

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