

Wie Sie Fehler bei der Einführung eines QM-Systems vermeiden

Jens Harmeier

IMPRESSUM

Autor

Jens Harmeier

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7406-0693-0

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 1. Auflage Köln 2021

www.tuev-media.de

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken.

Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung.

Die Inhalte dieses Werks wurden von Verlag und Redaktion nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

Arbeitshilfen

Kalkulationsschema „Kosten- und Zeitplanung QM-Einführung“

Da es sich bei der Einführung eines QM-Systems nach ISO 9001 um ein komplexes Projekt handelt, das nahezu alle Unternehmensbereiche tangiert und nicht selten zu umfassenden organisatorischen Veränderungen führt, werden die dafür anfallenden Kosten oftmals zu knapp kalkuliert. Ähnliches gilt für die Zeitplanung. Die Kosten für die Einführung und Zertifizierung werden durch verschiedene Einflussfaktoren bestimmt. Um einen Überblick über die zu erwartenden Kosten zu gewinnen, sollten alle Kostenarten berücksichtigt und aufgeschlüsselt werden, die für die Planung, Vorbereitung, Einführung, Zertifizierung sowie in der Phase nach der Erstzertifizierung anfallen.

Obwohl nicht präzise vorhergesagt werden kann, über welchen Zeitraum sich die Einführung und Zertifizierung eines QM-Systems erstreckt, sollte versucht werden, auch für die Kalkulation der Projektdauer eine Zeitplanung vorzunehmen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die kalendarische Zeit, die voraussichtlich zu veranschlagen ist, erfahrungsgemäß etwa das Zweifache der Nettozeit beträgt. Das beispielhafte Kalkulationsschema steht Ihnen als Exceltabelle zur Verfügung.



[KALKULATIONSSCHEMA.XLSCE](#)

Formular „Liste zugelassener Lieferanten“

Sind Lieferanten im Rahmen der Lieferantenbewertung positiv bewertet und als Bezugsquelle aufgenommen worden, werden sie zwecks einer weiteren laufenden Bewertung in die Liste der zugelassenen Lieferanten übernommen. In dieser Liste sind alle Lieferanten aufgeführt, die vom Einkauf in Anspruch genommen werden dürfen. Entsprechend der Ergebnisse einer ABC-Analyse können hier Klassen gebildet werden, z. B. „ausgezeichneter“ (A-Lieferant), „bevorzugter“ (B-Lieferant) oder „geeigneter Lieferant“ (C-Lieferant). Die beigefügte Arbeitshilfe enthält ein Musterformular zur Erfassung der zugelassenen Lieferanten.



[LIEFERANTENLISTE.DOC](#)

Inhalt

1	Welche grundsätzlichen Fehler sind bei der Einführung und Zertifizierung eines QM-Systems zu beobachten?	6
2	Die 13 häufigsten systembezogenen Fehler bei der Einführung des QM-Systems nach ISO 9001 ...	7
2.1	Fehler 1: Geschäftsleitung steht nicht hinter dem Projekt „Einführung eines QM-Systems“ ...	7
2.2	Fehler 2: Falsche Erwartungen an die Leistungsfähigkeit eines QM-Systems	8
2.3	Fehler 3: Mangelnde Identifikation bei Führungskräften und Mitarbeitern.....	8
2.4	Fehler 4: Keine Klarheit über den Einführungspfad	9
2.5	Fehler 5: Planloses Vorgehen bei der Einführung des QM-Systems	10
2.6	Fehler 6: Unterschätzen von Kosten- und Zeitaufwand.....	11
2.7	Fehler 7: Fehler bei der Entscheidung für einen externen Berater und bei dessen Auswahl..	14
2.8	Fehler 8: Unzureichende Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiter	16
2.9	Fehler 9: Keine ausreichende Beteiligung der betroffenen Bereiche	18
2.10	Fehler 10: Unzureichende Verknüpfung mit anderen Managementsystemen	19
2.11	Fehler 11: Keine ehrliche Schwachstellenanalyse bei der Bewertung der Qualitätsfähigkeit .	22
2.12	Fehler 12: Fehler im Zusammenhang mit der Planung und Durchführung des Zertifizierungsaudits	23
2.13	Fehler 13: Nachlassende QM-Aktivitäten nach der Erstzertifizierung	25
3	Die 18 häufigsten normbezogenen Fehler bei der Einführung des QM-Systems nach ISO 9001	27
3.1	Fehler 1: Unzureichend identifizierte Prozesse und deren Wechselwirkungen	27
3.2	Fehler 2: Unangemessener Umfang der Aufzeichnungen.....	28
3.3	Fehler 3: Unzureichend formulierte Qualitätspolitik	30
3.4	Fehler 4: Keine nachvollziehbare Festlegung von Qualitätszielen	30
3.5	Fehler 5: Unzureichende Delegation durch die oberste Leitung.....	31

3.6 Fehler 6: Mangelnde interne Kommunikation	32
3.7 Fehler 7: Keine sorgfältige und umfassende Managementbewertung.....	33
3.8 Fehler 8: Unzureichendes Management von Mitarbeiterschulungen	34
3.9 Fehler 9: Probleme bei der Ermittlung und Bewertung von Anforderungen an Dienstleistungen.....	35
3.10 Fehler 10: Mängel in der Kundenkommunikation.....	35
3.11 Fehler 11: Fehler in der Darlegung der Entwicklung	36
3.12 Fehler 12: Unvollständige Lieferantenbewertung.....	38
3.13 Fehler 13: Unzureichende Verifizierung von beschafften Produkten und Dienstleistungen...	40
3.14 Fehler 14: Mängel in der Prüfmittelüberwachung	40
3.15 Fehler 15: Unzureichende Überwachung der Kundenzufriedenheit	42
3.16 Fehler 16: Fehler bei der Planung und Durchführung von internen Audits	43
3.17 Fehler 17: Fehlender Nachweis fortlaufender Verbesserungen	45
3.18 Fehler 18: Fehlende Wirksamkeitsmessung bei ergriffenen Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen	46

Zum Inhalt

Immer wieder ist zu beobachten, dass die Forderung nach einem formalisierten QM-System negative Assoziationen hervorruft. So klagen viele Unternehmen darüber, dass QM-Systeme nach ISO 9001 mit einem hohen Zeit- und Kostenaufwand verbunden sind und „viel Papier“ verursachen. Darüber hinaus wird der Nutzen eines effektiven QM-Systems oftmals nicht ansatzweise erkannt. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass bei der Einführung und Zertifizierung eines derartigen Systems nicht selten eklatante Fehler gemacht werden, die zu Unzufriedenheit und Demotivation bei den Beteiligten führen.

In diesem E-Book stellen wir Ihnen Fehler vor, die bei der Planung, Vorbereitung, Einführung, Zertifizierung und Weiterentwicklung eines QM-Systems in der Praxis immer wieder zu beobachten sind, und geben Ihnen wichtige Hinweise, wie Sie diese Fehler vermeiden können.

Die Ausführungen zu den normbezogenen Umsetzungsfehlern in diesem E-Book beziehen sich auf Fehler, die bei der Umsetzung der ISO 9001 in der Fassung von 2015 zu beobachten sind.

1 Welche grundsätzlichen Fehler sind bei der Einführung und Zertifizierung eines QM-Systems zu beobachten?

Ein hohes Maß an Unzufriedenheit ergibt sich oftmals schon daraus, dass keine Klarheit über das Ziel der Einführung und Zertifizierung eines QM-Systems besteht. Daher ist zunächst grundsätzlich zu klären, ob das QM-System

- ausschließlich zu dem Zweck eingeführt wird, die Normforderungen der ISO 9001 zu erfüllen und das Zertifikat zu erlangen (in diesem Fall geht es dem Unternehmen nicht um ein effektives Qualitätsmanagement, sondern ausschließlich um das Zertifikat), oder ob es
- mit dem strategischen Ziel eingeführt wird, die gesamte Prozessstruktur im Unternehmen zu verbessern, um Kosten einzusparen und das Qualitätsniveau signifikant zu erhöhen, um also die Qualitätseffektivität des Unternehmens zu verbessern.

Fehlerklassen

Unabhängig von der Zielrichtung können bei der Einführung und Zertifizierung des QM-Systems zwei Fehlerklassen unterschieden werden, systembezogene und normbezogene Umsetzungsfehler:

- Die **systembezogenen Umsetzungsfehler** beziehen sich insbesondere auf das Projekt „Einführung und Zertifizierung des QM-Systems“, also auf die Projektorganisation, auf die Planung und Durchführung der einzelnen Projektschritte sowie auf die Abstimmung des QM-Systems mit anderen Managementsystemen.

- Die **normbezogenen Umsetzungsfehler** entstehen hingegen bei der Analyse der einzelnen Forderungen der ISO 9001 sowie bei der Planung und Umsetzung der Maßnahmen, mit denen die Normforderungen erfüllt werden sollen.

Im Folgenden werden im Abschnitt 2 die wichtigsten systembezogenen und im Abschnitt 3 die wichtigsten normbezogenen Umsetzungsfehler beschrieben, die in der Praxis immer wieder zu beobachten sind. Danach erfolgt jeweils eine Darstellung von Möglichkeiten, Maßnahmen und Wegen, wie sich diese Fehler vermeiden lassen.

2 Die 13 häufigsten systembezogenen Fehler bei der Einführung des QM-Systems nach ISO 9001

Die systembezogenen Fehler betreffen zum einen die Integration der relevanten QM-Prozesse in die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens. Sie beziehen sich aber auch auf die anschließende Phase der Zertifizierung und die Phase nach der Erstzertifizierung.

2.1 Fehler 1: Geschäftsleitung steht nicht hinter dem Projekt „Einführung eines QM-Systems“

Um was geht es?

In der Praxis tritt häufig das Problem auf, dass die oberste Leitung zwar die Einführung eines QM-Systems und die anschließende Zertifizierung beschließt, dieses Vorhaben jedoch danach nicht weiter kommuniziert und fördert. Die Gefahr eines solchen Verhaltens besteht insbesondere dann, wenn die Einführung nicht freiwillig erfolgt, sondern unter dem Druck des Wettbewerbs.

Mission Statement

Um ein hohes Maß an Akzeptanz bei den Führungskräften und Mitarbeitern für das QM-System zu erzielen, hat die oberste Leitung eine Selbstverpflichtung bezüglich der Entwicklung und Verwirklichung des QM-Systems und der ständigen Verbesserung der Wirksamkeit dieses Systems abzugeben und nachzuweisen. Bei dieser auch als „Mission Statement“ bezeichneten Selbstverpflichtung handelt es sich um ein ausdrückliches Bekenntnis zum Qualitätsmanagement. Dieses Bekenntnis ist insbesondere deshalb so wichtig, weil die oberste Leitung die Ressourcen für die Implementierung des QM-Systems freizugeben hat. Dies wird sie nur dann tun, wenn sie ohne Vorbehalte hinter dem Projekt „Einführung und Zertifizierung des QM-Systems nach ISO 9001“ steht. Das Mission Statement gilt insbesondere für die Einführungsphase. Dazu gehört die Formulierung einer Qualitätspolitik und die Überwachung und Förderung des Projektfortschritts zumindest in groben Zügen. Wichtig ist darüber hinaus, dass die oberste Leitung ein Qualitätsbewusstsein bei allen Mitarbeitern schafft und Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe begreift.

2.2 Fehler 2: Falsche Erwartungen an die Leistungsfähigkeit eines QM-Systems

Um was geht es?

Wurde das QM-System eingeführt und nach ISO 9001 zertifiziert, besteht im Unternehmen, insbesondere bei der obersten Leitung und den Führungskräften, nicht selten die Erwartung, dass sich jetzt deutliche Verbesserungen an Prozessen und Produkten quasi von selbst einstellen.

ISO 9001 als Mindeststandard

In diesem Zusammenhang ist darauf zu verweisen, dass es sich bei der ISO 9001 um eine Qualitätsnorm handelt, die lediglich einen Mindeststandard von qualitätsrelevanten Aktivitäten im Unternehmen fordert. Auf dem Weg zu Qualitätsverbesserungen, durch die sich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens signifikant erhöhen lässt, ist dies nur ein erster Schritt. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es weiterer Anstrengungen in Richtung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementansatzes.

2.3 Fehler 3: Mangelnde Identifikation bei Führungskräften und Mitarbeitern

Um was geht es?

Bei der Einführung eines QM-Systems tritt häufig das Problem auf, dass sich die Führungskräfte und Mitarbeiter mit diesem Projekt nicht genügend identifizieren¹. Ursache dafür kann beispielsweise sein, dass

- die Betroffenen nicht vom Sinn und Nutzen des QM-Systems überzeugt sind,
- der Aufbau und der Projektfortschritt im Unternehmen nicht genügend an alle Beteiligten kommuniziert werden und dass
- das Tagesgeschäft Vorrang hat.

Überzeugung und Kommunikation

Um eine hohe Identifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen, sollte von vornherein dafür gesorgt werden, dass diese vom Sinn eines QM-Systems überzeugt und dass abweichende Meinungen und Vorstellungen vor Beginn des Projekts diskutiert werden. Außerdem ist sicherzustellen, dass die Betroffenen während des Projektablaufs nicht nur über den Projektstatus in ausreichender Weise informiert werden, sondern dass sie darüber hinaus ihre Anregungen und Kritikpunkte jederzeit äußern können und dass diese im weiteren Projektverlauf berücksichtigt werden. Fehler 4: Keine Klarheit über den Einführungspfad

¹ Pfitzinger, E.: Projekt DIN EN ISO 9001:2015 – Vorgehensbeschreibung zur Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems, 3. Auflage

2.4 Fehler 4: Keine Klarheit über den Einführungspfad

Um was geht es?

In nicht wenigen Unternehmen, die die Einführung und Zertifizierung eines QM-Systems ins Auge fassen, besteht kaum eine Vorstellung über die grundsätzlichen Möglichkeiten einer Einführung und die Vor- und Nachteile, die damit verbunden sind.

So lassen sich in Abhängigkeit von der Anzahl der beteiligten Mitarbeiter, der Anzahl und Bedeutung der betroffenen Prozesse, dem Ausmaß der Veränderung und dem vorgesehenen Zeitraum des Projekts die in Tabelle 1 jeweils mit ihren Vor- und Nachteilen dargestellten Einführungspfade unterscheiden.

Tabelle 1: Pfade zur Einführung eines QM-Systems nach ISO 9001²

Strategie	Merkmale	Vorteile	Nachteile
pilotierte Einführung	Piloteinführung in einer Region und in einem Funktionsbereich	<ul style="list-style-type: none">• keine Fehlerwiederholung• sehr hohe Sicherheit	<ul style="list-style-type: none">• zeitintensiv• evtl. unkoordinierte Vorwegnahme
Step by Step (regional gestaffelt)	die Einführung erfolgt sukzessive bzw. überlappend in den einzelnen Regionen bzw. Niederlassungen	<ul style="list-style-type: none">• Erfahrungsgewinn• sukzessive Optimierung• Ausbildung von Multiplikatoren• hohe Sicherheit	<ul style="list-style-type: none">• hohe Abhängigkeit von der ersten Einführung• lange Einführungszeit• Synchronisationsbedarf
Step by Step (funktional gestaffelt)	die Einführung erfolgt sukzessive bzw. überlappend in den einzelnen Funktionsbereichen	<ul style="list-style-type: none">• Erfahrungsgewinn• sukzessive Optimierung der Einführung• hohe Sicherheit	<ul style="list-style-type: none">• in der Ablauforganisation können nur wenige Organisationseinheiten isoliert betrachtet werden• Synchronisationsbedarf zwischen Organisationseinheiten
Big Bang	die Einführung erfolgt gleichzeitig in allen Regionen und Funktionen	<ul style="list-style-type: none">• schnellste Variante• keine „Unruhe“ im Unternehmen• Produktivnahme ganzer Prozesse	<ul style="list-style-type: none">• evtl. Fehlerwiederholung• schwierige Konsolidierung• hohe Belastung• geringe Sicherheit

² Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.): Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Aufl. Berlin 2012.

2.5 Fehler 5: Planloses Vorgehen bei der Einführung des QM-Systems

Um was geht es?

Bei der Einführung eines QM-Systems – insbesondere dann, wenn kein kompetenter externer Berater hinzugezogen wird – ist immer wieder zu beobachten, dass nicht methodisch und systematisch vorgegangen wird. Dies ist auch nicht verwunderlich, wenn im Unternehmen noch keinerlei Erfahrungen mit der Implementierung eines QM-Systems bestehen.

Systematisches Vorgehen nach einem Phasenschema

So empfiehlt es sich, in den in Tabelle 2 dargestellten acht Phasen vorzugehen. Dieses Phasenschema, in dem die wichtigsten Projektschritte dargestellt sind, bezieht sich sowohl auf die Einführungs- und Zertifizierungsphase als auch auf die QM-Aktivitäten, die im ersten Jahr nach der Erstzertifizierung anfallen.

Tabelle 2: Phasenschema zur Einführung und Zertifizierung eines QM-Systems

Phase	Projektschritte
Projektvorbereitung	<ul style="list-style-type: none">• Vorplanung der obersten Leitung (Qualitätspolitik, vorläufige Qualitätsziele, Motivationsmaßnahmen, Freigabe der Ressourcen)• Ernennung eines Projektleiters• Bildung einer QM-Projektgruppe• Informationsveranstaltung
Vorbereitung und Schulung	<ul style="list-style-type: none">• QM-Grundlagentraining aller Führungskräfte und Mitarbeiter• spezifische Schulungen zur Umsetzung der Normforderungen• Schulung von QM-Methoden
Ist-Analyse	<ul style="list-style-type: none">• Beschreibung der Aufbauorganisation• Beschreibung und Klassifizierung der QM-Prozesse• Beschreibung der Wechselwirkungen und Schnittstellen zwischen den QM-Prozessen• Sichtung der vorhandenen Dokumente• Schwachstellenanalyse
Sollkonzeption	<ul style="list-style-type: none">• Planung der erforderlichen Maßnahmen• Umsetzung der geplanten Maßnahmen
Dokumentation des QM-Systems	<ul style="list-style-type: none">• Erstellung des QM-Handbuchs, soweit gewünscht, und der übrigen Dokumente• Freigabe und Verteilung der Dokumente