.

Anbei noch einmal ein kleiner Ausschnitt aus dem ersten Video.

Hier sollte die Organisation:

- Die erforderlichen Prozesse und deren Anwendung innerhalb der Organisation festlegen,
- Die Abfolge und Wechselwirkungen der Prozesse festlegen,
- Erforderliche Kriterien und Methoden festlegen, welche das wirksame Durchführen und Lenken der Prozesse sicherstellen,
- Die Verfügbarkeit der Ressourcen und Informationen sicherstellen, welche zur Überwachung der festgelegten Prozesse benötigt werden,
- Die festgelegten Prozesse überwachen und soweit zutreffend messen und analysieren,
- Erforderliche Maßnahmen treffen, um die geplanten Ergebnisse bzw. eine ständige Verbesserung der Prozesse zu erreichen.

Punkt **b)** der Norm besagt, dass die GF die Planung des QM-Systems so durchzuführen hat,
dass **die Funktionsfähigkeit des QMS aufrecht erhalten bleibt.**

Kapitel 5 der Norm / Kapitel 5 des QM-Handbuches – Verantwortung, Befugnis und Kommunikation

Kapitel 5.5 der DIN EN ISO 9001:2008 spaltet sich in 3 Unterkapitel auf:

- 5.5.1 Verantwortung und Befugnis,
- 5.5.2 Beauftragter der obersten Leitung und
- 5.5.3 Interne Kommunikation

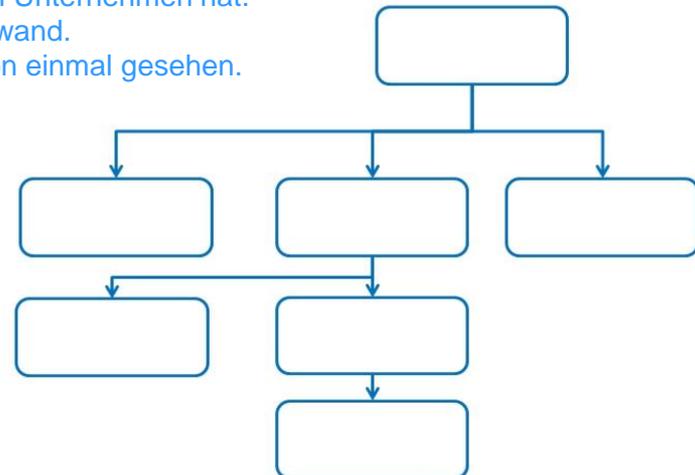
5.5.1 Verantwortung und Befugnis

Unter 5.5.1 fordert die Norm, dass die oberste Leitung (also wieder GF) sicherstellt, dass die Verantwortungen und Befugnisse innerhalb der Organisation festlegt und diese auch bekannt macht.



Es bedeutet nicht mehr als offenzulegen, wer welche Aufgabe im Unternehmen hat.
Die Frage ist nun, wie realisiert man mit möglichst geringem Aufwand.
Die Lösung ist ganz einfach und nahezu jeder hat so etwas schon einmal gesehen.

Ein Organisationsdiagramm



Kapitel 5 der Norm / Kapitel 5 des QM-Handbuches – Verantwortung, Befugnis und Kommunikation

5.5.2 Beauftragter der obersten Leitung

Der Beauftragte der obersten Leitung ist eine Person, welche von der Leitung benannt wurde, um sich um das QM-System zu kümmern.

Dies bedeutet **nicht**, dass der Beauftragte der obersten Leitung (oder auch BdoL) die **alleinige Verantwortung trägt** ohne die Mitarbeit der Leitung und der anderen Beteiligten im Unternehmen.

Der oder **die** Beauftragte der obersten Leitung erhält durch die Ernennung die Verantwortung **UND** Befugnis, um:

- sicherzustellen, dass die für das QMS erforderlichen Prozesse eingeführt, verwirklicht und aufrechterhalten werden,
- der obersten Leitung Bericht zu erstatten in Bezug auf das QMS und eventuell notwendige Verbesserungen einzuführen,
- das Bewusstsein in Bezug auf die Kundenanforderungen innerhalb der Organisation sicherstellen.



Es können auch externe Kräfte als BdoL benannt werden.

Kapitel 5 der Norm / Kapitel 5 des QM-Handbuches – Verantwortung, Befugnis und Kommunikation

5.5.3 Interne Kommunikation

In Bezug auf die Interne Kommunikation fordert die Norm, dass die Leitung geeignete Prozesse der Kommunikation einführt und auch eine Kommunikation bezüglich der Wirksamkeit des QM-Systems stattfindet.

Das wichtige Wort im Normtext ist „geeignete“. Die Prozesse müssen an die Organisation angepasst werden. In einem Unternehmen mit 5 Mitarbeitern/innen wird ganz anders kommuniziert als in einem Unternehmen mit 500 Mitarbeitern/innen.

Wichtig hierbei ist auch, dass es kein dokumentierter Prozess sein **muss**.

In jedem Unternehmen existiert bereits eine Interne Kommunikation und genau dies kann auch weiter gelebt werden, es muss nur im QM-Handbuch festgehalten werden, wie es geschieht.

Nun die Frage woran merke ich, dass die Interne Kommunikation nicht optimal ist?



Passieren zu viele Fehler
aufgrund mangelnder Information
stimmt der Prozess zur internen
Kommunikation nicht!



Kapitel 5 der Norm / Kapitel 5 des QM-Handbuches – Managementbewertung

Kapitel 5.6 der DIN EN ISO 9001:2008 spaltet sich in 3 Unterkapitel auf:

- 5.6.1 Allgemeines,
- 5.6.2 Eingaben für die Bewertung und
- 5.6.3 Ergebnisse der Bewertung

Diese drei Normpunkte lassen sich relativ leicht umsetzen. In der Regel wird hierzu nur **1 Formblatt** verwendet.

5.6.1 Allgemeines

Fordert die Leitung dazu auf, das QM-System in regelmäßigen Abständen zu bewerten.

Dies soll gemacht werden, um die fortdauernde Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sicher zu stellen.

Durch die Bewertung soll die Möglichkeit zur Verbesserung und eventuellem Änderungsbedarf am QMS, der Qualitätspolitik und den Qualitätszielen offen gelegt werden.

Im Klartext heißt das jetzt:

Bewerte dein QM-System in regelmäßigen Abständen und leite draus ab, ob du Änderungen vorzunehmen hast.

Jetzt wissen wir aber noch nicht wirklich viel bezüglich der Bewertung, daher gibt uns die Norm bei 5.6.2 Eingaben zur Bewertung vor.

Die Aufzeichnung über die Managementbewertung muss aufbewahrt werden!

Kapitel 5 der Norm / Kapitel 5 des QM-Handbuches – Managementbewertung

5.6.2 Eingaben für die Bewertung

Endlich erhalten wir einen Hinweis, was genau wir eigentlich bewerten müssen bei unserem QM-System.

- Ergebnisse von Audits, → Audits werden in Kapitel 8.2.2 behandelt.
- Rückmeldungen von Kunden, → Reklamationen und Kundenzufriedenheit werden in Kapitel 8.2.1 behandelt.
- Prozessleistung und Produktkonformität, → Kann jederzeit im Jahr ermittelt werden. Stimmt der Prozess oder nicht?
- Status von Vorbeuge- und Korrekturmaßnahmen, → Korrekturen werden ebenfalls unterm Jahr vorgenommen. Kapitel 8.5.2 und 8.5.3 beschäftigen sich näher damit.
- Folgemaßnahmen vorangegangener Managementbewertungen, → Wenn erhebliche Misszustände bei der Managementbewertung auftreten, müssen diese korrigiert werden, hierbei wird kontrolliert, ob geeignete Maßnahmen umgesetzt wurden.
- Änderungen, die sich auf das QMS auswirken könnten und → Eventuelle Änderungen dürfen gemäß 5.4.2 die Wirksamkeit des QMS nicht beeinträchtigen.
- Empfehlungen für Verbesserungen.

Im ersten Moment erscheint das gewohnte große Rest der Norm liest.



und keiner weiß, was er zu tun hat, dabei wird dies relativ einfach, wenn man den

Hierzu habe ich die wichtigen Normkapitel hinter den Punkten aufgelistet. Dort finden Sie die wichtigen Informationen.

Kapitel 5 der Norm / Kapitel 5 des QM-Handbuches – Managementbewertung

5.6.3 Ergebnisse der Bewertung

Anhand der Eingaben sehen wir, was wir mindestens bewerten müssen.

Die Norm möchte, dass Sie sich Gedanken über z.B.: die Audits machen. Dies könnte nun wie folgt aussehen:

Das letzte interne Audit war ein Regelaudit und wurde Mitte des Jahres durchgeführt. In dem Audit wurden einige Abweichungen festgestellt, die darauf zurück zu führen sind, dass wir dieses Jahr viele neue Mitarbeiter/innen bekommen haben, die noch nicht vollständig in das QM-System eingebunden sind. Als Maßnahme wird die Einarbeitungszeit der jeweiligen Mitarbeiter/innen erweitert. Die Materie QM wird ihnen durch interne Schulungen von unserem Fachpersonal näher gebracht. Sollte er erforderlich sein, werden wir externe Schulungen durchführen lassen.

Für die Durchführung und Kontrolle der Maßnahmen ist der BdoL in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung zuständig. Die Vorgänge werden in unserem Maßnahmenplan und Schulungsplan dokumentiert.

Der Maßnahmenplan wird in Kapitel 8
noch näher erklärt.

Es ist einfach nur eine kurze Zusammenfassung der Geschehnisse und Gründe dafür.
Für Misszustände müssen gemäß Kapitel 8 Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen ergriffen werden.

Kapitel 5 der Norm / Kapitel 5 des QM-Handbuches – Managementbewertung

5.6.3 Ergebnisse der Bewertung

Die Norm möchte, dass aufgrund der Managementbewertung Entscheidungen und Maßnahmen zu folgenden Punkte entstehen:

- Verbesserung der Wirksamkeit des QM-Systems,
- Verbesserung der Prozesse,
- Produktverbesserung in Bezug auf die Kundenanforderungen und
- Den Bedarf an Ressourcen.

Wenn wir die Managementbewertung ehrlich betrachten, dann macht sich jede Geschäftsführung spätestens am Ende des Jahre genau Gedanken über diese Punkte.

**Wenn Ihnen das Video gefallen hat
geben Sie uns doch eine Bewertung**



**Abonnieren Sie uns für regelmäßige
Informationen und besuchen Sie uns
auf**

www.qmhandbuch.de