

## Das Qualitätsmanagement-Handbuch

**Kurz vor dem Audittermin sieht eine Person im Unternehmen oft recht müde aus: Der Qualitäts-Beauftragte. Er oder sie hat auf jeden Fall einen guten Grund müde zu sein. Schließlich hat er in letzter Zeit das Dokumenten-Chaos in ein Handbuch verwandelt.**

### *Für wen ist das Handbuch?*

Wenn man Arbeitsgruppen zuhört, die an einem QMH arbeiten, klingt es oft so als werde das Handbuch allein für den Auditor geschrieben. Die wahre Zielgruppe - und somit Leser des Handbuches - ist die Belegschaft. Die Mitarbeiter sollen sich am Handbuch orientieren können, darin aktuelle Beschreibungen und Formulare finden. Dementsprechend sollte die Sprache dem Personal angepasst sein und nicht übertrieben vor QM-Fachjargon tiefen.



© Stephanie Hofschläger | pixelio.de

### *Welche Form hat es?*

Eine konkrete Forderung, wie ein QM-Handbuch anzulegen ist, gibt es nicht. Es kann also die klassische Papierform sein oder per Intranet oder Internet zur Verfügung stehen. Alle Personen, die mit den Unterlagen arbeiten sollen, müssen freien Zugang dazu haben. Außerdem sollte sichergestellt sein, dass sie bei IT-gestützten Versionen mit dem PC umgehen können.

Vor- und Nachteile der jeweiligen Form lassen sich je nach Unternehmenssituation ermitteln. Von generellen Aussagen „das ist besser“ halte ich nichts.

### *Welche Funktion hat es?*

Im Idealfall gibt das QM-Handbuch Sicherheit für betriebliche Abläufe. Voraussetzung dazu ist ein aktuelles und gelebtes Handbuch. „Gelebt“ heißt, es steht nicht bloß am Arbeitsplatz, sondern wird genutzt. Genutzt wird es nur, wenn es verständlich geschrieben ist. Je nach Situation empfehle ich, einzelne Textpassagen im Workshop oder im Team zu erarbeiten oder intern zu schulen.

### *Was steht im Handbuch?*

Dazu gibt die QM-Norm ISO 9001:2008 klare Anforderungen:

- Anwendungsbereich: Gilt das Handbuch für eine ganze Firma oder nur für eine Abteilung?
- Aufbauorganisation: Das Handbuch sorgt für Transparenz. Wer wofür zuständig ist, geht aus einem Organigramm hervor.
- Ablauforganisation: Die Beschreibung der betrieblichen Abläufe bietet Orientierung.
- Zusammenspiel der Prozesse: Eine Prozesslandschaft zeigt, welche Prozesse einander bedingen und/oder beeinflussen.

### *Wie ist es aufgebaut?*

Die Gliederung des QM-Handbuches ist frei. Es ist natürlich leicht, sich an der Gliederung von Normen zu orientieren, jedoch führt das auch zu unschönen und verwirrenden Wiederholungen.

Wichtig ist, dass alle Anforderungen an ein QM-System berücksichtigt werden. Empfehlenswert ist eine Matrix im Anhang, die eine schnelle Übersicht ermöglicht in welchem Kapitel die entsprechende Normenforderung zu finden ist.

Eine empfehlenswerte Gliederung ist, sich am Ablauf der eigenen Prozesse zu orientieren. Das ermöglicht jedem Leser, das Beschriebene besser zu verstehen. Man spricht von einem prozessorientierten Handbuch.

Der Umfang eines Handbuches richtet sich nach der Komplexität der Prozesse, der Anzahl und der Kompetenz des Personals. Es gibt weder ein Minimum an Seitenzahlen, noch ein Maximum.

### *Grundlage für Audits*

Und der Auditor liest das Handbuch auch. Es ist die Grundlage für Audits.

Das Handbuch muss als Zertifizierungsgrundlage die Forderungen der ISO 9001 erfüllen – und im Interview können die Mitarbeiter und das Management beweisen, dass sie wie beschrieben arbeiten.

*Wer liest sonst noch?*

Ob Teile des QM-Handbuches öffentlich zugänglich gemacht werden sollen, entscheidet jedes Unternehmen für sich. Es spricht nichts dagegen, Qualitätspolitik und Unternehmensvision werbewirksam einzusetzen. Als Faustregel lässt sich vielleicht festhalten: Je präziser die Aussagen der Unterlagen, desto diskreter werden sie gehandhabt. Auch innerhalb von Firmen ist es möglich, einzelne Bestandteile nicht jedem Mitarbeiter zugänglich zu machen. Sehr gut nachvollziehbar wäre dies z.B. für den Unternehmensbereich „Forschung & Entwicklung (FuE)“.

Das YouTube-Video zu diesem Beitrag finden Sie hier:

<http://www.youtube.com/user/eMeurerQM#p/u/0/ksKt9pOfqN8>

<http://blog.eMeurer.com>

Qualitätsmanagement | Projektmanagement