

# Dokumentation des QM-Systems (ISO 9001 Kap. 4)

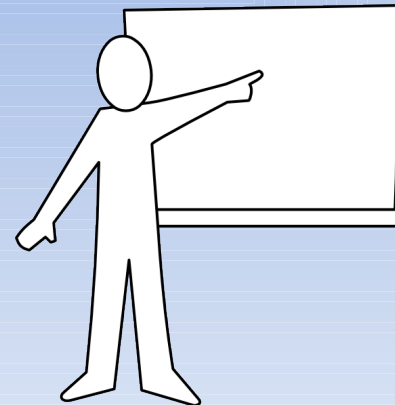
## Projektmanagement:

## Einführung von QM-Systemen

Qualitätsbeauftragter (TÜV) Modul 1

Olav Ohnevau

02/2015



## **Bei einer systematischen QM-Dokumentation werden alle qualitätsrelevanten Regelungen niedergelegt hinsichtlich:**

- (Qualitäts-)Politik, (Qualitäts-)Ziele und Strategie
- Aufbau und Struktur des Unternehmens
- Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Befugnisse
- Abläufe und Vorgehensweisen

## **Die QM-Dokumentation hat folgende Funktionen:**

- Nachweis der Qualitätsfähigkeit eines Unternehmens
- Organisationshandbuch des Unternehmens
- vermittelt allen Mitarbeitern einen Einblick in das Unternehmensgefüge
- Steigerung der Motivation durch Beteiligung der Mitarbeiter an der Erstellung der QM-Dokumentation

## 4.2 Dokumentationsanforderungen

### 4.2.1 Allgemeines

Die Dokumentation zum Qualitätsmanagementsystem muss enthalten

- a) dokumentierte Qualitätspolitik und Qualitätsziele,
- b) ein Qualitätsmanagementhandbuch,
- c) dokumentierte Verfahren und Aufzeichnungen, die von dieser Internationalen Norm gefordert werden und
- d) Dokumente, einschließlich Aufzeichnungen, die die Organisation zur Sicherstellung der wirksamen Planung, Durchführung und Lenkung ihrer Prozesse als notwendig eingestuft hat.

ANMERKUNG 1 Wenn die Benennung "dokumentiertes Verfahren" in dieser Internationalen Norm verwendet wird, bedeutet dies, dass das jeweilige Verfahren festgelegt, dokumentiert, verwirklicht und aufrechterhalten wird. Ein einzelnes Dokument darf Anforderungen an eines oder mehrere Verfahren behandeln. Die Anforderungen an ein dokumentiertes Verfahren dürfen durch mehr als ein Dokument behandelt werden.

ANMERKUNG 2 Der Umfang der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems kann von

Organisation zu Organisation unterschiedlich sein aufgrund

- a) der Größe der Organisation und der Art ihrer Tätigkeiten,
- b) der Komplexität und Wechselwirkung der Prozesse und
- c) der Kompetenz des Personals.

ANMERKUNG 3 Die Dokumentation kann in jeder Form oder Art eines Mediums realisiert sein.

## Dokumente



- Vorgabedokumente
- Soll-Werte
- werden regelmäßig aktualisiert
- regeln die Abläufe eines QM-Systems
  
- Beispiele:
  - QM-Handbuch
  - Prozessbeschreibungen
  - Arbeitsanweisungen
  - Prüfanweisungen
  - nicht ausgefüllte Formblätter und Checklisten


## Aufzeichnungen



- Nachweisdokumente
- Ist-Werte
- dürfen nicht verändert werden
- dienen zum Nachweis der Produkt- und Prozessqualität
  
- Beispiele:
  - Audit-Berichte
  - Lieferscheine
  - Analysenzertifikate
  - ausgefüllte Formblätter und Checklisten

die Qualitätsdokumentation sollte über ein einheitliches Grundlayout verfügen

Beispiel

AA 7.4.3	Wareneingangsprüfung	Muster GmbH		
Rev11/14		Seite 1 von 12		
				
	erstellt	geprüft	freigegeben	gültig ab
Datum				
Unterschrift				

## 4.2.2 Qualitätsmanagementhandbuch

Die Organisation muss ein Qualitätsmanagementhandbuch erstellen und aufrechterhalten, das enthält

- a) den Anwendungsbereich des Qualitätsmanagementsystems, einschließlich Einzelheiten und Begründungen für jegliche Ausschlüsse (siehe 1.2),
- b) die für das Qualitätsmanagementsystem erstellten dokumentierten Verfahren oder Verweise darauf und
- c) eine Beschreibung der Wechselwirkung der Prozesse des Qualitätsmanagementsystems.

## Die sechs Pflichtverfahren:

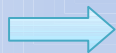
Die folgenden Verfahren müssen dokumentiert vorliegen:

4.2.3 Lenkung von Dokumenten  
4.2.4 Lenkung von Aufzeichnungen

„Zwei aus Vier“

8.2.2 Internes Audit  
8.3 Lenkung fehlerhafter Produkte  
8.5.2 Korrekturmaßnahmen  
8.5.3 Vorbeugungsmaßnahmen

„Vier aus Acht“



Normtext (so oder abgewandelt):

„Ein dokumentiertes Verfahren muss eingeführt werden, ...“

QMH	Personal und Schulung	Kapitel 5
Mai 2006		Seite 1 von 2
<p><b>5.1 Zweck und Zuständigkeit</b></p> <p>Um die Flexibilität des Unternehmens und den an das Unternehmen gestellten Qualitätsanspruch unserer Kunden zu erhalten und zu verbessern, muss ein hoher Qualifikationsstand der Mitarbeiter sichergestellt sein.</p> <p>Die Ausbildung und Qualifikation sowie die Förderung der Motivation sind für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung und liegen in der Verantwortung der Geschäftsführung. Es werden die Voraussetzungen geschaffen, eine ausreichende Personalqualifikation sicherzustellen und aufrecht zu erhalten.</p> <p>Dies bedeutet konkret für das Unternehmen, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Mitarbeiter entsprechend des Arbeitsplatzes ausgebildet sind,</li> <li>• das Wissen der Mitarbeiter immer auf dem neuesten Stand gehalten wird und</li> <li>• die Mitarbeiter auf künftige Aufgaben vorbereitet werden.</li> </ul> <p><b>5.2 Ermittlung des Schulungsbedarfs</b></p> <p>Die Ermittlung des Schulungsbedarfes erfolgt bereichsbezogen durch die jeweiligen Verantwortlichen in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung. Der Schulungsbedarf ist im Schulungsplan dokumentiert. Für die Prüfung und Genehmigung der Weiterbildungsmaßnahmen ist die Geschäftsleitung zuständig.</p> <p><b>5.3 Schulung, Weiterbildung und Qualifikation</b></p> <p>Die Mitarbeiter sind durch ihre Ausbildung, Erfahrung und Qualifikation befähigt, die an sie gestellten Forderungen zu erfüllen. Zusätzlich werden durch laufend durchgeführte Weiterbildungen und Unterweisungen das Wissen, die Kenntnisse und die Fähigkeiten erweitert.</p> <p>Bei der Neubesetzung von Stellen, bei Aufgabenänderungen oder Erweiterung der Verantwortung wird geprüft, ob die Qualifikation des Mitarbeiters den neuen Anforderungen durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen angepasst werden muss.</p> <p>Bei besonderen Anlässen, z.B. Einführung neuer Verfahren oder Systeme, werden von den jeweiligen Vorgesetzten gezielte Einweisungen vorgenommen, über die schriftliche Aufzeichnungen geführt werden (z.B. Unterweisung in Unfallverhütungsvorschriften, Einweisung in neue Verfahrens- und Arbeitsanweisungen).</p> <p>Bei Änderung bestehender Strukturen, externen Neuregelungen und Aufgabenneuverteilungen u.ä. werden gezielt Weiterbildungsmaßnahmen für den jeweiligen Aufgabenbereich eingeleitet.</p> <p>Außerdem werden Anregungen und Wünsche der Mitarbeiter zu freiwilligen Zusatzqualifikationen aufgenommen und in der Regel unterstützt.</p>		

QMH	Personal und Schulung	Kapitel 5		
Mai 2006		Seite 1 von 2		
<p>Schulungsmaßnahmen für die Mitarbeiter sind</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplatzbezogene Einweisung</li> <li>• Einweisung in neue Verfahren und Produkte</li> <li>• QM-Schulung</li> <li>• Messebesuche</li> <li>• Besuch von Fachveranstaltungen</li> <li>• Produktschulung und Verarbeitungstraining durch Lieferanten</li> <li>• Selbständige Information über die einschlägige Fachpresse</li> <li>• Unterweisungen Arbeitsschutz</li> </ul> <p><b>5.4 Einweisung neuer Mitarbeiter</b></p> <p>Die Einweisung neuer Mitarbeiter erfolgt durch den Bereichsleiter in Abstimmung mit der Geschäftsleitung. Die Grundlage bilden die aktuellen Funktionsbeschreibungen. Zur Einarbeitung wird ein Einarbeitungsplan erstellt. Dieser bestimmt, welche Schritte zur Einarbeitung durchgeführt werden. Der Einarbeitungsplan dient ferner zur Dokumentation der Einarbeitung der neuen Mitarbeiter.</p> <p><b>5.5 Wirksamkeit von Schulungsmaßnahmen</b></p> <p>Im Anschluss an die Schulungen oder Maßnahmen beurteilt die Geschäftsführung oder der Leiter der jeweiligen Abteilung in einem kurzen Gespräch mit dem Mitarbeiter den Erfolg. Die Beurteilung der Schulungen wird auf dem Formblatt Schulungsplan notiert. Wie erfolgreich eine Schulung auf lange Sicht war, wird über einen Fragebogen nach ca. 4-6 Wochen nochmals schriftlich hinterfragt.</p> <p><b>5.6 Schulungsnachweise</b></p> <p>Teilnahmebescheinigungen bzw. Zertifikate firmenexterner Schulungen sind als Nachweise der Personalakte des Mitarbeiters angefügt. Die Dokumentation von internen Schulungen erfolgt über das Formblatt Schulungsnachweise.</p> <p><b>5.7 Mitgelieferte Unterlagen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FB Schulungsplan</li> <li>• FB Schulungsnachweise</li> <li>• FB Schulungsbewertung</li> <li>• AA Einarbeitungsplan</li> </ul>				
	erstellt	geprüft	freigegeben	gültig ab
Datum				
Unterschrift				



## Inhalt von Prozessbeschreibungen

- Prozessablauf, einschließlich Wechselwirkungen, Rückkoppelungen und Varianten
- Definition des Prozessergebnisses
- Verfahren, Ressourcen sowie Verantwortlichkeiten zur Durchführung der Prozessschritte
- Kennzahlen zur Überwachung der wirksamen Durchführung
- Regelungen zu den Schnittstellen, insbesondere zum Informations- und Entscheidungsfluss
- unterstützende Informationstechnologie
- Erläuterungen zu kritischen Prozessschritten

### 1. Ziel und Geltungsbereich

Diese Prozessbeschreibung stellt sicher, dass alle eingehenden Kundenanfragen und -aufträge systematisch auf inhaltliche und sachliche Richtigkeit geprüft und erfasst werden, damit der Kunde einwandfrei bedient werden kann.

Die Prozessbeschreibung gilt für alle Unternehmensbereiche im Besonderen für die Mitarbeiter der Funktionsbereiche Vertrieb, Marketing und Entwicklung.

### 2. Verantwortung

Die Prozessverantwortung liegt beim Leiter Vertrieb. Für die ordnungsgemäße Durchführung der Angebotserstellung und aller damit zusammenhängenden Aufgaben sind die Mitarbeiter des Funktionsbereiches Vertrieb zuständig.

### 3. Eingaben/Ausgaben (input / output)

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• schriftliche Anfragen</li> <li>• Telefonnotiz mit Kundenanforderungen</li> <li>• Ergebnisbericht der Machbarkeitsprüfung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Spezifikationen</li> <li>• Angebot</li> <li>• Kundenauftrag</li> <li>• Telefax als Auftragsbestätigung</li> </ul> |
|--|---|

### 4. Schnittstellen zu anderen Prozessen

Schnittstellen liegen vor zur Auftragsabwicklung und zum Entwicklungsprozess.

### 5. Kenngrößen

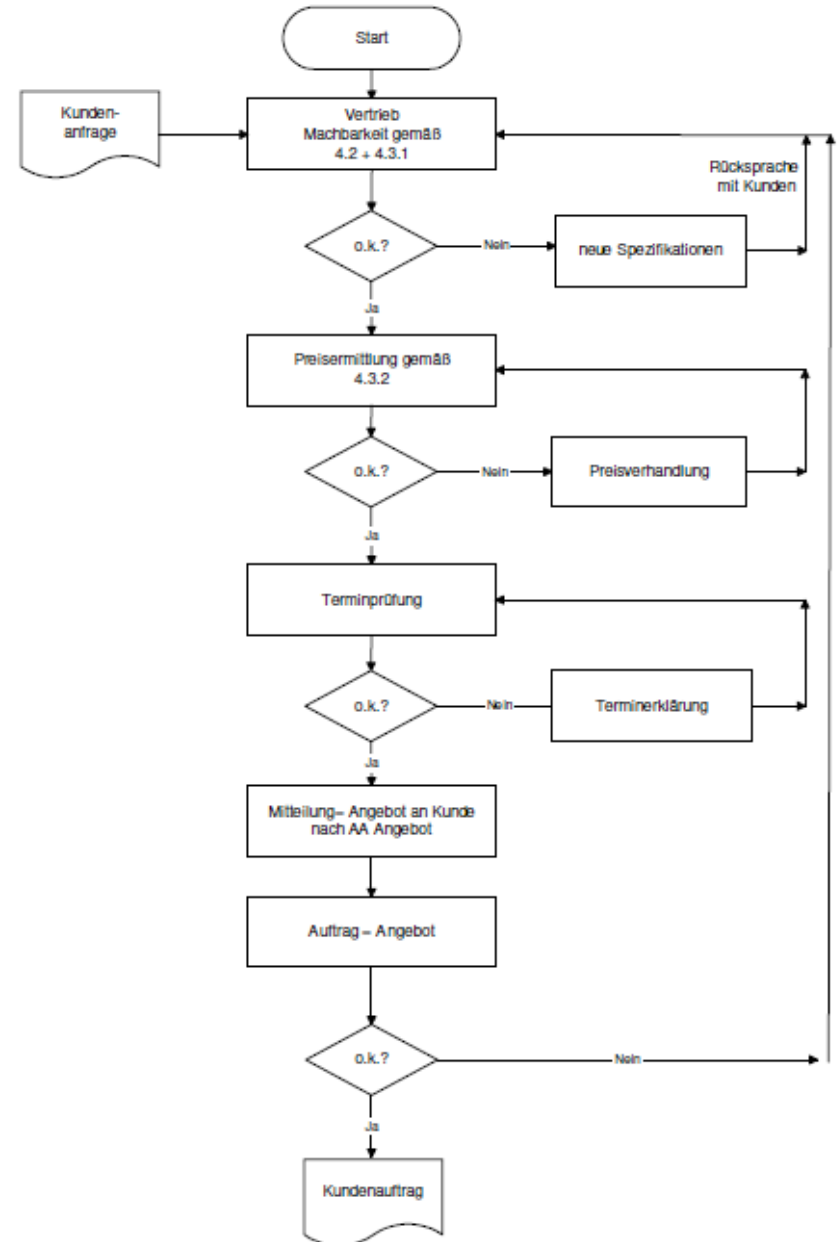
Angebotsquote: Angebot/Aufträge, durch Controlling

Reaktionszeit Anfrage-Angebot, durch Mitarbeiter mittels Zeiterfassungssoftware

### 6. Ablauf/Vorgehensweise

#### 6.1 Prozessablauf-Diagramm

Der Prozessablauf für Kundenanfragen und Kundenbestellungen ist aus dem dargestellten Ablaufdiagramm ersichtlich.



**6.2 Grundlagen**

Für die Bearbeitung von Kundenanfragen werden folgende Grundlagen herangezogen:

- Produktkatalog mit klaren Aussagen über das Liefersortiment
- Liste durchgeführter Sonderanfertigungen
- Zeichnungen und schriftliche Festlegungen vom Kunden
- Datenbank über das Firmen Know-how
- Lieferzeitvorgaben
- Kundenanfragen und -bestellungen
- Einkaufsbedingungen des Kunden
- Geschäftsbedingungen

Weichen Kundenanfragen oder -bestellungen vom Katalogstandard ab, muss grundsätzlich mit der Entwicklung Rücksprache gehalten werden.

**6.3 Die Bearbeitung besteht aus folgenden Schritten:**

**6.3.1 Erfassen, Prüfen, Bearbeiten**

- Telefonische Kundenanfragen werden mit dem Formular F.03 erfasst.
- Für jede Bestellung muss geprüft werden, ob sie mit den Angebotsdaten übereinstimmt und ob die Vorgaben den festgelegten Grundlagen entsprechen.
- Bei kundenspezifischen Lösungen wird die Bestellung vor der Eingabe in die EDV-Datenbank mit der Entwicklungsabteilung besprochen.
- Eingabe in die EDV-Datenbank
- Jede Kundenbestellung wird nach der Bearbeitung schriftlich bestätigt.

**6.3.2 Preisermittlung**

Bei Standardprodukten: gemäß Katalog, unter Berücksichtigung der Bestellmenge.  
Bei Spezialanfertigung: Berechnung durch Kalkulationsabteilung.

**6.3.3 Angebot erstellen**

gemäß AA 4.3, Angebot

**7. Mitgeltende Unterlagen**

- Standard-Produktkatalog
- Liste durchgeführter Spezialanfertigungen
- AA 4.3 Angebot
- Auftragsannahmeformular F.01
- Formular für Telefonnotizen F.03

	Erstellt	geprüft	freigegeben	gültig ab
Datum				
Unterschrift				

## Beispiele für Arbeitsanweisungen

### im Alltag

- Bedienungsanleitungen
- Checklisten bei Reisevorbereitungen
- Bauanleitungen
- Kochrezepte
- Anleitung zum Wechseln eines Rades am Auto

### im Unternehmen

- Maschinenwartung
- Überprüfung von Messmitteln
- Verpackungskontrollen
- Bedienung von Maschinen, Bürogeräten oder Software
- Fertigung und Montage

## **(Vorgabe)dokumente**

- können von jedem Mitarbeiter erstellt werden
- müssen durch unterschiedliche Personen erstellt und geprüft werden
- können durch die gleiche Person geprüft und freigegeben werden
- müssen überall dort rechtzeitig zur Verfügung stehen, wo sie zur effektiven Arbeit gebraucht werden
- müssen bei Änderungen erneut genehmigt und deutlich gekennzeichnet werden
- dürfen, wenn sie ungültig werden, auf keinen Fall weiter verwendet werden

## 4.2.3 Lenkung von Dokumenten

Die vom Qualitätsmanagementsystem geforderten Dokumente müssen gelenkt werden.

Aufzeichnungen stellen einen besonderen Dokumententyp dar und müssen nach den in 4.2.4 genannten Anforderungen gelenkt werden. Ein dokumentiertes Verfahren zur Festlegung der erforderlichen Lenkungsmaßnahmen muss eingeführt werden, um

- a) Dokumente bezüglich ihrer Angemessenheit vor ihrer Herausgabe zu genehmigen,
- b) Dokumente zu bewerten, sie bei Bedarf zu aktualisieren und erneut zu genehmigen,
- c) sicherzustellen, dass Änderungen und der aktuelle Überarbeitungsstatus von Dokumenten gekennzeichnet werden ,
- d) sicherzustellen, dass gültige Fassungen zutreffender Dokumente an den jeweiligen Einsatzorten verfügbar sind,
- e) sicherzustellen, dass Dokumente lesbar und leicht erkennbar bleiben,
- f) sicherzustellen, dass Dokumente externer Herkunft, die die Organisation als notwendig für die Planung und den Betrieb des Qualitätsmanagementsystems eingestuft hat, gekennzeichnet werden und ihre Verteilung gelenkt wird, und
- g) die unbeabsichtigte Verwendung veralteter Dokumente zu verhindern und diese in geeigneter Weise zu kennzeichnen, falls sie aus irgendeinem Grund aufbewahrt werden.

evtl. sogar in mehreren Sprachen

## Aufzeichnungen

- dürfen nicht verändert werden
- dienen zum Nachweis der Produkt- und Prozessqualität
- liefern Informationen darüber, ob und wie gut ein QM-System funktioniert
- ist im Haftungsfall von großer Bedeutung
- müssen so gelagert werden, dass sie über den gesamten Aufbewahrungszeitraum lesbar bleiben (wie und wo ?)
- müssen über einen langen Zeitraum aufbewahrt werden:
  - 10 Jahre nach Forderung durch das Produkthaftungsgesetz
  - 10 Jahre nach Forderung durch das Finanzamt
  - 30 Jahre nach Forderung nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB)

## 4.2.4 Lenkung von Aufzeichnungen

Aufzeichnungen, die erstellt werden , um Nachweise der Konformität mit den Anforderungen und des wirksamen Funktionierens des Qualitätsmanagementsystems bereitzustellen, müssen gelenkt werden. Die Organisation muss ein dokumentiertes Verfahren erstellen , um die Lenkungsmaßnahmen festzulegen, die für die Kennzeichnung, die Aufbewahrung, den Schutz, die Wiederauffindbarkeit und die Aufbewahrungsfrist von Aufzeichnungen sowie die Verfügung über Aufzeichnungen erforderlich sind. Aufzeichnungen müssen lesbar, leicht erkennbar und wieder auffindbar bleiben.



## Datenmanagement-Systeme (DMS)

- basiert auf funktionsfähigen Kommunikationskanälen
- bedient alle wichtigen Funktionen der Lenkung von Dokumenten
- verschafft dem Nutzer viele Zeit- und Kostenvorteile
- lebt davon, dass jeder Mitarbeiter Informationen einholen, eingeben und weitergeben kann
- folgende Anforderungen müssen für ein DMS erfüllt sein:
  - Verwaltung von Zugriffsrechten
  - Bearbeitungs- und Freigabehistorie
  - Einbindung von externen Dokumenten
  - automatische Information der Empfänger über Änderungen
  - sichere Archivierung
  - Zugriff nur auf das jeweils aktuellste Dokumente
  - Querverweise zu mitgeltenden Unterlagen
  - Indexfestlegung (Schlagwörter, Autor, Titel)
  - übersichtliche Ansichten für Leser und Bearbeiter

## **Aufgaben der obersten Leitung,**

(bestehend aus Geschäftsleitung, Vorstand, ...)

- Willenserklärung zur Etablierung eines QM-Systems
- aktive Beteiligung am Aufbau des QM-Systems
- kontinuierliche Überwachung des Projektfortschritts
- Bestimmung des Lenkungskreises und des Projektleiters und Festlegung von Kompetenzen
- Bereitstellung von Ressourcen

## **Aufgaben des Lenkungskreises**

(bestehend aus einem Vertreter der Geschäftsleitung, Projektleiter, Vertreter des Betriebsrats und ggf. einem Berater)

- Überprüfung des Statusberichts des Projektleiters
- Abgleich der durchgeführten Arbeiten mit dem Projektplan
- Erstellung eines Berichts über Probleme bei der Projektarbeit und ggf. Ergreifen von Gegenmaßnahmen

## **Aufgaben des Projektleiters**

(oftmals der BdoL (Qualitätsbeauftragter))

- führt das Projektteam an
- für Planung und Durchführung des Projekts verantwortlich
- Festlegung der Projektziele

## **Aufgaben des Projektteams**

(Mitarbeiter aller Funktionsbereiche, Teamgröße 5 bis acht Mitarbeiter)

- Koordinierung der Projektarbeit
- Erarbeitung konstruktiver Lösungen

## **Aufgaben der Arbeitsgruppen**

- Durchführung der Projektarbeit

## Mögliche Projektziele

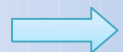
- Präzise Definition aller Geschäfts- und Arbeitsprozesse im Unternehmen
- Eindeutige Regelungen von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Einführung eines EDV-gestützten Kommunikationssystems
- Erfüllung der Normforderungen im Falle einer angestrebten Zertifizierung
- Optimierung von Prozessen
- Aufbau eines funktionierenden Reklamationsmanagements

## Mitarbeiterschulung – mögliche Vorgehensweise

Workshop für die Führungskräfte des Unternehmens mit den Inhalten:

- Idee und Philosophie des Qualitätsmanagements
- Nutzen des Qualitätsmanagements
- Umsetzung der Qualitätsziele des Unternehmens
- Einführung des QM-Systems
- Zielsetzung, Inhalt und Umfang der Mitarbeiterschulung

Deming-  
Kette



Planung der Mitarbeiterschulung

## Projektplanung

- Aufgabenplanung → Aufgaben und deren Planung
- Personalplanung → Kompetenzen und Umfang
- Terminplanung → Zeitlicher Rahmen, Meilensteine
- Sachmittelplanung → Projektmittel und Ressourcen
- Kostenplanung → Personalkosten, Sachmittelkosten, externe Dienstleistungen, Investitionskosten etc.
- Wirksamkeitsplanung → Schwachstellen und Risikoanalyse, Methoden der Projektkontrolle

## Projektstart

empfehlenswert Startveranstaltung (Kick-Off-Meeting)  
mit den folgenden Zielen:

- Information und Motivation der Mitarbeiter
- Vorstellung der weiteren Vorgehensweise
- evtl. Vorstellung des Beraters und seiner Aufgaben
- Vorgabe des Zeitrahmens für das Projekt
- Vermittlung erster Kenntnisse zum Qualitätsmanagement

## Festlegung des Sollzustands

- unternehmensinterne Qualitätsforderungen
  - Fehlervermeidung
  - guter Informationsfluss
  - geschulte Mitarbeiter
- unternehmensexterne Qualitätsforderungen
  - kundenbezogene Forderungen
  - produktbezogene Forderungen
  - Forderungen der Normen
  - gesetzliche Forderungen



## Analyse und Bewertung des Ist-Zustands

oft mit Hilfe eines externen Beraters

Drei Arbeitsschritte sind zu durchlaufen

- Ermittlung der vorhandenen Abläufe
- Überprüfung der vorhandenen Dokumentation im Hinblick auf die tatsächlichen Gegebenheiten
- Bewertung der Analyseergebnisse im Vergleich zum Soll-Zustand

## Festlegung geeigneter Maßnahmen

- Erarbeitung von Vorschlägen zur Behebung von Defiziten und Optimierung von Prozessen durch das Projektteam
- kleinere Maßnahmen werden sofort festgelegt, größere Maßnahmen werden der Unternehmensleitung oder dem Lenkungskreis vorgelegt
- umfassende Dokumentation erforderlich
- Verbesserungsvorschläge dürfen nicht übergangen oder vergessen werden

## Umsetzung der Maßnahmen

- Umsetzung der verabschiedeten Maßnahmen durch die jeweiligen Arbeitsgruppen
- bei Feststellung von Defiziten können zwei Mängel auftreten
  - Mangel an der Organisation  
(Prozess ist zwar beschrieben, wird aber so nicht durchgeführt)
  - Mangel an der Dokumentation  
(Prozess wird bereits durchgeführt, ist aber noch nicht beschrieben)

## Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen

- Prüfung, ob die Schwachstelle beseitigt und auch kein neues Defizit aufgetreten ist
- wenn eine Maßnahme wirksam ist, wird die Umsetzung als abgeschlossen dokumentiert
- wenn eine Maßnahme noch nicht wirksam ist, wird geprüft, woran es liegt, und neue Maßnahmen festgelegt; dann findet eine erneute Überprüfung statt

## Projektsteuerung

- Abgleichung des Projektverlaufs gegen den Projektplan
- bei Änderungen in den Anforderungen muss der Projektplan entsprechend angepasst werden
- Ziel ist sicherzustellen, dass das Projekt
  - unter Einhaltung der festgelegten Anforderungen
  - qualitätsgerecht
  - unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen durchgeführt wird

## Projektabschluss

- Überprüfung des Projektergebnisses und Bewertung zur Erfahrungssicherung für zukünftige Projekte
- Folgendes wird geprüft
  - Sind alle Projektziele erreicht ?
  - Ist das QM-System in der Lage, die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele zu erfüllen ?
  - Ist das QM-System dokumentiert ?
  - Sind alle Maßnahmen umgesetzt und Maßnahmenpläne definiert ?
  - Sind alle Mitarbeiter über das QM-System informiert ?