

Diplomarbeit

„Konzeption eines Qualitätsmanagementsystems gemäß
DIN EN ISO 9000 ff. für die Bau Dresden-Gruna GmbH“

Vorgelegt am: 20.08.2012

Von: **Heger, Franziska**
Schulweg 17
01744 Dippoldiswalde

Studiengang: Bauwirtschaft

Seminargruppe: BW/09

Matrikelnummer: 4090670

Praxispartner: Bau Dresden-Gruna GmbH
Rauensteinstraße 2
01237 Dresden

Gutachter: Dipl.-Betriebswirt (FH) Angela Pietzsch (Bau Dresden
Gruna GmbH)
Dipl.-Kauffrau Katja Flehmig (Staatliche Studienakademie
Glauchau)

Themenblatt Diplomarbeit

Student: **Heger, Franziska** SG: **BW09** Matr.-Nr.: **4090670**

Bildungsstätte: Bau Dresden-Gruna GmbH

Anschrift: Rauensteinstr. 2
01237 Dresden

Gutachter/Betreuer: Frau Dipl.-Betriebswirt Angela Pietzsch

Gutachter (Studienakademie): Frau Dipl.-Kauffrau Katja Flehmig

Thema der Diplomarbeit

Konzeption eines Qualitätsmanagementsystems gemäß DIN EN ISO 9000 ff. für die Bau Dresden-Gruna GmbH

Bearbeitungsschwerpunkte:

- Ist-Zustand der Organisation und Prozessabläufe ermitteln und ggf. gemäß DIN weiterentwickeln
- Erstellung des QM-Handbuchs und aller erforderlichen Dokumente

Ausgabe des Themas: **21. Mai 2012**

Abgabe der Arbeit an die SG am: **20. August 2012, spätestens 14.00 Uhr**



Dr. Dirk Hinkel
Leiter des Studienganges
Baubetriebsmanagement

Berufsakademie Sachsen
Staatl. Studienakademie Glauchau
Kopernikusstraße 51
08371 Glauchau
Tel. (0 37 63) 173 - 421
Fax (0 37 63) 173 - 161

www.ba-glauchau.de



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einleitung.....	1
2. Grundlagen des Qualitätsmanagements	2
2.1 Der Qualitätsbegriff.....	2
2.2 PDCA- Zyklus nach Deming	2
2.3 Grundsätze des Qualitätsmanagements.....	3
2.4 Prozessmodell der DIN EN ISO 9000:2005.....	4
3. Forderungen der DIN EN ISO 9001:2008 an Qualitätsmanagement- systeme	6
3.1 Normabschnitt 4 „Qualitätsmanagementsystem“	6
3.1.1 Normabschnitt 4.1 „Allgemeine Anforderungen“	6
3.1.2 Normabschnitt 4.2 „Dokumentationsanforderungen“	6
3.2 Normabschnitt 5 „Verantwortung der Leitung“	7
3.3 Normabschnitt 6 „Management von Ressourcen“	9
3.4 Normabschnitt 7 „Produktrealisierung“	10
3.4.1 Normabschnitt 7.1 „Planung der Produktrealisierung“	10
3.4.2 Normabschnitt 7.2 „Kundenbezogene Prozesse“	10
3.4.3 Normabschnitt 7.3 „Entwicklung“	11
3.4.4 Normabschnitt 7.4 „Beschaffung“	12
3.4.5 Normabschnitt 7.5 „Produktion und Dienstleistungserbringung	12
3.4.6 Normabschnitt 7.6 „Lenkung von Überwachungs- und Mess- mitteln“	13
3.5 Normabschnitt 8 „Messung, Analyse und Verbesserung“	13
4. Ist- Analyse des Unternehmens hinsichtlich der Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2008 an Qualitätsmanagementsysteme	15
5. Konzeption eines Qualitätsmanagementsystems gemäß DIN EN ISO 9001:2008 für die Bau Dresden-Gruna GmbH	16
5.1 Hinweise zur Umsetzung der Normanforderungen und zur Erstellung des Qualitätsmanagementhandbuchs	16
5.2 Übergeordnete Qualitätsmanagementelemente	16
5.2.1 Verbindlichkeitserklärung und Genehmigung	16
5.2.2 Organigramm.....	17
5.2.3 Vorstellung des Unternehmens	17
5.3 Umsetzung des Normabschnittes 4 „Qualitätsmanagementsystem“ ..	18

5.3.1 „Allgemeine Anforderungen“	18
5.3.2 Dokumentationsanforderungen	18
5.3.2.1 Allgemeines	18
5.3.2.2 Qualitätsmanagementhandbuch	21
5.3.2.3 Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen	22
5.4 Umsetzung des Normabschnittes 5 „Verantwortung der Leitung“	23
5.4.1 Selbstverpflichtung der Leitung	23
5.4.2 Kundenorientierung	24
5.4.3 Qualitätspolitik	25
5.4.4 Planung	26
5.4.5 Verantwortung, Befugnis, Kommunikation	26
5.4.5.1 Verantwortung und Befugnis	26
5.4.5.2 Beauftragter der obersten Leitung	27
5.4.5.3 Interne Kommunikation	27
5.4.6 Managementbewertung	28
5.5 Umsetzung des Normabschnittes 6 „Management von Ressourcen“	28
5.6 Umsetzung des Normabschnittes 7 „Produktrealisierung“	29
5.6.1 Planung der Produktrealisierung	29
5.6.2 Kundenbezogene Prozesse	34
5.6.3 Entwicklung	35
5.6.4 Beschaffung	35
5.6.5 Produktion- und Dienstleistungserbringung	37
5.7 Umsetzung des Normabschnittes 8 „Messung, Analyse und Verbesserung“	38
6. Schlussbemerkungen und Ausblick	44
Literaturverzeichnis	46
Anhangverzeichnis	48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: PDCA- Zyklus nach Deming	3
Abbildung 2: Das Prozessmodell der DIN EN ISO 9000:2005.....	5
Abbildung 3: Aufbau der Dokumentation des Qualitätsmanagement- systems.....	19

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zuständigkeiten der einzelnen Prozessaufgaben im Bauprozess.....	30
--	----

Abkürzungsverzeichnis

AA	Arbeitsanweisung
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
EN	Europäische Norm
FB	Formblatt
ISO	International Organization for Standardization
QM	Qualitätsmanagement
UStG	Umsatzsteuergesetz
VA	Verfahrensanweisung

1. Einleitung

„Qualität ist, wenn der Kunde zurückkommt und nicht das Produkt.“¹ Dieses Zitat von Günther Schreiber verdeutlicht, dass der wichtigste Aspekt für Kundenzufriedenheit die Qualität ist. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass jedes Unternehmen bestrebt sein sollte, eine möglichst hohe Qualität seiner Produkte oder Dienstleistungen zu erreichen, da das Unternehmen abhängig von den Kunden ist.

Mithilfe eines Qualitätsmanagementsystems gemäß DIN EN ISO 9000 ff. soll genau diese hohe Qualität erreicht werden. Es trägt dazu bei, alle Vorgänge des Unternehmens zu regeln und zu messen, damit Fehler vermieden werden können und der Kunde zufrieden ist. Ein Qualitätsmanagementsystem dient gleichzeitig als Werbung für das Unternehmen, da so jeder Interessent sofort erkennt, dass eine hohe Qualität zu erwarten ist.

Ziel dieser Arbeit soll es sein, eine Konzeption des Qualitätsmanagementsystems für die Bau Dresden-Gruna GmbH zu entwickeln. Es soll noch keine Einführung des Systems erfolgen, sondern lediglich die erforderlichen Bestandteile beschrieben und dokumentiert werden.

In Kapitel zwei und drei dieser Arbeit sollen die Grundlagen für ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000 ff. erläutert werden. In den nachfolgenden Kapiteln folgt eine Ist- Analyse der Bau Dresden-Gruna GmbH hinsichtlich den Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem und die Umsetzung der Konzeption unter Anwendung der Forderungen der DIN EN ISO 9001:2008. Dabei soll zuerst erläutert werden, was in dem jeweiligen Normabschnitt gefordert wird und im Anschluss daran wird ein Text für das Qualitätsmanagementhandbuch und gegebenenfalls für Verfahrensanweisungen verfasst.

In der Anlage befinden sich das Qualitätsmanagementhandbuch, die Verfahrensanweisungen und Formblätter, welche die in der Arbeit verfassten Texte enthalten als gesamte Konzeption des Qualitätsmanagementsystems.

¹ Online: [http://wi.uni-potsdam.de/hp.nsf/0/580cff973d48357dc12575590053bf5c/\\$FILE/qualitaetsmanagement.pdf](http://wi.uni-potsdam.de/hp.nsf/0/580cff973d48357dc12575590053bf5c/$FILE/qualitaetsmanagement.pdf)

2. Grundlagen des Qualitätsmanagements

2.1 Der Qualitätsbegriff

Die Definition des Begriffes „Qualität“ hat sich im Laufe der Jahre immer weiter entwickelt. In den Siebzigerjahren beschrieb Qualität nur die Verwendungsfähigkeit eines Produktes. Dies spiegelt sich auch in der Definition der „Deutschen Gesellschaft für Qualität“ von 1972 wider: „Qualität = Beschaffenheit, mit der die Ware dem Verwendungszweck genügt.“² Bereits im Jahr 1979 wurde der Qualitätsbegriff in der DIN 55350 Teil 11 weiterentwickelt. Dort wird Qualität als „Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse beziehen“³ beschrieben. Dies zeigt, dass nun auch Dienstleistungen einbezogen werden. Die Definition des Begriffes in der DIN EN ISO 8402 von 1995 zeigt, dass die Kundenanforderungen eine immer größere Rolle in bezug auf die Qualität spielen. Darin heißt es: „Qualität = Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Anforderungen zu erfüllen.“⁴ Die aktuellste, heute gültige Definition findet sich in der DIN EN ISO 9000:2005, welche besagt, dass Qualität der „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale alle Anforderungen erfüllt.“⁵ ist. Dies besagt, dass die innewohnenden Eigenschaften eines Produktes alle Anforderungen der internen und externen Kunden befriedigen, wobei interne Kunden zum Beispiel die Mitarbeiter sind.⁶

2.2 PDCA- Zyklus nach Deming

In den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts entwickelte sich in Japan ein neues Qualitätsverständnis in Richtung Qualitätsmanagement. Zwei führende Personen bei dieser Entwicklung waren die Amerikaner Dr. Deming⁷ und Dr. Juran⁸. Durch den wachsenden Wohlstand rückte die Qualität immer mehr in den Vordergrund.⁹

Als Werkzeug zur ständigen Qualitätsverbesserung führte Deming den PDCA-Zyklus ein. Dieser beschreibt die einzelnen Phasen bzw. Tätigkeiten, welche zur Qualitätsverbesserung notwendig sind (siehe Abbildung 1).

² BENES, GROH, 2011, S. 35

³ BENES, GROH, 2011, S. 35

⁴ BENES, GROH, 2011, S. 35

⁵ BENES, GROH, 2011, S. 35

⁶ Vgl. BENES, GROH, 2011, S. 35 ff.

⁷ William Edwards Deming (1900-1993)

⁸ Joseph Moses Juran (1904-2008)

⁹ Vgl. BENES, GROH, 2011, S. 26

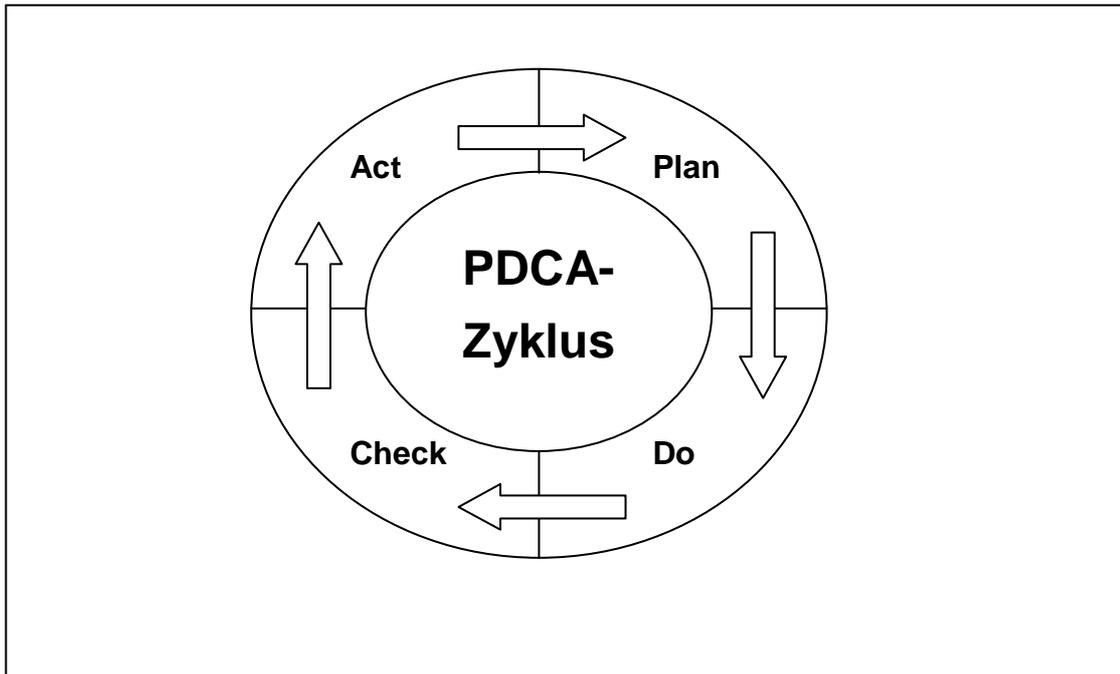


Abbildung 1: PDCA- Zyklus nach Deming
in Anlehnung an SCHMITT, PFEIFER, 2010, S. 35

Die erste Phase beschreibt das Planen („Plan“). Sie beinhaltet die Analyse der Ist-Situation. Im Anschluss daran wird überlegt, welche Ziele erreicht werden sollen und welche Verbesserungsmaßnahmen dafür notwendig sind.

In der Ausführungsphase („Do“) werden die festgelegten Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt.

Als nächstes erfolgt in der dritten Phase („Check“) die Bewertung der neuen Ist-Situation anhand der gesetzten Ziele in der Planungsphase.

Werden in der vorangegangenen Phase wiederum Abweichungen vom gewünschten Ergebnis festgestellt, folgt die Phase der Verbesserung („Act“). Hierbei muss nun entschieden werden, ob die Verbesserung trotz der Abweichungen eingeführt werden soll oder ob der Zyklus wiederholt wird, bis das gewünschte Ergebnis erreicht wird.¹⁰

2.3 Grundsätze des Qualitätsmanagements

In der DIN EN ISO 9000:2005 werden acht Grundsätze des Qualitätsmanagements genannt. Diese stellen allgemeine Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem dar.

¹⁰ Vgl. SCHMITT; PFEIFER, 2010, S. 35

Der erste Grundsatz ist die Kundenorientierung. Dieser besagt, dass die Anforderungen der Kunden verstanden, umgesetzt und übertroffen werden sollten, da jede Organisation von den Kunden bzw. der Kundenzufriedenheit abhängig ist.¹¹

Der nächste Grundsatz ist die Führung. Dieser beinhaltet, dass die Führungskräfte die Organisation so steuern müssen, dass die angestrebten Ziele erreicht werden.¹²

Mitarbeiter bilden das Wesen einer Organisation. Aus diesem Grund ist der nächste Grundsatz die Einbeziehung der Personen. Dieser besagt, dass möglichst alle Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Fähigkeiten zum Nutzen des Unternehmens eingesetzt werden sollen.¹³

Um gewünschte Ergebnisse zu erzielen, besagt der nächste Grundsatz, dass alle Tätigkeiten inklusive der jeweiligen Verantwortlichkeiten geregelt und gelenkt werden müssen. Dies wird als prozessorientierter Ansatz bezeichnet.¹⁴

Der systemorientierte Ansatz, welcher den fünften Grundsatz darstellt, besagt, dass alle Prozesse, welche in Wechselbeziehung zueinander stehen, erkannt, verstanden, geleitet und gelenkt werden müssen, damit diese als Gesamtheit betrachtet werden können. Dies dient der Zielerreichung.¹⁵

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, muss eine ständige Verbesserung der Leistung erfolgen. Dies ist der Inhalt des sechsten Grundsatzes.¹⁶

Der sachbezogene Ansatz, welcher der vorletzte Grundsatz für Qualitätsmanagementsysteme ist, besagt, dass Zahlen, Daten und Fakten analysiert werden müssen, um wirksame Entscheidungen treffen zu können.¹⁷

Der letzte Grundsatz stellt die Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen dar. Um die Leistungsfähigkeit beider Parteien zu erhöhen, muss eine dementsprechende Beziehung zwischen der Organisation und den Lieferanten bestehen, da beide voneinander abhängig sind.¹⁸

2.4 Prozessmodell der DIN EN ISO 9000:2005

Grundlage eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000:2005 ist das folgende Prozessmodell, in welchem die Bestandteile eines Qualitätsmanagementsystems strukturiert dargestellt sind.

¹¹ Vgl. DIN EN ISO 9000:2005, S. 5

¹² Vgl. DIN EN ISO 9000:2005, S. 5

¹³ Vgl. DIN EN ISO 9000:2005, S. 5

¹⁴ Vgl. DIN EN ISO 9000:2005, S. 5

¹⁵ Vgl. DIN EN ISO 9000:2005, S. 5

¹⁶ Vgl. DIN EN ISO 9000:2005, S. 5

¹⁷ Vgl. DIN EN ISO 9000:2005, S. 5

¹⁸ Vgl. DIN EN ISO 9000:2005, S. 6

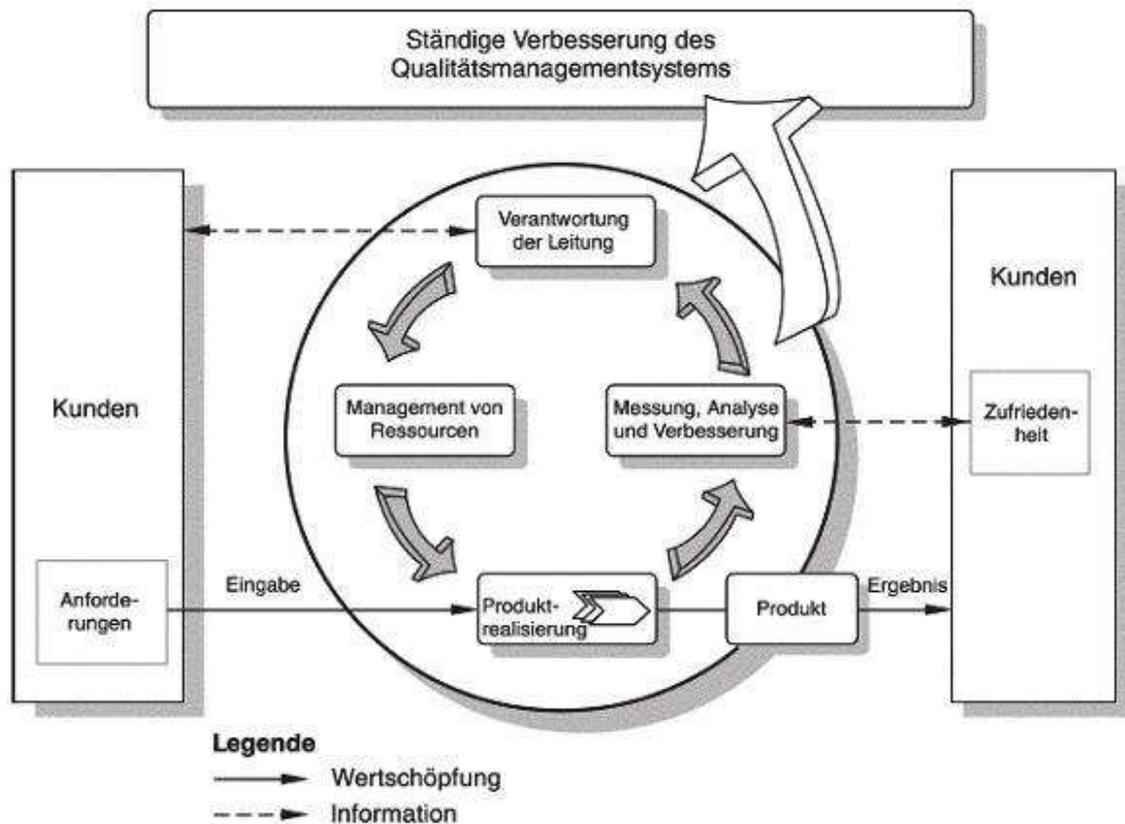


Abbildung 2: Das Prozessmodell der DIN EN ISO 9000:2005
aus: DIN EN ISO 9000:2005, S. 10

Den äußeren Regelkreis dieses Modells bildet der Kunde. Dieser ist nicht Bestandteil des Unternehmens, was mit den dünnen Pfeilen dargestellt wird. Die Eingabe des Kunden sind die Anforderungen an das Produkt. Diese führen zu dem inneren Regelkreis des Prozessmodells. Dieser entspricht dem PDCA- Zyklus von Deming¹⁹. Die erste Phase „Plan“ wird hier durch das Management von Ressourcen dargestellt. Mit den Eingaben des Kunden kommt es zur Produktrealisierung. Dies ist die Ausführungsphase („Do“). Das Ergebnis dieses Prozesses ist das Produkt, welches wieder in den äußeren Regelkreis zu dem Kunden geht. Die dritte Phase „Check“ wird hier durch die Messung, Analyse und Verbesserung dargestellt. Der Input für diesen Prozess bildet die Kundenzufriedenheit. Die letzte Phase „Act“ ist in diesem Modell durch die Verantwortung der Leitung dargestellt. Diese muss bei Abweichungen zu den Kundenanforderungen und damit Unzufriedenheit des Kunden Maßnahmen einleiten, damit Verbesserungen stattfinden. Übergeordnet zu den beiden Regelkreisen steht die ständige Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems. Dies bedeutet, dass alle Prozesse aus den Regelkreisen überwacht und gemessen werden müssen und bei Abweichungen Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden müssen.

¹⁹ Siehe Kapitel 2.2

3. Forderungen der DIN EN ISO 9001:2008 an Qualitätsmanagementsysteme

3.1 Normabschnitt 4 „Qualitätsmanagementsystem“

3.1.1 Normabschnitt 4.1 „Allgemeine Anforderungen“

Dieser Normabschnitt besagt, dass ein Qualitätsmanagementsystem entsprechend der Norm aufgebaut, dokumentiert, verwirklicht, aufrechterhalten und dessen Wirksamkeit laufend verbessert werden muss. Dazu zählt, dass alle erforderlichen Prozesse und deren Anwendung festgelegt werden. Des Weiteren muss die Abfolge und die Wechselwirkung dieser Prozesse geregelt werden. Es müssen außerdem Kriterien und Methoden festgelegt werden, damit diese Prozesse wirksam durchgeführt und gelenkt werden können. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass die notwendigen Ressourcen und Informationen verfügbar sind, um die Prozesse durchführen und überwachen zu können. Daraus folgt, dass die Prozesse überwacht und analysiert werden müssen und gegebenenfalls Maßnahmen getroffen werden müssen, um diese für die angestrebte Zielerreichung zu verbessern. Dies muss in Übereinstimmung mit den Anforderungen der Norm erfolgen.²⁰

3.1.2 Normabschnitt 4.2 „Dokumentationsanforderungen“

Der Normabschnitt 4.2.1 „Allgemeines“ der DIN EN ISO 9001:2008 beschreibt zunächst allgemeine Anforderungen bezüglich der Dokumentation eines Qualitätsmanagementsystems. Diese umfassen eine dokumentierte Qualitätspolitik und dokumentierte Qualitätsziele, ein Qualitätsmanagementhandbuch, dokumentierte Verfahren und Aufzeichnungen, welche von der Norm gefordert werden und alle Dokumente, die zur Planung, Durchführung und Lenkung der Prozesse notwendig sind.²¹

In dem Abschnitt 4.2.2 „Qualitätsmanagementhandbuch“ geht die Norm speziell auf das Qualitätsmanagementhandbuch ein. Darin heißt es, dass ein Qualitätsmanagementhandbuch erstellt und aufrechterhalten werden muss. Beinhalten muss dieses den Anwendungsbereich des Qualitätsmanagementsystems, inklusive aller eventuellen Ausschlüsse, alle erstellten dokumentierte Verfahren bzw.

²⁰ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 14 ff.

²¹ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 16 f.

mindestens Verweise darauf sowie die Beschreibung der Wechselwirkung der festgelegten Prozesse.²²

Der nächste Normabschnitt 4.2.3 „Lenkung von Dokumenten“ besagt, dass die geforderten Dokumente gelenkt werden müssen. Dies bedeutet, dass die Dokumente vor ihrer Herausgabe hinsichtlich ihrer Angemessenheit genehmigt werden müssen. Außerdem müssen sie bewertet und gegebenenfalls aktualisiert und erneut genehmigt werden. Um zu verhindern, dass unbeabsichtigt veraltete Dokumente verwendet werden, muss sichergestellt werden, dass Änderungen sowie der aktuelle Überarbeitungsstatus gekennzeichnet werden. Sollten veraltete Dokumente aufbewahrt werden, müssen diese in angebrachter Weise gekennzeichnet werden. Es ist außerdem sicherzustellen, dass alle benötigten Dokumente in der gültigen Fassung an den jeweiligen Einsatzorten vorhanden sind. Wichtig ist, dass alle Dokumente lesbar und leicht erkennbar sind und bleiben. Auch externe Dokumente müssen gekennzeichnet werden, bevor sie verteilt werden.²³

Danach folgt der Normabschnitt 4.2.4 „Lenkung von Aufzeichnungen“. Aufzeichnungen werden erstellt, um nachzuweisen, dass die Anforderungen der Norm erfüllt werden und das Qualitätsmanagementsystem funktioniert. Auch diese müssen gelenkt werden. Sie dienen somit als Beweismittel. Die Norm besagt hier, dass ein Verfahren erstellt werden muss, welches regelt, dass die Aufzeichnungen gekennzeichnet, gemäß der Aufbewahrungsfrist aufbewahrt, geschützt, wiederauffindbar und verfügbar sind. Auch hier gilt die Anforderung, dass Aufzeichnungen leicht erkennbar, lesbar und wieder auffindbar sind.²⁴

3.2 Normabschnitt 5 „Verantwortung der Leitung“

Der Normabschnitt 5.1 „Selbstverpflichtung der Leitung“ besagt, dass die oberste Leitung verpflichtet ist, die Entwicklung, die Verwirklichung und die Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems nachzuweisen. Dazu muss sie der Organisation die gesetzlichen und behördlichen Anforderungen vermitteln sowie alle Mitarbeiter für die Bedeutung der Kundenanforderungen sensibilisieren. Des Weiteren muss die oberste Leitung die Qualitätspolitik festlegen und dafür sorgen, dass dementsprechende Qualitätsziele festgelegt werden. Außerdem müssen

²² Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 17

²³ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 18

²⁴ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 19

Managementbewertungen durchgeführt und das Vorhandensein von Ressourcen sichergestellt werden.²⁵

Der nächste Normabschnitt 5.2 „Kundenorientierung“ verlangt, dass die oberste Leitung sicherstellen muss, dass die Kundenanforderungen herausgefunden werden und diese zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit erfüllt oder sogar übertroffen werden müssen.²⁶

In Normabschnitt 5.3 „Qualitätspolitik“ wird beschrieben, dass die von der obersten Leitung festgelegte Qualitätspolitik dem Charakter des Unternehmens entsprechen muss, eine Verpflichtung enthalten muss, dass alle Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem erfüllt werden und die Wirksamkeit dieses ständig verbessert wird, Regelungen zur Festlegung und Bewertung von Qualitätszielen enthalten muss, von allen Beteiligten verstanden werden muss und bezüglich ihrer Angemessenheit bewertet werden muss.²⁷

Der nächste Normabschnitt 5.4 beschäftigt sich mit der Planung. Er unterteilt sich in 5.4.1 „Qualitätsziele“ und 5.4.2 „Planung des Qualitätsmanagementsystems“. Die oberste Leitung muss hier sicherstellen, dass für alle Bereiche innerhalb der Organisation Qualitätsziele festgelegt werden, welche mit der Qualitätspolitik übereinstimmen und messbar sind. Des Weiteren muss sie dafür sorgen, dass eine Planung des Qualitätsmanagementsystems erfolgt, damit alle Anforderungen erfüllt und die Qualitätsziele erreicht werden. Auch bei Änderungen am Qualitätsmanagementsystem muss die oberste Leitung dafür sorgen, dass das System aufrechterhalten bleibt.²⁸

Die „Verantwortung, Befugnis und Kommunikation“ wird in dem nächsten Normabschnitt 5.5 erläutert. Dazu zählen die Normabschnitte 5.5.1 „Verantwortung und Befugnis“, 5.5.2 „Beauftragter der obersten Leitung“ und 5.5.3 „Interne Kommunikation“. Wichtig ist dabei, dass die oberste Leitung die Verantwortungen und Befugnisse innerhalb des Unternehmens festlegt und auch bekannt macht. Außerdem muss die oberste Leitung einen Mitarbeiter der Leitung benennen, welcher für das Qualitätsmanagementsystem zuständig ist. Seine Aufgaben sind die Einführung, Verwirklichung und Aufrechterhaltung des Qualitätsmanagementsystems, die Unterrichtung der obersten Leitung über die Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagementsystems und eventuell notwendiger

²⁵ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 19

²⁶ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 20

²⁷ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 20

²⁸ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 20 f.

Verbesserungen sowie die Bewusstseinsförderung aller Mitarbeiter über die Kundenanforderungen. Weiterhin besagt dieser Normabschnitt, dass die oberste Leitung dafür verantwortlich ist, dass geeignete Prozesse der Kommunikation in der Organisation vorhanden sind bzw. eingeführt werden. Auch eine Kommunikation über die Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagementsystems muss stattfinden.²⁹

Der Normabschnitt 5.6 „Managementbewertung“ beinhaltet 5.6.1 „Allgemeines“, 5.6.2 „Eingaben für die Bewertung“ und 5.6.3 „Ergebnisse der Bewertung“. Er besagt, dass die oberste Leitung das Qualitätsmanagementsystem in regelmäßigen Abständen bewerten muss, damit die Leistungsfähigkeit dessen ermittelt werden kann. In dieser Bewertung müssen Möglichkeiten zur Verbesserung benannt werden, sofern ein Änderungsbedarf des Qualitätsmanagementsystems besteht. Auch die Qualitätsziele und die Qualitätspolitik müssen in die Bewertung einbezogen werden. Als Eingaben in die Bewertung benennt die DIN Ergebnisse von Audits, Prozessleistung und Produktkonformität, Rückmeldungen von Kunden, Folgemaßnahmen vorangegangener Bewertungen, Status von Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen, Empfehlungen von Verbesserungen sowie Änderungen, welche Auswirkungen auf das Qualitätsmanagementsystem haben könnten. Die Ergebnisse der Bewertung müssen Maßnahmen zur Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems, zur Produktverbesserung und zu dem Bedarf an Ressourcen beinhalten.³⁰

3.3 Normabschnitt 6 „Management von Ressourcen“

Der Normabschnitt „Management von Ressourcen“ beinhaltet die „Bereitstellung von Ressourcen“, „Personelle Ressourcen“, „Infrastruktur“ und „Arbeitsumgebung“. Zuerst müssen die erforderlichen Ressourcen ermittelt und bereitgestellt werden. Dies dient dazu, dass Qualitätsmanagementsystem verwirklichen und aufrecht erhalten zu können und die Kundenanforderungen zu erfüllen. Zu diesen Ressourcen zählt das Personal. Dieses muss gemäß der Anforderungen an das Produkt angemessen ausgebildet, geschult und erfahren sein. Eine Hauptaufgabe ist es demnach, dass Personal durch geeignete Maßnahmen zu schulen und diese Maßnahmen zu bewerten. Den Mitarbeitern muss außerdem klar gemacht werden, dass ihre Arbeit bedeutungsvoll und wichtig für das Erreichen der Qualitätsziele ist. Über alle Schulungen usw. sind Aufzeichnungen zu führen. Des Weiteren muss in der Organisation dafür gesorgt werden, dass die Infrastruktur gemäß den Produkthanforderungen gegeben ist. Dazu zählen Gebäude, Arbeitsort,

²⁹ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 21 f.

³⁰ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 22 f.

Informationssysteme, Kommunikation und Hard- und Software. Auch der Arbeitsort muss für die jeweiligen Anforderungen ausgelegt sein.³¹

3.4 Normabschnitt 7 „Produktrealisierung“

3.4.1 Normabschnitt 7.1 „Planung der Produktrealisierung“

Der Normabschnitt 7.1 beinhaltet die Planung aller Prozesse, welche für die Produktrealisierung notwendig sind. Hierbei müssen die Anforderungen an das Produkt festgelegt werden sowie die Qualitätsziele. Auch die Notwendigkeit der Prozesse muss beschrieben werden. Wichtig ist hierbei auch zu planen, welche Ressourcen und Dokumente für die jeweiligen Prozesse erforderlich sind und wie diese bereitgestellt werden können. Es müssen außerdem Festlegungen zur Dokumentenerstellung, zu Verifizierungs- und Validierungstätigkeiten und Nachweise zur Produkt- und Prozessanforderungen getroffen werden.³²

3.4.2 Normabschnitt 7.2 „Kundenbezogene Prozesse“

Die Kundenbezogenen Prozesse, welche sich aus der Ermittlung und Bewertung der Kundenanforderungen sowie der Kommunikation zusammensetzen, werden in dem Normabschnitt 7.2 der DIN beschrieben. Die erste Aufgabe besteht darin, die Kundenanforderungen zu ermitteln. Des Weiteren müssen jedoch Anforderungen berücksichtigt werden, welche vom Kunden nicht angegeben werden, jedoch für den beabsichtigten Gebrauch von Bedeutung sind. Auch rechtliche und behördliche Anforderungen müssen ermittelt werden. Soweit innerbetriebliche Anforderungen vorhanden sind, müssen auch diese berücksichtigt werden. Wenn alle Anforderungen ermittelt sind, muss eine Bewertung dieser erfolgen. Diese muss stattfinden, bevor mit der Ausführung begonnen wird. Dabei müssen eventuelle Unklarheiten beseitigt werden, welche bei Vertragsabschluss auftreten könnten. Es ist wichtig dabei zu beachten, dass alle Anforderungen erfüllt werden können. Die Ergebnisse dieser Bewertung müssen ebenfalls dokumentiert werden. Bei Änderungen der Anforderungen müssen auch die jeweiligen Dokumente geändert werden. Damit alle Anforderungen für den Kunden und die Organisation klar und verständlich sind, ist es wichtig, dass eindeutige Regelungen bezüglich der Kommunikation mit dem Kunden vorhanden sind. Diese sollten für

³¹ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 23 ff.

³² Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 25 f.

Produktinformationen, Verträge, Anfragen, Änderungen und Beschwerden vorhanden sein.³³

3.4.3 Normabschnitt 7.3 „Entwicklung“

Der Normabschnitt 7.3 setzt sich zusammen aus der „Entwicklungsplanung“, den „Entwicklungseingaben“, den „Entwicklungsergebnissen“, der „Entwicklungsbewertung“, der „Entwicklungsverifizierung“, der „Entwicklungsvalidierung“ und der „Lenkung von Entwicklungsänderungen“. In dem ersten Teilabschnitt geht es vor allem darum, dass die Entwicklung des Produktes geplant und gelenkt werden muss. Dabei müssen die Entwicklungsphasen inklusive angemessener Bewertungen, Verifizierungen und Validierungen festgelegt werden. Des Weiteren müssen die Verantwortlichkeiten und Befugnisse geklärt werden und die Schnittstellen zwischen diesen geleitet und gelenkt werden. In dem nächsten Normabschnitt „Entwicklungseingaben“ wird die Dokumentation der Produkthanforderungen vorgeschrieben. Darin müssen die Funktions- und Leistungsanforderungen, behördliche und gesetzliche Anforderungen und Erfahrungswerte vorhanden sein. Alle diese Eingaben müssen bewertet werden und vollständig und eindeutig sein. Als nächster Schritt wird der Umgang mit Entwicklungsergebnissen erläutert. Dabei ist sicherzustellen, dass diese den Entwicklungsvorgaben entsprechen, Regelungen bezüglich der Beschaffung, Produktion und Dienstleistungserbringung enthalten sowie den bestimmungsgemäßen Gebrauch gewährleisten. Die Ergebnisse müssen genehmigt und freigegeben werden. Als nächstes muss die Entwicklung bewertet werden. Dies erfolgt in geeigneten Phasen. Dabei wird geprüft, ob die Entwicklungsergebnisse zur Erfüllung der Anforderungen geeignet sind. Sollten Probleme festgestellt werden, müssen Maßnahmen zur Beseitigung dieser getroffen werden. Die Ergebnisse der Bewertung und der erforderlichen Maßnahmen müssen dokumentiert werden. Die Entwicklungsverifizierung beinhaltet den Vergleich der Entwicklungsergebnisse mit den Entwicklungsvorgaben. Wenn diese nicht übereinstimmen, müssen Korrekturmaßnahmen ergriffen werden. Die Entwicklungsvalidierung beinhaltet die Probe, ob das fertige Produkt den Kundenanforderungen entspricht und für den angedachten Gebrauch geeignet ist. Dies sollte vor der Auslieferung bzw. der Übergabe an den Kunden erfolgen, damit Reklamationen vermieden werden können. Sollte es zu Entwicklungsänderungen kommen, müssen diese dokumentiert und

³³ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 27 ff.

entsprechend gekennzeichnet werden. Es muss wieder eine Bewertung, Verifizierung, Validierung und Genehmigung erfolgen.³⁴

3.4.4 Normabschnitt 7.4 „Beschaffung“

Der Normabschnitt „Beschaffung“ setzt sich aus dem „Beschaffungsprozess“, den „Beschaffungsangaben“ sowie der „Verifizierung von beschafften Produkten“ zusammen. Vorrangig ist es wichtig, dass sichergestellt wird, dass die beschafften Produkte den Anforderungen entsprechen. Dafür sollten geeignete Kriterien für die Bewertung von Lieferanten geschaffen werden. Nach Erhalt des Produktes muss geprüft werden, ob dieses auch den vorher festgelegten Anforderungen entspricht.³⁵

3.4.5 Normabschnitt 7.5 „Produktion und Dienstleistungserbringung“

Die „Produktion und Dienstleistungserbringung“ setzt sich zusammen aus der „Lenkung der Produktion und der Dienstleistungserbringung“, der „Validierung der Prozesse zur Produktion und zur Dienstleistungserbringung“, der „Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit“, dem „Eigentum des Kunden“ und der „Produkterhaltung“. Hier besagt die DIN, dass die Dienstleistungserbringung und Produktion unter beherrschten Bedingungen geplant und durchgeführt werden muss. Diese beinhalten die Beschreibung der Produktmerkmale, Arbeitsanweisungen, den Gebrauch der erforderlichen Ausrüstung, das Vorhandensein von Mess- und Überwachungsmitteln sowie die Produktfreigabe. Es müssen die Kernprozesse erläutert werden. Wichtig ist, dass diese Prozesse während der Produktion überprüft werden. Zur eindeutigen Identifizierung und Rückverfolgbarkeit der Produkte, müssen diese entsprechend gekennzeichnet werden. Ein wichtiger Punkt ist der Normabschnitt 7.5.4 „Eigentum des Kunden“. Da es vorkommen kann, dass zur Produktrealisierung Eigentum des Kunden benötigt wird (z.B. Pläne), muss sichergestellt werden, dass mit diesem sorgfältig umgegangen wird. Es muss gekennzeichnet, verifiziert und geschützt werden. Um die Kundenzufriedenheit zu erreichen, muss die Organisation dafür sorgen, dass das zu erstellende Produkt während der Herstellung und Auslieferung in einwandfreiem Zustand bleibt, damit es den Anforderungen entspricht, wenn der Kunde es erhält.³⁶

³⁴ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 29 ff.

³⁵ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 33 f.

³⁶ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 35 ff.

3.4.6 Normabschnitt 7.6 „Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln“

Dieser Normabschnitt fordert, dass die Organisation Prozesse zur Überwachung und Messung der Produkte hinsichtlich dessen Anforderungen einführt. Dazu sollten Überwachungs- und Messmittel eingesetzt werden, welche in regelmäßigen Abständen hinsichtlich ihrer Gebrauchsfähigkeit geprüft werden. Der Status der Überprüfung muss dokumentiert werden und für jeden Mitarbeiter ersichtlich sein, um ungültige Messergebnisse durch unbrauchbare Messinstrumente auszuschließen. Es ist außerdem darauf zu achten, dass die Messmittel nicht verstellt werden können, um die Gültigkeit der Ergebnisse zu gewährleisten.³⁷

3.5 Normabschnitt 8 „Messung, Analyse und Verbesserung“

In diesem Abschnitt der DIN wird gefordert, dass Prozesse zur Überwachung, Messung, Analyse und Verbesserung hinsichtlich der Übereinstimmung der Produkthanforderungen und des Qualitätsmanagementsystems sowie die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems geplant und verwirklicht werden. Dabei ist es ausschlaggebend, welche Kundenanforderungen gestellt werden. Diese müssen somit überwacht und gemessen werden. Es ist festzustellen, ob die Kundenanforderungen erfüllt wurden. Dies spiegelt gleichzeitig die Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagementsystems wieder. Um dies auch unabhängig von der Kundenzufriedenheit ermitteln zu können, müssen in regelmäßigen Abständen interne Audits durchgeführt werden. Dies entspricht einer Überprüfung des Qualitätsmanagementsystems hinsichtlich der Erfüllung der Anforderungen der Norm. Außerdem wird dabei festgestellt, ob das System wirksam ist. Gefordert wird weiterhin, dass alle Prozesse des Qualitätsmanagementsystems überwacht und gemessen werden. Auch die hergestellten Produkte müssen geprüft werden. Falls ein Produkt die Anforderungen nicht erfüllt, muss dies kenntlich gemacht werden, damit es nicht zu einer versehentlichen Auslieferung an den Kunden und zum unbeabsichtigten Gebrauch kommt. Es müssen zeitnah Ursachen gefunden werden, warum das Produkt nicht den Anforderungen entspricht und entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden. Um das Qualitätsmanagementsystem beurteilen zu können, müssen geeignete Daten ermittelt, erfasst und analysiert werden. Sie müssen Aussagen über Lieferanten, Kundenzufriedenheit, Erfüllung der Produkthanforderungen und Produkt- und Prozessmerkmale liefern. Als Ergebnis dieser Daten muss das Qualitätsmanagementsystem ständig verbessert werden.

³⁷ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. ff.

Treten Fehler auf, müssen diese mittels geeigneter Maßnahmen beseitigt werden. Des Weiteren müssen die Ursachen gefunden werden und Vorbeugungsmaßnahmen getroffen werden.³⁸

³⁸ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 39 ff.

4. Ist- Analyse des Unternehmens hinsichtlich der Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2008 an Qualitätsmanagementsysteme

Da die Konzeption für ein Qualitätsmanagementsystem gemäß DIN EN ISO 9000 ff. für die Bau Dresden-Gruna GmbH erstellt werden soll, muss als erstes geklärt werden, ob und welche Anforderungen der Norm bereits erfüllt werden. Da bisher kein Qualitätsmanagementsystem in dem Unternehmen vorhanden ist, ist kaum eine Anforderung erfüllt. Um die Prozesse in der Bau Dresden-Gruna GmbH identifizieren zu können, ist zum Großteil nur eine Bestandsaufnahme notwendig, da die meisten Prozesse in dem Unternehmen schon existieren, sonst wäre kein Betriebsablauf möglich. Es ist Teil des Qualitätsmanagementsystems, diese Prozesse zu dokumentieren und messbar zu machen.

In der Bau Dresden-Gruna GmbH sind Formblätter vorhanden, welche für die Konzeption des Qualitätsmanagementsystems verwendet werden können. Auch Stellenbeschreibungen sind vorhanden, welche dafür verwendet werden können. Abgesehen davon, sind keine Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2008 umgesetzt.

5. Konzeption eines Qualitätsmanagementsystems gemäß DIN EN ISO 9001:2008 für die Bau Dresden-Gruna GmbH

5.1 Hinweise zur Umsetzung der Normanforderungen und zur Erstellung des Qualitätsmanagementhandbuchs

Zur Umsetzung der Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2008 soll ein Qualitätsmanagementhandbuch erstellt werden, welches die Normabschnitte vier bis acht erfasst.

Das Qualitätsmanagementhandbuch stellt die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems dar. Es ist verbindlich für alle Bereiche des Unternehmens. Es dient auch dazu, Kunden und anderen interessierten Parteien einen Überblick über das Unternehmen zu gewährleisten. Dokumentiert werden in dem Qualitätsmanagementhandbuch Unternehmensziele, Prozessabläufe und Verantwortlichkeiten.³⁹

Zuerst muss ein einheitliches Layout für alle Kapitel des Qualitätsmanagementhandbuches, Verfahrensanweisungen und Formblätter erstellt werden. In der Anlage 1 erkennt man, dass das Logo des Unternehmens in der linken Ecke der Kopfzeile steht. In der Mitte der Kopfzeile ist die Bezeichnung des jeweiligen Kapitels angegeben. Da es sich in diesem Fall nur um eine Konzeption handelt und das Qualitätsmanagementsystem noch nicht eingeführt wurde, steht in der Fußzeile der Vermerk, dass es sich um eine Konzeption handelt. Des Weiteren befindet sich in der Fußzeile das Datum, an dem das Dokument erstellt wurde. Statt dem Ausdruck „Konzeption“ müsste nach der Einführung der Revisionsstand der Dokumente angegeben sein.

Alle nachfolgend beschriebenen Umsetzungen für das Qualitätsmanagementhandbuch lassen sich in der Anlage 1 „Qualitätsmanagementhandbuch“ nachlesen. Die Formulierungen, welche im Zuge dieser Konzeption erarbeitet wurden, werden im nachfolgenden Text in Anführungszeichen gesetzt, um zu zeigen, dass diese in diesem Wortlaut in das Qualitätsmanagementhandbuch aufgenommen wurden.

5.2 Übergeordnete Qualitätsmanagementelemente

5.2.1 Verbindlichkeitserklärung und Genehmigung

Mit der Verbindlichkeitserklärung wird das Qualitätsmanagementhandbuch in Kraft gesetzt. Des Weiteren wird in dieser der Geltungsbereich für das

³⁹ Vgl. BELLABARBA, KUCH, 2009, S. 29 f.

Qualitätsmanagementhandbuch festgelegt. In diesem Fall sind das alle Mitarbeiter der Bau Dresden-Gruna GmbH. Diese müssen alle Festlegungen, welche in dem Qualitätsmanagementhandbuch getroffen werden, befolgen. Ein weiterer Aspekt der Verbindlichkeitserklärung und Genehmigung ist die Benennung der Normgrundlage, nach welcher das Handbuch erstellt wurde. In dem vorliegenden Beispiel ist dies die DIN EN ISO 9001:2008-12. Die Verbindlichkeitserklärung muss von der Geschäftsleitung des Unternehmens unterzeichnet werden.

5.2.2 Organigramm

Ein Organigramm stellt die Strukturen eines Unternehmens dar. Es zeigt die Aufbau- und Ablauforganisation anhand eines Schaubildes auf einen Blick.⁴⁰

Der Qualitätsmanagementbeauftragte (QM-Beauftragter) muss als Stabsstelle in das Organigramm eingearbeitet werden. Da in diesem Beispiel nur eine Konzeption des Qualitätsmanagementsystems vorliegt und es in dem Unternehmen noch keinen QM-Beauftragten gibt, ist dieser in dem vorliegenden Organigramm mit einer gestrichelten Linie dargestellt⁴¹.

5.2.3 Vorstellung des Unternehmens

Um dem Leser des Qualitätsmanagementhandbuchs einen Überblick über das Unternehmen zu geben, wird dieses kurz vorgestellt. Dabei wird auf die Unternehmensentwicklung, aber auch auf das Leistungsspektrum eingegangen.

Die Bau Dresden-Gruna GmbH entstand durch den Zusammenschluss dreier Handwerksbetriebe im Jahr 1958 zur PGH Bauhandwerk Dresden-Gruna. Mit der Wende und den neuen marktwirtschaftlichen Bedingungen wurde die Bauhandwerk Dresden-Gruna GmbH gegründet. Aufgrund interner Strukturreformen gründete sich nachfolgend die Bau Dresden-Gruna GmbH.

Maurerarbeiten, Putzarbeiten, Tiefbau, Trockenbau, Gerüstbau, Zimmererarbeiten und Fliesenlegerarbeiten bilden das Leistungsspektrum des Unternehmens. Vorwiegend befasst sich das Unternehmen mit Instandsetzungsarbeiten und Rekonstruktionen, aber auch Neubauten werden ausgeführt.⁴²

⁴⁰ Online: wirtschaftslexikon24

⁴¹ Siehe Anhang 1

⁴² Online: www.bau-dresden-gruna.de

5.3 Umsetzung des Normabschnittes 4 „Qualitätsmanagementsystem“

5.3.1 „Allgemeine Anforderungen“

In diesem Abschnitt des Normkapitels müssen alle Prozesse des Unternehmens festgelegt werden. Dabei unterscheidet man zwischen wertschöpfenden Prozessen, Managementprozessen und Unterstützungsprozessen. Wertschöpfende Prozesse sind diese, welche die Kundenwünsche umsetzen. Aus diesen Prozessen geht letztendlich das Produkt hervor. In der Bau Dresden-Gruna GmbH ist der wertschöpfende Prozess der Bauprozess. Managementprozesse beinhalten alle Tätigkeiten zur Planung, Bewertung und Steuerung. Dies sind in diesem Fall zum Beispiel die Abwicklung von Kundenanfragen und die internen Audits. Unterstützungsprozesse sind jene, welche den Ablauf der wertschöpfenden Prozesse unterstützen. In der Bau Dresden-Gruna GmbH sind das zum Beispiel die Beschaffung und die Verwaltung. Die Verantwortlichkeiten der Prozesse werden in den nachfolgenden Qualitätsmanagementhandbuchkapiteln und Verfahrensanweisungen festgelegt.⁴³

5.3.2 Dokumentationsanforderungen

5.3.2.1 Allgemeines

In diesem Normabschnitt werden allgemeine Informationen bezüglich der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems gegeben. Der erste Punkt, der von der Norm gefordert wird, ist die Dokumentation der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele. Da diese jedoch in dem Normkapitel fünf gesondert behandelt werden, erfolgen die Erläuterungen diesbezüglich erst in diesen Abschnitten.

Die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems erfolgt durch das Qualitätsmanagementhandbuch inklusive der Verfahrensanweisungen, der Arbeitsanweisungen und der mitgeltenden Unterlagen. Auch auf das Qualitätsmanagementhandbuch wird in dem nächsten Normabschnitt gesondert eingegangen. In diesem Abschnitt soll jedoch der Aufbau und Erläuterungen bezüglich der Bestandteile der Qualitätsmanagementdokumentation erläutert werden. Der Inhalt des Handbuches wird im nächsten Abschnitt behandelt.

Die DIN EN ISO 9001:2008 besagt, dass die Form der Dokumentation frei wählbar ist. Das Qualitätsmanagementhandbuch kann somit sowohl in Papierform oder in elektronischer Form erfolgen. In dieser Konzeption wird das

⁴³ Vgl. SCHMITT, PFEIFER, 2010, S. 283 f.

Qualitätsmanagementhandbuch in Papierform erstellt. Der Aufbau der Qualitätsmanagementdokumentation ist in nachfolgender Abbildung dargestellt.

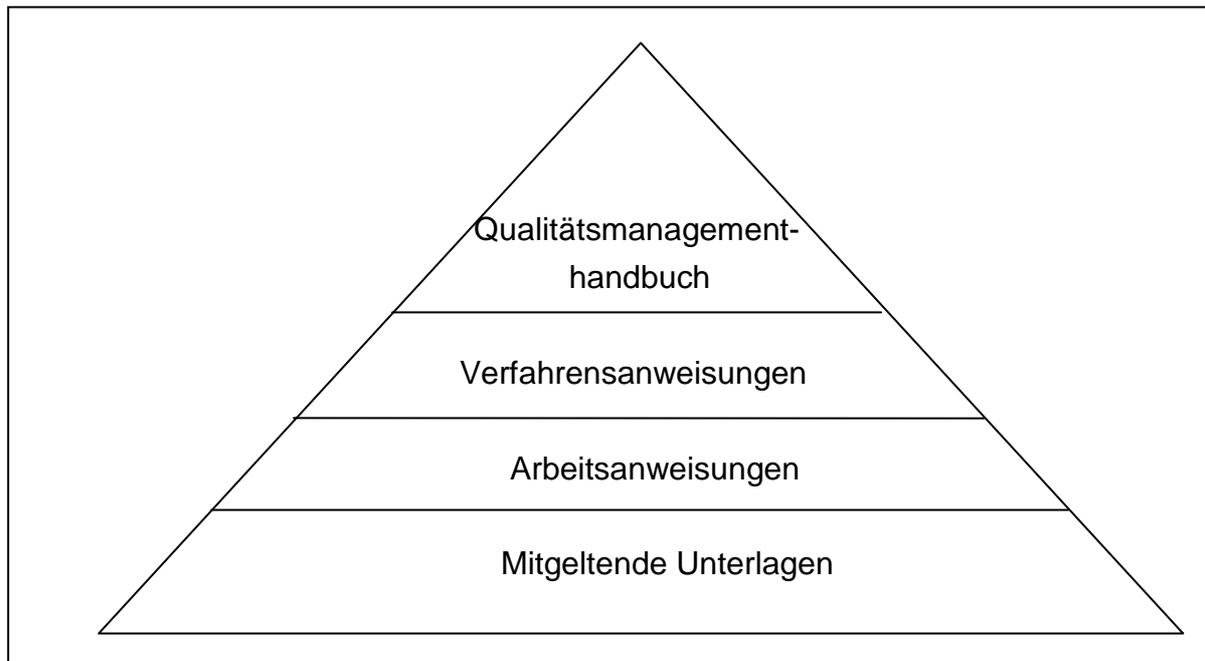


Abbildung 3: Aufbau der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems in Anlehnung an REIMANN, 2011, S. 10

Die Dokumentation, welche in der Abbildung 2 dargestellt ist, wird nach unten hin immer spezieller.⁴⁴

Die DIN EN ISO 9001:2008 schreibt die Dokumentation von sechs Verfahren vor. Diese sind die Lenkung von Dokumenten, die Lenkung von Aufzeichnungen, die Durchführung interner Audits, die Lenkung fehlerhafter Produkte, Korrekturmaßnahmen und Vorbeugungsmaßnahmen⁴⁵. Dies bedeutet jedoch nicht, dass für jede dieser Dokumentationen eine Verfahrensanweisung erstellt werden muss, es genügt, wenn dies in dem Qualitätsmanagementhandbuch dokumentiert wird⁴⁶.

Das Qualitätsmanagementhandbuch bezieht sich auf das gesamte Unternehmen und wird oft an externe Parteien herausgegeben, damit diese einen Überblick über das Unternehmen erhalten. Verfahrensanweisungen sind dagegen für unternehmensinterne Zwecke gedacht. In dem Qualitätsmanagementhandbuch

⁴⁴ Vgl. REIMANN, 2011, S. 10

⁴⁵ Vgl. BRAUER, 2009, S. 48

⁴⁶ Vgl. REIMANN, 2011, S. 11

finden sich nur Verweise auf die Verfahrensanweisungen. Diese erstrecken sich auf mehrere Bereiche des Unternehmens. Verfahrensanweisungen dienen zum Beispiel für die Beschreibung von Prozessen, an denen mehrere Abteilungen des Unternehmens beteiligt sind.⁴⁷

Um die Verfahrensanweisungen eindeutig kennzeichnen zu können, gilt folgende Systematik:



Die Verfahrensanweisungen werden jeweils in sich gegliedert in:

1. Ziel und Zweck
2. Geltungsbereich und Zuständigkeiten
3. Beschreibung
4. Mitgeltende Unterlagen⁴⁸

Für die Bau Dresden-Gruna GmbH wurden folgende Verfahrensanweisungen erstellt⁴⁹:

- VA 4/01: „Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen“
- VA 5/01: „Umgang mit Mängelanzeigen“
- VA 7/01: „Bauprozesslenkung“
- VA 7/02: „Beschaffung“
- VA 7/03: „Eingangsrechnungsdurchlauf“
- VA 8/01: „Interne Qualitätsaudits“.

Arbeitsanweisungen beschreiben die Tätigkeiten an nur einem Arbeitsplatz. Dies erfolgt zum Beispiel durch Stellenbeschreibungen. Die Kennzeichnung erfolgt ähnlich wie bei den Verfahrensanweisungen. Anstelle des „VA“ steht hier ein „AA“ für Arbeitsanweisung.

Mitgeltende Unterlagen sind Formblätter, Anweisungen oder Gesetzestexte.⁵⁰

Auch hier erfolgt die Kennzeichnung ähnlich wie bei den Verfahrens- und Arbeitsanweisungen. Statt „VA“ und „AA“ steht hier „FB“ für Formblatt.

⁴⁷ Vgl. REIMANN, 2011, S. 10

⁴⁸ Online: https://www.bgw-online.de/quintas/generator/Inhalt/Extranet/quintas/Navigation__links/02-DAS-FACHPORTAL/quintas-umsetzen/Praxishilfen/Prozessbeschreibung.html

⁴⁹ Siehe Anhänge 3-7

⁵⁰ Vgl. REIMANN, 2011, S. 11

Für die Bau Dresden-Gruna GmbH wurden folgende Formblätter erstellt⁵¹:

- FB 5/01: „Mängelbeseitigungsanzeige“
- FB 5/02: „Zurückweisung Mängelanzeige“
- FB 5/03: „Kundenbefragung“
- FB 7/01: „Lieferantenbewertung“
- FB 7/02: „Nachunternehmerbewertung“
- FB 7/03: „Abnahmebescheinigung“
- FB 8/01: „Baubehinderungsanzeige“
- FB 8/02: „Anmelden von Bedenken“.

In diesem Normabschnitt werden außerdem Kapitel genannt, welche von der Dokumentation ausgeschlossen werden, da sie für die Organisation nicht zutreffend sind. In der vorliegenden Konzeption wird das Normkapitel 7.3 „Entwicklung“ ausgeschlossen, da es sich bei der Bau Dresden-Gruna GmbH um einen reinen Ausführungsbetrieb handelt und die Planung der Bauvorhaben von Architekten und/oder Ingenieuren vorgenommen wird.

5.3.2.2 Qualitätsmanagementhandbuch

In diesem Abschnitt des Qualitätsmanagementhandbuchs wird die inhaltliche Struktur dieses erläutert. Dazu gehören der Geltungsbereich des Handbuchs, eventuelle Ausschlüsse inklusive einer Begründung, Verweise auf Verfahrens- und Arbeitsanweisungen sowie auf mitgeltende Unterlagen und die Beschreibung der Prozesse.⁵²

In der Konzeption wird als erstes erläutert, dass das Qualitätsmanagementhandbuch gemäß der Struktur der DIN EN ISO 9001:2008 aufgebaut ist. Die Ausschlüsse für die Bau Dresden-Gruna GmbH inklusiver der Begründung wurde bereits in dem vorhergehenden Kapitel vorgenommen. Da das Qualitätsmanagementhandbuch für alle Bereiche des Unternehmens gilt, erfolgt eine entsprechende Formulierung in diesem Kapitel. Die Verweise auf Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen und mitgeltenden Unterlagen erfolgt in den jeweiligen Kapiteln im laufenden Text. Auch dies wird in diesem Kapitel formuliert.

⁵¹ Siehe Anhänge 8-15

⁵² Vgl. REIMANN, 2011, S. 15 f.

5.3.2.3 Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen

In diesem Abschnitt müssen Festlegungen bezüglich des Umgangs mit Dokumenten und Aufzeichnungen getroffen werden. Die DIN EN ISO 9001:2008 schreibt vor, dass Dokumente eindeutig identifizierbar sind, überarbeitet werden können, aktualisiert werden müssen, bei Ungültigkeit gekennzeichnet werden müssen und aufbewahrt werden müssen. Des Weiteren müssen sie geprüft und genehmigt werden, bevor sie in Umlauf gebracht werden.⁵³

In dem Qualitätsmanagementhandbuch wird formuliert, dass die Lenkung der Dokumente bezüglich o.g. Forderungen der DIN in dem Unternehmen sichergestellt ist. Zur genauen Beschreibung dieses Prozesses ist die Verfahrensanweisung VA 4/01: „Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen“ erstellt worden. Diese gilt für das gesamte Unternehmen.

Aufzeichnungen können, im Gegensatz zu Dokumenten, nicht verändert werden. Dies sind zum Beispiel Protokolle. Aufzeichnungen müssen das Datum der Erstellung enthalten und unterschrieben sein.⁵⁴ Auch hier dient die Verfahrensanweisung VA 4/01: „Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen“ zur genaueren Beschreibung des Prozesses.

Um alle Forderungen der DIN hinsichtlich der Lenkung von Dokumenten zu erfüllen, wird folgende Beschreibung für den Prozess formuliert und in die Verfahrensanweisung übernommen:

„Alle Dokumente und Aufzeichnungen, sowohl interne als auch externe, werden vor der Weiterleitung an andere Personen auf ihre Richtigkeit und Angemessenheit geprüft. Es ist darauf zu achten, dass der Revisions- und Gültigkeitsstand auf den Dokumenten vermerkt ist. Erst nach dieser Prüfung erfolgt die Genehmigung und Herausgabe der Dokumente. Dokumente werden in den jeweils betreffenden Baustellenmappen abgelegt. Dokumente, welche nicht baustellenbezogen sind, werden gesondert in dafür vorgesehenen Ordner archiviert. Dies gewährleistet, dass diese jederzeit wieder auffindbar sind. Werden Dokumente geändert, muss dies kenntlich gemacht werden und es muss sichergestellt werden, dass jeder Mitarbeiter, welcher mit diesen Dokumenten arbeitet, davon in Kenntnis gesetzt wird. Qualitätsaufzeichnungen werden ähnlich gehandhabt. Alle qualitätsrelevanten Aufzeichnungen werden nach deren Prüfung auf Richtigkeit und Angemessenheit an den Qualitätsmanagementbeauftragten weitergeleitet. Dieser hat dafür Sorge zu tragen, dass die Aufzeichnungen ausgewertet und archiviert werden. Wichtig ist, dass Angaben über den Verfasser, den Vorgang und den Zeitpunkt vermerkt sind.“⁵⁵

⁵³ Vgl. REIMANN, 2011, S. 18

⁵⁴ Vgl. REIMANN, 2011, S. 21 f

⁵⁵ Siehe Anhang 2

5.4 Umsetzung des Normabschnittes 5 „Verantwortung der Leitung“

5.4.1 Selbstverpflichtung der Leitung

Für diesen Abschnitt der DIN EN ISO 9001:2008 gibt es in der Praxis unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Realisierung. Die Norm besagt hier, dass die oberste Leitung des Unternehmens sich selbst verpflichten muss, dass die Bedeutung der Kundenanforderungen und der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen in dem Unternehmen vermittelt wird, dass eine Qualitätspolitik und Qualitätsziele festgelegt werden, dass Managementbewertungen vorgenommen werden und dass die notwendigen Ressourcen verfügbar sind.⁵⁶

Da alle der erwähnten Anforderungen der DIN in nachfolgenden Kapiteln noch einmal genau beschrieben werden müssen (Qualitätspolitik – Kapitel 5.4.3; Qualitätsziele – Kapitel 5.4.4; Kundenanforderungen – Kapitel 5.4.2; Managementbewertung – Kapitel 5.4.6 und Ressource – Kapitel 5.5), wird in der Konzeption dieses Qualitätsmanagementhandbuchabschnitts lediglich beschrieben, dass die Anforderungen durch den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2008 erfüllt werden sollen. Für die Konzeption des Qualitätsmanagementhandbuchs wird folgende Beschreibung für den Abschnitt formuliert:

„Kundenzufriedenheit wird durch Qualität und Zuverlässigkeit der Leistungen erreicht. Um dies verwirklichen zu können, wird die Bedeutung der Kundenzufriedenheit im ganzen Unternehmen vermittelt. Auch gesetzliche und behördliche Anforderungen werden berücksichtigt. Des Weiteren wird die Erfüllung der Kundenanforderungen durch die Festlegung der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele angestrebt. Um auch zukünftig die Kundenanforderungen erfüllen zu können, hat sich die Bau Dresden-Gruna GmbH entschlossen, gemäß der DIN EN ISO 9001:2008 ein Qualitätsmanagementsystem aufzubauen. Das vorliegende Qualitätsmanagementhandbuch dient dazu, dieses System zu beschreiben. Um die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems feststellen zu können, werden regelmäßig Managementbewertungen vorgenommen. Es wird außerdem sichergestellt, dass die erforderlichen Ressourcen verfügbar sind.“⁵⁷

5.4.2 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung bezieht sich in diesem Kapitel auf die Ermittlung und Erfüllung der Kundenanforderungen. Ziel ist hierbei, dass die Kundenzufriedenheit

⁵⁶ Vgl. REIMANN, 2011, S. 25

⁵⁷ Siehe Anhang 1

steigt. Für die exakte Ermittlung der Kundenzufriedenheit wurde das Formblatt FB 5/03: „Kundenbefragung“⁵⁸ entworfen. Auch der Umgang mit Mängelanzeigen wird hier durch die Verfahrensanweisung VA 5/01: „Umgang mit Mängelanzeigen“⁵⁹ beschrieben.

Die Formulierung des Handbuchttextes wurde wie folgt erstellt:

„Um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, müssen die Kundenanforderungen ermittelt werden. Dies kann im Allgemeinen durch Marktanalysen erfolgen. Um jedoch speziell auf individuelle Kundenanforderungen eingehen zu können, erfolgt eine exakte Ermittlung dieser in der Angebotsphase. Des Weiteren werden nach Abschluss des Bauvorhabens Kundenbefragungen vorgenommen. Hierfür steht das Formblatt FB 5/03 zur Verfügung, welches von dem zuständigen Bauleiter an die Kunden ausgehändigt wird. Auch über Mängelanzeigen und Gewährleistungsfälle werden Rückschlüsse auf die Kundenzufriedenheit gezogen. Der Umgang mit Mängelanzeigen ist in der Verfahrensanweisung VA 5/01 „Umgang mit Mängelanzeigen“ beschrieben. Es ist Aufgabe der Leitung sicherzustellen, dass die Kundenanforderungen erfüllt werden.“

Die Beschreibung für die Verfahrensanweisung wurde folgendermaßen formuliert:

„Alle eingehenden Mängelanzeigen werden im Sekretariat mit einem Eingangsstempel versehen, um nachweisen zu können, wann die Mängelanzeige in den Besitz des Unternehmens gelangt ist. Danach wird sofort eine Kopie für den zuständigen Bauleiter angefertigt, welche ihm übergeben wird. Die originale Mängelanzeige wird in den Postumlauf gegeben. Dort erlangt der Geschäftsführer Kenntnis von dieser und kann mit dem zuständigen Bauleiter Rücksprache diesbezüglich halten. Wichtig ist, dass die Mängelanzeige danach an die Leiterin der Buchhaltung weiterverteilt wird, damit diese prüfen kann, ob der Gewährleistungszeitraum abgelaufen ist. Der Bauleiter überprüft unterdessen den Vorgang und legt Korrekturmaßnahmen fest. Dies wird durch die Behebung der Mängel zum einen durch eigene Mitarbeiter oder zum anderen durch Nachunternehmer erfolgen. Dies entscheidet sich je nachdem, wer die betroffenen Arbeiten ausgeführt hat. Nach Beendigung der Arbeiten muss eine Mängelbeseitigungsanzeige an den Kunden erfolgen. Dies erfolgt wiederum im Sekretariat. Auch dieses Dokument muss an die Leiterin der Buchhaltung und den Bauleiter weitergeleitet werden. Stellt der Bauleiter bei seiner Prüfung der Mängelanzeige fest, dass diese nicht gerechtfertigt ist oder nicht unser Unternehmen betrifft, muss durch das Sekretariat eine Zurückweisung der Mängelanzeige erfolgen. Die Verteilung verhält sich hier analog zu der Mängelbeseitigungsanzeige.“⁶⁰

⁵⁸ Siehe Anhang 10

⁵⁹ Siehe Anhang 3

⁶⁰ Siehe Anhang 3

Zusätzlich zu der Beschreibung wurde eine Ablaufgrafik für den Prozess erstellt. Die Symbole wurden gemäß der DIN 66 001⁶¹ ausgewählt.

5.4.3 Qualitätspolitik

Die Qualitätspolitik muss von der Geschäftsleitung formuliert werden. Da es sich in diesem Fall um eine Konzeption handelt, wurde die Qualitätspolitik nicht von der Geschäftsleitung formuliert.

In der Qualitätspolitik muss das Unternehmen sich zur Qualität, zur kontinuierlichen Verbesserung und zur Festlegung und Bewertung von Qualitätszielen verpflichten.⁶²

In der vorliegenden Konzeption wurde dies für das Qualitätsmanagementhandbuch wie folgt formuliert:

„Die Qualitätspolitik in unserem Unternehmen umfasst vier Grundsätze, die Kundenzufriedenheit, die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen, die ständige Verbesserung und die Einbeziehung aller Mitarbeiter.“⁶³

Der Erfolg unseres Unternehmens ist von unseren Kunden abhängig. Unser Ziel ist es deshalb, auf alle Anforderungen der Kunden einzugehen und diese entsprechend umzusetzen bzw. zu übertreffen.

Gerade in der Baubranche hat Sicherheit oberste Priorität. Um unsere Kunden zu schützen und um allen behördlichen und gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen, beachten wir sämtliche Normen, Gesetze und Regelungen. Dies gilt sowohl für die Durchführung von Bauvorhaben sowie für den Arbeitsschutz unserer Mitarbeiter.

Es ist uns wichtig, die Qualität unserer Arbeiten ständig zu verbessern. Um dies zu erreichen, überprüfen wir unser Qualitätsmanagementsystem regelmäßig und passen es an neue Anforderungen an.

Nur durch unsere Mitarbeiter ist es möglich, eine hohe Qualität zu erreichen. Sie sind wesentlich an der Umsetzung der Kundenanforderungen beteiligt. Aus diesem Grund fördern wir das Bewusstsein der Mitarbeiter auf die Kundenwünsche einzugehen. Durch Weiterbildungen stärken wir die fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten unserer Mitarbeiter.“⁶⁴

5.4.4 Planung

Der Abschnitt „Planung“ unterteilt sich in „Qualitätsziele“ und „Planung des Qualitätsmanagementsystems“.

⁶¹ Vgl. DIN 66 001, 1983, S. 3 ff.

⁶² Vgl. REIMANN; 2011, S. 28

⁶³ Vgl. REIMANN, 2011, S. 29

⁶⁴ Siehe Anhang 1

Die Qualitätsziele orientieren sich an der Qualitätspolitik. Sie müssen messbar sein und sollten die Qualität betreffen.⁶⁵

Für die Konzeption des Qualitätsmanagementhandbuchs wurde folgende Formulierung erarbeitet:

„Unsere Qualitätsziele bestimmen sich durch unsere Qualitätspolitik. Das erste Ziel ist somit die Kundenzufriedenheit. Um diese messen zu können, wird die Anzahl der Kundenreklamationen erfasst, ausgewertet und mit vorherigen Auswertungen verglichen. Dies erfolgt mindestens einmal in einem halben Jahr. Dies lässt auch Rückschlüsse auf die Qualität unserer Arbeit zu. Des Weiteren werden die Kundebefragungen ausgewertet. Auch dies sollte einmal in einem halben Jahr erfolgen. Auch werden durch den wöchentlichen Ausdruck von Baustellensaldenlisten die Baustellenergebnisse geprüft.“⁶⁶

Die Planung des Qualitätsmanagementsystems beinhaltet die Planung und Prüfung aller Prozesse.

Dies wurde für das Qualitätsmanagementhandbuch folgendermaßen beschrieben:

„Um unsere Qualitätsziele zu erreichen, werden alle notwendigen Prozesse geplant und geprüft. Die ständige Verbesserung der Prozesse ist ausschlaggebend für die Erreichung der Qualitätsziele. Die Aufgabe der Planung, Durchführung und Verbesserung der Prozesse liegt bei den jeweiligen Prozessverantwortlichen.“⁶⁷

5.4.5 Verantwortung, Befugnis, Kommunikation

5.4.5.1 Verantwortung und Befugnis

In diesem Kapitel müssen die Verantwortungen und Befugnisse in dem Unternehmen erläutert werden.

In der Konzeption des Qualitätsmanagementhandbuchs erfolgt durch die Erstellung eines Organigramms. Das Organigramm wurde bereits in dem Kapitel 5.2.2 erläutert. Es befindet sich in dem Qualitätsmanagementhandbuch in dem Gliederungspunkt zwei.

Die Formulierung des Qualitätsmanagementhandbuchkapitels wurde wie folgt vorgenommen:

„Um einen reibungslosen Ablauf in unserem Unternehmen zu gewährleisten, sind die Verantwortungen und Befugnisse klar definiert. Der Aufbau ist in dem Organigramm, welches in Kapitel zwei dieses Qualitätsmanagementhandbuchs dargestellt ist,

⁶⁵ Vgl. REIMANN, 2011, S. 29

⁶⁶ Siehe Anhang 1

⁶⁷ Siehe Anhang 1

ersichtlich. Auch den Verfahrensanweisungen sind die Verantwortungen und Befugnisse zu entnehmen.“⁶⁸

5.4.5.2 *Beauftragter der obersten Leitung*

Die Leitung des Unternehmens muss einen Qualitätsmanagementbeauftragten ernennen, welcher Mitglied der Leitung der Organisation ist. Er ist verantwortlich dafür, dass das Qualitätsmanagementsystems eingeführt, verwirklicht und aufrechterhalten wird. Sollte die Notwendigkeit für Verbesserungen bestehen, muss er dies der Geschäftsleitung mitteilen.⁶⁹

Folgende Formulierung für die Konzeption des Qualitätsmanagementsystems wurde erarbeitet:

„Durch die oberste Leitung wird ein Qualitätsmanagementbeauftragter benannt. Dieser hat die Aufgabe, das Qualitätsmanagementsystem zu überprüfen. Dies schließt insbesondere die Überprüfung unserer Prozesse hinsichtlich der Einführung, Verwirklichung und Aufrechterhaltung ein. Des Weiteren berichtet der Beauftragte regelmäßig über die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems und benennt eventuelle Verbesserungsmöglichkeiten. Auch die Sensibilisierung aller Mitarbeiter für die Bedeutung der Kundenanforderungen liegt in seinem Aufgabenbereich.“^{70,71}

Da es sich in der vorliegenden Arbeit nur um eine Konzeption handelt, ist für die Bau Dresden-Gruna GmbH kein Qualitätsmanagementbeauftragter ernannt worden. Im Falle der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems müsste dies somit noch erfolgen.

5.4.5.3 *Interne Kommunikation*

Die Umsetzung dieses Kapitels erfolgt in den jeweiligen Verfahrensanweisungen oder Handbuchkapiteln. Dementsprechend wurde auch der Text für das Handbuch formuliert:

„Um einen reibungslosen Ablauf der Prozesse und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems gewährleisten zu können, muss die Kommunikation im Unternehmen geregelt sein. Dies wird bei uns in den Verfahrensanweisungen realisiert.“⁷²

⁶⁸ Siehe Anhang 1

⁶⁹ Vgl. REIMANN, 2011, S. 40

⁷⁰ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 21 f.

⁷¹ Siehe Anhang 1

⁷² Siehe Anhang 1

5.4.6 Managementbewertung

Die Managementbewertung muss von der Geschäftsleitung durchgeführt werden. Sie erfolgt bezüglich der Umsetzung der Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2008, der Kundenzufriedenheit und den Ergebnissen von Audits. Im Falle von Veränderungen müssen Verbesserungen vorgenommen werden und die Prozesse überarbeitet werden.

Die Formulierung für das Qualitätsmanagementhandbuch wurde wie nachfolgend aufgeführt erarbeitet:

„Die Managementbewertung ist Aufgabe der Geschäftsleitung. Dabei wird geprüft, ob und wie die Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2008 umgesetzt werden. Außerdem wird ermittelt, ob und wie sich die Kundenzufriedenheit verändert hat. Im Falle, dass Veränderungen vorhanden sind, müssen die Prozesse entsprechend angepasst werden. Auch die Ergebnisse von Audits werden in der Bewertung berücksichtigt. Die Ergebnisse der Bewertung werden in einem Bericht der Geschäftsleitung erfasst. Aus der Bewertung werden Maßnahmen zur Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems abgeleitet und umgesetzt.“⁷³

5.5 Umsetzung des Normabschnittes 6 „Management von Ressourcen“

In diesem Kapitel müssen die erforderlichen technischen, personellen und materiellen Ressourcen ermittelt werden, welche für die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems notwendig sind.

Für die personellen Ressourcen wurde folgender Text für das Qualitätsmanagementhandbuch erarbeitet:

„Es wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter die notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten beherrschen, um die ihnen aufgetragenen Arbeiten ausführen zu können. Reicht dies nicht aus, werden unsere Mitarbeiter geschult, um die Anforderungen erfüllen zu können. Im Zuge der Managementbewertung werden die Anforderungen ermittelt und bei Bedarf werden Schulungsmaßnahmen eingeleitet.“⁷⁴

Da die Wartung und Instandhaltung der Infrastruktur in der Bau Dresden-Gruna GmbH von Fremdfirmen übernommen wird, ist in der Konzeption keine Beschreibung des Prozesses notwendig. Es wird lediglich darauf hingewiesen, dass die entsprechenden Wartungsverträge im Unternehmen vorliegen.

Die Unterweisungen zur Arbeitssicherheit werden in der Bau Dresden-Gruna GmbH von einer Arbeitsschutzbeauftragten ausgeführt. Nur bei Neueinstellungen erfolgt die

⁷³ Siehe Anhang 1

⁷⁴ Siehe Anhang 1

Arbeitsschutzbelehrung durch den Geschäftsführer. Unfälle müssen sofort in der Personalabteilung gemeldet werden.

Zur Arbeitsumgebung gehören auch Regelungen bezüglich des Arbeitsumfeldes. Da der Großteil der Mitarbeiter der Bau Dresden-Gruna GmbH auf Baustellen tätig ist, ist es wichtig, dass auch dort eine angemessene Arbeitsumgebung geschaffen wird. Dies erfolgt durch die Einrichtung von Baustellenbüros als Aufenthaltsmöglichkeiten während der Pausen.

In dem Qualitätsmanagementhandbuch wurde dies so formuliert:

„Für die Arbeitssicherheit in unserem Unternehmen arbeiten wir mit einer Arbeitsschutzbeauftragten zusammen. Diese führt mindestens einmal jährlich eine Arbeitsschutzunterweisung durch. Bei Neueinstellungen führt der Geschäftsführer eine Arbeitsschutzbelehrung durch. Unfälle müssen sofort in der Personalabteilung gemeldet werden und werden dort erfasst.

Auch das Arbeitsumfeld wird für die Mitarbeiter angemessen gestaltet. Auf den Baustellen erfolgt dies durch die Einrichtung von Baustellenbüros bzw. Aufenthaltsmöglichkeiten der Mitarbeiter während der Pausen.“⁷⁵

5.6 Umsetzung des Normabschnittes 7 „Produktrealisierung“

5.6.1 Planung der Produktrealisierung

Das Produkt der Bau Dresden-Gruna GmbH ist das Bauwerk. Für die Planung und Durchführung wurden folgende Verantwortlichkeiten erarbeitet⁷⁶:

- | | |
|---|------------------------|
| • Bearbeitung von Kundenanfragen | GF/Kalkulation |
| • Angebotserstellung | Kalkulation |
| • Prüfung des Auftrages, Vertragsabschluss | GF |
| • Anlegen der Bauakte | Bauleiter/ Buchhaltung |
| • Bauablaufplanung | Kalkulation/Bauleiter |
| • Planung des Einsatzes von Nachauftragnehmern;
Anfrage bei Nachauftragnehmern | Kalkulation/Bauleiter |
| • Materialbeschaffung | Bauleiter |
| • Bauablaufkontrolle | Bauleiter |

Des Weiteren wurden Verfahrensanweisungen erarbeitet, welche die Prozesse der Produktrealisierung für die Bau Dresden-Gruna GmbH beschreiben.

⁷⁵ Siehe Anhang 1

⁷⁶ Siehe Anhang 1

Die Verfahrensanweisung VA 7/01 befasst sich mit der Bauprozesslenkung. In dieser wurden zuerst die Zuständigkeiten für alle Phasen des Bauablaufs bestimmt⁷⁷. Diese sind nachfolgender Tabelle zu entnehmen:

Aufgabe	Zuständigkeit
Kundenanfrage entgegennehmen	Sekretariat
Entscheidung ob Bearbeitung erfolgt	Geschäftsführer/ Kalkulation
Angebotserstellung	Kalkulation
Auftrag entgegennehmen	Sekretariat
Prüfung des Auftrages/ Unterzeichnung Bauvertrag	Geschäftsführer
Kopie des Auftrages an Bauleiter und Buchhaltung	Sekretariat
Kostenstelle anlegen	Buchhaltung
Anlegen der Bauakte	Bauleiter und Buchhaltung
Bauablaufplanung	Kalkulation/ Bauleiter
Planung des Einsatzes von Nachauftragnehmern	Kalkulation/ Bauleiter
Anfrage Nachunternehmer	Kalkulation/ Bauleiter
Materialbeschaffung	Bauleiter
Materialeingangskontrolle	Bauleiter/ Polier
Bauablaufkontrolle	Bauleiter
Abnahme	Bauleiter

**Tabelle 1: Zuständigkeiten der einzelnen Prozessaufgaben im Bauprozess
Eigene Darstellung**

Im Anschluss daran wird der Prozess in Textform beschrieben. Dies wurde für die vorliegende Konzeption so formuliert:

„Wie bereits in der Tabelle der Zuständigkeiten aufgeführt ist, wird zu Beginn die Kundenanfrage entgegengenommen. Wenn die Entscheidung getroffen wird, dass die Anfrage bearbeitet wird, erhält die Kalkulation die notwendigen Unterlagen und erstellt ein Angebot. Nach Eingang des Auftrages prüft der Geschäftsführer diesen und unterzeichnet den Bauvertrag. Sowohl der Bauleiter als auch die Buchhaltung erhält eine Kopie des Auftrages. Daraufhin wird von der Buchhaltung eine Kostenstelle für das Bauvorhaben angelegt. Sowohl in der Buchhaltung als auch beim Bauleiter wird eine Bauakte angelegt. Danach wird eine Bauablaufplanung durch den Bauleiter in Zusammenarbeit mit der Kalkulation erstellt. Sollten nicht alle Leistungen durch eigene Mitarbeiter erbracht werden können, werden vom Bauleiter oder der Kalkulation Nachauftragnehmer angeschrieben. Zu Beginn oder während der Bauausführung ist der Bauleiter verantwortlich für die Materialbeschaffung. Beim Eingang der Ware auf der Baustelle ist eine Prüfung auf Vollständigkeit und Unversehrtheit der Ware vorzunehmen. Dies ist Aufgabe des Bauleiters oder Poliers.

⁷⁷ Siehe Anhang 4

Während der Bauausführung muss der Bauleiter den Ablauf kontrollieren. Der Abschluss des Bauvorhabens erfolgt durch die Abnahme mit dem Kunden. Dies ist ebenfalls Aufgabe des Bauleiters.⁷⁸

Für die Abnahme des Bauvorhabens benutzt der Bauleiter das FB 7/03: „Abnahmeprotokoll“. Dies war in der Bau Dresden-Gruna GmbH bereits vorhanden und wurde für die Konzeption nur in das richtige Layout eingefügt.

Die Verfahrensanweisung VA 7/02 befasst sich mit der Beschaffung. Verantwortlich dafür sind die Kalkulation und die Bauleiter. Die Beschaffung unterteilt sich in die Materialbeschaffung und die Nachunternehmerbeschaffung. Zum Schluss dieses Prozesses sollten sowohl die Lieferanten als auch die Nachunternehmer durch den Bauleiter bewertet werden. Dafür wurden zwei Formblätter entwickelt, FB 7/01: „Lieferantenbewertung“ und FB 7/02: „Nachunternehmerbewertung“.

Die Beschreibung des Prozesses wurde wie folgt formuliert:

„Materialbeschaffung

Nachdem die Kalkulation den Materialbedarf für das Bauvorhaben ermittelt hat, fragt der Bauleiter bei Lieferanten nach den benötigten Materialien an. Die eingehenden Angebote sind von ihm hinsichtlich der gestellten Anforderungen zu überprüfen. Nachdem die Entscheidung auf einen oder mehrere Lieferanten getroffen wurde, löst der Bauleiter die Bestellung aus. Bei Wareneingang auf der Baustelle überprüft er oder der Polier ob die gelieferte Ware mit der Bestellung und mit dem Lieferschein übereinstimmt. Wenn dies der Fall ist, unterschreibt er auf dem Lieferschein und gibt diesen an die Buchhaltung zur späteren Rechnungsprüfung weiter. Zum Abschluss des Bauvorhabens erfolgt eine Bewertung des Lieferanten mit dem Formblatt FB 7/01: „Lieferantenbewertung“.

Nachunternehmerbeschaffung

Auch hier beginnt der Prozess mit der Bedarfsplanung der Kalkulation nach Nachunternehmern. Der Bauleiter fragt dann in Zusammenarbeit mit der Kalkulation bei Nachunternehmern an, ob diese ein Angebot zu der entsprechenden Leistung erstellen können. Nach dem Eingang der Angebote werden diese vom Bauleiter geprüft. Nach der Entscheidung, welcher Nachunternehmer den Auftrag erhält, gibt der Bauleiter alle Angaben dem Sekretariat, welches einen Nachunternehmervertrag aufsetzt. Dieser wird zur Prüfung und Unterschrift dem Geschäftsführer vorgelegt. Der Vertrag wird in zweifacher Ausfertigung an den Nachunternehmer geschickt mit der Bitte, ein Exemplar unterschrieben an unser Unternehmen zurückzusenden. Eine

⁷⁸ Siehe Anhang 4

Kopie des Vertrages erhält der Bauleiter und eine die Buchhaltung. Nach der Ausführung der Nachunternehmerleistung erfolgt eine Abnahme der Leistung mit dem Formblatt 7/03: „Abnahmebescheinigung“ und eine Bewertung des Nachunternehmers mit dem Formblatt FB 7/02: „Nachunternehmerbewertung“ durch den Bauleiter.“⁷⁹

Die Eingangsrechnungskontrolle stellt einen stützenden Prozess zur Bauausführung dar. Deshalb wurde auch dafür eine Verfahrensanweisung erstellt (VA 7/03: „Eingangsrechnungsdurchlauf“). Verantwortlich für diesen Prozess sind das Sekretariat, die Buchhaltung und die Bauleiter. Auch hier erfolgt eine Unterteilung zwischen Materialrechnungen und Nachunternehmerrechnungen. Die Beschreibung wurde dementsprechend erstellt:

„Materialrechnungen

Alle Materialrechnungen, welche im Sekretariat eingehen, erhalten einen Posteingangsstempel und werden in den Postumlauf gegeben. Nachdem sie wieder im Sekretariat eingegangen sind, wird geprüft, ob alle umsatzsteuerrelevanten Angaben auf der Rechnung enthalten sind. Das sind:

- Vollständiger Name und vollständige Adresse des leistenden Unternehmens und des Leistungsempfängers
- Steuernummer oder Umsatzsteuer- Identifikationsnummer des leistenden Unternehmens
- Ausstellungsdatum der Rechnung
- Fortlaufende Rechnungsnummer
- Menge und Art der gelieferten Gegenstände oder Umfang und Art der Leistung
- Zeitpunkt der Lieferung oder Leistung
- Das nach Steuersätzen und einzelnen Steuerbefreiungen aufgeschlüsselte Entgelt für die Lieferung oder Leistung
- Den Steuersatz und den Steuerbetrag oder einen Hinweis auf eventuelle Steuerbefreiungen
- Im Voraus vereinbarte Entgeltminderungen (z.B.Skonti, Boni, ...).⁸⁰

Fehlen Angaben, wird die Rechnung mit dem Vermerk, welche Angaben fehlen an den Lieferanten zurückgeschickt. Sind alle Angaben ordnungsgemäß enthalten, wird die Rechnung in das Eingangsrechnungsbuch eingetragen und erhält eine fortlaufende Nummer. Danach wird sie an die Finanzbuchhaltung weitergeleitet. Dort

⁷⁹ Siehe Anhang 5

⁸⁰ Vgl Umsatzsteuergesetz (UStG) i. d. F. des Gesetzes vom 08.05.2012 § 14

wird sie dann mit dem Lieferschein verglichen und es erfolgt die Kontierung und Verbuchung. Es erfolgt die Stempelung mit dem Vermerk: „Gebucht am:“ und dem Datum der Verbuchung. Sollten bei der Prüfung der Rechnung Abweichungen zum Lieferschein auftreten oder gibt es Unklarheiten, ist mit dem zuständigen Bauleiter Rücksprache zu halten. Danach wird die Rechnung überwiesen und erhält einen Stempel: „Überwiesen am:“ und dem Datum der Überweisung. Zum Schluss wird die Rechnung kopiert. Die Kopie inklusive dem Lieferschein wird der Betriebsbuchhaltung übergeben, welche diese in das Baustellenprogramm eingibt und in der Bauakte abheftet. Das Original wird alphabetisch sortiert in der Finanzbuchhaltung abgeheftet.

Nachunternehmerrechnungen

Nachunternehmerrechnungen werden ähnlich behandelt wie Materialrechnungen. Sie erhalten ebenfalls einen Eingangsstempel und durchlaufen den Postumlauf. Auch die oben genannten steuerrechtlichen Angaben müssen enthalten sein. Da es sich bei Nachunternehmern in unserem Unternehmen um Handwerksbetriebe handelt, ist darauf zu achten, dass die Rechnungen ohne Umsatzsteuer gestellt sind, wenn es sich um Bauleistungen handelt⁸¹. Es muss auf der Rechnung vermerkt sein, dass der Auftraggeber gemäß §13b UStG Schuldner der Umsatzsteuer ist. Wenn dies der Fall ist, wird die Rechnung genauso wie Materialrechnungen in das Eingangsrechnungsbuch eingetragen und wird an die Finanzbuchhaltung weitergeleitet. Dort wird überprüft, ob alle vertraglichen Zahlungsvereinbarungen eingehalten wurden (z.B: Skonto, Zahlungsfrist etc.). Inhaltlich überprüft werden Nachunternehmerrechnungen von dem zuständigen Bauleiter. Dies bedeutet, dass die Rechnung zur Prüfung an den Bauleiter weitergeleitet wird. Dieser unterschreibt die Rechnung, wenn alle Angaben stimmen und gibt sie wieder zurück an die Finanzbuchhaltung. Danach wird genauso verfahren wie mit den Materialrechnungen.“⁸²

5.6.2 Kundenbezogene Prozesse

In diesem Abschnitt wird erläutert, in welcher Form die Kundenanforderungen ermittelt werden. Darüber hinaus werden Anforderungen an das Produkt geplant, welche über die Kundenwünsche hinausgehen, jedoch zur späteren Nutzung notwendig sind. Auch gesetzliche und behördliche Anforderungen müssen beachtet und geplant werden.

⁸¹ Vgl Umsatzsteuergesetz (UStG) i. d. F. des Gesetzes vom 08.05.2012 § 13b

⁸² Siehe Anhang 6

In der Konzeption des Qualitätsmanagementhandbuchs wurde dies so formuliert:

„Bereits bei der Bearbeitung von Anfragen, Aufträgen und Angeboten ermitteln wir die Kundenanforderungen. Dabei achten wir auf die individuellen Wünsche des Kunden. Darüber hinaus ermitteln wir eigene Anforderungen, welche notwendig sind, damit die geplante Nutzung möglich ist. Dies erfolgt in Übereinstimmung mit den gesetzlichen und behördlichen Anforderungen.“⁸³

Die vorher festgestellten Anforderungen müssen nachfolgend bewertet werden. Dies geschieht in der Bau Dresden-Gruna GmbH in terminlicher, fachlicher und personeller Hinsicht bereits beim Eingang der Kundenanfrage durch den Geschäftsführer. Bei der Angebotserarbeitung durch die Kalkulation erhält jedes Angebot eine fortlaufende Nummer, damit auch dort die Identifikation eindeutig ist. Verantwortlich für die Unterzeichnung des Vertrages ist der Geschäftsführer.

Formuliert für die Konzeption wurde dies so:

„Bevor ein Vertragsverhältnis mit dem Kunden zustande kommt, werden alle Anforderungen von uns geprüft und bewertet. Dies beinhaltet die Prüfung, ob bei dem Eingang der Kundenanfrage alle notwendigen Unterlagen vorliegen und ob die Baumaßnahme personell, terminlich und fachlich möglich ist. Es ist Aufgabe der Geschäftsführung, diese Prüfung durchzuführen. Nach einer positiven Bewertung wird die Anfrage an die Kalkulation weitergeleitet, welche diese dann bearbeitet. Jedes Angebot erhält dabei eine fortlaufende Nummer zur eindeutigen Identifikation bei eventuellen Rückfragen und zum Abgleich mit dem eingehenden Auftrag bzw. Vertrag. Bei Eingang eines Vertrages wird dieser auf Vollständigkeit und Übereinstimmung mit dem Angebot überprüft. Abweichungen müssen vor der Unterzeichnung mit dem Auftraggeber geklärt werden. Die Unterzeichnung des Vertrages erfolgt nur durch den Geschäftsführer der Bau Dresden-Gruna GmbH oder durch seine Vertretung.“⁸⁴

Verantwortlich für die Kommunikation mit dem Kunden sind alle Mitarbeiter der Bau Dresden-Gruna GmbH, welche mit den Kunden in Kontakt stehen. Für die Ermittlung der Zufriedenheit des Kunden dient das Formblatt FB 5/03, welches bereits in Kapitel 5.4.2 erläutert wurde.

Dies wurde so auch in dem Qualitätsmanagementhandbuch beschrieben:

„Alle Mitarbeiter, welche Kontakt zu unseren Kunden haben, sind verantwortlich für die Kommunikation mit diesen. Um nach Abschluss der Baumaßnahme die Zufriedenheit des Kunden festzustellen, dient das Formblatt FB 5/03 „Kundenbefragung“.“⁸⁵

⁸³ Siehe Anhang 1

⁸⁴ Siehe Anhang 1

⁸⁵ Siehe Anhang 1

5.6.3 Entwicklung

Wie bereits in Kapitel 5.3.2.1 beschrieben, ist der Abschnitt 7.3 der DIN EN ISO 9001:2008 in der Bau Dresden-Gruna GmbH ausgegliedert. Hier erfolgt in dem Qualitätsmanagementhandbuch nur eine kurze Erläuterung diesbezüglich.

5.6.4 Beschaffung

In diesem Abschnitt wird der Beschaffungsprozess erläutert. Wichtig ist hierbei auch, dass zum Ausdruck kommt, dass das Unternehmen auf die Qualität der Waren und in dem vorliegenden Fall der Nachunternehmerleistungen achtet. Dazu dient sowohl die Verfahrensanweisung VA 7/02: „Beschaffung“ als auch die Formblätter FB 7/01: „Lieferantenbewertung“ und FB 7/02: „Nachunternehmerbewertung“, welche in Kapitel 5.6.1 dieser Arbeit ausführlich beschrieben sind.

Der Qualitätsmanagementhandbuchtext muss das Qualitätsbewusstsein des Unternehmens in dieser Hinsicht widerspiegeln. Dies wurde wie folgt umgesetzt:

„Um die Qualität in unserem Bauprozess sicherzustellen, legen wir Wert darauf, dass unsere Nachunternehmer und Baustoffe auch eine entsprechende Qualität aufweisen. Dafür ist wichtig, eine geeignete Auswahl und Beurteilung der Lieferanten und Nachunternehmer vorzunehmen. In der Verfahrensanweisung VA 7/02 „Beschaffung“ wird der Prozess der Beschaffung beschrieben. Des Weiteren dienen die Formblätter FB 7/01 „Lieferantenbewertung“ und FB 7/02 „Nachunternehmerbewertung“ zur einheitlichen Bewertung dieser. Diese Bewertungen werden gesammelt und können jederzeit von unseren Mitarbeitern eingesehen werden.“⁸⁶

In dem Abschnitt „Beschaffungsangaben“ müssen Anweisungen gegeben werden, welche Bestandteile die Bestellunterlagen aufweisen müssen. Der Bedarf an Materialien oder Nachunternehmerleistungen wird durch die Kalkulation ermittelt. Die Beschaffung selbst ist Aufgabe des Bauleiters.

Für die Konzeption wurde dies folgendermaßen beschrieben:

„In den Beschaffungsunterlagen müssen die Forderungen an den Lieferanten klar beschrieben werden. In einer Bestellung müssen beide Anschriften, die Artikelnummern, der genaue Liefertermin, die genaue Bezeichnung der Artikel, der Einzelpreis, die Anzahl der Materialien, der Gesamtpreis, die Unterschrift des Auftraggebers sowie das Datum der Bestellung vorhanden sein⁸⁷. Der Bestellbedarf wird von der Kalkulation ermittelt. Die Bestellung wird dann durch den zuständigen Bauleiter ausgelöst. Bei Eingang der Bestellung auf der Baustelle überprüft der

⁸⁶ Siehe Anhang 1

⁸⁷ Vgl. REIMANN, 2011, S. 95

Bauleiter oder der Polier diese auf Vollständigkeit und Unversehrtheit. Mit seiner Unterschrift auf dem Lieferschein bestätigt er dies. Danach erfolgt die Verteilung auf der Baustelle.

Der Bedarf an Nachunternehmerleistungen wird ebenfalls von der Kalkulation ermittelt. Die Anfrage zur Angebotserstellung erfolgt durch die Kalkulation oder den Bauleiter. Deren Angebot wird dann von der Geschäftsleitung und dem Bauleiter geprüft und bei Annahme des Angebotes der Bauvertrag erstellt und vom Geschäftsführer unterzeichnet.⁸⁸

In dem nächsten Teilabschnitt werden Hinweise zur Verifizierung der Produkte gegeben. Verifizierung bedeutet, dass geprüft wird, ob die erhaltenen Waren den Anforderungen entsprechen. In diesem Fall erfolgt das durch die Wareneingangsprüfung, für die der Bauleiter oder Polier zuständig ist. Um zu kennzeichnen, dass die Ware den Anforderungen bzw. der Bestellung entspricht, unterzeichnet der Verantwortliche den Lieferschein.

Dies wird in der Konzeption des Qualitätsmanagementhandbuchs so beschrieben:

„Die Verifizierung der beschafften Produkte erfolgt, wie bereits in Kapitel 7.4.2 beschrieben, durch die Wareneingangsprüfung. Dabei werden der Lieferschein und die Bestellung mit der gelieferten Ware abgeglichen. Durch die Unterschrift auf dem Lieferschein wird gekennzeichnet, dass die Lieferung erfolgreich durchgeführt wurde.“⁸⁹

5.6.5 Produktion- und Dienstleistungserbringung

In diesem Abschnitt wird die Lenkung der Wertschöpfungsprozesse beschrieben. In der Bau Dresden-Gruna GmbH ist der Bauprozess der Wertschöpfungsprozess. Die Verantwortung der Lenkung dieses liegt bei dem zuständigen Bauleiter. Eine genaue Beschreibung erfolgt in der Verfahrensanweisung VA 7/01: „Bauprozesslenkung“, welche in Kapitel 5.6.1 dieser Arbeit ausführlich beschrieben ist.

In der Konzeption wird noch einmal ein kurzer Überblick über den Prozess gegeben und auf Formblätter und Verfahrensanweisungen hingewiesen:

„Die Lenkung des Bauprozesses erfolgt durch den zuständigen Bauleiter. Die Vorgehensweise ist in der Verfahrensanweisung VA 7/01 „Bauprozesslenkung“ beschrieben. Der Bauleiter überprüft, ob die Anforderungen an die Baumaßnahme erfüllt werden. Die Wareneingangsprüfung ist bereits in den vorherigen Kapiteln erläutert. Zwischenprüfungen des Bauprozesses werden durch Teilabnahmen

⁸⁸ Siehe Anhang 1

⁸⁹ Siehe Anhang 1

gewährleistet. Nach Abschluss der Arbeiten findet eine Abnahme mit dem Auftraggeber statt.

Werden bei der Abnahme Mängel festgestellt, müssen diese auf dem Abnahmeprotokoll vermerkt werden (Formblatt FB 7/03 „Abnahmebescheinigung“) und gemäß der Verfahrensanweisung VA 5/01 „Umgang mit Mängelanzeigen“ bearbeitet werden.⁹⁰

Als nächstes folgt die Validierung des Produktes. Die Validierung erfolgt erst am fertigen Produkt und prüft, ob es für die geplante Nutzung geeignet ist. Viele Mängel an Bauwerken kommen erst nach der Inbetriebnahme dieser zum Vorschein. Aus diesem Grund wird in der Konzeption auf die Verfahrensanweisung VA 5/01: „Umgang mit Mängelanzeigen“ verwiesen, auf welche bereits in Kapitel 5.4.2 eingegangen wurde.

Um die Anforderungen an die Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit in der Bau Dresden-Gruna GmbH zu erfüllen, enthält dieser Abschnitt Angaben diesbezüglich. Alle baustellenbezogenen Unterlagen werden mit der jeweiligen Kostenstelle versehen, damit sie eindeutig zuordenbar sind.

Die Formulierung für das Qualitätsmanagementhandbuch wurde dementsprechend erarbeitet:

„Ziel der Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit ist es, dass alle Unterlagen eindeutig den Baustellen zugeordnet werden können. Es müssen Verwechslungen ausgeschlossen werden und die Rückverfolgbarkeit muss gewährleistet werden. Aus diesem Grund erhält jede Baustelle eine eigene Kostenstelle, welche auf allen Unterlagen notiert wird. Bei der Bestellung von Produkten und Nachunternehmern wird die jeweilige Baustellenbezeichnung (Straße o.ä.) angegeben. Diese muss auf allen Unterlagen angegeben sein. Bei Unklarheiten sind die Bauleiter zu befragen.“⁹¹

Der nächste Abschnitt beinhaltet das Eigentum des Kunden. Da sich das Eigentum des Kunden in dem Produktionsprozess der Bau Dresden-Gruna GmbH nur auf Zeichnungen und Leistungsbeschreibungen beschränkt und davon meist eine Kopie angefertigt wird, ist es hier nicht nötig, Anweisungen zu geben.

In dem nächsten Abschnitt müssen Erläuterungen zur Produkterhaltung getroffen werden. Dies bezieht sich zum einen auf die gelieferten Baustoffe und zum anderen auf das Bauwerk selbst. Der Bauleiter trägt die Verantwortung, dass beides geschützt ist vor Einflüssen, die das Produkt oder das Bauwerk beschädigen könnten. Beim Transport von Baustoffen aus dem Lager ist der Lagerverwalter dafür zuständig, dass diese entsprechend gesichert sind, so dass sie ohne Beschädigungen auf der Baustelle ankommen.

Für die Konzeption wurde dafür folgende Formulierung erstellt:

⁹⁰ Siehe Anhang 3

⁹¹ Siehe Anhang 1

„Die Produkte, welche für den Bauprozess benötigt werden, werden in der Regel direkt auf die Baustelle geliefert wenn sie benötigt werden. Nachdem sie dort in Empfang genommen wurden, werden sie gleich zur Verarbeitung weitergeleitet. Anderenfalls werden die Baustoffe in unser Lager geliefert. Dort werden sie fachgerecht gelagert. Kommt es zur Auslieferung auf eine Baustelle, wird mithilfe von Paletten o.ä. dafür gesorgt, dass die Ware sicher transportiert werden kann. Zuständig dafür ist die Lagerverwaltung. Sollten Baustoffe nicht sofort auf der Baustelle verarbeitet werden können, werden sie sicher aufbewahrt. Zuständig dafür ist der Bauleiter bzw. der Polier. Auch das Bauwerk selbst muss während der Bauphase und bis zur Übergabe an den Kunden geschützt werden. Auch dafür trägt der Bauleiter die Verantwortung.“⁹²

In dem letzten Abschnitt der Produktrealisierung fordert die Norm Ausführungen bezüglich der Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln. In der Bau Dresden-Gruna GmbH wird dies durch Fremdfirmen übernommen. Aus diesem Grund erfolgt in dem Qualitätsmanagementhandbuch nur eine kurze, dementsprechende Formulierung.⁹³

5.7 Umsetzung des Normabschnittes 8 „Messung, Analyse und Verbesserung“

In diesem Kapitel der Norm wird gefordert, dass das Unternehmen die Übereinstimmung der Produktergebnisse mit den Produkthanforderungen überwacht, misst, analysiert und verbessert. Das gleiche gilt für die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems. Weitere Erläuterungen zu diesen Punkten befinden sich in den nachfolgenden Abschnitten.

In dem nächsten Abschnitt wird die Überwachung und Messung geregelt. Der erste Bestandteil dieses Kapitels ist die Kundenzufriedenheit. Die Überwachung und Messung erfolgt, wie bereits in Kapitel 5.4.2 beschrieben, durch das Formblatt FB 5/03: „Kundenbefragung“. Es erfolgt eine Auswertung der zurückgesendeten Kundenbefragungen, welche in die Managementbewertung aufgenommen wird. Anhand des Auswertungsergebnisses lassen sich Rückschlüsse auf das Qualitätsmanagementsystem ziehen. Für die Konzeption des Qualitätsmanagementsystems wurde dies so formuliert:

„Um die Leistung des Qualitätsmanagementsystems bewerten zu können, wird die Kundenzufriedenheit ermittelt. Dafür wird das Formblatt FB 5/03 „Kundenbefragung“

⁹² Siehe Anhang 1

⁹³ Siehe Anhang 1

genutzt. Die Ergebnisse dieser Befragung werden in die Managementbewertung einbezogen.⁹⁴

Der nächste Bestandteil der Überwachung und Messung ist das interne Audit. In der Literatur gibt es verschiedene Auffassungen bzw. Einteilungen von Auditarten. SCHMITT und PFEIFER gliedern das Audit beispielsweise in interne und externe Audits sowie System-, Verfahrens- und Produktaudit⁹⁵. GIETL und LOBINGER unterscheiden ebenfalls in interne und externe Audits, jedoch auch in System-, Verfahrens-, Prozess- und Produktaudit.⁹⁶ Nachfolgend sollen die Auditarten nach GIETL und LOBINGER erläutert werden.

Die erste Unterscheidung erfolgt in interne und externe Audits. Das interne Audit wird auch „First-Party-Audit“ bzw. „Erstparteienaudit“ genannt. Dieses wird von der Organisation selbst oder im Namen der Organisation für innerbetriebliche Zwecke durchgeführt. An einem internen Audit ist nur eine Partei beteiligt, die Organisation selbst. Das Verfahren richtet sich nach den jeweiligen Normanforderungen. Sie dienen in erster Linie zur Bewertung des eigenen Qualitätsmanagementsystems.⁹⁷

Das externe Audit unterteilt sich in „Second-Party-Audits“ bzw. „Zweitparteienaudits“ und in „Third-Party-Audits“ bzw. „Drittparteienaudits“. „Second-Party-Audits“ sind in der Regel Lieferantenaudits. Das bedeutet, dass die Qualität der Lieferanten bewertet wird. Hier sind zwei Parteien an dem Audit beteiligt, der Lieferant und der Kunde, welcher diesen bewertet.⁹⁸

Das „Third-Party-Audit“ ist das Zertifizierungsaudit. Hier führt eine akkreditierte Zertifizierungsstelle als unabhängiger Dritter das Audit durch. Diese agiert stellvertretend für den Kunden. Es sind also drei Parteien beteiligt, die Organisation, der Kunde und die Zertifizierungsstelle. Hauptziel ist hier für die Organisation das Qualitätszertifikat zu erhalten bzw. zu aktualisieren.⁹⁹

Die zweite Unterscheidung erfolgt in System-, Verfahrens-, Prozess- und Produktaudit. Als Qualitätsaudit überprüft das Systemaudit die Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems. Die Grundlage dafür bieten die jeweiligen Normen. Geprüft wird die Einhaltung der jeweiligen Anforderungen, z.B. Qualitätsmanagementhandbücher, Verfahrensanweisungen oder Formblätter. Ein Systemaudit kann auch zur Ermittlung von Schwachstellen und daraus resultierenden Verbesserungspotenzialen dienen.¹⁰⁰

Das Verfahrensaudit bildet eine weitere Form des Audits. Der Unterschied zu dem Systemaudit besteht darin, dass das Verfahrensaudit kein komplettes

⁹⁴ Siehe Anhang 1

⁹⁵ Vgl. SCHMITT, PFEIFER, 2010, S. 301 ff.

⁹⁶ Vgl. GIETL, LOBINGER, 2012, S. 10 ff.

⁹⁷ Vgl. GIETL, LOBINGER, 2012, S. 10 f.

⁹⁸ Vgl. GIETL, LOBINGER, 2012, S. 11 f.

⁹⁹ Vgl. GIETL, LOBINGER, 2012, S. 13

¹⁰⁰ Vgl. GIETL, LOBINGER, 2012, S. 14 f.

Qualitätsmanagementsystem bewertet, sondern nur einzelne Aspekte dieses beleuchtet werden. Dies ermöglicht die tiefgründigere Betrachtung der einzelnen Verfahren. Diese Art von Audits wird durchgeführt, wenn Probleme bei Verfahren auftreten, wenn Maßnahmen zur Verbesserung für einzelne Verfahren ermittelt werden sollen oder um Verfahren zu standardisieren.¹⁰¹

Die nächste Form des Audits ist das Prozessaudit. Dieses wird angewendet, um mögliche Schwachstellen innerhalb von Prozessen oder Arbeitsfolgen zu erkennen. Dabei werden in erster Linie die Tätigkeiten und Ergebnisse eines Prozesses untersucht. So soll herausgefunden werden, ob die Tätigkeiten sinnvoll sind und zum gewünschten Ergebnis führen. Der Unterschied zu dem Verfahrensaudit besteht darin, dass das Prozessaudit sich vorrangig auf die Sinnhaftigkeit und Vollständigkeit eines Prozesses bezieht, während das Verfahrensaudit danach fragt, wie die Qualifizierung vorgenommen wurde.¹⁰²

Mithilfe des Produktaudits soll überprüft werden, ob die Anforderungen, welche an das Produkt gestellt werden, eingehalten werden. Dieses Audit kann sowohl nach der Fertigstellung des Produkts, jedoch vor der Übergabe an den Kunden stattfinden oder schon während des Realisierungsprozesses. Letzteres bietet den Vorteil, dass Fehler schon während der Herstellung bzw. Dienstleistungserbringung erkannt und behoben werden können.¹⁰³

In diesem Abschnitt wird das interne Systemaudit gefordert. In der Konzeption für das Qualitätsmanagementsystem muss somit eine Anweisung für die Durchführung des internen Audits gegeben werden. Neben dem Text für das Qualitätsmanagementhandbuch, welcher wie folgt erstellt wurde:

„Mittels interner Audits soll überprüft werden, ob das Qualitätsmanagementsystems den Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2008 entspricht und ob es wirksam verwirklicht und aufrechterhalten wird. Interne Audits werden regelmäßig einmal im Jahr durchgeführt. Die Durchführung des Audits erfolgt durch den Qualitätsmanagementbeauftragten des Unternehmens in Abstimmung mit der Geschäftsleitung. Die Ergebnisse des Audits werden in einem Auditbericht zusammengefasst und bei Abweichungen zu den Anforderungen werden Korrekturmaßnahmen von den zuständigen Bereichsleitern vorgenommen. Das diese Korrekturmaßnahmen ergriffen werden, muss dokumentiert werden. Weitergehende Hinweise finden sich in der Verfahrensanweisung VA 8/01 „Interne Qualitätsaudits“.“¹⁰⁴,

wurde die Verfahrensanweisung VA 8/01: „Interne Qualitätsaudits“ verfasst. Die Beschreibung des Prozesses wurde folgendermaßen vorgenommen:

¹⁰¹ Vgl. GIETL, LOBINGER, 2012, S. 15

¹⁰² Vgl. GIETL, LOBINGER, 2012, S. 17 ff.

¹⁰³ Vgl. GIETL, LOBINGER, 2012, S. 23 ff.

¹⁰⁴ Siehe Anhang 1

„Interne Audits werden mindestens einmal jährlich im gesamten Unternehmen durchgeführt. Geplant werden sie von der Geschäftsleitung und dem Qualitätsmanagementbeauftragten. Zur Durchführung werden Fragelisten von dem Qualitätsmanagementbeauftragtem in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer erarbeitet. Diese werden durch den Auditor in dem jeweiligen Bereich geprüft. Der Auditor darf nicht selber dem Bereich angehören, welcher geprüft wird. Die Mitarbeiter sind verpflichtet, dem Auditor alle erforderlichen Informationen zu geben. Die Ergebnisse der Befragung werden von dem Auditor protokolliert. Die Ergebnisse des Audits werden von dem Auditor in einem Bericht erläutert. Wenn Abweichungen zu den Anforderungen vorhanden sind, werden diese in dem Bericht benannt und Maßnahmen zur Behebung der Abweichungen erklärt. In Absprache mit dem Geschäftsführer werden Korrekturmaßnahmen erarbeitet und ebenfalls in den Bericht aufgenommen. Um diese durchzuführen gibt der Auditor dem geprüften Bereich einen Zeitraum vor. Die Wirksamkeit dieser Korrekturmaßnahmen wird von dem Auditor überprüft.

Aus den vorliegenden Mängelanzeigen und den Kundenbefragungen kann für den auditierten Bereich die Kundenzufriedenheit bewertet werden. Auch dies ist in den Auditbericht aufzunehmen.

Bei schwerwiegenden Abweichungen von den Anforderungen kann ein Nachaudit durchgeführt werden, in dem die Korrekturmaßnahmen überprüft werden. Dieses muss jedoch ebenfalls von der Geschäftsleitung genehmigt werden.“¹⁰⁵

Zur Überwachung der Prozesse wird vor allem die Kundenzufriedenheit ausgewertet, da sie direkt auf den Wertschöpfungsprozess bezogen ist. Auch die Fehler bzw. Mängel werden erfasst und ausgewertet. Für die Konzeption des Qualitätsmanagementhandbuchs wurde folgender Text erarbeitet:

„Um die Prozesse auswerten zu können, werden verschiedene Faktoren berücksichtigt. Vor allem die Kundenzufriedenheit gibt Aufschluss darüber, ob die Prozesse wirksam sind und zur gewünschten Qualität führen. Dafür werden regelmäßig die Kundenbefragungen ausgewertet. Des Weiteren werden aufgetretene Fehler erfasst und in regelmäßigen Abständen ausgewertet. Es müssen Ursachen für Abweichungen zu den Anforderungen herausgefunden werden und mit den jeweiligen Verantwortlichen Lösungen erarbeitet werden.“¹⁰⁶

Die Überwachung und Messung des Bauprozesses ist Aufgabe des Bauleiters. Die Dokumentation dieses Abschnittes wurde wie folgt erstellt:

„Die Überwachung des Bauprozesses ist vorrangig Aufgabe des Bauleiters. Jedoch sind alle beteiligten Mitarbeiter verpflichtet, festgestellte Fehler unverzüglich dem Bauleiter oder Vorgesetztem mitzuteilen. Es müssen sofort nach Bekanntwerden der

¹⁰⁵ Siehe Anhang 7

¹⁰⁶ Siehe Anhang 1

Fehler Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Sind die Abweichungen so schwerwiegend, dass die Erfüllung der Anforderungen nicht mehr gegeben ist, muss dies unverzüglich dem Auftraggeber mitgeteilt werden. Dies erfolgt mittels einer Baubehinderungsanzeige oder Anmelden von Bedenken. Dafür sind die Formblätter FB 8/01 „Baubehinderungsanzeige“ und FB 8/02 „Anmelden von Bedenken“. Um die Fehler bei der nächsten Bauausführung zu vermeiden, müssen die Ursachen gefunden und dem Qualitätsmanagementbeauftragtem mitgeteilt werden.“¹⁰⁷

Erläuterungen und Anweisungen zum Umgang mit fehlerhaften Produkten wurden für das Qualitätsmanagementhandbuch folgendermaßen erstellt:

„Fehler werden in drei Kategorien eingeteilt: kritische Fehler, Hauptfehler und Nebenfehler. Kritische Fehler sind Fehler, welche die Sicherheit des Kunden gefährden. Hauptfehler beeinträchtigen die Funktionsfähigkeit des Produkts. Nebenfehler sind unwesentliche Beeinträchtigungen.“¹⁰⁸

Treten Fehler auf, müssen diese erfasst und Ursachen gefunden werden. Egal um welche Art von Fehlern es sich handelt, sie müssen sofort nach Bekanntwerden behoben werden. Treten kritische Fehler auf, müssen sofort Maßnahmen ergriffen werden, um den unbeabsichtigten Gebrauch zu verhindern (z.B. Absperrungen). Die Fehler werden dem Qualitätsmanagementbeauftragtem zur Erfassung und späteren Auswertung mitgeteilt.“¹⁰⁹

In dem nächsten Abschnitt müssen Anweisungen zu der Datenanalyse für die Kundenzufriedenheit, die Produkthanforderungen, die Prozess- und Produkteigenschaften und die Lieferanten gegeben werden. In dem Text für das Handbuch wurde dies so umgesetzt:

„Die Datenanalyse erfolgt für die Kundenzufriedenheit, die Produkthanforderungen, Prozess- und Produkteigenschaften und Lieferanten“¹¹⁰.

Genutzt werden für die Analyse die Kundenbefragungen, die Lieferanten- und Nachunternehmerbewertungen, die erfassten Fehler und die Auswertungen der internen Audits. Diese werden ausgewertet und es wird in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und den jeweiligen Verantwortlichen Korrekturmaßnahmen zur Verbesserung gefunden.“¹¹¹

Der letzte Abschnitt der Norm ist die Verbesserung. Diese unterteilt sich in „ständige Verbesserung“, „Korrekturmaßnahmen“ und „Vorbeugungsmaßnahmen“. Nach der Analyse der vorangegangenen Daten, müssen nun, je nach Ergebnis, Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden. Diese Maßnahmen müssen dazu

¹⁰⁷ Siehe Anhang 1

¹⁰⁸ Vgl. REIMANN, 2011, S. 160

¹⁰⁹ Siehe Anhang 1

¹¹⁰ Vgl. REIMANN; 2011, S. 168

¹¹¹ Siehe Anhang 1

dienen, dass die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele des Unternehmens erfüllt werden.

Sind in den Prozessen Fehler aufgetreten, müssen diese durch Korrekturmaßnahmen behoben werden.

Um Fehler möglichst gänzlich zu vermeiden, müssen Vorbeugungsmaßnahmen getroffen werden, falls zu erkennen ist, dass sich während eines Prozesses Fehler ergeben könnten.

6. Schlussbemerkungen und Ausblick

In Kapitel fünf dieser Arbeit wurde die Umsetzung der Konzeption eines Qualitätsmanagementsystems erläutert. Abschließend ist zu sagen, dass es für jedes Unternehmen von hohem Nutzen ist, seine Prozesse zu planen, da so Unklarheiten bezüglich des Prozessablaufes geklärt werden können. Außerdem sind Verantwortlichkeiten festgelegt und dies ermöglicht jedem Mitarbeiter der Bau Dresden-Gruna GmbH, eine Selbstorientierung in dem Unternehmen.

Eine hohe Bedeutung spielt in der Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems die Kundenzufriedenheit. Wie in der DIN EN ISO 9001:2008 gefordert, müssen alle Mitarbeiter verstehen, wie wichtig diese für das Unternehmen ist und entsprechend Einfluss auf diese nehmen. Wenn alle Mitarbeiter dies verstehen und alles dafür tun, dass eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht wird, ist das für das Unternehmen langfristig umsatzfördernd, da die Kunden so immer wieder kommen oder das Unternehmen weiterempfehlen.

Durch die Analyse und Dokumentation der Prozesse in der Bau Dresden-Gruna GmbH wurde eine einheitliche Struktur und Transparenz geschaffen. Dies ist sowohl für die eigenen Mitarbeiter als auch für die Kunden der Bau Dresden-Gruna GmbH von Vorteil, da diese durch das Qualitätsmanagementhandbuch sofort einen Überblick über das Unternehmen erhalten.

Im Zuge der Umsetzung der Konzeption des Qualitätsmanagementsystems, wurde darauf geachtet, dass nicht jedes kleine Detail beschrieben wurde, damit die Mitarbeiter sich nicht eingeschränkt in der Ausführung ihrer Tätigkeit fühlen. Die Dokumentation und Anweisungen sollten möglichst kurz gehalten werden und klar formuliert werden, damit jeder Mitarbeiter möglichst schnell erkennt, was die jeweilige Anweisung beinhaltet. Bei der Einführung des Qualitätsmanagementsystems sollten die Mitarbeiter in die Planung einbezogen werden, in dem sie dazu angehalten werden, Verbesserungsvorschläge für Prozessbeschreibungen und –anweisungen zu geben. Da die Mitarbeiter diese Prozesse täglich selbst durchführen, verstehen sie am besten, an welcher Stelle eventuell Fehler auftreten könnten und wie der Prozess am effizientesten durchgeführt werden kann. Diese Einbeziehung schafft Mitarbeiterzufriedenheit, welche für das Unternehmen enorm wichtig ist, denn mit zufriedenen Mitarbeitern lässt sich auch die Produktivität steigern.

Durch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems wird eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 ermöglicht, welche jedoch nur von ausgewählten Zertifizierungsgesellschaften durchgeführt werden kann. Entscheidet man sich für diesen Schritt, kann das als Werbung des Unternehmens genutzt werden. Jeder

Kunde, welcher auf der Suche nach einem Unternehmen für seine Baumaßnahme ist, würde sofort sehen, dass das Unternehmen sich von anderen abhebt.

Sollte es zu einer Einführung des Qualitätsmanagementsystems kommen, muss jedoch bedacht werden, dass dies einen Mehraufwand an Arbeit bedeutet. Zum einen nimmt die Einführung des Qualitätsmanagementsystems Zeit in Anspruch, jedoch wird auch nach der Einführung ständig Zeit benötigt, um das System aufrechtzuerhalten. Wie in dieser Arbeit beschrieben, muss eine ständige Verbesserung und Überprüfung erfolgen.

Sollte eine Zertifizierung angestrebt werden, muss beachtet werden, dass diese zwischen 2000€ und 7000€ kostet¹¹²

Es ist zu erkennen, dass die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems sowohl Vorteile als auch Nachteile mit sich bringt. Diese müssen bei der Entscheidung, ob eine Einführung der Konzeption erfolgen soll, berücksichtigt werden.

Für die Zukunft ist wichtig, dass die in dieser Arbeit angefertigte Konzeption des Qualitätsmanagementsystems bei einer Einführung dieser umgesetzt und auch von allen Mitarbeitern akzeptiert werden muss. Nachdem das System verwirklicht wurde, muss geprüft werden, ob diese Konzeption so aufrechterhalten werden kann oder ob Überarbeitungen notwendig sind. Die Wirksamkeit der Konzeption kann erst mit der Einführung überprüft werden.

¹¹² Online: GROSSER, 2011, S. 5

Literaturverzeichnis

BELLABARBA, Julia; KUCH, Christine: Qualitätsmanagement jenseits von Checklisten. 1. Auflage, 2009

BENES, Georg M. E.; GROH, Peter E.: Grundlagen des Qualitätsmanagements. 1. Auflage, 2011

BRAUER, Dr.-Ing. Jörg-Peter; KAMISKE, Prof. Dr.-Ing. Gerd F. [Hrsg.]: DIN EN ISO 9000:2000 ff. umsetzen. 5. Auflage, 2009

DIN 66 001

Sinnbilder und ihre Anwendung; Dezember 1983

DIN EN ISO 19011:2011-12

Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen (ISO 19011:2011); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 19011:2011

DIN EN ISO 9000:2005-12

Qualitätsmanagementsysteme- Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2005); Dreisprachige Fassung EN ISO 9000:2005

DIN EN ISO 9001:2008-12

Qualitätsmanagementsysteme- Anforderungen (ISO 9001:2008); Dreisprachige Fassung EN ISO 9001:2008

DIN EN ISO 9004:2009-12

Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation- Ein Qualitätsmanagementansatz (ISO 9004:2009); Dreisprachige Fassung EN ISO 9004:2009

GIETL, Gerhard; LOBINGER, Werner: Leitfaden für Qualitätsauditoren. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage, 2012

<http://wi.uni->

[potsdam.de/hp.nsf/0/580cff973d48357dc12575590053bf5c/\\$FILE/qualitaetsmanagement.pdf](http://potsdam.de/hp.nsf/0/580cff973d48357dc12575590053bf5c/$FILE/qualitaetsmanagement.pdf)

<http://www.qm-guru.de/wp-content/uploads/2011/06/DIN-EN-ISO-9001-Zertifizierung.pdf>

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/organigramm/organigramm.htm>

https://www.bgw-online.de/quintas/generator/Inhalt/Extranet/quintas/Navigation__links/02-DAS-FACHPORTAL/quintas-umsetzen/Praxishilfen/Prozessbeschreibung.html

REIMANN, Grit: Erfolgreiches Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001:2008. 1. Auflage, 2011

SCHMITT, Robert; PFEIFER, Tilo: Qualitätsmanagement. 4., vollständig überarbeitete Auflage, 2010

Anhangverzeichnis

- Anhang 1:** Qualitätsmanagementhandbuch
- Anhang 2:** Verfahrensanweisung VA 4/01: Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen
- Anhang 3:** Verfahrensanweisung VA 5/01: Umgang mit Mängelanzeigen
- Anhang 4:** Verfahrensanweisung VA 7/01: Bauprozesslenkung
- Anhang 5:** Verfahrensanweisung VA 7/02: Beschaffung
- Anhang 6:** Verfahrensanweisung VA 7/03: Eingangsrechnungsdurchlauf
- Anhang 7:** Verfahrensanweisung VA 8/01: Interne Qualitätsaudits
- Anhang 8:** Formblatt FB 5/01: Mängelbeseitigungsanzeige
- Anhang 9:** Formblatt FB 5/02: Zurückweisung Mängelanzeige
- Anhang 10:** Formblatt FB 5/03: Kundenbefragung
- Anhang 11:** Formblatt FB 7/01: Lieferantenbewertung
- Anhang 12:** Formblatt FB 7/02: Nachunternehmerbewertung
- Anhang 13:** Formblatt FB 7/03: Abnahmebescheinigung
- Anhang 14:** Formblatt FB 8/01: Baubehinderungsanzeige
- Anhang 15:** Formblatt FB 8/02: Anmelden von Bedenken
- Anhang 16:** Ehrenwörtliche Erklärung
- Anhang 17:** Thesen

Qualitätsmanagementhandbuch

Bau Dresden-Gruna GmbH

Rauensteinstraße 2

01237 Dresden

Ausgabe:

DIN EN ISO 9001:2008

Datum:

16.08.2012

Inhaltsverzeichnis

1. Verbindlichkeitserklärung und Genehmigung
2. Organigramm
3. Vorstellung des Unternehmens
4. Qualitätsmanagementsystem
 - 4.1 Allgemeine Anforderungen
 - 4.2 Dokumentationsanforderungen
 - 4.2.1 Allgemeines
 - 4.2.2 Qualitätsmanagementhandbuch
 - 4.2.3 Lenkung von Dokumenten
 - 4.2.4 Lenkung von Aufzeichnungen
5. Verantwortung der Leitung
 - 5.1 Selbstverpflichtung der Leitung
 - 5.2 Kundenorientierung
 - 5.3 Qualitätspolitik
 - 5.4 Planung
 - 5.4.1 Qualitätsziele
 - 5.4.2 Planung des Qualitätsmanagementsystems
 - 5.5 Verantwortung, Befugnis und Kommunikation
 - 5.5.1 Verantwortung und Befugnis
 - 5.5.2 Beauftragter der obersten Leitung
 - 5.5.3 Interne Kommunikation
 - 5.6 Managementbewertung
6. Management von Ressourcen
 - 6.1 Bereitstellung von Ressourcen
 - 6.2 Personelle Ressourcen
 - 6.3 Infrastruktur
 - 6.4 Arbeitsumgebung
7. Produktrealisierung
 - 7.1 Planung der Produktrealisierung
 - 7.2 Kundenbezogene Prozesse
 - 7.2.1 Ermittlung der Forderungen in Bezug auf das Produkt
 - 7.2.2 Bewertung der Forderungen in Bezug auf das Produkt
 - 7.2.3 Kommunikation mit dem Kunden
 - 7.3 Entwicklung
 - 7.4 Beschaffung

- 7.4.1 Beschaffungsprozess
- 7.4.2 Beschaffungsangaben
- 7.4.3 Verifizierung von beschafften Produkten
- 7.5 Produktion und Dienstleistungserbringung
 - 7.5.1 Lenkung der Produktion und der Dienstleistungserbringung
 - 7.5.2 Validierung der Prozesse zur Produktion und zur Dienstleistungserbringung
 - 7.5.3 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit
 - 7.5.4 Eigentum des Kunden
 - 7.5.5 Produkterhaltung
- 7.6 Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln
- 8. Messung, Analyse und Verbesserung
 - 8.1 Allgemeines
 - 8.2 Überwachung und Messung
 - 8.2.1 Kundenzufriedenheit
 - 8.2.2 Internes Audit
 - 8.2.3 Überwachung und Messung von Prozessen
 - 8.2.4 Überwachung und Messung des Produkts
 - 8.3 Lenkung fehlerhafter Produkte
 - 8.4 Datenanalyse
 - 8.5 Verbesserung
 - 8.5.1 Ständige Verbesserung
 - 8.5.2 Korrekturmaßnahmen
 - 8.5.3 Vorbeugungsmaßnahmen

1. Verbindlichkeitserklärung und Genehmigung

„Die Geschäftsleitung der

Bau Dresden-Gruna GmbH

genehmigt das nach der eigenen Qualitätspolitik erstellte Qualitätsmanagementhandbuch und setzt es hiermit in Kraft.

Dieses Qualitätsmanagementhandbuch beschreibt auf der Grundlage der

DIN EN ISO 9001:2008-12

die einzelnen Normkapitel für die Bau Dresden-Gruna GmbH.

Das vorliegende Qualitätsmanagementhandbuch mit den Beschreibungen zu den einzelnen Normkapiteln, die QM-Verfahrens- und Arbeitsanweisungen sowie die als „Mitgeltende Unterlagen“ benannten Formblätter sind für alle Mitarbeiter der Bau Dresden-Gruna GmbH verbindlich.

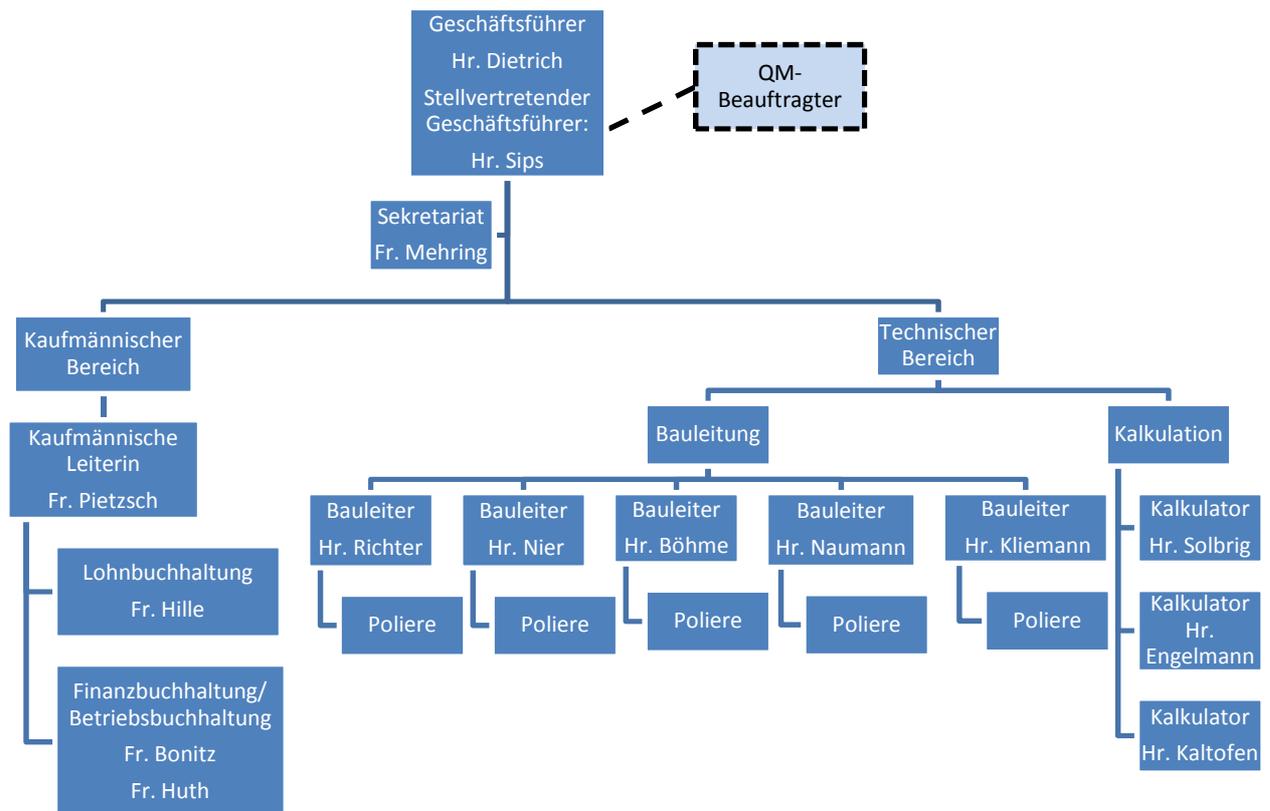
Die Geschäftsleitung weist hiermit an, dass von allen Mitarbeitern in allen Führungsebenen die Festlegungen des Qualitätsmanagementhandbuchs zu befolgen sind.“¹

Dresden, 16.08.2012

Geschäftsführer

¹ REIMANN, 2011, S. 17

2. Organigramm



3. Vorstellung des Unternehmens

Im Jahr 1958 schlossen sich drei Handwerksbetriebe zur PGH Bauhandwerk Dresden-Gruna zusammen. Im Laufe der Zeit entwickelte sie sich zu einem anerkannten Handwerksbetrieb. Im Zuge der Wende wurde am 01.07.1990 die Bauhandwerk Dresden-Gruna GmbH gegründet. Die heutige Bau Dresden-Gruna GmbH entstand im Zuge innerbetrieblicher Strukturreformen.

Zu unserem Leistungsspektrum zählen Maurerarbeiten, Putzarbeiten, Tiefbau, Trockenbau, Gerüstbau, Zimmererarbeiten und Fliesenlegerarbeiten.

Überwiegend befassen wir uns mit Rekonstruktionen und Instandhaltungen von Wohnhäusern, Gewerbebauten, Verwaltungsgebäuden und denkmalgeschützten Gebäuden. Gleichzeitig verfügen wir über alle Voraussetzungen um Neubauten zu errichten.

Derzeit beschäftigen wir ca. 90 Mitarbeiter.

4. Qualitätsmanagementsystem

4.1 Allgemeine Anforderungen

Um alle Kundenanforderungen erfüllen zu können, ist es wichtig, dass alle Prozesse von der Kundenanfrage bis zur Übergabe des Produktes an den Kunden festgelegt und gelenkt werden.

Das Qualitätsmanagementsystem richtet sich nach den Forderungen der DIN EN ISO 9001:2008.

In den Verfahrensanweisungen sind die Abfolge und Wechselwirkungen der Prozesse festgelegt, Methoden und Kriterien festgelegt, um die Prozesse wirksam durchführen zu können, die notwendigen Informationen und Ressourcen beschrieben, welche zur Durchführung der Prozesse notwendig sind und die Überwachung, Analyse und Messung beschrieben.¹

4.2 Dokumentationsanforderungen

4.2.1 Allgemeines

Unsere Dokumentation zum Qualitätsmanagementsystem enthält gemäß der DIN EN ISO 9001:2008 die Qualitätspolitik, Qualitätsziele, ein Qualitätsmanagementhandbuch und dokumentierte Aufzeichnungen und Verfahren.²

Der Abschnitt 7.3 „Entwicklung“ der DIN EN ISO 9001:2008 wird ausgeschlossen, da in unserem Unternehmen keine Entwicklung vorgenommen wird. Es handelt sich um einen reinen Ausführungsbetrieb, welcher nach den Vorgaben der Architekten- oder Ingenieurbüros arbeitet.

4.2.2 Qualitätsmanagementhandbuch

Das Qualitätsmanagementhandbuch beschreibt das Qualitätsmanagementsystem der Bau Dresden-Gruna GmbH. Dabei ist es analog der DIN EN ISO 9001:2008 strukturiert. Es enthält in den jeweiligen Kapiteln Verweise auf zugehörige Verfahrensanweisungen und Formblätter. Die Festlegungen gelten für alle Unternehmensbereiche der Bau Dresden-Gruna GmbH.

¹ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 14 f.

² Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 16

4.2.3 Lenkung von Dokumenten

Es ist sichergestellt, dass alle Dokumente in der Bau Dresden-Gruna GmbH gelenkt werden. Dies beinhaltet, dass diese auf ihre Angemessenheit hin überprüft werden, sie bewertet werden und gegebenenfalls überarbeitet werden, die Aktualität durch den Bearbeitungsstand gekennzeichnet ist, aktuelle Ausgaben überall dort verfügbar sind, wo sie benötigt werden, sie lesbar, leicht erkennbar und wiederauffindbar sind und die Verwendung veralteter Dokumente verhindert wird.

Genauere Festlegungen enthält die Verfahrensanweisung „Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen“ (VA 4/01).

4.2.4 Lenkung von Aufzeichnungen

Qualitätsaufzeichnungen dienen als Nachweis, dass Anforderungen erfüllt sind und das Qualitätsmanagementsystem wirksam ist.

Genauere Festlegungen finden sich in der Verfahrensanweisung „Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen“ (VA 4/01).

5. Verantwortung der Leitung

5.1 Selbstverpflichtung der Leitung

Kundenzufriedenheit wird durch Qualität und Zuverlässigkeit der Leistungen erreicht. Um dies verwirklichen zu können, wird die Bedeutung der Kundenzufriedenheit im ganzen Unternehmen vermittelt. Auch gesetzliche und behördliche Anforderungen werden berücksichtigt. Des Weiteren wird die Erfüllung der Kundenanforderungen durch die Festlegung der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele angestrebt.

Um auch zukünftig die Kundenanforderungen erfüllen zu können, hat sich die Bau Dresden-Gruna GmbH entschlossen, gemäß der DIN EN ISO 9001:2008 ein Qualitätsmanagementsystem aufzubauen. Das vorliegende Qualitätsmanagementhandbuch dient dazu, dieses System zu beschreiben. Um die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems feststellen zu können, werden regelmäßig Managementbewertungen vorgenommen. Es wird außerdem sichergestellt, dass die erforderlichen Ressourcen verfügbar sind.

5.2 Kundenorientierung

Um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, müssen die Kundenanforderungen ermittelt werden. Dies kann im Allgemeinen durch Marktanalysen erfolgen. Um jedoch speziell auf individuelle Kundenanforderungen eingehen zu können, erfolgt eine exakte Ermittlung dieser in der Angebotsphase. Des Weiteren werden nach Abschluss des Bauvorhabens Kundenbefragungen vorgenommen. Hierfür steht das Formblatt FB 5/03 zur Verfügung, welches von dem zuständigen Bauleiter an die Kunden ausgehändigt wird. Auch über Mängelanzeigen und Gewährleistungsfälle werden Rückschlüsse auf die Kundenzufriedenheit gezogen. Der Umgang mit Mängelanzeigen ist in der Verfahrensanweisung VA 5/01 „Umgang mit Mängelanzeigen“ beschrieben.

Es ist Aufgabe der Leitung sicherzustellen, dass die Kundenanforderungen erfüllt werden.

5.3 Qualitätspolitik

Die Qualitätspolitik in unserem Unternehmen umfasst vier Grundsätze, die Kundenzufriedenheit, die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen, die ständige Verbesserung und die Einbeziehung aller Mitarbeiter.¹

Der Erfolg unseres Unternehmens ist von unseren Kunden abhängig. Unser Ziel ist es deshalb, auf alle Anforderungen der Kunden einzugehen und diese entsprechend umzusetzen bzw. zu übertreffen.

Gerade in der Baubranche hat Sicherheit oberste Priorität. Um unsere Kunden zu schützen und um allen behördlichen und gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen, beachten wir sämtliche Normen, Gesetze und Regelungen. Dies gilt sowohl für die Durchführung von Bauvorhaben sowie für den Arbeitsschutz unserer Mitarbeiter.

Es ist uns wichtig, die Qualität unserer Arbeiten ständig zu verbessern. Um dies zu erreichen, überprüfen wir unser Qualitätsmanagementsystem regelmäßig und passen es an neue Anforderungen an.

Nur durch unsere Mitarbeiter ist es möglich, eine hohe Qualität zu erreichen. Sie sind wesentlich an der Umsetzung der Kundenanforderungen beteiligt. Aus diesem Grund fördern wir das Bewusstsein der Mitarbeiter auf die Kundenwünsche einzugehen. Durch Weiterbildungen stärken wir die fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten unserer Mitarbeiter.

5.4 Planung

5.4.1 Qualitätsziele

Unsere Qualitätsziele bestimmen sich durch unsere Qualitätspolitik. Das erste Ziel ist somit die Kundenzufriedenheit. Um diese messen zu können, wird die Anzahl der Kundenreklamationen erfasst, ausgewertet und mit vorherigen Auswertungen verglichen. Dies erfolgt mindestens einmal in einem halben Jahr. Dies lässt auch Rückschlüsse auf die Qualität unserer Arbeit zu. Des Weiteren werden die Kundebefragungen ausgewertet. Auch dies sollte einmal in einem halben Jahr erfolgen. Auch werden durch den wöchentlichen Ausdruck von Baustellensaldenlisten die Baustellenergebnisse geprüft.

¹ In Anlehnung an REIMANN, 2011, S. 29

5.4.2 Planung des Qualitätsmanagementsystems

Um unsere Qualitätsziele zu erreichen, werden alle notwendigen Prozesse geplant und geprüft. Die ständige Verbesserung der Prozesse ist ausschlaggebend für die Erreichung der Qualitätsziele. Die Aufgabe der Planung, Durchführung und Verbesserung der Prozesse liegt bei den jeweiligen Prozessverantwortlichen.

5.5 Verantwortung, Befugnis und Kommunikation

5.5.1 Verantwortung und Befugnis

Um einen reibungslosen Ablauf in unserem Unternehmen zu gewährleisten, sind die Verantwortungen und Befugnisse klar definiert. Der Aufbau ist in dem Organigramm, welches in Kapitel zwei dieses Qualitätsmanagementhandbuchs dargestellt ist, ersichtlich. Auch den Verfahrensanweisungen sind die Verantwortungen und Befugnisse zu entnehmen.

5.5.2 Beauftragter der obersten Leitung

Durch die oberste Leitung wird ein Qualitätsmanagementbeauftragter benannt. Dieser hat die Aufgabe, das Qualitätsmanagementsystem zu überprüfen. Dies schließt insbesondere die Überprüfung unserer Prozesse hinsichtlich der Einführung, Verwirklichung und Aufrechterhaltung ein. Des Weiteren berichtet der Beauftragte regelmäßig über die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems und benennt eventuelle Verbesserungsmöglichkeiten. Auch die Sensibilisierung aller Mitarbeiter für die Bedeutung der Kundenanforderungen liegt in seinem Aufgabenbereich.²

5.5.3 Interne Kommunikation

Um einen reibungslosen Ablauf der Prozesse und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems gewährleisten zu können, muss die Kommunikation im Unternehmen geregelt sein. Dies wird bei uns in den Verfahrensanweisungen realisiert.

² Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 21 f.

5.6 Managementbewertung

Die Managementbewertung ist Aufgabe der Geschäftsleitung. Dabei wird geprüft, ob und wie die Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2008 umgesetzt werden. Außerdem wird ermittelt, ob und wie sich die Kundenzufriedenheit verändert hat. Im Falle, dass Veränderungen vorhanden sind, müssen die Prozesse entsprechend angepasst werden. Auch die Ergebnisse von Audits werden in der Bewertung berücksichtigt. Die Ergebnisse der Bewertung werden in einem Bericht der Geschäftsleitung erfasst. Aus der Bewertung werden Maßnahmen zur Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems abgeleitet und umgesetzt.

6. Management von Ressourcen

6.1 Bereitstellung von Ressourcen

Um Prozesse durchführen zu können, muss sichergestellt sein, dass die benötigten Ressourcen verfügbar sind. Dies beinhaltet Maschinen, Stoffe und Personal. Welche Ressourcen für ein Bauvorhaben benötigt werden, wird bereits in der Kalkulation ermittelt. Es ist Aufgabe der Bauleiter, zu ermitteln, welche Ressourcen wann benötigt werden. Zur besseren Koordinierung werden bei größeren Bauvorhaben Bauablaufpläne erstellt.

6.2 Personelle Ressourcen

Es wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter die notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten beherrschen, um die ihnen aufgetragenen Arbeiten ausführen zu können. Reicht dies nicht aus, werden unsere Mitarbeiter geschult, um die Anforderungen erfüllen zu können. Im Zuge der Managementbewertung werden die Anforderungen ermittelt und bei Bedarf werden Schulungsmaßnahmen eingeleitet.

6.3 Infrastruktur

Die Wartung unserer Maschinen, Geräte und Fahrzeuge wird von externen Firmen übernommen. Wartungsverträge liegen vor.

6.4 Arbeitsumgebung

Für die Arbeitssicherheit in unserem Unternehmen arbeiten wir mit einer Arbeitsschutzbeauftragten zusammen. Diese führt mindestens einmal jährlich eine Arbeitsschutzunterweisung durch. Bei Neueinstellungen führt der Geschäftsführer eine Arbeitsschutzbelehrung durch. Unfälle müssen sofort in der Personalabteilung gemeldet werden und werden dort erfasst.

Auch das Arbeitsumfeld wird für die Mitarbeiter angemessen gestaltet. Auf den Baustellen erfolgt dies durch die Einrichtung von Baustellenbüros bzw. Aufenthaltsmöglichkeiten der Mitarbeiter während der Pausen.

7. Produktrealisierung

7.1 Planung der Produktrealisierung

Der Produktionsprozess in unserem Unternehmen ist der Bauprozess. Zur Planung dieses Prozesses (Planung und Durchführung der Baumaßnahmen) sind folgende Verantwortlichkeiten festgelegt:

- | | |
|---|------------------------|
| • Bearbeitung von Kundenanfragen | GF/Kalkulation |
| • Angebotserstellung | Kalkulation |
| • Prüfung des Auftrages, Vertragsabschluss | GF |
| • Anlegen der Bauakte | Bauleiter/ Buchhaltung |
| • Bauablaufplanung | Kalkulation/Bauleiter |
| • Planung des Einsatzes von Nachauftragnehmern;
Anfrage bei Nachauftragnehmern | Kalkulation/Bauleiter |
| • Materialbeschaffung | Bauleiter |
| • Bauablaufkontrolle | Bauleiter |

Weitere Informationen bezüglich der Planung der Produktrealisierung finden sich in den Verfahrensanweisungen: VA 7/01 „Bauprozesslenkung“, VA 7/02 „Beschaffung“ und VA 7/03 „Eingangsrechnungsdurchlauf“.

7.2 Kundenbezogene Prozesse

7.2.1 Ermittlung der Forderungen in Bezug auf das Produkt

Bereits bei der Bearbeitung von Anfragen, Aufträgen und Angeboten ermitteln wir die Kundenanforderungen. Dabei achten wir auf die individuellen Wünsche des Kunden. Darüber hinaus ermitteln wir eigene Anforderungen, welche notwendig sind, damit die geplante Nutzung möglich ist. Dies erfolgt in Übereinstimmung mit den gesetzlichen und behördlichen Anforderungen.

7.2.2 Bewertung der Forderungen in Bezug auf das Produkt

Bevor ein Vertragsverhältnis mit dem Kunden zustande kommt, werden alle Anforderungen von uns geprüft und bewertet. Dies beinhaltet die Prüfung, ob bei dem Eingang der Kundenanfrage alle notwendigen Unterlagen vorliegen und ob die

Baumaßnahme personell, terminlich und fachlich möglich ist. Es ist Aufgabe der Geschäftsführung, diese Prüfung durchzuführen. Nach einer positiven Bewertung wird die Anfrage an die Kalkulation weitergeleitet, welche diese dann bearbeitet. Jedes Angebot erhält dabei eine fortlaufende Nummer zur eindeutigen Identifikation bei eventuellen Rückfragen und zum Abgleich mit dem eingehenden Auftrag bzw. Vertrag. Bei Eingang eines Vertrages wird dieser auf Vollständigkeit und Übereinstimmung mit dem Angebot überprüft. Abweichungen müssen vor der Unterzeichnung mit dem Auftraggeber geklärt werden. Die Unterzeichnung des Vertrages erfolgt nur durch den Geschäftsführer der Bau Dresden-Gruna GmbH oder durch seine Vertretung.

7.2.3 Kommunikation mit dem Kunden

Alle Mitarbeiter, welche Kontakt zu unseren Kunden haben, sind verantwortlich für die Kommunikation mit diesen. Um nach Abschluss der Baumaßnahme die Zufriedenheit des Kunden festzustellen, dient das Formblatt FB 5/03 „Kundenbefragung“.

7.3 Entwicklung

Da es sich um einen reinen Bauausführungsbetrieb handelt, werden in unserem Unternehmen keine Entwicklungen durchgeführt. Wir arbeiten nach den Vorgaben der Architekten und Ingenieure bzw. nach den Kundenwünschen.

7.4 Beschaffung

7.4.1 Beschaffungsprozess

Um die Qualität in unserem Bauprozess sicherzustellen, legen wir Wert darauf, dass unsere Nachunternehmer und Baustoffe auch eine entsprechende Qualität aufweisen. Dafür ist wichtig, eine geeignete Auswahl und Beurteilung der Lieferanten und Nachunternehmer vorzunehmen. In der Verfahrensweisung VA 7/02 „Beschaffung“ wird der Prozess der Beschaffung beschrieben. Des Weiteren dienen die Formblätter FB 7/01 „Lieferantenbewertung“ und FB 7/02 „Nachunternehmerbewertung“ zur einheitlichen Bewertung dieser. Diese Bewertungen werden gesammelt und können jederzeit von unseren Mitarbeitern eingesehen werden.

7.4.2 Beschaffungsangaben

In den Beschaffungsunterlagen müssen die Forderungen an den Lieferanten klar beschrieben werden. In einer Bestellung müssen beide Anschriften, die Artikelnummern, der genaue Liefertermin, die genaue Bezeichnung der Artikel, der Einzelpreis, die Anzahl der Materialien, der Gesamtpreis, die Unterschrift des Auftraggebers sowie das Datum der Bestellung vorhanden sein¹. Der Bestellbedarf wird von der Kalkulation ermittelt. Die Bestellung wird dann durch den zuständigen Bauleiter ausgelöst. Bei Eingang der Bestellung auf der Baustelle überprüft der Bauleiter oder der Polier diese auf Vollständigkeit und Unversehrtheit. Mit seiner Unterschrift auf dem Lieferschein bestätigt er dies. Danach erfolgt die Verteilung auf der Baustelle.

Der Bedarf an Nachunternehmerleistungen wird ebenfalls von der Kalkulation ermittelt. Die Anfrage zur Angebotserstellung erfolgt durch die Kalkulation oder den Bauleiter. Deren Angebot wird dann von der Geschäftsleitung und dem Bauleiter geprüft und bei Annahme des Angebotes der Bauvertrag erstellt und vom Geschäftsführer unterzeichnet.

7.4.3 Verifizierung von beschafften Produkten

Die Verifizierung der beschafften Produkte erfolgt, wie bereits in Kapitel 7.4.2 beschrieben, durch die Wareneingangsprüfung. Dabei werden der Lieferschein und die Bestellung mit der gelieferten Ware abgeglichen. Durch die Unterschrift auf dem Lieferschein wird gekennzeichnet, dass die Lieferung erfolgreich durchgeführt wurde.

7.5 Produktion und Dienstleistungserbringung

7.5.1 Lenkung der Produktion und der Dienstleistungserbringung

Die Lenkung des Bauprozesses erfolgt durch den zuständigen Bauleiter. Die Vorgehensweise ist in der Verfahrensanweisung VA 7/01 „Bauprozesslenkung“ beschrieben. Der Bauleiter überprüft, ob die Anforderungen an die Baumaßnahme erfüllt werden. Die Wareneingangsprüfung ist bereits in den vorherigen Kapiteln erläutert. Zwischenprüfungen des Bauprozesses werden durch Teilabnahmen gewährleistet. Nach Abschluss der Arbeiten findet eine Abnahme mit dem Auftraggeber statt.

¹ Vgl. REIMANN, 2011, S. 95

Werden bei der Abnahme Mängel festgestellt, müssen diese auf dem Abnahmeprotokoll vermerkt werden (Formblatt FB 7/03 „Abnahmebescheinigung“) und gemäß der Verfahrensanweisung VA 5/01 „Umgang mit Mängelanzeigen“ bearbeitet werden.

7.5.2 Validierung der Prozesse zur Produktion und zur Dienstleistungserbringung

Bei Bauvorhaben kann es vorkommen, dass Mängel erst während der Inbetriebnahme des Bauwerkes zum Vorschein kommen. Der Umgang mit Mängeln ist in der Verfahrensanweisung VA 5/01 „Umgang mit Mängelanzeigen“ beschrieben.

7.5.3 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit

Ziel der Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit ist es, dass alle Unterlagen eindeutig den Baustellen zugeordnet werden können. Es müssen Verwechslungen ausgeschlossen werden und die Rückverfolgbarkeit muss gewährleistet werden. Aus diesem Grund erhält jede Baustelle eine eigene Kostenstelle, welche auf allen Unterlagen notiert wird. Bei der Bestellung von Produkten und Nachunternehmern wird die jeweilige Baustellenbezeichnung (Straße o.ä.) angegeben. Diese muss auf allen Unterlagen angegeben sein. Bei Unklarheiten sind die Bauleiter zu befragen.

7.5.4 Eigentum des Kunden

Im Bauprozess beschränkt sich das Eigentum des Kunden auf Projektbeschreibungen oder Bauzeichnungen. Dieses wird in der Regel als Kopie für die Bauleiter zur Verfügung gestellt. Demzufolge ist in diesem Punkt nichts zu beachten.

7.5.5 Produkterhaltung

Die Produkte, welche für den Bauprozess benötigt werden, werden in der Regel direkt auf die Baustelle geliefert wenn sie benötigt werden. Nachdem sie dort in Empfang genommen wurden, werden sie gleich zur Verarbeitung weitergeleitet. Anderenfalls werden die Baustoffe in unser Lager geliefert. Dort werden sie

fachgerecht gelagert. Kommt es zur Auslieferung auf eine Baustelle, wird mithilfe von Paletten o.ä. dafür gesorgt, dass die Ware sicher transportiert werden kann. Zuständig dafür ist die Lagerverwaltung. Sollten Baustoffe nicht sofort auf der Baustelle verarbeitet werden können, werden sie sicher aufbewahrt. Zuständig dafür ist der Bauleiter bzw. der Polier. Auch das Bauwerk selbst muss während der Bauphase und bis zur Übergabe an den Kunden geschützt werden. Auch dafür trägt der Bauleiter die Verantwortung.

7.6 Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln

Die Überprüfung unserer Überwachungs- und Messmittel wird von Fremdfirmen übernommen. Es werden entsprechende Wartungsverträge abgeschlossen.

8. Messung, Analyse und Verbesserung

8.1 Allgemeines

Durch Messung, Analyse und Verbesserung soll sichergestellt werden, dass die Ergebnisse unseres Produktionsprozesses mit allen Produkthanforderungen übereinstimmen. Des Weiteren muss die Konformität und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems sichergestellt werden.¹

Das nachfolgende Kapitel soll einen Überblick über die Erreichung dieser Anforderungen geben.

8.2 Überwachung und Messung

8.2.1 Kundenzufriedenheit

Um die Leistung des Qualitätsmanagementsystems bewerten zu können, wird die Kundenzufriedenheit ermittelt. Dafür wird das Formblatt FB 5/03 „Kundenbefragung“ genutzt. Die Ergebnisse dieser Befragung werden in die Managementbewertung einbezogen.

8.2.2 Internes Audit

Mittels interner Audits soll überprüft werden, ob das Qualitätsmanagementsystems den Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2008 entspricht und ob es wirksam verwirklicht und aufrechterhalten wird. Interne Audits werden regelmäßig einmal im Jahr durchgeführt. Die Durchführung des Audits erfolgt durch den Qualitätsmanagementbeauftragten des Unternehmens in Abstimmung mit der Geschäftsleitung. Die Ergebnisse des Audits werden in einem Auditbericht zusammengefasst und bei Abweichungen zu den Anforderungen werden Korrekturmaßnahmen von den zuständigen Bereichsleitern vorgenommen. Das diese Korrekturmaßnahmen ergriffen werden, muss dokumentiert werden. Weitergehende Hinweise finden sich in der Verfahrensanweisung VA 8/01 „Interne Qualitätsaudits“.

¹ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008, S. 39

8.2.3 Überwachung und Messung von Prozessen

Um die Prozesse auswerten zu können, werden verschiedene Faktoren berücksichtigt. Vor allem die Kundenzufriedenheit gibt Aufschluss darüber, ob die Prozesse wirksam sind und zur gewünschten Qualität führen. Dafür werden regelmäßig die Kundenbefragungen ausgewertet. Des Weiteren werden aufgetretene Fehler erfasst und in regelmäßigen Abständen ausgewertet. Es müssen Ursachen für Abweichungen zu den Anforderungen herausgefunden werden und mit den jeweiligen Verantwortlichen Lösungen erarbeitet werden.

8.2.4 Überwachung und Messung des Produkts

Die Überwachung des Bauprozesses ist vorrangig Aufgabe des Bauleiters. Jedoch sind alle beteiligten Mitarbeiter verpflichtet, festgestellte Fehler unverzüglich dem Bauleiter oder Vorgesetzten mitzuteilen. Es müssen sofort nach Bekanntwerden der Fehler Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Sind die Abweichungen so schwerwiegend, dass die Erfüllung der Anforderungen nicht mehr gegeben ist, muss dies unverzüglich dem Auftraggeber mitgeteilt werden. Dies erfolgt mittels einer Baubehinderungsanzeige oder Anmelden von Bedenken. Dafür sind die Formblätter FB 8/01 „Baubehinderungsanzeige“ und FB 8/02 „Anmelden von Bedenken“. Um die Fehler bei der nächsten Bauausführung zu vermeiden, müssen die Ursachen gefunden und dem Qualitätsmanagementbeauftragtem mitgeteilt werden.

8.3 Lenkung fehlerhafter Produkte

Fehler werden in drei Kategorien eingeteilt: kritische Fehler, Hauptfehler und Nebenfehler. Kritische Fehler sind Fehler, welche die Sicherheit des Kunden gefährden. Hauptfehler beeinträchtigen die Funktionsfähigkeit des Produkts. Nebenfehler sind unwesentliche Beeinträchtigungen.²

Treten Fehler auf, müssen diese erfasst und Ursachen gefunden werden. Egal um welche Art von Fehlern es sich handelt, sie müssen sofort nach Bekanntwerden behoben werden. Treten kritische Fehler auf, müssen sofort Maßnahmen ergriffen werden, um den unbeabsichtigten Gebrauch zu verhindern (z.B. Absperrungen). Die Fehler werden dem Qualitätsmanagementbeauftragtem zur Erfassung und späteren Auswertung mitgeteilt.

² Vgl. REIMANN, 2011, S. 160

8.4 Datenanalyse

Die Datenanalyse erfolgt für die Kundenzufriedenheit, die Produkthanforderungen, Prozess- und Produkteigenschaften und Lieferanten³.

Genutzt werden für die Analyse die Kundenbefragungen, die Lieferanten- und Nachunternehmerbewertungen, die erfassten Fehler und die Auswertungen der internen Audits. Diese werden ausgewertet und es wird in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und den jeweiligen Verantwortlichen Korrekturmaßnahmen zur Verbesserung gefunden.

8.5 Verbesserung

8.5.1 Ständige Verbesserung

Nachdem die Datenanalyse erfolgt ist, erfolgt die Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems. Zur Erfüllung der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele werden gegebenenfalls die Prozesse neu überarbeitet, um Fehler zu vermeiden.

8.5.2 Korrekturmaßnahmen

Wie bereits in dem Abschnitt „Ständige Verbesserung“ beschrieben, müssen nach der Auswertung der Datenanalyse Maßnahmen zur Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems erarbeitet werden. Die Maßnahmen müssen entsprechend der Anforderungen umgesetzt und dokumentiert werden. Nach der Umsetzung muss wieder überprüft werden, ob die Maßnahmen wirksam sind und zum gewünschten Ergebnis führen.

8.5.3 Vorbeugungsmaßnahmen

Um mögliche Fehler bereits vor ihrem Auftreten zu verhindern, müssen Maßnahmen getroffen werden. Häufig treten Fehler auf, wenn Materialien oder Arbeitsgeräte fehlen. Dies muss durch eine genaue Planung des Baustellenablaufs verhindert werden. Es ist dafür Sorge zu tragen, dass alle Ressourcen vollständig vorhanden sind, damit die Arbeiten qualitätsgerecht ausgeführt werden können. Dies ist Aufgabe

³ Vgl. REIMANN; 2011, S. 168

des zuständigen Bauleiters und Poliers. Diese sollten auch immer wieder Zwischenprüfungen im Bauprozess durchführen, um eventuell auftretende Fehler rechtzeitig zu erkennen und Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten zu können. Bei Unklarheiten müssen sich die Mitarbeiter direkt an ihren Vorgesetzten wenden, um diese zu beseitigen und Fehler dadurch zu vermeiden.

Inhaltsverzeichnis

- 1. Ziel und Zweck**
- 2. Geltungsbereich und Zuständigkeit**
- 3. Beschreibung**
- 4. Mitgeltende Unterlagen**

1. Ziel und Zweck

Ziel dieser Verfahrensanweisung ist, eine Regelung für den Umgang mit Dokumenten und Aufzeichnungen vorzugeben. Dies beinhaltet die Genehmigung, Bewertung, Herausgabe, Archivierung und Änderung von Dokumenten und Aufzeichnungen. Dokumente sind alle Unterlagen, welche in direktem Zusammenhang mit dem Produktionsprozess stehen. Aufzeichnungen sind Nachweise, dass die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem erfüllt werden.¹

2. Geltungsbereich und Zuständigkeiten

Diese Verfahrensanweisung gilt für alle Bereiche des gesamten Unternehmens. Zuständig für den Umgang mit den Dokumenten und Aufzeichnungen sind die jeweiligen Verfasser oder Empfänger dieser.

3. Beschreibung

Alle Dokumente und Aufzeichnungen, sowohl interne als auch externe, werden vor der Weiterleitung an andere Personen auf ihre Richtigkeit und Angemessenheit geprüft. Es ist darauf zu achten, dass der Revisions- und Gültigkeitsstand auf den Dokumenten vermerkt ist. Erst nach dieser Prüfung erfolgt die Genehmigung und Herausgabe der Dokumente. Dokumente werden in den jeweils betreffenden Baustellenmappen abgelegt. Dokumente, welche nicht baustellenbezogen sind, werden gesondert in dafür vorgesehenen Ordner archiviert. Dies gewährleistet, dass diese jederzeit wieder auffindbar sind. Werden Dokumente geändert, muss dies kenntlich gemacht werden und es muss sichergestellt werden, dass jeder Mitarbeiter, welcher mit diesen Dokumenten arbeitet, davon in Kenntnis gesetzt wird.

Qualitätsaufzeichnungen werden ähnlich gehandhabt. Alle qualitätsrelevanten Aufzeichnungen werden nach deren Prüfung auf Richtigkeit und Angemessenheit an den Qualitätsmanagementbeauftragten weitergeleitet. Dieser hat dafür Sorge zu tragen, dass die Aufzeichnungen ausgewertet und archiviert werden. Wichtig ist, dass Angaben über den Verfasser, den Vorgang und den Zeitpunkt vermerkt sind.

¹ Vgl. REIMANN, 2011, S. 18 ff.

4. Mitgeltende Unterlagen

- Qualitätsmanagementhandbuch

Inhaltsverzeichnis

1. Ziel und Zweck
2. Geltungsbereich und Zuständigkeit
3. Beschreibung
4. Mitgeltende Unterlagen

1. Ziel und Zweck

Diese Verfahrensanweisung dient dazu, den Umgang mit Mängelanzeigen durch den Kunden zu erläutern. Eine Mängelanzeige zeigt an, dass die Anforderungen des Kunden nicht erfüllt worden sind. Da die Kundenzufriedenheit eines der Qualitätsziele ist, muss eine feste Vorgehensweise zur Bearbeitung der Mängelanzeige vorliegen, damit die Kundenzufriedenheit wieder hergestellt wird.

2. Geltungsbereich und Zuständigkeit

Diese Verfahrensanweisung gilt für alle Bereiche des Unternehmens, welche zur Erfüllung der Kundenanforderungen verantwortlich sind.

Zuständig für die Mängelanzeigen sind das Sekretariat, weil diese meist dort eingehen und die Verteilung geregelt wird, der Geschäftsführer, welcher bei jeder Mängelanzeige eine Information erhält und der zuständige Bauleiter, welcher Maßnahmen zur Beseitigung der Mängel einleiten muss.

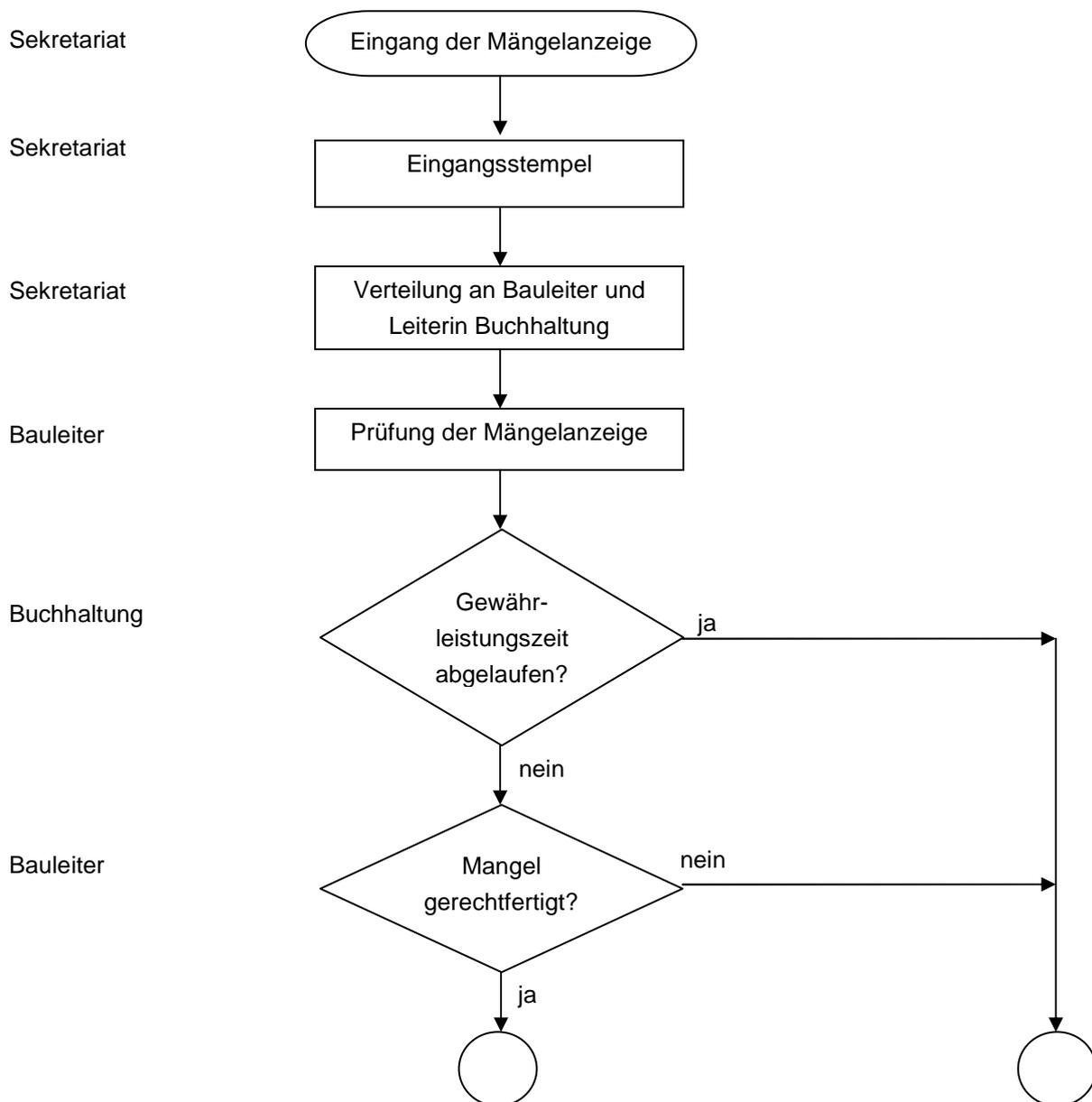
3. Beschreibung

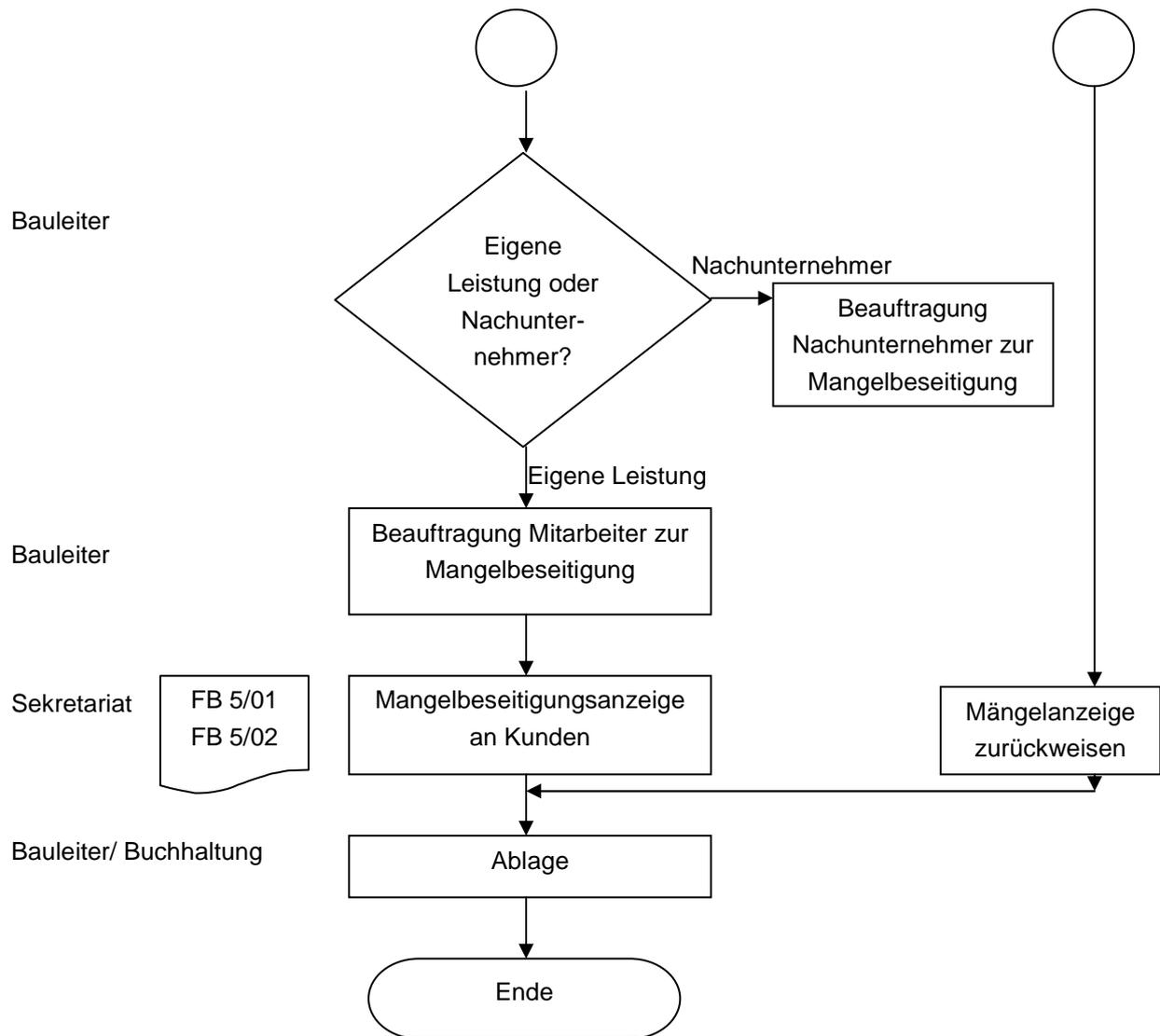
Alle eingehenden Mängelanzeigen werden im Sekretariat mit einem Eingangsstempel versehen, um nachweisen zu können, wann die Mängelanzeige in den Besitz des Unternehmens gelangt ist. Danach wird sofort eine Kopie für den zuständigen Bauleiter angefertigt, welche ihm übergeben wird. Die originale Mängelanzeige wird in den Postumlauf gegeben. Dort erlangt der Geschäftsführer Kenntnis von dieser und kann mit dem zuständigen Bauleiter Rücksprache diesbezüglich halten. Wichtig ist, dass die Mängelanzeige danach an die Leiterin der Buchhaltung weiterverteilt wird, damit diese prüfen kann, ob der Gewährleistungszeitraum abgelaufen ist. Der Bauleiter überprüft unterdessen den Vorgang und legt Korrekturmaßnahmen fest. Dies wird durch die Behebung der Mängel zum einen durch eigene Mitarbeiter oder zum anderen durch Nachunternehmer erfolgen. Dies entscheidet sich je nachdem, wer die betroffenen Arbeiten ausgeführt hat. Nach Beendigung der Arbeiten muss eine Mängelbeseitigungsanzeige an den Kunden

erfolgen. Dies erfolgt wiederum im Sekretariat. Auch dieses Dokument muss an die Leiterin der Buchhaltung und den Bauleiter weitergeleitet werden. Stellt der Bauleiter bei seiner Prüfung der Mängelanzeige fest, dass diese nicht gerechtfertigt ist oder nicht unser Unternehmen betrifft, muss durch das Sekretariat eine Zurückweisung der Mängelanzeige erfolgen. Die Verteilung verhält sich hier analog zu der Mängelbeseitigungsanzeige.

Der Prozessablauf ist nachfolgend übersichtlich in einer Ablaufgrafik dargestellt:

Verantwortlicher:





4. Mitgeltende Unterlagen

- FB 5/01: Mängelbeseitigungsanzeige
- FB 5/02: Zurückweisung Mängelanzeige

Inhaltsverzeichnis

1. Ziel und Zweck
2. Geltungsbereich und Zuständigkeit
3. Beschreibung
4. Mitgeltende Unterlagen

1. Ziel und Zweck

Diese Verfahrensanweisung soll einen Überblick über den gesamten Bauprozess geben.

2. Geltungsbereich und Zuständigkeiten

Diese Verfahrensanweisung gilt für alle Bereiche des gesamten Unternehmens.

Zuständigkeiten:

Aufgabe	Zuständigkeit
Kundenanfrage entgegennehmen	Sekretariat
Entscheidung ob Bearbeitung erfolgt	Geschäftsführer/ Kalkulation
Angebotserstellung	Kalkulation
Auftrag entgegennehmen	Sekretariat
Prüfung des Auftrages/ Unterzeichnung Bauvertrag	Geschäftsführer
Kopie des Auftrages an Bauleiter und Buchhaltung	Sekretariat
Kostenstelle anlegen	Buchhaltung
Anlegen der Bauakte	Bauleiter und Buchhaltung
Bauablaufplanung	Kalkulation/ Bauleiter
Planung des Einsatzes von Nachauftragnehmern	Kalkulation/ Bauleiter
Anfrage Nachunternehmer	Kalkulation/ Bauleiter
Materialbeschaffung	Bauleiter
Materialeingangskontrolle	Bauleiter/ Polier
Bauablaufkontrolle	Bauleiter
Abnahme	Bauleiter

3. Beschreibung

Wie bereits in der Tabelle der Zuständigkeiten aufgeführt ist, wird zu Beginn die Kundenanfrage entgegengenommen. Wenn die Entscheidung getroffen wird, dass die Anfrage bearbeitet wird, erhält die Kalkulation die notwendigen Unterlagen und

erstellt ein Angebot. Nach Eingang des Auftrages prüft der Geschäftsführer diesen und unterzeichnet den Bauvertrag. Sowohl der Bauleiter als auch die Buchhaltung erhält eine Kopie des Auftrages. Daraufhin wird von der Buchhaltung eine Kostenstelle für das Bauvorhaben angelegt. Sowohl in der Buchhaltung als auch beim Bauleiter wird eine Bauakte angelegt. Danach wird eine Bauablaufplanung durch den Bauleiter in Zusammenarbeit mit der Kalkulation erstellt. Sollten nicht alle Leistungen durch eigene Mitarbeiter erbracht werden können, werden vom Bauleiter oder der Kalkulation Nachauftragnehmer angeschrieben. Zu Beginn oder während der Bauausführung ist der Bauleiter verantwortlich für die Materialbeschaffung. Beim Eingang der Ware auf der Baustelle ist eine Prüfung auf Vollständigkeit und Unversehrtheit der Ware vorzunehmen. Dies ist Aufgabe des Bauleiters oder Poliers. Während der Bauausführung muss der Bauleiter den Ablauf kontrollieren. Der Abschluss des Bauvorhabens erfolgt durch die Abnahme mit dem Kunden. Dies ist ebenfalls Aufgabe des Bauleiters.

4. Mitgeltende Unterlagen

- VA 7/03: Beschaffung
- FB 7/03: Abnahmebescheinigung

Inhaltsverzeichnis

1. Ziel und Zweck
2. Geltungsbereich und Zuständigkeiten
3. Beschreibung
4. Mitgeltende Unterlagen

1. Ziel und Zweck

Ziel dieser Verfahrensanweisung ist die Beschreibung des Vorgehens bei der Beschaffung von Baumaterialien und Nachunternehmern.

2. Geltungsbereich und Zuständigkeiten

Diese Verfahrensanweisung gilt für alle Bereiche des Unternehmens, welche verantwortlich für die Beschaffung sind.

Zuständig für die Beschaffung sind die Kalkulation und die Bauleiter.

3. Beschreibung

Materialbeschaffung

Nachdem die Kalkulation den Materialbedarf für das Bauvorhaben ermittelt hat, fragt der Bauleiter bei Lieferanten nach den benötigten Materialien an. Die eingehenden Angebote sind von ihm hinsichtlich der gestellten Anforderungen zu überprüfen. Nachdem die Entscheidung auf einen oder mehrere Lieferanten getroffen wurde, löst der Bauleiter die Bestellung aus. Bei Wareneingang auf der Baustelle überprüft er oder der Polier ob die gelieferte Ware mit der Bestellung und mit dem Lieferschein übereinstimmt. Wenn dies der Fall ist, unterschreibt er auf dem Lieferschein und gibt diesen an die Buchhaltung zur späteren Rechnungsprüfung weiter. Zum Abschluss des Bauvorhabens erfolgt eine Bewertung des Lieferanten mit dem Formblatt FB 7/01: „Lieferantenbewertung“.

Nachunternehmerbeschaffung

Auch hier beginnt der Prozess mit der Bedarfsplanung der Kalkulation nach Nachunternehmern. Der Bauleiter fragt dann in Zusammenarbeit mit der Kalkulation bei Nachunternehmern an, ob diese ein Angebot zu der entsprechenden Leistung erstellen können. Nach dem Eingang der Angebote werden diese vom Bauleiter geprüft. Nach der Entscheidung, welcher Nachunternehmer den Auftrag erhält, gibt der Bauleiter alle Angaben dem Sekretariat, welches einen Nachunternehmervertrag

aufsetzt. Dieser wird zur Prüfung und Unterschrift dem Geschäftsführer vorgelegt. Der Vertrag wird in zweifacher Ausfertigung an den Nachunternehmer geschickt mit der Bitte, ein Exemplar unterschrieben an unser Unternehmen zurückzusenden. Eine Kopie des Vertrages erhält der Bauleiter und eine die Buchhaltung. Nach der Ausführung der Nachunternehmerleistung erfolgt eine Abnahme der Leistung mit dem Formblatt 7/03: „Abnahmebescheinigung“ und eine Bewertung des Nachunternehmers mit dem Formblatt FB 7/02: „Nachunternehmerbewertung“ durch den Bauleiter.

4. Mitgeltende Unterlagen

- FB 7/01: Lieferantenbewertung
- FB 7/02: Nachunternehmerbewertung
- FB 7/03: Abnahmeprotokoll

Inhaltsverzeichnis

1. Ziel und Zweck
2. Geltungsbereich und Zuständigkeit
3. Beschreibung
4. Mitgeltende Unterlagen

1. Ziel und Zweck

Ziel dieser Verfahrensanweisung ist die Beschreibung des Eingangsrechnungsdurchlaufes in unserem Unternehmen.

2. Geltungsbereich und Zuständigkeit

Diese Verfahrensanweisung gilt für das Sekretariat, die Buchhaltung und alle Bauleiter, welche Rechnungen prüfen müssen.

Zuständig für die Eingangsrechnung sind das Sekretariat, die Buchhaltung und die Bauleiter.

3. Beschreibung

Materialrechnungen

Alle Materialrechnungen, welche im Sekretariat eingehen, erhalten einen Posteingangsstempel und werden in den Postumlauf gegeben. Nachdem sie wieder im Sekretariat eingegangen sind, wird geprüft, ob alle umsatzsteuerrelevanten Angaben auf der Rechnung enthalten sind. Das sind:

- Vollständiger Name und vollständige Adresse des leistenden Unternehmens und des Leistungsempfängers
- Steuernummer oder Umsatzsteuer- Identifikationsnummer des leistenden Unternehmens
- Ausstellungsdatum der Rechnung
- Fortlaufende Rechnungsnummer
- Menge und Art der gelieferten Gegenstände oder Umfang und Art der Leistung
- Zeitpunkt der Lieferung oder Leistung
- Das nach Steuersätzen und einzelnen Steuerbefreiungen aufgeschlüsselte Entgelt für die Lieferung oder Leistung
- Den Steuersatz und den Steuerbetrag oder einen Hinweis auf eventuelle Steuerbefreiungen
- Im Voraus vereinbarte Entgeltminderungen (z.B. Skonti, Boni, ...).

Fehlen Angaben, wird die Rechnung mit dem Vermerk, welche Angaben fehlen an den Lieferanten zurückgeschickt. Sind alle Angaben ordnungsgemäß enthalten, wird die Rechnung in das Eingangsbuchrechnungsbuch eingetragen und erhält eine fortlaufende Nummer. Danach wird sie an die Finanzbuchhaltung weitergeleitet. Dort wird sie dann mit dem Lieferschein verglichen und es erfolgt die Kontierung und Verbuchung. Es erfolgt die Stempelung mit dem Vermerk: „Gebucht am:“ und dem Datum der Verbuchung. Sollten bei der Prüfung der Rechnung Abweichungen zum Lieferschein auftreten oder gibt es Unklarheiten, ist mit dem zuständigen Bauleiter Rücksprache zu halten. Danach wird die Rechnung überwiesen und erhält einen Stempel: „Überwiesen am:“ und dem Datum der Überweisung. Zum Schluss wird die Rechnung kopiert. Die Kopie inklusive dem Lieferschein wird der Betriebsbuchhaltung übergeben, welche diese in das Baustellenprogramm eingibt und in der Bauakte abheftet. Das Original wird alphabetisch sortiert in der Finanzbuchhaltung abgeheftet.

Nachunternehmerrechnungen

Nachunternehmerrechnungen werden ähnlich behandelt wie Materialrechnungen. Sie erhalten ebenfalls einen Eingangsstempel und durchlaufen den Postumlauf. Auch die oben genannten steuerrechtlichen Angaben müssen enthalten sein. Da es sich bei Nachunternehmern in unserem Unternehmen um Handwerksbetriebe handelt, ist darauf zu achten, dass die Rechnungen ohne Umsatzsteuer gestellt sind, wenn es sich um Bauleistungen handelt. Es muss auf der Rechnung vermerkt sein, dass der Auftraggeber gemäß §13b UStG Schuldner der Umsatzsteuer ist. Wenn dies der Fall ist, wird die Rechnung genauso wie Materialrechnungen in das Eingangsbuchrechnungsbuch eingetragen und wird an die Finanzbuchhaltung weitergeleitet. Dort wird überprüft, ob alle vertraglichen Zahlungsvereinbarungen eingehalten wurden (z.B: Skonto, Zahlungsfrist etc.). Inhaltlich überprüft werden Nachunternehmerrechnungen von dem zuständigen Bauleiter. Dies bedeutet, dass die Rechnung zur Prüfung an den Bauleiter weitergeleitet wird. Dieser unterschreibt die Rechnung, wenn alle Angaben stimmen und gibt sie wieder zurück an die Finanzbuchhaltung. Danach wird genauso verfahren wie mit den Materialrechnungen.

4. Mitgeltende Unterlagen

- Umsatzsteuergesetz

Inhaltsverzeichnis

1. Ziel und Zweck
2. Geltungsbereich und Zuständigkeit
3. Beschreibung
4. Mitgeltende Unterlagen

1. Ziel und Zweck

Diese Verfahrensanweisung dient der Beschreibung von internen Audits. Diese dienen dazu, die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems zu prüfen und gegebenenfalls zu verbessern.

2. Geltungsbereich und Zuständigkeit

Interne Qualitätsaudits werden in regelmäßigen Abständen in allen Bereichen des Unternehmens durchgeführt. Die Verfahrensanweisung gilt somit für alle Bereiche des Unternehmens. Zuständig für die Durchführung der internen Audits sind die Geschäftsleitung und der Qualitätsmanagementbeauftragte.

3. Beschreibung

Interne Audits werden mindestens einmal jährlich im gesamten Unternehmen durchgeführt. Geplant werden sie von der Geschäftsleitung und dem Qualitätsmanagementbeauftragten. Zur Durchführung werden Fragelisten von dem Qualitätsmanagementbeauftragtem in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer erarbeitet. Diese werden durch den Auditor in dem jeweiligen Bereich geprüft. Der Auditor darf nicht selber dem Bereich angehören, welcher geprüft wird. Die Mitarbeiter sind verpflichtet, dem Auditor alle erforderlichen Informationen zu geben. Die Ergebnisse der Befragung werden von dem Auditor protokolliert. Die Ergebnisse des Audits werden von dem Auditor in einem Bericht erläutert. Wenn Abweichungen zu den Anforderungen vorhanden sind, werden diese in dem Bericht benannt und Maßnahmen zur Behebung der Abweichungen erklärt. In Absprache mit dem Geschäftsführer werden Korrekturmaßnahmen erarbeitet und ebenfalls in den Bericht aufgenommen. Um diese durchzuführen gibt der Auditor dem geprüften Bereich einen Zeitraum vor. Die Wirksamkeit dieser Korrekturmaßnahmen wird von dem Auditor überprüft.

Aus den vorliegenden Mängelanzeigen und den Kundenbefragungen kann für den auditierten Bereich die Kundenzufriedenheit bewertet werden. Auch dies ist in den Auditbericht aufzunehmen.

Bei schwerwiegenden Abweichungen von den Anforderungen kann ein Nachaudit durchgeführt werden, in dem die Korrekturmaßnahmen überprüft werden. Dieses muss jedoch ebenfalls von der Geschäftsleitung genehmigt werden.

4. Mitgeltende Unterlagen

- DIN EN ISO 19011:2002-12

An

Dresden, den

Betreff: Mängelbeseitigungsanzeige
Mängelanzeige vom
Bauvorhaben:

Sehr geehrte Damen und Herren,

hiermit zeigen wir an, dass der der Mangel:

an o.g. Bauvorhaben behoben wurde.

Mit freundlichen Grüßen

An

Dresden, den

Betreff: Zurückweisung der Mängelanzeige
Mängelanzeige vom

Bauvorhaben:

Sehr geehrte Damen und Herren,

hiermit weisen wir Ihre o.g. Mängelanzeige vollumfänglich zurück, da

Mit freundlichen Grüßen

An

Bauvorhaben:

Kundenzufriedenheitsbefragung

Sehr geehrte(r)

vielen Dank für o. g. Beauftragung. Wir möchten Sie bitten, die Durchführung des Bauvorhabens zu bewerten, um Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen. Bitte kreuzen Sie dafür in der nachfolgenden Tabelle an, wie Ihnen die einzelnen Kriterien gefallen haben.

	1	2	3	4
Termintreue				
Fachkompetenz				
Personal				
Ausführung/ Projektabwicklung				
Umgang mit nachträglichen Sonderwünschen				
Telefonische Erreichbarkeit				
Sauberkeit auf der Baustelle				
Freundlichkeit				

1= sehr gut; 2= gut; 3= durchschnittlich; 4= schlecht

Datum und Unterschrift Auftraggeber

Mit freundlichen Grüßen

Bauleiter

Bitte senden Sie uns diese Befragung per Fax oder Post zurück. Vielen Dank!

Konzeption

Stand: 16.08.2012

Lieferantenbewertung

Lieferant:

Datum:

Bauvorhaben:

	1	2	3	4
Preise				
Pünktlichkeit				
Bearbeitung der Bestellanfrage				
Vollständige Lieferung				
Zustand der Waren				
Klarheit der Rechnungen				

1= sehr gut; 2= gut; 3= durchschnittlich; 4= schlecht

Eigene Anmerkungen:

Unterschrift Bauleiter

Nachunternehmerbewertung

Nachunternehmer:

Datum:

Bauvorhaben:

Ausgeführte Leistungen:

	1	2	3	4
Angebotsbearbeitung				
Ausführungsqualität				
Termingerechte Abwicklung				
Flexibilität in der Ausführung				
Mängelbeseitigung				
Kooperation mit Nachgewerken				
Klarheit der Rechnungen/ Aufmaße				

1= sehr gut; 2= gut; 3= durchschnittlich; 4= schlecht

Eigene Anmerkungen:

Unterschrift Bauleiter

An

Dresden, den

Anzeige gemäß § 6 Nr. 1 VOB/B
Bauvorhaben:

Sehr geehrte Damen und Herren,

gemäß § 6 Nr. 1 VOB/B ist der Auftragnehmer verpflichtet, schriftlich Anzeige zu erstatten, wenn er sich in der ordnungsgemäßen Ausführung der Leistung behindert glaubt.

Demgemäß wird hiermit angezeigt, dass durch folgende Umstände die Ausführung obiger Bauleistung behindert wird/behindert werden könnte:

Damit können folgende Arbeiten nicht / nicht wie vorgesehen ausgeführt werden:

Sobald die hindernden Umstände nicht mehr vorhanden sind, werden die Arbeiten ohne weiteres und unverzüglich wieder aufgenommen.

Mit freundlichen Grüßen

Bauleiter

Abschrift an:

An

Dresden, den

**Anmeldung von Bedenken gemäß § 4 Nr. 3 VOB/B
Bauvorhaben:**

Sehr geehrte Damen und Herren,

gemäß § 4 Nr. 3 VOB/B hat der Auftragnehmer gegenüber dem Auftraggeber eine Mitteilungspflicht, sofern er gegen die vorgesehene Art der Ausführung (auch wegen Sicherung gegen Unfallgefahren), gegen die Güte der vom Auftraggeber gelieferten Stoffe oder Bauteile oder gegen die Leistungen anderer Unternehmer Bedenken hat.

Gemäß dieser dem Auftragnehmer auferlegten Mitteilungspflicht werden hiermit Bedenken angemeldet gegen:

die vorgesehene Ausführungsart

die Güte der gelieferten Stoffe bzw. Bauteile

die Leistungen anderer Unternehmer

Begründung:

Um eine Verzögerung in der Durchführung der Baumaßnahme zu vermeiden, wird um unverzügliche Prüfung und Stellungnahme gebeten.

Termin :

Bis zur Klärung des Sachverhaltes behalten wir uns eine Bauzeitverlängerung vor.

Freundliche Grüße

Bauleiter

Ehrenwörtliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich“,

1. dass ich meine Diplomarbeit mit dem Thema

**„Konzeption eines Qualitätsmanagementsystems gemäß DIN EN ISO 9000 ff.
für die Bau Dresden-Gruna GmbH“**

ohne fremde Hilfe angefertigt habe,

2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe und

3. dass ich meine Diplomarbeit bei keiner anderen Prüfung vorgelegt habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Ort, Datum

Unterschrift

Thesen

- Im Zuge dieser Diplomarbeit wurde eine Konzeption eines Qualitätsmanagementsystems für die Bau Dresden-Gruna GmbH erstellt.
- Dieses besteht aus einem Qualitätsmanagementhandbuch inklusive Verfahrensanweisungen und Formblättern.
- Vorgegangen wurde bei der Bearbeitung gemäß den Kapiteln der DIN EN ISO 9001:2008.
- Es wurden Prozesse der Bau Dresden-Gruna GmbH identifiziert und beschrieben.
- Für die Prozesse wurden Erläuterungen in dem jeweiligen Handbuchkapitel und teilweise zusätzliche Verfahrensanweisungen erarbeitet. Diese wurden in der Anlage zu einem kompletten Handbuch zusammengefügt.
- Für die Prozesse wurden die jeweiligen Verantwortlichkeiten in der Bau Dresden-Gruna GmbH definiert.
- Durch die Anfertigung der Konzeption wurden klare Strukturen in der Organisation geschaffen.
- Der nächste Schritt wäre die Einführung und Erprobung dieser Konzeption. Dies muss durch den Geschäftsführer der Bau Dresden-Gruna GmbH entschieden werden.
- Nach der Einführung müsste nach ca. einem halben Jahr ein internes Audit erfolgen, um zu überprüfen, ob das Qualitätsmanagementsystem wirksam ist. Gegebenenfalls werden Verbesserungs- und Korrekturmaßnahmen eingeleitet.
- Ist das Qualitätsmanagementsystem erfolgreich eingeführt, kann das Unternehmen sich von einer entsprechenden Stelle nach DIN EN ISO 9001 zertifizieren lassen.