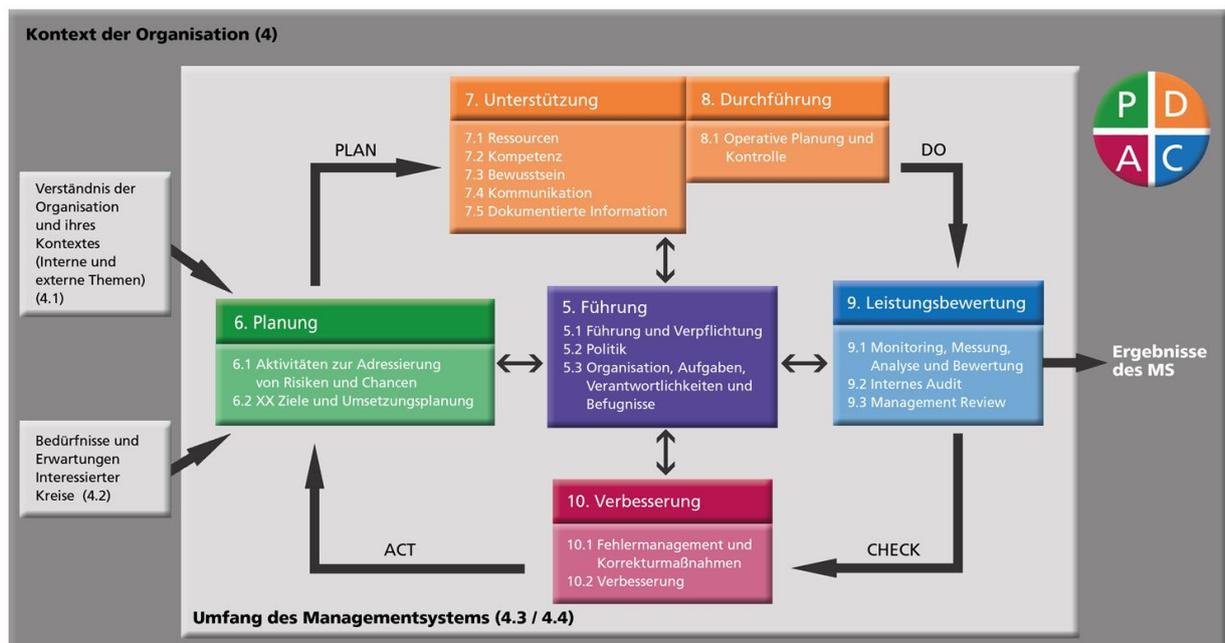


ISO 9001:2015 für KMU: sinnvoll, unkompliziert, vorteilhaft!

Im dritten Teil unserer Reihe von Fokusthemen erfahren Sie mehr über das Steuerungskonzept (PDCA) und dessen Planung innerhalb eines Qualitätsmanagementsystems.

Was haben ein Hausbau, das Lehrverhalten eines Menschen, der Arbeitsprozess der Normungsgremien und ein Managementsystem gemeinsam? Bewusst oder unbewusst durchlaufen wir in jedem Fall die vier Phasen des sog. PDCA-Zyklus oder auch „Demingkreis“: **Plan – Do – Check – Act**, also Planen-Durchführen-Überprüfen-Handeln auf dem Weg zur gewünschten Zielerreichung und Verbesserung. Dieses Instrument dient der Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen und hilft bei der Fehler-Ursache-Analyse.

Zweck eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) ist, die Organisation in die Lage zu versetzen, Ziele auf effiziente Art und Weise zu erreichen und von Jahr zu Jahr besser zu werden.



Details zum PDCA-Zyklus (eigene Darstellung)

Standardisierte und etablierte Prozesse, Organisationsstrukturen, Dokumentations- und andere Pflichten stehen beim Optimieren mit allen relevanten Abläufen auf dem Prüfstand. Weiteres Kernstück des QMS ist der sog. „systematische Ansatz“, der der fortlaufenden Verbesserung der Unternehmensleistung und des Managementsystems an sich dient.

Am Beginn des sich selbst unterhaltenden und steuernden Prozesses PDCA steht das Erfassen und anschließende Beschreiben und Bewerten einer festgestellten „IST-Situation“. Wird der Prozess gelebt, führt er schlussendlich zur kontinuierlichen Verbesserung der Prozessleistung.

Der PDCA-Zyklus muss in einer Organisation auf allen Ebenen funktionieren: von der Ablageordnung auf dem Schreibtisch über Produktions- und Serviceprozesse (SPC) bis hin zum gesamten Qualitätsmanagementsystem. Der Dokumentationsaufwand hängt dabei von der Ebene ab: Da nicht alles sinnvoll dokumentiert werden kann, sollten bei den Prozessen die wirklich wichtigen Punkte erfasst werden.

Welche Themen sind in den einzelnen Phasen relevant?

Plan

In der ersten Phase wird analysiert und geplant. Festgelegt werden die Ziele des QMS, Teilprozesse, Ressourcen unter Berücksichtigung der Politik und der Kontext des Unternehmens. Auch Risiken und Chancen werden an der Stelle ermittelt und behandelt.

Do

In der zweiten Phase werden die geplanten Maßnahmen umgesetzt.

Check

Dies ist wahrscheinlich die wichtigste Phase des PDCA-Zyklus. Hier wird geprüft, gemessen und kontrolliert, ob die in der Planungsphase festgelegten Maßnahmen entsprechend in der Durchführungsphase realisiert wurden. Überwacht und gemessen werden die Prozesse und daraus resultierenden Produkte und Dienstleistungen unter Berücksichtigung der Politik und Ziele, der internen und externen Anforderungen und der geplanten Tätigkeiten.

Act

In der vierten Phase geht es um das Reagieren auf die Überprüfungsergebnisse: Wurden die Ziele erreicht? Wenn nicht, welche neuen Maßnahmen sollten zur Verbesserung der Leistung ergriffen werden? Haben wir alle Lerneffekte bedacht? Wie sollen die künftigen Ziele und Maßnahmen definiert werden, damit eine fortlaufende Verbesserung gewährleistet wird?

Das Unternehmen behandelt in dieser Phase die von ihm festgestellten Missstände, sucht aber auch kontinuierlich nach Verbesserungsmöglichkeiten – je nach zur Verfügung stehenden Mitteln und Ressourcen: Wie können wir effizienter und schneller werden, innovativ sein und die Arbeit in den Teams erleichtern, neue Kunden gewinnen, Fehler nicht wiederholen und das Unternehmen weiterentwickeln?

Vorteile des PDCA-Zyklus

- ▶ unkompliziert umzusetzen
- ▶ Vielseitig einsetzbar, in jeder Branche und in jedem Unternehmensbereich (Projektmanagement, Änderungsmanagement, Produktentwicklung, Ressourcenmanagement...)
- ▶ bewährte Methodik der kontinuierlichen Verbesserung
- ▶ verhindert, dass wiederkehrende Fehler den Arbeitsprozess stören
- ▶ Veränderungen liefern schnell Ergebnisse

Das stetige Wiederholen der Phasen des PDCA-Zyklus führt zur kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensleistung – und meist auch zu erhöhter Mitarbeitendenzufriedenheit, da Probleme sich nicht wiederholen und Unsicherheiten sukzessive ausgeräumt werden.

Der reaktive Ansatz, den Zyklus nur einmal zu durchlaufen, um ein dringendes Problem zu lösen, bringt hingegen wenig. Echte und nachhaltige Verbesserungen im Unternehmen müssen langfristig gedacht werden – mit einem proaktiven Ansatz.

PDCA Zyklus als Basis für Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)

Der Verbesserungskreislauf beginnt i.d.R. mit dem Auftreten eines Fehlers oder Problems. Nach PDCA-Zyklus wird zunächst die Ursache des Fehlers gesucht. Es werden passende Lösungen entwickelt und entsprechende Maßnahmen geplant. Danach geht es in die Umsetzung, um den „SOLL-Zustand“ herzustellen. Alle Phasen werden anschließend reflektiert und das neue IST mit dem SOLL verglichen. Danach geht es weiter, in die nächste Planungsphase. (siehe Abbildung).

Der Erfolg des PDCA-Zyklus hängt von folgenden Faktoren ab:

- ▶ Konsequente Anwendung bei den täglichen Herausforderungen
- ▶ Täglicher Einsatz und Koordination seitens der Führung
- ▶ Konsequente Visualisierung von Zahlen, Daten und Fakten sowie Darstellung von Prozessen und Zusammenhängen
- ▶ Komplexe Probleme stichhaltig definieren und auf einzelne Themenbereiche herunterbrechen
- ▶ Interne Kommunikation und Motivation der Mitarbeitenden

Phase	Schritte
PLAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verbesserungsthema erkennen, benennen und akzeptieren: „Worum geht es?“ 2. Das Problem abgrenzen und analysieren „Was genau ist wo, wann und wie aufgetreten? Wer ist davon betroffen?“ 3. Die Ursachen identifizieren (z.B. Ishikawa-Diagramm) „Warum ist das Thema ein Thema? Was genau ist die Ursache? Was genau ist die Folgewirkung?“ 4. Ziel formulieren „Wie soll es idealerweise sein? Woran genau erkennen wir, dass das Ziel erreicht ist? Was genau wird anders/ besser sein, wenn das Ziel erreicht wird? Was genau ist das Ziel?“ 5. Maßnahmenplan entwickeln „Was hindert uns, das Ziel heute schon erreicht zu haben? Welche Maßnahmen sind notwendig, um diese Hindernisse zu beseitigen? Was genau ist mit wem, wann und wie zu tun?“
DO	<ol style="list-style-type: none"> 6. Umsetzung der geplanten Maßnahmen 7. Statusberichterstattung (Dokumentation und Visualisierung der Ergebnisse) „Läuft alles wie geplant?“
CHECK	<ol style="list-style-type: none"> 8. Umsetzung überprüfen (Soll/Ist Abgleich) „Sind die festgelegten Ziele erreicht?“ Inwieweit sind die Ziele erreicht? Warum kam es zu den Abweichungen?“
ACT	<ol style="list-style-type: none"> 9. Bei Zielerreichung: Reflektion und Erfahrungssicherung Bei „keine Zielerreichung“: Verbesserungen initiieren

KVP-Prinzip des Fehler-/Problemlösung anhand des PDCA-Zyklus – eigene Tabelle nach [QZ-Online](#)

Mithilfe folgender unterschiedlicher Problemlösungsmethoden können denkbare Fehlersachen schnell und systematisch identifiziert, Wirkzusammenhänge nachvollziehbar dargestellt und Vermeidungs- und Abhilfemaßnahmen einfach beschrieben werden:

- ▶ [Ishikawa-Diagramm /Ursache- Wirkungs-Analyse](#)
- ▶ [5Why-Methode](#)
- ▶ [FMEA \(Fehler-Möglichkeiten-Einfluss-Analyse\)](#)
- ▶ [FTA \(Fault Tree Analysis\)](#)
- ▶ Flowcharts & Prozessanalyse
- ▶ [8D- Reports](#)
- ▶ [Q7- 7 Qualitätswerkzeuge](#), etc.

Wie viel Verbesserung ist „genug“?

Die angestrebte Verbesserung ergibt sich aus den von der obersten Führungsebene festgelegten Zielen. Diese sollten verschiedene Faktoren einschließen: Mindestens sollten sie zu einer Verbesserung der internen Effizienz führen, damit das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt, sie sollten individuelle Kundenbedürfnisse berücksichtigen und dem Leistungsniveau, das der Markt normalerweise erwartet, Rechnung tragen¹.

Keiner dieser Faktoren für sich genommen kann jemals als „ausreichend“ oder „nicht ausreichend“ angesehen werden.

Im Zertifizierungsaudit nach ISO 9001 werden folgende Parameter geprüft:

- ▶ Sind die Ziele so gesetzt, dass die Unternehmensziele, Kundenbedürfnisse und Markterwartungen gleichmäßig berücksichtigt wurden?
- ▶ Wie wurden die übergeordneten Unternehmensziele in internen Anforderungen in den entsprechenden Prozessen umgesetzt? Werden diese Anforderungen auch kommuniziert und überwacht?
- ▶ Gibt es Nachweise dazu, dass die Organisation die Daten aus der Prozessüberwachung analysiert und die Ergebnisse zur Bewertung der Prozesseffizienz und/oder zur Verbesserung des Prozessoutputs weiterverwendet?
- ▶ Ist die Vorgehensweise, in der die Verbesserung eines Prozesses zur Erreichung der Gesamtziele beiträgt, konsistent?
- ▶ Sind die Verbesserungsziele insgesamt kohärent und stimmen sie mit den Unternehmenszielen, Kundenbedürfnissen und Markterwartungen überein?

Die ISO 9001 listet eine Reihe von Bereichen auf, die ein Auditor bewerten kann, um Nachweise sowohl für die Planung als auch die tatsächliche Umsetzung von Verbesserungen zu erhalten, u.a: interne Kommunikation, Folgemaßnahmen, dokumentierte Verfahren, die Wirksamkeit von Managementbesprechungen, Kunden-Feedback-Systeme, Schulungsprogramme (z. B. für das Management oder für interne Prüfer).

¹ Quelle: APG-ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance on Improvement, 2016

Fazit Teil 3

Der PDCA-Zyklus eignet sich für jede Branche und kann für unterschiedliche Zwecke zum Einsatz kommen.

Als proaktiver Ansatz setzt er auf kontinuierliche Anwendung und damit auf einen dauerhaften Erfolg. Aktive Teilnahme und Aufsicht von der Führungsebene und Mitarbeitereinbindung im Rahmen regelmäßiger Schulungen, Besprechungen und Erfolgskontrollen tragen zur Etablierung einer Verbesserungskultur und der Entwicklung eines Verhaltensmusters bei.

Im nächsten Teil der Publikationsreihe befassen wir uns mit dem Thema Geltungsbereich: Wie wird der Anwendungsbereich des QMS nach ISO 9001 definiert und festgelegt? Wann sind die Normanforderungen nach einem Entwicklungs-/Forschungsprozess im Unternehmen nicht-zutreffend? Wann sollte die „Logistik“ oder der „Vertrieb“ im Geltungsbereich auftauchen?

Ihre Ansprechpersonen:



Miroslava Dubinetska

+49 30 233 20 21 – 533 | miroslava.dubinetska@gut-cert.de



Andreas Lemke | Leiter der Zertifizierungsstelle

+49 30 233 20 21 – 411 | andreas.lemke@gut-cert.de