



# ISO 9001:2015 – PLANUNG DER DOKUMENTATION

Eduard Weber

**ProQVis® GmbH**

Management Consulting  
Business Process Solutions  
[www.proqvis.com](http://www.proqvis.com)  
[info@proqvis.com](mailto:info@proqvis.com)

## WIE WEIT SIE GEKOMMEN SIND

### Themengruppen

#### **Initialisierung - Phase 1 – 1. Themengruppe – Vorstellung, Definition, Planung**

Anwendungsbereich, Q-Politik, strat. Ziele, Anforderungen und Prinzipien der Norm, Plan & Meilensteine, Unternehmenskontext, QMS Struktur

#### **Plan - Phase 2 – 2. Themengruppe - Planung der QMS-Implementierung und QM Handbuch**

QM-Handbuch, Risikoanalyse, KVP, Prozesse, Dokumente, Leistungsbewertung

#### **Implement - Phase 3 - 3. Themengruppe – Dokumentation der Hauptprozesse und KVP**

Hauptprozesse, KVP und Audits

#### **Implement - Phase 3 - 4. Themengruppe – Dokumentation der Hilfsprozesse, QM-Tools**

#### **Implement – Phase 3 - 5. Themengruppe – Dokumentation der Management Prozesse,**

Management Review erklärt und vorbereitet

#### **Phase 4 – 6. Themengruppe – Abschluss der Dokumentation mit Abnahme, Vorbereitung der Mitarbeiterschulung**



## Phasen, Termine, Schritte und Ergebnisse

---

- **Phase 2 – 2. Termin - Planung der Dokumentation und der QMS-Implementierung. QM-Handbuch Fertigstellung.**
  - QM-Handbuch abschließen
    - Qualitätspolitik und Strategische Q-Ziele, wie auch Aussagen, ggf. Vision und Mission fertigstellen
    - **Hausaufgabe:** QM-Handbuch um Informationen um strategische Aussagen und Ziele, Werte, Vision, Mission und Referenzen soweit es geht noch ergänzen. Bekannte normative Verweise einfügen. Gesetzesliste erstellen.
  - QMS Dokumente erläutern:
    - Ablagestrukturierung, Dokumentarten, Klassifizierung, Lenkung, Aufbewahrung,
    - QMS-Dokumente: Prozessbeschreibung, Arbeitsanweisungen, Tools, Formulare & Vorlagen: Checklisten, Vorlagen etc.
    - **Hausaufgabe:** Ablagestruktur für QMS-Dokumente anlegen
    - **Hausaufgabe** (optional): Überblick über unsere Dokumentenmuster für das eigene Unternehmen schaffen
  - Prozessstruktur Verantwortliche
    - Prozesslandschaft wird erläutert
    - Prozessmanagement und Aufgaben erläutern
    - **Hausaufgabe:** Eigene Prozesslandschaft fertigstellen

- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) (QM-Prozess)
  - Erklärung, Aufgaben und einzelne Komponenten
  - QM-Maßnahmenplan: Aufgaben entscheiden, erstellen, planen, durchführen, kontrollieren und Wirksamkeitsprüfung durchführen.
  - **Hausaufgabe:** Weitere Aufgaben können selbständig in der QM-Maßnahmen-Liste hinzugenommen werden.
- Risiko-Analyse: (QM-Prozess)
  - Risiken und Chancen bezüglich Änderungen interner und externer Themen erläutern
  - Durchführung eines Beispiels für Risikoanalyse bezüglich der Prozesse und des Unternehmenskontextes gefolgt von daraus abgeleiteten Maßnahmen
  - **Hausaufgabe:** eigene Risiko-Analyse vorbereiten und einige erste wichtige Aspekte bewerten
- Leistungsbewertung: (QM-Prozess)
  - Beurteilung von Lieferanten, Kundenzufriedenheitsermittlung, Schulungsbewertungsbogen, Mitarbeiter Befragungen, Prozessbewertung etc. werden erläutert
  - **Hausaufgabe:** Benötigte Kundenbefragung, Kunden-Feedback nach Muster erstellen
  - **Hausaufgabe:** Lieferantenbewertung (Anbieter, Berater, Zulieferer) je eine Vorlage nach Muster erstellen und befüllen
  - **Hausaufgabe:** Schulungsplan, Teilnahmebestätigungen und Schulungsbewertungen nach Muster erstellen und befüllen
  - **Hausaufgabe:** Mitarbeiterbewertungen und eine Skillmatrix nach Muster erstellen
- Der weitere Terminplan mit Fristen wird besprochen

**QM-Handbuch**

**QM-Dokumentation**

**Prozessstruktur**

**KVP - Verbesserung**

**Risikobasiertes Denken**

**Leistungsbewertung**



**QM-Handbuch**



QM-Dokumentation



Prozessstruktur



KVP - Verbesserung



Risikobasiertes Denken



Leistungsbewertung



## QM-HANDBUCH

### Normen:

- Normativen Verweise
- Standards, die für Ihre Tätigkeiten wichtig sind.

### Gesetze:

- Für Ihr Unternehmen geltenden Gesetze (BGB, UVV, MuSchG, ArbZG, DSGVO etc.)

Vorführung anhand von  
„ProQVis\_QMHB\_Vorlage.docx“



## QM-HANDBUCH – STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

### **Vision:**

Das innere Bild einer Vorstellung eines Zustandes oder einer Gegebenheit meist auf die Zukunft bezogen.

### **Mission:**

Auftrag, eine Aufforderung zu einer Handlung, eine auferlegte mit Zweck und Sinn auferlegte Aufgabe

### **Ziel:**

Ein in der Zukunft liegender erstrebenswerter und angestrebter messbarer Wert / Zustand.

### **Strategie:**

Längerfristige Verfolgung eines Zieles unter Berücksichtigung verfügbarer Mittel, Ressourcen und Vorgehensweisen.



## QM-HANDBUCH - ÜBUNG



## QM-HANDBUCH - FRAGEN



## QM-HANDBUCH - HAUSAUFGABEN



## QM-HANDBUCH - HAUSAUFGABE

- Ergänzen Sie Ihr Managementhandbuch um Aussagen, wie strategische Ziele, Werte, Vision, Mission ergänzen (Kapitel „Über uns“).
- Tragen Sie die Normen und Gesetze ein, die für Ihr Unternehmen gelten. Gerne können Sie für die Gesetze eine separate Datei nach der Muster-Datei „Gesetze.docx“ anlegen und im Handbuch referenzieren.
- Vergessen Sie nicht, das QM-Handbuch am Ende der QMS-Implementierung ggf. um neue Referenzen (Prozesslandschaft, Dokumentenmatrix, sobald erstellt und fest abgelegt zu ergänzen.
- Verwenden Sie für die Aufgabe das Muster „ProQVis\_QMHB\_Vorlage.docx“ verwenden.
- Laden Sie diese bitte das Ergebnis in Ihrem persönlichen Teilnehmer-Portal hoch.
  
- Bei Fragen melden Sie sich über das Teilnehmer-Portal.
- Viel Erfolg

QM-Handbuch



**QM-Dokumentation**



Prozessstruktur



KVP - Verbesserung



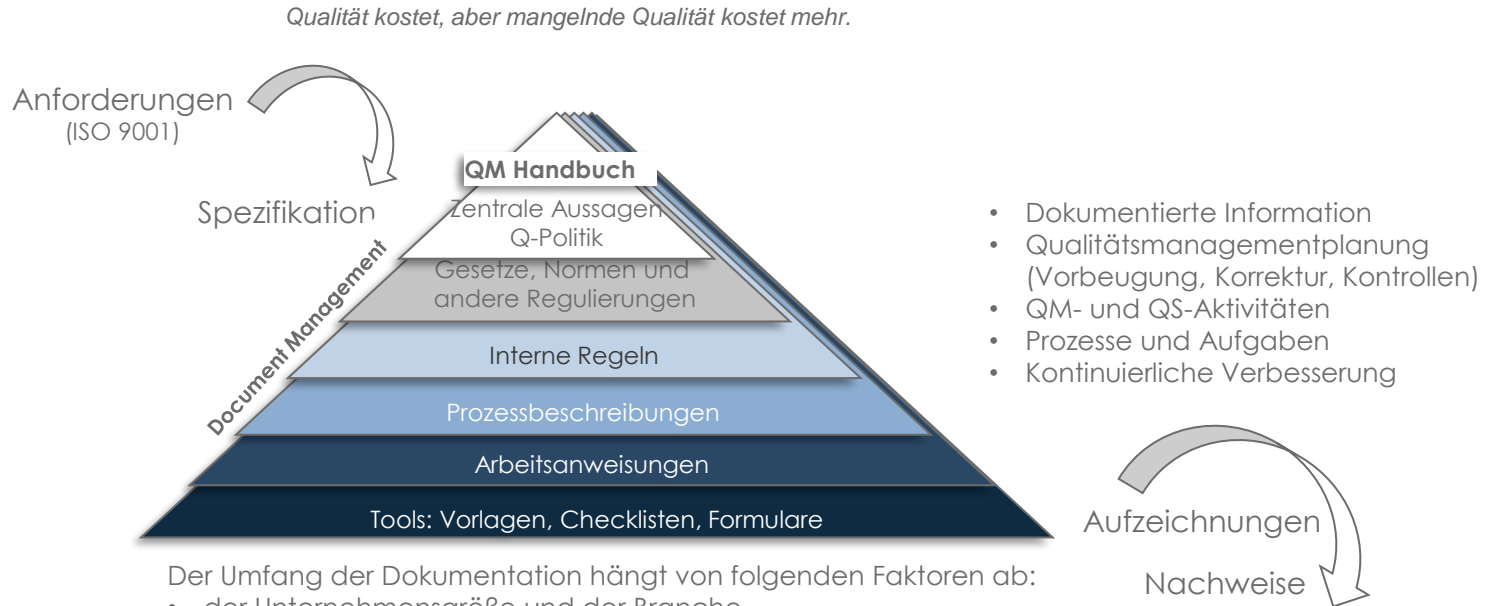
Risikobasiertes Denken



Leistungsbewertung



## DOKUMENTENSTRUKTUR



Der Umfang der Dokumentation hängt von folgenden Faktoren ab:

- der Unternehmensgröße und der Branche
- den zugrundeliegenden Normen und Erlasse
- der Komplexität der Darstellung und der Themen
- Mitarbeiter Ausbildungsniveau

## VORGABE-DOKUMENTATION

### QMS-Dokumentation

Dokumente, die beschreiben, wie der Geschäftsalltag durchlaufen muss:

- QM-Handbuch
- Q-Politik
- Prozess-/Verfahrensbeschreibungen
- Arbeitsanweisungen
- Q-Ziele
- Auditprogramm
- Business Guidelines
- Managementregeln

## AUFZEICHNUNGEN

### Arbeitsnachweise

Dokumente, die im Geschäftsalltag entstehen:

- Ausgefüllte Formblätter
- Sitzungsprotokolle
- Angebote
- Lieferscheine
- Auditprotokolle
- Notizen
- ...

## QMS-ABLAGE

### Vorgabedokumente

(Mitarbeiter,  
Partner,  
Kunden,  
So. interessierte Parteien)

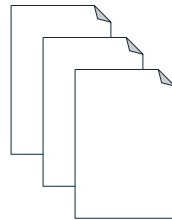
So. interessierte Parteien

- 01\_Handbuch
- 02\_Prozesse
- 03\_Arbeitsanweisungen
- 04\_Vorlagen
- 05\_MS-Management

### Aufzeichnungen

- 00\_Zertifikat
- 01\_ManagementBericht
- 02\_Kundenbefragung
- 03\_Audits
- 04\_Lieferantenbewertung
- 05\_OrgaKontext&IntParteien
- 06\_QM\_Maßnahmen
- 07\_Risiken&Chancen
- 08\_Q-Ziele

02\_ProQVis\_QMS\_Struktur-Vorlage.zip



## DOKUMENT-KLASSIFIKATION (1)



**intern**

Interne Daten werden lediglich den eigenen Mitarbeitern zugänglich gemacht.



**öffentlich**

Daten sind für jedermann, auch außerhalb der Firma, zugänglich.

## DOKUMENT-KLASSIFIKATION (2)

**streng vertraulich**

Streng vertrauliche Daten sind punktuell und ausschließlich bestimmten definierten Personen zugänglich. Eine Weitergabe kann das Unternehmen nachhaltig schädigen.

**vertraulich**

Vertraulich definierte Daten sind lediglich einer begrenzten Anzahl an Mitarbeitern zugänglich, z.B. Personaldaten, Kundenlisten, Kalkulationen.

## DOKUMENTIERTE INFORMATION – ALLGEMEINE HINWEISE

ANMERKUNG Der Umfang dokumentierter Information für ein Qualitätsmanagementsystem kann sich von Organisation zu Organisation unterscheiden, und zwar aufgrund:

- der Größe der Organisation und der Art ihrer Tätigkeiten, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen;
- der Komplexität ihrer Prozesse und deren Wechselwirkungen;
- der Kompetenz der Personen.

## DOKUMENTIERTE INFORMATION – ERSTELLEN UND AKTUALISIEREN

### 7.5.2 Erstellen und Aktualisieren

Beim Erstellen und Aktualisieren dokumentierter Information muss die Organisation

- a) angemessene Kennzeichnung und Beschreibung (z. B. Titel, Datum, Autor oder Referenznummer),
- b) angemessenes Format (z. B. Sprache, Softwareversion, Graphiken) und Medium (z. B. Papier, elektronisch),
- c) angemessene Überprüfung und Genehmigung im Hinblick auf Eignung und Angemessenheit

sicherstellen.

Dokumenteninformation

Medium

Verifizierung (ARC),  
Q-Gateway, ...

## DOKUMENTIERTE INFORMATION – DOKUMENTENLENKUNG

### **Information muss gelenkt werden!**

#### **Gründe:**

- Verfügbarkeit (auffinden bei Bedarf)
- Eignung (passendes Dokument)
- Schutz (Vertraulichkeit, Verlust, Integrität)
- Darf nicht unkontrolliert verändert werden

#### **Hinweis:**

- Auch externe wichtige Informationen müssen gekennzeichnet und gelenkt werden
- Aufzeichnungen (die die Konformität nachweisen) müssen unveränderbar sein (Prüfprotokolle, Auditprotokolle,...)
- Beispiel einer Anweisung für Dokumentlenkung (Lenkung\_Dokumente.docx)

## DOKUMENTIERTE INFORMATION – DOKUMENTENLENKUNG

**Dokumentenlenkung muss falls zutreffend folgende Themen berücksichtigen:**

- |   |  |
|---|--|
| a) Verteilung, Zugriff, Auffindung und Verwendung;                            | Informationen, Rechte, Suche, Angabe des Pfades    |
| b) Ablage/Speicherung und Erhaltung, einschließlich Erhaltung der Lesbarkeit; | Dokumentenablage, Sicherung, Technologieänderungen |
| c) Überwachung von Änderungen (z. B. Versionskontrolle);                      | Versionshistorie                                   |
| d) Aufbewahrung und Verfügung über den weiteren Verbleib.                     | Haltefristen und Markierung                        |

# DIENSTLEISTUNGSERBRINGUNG

## QM Prozessbeschreibung

Version	1.1
Datum:	16.09.2020
Status:	vorgelegt
Autor:	Eduard Weber
Datei:	\$DOCS\QMHB\Prozesse\Ver_3\Entwicklungsplanung.docx

### Änderungshistorie

Bitte tragen Sie hier die Änderungen, Prüfungen und Freigaben des Dokumentes für die letzte Version ein.

Version	Status	Datum	Verantwortlich	Änderungskommentare
0.1	In Arbeit	30.06.2015	Autor	Neuerstellung
0.1	vorgelegt	15.07.2015	2. Mitarbeitername	Gepprüft
1.0	freigegeben	17.07.2015	QMB	Freigabe

### 1 Ziele

- Standardisierung des Prozesses, soweit wie möglich
- Sicherung des Prozesses und der Ergebnisse der DL Erbringung
- Kostenersparnisse

### 2 Geltungsbereich

Alle Aufträge betreffend SW-Beratung, Entwicklung von Individualsoftware, Wartung und Betrieb von Applikationen


### 3 Definitionen

## PROZESSBESCHREIBUNG

Fußzeile

<b>Dienstleistungserbringung</b>			Seite 1 von 5
Version 1.1 (vorgelegt; 20.09.2020)	© ProQVis® 2015	internes Dokument	(Ausdruck nicht gelenkt)

Kopfzeile

 <b>ProQVis®</b>	Dienstleistungserbringung
---	---------------------------

## ARBEITSANWEISUNG

### **Arbeitsanweisung Angebotserstellung**

#### **Ziel und Grund**

Die Vereinheitlichung der durch unser Unternehmen abgegebenen Angebote.

#### **Geltungsbereich**

Diese Anweisung betrifft alle Mitarbeiter, die Angebote erstellen.

#### **Allgemeines**

Ein individuelles Angebot wird auf Kunden-Anfrage erstellt. Die GF wird immer konsultiert.

#### **Abkürzungen**

GF	Geschäftsführung
QM	Qualitätsmanager/-in

#### **Zu beachtende Punkte bei individuellen Angeboten**

##### ***Informationen***

Vorab werden Informationen eingeholt bzw. geklärt zu

- ☞ den Ort bzw. Sitz des Anfragenden,
- ☞ die genaue Geschäfts- und Rechnungsadresse der anfragenden Stelle,

## ARBEITSANWEISUNG

Fußzeile

ProQVis GmbH, Unteranger 24a, 85244 Röhmoos, Germany

Revision 1.0

gültig ab 04.05.2015

Seite 1 von 2

Kopfzeile



## EDITIEREN DER MUSTER-DOKUMENTE

- Passen Sie die Dokumentinformation an (Datum, Version, Ablageort, Autor, Klassifizierung, etc.) sowohl in den Fußzeilen als auch in den Dokumenthistorien. Die Angaben müssen einheitlich sein.
- Bei manchen Dokumenten (Prozessbeschreibungen) sind das Datum, Ablage etc. Felder, die manuell aktualisiert werden können. Wenn Sie dieses Feature nutzen möchten, gehen Sie wie folgt vor:
- Markieren Sie das gesamte Dokument (Ctrl+A) und drücken Sie die Taste „F9“. Es folgen nacheinander einige Dialoge in denen Sie die Version, Status und Ablagepfad anpassen können.
- Wenn Sie den Namen der Datei ändern wollen, sollten Sie nach dem Speichern die gesamte Fußzeile aktualisieren. Dort befindet sich ein automatisches Feld mit dem Dateinamen.
- Ersetzen Sie immer **rot** geschriebene Passagen durch eigene Inhalte
- Bearbeiten Sie das Dokument inhaltlich entsprechend der Aufgabe
- Laden Sie das fertige Dokument im Teilnehmerportal auf der entsprechenden Themengruppenseite hoch.

## QM-DOKUMENTE UND QM-ABLAGE - ÜBUNG



## QM-DOKUMENTE UND QM-ABLAGE - FRAGEN



## QM-DOKUMENTE UND QM-ABLAGE - HAUSAUFGABEN



## QMS-ABLAGE - HAUSAUFGABE

- Erstellen Sie nun die komplette QMS-Ablage nach dem gezeigten Muster.
- Für eine Microsoft-Explorer-Struktur für das QMS steht Ihnen ein entsprechendes ZIP-Download zur Verfügung: 02\_ProQVis\_QMS\_Struktur-Vorlage.zip
- Für die Erstellung der gesamten Dokumentation steht Ihnen ebenso eine QMS-Struktur mit generischen Vorlagen zur Verfügung. Sie können bereits jetzt beginnen nützliche Dokumente zu identifizieren und in ihr neues QMS-Verzeichnis zu übertragen. Achten Sie dabei, dass Sie die Datei auf Ihr Unternehmenslayout und Inhalten ggf. anpassen. Sie sollten jedoch nicht wahllos alle Dokumente aus diesen Ordnern verwenden.
- Verwenden Sie die Arbeitsanweisung „Lenkung\_Dokumente.docx“ und erstellen Sie ein Exemplar für sich.
- Laden Sie so angepasste Dateien in Ihrem Teilnehmer-Portal hoch.
- Bei Fragen melden Sie sich über das Teilnehmer-Portal.
- Viel Erfolg

QM-Handbuch



QM-Dokumentation



**Prozessstruktur**



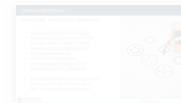
KVP - Verbesserung



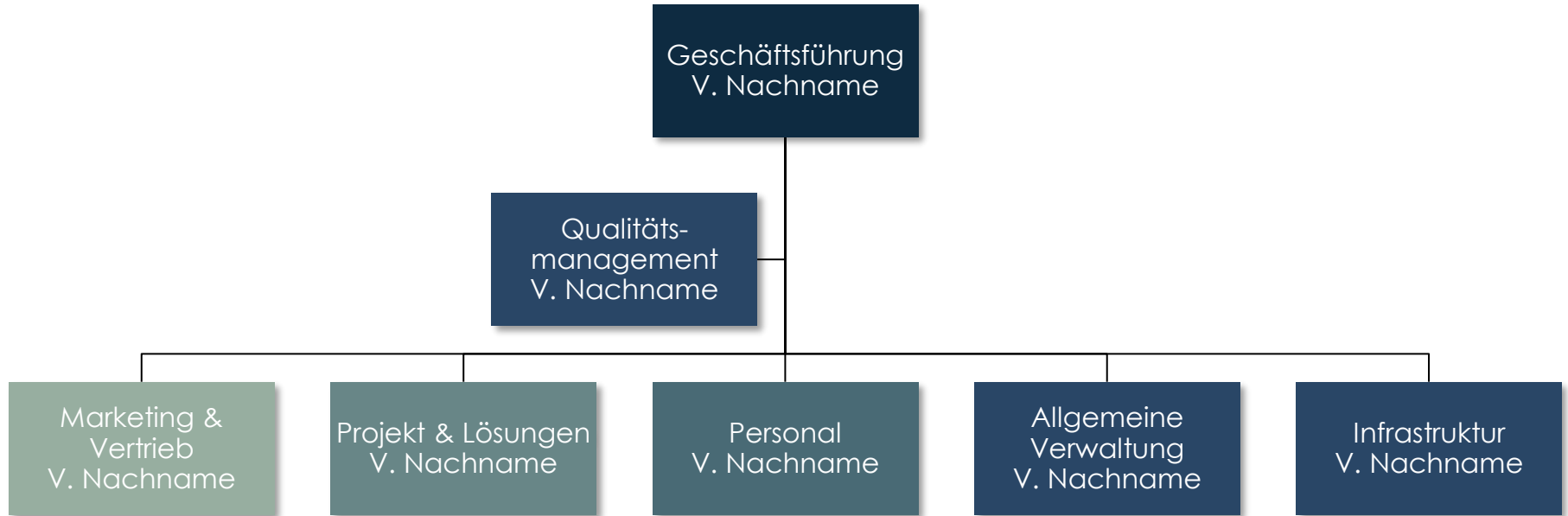
Risikobasiertes Denken



Leistungsbewertung

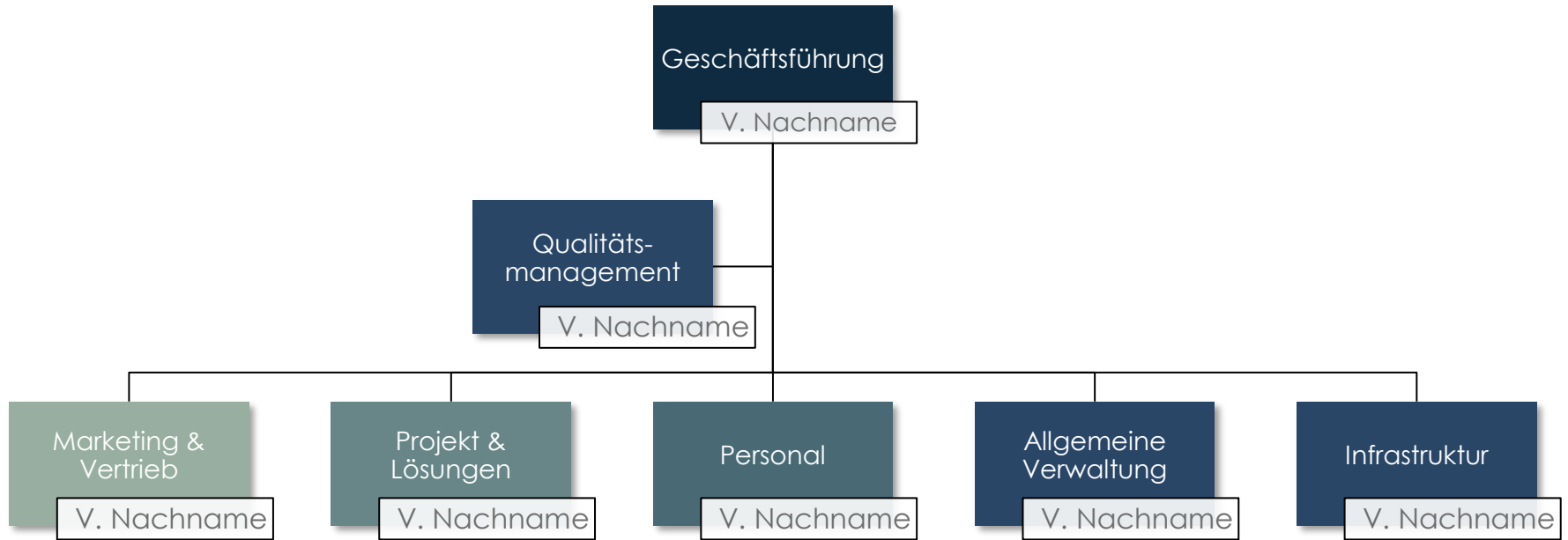


## ORGANISATIONSDIAGRAMM



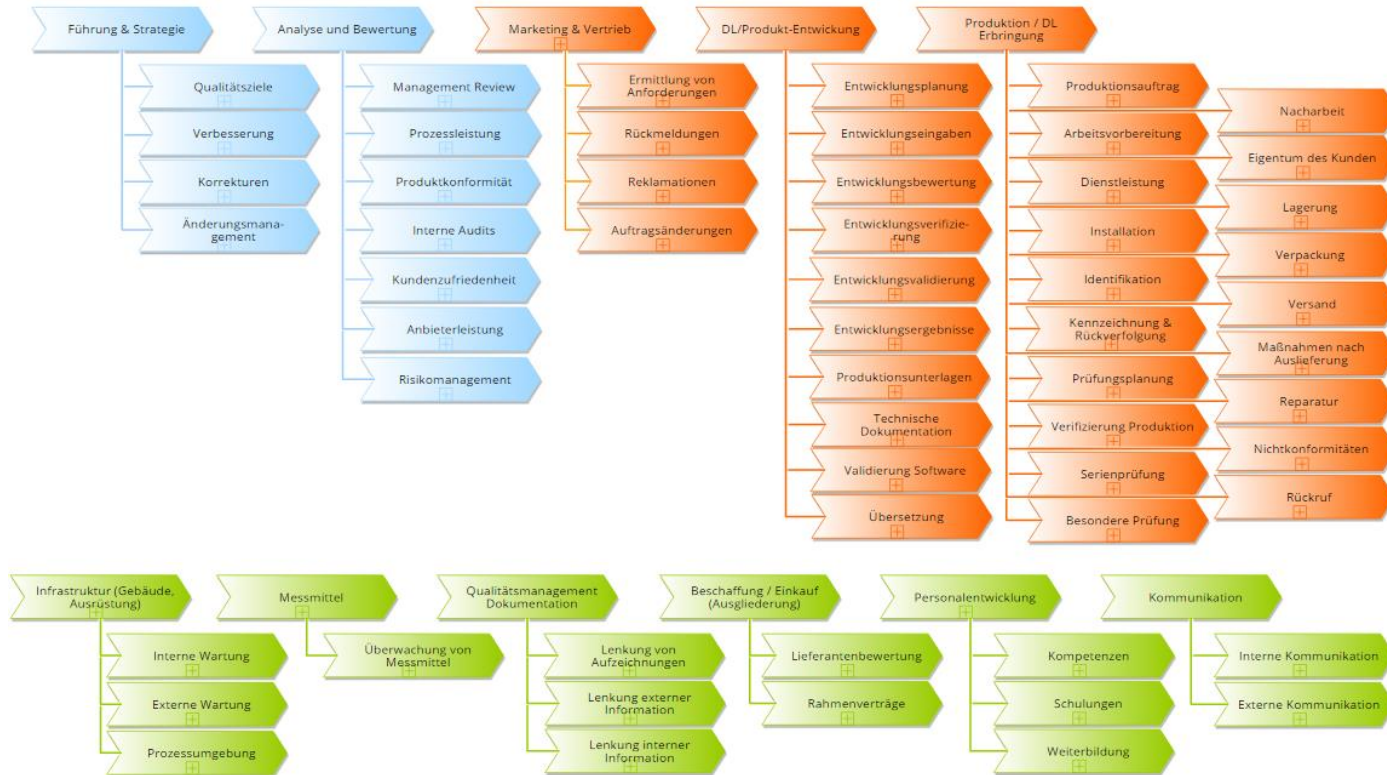
Stand: 25.05.2021

## ORGANISATIONSDIAGRAMM



Stand: 25.05.2021

## PROZESSÜBERSICHT AUS DEM QMS



## PROZESSLANDSCHAFT



## PROZESSMANAGEMENT - EINFÜHRUNG

- **Prozessaufgabe / Zweck, Prozessverantwortliche/r, Prozessmanager**, Teilnehmer, Ressourcen/Mittel, Prozessleistung, Prozessziele, Prozesskennzahlen (KPI), Prozessrisiken, Eingaben, Ergebnisse, **Ablauf, Struktur und Schnittstellen** (siehe Turtle-Modell später)
- **Aufgaben des Prozessmanagers**: Kennzahlen, Prozesszielwerte, Leistungsvereinbarung, Risiken, Prüfung, Controlling, Korrektheit, Ausführung, Automatisierung, Prozesszulieferungen vereinbaren, Optimierung / Verbesserung (KVP), Maßnahmen, Prozessdokumentation (Beschreibung, Handbuch), Geschäftsprozess vertreten, strategisch Ausrichten, Einbindung und Führung von Prozessbeteiligten.
- **Prozessmanagement**: die Planung, Durchführung, Controlling sowie die Optimierung von Prozessen im Unternehmen, Geschäftsprozesse an den strategischen Zielen ausrichten
- Prozessmanagement ist in der ISO 9001 integriert
- **Prozessorientierte Ansätze** zur kontinuierlichen Verbesserung: Kaizen/KVP, Six Sigma, Total-Quality-Management, EFQM-Modell, Total Cycle Time, ...

## PROZESSE & PROZESSLANDSCHAFT - ÜBUNG



## PROZESSE & PROZESSLANDSCHAFT - FRAGEN



## PROZESSE & PROZESSLANDSCHAFT - HAUSAUFGABEN



## PROZESSE & PROZESSLANDSCHAFT - HAUSAUFGABE

- Modellieren Sie die oberste Prozessebene in Form einer Prozesslandkarte
- Schreiben Sie die Namen der verantwortlichen Mitarbeiter
- Sie können für die Aufgabe das Muster „ProQVis\_Organisation&Prozesslandschaft.pptx“ verwenden.
- Optional: Beginnen/Erstellen Sie zusätzlich eine Liste der Prozesse und Verantwortungen (Prozesse & Rollen-Liste nach Beispiel von Prozesse.docx)
- Definieren Sie bei Bedarf eine Unterschriftenliste (siehe Unterschriftenliste.docx)
- Stellen Sie sicher, dass das Organigramm und die Prozesslandkarte mit einem Datum versehen ist, so dass man jederzeit weiß, ob diese Darstellung aktuell ist.
- Wenn Sie auf die bildhafte Darstellung verzichten wollen, dann sollten Sie zumindest die Darstellung aus dem Muster „Prozesse.xlsx“ benutzen.
- Laden Sie diese bitte das Ergebnis in Ihrem persönlichen Teilnehmer-Portal hoch.
- Bei Fragen melden Sie sich über das Teilnehmer-Portal.
- Viel Erfolg

QM-Handbuch



QM-Dokumentation



Prozessstruktur



**KVP - Verbesserung**



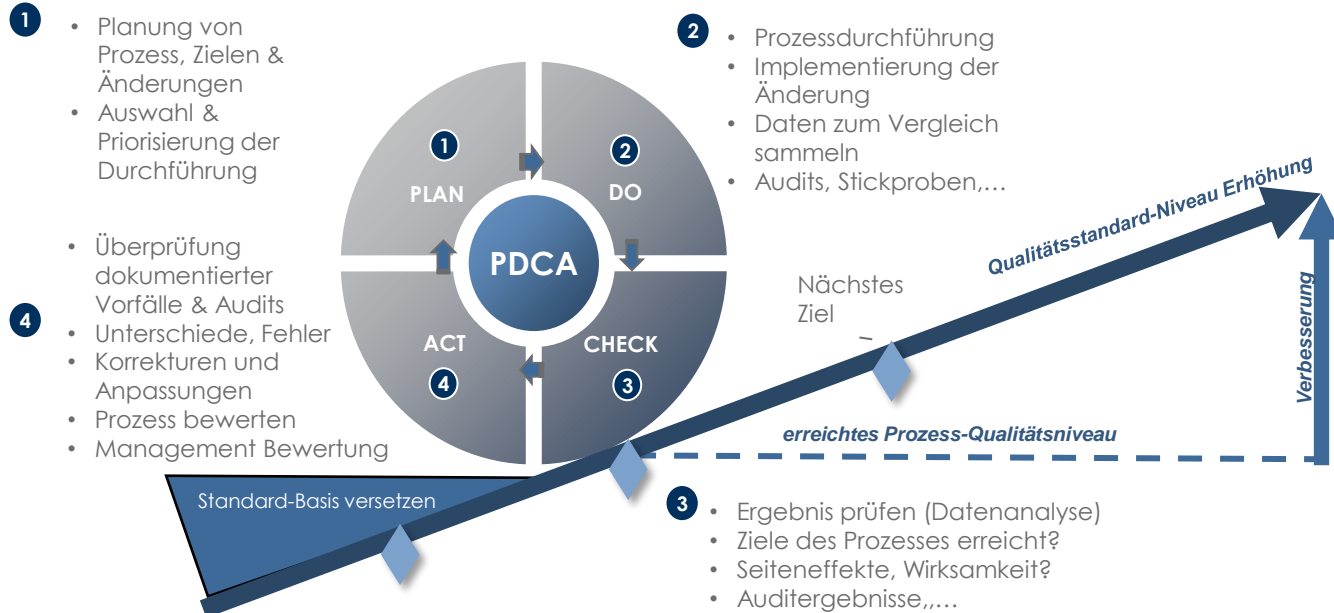
Risikobasiertes Denken



Leistungsbewertung



## KVP - GENERELLER ABLAUF – VOM SHEWHARD-ZYKLUS ZUM DEMING-ZYKLUS



# PROQVIS® eQMS – KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS (KVP)

## MASSNAHMENPLAN

Plan

Do

Check

Act

ID		Art	Prozeß / Bereich	Problem	Aktion bzw. Beschluß / Maßnahme	Erfasst am	Verantwortlich	Prio	Termin	Status	Prüfung der Wirksamkeit	Wirksamkeit	Quelle	Quell-ID
		A,B				Datum	Name / Rolle	1,2	Datum	i.A., erl.	Name / Rolle / Prozess	1 bis 10		
123	A	Operations	Fehlende Technik schränkt die Leistung ein	Technik evaluieren und beschaffen	01.06.2021	Max Müller	1	01.09.2021	i.A.	Prod.Leitung & Auditor im internen Audit		R&C	R&C-12	

- Maßnahmen aus Audits
- Management Review
- R&C, Q-Ziele, Vorschläge,
- Reklamationen, Q-Initiativen
- ...

- Weitere Audits
- KPI-Messung
- Kundenbefragung
- Management Review
- Personalgespräche, ...

## MASSNAHMENPLAN - ÜBUNG



## MASSNAHMENPLAN - FRAGEN



## MASSNAHMENPLAN - HAUSAUFGABEN



## KVP MASSNAHMEN - HAUSAUFGABE

- Überlegen Sie welche Aufgaben Sie zur Verbesserung Ihrer Prozesse in die Maßnahmenliste eintragen könnten und tun Sie dann das.
- Beispiel einer Eintragung:  
ID:005; Art:A; Prozess:Vertrieb; Problem: Überblick über Vertriebsleistung ist nicht möglich. Fehlende Planbarkeit des Umsatzes. Aktion:“Internet Marketing und Funnel einrichten“;  
Erfasst am:16.10.2020; Verantwortlich:„Name“; Prio:1; Termin: 01.12.2020; Status: i.A.; Prüfung der Wirksamkeit: „Managment Review 2022 durch GF“; Wirksamkeit:- Quelle: KVP
- Laden Sie diese bitte das Ergebnis, also die Maßnahmenliste in Ihrem persönlichen Teilnehmer-Portal hoch. Sollten Sie die Liste Web basiert führen, dann laden Sie nach Möglichkeit ein Snapshot davon hoch.
- Bei Fragen melden Sie sich über das Teilnehmer-Portal.
- Viel Erfolg

QM-Handbuch



QM-Dokumentation



Prozessstruktur



KVP - Verbesserung



**Risikobasiertes Denken**

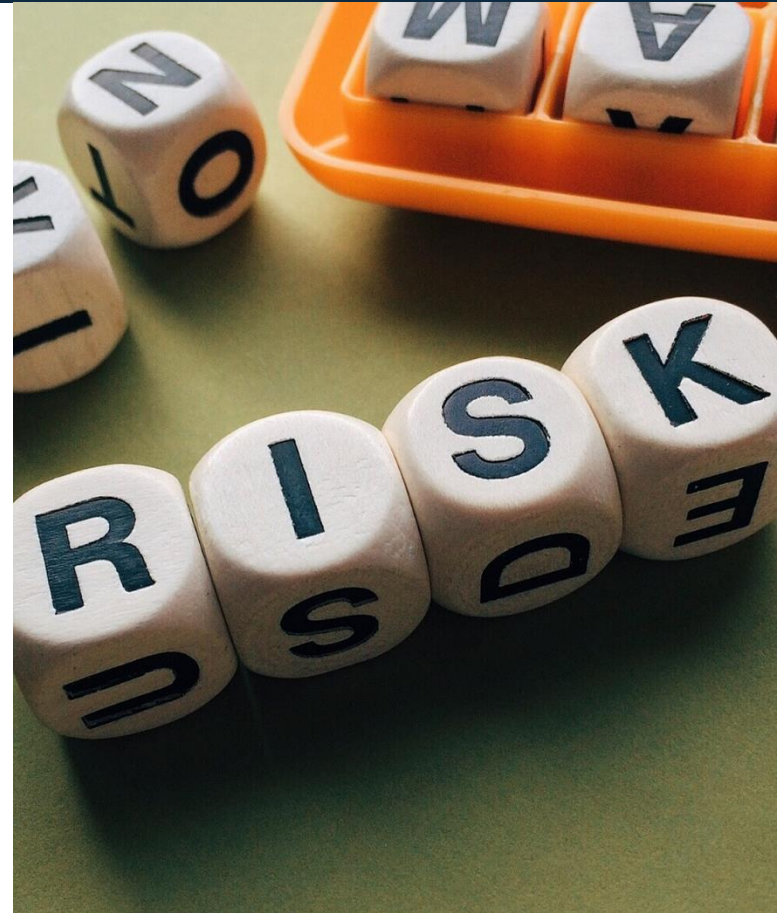


Leistungsbewertung



## RISIKOBASIERTES DENKEN - RISIKOMANAGEMENT

- Anforderung der Norm – was ist der Nutzen?
- Anwendungsgebiet:
  - Änderungen im Kontext, SWOT-Analyse, Portfolio-Analyse, Management Review, Auftragsablauf, Projekte, Prozesse, Planung, Entscheidungen
- Risiken & Chancen als unternehmerischer Alltag
- Keine „künstliche Tätigkeit“
- Keine besondere Methoden verlangt, aber ein Nachweis
- ISO 31000 (Risikomanagement) definiert die Schritte: Beurteilung, Behandlung, Steuerung, Überwachung, Bericht.



## RISIKO & CHANCEN BEHANDLUNG

- Die Planung kann 1 x pro Jahr im Rahmen des Management Reviews erfolgen.
- Um den Planungszyklus mit IST-Werten zu versorgen, kann eine Risikoanalyse am Anfang der QMS-Implementierung durchgeführt werden.
- In der Planung sollten interne & externe Themen des Unernehmenskontextes u.a. interessierte Parteien, Prozesse usw. berücksichtigt werden.
- Eine Risiko-Analyse wird auch meist im Rahmen einer Planung durchgeführt
- Es müssen Risiken UND Chancen betrachtet werden
- Relevanz für das Qualitätsmanagementsystem
- Risiken müssen behandelt werden (fundiert akzeptieren, vermeiden, vermindern, transferieren, Risikoquelle beseitigen, Eintrittswahrscheinlichkeit beeinflussen, Konsequenzen mildern, abhängig von den zu erwartenden Auswirkungen)
- Chancen werden wahrgenommen 😊 oder nicht 😞

## RISIKO & CHANCEN - ANFORDERUNGEN

- Risiken & Chancen aus Änderungen von internen und externen Themen und von Anforderungen und Erwartungen interessierter Parteien
- Risiken müssen bewertet und behandelt werden
- Auch aus Chancen ergeben sich Maßnahmen, um diese wahrzunehmen
- Maßnahmen aus der Risikoanalyse sollten wie alle anderen Maßnahmen behandelt werden (inklusive Wirksamkeitsüberprüfung).
- Um alle Maßnahmen zentral verwalten zu können sollten diese auch in den zentralen QM-Maßnahmenplan aufgenommen werden.

## RISIKO & CHANCEN BEHANDLUNG

Eine kleine Vorführung:

- Durchführung eines Beispiels für Risikoanalyse bezüglich der Prozesse und des Unternehmenskontextes gefolgt von daraus abgeleiteten Maßnahmen

## RISIKO & CHANCEN ANALYSE - ÜBUNG



## RISIKO & CHANCEN ANALYSE - FRAGEN



## RISIKO & CHANCEN ANALYSE - HAUSAUFGABEN



## RISIKO & CHANCEN ANALYSE - HAUSAUFGABE

- Bereiten Sie die Risiko-Analyse-Datei für Ihr Unternehmen vor.
- Ausgehend vom bereits vorhandenen Unternehmenskontext und Prozessen überlegen Sie und fügen Sie Risiken & Chancen in die Tabelle ein.
- Bewerten Sie diese und bei Bedarf entscheiden Sie reelle Maßnahmen dafür.
- Tragen Sie die Maßnahmen in den bereits bestehenden QM-Maßnahmenplan ein.
- Laden Sie bitte die zwei Dateien, also die Risiken- und Chancen-Analyse und den QM-Maßnahmenplan in Ihrem persönlichen Teilnehmer-Portal hoch. Sollten Sie die Maßnahmenliste Web basiert führen, dann laden Sie nach Möglichkeit ein Snapshot davon für uns hoch.
- Bei Fragen melden Sie sich über das Teilnehmer-Portal.
- Viel Erfolg

QM-Handbuch



QM-Dokumentation



Prozessstruktur



KVP - Verbesserung



Risikobasiertes Denken



**Leistungsbewertung**



## ERMITTLUNG, ANALYSE UND BEWERTUNG

- Kundenzufriedenheit
- Konformität (Dienstleistung, Produkte, Prozesse)
- Lieferanten-/Dienstleister-Qualität (ABC-Analyse)
- Leistung und Wirksamkeit des QM-Systems & -Maßnahmen (Management Review)
- Bewertung der Prozessleistung
- Qualität erhaltener/geleisteter Schulungen
- Mitarbeiter Befragungen
- Mitarbeiterkompetenz (z.B. im Personalgespräch, Skillmatrix)

Bei allen Beurteilungen zum gleichen Thema sollten die Kriterien gleich sein, um vergleichen zu können.



## LIEFERANTENBEWERTUNG

- Lieferanten von IT-Komponenten
- Lieferanten von Betriebsausstattung
- Lieferanten von Betriebsmitteln, Teilen, Komponenten oder sonstiges wichtiges Material
- Externe Berater, Subunternehmer,...
- Dienstleister (auch Schulungsanbieter)
- Weitere für die Qualität unmittelbar wichtige Lieferungen und Leistungen



## LIEFERANTENBEWERTUNG - ÜBUNG



## LIEFERANTENBEWERTUNG - FRAGEN



## LIEFERANTENBEWERTUNG - HAUSAUFGABEN



## LIEFERANTENBEWERTUNG - HAUSAUFGABE

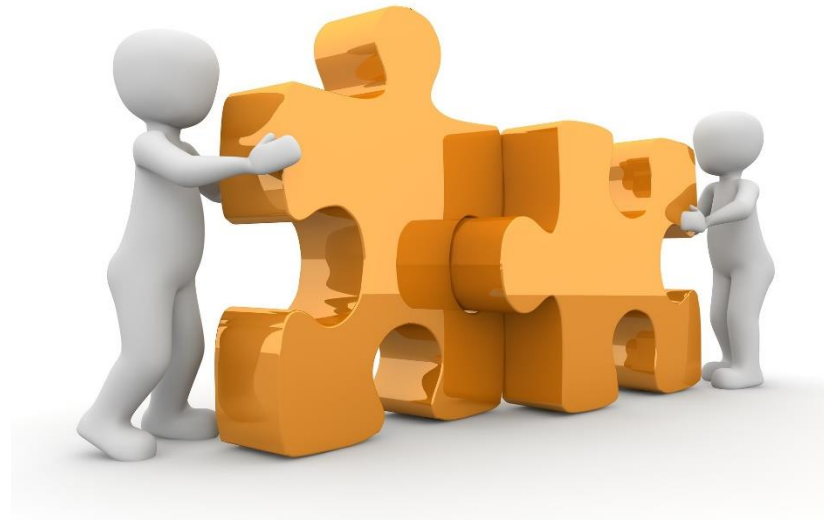
- Führen Sie eine Lieferantenbewertung durch. Verwenden Sie dazu die Ihnen zusagenden Vorlagen (Leistung Anbieter.xlsx, Leistung Berater.xlsx, Lieferantenbewertung.xlsx, Lieferanten Selbstauskunft.docx)
- Laden Sie die fertigen Dateien in Ihrem persönlichen Teilnehmer-Portal hoch. Sollten Sie die Formulare im Internet erstellen, so laden Sie das Konzept bzw. die Fragen und Bewertungskriterien als Datei soweit vorhanden hoch. Alternativ senden Sie uns eine Einladung zum Befüllen der Online-Formulare.
- Bei Fragen melden Sie sich über das Teilnehmer-Portal.
- Viel Erfolg

## KUNDENZUFRIEDENHEIT

- Das Wahrnehmen der Kunden muss ermittelt, überwacht und bewertet werden.
- Beispiele:  
Kundenbefragungen, Rückmeldungen, Reklamationen, Treffen und Besprechungen, Marktanteile, Anerkennungen, Gewährleistungsfälle, Berichte aus dem Feld.



## KUNDENZUFRIEDENHEIT - ÜBUNG



## KUNDENZUFRIEDENHEIT - FRAGEN



## KUNDENZUFRIEDENHEIT - HAUSAUFGABEN

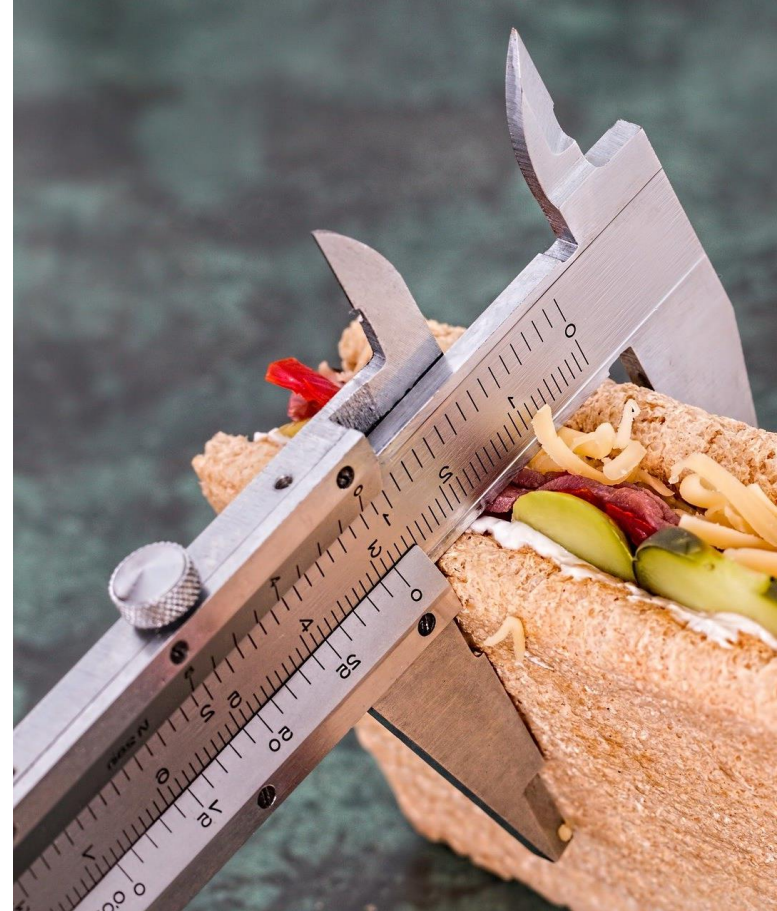


## KUNDENZUFRIEDENHEIT & KUNDENBEWERTUNG - HAUSAUFGABE

- Bereiten Sie das Kundenbefragungsformular für Ihr Unternehmen vor (KundenFeedback\_Checkliste.xlsx)
- Lassen Sie dieses Formular zeitig durch Ihre Kunden ausfüllen oder füllen Sie dieses selber im oder nach einem Gespräch mit dem Kunden aus.
- Haben Sie endende Aufträge, so nutzen Sie die Gelegenheit das Formular auszufüllen.
- Laden Sie die vorbereiteten 2 Dateien (Formular und Auswertung) in Ihrem persönlichen Teilnehmer-Portal hoch. Sollten Sie ein solches Feedback-Formular im Internet erstellen, so laden Sie das Konzept bzw. die Fragen und Bewertungskriterien als Datei soweit vorhanden hoch. Alternativ senden Sie uns eine Einladung zum Befüllen des Online-Formulars.
- Bei Fragen melden Sie sich über das Teilnehmer-Portal.
- Viel Erfolg

## EIGENE LEISTUNG

- Die Leistung eigener Prozesse kann überwacht werden.
- Beispiele:
  - Produktion: Ausschuss, Produkt-Laufzeit
  - Vertrieb: Telefonate, Abschlüsse, ...
  - Dienstleistung: geleistete Stunden,...
  - Beschaffung: Fehllieferungen, Lieferzeiten,...
  - Logistik: Transportzeiten,...
  - Internes Audit: Audits, Abweichungen,...
  - ...



## EIGENE LEISTUNG - ÜBUNG



## EIGENE LEISTUNG - FRAGEN



## EIGENE LEISTUNG - HAUSAUFGABEN



## EIGENE LEISTUNG - HAUSAUFGABE

- Bereiten Sie für die Messung der eigenen Produktion, der Dienstleistung usw. die Bewertungstabelle für Ihr Unternehmen vor (Leistungsbewertung.xlsx)
- Bestimmen Sie einige nützliche Messwerte/Kennzahlen, eine Messhäufigkeit und Verantwortungen.
- Tragen Sie Ihnen bereits bekannte Werte dieser Messungen ein.
- Laden Sie die Datei in Ihrem persönlichen Teilnehmer-Portal hoch.
- Bei Fragen melden Sie sich über das Teilnehmer-Portal.
- Viel Erfolg

## MITARBEITERBEWERTUNG

- Eine Skillmatrix spiegelt das Know-How der Mitarbeiter
- Mitarbeiter-Profile sind eine ausführlichere Alternative
- Eine weitere Bewertung der Mitarbeiter kann im Gespräch mit dem Vorgesetzten erfolgen (z.B. im Personalgespräch)
- Leistungsattribute eher als Know-How Einstufung



## MITARBEITERBEWERTUNG - ÜBUNG



## MITARBEITERBEWERTUNG - FRAGEN



## MITARBEITERBEWERTUNG - HAUSAUFGABEN



## MITARBEITERBEWERTUNG - HAUSAUFGABE

- Erstellen Sie eine Skillmatrix für alle Ihre Mitarbeiter (Mitarbeiter, Fachthemen, Erfahrungswert). Verwenden Sie dafür das Formular „Skillmatrix.xlsx“.
- Bereiten Sie ein Formular für eine Mitarbeiterbewertung vor. Nutzen Sie dafür das Muster-Formular „Mitarbeiterbeurteilung.xlsx“. Lassen Sie dieses Formular durch Ihre Mitarbeiter ausfüllen (Selbstbeurteilung) und nutzen Sie es im Personalgespräch.
- Laden Sie ein Exemplar beider Formulare in ausgefüllter Form und anonymisiert und falls vorhanden ein aktuelles Mitarbeiter-Profil in Ihrem persönlichen Teilnehmer-Portal hoch.
- Bei Fragen melden Sie sich über das Teilnehmer-Portal.
- Viel Erfolg

## SCHULUNGSPLAN, –BEWERTUNG, -NACHWEIS

Für alle Schulungsmaßnahmen anwendbar:

- Externe Schulungen
- Inhouse Schulungen
- Schulungsveranstaltungen durch eigene Kollegen
- e-Learning
- Sonstige fremde Schulungen

### Hinweis:

Erhaltene Schulungsbeurteilung ist eine Form der Kundenbewertung.



## SCHULUNGSBEWERTUNG & SCHULUNGSNACHWEIS - ÜBUNG



## SCHULUNGSBEWERTUNG & SCHULUNGSNACHWEIS - FRAGEN



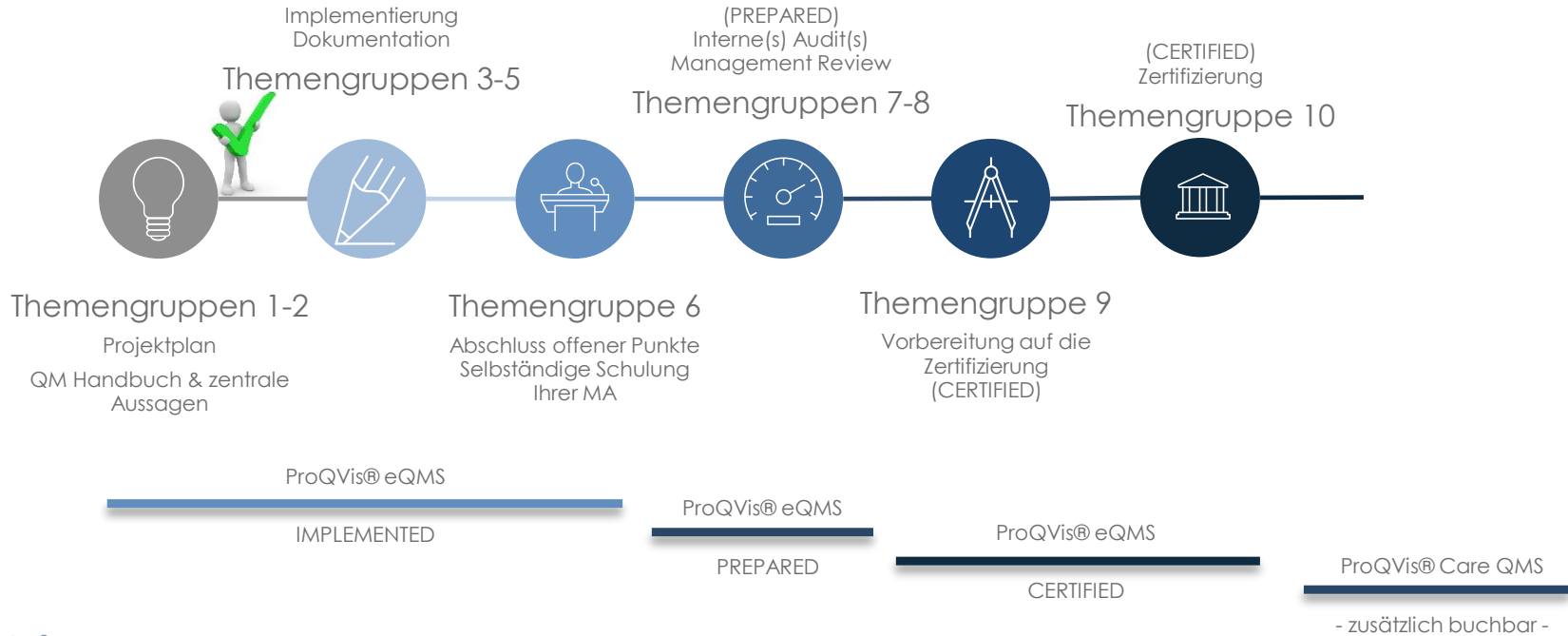
## SCHULUNGSBEWERTUNG & SCHULUNGSNACHWEIS - HAUSAUFGABEN



## SCHULUNGSBEWERTUNG & SCHULUNGSNACHWEIS - HAUSAUFGABE

- Erstellen Sie einen Schulungsplan nach dem Muster „Schulungsplan.docx“
- Bereiten Sie das Schulungsbewertungsformular für Ihr Unternehmen vor. Nutzen Sie dafür das Muster-Formular „ Schulungsbeurteilung\_Checkliste.docx“
- Bereiten Sie das Formular „Schulungsnachweis.docx“ und füllen Sie dieses aus für alle geplanten und ausgeführten Schulungen, für die keinen Teilnahmenachweis gibt. Vergessen Sie nicht diesen unterschreiben zu lassen.
- Laden Sie das vorbereitete leere Formular in Ihrem persönlichen Teilnehmer-Portal hoch.
- Nutzen Sie die Formulare bei Schulungen ab heute und solche, die vor Kurzem stattgefunden haben.
- Schulungen der letzten Zeit sollten damit auch bewertet werden
- Bei Fragen melden Sie sich über das Teilnehmer-Portal.
- Viel Erfolg

## TIMELINE & ERGEBNISSE



## WIE WEIT SIE GEKOMMEN SIND

Themengruppen	Datum
<b>Initialisierung - Phase 1 – 1. Themengruppe – Vorstellung, Definition, Planung</b> Anwendungsbereich, Q-Politik, strat. Ziele, Anforderungen und Prinzipien der Norm, Plan & Meilensteine, Unternehmenskontext, QMS Struktur	06.11.2020
<b>Plan - Phase 2 – 2. Themengruppe - Planung der QMS-Implementierung und QM Handbuch</b> QM-Handbuch, Risikoanalyse, KVP, Prozesse, Dokumente, Leistungsbewertung	13.11.2020
<b>Implement - Phase 3 - 3. Themengruppe – Dokumentation der Hauptprozesse und KVP</b> Hauptprozesse, KVP und Audits	20.11.2020
<b>Implement - Phase 3 - 4. Themengruppe – Dokumentation der Hilfsprozesse, QM-Tools</b>	27.11.2020
<b>Implement – Phase 3 - 5. Themengruppe – Dokumentation der Management Prozesse,</b> Management Review erklärt und vorbereitet	04.12.2020
<b>Phase 4 – 6. Themengruppe – Abschluss der Dokumentation mit Abnahme, Vorbereitung der Mitarbeiterschulung</b>	11.12.2020



## Ergebnis der Phase 2:

- Das Managementhandbuch ist soweit komplett.
- Die Prozessstruktur und die Verantwortlichkeiten sind klar.
- Die Dokumentenarten in der Vorgabendokumentation sind bekannt.
- Hiermit ist die Grundstruktur auch für die QM-Dokumentation festgelegt.
- Da der Unternehmenskontext und die Prozesse bekannt sind, können Sie eine erste Risiko-Analyse beginnen.
- Sie haben nun ein Grundverständnis für Prozessdokumentation, Prozessmanagement und Optimierung.
- Die nötigen Bewertungen sind erstellt oder begonnen.  
Es bleibt noch die Managementbewertung.

Die Dokumentation der Prozesse, Arbeitsanweisungen und Vorlagen kann nun beginnen.

## ENDE DER 2. PHASE UND 2. THEMENGRUPPE

- Noch Fragen?
- Bei späteren Fragen, melden Sie sich über das Teilnehmer-Portal oder per E-Mail bei Ihrem Coach unter eQMS-Coach@proqvis.com.
- Bearbeiten Sie die heutigen Hausaufgaben bis zum nächsten Termin
- Viel Erfolg!





**Ihr Ansprechpartner**

**Eduard Weber**

Office: +49 8139 2042 600

Email: [eduard.weber@proqvis.com](mailto:eduard.weber@proqvis.com)

**ProQVis GmbH**

**Management Consulting und Business Process Solutions**

[www.proqvis.com](http://www.proqvis.com)