

**Regelwerk zur Norm
 DIN EN ISO 9001:2015
 Handwerk**

Inhaltsverzeichnis

0 Geforderte Nachweise / Dokumentierte Informationen	3
1 Unternehmensdaten	3
2 Normative Verweisungen	3
3 Begriffe (keine)	3
4 Kontext der Organisation	3
4 1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	3
4 2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	3
4 3 Festlegen des Anwendungsbereichs des Qualitätsmanagementsystems.....	3
4 4 Qualitätsmanagementsystem und dessen Prozesse	3
5 Führung	4
5 2 Politik	4
5 3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation	4
6 Planung	4
6 1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen	4
6 2 Qualitätsziele und Planung zur deren Erreichung	4
6 3 Planung von Änderungen	4
7 Unterstützung.....	4
7 1 Ressourcen	4
7 1 3 Infrastruktur.....	4
7 1 4 Prozessumgebung.....	5
7 1 5 Ressourcen zur Überwachung.....	5
7 1 6 Wissen der Organisation.....	5
7 2 Kompetenz.....	5
7 3 Bewusstsein	5
7 4 Kommunikation	5
7 5 Dokumentierte Information	5
7 5 1 Allgemeines	5
7 5 2 Erstellen und Aktualisieren.....	6
7 5 3 Lenkung dokumentierter Information.....	6
8 Betrieb	6
8 1 Betriebliche Planung und Steuerung.....	6
8 2 Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen	6
8 2 1 Kommunikation mit den Kunden.....	6

Ein Service von
www.qmhandbuch.de

**Regelwerk zur Norm
 DIN EN ISO 9001:2015
 Handwerk**

8 2 2 Bestimmen von Anforderungen in Bezug auf die Unternehmensleistung.....	6
8 2 3 Überprüfung von Anforderungen in Bezug auf die Unternehmensleistung	6
8 2 4 Änderungen von Anforderungen an die Unternehmensleistung.....	6
8 3 Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen	7
8 4 Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen	7
8 4 1 Allgemeines	7
8 4 2 Art und Umfang der Steuerung	7
8 4 3 Informationen für externe Anbieter.....	7
8 5 Leistung.....	7
8 5 1 Steuerung der Leistung.....	7
8 5 2 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit.....	7
8 5 3 Eigentum der Kunden oder der externen Anbieter.....	7
8 5 4 Erhaltung	8
8 5 5 Tätigkeiten nach der Lieferung / Leistungserbringung.....	8
8 5 6 Überwachung von Änderungen.....	8
8 6 Freigabe der Leistungserbringung.....	8
8 7 Steuerung nichtkonformer Leistungen.....	8
9 Bewertung der Leistung	8
9 1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung.....	8
9 1 1 Allgemeines	8
9 1 2 Kundenzufriedenheit	8
9 1 3 Analyse und Bewertung.....	9
9 2 Internes Audit	9
9 3 Managementbewertung.....	9
10 Verbesserung.....	10
10 1 Allgemeines	10
10 2 Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen.....	10
10.3 Fortlaufende Verbesserung.....	10

0 Geforderte Nachweise / Dokumentierte Informationen

- ⇒ Anwendungsbereich des Qualitätsmanagementsystems
- ⇒ Notwendige Prozesse
- ⇒ Qualitätspolitik
- ⇒ Qualitätsziele
- ⇒ Verwendete Ressourcen
- ⇒ Kalibriernachweise
- ⇒ Kompetenznachweise
- ⇒ Informationen zur Dokumentenlenkung
- ⇒ Dokumente zur betrieblichen Planung und Steuerung
- ⇒ Ergebnisse der Auftragsprüfung
- ⇒ Leistungsrealisierungsnachweise
- ⇒ Maßnahmen aus Anbieteranfragen
- ⇒ Produktions- und oder Dienstleistungsnachweise
- ⇒ Informationen zur Rückverfolgbarkeit
- ⇒ Maßnahmen aus Verlust und Beschädigung von Kunden- und Anbietereigentum
- ⇒ Ergebnisse aus Prüfungen von Änderungen
- ⇒ Leistungsfreigaben
- ⇒ Unterlagen zu Nichtkonformitäten
- ⇒ Nachweise der Leistungsbewertung
- ⇒ Methodennachweise zur Kundenzufriedenheitserfassung
- ⇒ Ergebnisse der Managementbewertung
- ⇒ Arten von Nichtkonformitäten, getroffene Maßnahmen und Ergebnisse

1 Unternehmensdaten

Unternehmensbezeichnung: XY
Straße: XY
PLZ, Ort: XY

GF / Inhaber/-in: XY
QM-Manager/-in: XY

Anzahl Mitarbeiter/-innen: x

2 Normative Verweisungen

DIN EN ISO 9001:2015

3 Begriffe (keine)

4 Kontext der Organisation

4 1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

Nachweis(e)
FB 4 1 0 Kontext, Erfordernisse und Erwartungen

4 2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien

Nachweis(e)
FB 4 1 0 Kontext, Erfordernisse und Erwartungen

4 3 Festlegen des Anwendungsbereichs des Qualitätsmanagementsystems

Unser Unternehmen ist in folgenden handwerklichen Bereichen tätig:

XY

Anforderungen, die wir für nicht geltend festgelegt haben (Beispiele):

- ⇒ 7 1 5 Ressourcen zur Überwachung und Messung (Prüf- und Messmittel)
- ⇒ 8 3 Entwicklung

4 4 Qualitätsmanagementsystem und dessen Prozesse

Arbeitsanweisung
AA 4 4 0 Anweisung Prozesserstellung
Nachweis(e)
FB 4 4 0 Prozesse

5 Führung

5.2 Politik

5.2.1 Entwicklung der Qualitätspolitik

Die Qualitätspolitik wurde von der Leitung erstellt.

5.2.2 Bekanntmachung der Qualitätspolitik

Die Qualitätspolitik wird allen interessierten Parteien zur Verfügung gestellt.

Nachweis(e)

FB 5 2 0 Qualitätspolitik

5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation

Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse für relevante Rollen sind zugewiesen, intern kommuniziert und werden verstanden.

Nachweis(e)

FB 5 3 0 Organisationsdiagramm,

FB 5 3 0 Verantwortungen und Befugnisse

6 Planung

6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen

6.1.1

Aus unseren Themen zum Kontext (4.1) und Anforderungen (4.2) sind Risiken und Chancen bestimmt.

Prozess(e)

PA 6 1 0 Ermittlung Risiken Chancen

Nachweis(e)

FB 6 1 0 Chancen und Risiken,

FB 6 1 0 Notfallplan,

FB 6 1 0 Risiken Maßnahmen,

6.2 Qualitätsziele und Planung zur deren Erreichung

Wir haben Qualitätsziele für alle Organisationsebenen, Funktionsbereiche und Prozesse festgelegt.

Nachweis(e)

FB 6 2 0 Qualitätsziele

6.3 Planung von Änderungen

Änderungen am QM-System werden systematisch geplant und durchgeführt.

Nachweis(e)

FB 6 3 0 Änderungen am QM-System

7 Unterstützung

7.1 Ressourcen

Wir haben die Ressourcen für den Aufbau, der Verwirklichung, Aufrechterhaltung und Verbesserung festgelegt und bereitgestellt.

Wir haben eine(n) Qualitätsmanager/-in bestellt, der / die fortlaufend die Anforderungen der Kunden sowie gesetzliche und behördliche Anforderungen überwacht.

Alle Personen zur Steuerung von Prozessen sind festgelegt.

Nachweis(e)

FB 5 3 0 Verantwortungen und Befugnisse

FB 7 1 0 Benennung Qualitätsmanager/-in

7.1.3 Infrastruktur

Wir haben die notwendige Infrastruktur ermittelt und halten diese aufrecht.

Prozess(e)

PA 7 1 3 Externe Wartungen,

Inhaltsübersicht DIN EN ISO 9001:2015 Vorlage Handwerk

Handbuch gesamt mit Kapitel 1 bis 10

Prozessbeschreibungen

6 1 0 Ermittlung Risiken Chancen	8 4 2 Kontrolle Lieferungen
7 1 3 Externe Wartungen	8 4 3 Kommunikation Anbieter
7 1 3 Interne Wartungen	8 5 1 Installation
7 2 0 Erforderliche Kompetenzen	8 5 1 Montage I
7 2 0 Schulungen	8 5 1 Montage II
7 2 0 Weiterbildung	8 5 1 Projektabwicklung
7 4 0 Externe Kommunikation	8 5 1 Verarbeitung Montage III
7 4 0 Interne Kommunikation	8 5 2 Identifikation
7 5 3 Lenkung aufgezeichneter Informationen	8 5 2 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit
7 5 3 Lenkung externer Informationen	8 7 0 Nichtkonforme Leistungen
7 5 3 Lenkung interner Informationen	9 1 2 Kundenzufriedenheit
8 2 2 Behandlung von Reklamationen	9 1 3 Leistung Anbieter
8 2 2 Rückmeldungen	9 1 3 Leistungsanalyse
8 4 2 Auswahl Anbieter	9 2 2 Internes Audit
8 4 2 Beschaffung	10 1 0 Planung Verbesserungen
8 4 2 Kontrolle Dienstleistungen	10 2 0 Korrekturmaßnahmen

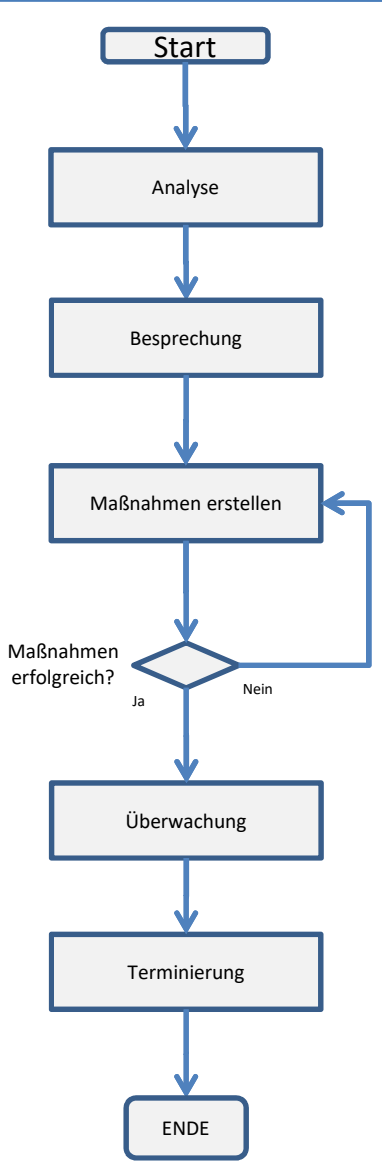
Arbeitsanweisungen

4 4 0 Prozesserstellung	8 4 2 Kontrolle Bereitstellungen
8 2 3 Angebotserstellung	

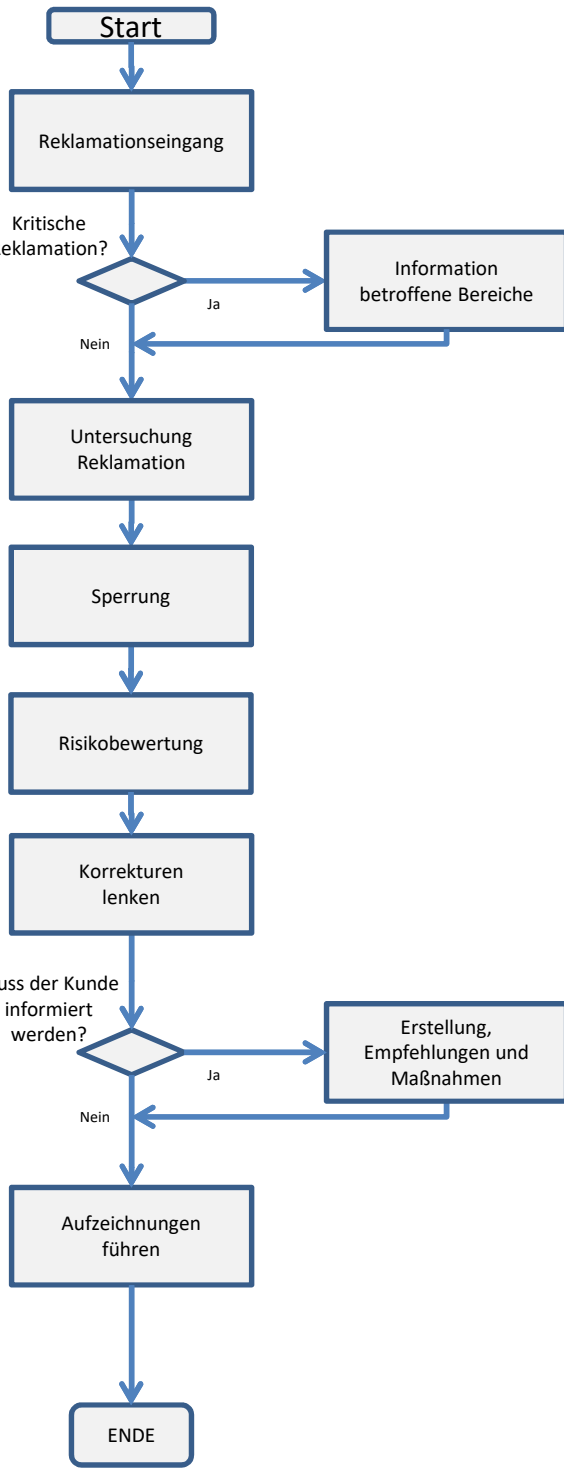
Formblätter / Nachweisformen

4 1 0 Kontext, Erfordernisse und Erwartungen	9 2 2 Auditbericht
4 4 0 Prozesse	9 2 2 Auditcheckliste 9001:2015
5 2 0 Qualitätspolitik	9 2 2 Auditplan
5 3 0 Organisationsdiagramm	9 2 2 Auditprogramm
5 3 0 Verantwortungen und Befugnisse	9 3 3 Managementbewertung
6 1 0 Chancen und Risiken	
6 1 0 Notfallplan	
6 1 0 Risiken Maßnahmen	
6 2 0 Qualitätsziele	
6 3 0 Änderungen am QM-System	
7 1 2 Benennung Qualitätsmanager/-in	
7 1 3 Liste Infrastruktur	
7 2 0 Kompetenzen	
7 4 0 Liste Kommunikationswege	
7 4 0 Protokoll Besprechung	
7 5 1 Dokumentierte Informationen (diese Liste)	
8 1 0 Planung und Steuerung	
8 5 1 Projektbeschreibung	
8 5 1 Projektprotokoll	
8 5 2 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit	
8 5 5 Tätigkeiten Installation	
8 5 6 Überwachung Änderungen	
8 6 0 Prüfplan	
8 7 0 Fehlerliste	
9 1 3 Leistung Anbieter	
9 1 3 Leistungsbewertung	

6.1.0 Ermittlung Risiken / Chancen

MA	VA	Ablauf / Tätigkeiten	Dokumente	Ablauf / Hilfsmittel
		 <pre> graph TD Start([Start]) --> Analyse[Analyse] Analyse --> Besprechung[Besprechung] Besprechung --> Ma[Maßnahmen erstellen] Ma --> Dec{Maßnahmen erfolgreich?} Dec -- Ja --> U[Überwachung] Dec -- Nein --> Ma U --> T[Terminierung] T --> Ende([ENDE]) </pre>		
	Leitung		Dokumentierte Informationen aller Art	Zusammenstellen der Informationen.
	Leitung		Protokoll, Notizen, Mails	Besprechung der Ergebnisse im Leitungskreis. Bewertung der bestehenden Chancen und Risiken.
	Leitung		FB „Chancen und Risiken“	Ableitung geeigneter Maßnahmen und Vermerk im Formblatt.
	Leitung	Maßnahmen erfolgreich?	Ergebnisse	Maßnahmen sind nicht erfolgreich umgesetzt ,wenn das gewünschte Ziel nicht erreicht wird.
	Leitung		FB „Chancen und Risiken“, FB „Leistungsbewertung“	Laufende Überwachung der Ergebnisse und erneuter Ablauf bei Veränderungen oder Terminierung.
	Leitung		FB „Leistungsbewertung“	Termin der nächsten Bewertung festlegen.

8.2.2 Behandlung von Reklamationen

MA	VA	Ablauf / Tätigkeiten	Dokumente	Ablauf / Hilfsmittel
		 <pre> graph TD Start([Start]) --> RE[Reklamationseingang] RE --> KR{Kritische Reklamation?} KR -- Ja --> IB[Information betroffene Bereiche] IB --> KR KR -- Nein --> UR[Untersuchung Reklamation] UR --> SP[Sperrung] SP --> RB[Risikobewertung] RB --> KL[Korrekturen lenken] KL --> MI{Muss der Kunde informiert werden?} MI -- Ja --> EM[Erstellung, Empfehlungen und Maßnahmen] EM --> MI MI -- Nein --> AF[Aufzeichnungen führen] AF --> ENDE([ENDE]) </pre>		
	Leitung	Reklamationseingang	Projektprotokoll, Fehlerliste	Die Reklamation geht ein. Vom Vertrieb wird festgelegt, welche Reklamationsstufe vorliegt.
	Leitung	Kritische Reklamation?	Reklamation	Bei einer kritischen Reklamation werden die betroffenen Bereiche eingebunden.
	Leitung	Information betroffene Bereiche		
	Leitung	Untersuchung Reklamation	Projektprotokoll	Untersuchung der Reklamation in Anbetracht aller Bereiche.
	Leitung	Sperrung	Projektprotokoll, Reklamation	Die Ware, welche mit der Reklamation in Verbindung stehen könnte wird ggfs. gesperrt.
	Leitung	Risikobewertung	Managementbewertung, Risiken Maßnahmen	Bewertung der Rückmeldung und Zusammenfassung in der Managementbewertung.
	Leitung	Korrekturen lenken	Projektprotokoll, Reklamation	Bestimmen und veranlassen der Korrekturen.
	Leitung	Muss der Kunde informiert werden?	Projektprotokoll, Reklamation	Abgabe von Empfehlungen oder Maßnahmen.
	Leitung	Erstellung, Empfehlungen und Maßnahmen		
	Leitung	Aufzeichnungen führen	Alle Unterlagen, Leistungsbewertung	Festlegung, welche Unterlagen aufbewahrt werden und Verteilung an die zuständigen Stellen zur Auswertung.
		ENDE		

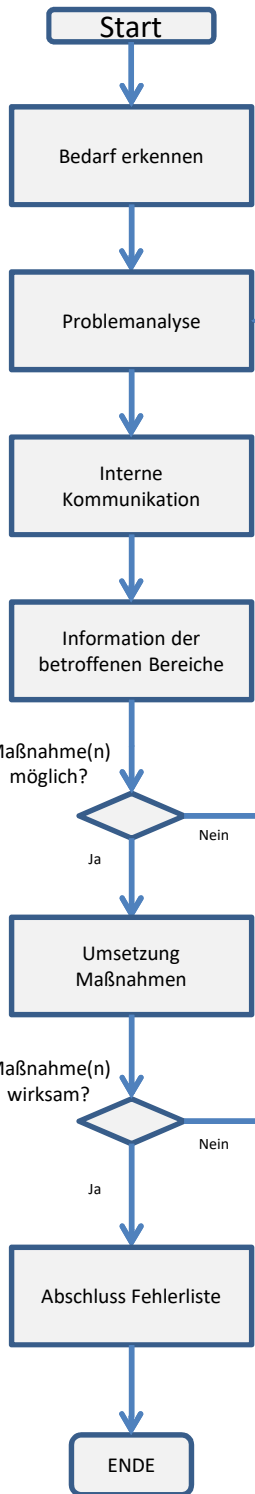
8.5.1 Montage I

MA	VA	Ablauf / Tätigkeiten	Dokumente	Ablauf Hilfsmittel	
Leitung.		Start			
	MA	Vorbereitung	Lieferschein = Auftrag	Gerichtetes Material aufladen gemäß Vorkonfektionierung.	
	MA	Kontrolle	Lieferschein, Stücklisten	Vollständigkeit und gegebenenfalls Maße prüfen, Kunde bei Ankunft informieren.	
	MA	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">Montage ist möglich?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Information Leitung</div> </div>		Prüfen der Baustelle auf Sicherheit, bei Verzögerungen wird die Leitung informiert.	
	MA	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">Demontage notwendig?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Demontage gem. Vorgabe</div> </div>	Lieferschein	Demontage der Anlage gemäß Angaben auf dem Lieferschein oder sonstige Hinweise.	
	MA	Montage	Lieferschein, Stückliste, Zeichnungen	Bei der Montage werden die Hinweise beachtet.	
	MA	Inbetriebnahme	Checkliste Inbetriebnahme, Lieferschein, Stücklisten, Zeichnungen, Herstellerangaben	Abnahme der Anlage gemäß den Hinweisen und den Herstellerangaben. Bei Neuanlagen wird eine Prüfung mit einer Kraftmessdose durchgeführt.	
	Ltg.	MA	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">Abnahme möglich?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen</div> </div>	Maßnahmenplan, PA Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen	Ablauf gemäß der Prozessanweisung Korrektur und Vorbeugemaßnahmen.
		MA	Einweisung Kunde	Checkliste Inbetriebnahme, Lieferschein, Stücklisten, Zeichnungen, Herstellerangaben	Einweisung des Kunden und Unterschrift des Kunden.
		MA	Abschluss	Checkliste Inbetriebnahme, Lieferschein, Stücklisten, Zeichnungen, Herstellerangaben	Alle Unterlagen gehen in die Verwaltung zur weiteren Verarbeitung.
		Ende			

9.2.2 Internes Audit

MA	VA	Ablauf / Tätigkeiten	Dokumente	Ablauf / Hilfsmittel
	Leitung	Vorbereitung	Auditcheckliste	Fehlt ein geeigneter Auditor, werden Externe verpflichtet, Bestimmung der Auditoren / Erstellung des Auditplanes.
	Leitung	Auditcheckliste noch aktuell?	Korrekturmaßnahmen, Maßnahmenplan	Ergänzung der Auditcheckliste bei Bedarf. Verfahren gemäß Korrekturmaßnahmen.
	Leitung	Informationen der betroffenen Abteilungen	Auditplan	Informationen mindestens 3 Monate vor dem Audit, siehe Terminplan.
Bereiche	Auditor	Durchführung des Audits	Auditcheckliste, eingesehene Unterlagen	Durchführung mit den Abteilungsleitern und ggf. GF.
	Auditor	Wurden kritische Abweichungen festgestellt?	Auditbericht	Erstellung anhand der festgestellten Abweichungen.
Leitung	Auditor	Erstellung des Auditberichts	Korrekturmaßnahmen, Auditbericht, Auditabweichung	Bei schweren Abweichungen werden die Maßnahmen mit der GL festgelegt. Die Maßnahmen können bereits konkrete Vorschläge des Auditors enthalten. Die Wirksamkeit wird durch Stichproben überprüft.
Bereiche	Auditor	Maßnahmenplan für geringe Abweichungen erstellen		
Bereiche	Auditor	Überprüfung der Abweichungen	Auditbericht, Auditabweichung	*1 Wurde eine Maßnahme nicht ordnungsgemäß abgestellt, wird sie als kritische Abweichung behandelt.
Bereiche	Leitung	Wurden alle Abweichungen wirksam beseitigt?	Auditbericht, Auditabweichung	Archivierung der Abweichungen, wobei sie bei dem nächsten Audit nochmals überprüft werden, die Daten fließen in die statistische Auswertung ein. Sie werden bei der ständigen Verbesserung berücksichtigt.
Bereiche	Leitung	Abgabe der Unterlagen an Leitung *1	Auditbericht, Auditabweichung	Bei möglichen Verbesserungen wird gemäß der Planung Verbesserungen verfahren.
	Leitung	Leistungsanalyse		
	Leitung	Planung der Verbesserung	Auditbericht, Auditabweichung	
		ENDE		

10.2.0 Korrekturmaßnahmen

MA	VA	Ablauf / Tätigkeiten	Dokumente	Ablauf / Hilfsmittel
		 <pre> graph TD Start([Start]) --> Bedarf[Bedarf erkennen] Bedarf --> Analyse[Problemanalyse] Analyse --> Kommu[Interne Kommunikation] Kommu --> Info[Information der betroffenen Bereiche] Info --> Moeglich{Maßnahme(n) möglich?} Moeglich -- Ja --> Umsetz[Umsetzung Maßnahmen] Moeglich -- Nein --> Analyse Umsetz --> Wirksam{Maßnahme(n) wirksam?} Wirksam -- Ja --> Abschluss[Abschluss Fehlerliste] Wirksam -- Nein --> Analyse Abschluss --> Ende([ENDE]) </pre>		
	Leitung	Bedarf erkennen	Dokumente	Unterlagen aus Prozessergebnissen, Dokumente und Aufzeichnungen aller Art, Beispiele: Besprechungsprotokolle, Fehlerliste.
MA	Leitung	Problemanalyse	Fehlerliste	Bewertung des Produktes, der Dienstleistung auch im Hinblick auf Vorbeugemaßnahmen. Ursachenanalyse .
MA	Leitung	Interne Kommunikation	Fehlerliste	Besprechung des Problems und der möglichen Maßnahmen. Beurteilung des Handlungsbedarfs. Ableiten von Maßnahmen und Änderungen.
MA	Leitung	Information der betroffenen Bereiche	Fehlerliste	Die betroffenen Stellen und Bereiche (auch extern) werden in die Maßnahmen eingewiesen.
	Leitung	Maßnahme(n) möglich?	Fehlerliste	Wirksam sind die Maßnahmen, wenn sie den gewünschten Erfolg bringen können. Vorbeugemaßnahmen werden vermerkt.
MA	Leitung	Umsetzung Maßnahmen	Fehlerliste	Die Fehlerliste beinhaltet Problem, Maßnahme, Termin, Verantwortung und Tag der Überprüfung.
	Leitung	Maßnahme(n) wirksam?	Fehlerliste	Die Maßnahme ist erfolgreich umgesetzt, wenn das Problem nicht oder nicht mehr auftritt. Es wird eine Wirksamkeitsprüfung durchgeführt.
MA	Leitung	Abschluss Fehlerliste	Fehlerliste, Managementbewertung, Risiken Maßnahmen	Abschließend: Informationen von betroffenen Bereichen und der Leitung über das Ergebnis. Die Ergebnisse gehen in die Managementbewertung ein.
		ENDE		

Allgemein

Die jeweilige Prozessabfolge ist in den Prozessanweisungen beschrieben.

Prozess	Eingaben	Erwartete Ergebnisse	Kriterien, Methoden, Leistungsindikatoren	Wechselwirkungen	Ressourcen	Verantwortungen / Befugnisse	Risiken / Chancen	Überwachungsmethode
6 1 0 Ermittlung Risiken / Chancen	Risiken und Chancen	Beherrschung Risiken, Erkennung von Chancen	Fehler, festgelegte Anforderungen, Auswertungen	keine	keine	Leitung → Ermittlung	keine	Laufende Vorlage der Ergebnisse und deren Auswertung
6 2 0 Qualitätsziele	Qualitätspolitik, Anforderungen, Risiken und Chancen	Messbare Ziele die auf die Bereiche zutreffen	Messbarkeit, Alle Bereiche, Verbesserungen	Alle Prozesse	Finanziell bei Bedarf	Leitung → Ermittlung, alle Beteiligten → Erreichung	Falsche Ziele, Verbesserung Unternehmen	Laufende Bewertung der Ergebnisse, Festlegung Maßnahmen zur Erreichung
6 3 0 Planung Änderungen	Bedarf an Korrekturen und Verbesserungen	Änderungen sind ohne Fehler durchgeführt	Planung von Änderungen mit Beteiligten, Prozessergebnisse	Alle Prozesse	Personal und individuelle Ressourcen	Leitung → Ermittlung, alle Beteiligten → Erreichung	Verbesserungen, Änderung ohne Wirkung	Terminierte Überwachung, Managementbewertung
7 1 3 Externe Wartungen	Umgebungsbedingungen, Herstellerangaben	Produkt voll verwendungsfähig	Sicherheitseinrichtungen, Herstellerangaben, laufende Prüfungen	Dienstleistung, Interne Wartungen	Finanziell	Leitung → Durchführung	Keine sorgfältige Durchführung	Prüfung der Produkte nach Wartung und Prüfung der Leistungsnachweise
7 1 3 Interne Wartungen	Herstellerangaben, Wartungshinweise	Produkt voll verwendungsfähig	Kompetenzen intern vorhanden, Sauberkeit des Bereiches	Dienstleistung, Externe Wartungen	Ersatzteile, Kompetenz	Leitung → Durchführung	Keine sorgfältige Durchführung	Prüfung der Produkte nach Wartung, Aufsicht in Stichproben
7 2 0 Erforderliche Kompetenzen	Kompetenzen, die im Unternehmen als notwendig ermittelt wurden	Alle Kompetenzen erkannt und besetzt	Notwendige Kompetenzen müssen systematisch ermittelt werden, Überwachung bestehender Kompetenzen	Alle Prozesse	Keine	Leitung → Ermittlung und Bildung	Kompetenzen in allen Bereichen gebildet, Kompetenzen nicht erkannt	Auswertung von Fehlern und Korrekturen, Auswertung Entwicklungen
7 2 0 Schulungen	Erforderliche Kompetenzen, regulatorische Vorgaben	Notwendige und Regelschulungen sind durchgeführt	Schulungen müssen fachlich gut sein, Kenntnismehrung	Alle Prozesse	Personal	Leitung → Ermittlung, Abteilungsleitungen & Anbieter → Durchführung	Kenntnismehrung, Wissensverlust durch Ausscheiden	Dauerhafte Dienstaufsicht, Auswertung Fehler und Korrekturen
7 2 0 Weiterbildung	Neue Dienstleistungen	Bildung neuer Kompetenzen	Spezifikation, laufende Ermittlung	Alle Prozesse	Personal	Leitung → Ermittlung, Abteilungsleitungen → Durchführung	Neue Geschäftsfelder, falsche Ausbildungen	Ergebnisse neuer Prozesse, Auswertung Fehler und Korrekturen
7 4 0 Externe Kommunikation	Anfragen von Externen, regulatorische Vorgaben	Erfüllung Informationspflichten	Anfragen berechtigt und inhaltlich richtige Informationen	Analyse- und Leistungsprozesse	Personal	Leitung → Ermittlung und Durchführung	Falsche Informationen, Ansehen verbessert sich	Überprüfung im Einzelfall durch Leitung und Leitung
7 4 0 Interne Kommunikation	Informationen aus Leistungsbewertung und regulatorischen Vorgaben	Kenntnismehrung, Fehlervermeidung	Besprechung der Ergebnisse und planen von Korrekturen / Verbesserungen	Alle Prozesse	Personal	Alle Bereiche → Durchführung	Fehler vermeiden, Verbesserungen herbeiführen	Ergebnisse bei Besprechungen erörtern, Fehlerauswertung

Prozess	Eingaben	Erwartete Ergebnisse	Kriterien, Methoden, Leistungsindikatoren	Wechselwirkungen	Ressourcen	Verantwortungen / Befugnisse	Risiken / Chancen	Überwachungsmethode
7.5.3.2 Lenkung aufzeichneter Informationen	Regulatorische und normative Anforderungen, eigene Festlegungen	Notwendige Aufzeichnungen vorhanden, lesbar und geschützt	Ermittlung der Eingaben und Auswertung	Alle Prozesse	Personal, Normen- und Gesetzsammlungen	Leitung → Planung, festgelegte Bereiche → Durchführung	Nicht alle Aufzeichnungen sind geordnet, Nachweis vorhanden	Laufende Selbstprüfung der Bereiche, internes Audit
7.5.3.2 Lenkung externer Informationen	Regulatorische und normative Anforderungen, Kundenanforderungen	Einholung von Vorgaben	Laufende Auswertung der Fachpresse und Kontakt mit Organisationen	Kundenbezogene Prozesse, Leitungsprozesse	Personal, Fachpresse	Leitung → Ermittlung & Umsetzung	Wichtige Vorgaben werden nicht erkannt, Verbesserung der Leistung	Bewertung in Besprechungen, internes Audit
7.5.3.2 Lenkung interner Informationen	Vorgaben zur Durchführung der Dienstleistungserbringung	Alle notwendigen dokumentierten Informationen sind erstellt und gelenkt	Erfassung aller notwendigen Informationen und Beschreibung	Alle Prozesse	Personal, EDV	Leitung → Ermittlung & Erstellung, Alle Bereiche → Beachtung	Wichtige Informationen fehlen, Kennzeichnung	Alle Bereiche laufend, Leistungsbewertung, internes Audit
8.2.2 Behandlung von Reklamationen	Kundenzufriedenheit, Reklamationen, Mitteilungen, E-Mails	Reklamationen systematisch abgearbeitet	Bewertung der Eingaben, systematische Abarbeitung, Verbesserungen / Fehler / Korrekturen umsetzen	Alle Prozesse	Personal, Material, Gebäuden	Leitung → Ermittlung, alle Bereiche → Umsetzung	Leistung des Unternehmens verbessert oder verschlechtert sich	Überwachung der Korrekturen, Leistungsbewertung, internes Audit
8.2.2 Ermittlung Anforderungen	Kundenanforderungen, Port-Folio, regulatorische Anforderungen, Auslastung	Keine Fehler oder Korrekturen nach Vertragsabschluss	Systematische Erfassung und Auswertung der Eingaben	Dienstleistung, Leitungsprozesse	Personal, Dienstleistungen	Leitung → Ermittlung, Alle Bereiche → Unterstützung	Anforderungen nicht ausreichend ermittelt, höhere Leistung	Direkte Bewertung nach der Ermittlung, Auswertung Reklamationen
8.2.2 Rückmeldungen	Inhalte der Äußerungen von interessierten Parteien	Informationsgewinnung zur Verbesserung	Auswertung der Informationen von interessierten Parteien und Bewertung der Leistung, Verbesserungen ableiten	Leistungs-, Dienstleistungsprozesse	Personal	Leitung → Ermittlung, Alle Bereiche → Abarbeitung der Korrekturen & Verbesserungen	Verbesserungen werden nicht erkannt, verbesserte Leistungen	Auswertung der Rückmeldungen und direkte Abarbeitung, internes Audit
8.2.3 Auftragsänderungen	Anforderungen der Kunden interne Vorgänge	Änderungen sind machbar, Zufriedenstellung aller Beteiligten	Eingang der Information, Prüfung der Machbarkeit, Abklärung, Einigung herbeiführen	Leistungs-, Dienstleistungsprozesse	Personal, EDV	Leitung → Ermittlung und Abarbeitung, alle Bereiche → Umsetzung	Änderungen nicht durchgeführt	Direkte Überwachung durch Leitung, Auswertung Lieferverzögerung
8.4.2 Auswahl Anbieter	Benötigte Produkte und Dienstleistungen	Geeignete Anbieter vorhanden	Anforderungen an benötigte Produkte und Dienstleistungen bestimmen und Anbieter suchen, prüfen und freigeben	Alle Prozesse	Erforderliche Produkte	Leitung → Auswahl und Freigabe, Alle Bereiche → Mitarbeit	Anbieter erfüllen Anforderungen nicht, Kostenspannung, schnelle Umsetzung	Laufende Bewertung im Ablauf, Entscheidungshilfen verwenden
8.4.2 Beschaffung	Benötigte Produkte und Dienstleistungen	Produkt oder Dienstleistungen entsprechen den Anforderungen	Beschreibung der Leistung, Beschaffung und Kontrolle der Bereitstellung	Alle Prozesse mit Bedarf an Produkten und Dienstleistungen	Anbieterverzeichnis, Leistungsbeschreibungen	Alle Bereiche → Bedarfsmeldung, Einkauf → Durchführung	Falsche Produkte und Dienstleistungen beschafft, richtige Bereitstellung	Prüfung Leistungsbote, Termine und Bereitstellung

4.4.0 Prozesse

Beispiele in Rot

Prozess	Eingaben	Erwartete Ergebnisse	Kriterien, Methoden, Leistungsindikatoren	Wechselwirkungen	Ressourcen	Verantwortungen / Befugnisse	Risiken / Chancen	Überwachungsmethode
8.4.2 Kontrolle Dienstleistungen	Leistungsbeschreibungen der Dienstleistung(en)	Feststellung der Durchführung wie beauftragt	Begutachtung, Prüfung Leistungsnachweise	Beschaffung	Personal	Bedarfsträger → Prüfung und Freigabe	Leistung nicht ausreichend oder Eignung festgestellt	Prüfung der Dienstleistung mittels Vorgaben
8.4.2 Kontrolle Lieferungen	Leistungsbeschreibungen bereitgestellte Produkte	Feststellung der Verwendbarkeit oder Ablehnung	Prüfung der Eigenschaften der Leistung gegenüber den Beschaffungsgangabenen, Kundenvorgaben	Beschaffung, Produktion, Leitung	Personal, Prüfhardware	Bedarfsträger → Prüfung und Freigabe	Lieferung nicht ausreichend geprüft, Eignung festgestellt	Prüfung der Hardware mittels Vorgaben
8.4.2 Rahmenverträge	Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen	Rahmenvertrag zur Abwicklung	Prüfung der geforderten Leistungen, Umfang ermitteln, Vertrag abschließen	Beschaffungsprozess	Personal	Einkauf → Prüfung, Vertragsabschluss	Scheitern des Vertrages, kostengünstige und gesicherte Leistungen	Prüfung der Inhalte vor Abschluss und laufende Prüfung der Leistungen
8.4.3 Kommunikation Anbieter	Dokumentierte Informationen zur Beschaffung	Leistung entsprechend der Vorgaben, Leistungsverbesserung	Zusammenstellung der benötigten Informationen, Übermittlung, Abstimmung und Freigabe	Beschaffungsprozesse	Personal, EDV, Technische Dokumentation	Einkauf → Übermittlung und Freigabe, Alle Bereiche Zusammenarbeit	Keine ausreichenden Informationen übermittelt	Prüfung vor Übermittlung und Prüfung der Bereitstellung der Leistung
8.5.1 Montage	Projektanforderungen, Besonderheiten Objekt	Montage nach Vorgaben und Funktion	Ablauf gemäß Projektanforderungen und begleitende Prüfung der Leistung	Projektplanung, Prüfungen	Alle Ressourcen zur Leistungsrealisierung gem. Projektbeschreibung, Produkt	Festgelegte Personen → Durchführung, Leitung / Kunde → Leistungsbewertung und Freigabe	Falsche Umsetzung, hohe Kundenzufriedenheit bei eingehaltenem Projekt	Prüfung der Leistung laufend und nach Abschluss
8.5.1 Installation	Kundenanforderungen, technische Dokumentation, Projektanforderungen	Funktion nach Durchführung	Ablauf nach Vorgaben und abschließende Prüfung	Projektplanung, Prüfungen	Alle Ressourcen zur Leistungsrealisierung gem. Projektbeschreibung, Produkt	Festgelegte Personen → Durchführung und Freigabe, Leitung → Erfassung Anforderungen	Fehlerhafte Durchführung, volle Funktion	Prüfungen während der Durchführung und abschließende Auswertung
8.5.2 Kennzeichnung Rückverfolgung	Dokumentierte Anforderungen	Eindeutige Zuordnung zur Leistung	Bestimmung, Erfassung der Kennzeichnungs- und Identifikationsart, Durchführung Kennzeichnung oder Erstellung Information	Alle Prozesse	Personal, Kennzeichnungsmittel, Unterlagen	Personen → Durchführung, alle Bereiche → Freigabe	Rückverfolgung geht verloren, Kennzeichnung und Rückverfolgung sind eindeutig	Laufende Prüfung während der Durchführung, Internes Audit
8.5.3 Eigentümern Kunden Anbieter	Dokumentierte Anforderungen aus Beschaffung und Leitung	Eigentum ist gelenkt und verwendungsfähig	Eingang, Prüfung, Verwendung, Konservierung, Abschlussverwendung festlegen	Montage, Installation	Eigentum der Kunden und Anbieter	Leitung → Prüfung, Verwendung, Konservierung und Freigabe	Eigentum nicht verwendungsfähig oder Verlust, Bearbeitung oder Verwendung optimal	Prüfung bei Eingang, Lagerung, Verwendung und Abschluss

Prozess	Eingaben	Erwartete Ergebnisse	Kriterien, Methoden, Leistungsindikatoren	Wechselwirkungen	Ressourcen	Verantwortungen / Befugnisse	Risiken / Chancen	Überwachungsmethode
8 5 Maßnahmen nach Auslieferung	Dokumentierte Anforderungen, Wartungsvertrag	Erfüllung der Anforderungen	Anforderungen auswerfen, Maßnahmen umsetzen, Bewertung, Abschluss	Montage, Installation, Planung Prüfungen	Personal, Material, Ausrüstung, Produkte	Leitung → Erfassung, Personal → Ausführung	Maßnahmen nicht erkannt oder ausreichend	Prüfung der Anforderungen aus Vertrag, Umsetzung durch Nachweisprüfung
8 6 0 Planung Prüfung	Leistungsergebnisse	Prüfung in geeigneten Phasen, Abnahme	Auswertung notwendiger Prüfungen, Festlegung	Alle Leistungsprozesse, Maßnahmen nach Auslieferung	Technische Dokumentation Hersteller, Projektdokumentation	Leitung → Festlegung	Falsche Prüfungen, Verbesserung Leistung	Auswertung der Zeichnungen und Ergebnisse, Abnahme mit Kunde
8 7 0 Nichtkonforme Leistungen	Dokumentierte Informationen zu nichtkonformen Leistungen	Nachhaltige Beseitigung der Fehler und deren Ursache	Feststellung, Bewertung, Maßnahmen festlegen, überwachen und bewerten, Verbesserungen ableiten	Alle Prozesse mit Produkten und Leistungserbringung	Personal, Technische Dokumentation Hersteller, Projektdokumentation	Leitung → Analyse, Abarbeitung und Bewertung, Alle Bereiche → Mitarbeit	Fehler dauerhaft beseitigen und Verbesserungen erkennen / ableiten	Auswertung der Ergebnisse, Leistungsbewertung
9 1 2 Kundenzufriedenheit	Rückmeldungen, Reklamationen, Befragungsergebnisse	Information zur Kundenzufriedenheit, Verbesserung der Leistung	Erfassen, bewerten, Maßnahmen ableiten und überwachen	Alle Prozesse	Personal, Individuell festzulegen	Leitung → Bewertung, Entscheidung, Alle Bereiche → Mitarbeit	Kundenzufriedenheit verbessern, Leistung verbessern	Auswertung der Ergebnisse, internes Audit
9 1 3 Leistungsanalyse	Informationen über Leistungen	Informationen zur Unternehmensleistung, Entscheidungsgrundlagen	Daten erheben, Auswertung, Ableitung Verbesserungen	Verbesserungen, Korrekturen, Kundenzufriedenheit, Leistung Anbieter	Personal	Leitung → Bewertung, Entscheidung, Alle Bereiche → Mitarbeit	Keine ausreichenden Daten vorhanden, Verbesserungen erkennen und ableiten	Auswertung in festzulegenden Abständen
9 1 3 Leistung Anbieter	Ergebnisse Kontrollen, Beschaffung, Dienstleistung, Prüfungen	Aussagefähige Daten, Verbesserungen erkennen	Zusammenfassung der Ergebnisse und Auswertung, Ableitung Maßnahmen	Beschaffung, Kontrolle Bereitstellung, Leistungsanalyse	Personal	Leitung → Durchführung, Entscheidung	Keine Bewertung, Leistungsverbesserung der Anbieter	Auswertung der Daten, Internes Audit
9 2 2 Internes Audit	Alle Informationen	Aussage zu Stand des QM-Systems	Vorgehen entsprechend DIN EN ISO 19011	Alle Prozesse	Personal	Auditleitung → Durchführung, Leitung → Entscheidung, Bereiche → Mitarbeit	Erkennung Verbesserungen und Abweichungen	Auswertung Ergebnisse
10 1 0 Planung Verbesserung	Ergebnisse aus Leistungsbewertung, internes Audit, Korrekturen und Fehlerlenkung	Verbesserungen erkannt, festgelegt und überwacht	Auswertung Informationen, Verbesserungen festlegen und abarbeiten, abschließende Bewertung	Alle Prozesse	Personal und individuell	Leitung → Bewertung, Entscheidung, Alle Bereiche → Mitarbeit	Verbesserungen während der Durchführung, übergreifende Auswertung in Leistungsanalyse	Überwachung während der Durchführung, übergreifende Auswertung in Leistungsanalyse

Prozess	Eingaben	Erwartete Ergebnisse	Kriterien, Methoden, Leistungsindikatoren	Wechselwirkungen	Ressourcen	Verantwortungen / Befugnisse	Risiken / Chancen	Überwachungsmethode
10.2.0 Korrekturmaßnahmen	Dokumentierte Informationen zu Problemen, Prozessergebnissen, Leistungsanalysen...	Korrektur ist umgesetzt, Problem ist nachhaltig beseitigt	Analyse, Bewertung, Maßnahme festlegen, überwachen, Wirksamkeit prüfen	Alle Prozesse	Personal und individuell	Alle Bereiche → Durchführung und Überwachung in Eigenregie	Korrekturen werden nicht abgearbeitet, Fehler sind beseitigt	Laufende Überwachung durch Abteilung, übergreifende Auswertung in Leistungsbewertung

6.1.0 Chancen und Risiken

Beispiele in Rot

Zusammenhang	Anforderung	Chance	Risiko	Maßnahme
Gesetzlich (extern)	Wir beachten die HOAI	Reibungslose Projektabwicklung	Forderungsausfall wegen Nichtbeachtung	Laufende Weiterbildungen, Prüfung Angebot und Abnahme gem. HOAI
	Wir halten die Anforderungen der Berufsgenossenschaften ein.	keine	mangelnde Einhaltung, Arbeitsunfälle.	Jährliche Begehung durch Arbeitsschutzbeauftragte(r)
	Wir beachten das Urheberrechtsgesetz und das Bundesdatenschutzgesetz.	keine	Kosten wegen Nichtbeachtung	Leitung prüft Dokumente und Aufzeichnungen in Stichproben.
	Wir vertreiben unsere Produkte über das Internet (Fernabsatzgesetz).	Hohe Kundenbindung	Fehlinformationen werden bereit gestellt	Prüfung der Internetseiten bei Änderungen.
Technisch (extern)	Wir betreiben wartungs- und überwachungspflichtige Maschinen	Optimaler Nutzungsgrad der Maschinen, hohe Rentabilität	Veralterung der Maschinen und Hilfsmittel, Arbeitsunfälle	Jährliche Prüfung der Verwendbarkeit, laufende Wartung und Einsatz neuer Technologien.
	Wir betreiben ein Firmennetzwerk.	Daten können zentral verwaltet werden.	Daten können verloren gehen oder entwendet werden.	Betreuung Netzwerk durch Externe und laufende Datensicherung
	Wir beachten den Umweltschutz.	Verbesserung des Ansehens in der Gemeinde	Belastungen durch Nichtbeachtung	Laufende Prüfung von Flüssigkeiten und Gebinden
Wettbewerblig (extern)	Wir sind Anbieter von Leistungen im Handwerk.	Auslastung und Steigerung des Firmenwertes	Keine fachgerechte Ausführung	Laufende Weiterbildungen und Prüfung der Leistung zwischendurch und bei Abnahme.
	Wir führen Kundendienst nach Herstellerangaben durch.	Kundenbindung über Jahre.	Keine fachgerechte Ausführung	Laufende Weiterbildungen und Prüfung der Leistung zwischendurch und bei Abnahme.
Marktäufig (extern)	Unsere Kunden können unsere Leistungen mittels Ausschreibungen und Kontaktaufnahmen anfragen.	Kundenbindung und -begeisterung durch persönlichen Kontakt	Kunde findet das Unternehmen nicht	Optimierung Internetauftritt und Werbung an den Fahrzeugen, Kontrolle der Einhaltung
	Wir führen unsere Leistungen vor Ort durch	Eigene Ressourcen werden nur bedingt genutzt	Kundeneigentum kann beschädigt werden	Prüfung der Baustelle vor und nach Einrichtung
	Betreuungen werden nach individuellen Kriterien vertraglich angeboten.	Hohe Kundenbindung über Jahre	Mangelnder ertrag wegen Preisanpassungen.	Laufende Kalkulation und Kundensuche
Kulturell / Sozial (extern)	Wir beachten den Gender Mainstream.	Gleichbehandlung der Geschlechter.	Verlust von Angeboten wegen Nichtbeachtung.	Bewusstseinsförderung im Unternehmen
	Wir erfassen religiöse und kulturelle Anforderungen.	Kundengewinn und Kundenbindung	Falsche Behandlung von religiösen Kunden	Keine Maßnahme

6.1.0 Chancen und Risiken

Beispiele in Rot

Zusammenhang	Anforderung	Chance	Risiko	Maßnahme
Wirtschaftlich (extern)	Wir beachten die Anforderungen der gesellschaftlichen Verantwortung.	Ansehen in der Gesellschaft verbessern.	Sanktionen wegen Nichteinhaltung (Bsp. Mindestlohn).	Laufende Prüfung intern und durch Externe
	Wir erstellen Angebot zu unseren Leistungen	Erhaltung der Liquidität, offene Kommunikation, Kundenbegeisterung.	Kunden erkennen oder interpretieren die Leistungen falsch	Ausführliche Erklärung der Angebotenen Leistungen und deren Preis.
	Wir betreiben einen 24 Stunden Notdienst.	Hohe Kundenbindung und -begeisterung	Leistung wird nicht bereitgestellt.	Erstellung Dienstpläne, Bereitstellung Ressourcen

Thema	Kommunikationsweg	Verantwortlich	Beteiligt
Führungsfragen, Audits, Managementbewertung	Besprechungen	Leitung	Alle Mitarbeiter/-innen, interessierte Parteien
Änderungen	Besprechungen, Berichte	Durchführender Bereich	Betroffene Bereiche
Betriebliche Planung	Besprechungen	Leitung	Betroffene Bereiche
Leistungsanforderungen, Kundenkommunikation, Kundenzufriedenheit	Mail, Besprechungen, Besuche, Intranet	Leitung, Kunde	Betroffene Bereiche, Anbieter
Anbieter- Lieferantenmanagement	Mail, Besprechungen, Projektunterlagen	Leitung	Betroffene Bereiche, Anbieter
Informationen an externe Anbieter	Mail, Besprechungen, Besuche	Leitung	Bereiche mit Bedarf
Montage, Installation	Mail, Besprechungen	Leitung	Betroffene Bereiche, Anbieter, Kunde
Kundeneigentum	Mail, Besprechungen	Leitung	Betroffene Bereiche, Anbieter, Kunde
Tätigkeiten nach Lieferung	Mail, Besprechungen, Intranet	Leitung	Betroffene Bereiche, Anbieter, Kunde
Korrekturen und Verbesserungen	Mail, Besprechungen, Intranet	Auslöser	Alle beteiligten Bereiche

Was?	Wann?	Maßnahmen	Verantwortlich
Material	Morgen bei Arbeitsbeginn	Meldung an Leitung bei Fehlbestand	Meister
Einrichtung Baustelle / Sicherheit	Vor Beginn der Baustelle und täglich	Bei Abweichungen müssen diese erst abgestellt sein.	Meister
Installation	Während und nach Abschluss	Funktionsprüfung und Sicherheit prüfen. Auf Sauberkeit achten.	Meister