

Qualitätsmanager

Audit · Prozesse · Recht · Sicherheit

AKTUELL

INHALT

2
QM Griffbereit
Qualitätswerkzeuge in der Praxis

4
Schwerpunkt
Salamitaktik: Personalmanagement als Schlüsselfaktor (Teil 6)

7
Normen und Standards
Das Wissen der Organisation nach ISO 9001:2015 auditieren

8
QM aktuell
Industrie 4.0: Kongress QS Excellence 2016 gestaltet die Zukunft



KOSTENFREI!

Alle Arbeitshilfen und Downloads unter www.qm-aktuell.com

Benutzername: **qualitaetsmanager**
Passwort September: **benchmark16**



ONLINE-SEMINAR

Di., 06.09.2016 11:00
Die Verschiebung der neuen ISO 45001 sorgt für Verunsicherung. Wir zeigen Ihnen, was dies für Ihr IMS bedeutet. Ihr Online-Zugang: <http://weka.adobeconnect.com/qm-aktuell>
Raum-Passcode = **benchmark16**

IM BRENNPUNKT

Forderung für Externe: Kompetenz sicherstellen

Mit der neuen Norm hat sich der Personenkreis, für dessen Kompetenz und Bewusstsein wir verantwortlich sind, vergrößert. Künftig zählen dazu auch einzelne temporäre Mitarbeiter oder Zeitarbeitsfirmen. In Unternehmen wird gerade dieser Punkt aber mittlerweile sehr kontrovers diskutiert.

Kompetenzen festlegen und prüfen

Die Norm fordert, dass die erforderlichen Kompetenzen zum einen festgelegt, zum anderen aber auch sichergestellt werden müssen. Bestellen Sie also Zeitpersonal bei einem Dienstleister, muss hierbei die konkrete Qualifikation Auswahlkriterium sein. Wie aber können wir nun prüfen, ob das Personal, was dann zum Zeitpunkt X durch unsere Pforte tritt, auch tatsächlich diese Qualifikationen besitzt?

Aus den Fehlern der Vergangenheit entsprechende Lehren ziehen

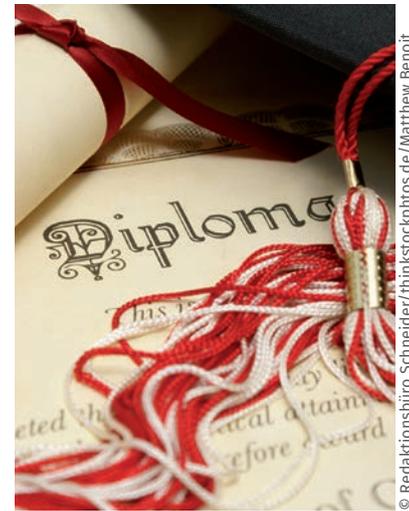
Zu denken, dass es hier keine Probleme gibt und immer nur topqualifizierte Leute ins Unternehmen kommen, wäre fahrlässig; sind doch in der Praxis genügend – zum Teil haarsträubende – Beispiele bekannt, wo Schwierigkeiten auftreten. Also gilt es hier, sich hier zum einen die Qualifikationsnachweise z. B. in Form von Gesellenbriefen etc. – am besten schon im Vorfeld – zeigen zu lassen. Zum anderen sollte sich aber auch jeder Vorgesetzte noch einmal selbst

davon überzeugen, ob der Mitarbeiter tatsächlich geeignet ist.

Gilt gleiches für Auditoren?

Wenn wir diese Forderung jetzt weiterspinnen, kommen wir auch schnell zu externen Dienstleistern, wie z. B. unseren Zertifizierungsauditoren. Auch sie haben einen Einfluss auf die Wirksamkeit des QM-Systems und stehen letztlich im Rahmen der Audittätigkeit auch unter unserer Aufsicht. Die erforderliche Kompetenz wäre hier die Personenzertifizierung für Auditoren sowie eine entsprechende Berufserfahrung in der Branche, um einen möglichst guten Output aus dem Audit zu erzielen. Die Auditorenqualifikation kann man schnell prüfen. Auditoren legen im Allgemeinen eine Zertifizierungsurkunde und vielfach auch einen entsprechenden Ausweis vor. Die Berufserfahrung kann über die Vorlage des Lebenslaufs sowie im direkten Erfahrungsaustausch überprüft werden. Auch hier zeigt allerdings die Praxis, dass so manch schlechtes Audit schon im Vorfeld hätte vermieden werden können.

Autorin: Stefanie Gertz ■



© Redaktionsbüro Schneider/thinkstockphotos.de/Matthew Benoit



Stefanie Gertz
Dipl. Kauffrau (FH)/
Dipl. Inform. (FH), QM- und
Unternehmensberaterin,
QM-Trainerin (TÜV)

Liebe Qualitätsmanagerin, lieber Qualitätsmanager!

Laut einer aktuellen Umfrage der Zertifizierungsgesellschaft DNV GL zur Umsetzung der neuen ISO 9001 scheint die Erfüllung der Anforderungen aus Kapitel 5.1 „Führung und Verpflichtung“ leichter zu sein, als die Einhaltung der Anforderungen aus anderen Kapiteln. Unternehmen, die über ein Arbeits- und



Ernst Schneider
Lic.jur./wiss.Dok.
Experte für Rechtsfragen des
Qualitätsmanagements,
Mitglied mehrerer DIN-Ausschüsse

Gesundheitsschutzmanagementsystem verfügen, liegen dabei vorn. 25 % der nach ISO 9001 und/oder nach ISO 14001 zertifizierten Unternehmen glauben, dass sie bereits konform mit den Anforderungen sind. Bei den nach OHSAS zertifizierten Unternehmen sind es sogar 39 %!

Stefanie Gertz Ernst Schneider

QM GRIFFBEREIT

Qualitätswerkzeuge in der Praxis

Probleme und Optimierungspotenziale gibt es in jedem Unternehmen. Doch nicht immer müssen aufwändige Tools oder gar externe Berater hinzugezogen werden. Finden Sie mit einfachen Methoden aus dem QM-Werkzeugkoffer heraus, welche Probleme drängen, was die Ursache ist und setzen Sie dort den Hebel zur Verbesserung an. Wir zeigen Ihnen anhand einfacher Beispiele, wie es funktioniert.

Das Problem finden

Zunächst einmal stellt sich ja die Frage, wo überhaupt Probleme bestehen. Kontaktiert man die Mitarbeiter direkt, bekommen Sie häufig die Antwort, dass im Großen und Ganzen alles in Ordnung ist. Aber ist es das wirklich? In der Produktion sind Sie diesen Problemen in der Vergangenheit schon häufig und intensiv zu Leibe gerückt. Daher wenden wir uns hier einmal den administrativen Prozessen zu, die es ja in jedem Unternehmen gibt.

Strichliste für den Anfang reicht

Zunächst benötigen wir konkrete Hinweise darauf, wo und wie häufig Störungen auftreten, um diese dann im Anschluss analysieren zu können.

Datum	Fehleranzahl
25.07. WK WK II	12
26.07. WK II	7
27.07. WK WK WK I	16
28.07. III	3
29.07. WK IIII	9
Σ	47

Abb. 1: Strichliste: Dieses Werkzeug kann jeder einsetzen!

Beispiel

Nehmen wir doch einfach mal die Beschaffung und stellen uns die Frage „Wie häufig bekommen wir Vorgänge auf den Tisch, die nicht sofort vollständig abgearbeitet werden können, weil z. B.

- etwas fehlt,
- falsche Angaben gemacht wurden,
- wir Rücksprache halten müssen oder
- wir noch auf ergänzende Unterlagen warten müssen?“

Wenn man das mit einer Fließbandfertigung in der Automobilindustrie vergleichen würde, käme es bei so fehlerhaften Leistungen an Schnittstellen zum Bandstillstand – einem nicht zu akzeptierenden Zustand. In administrativen Bereichen wie Einkauf, Buchhaltung, Personal etc. finden wir solche Fehler täglich und die meisten Mitarbeiter haben sich daran gewöhnt. Daher liegt hier in der Regel großes Optimierungspotenzial.

Nutzen Sie doch einfach als erstes Werkzeug die Strichliste. Jeder Mitarbeiter legt sich dazu ein kariertes Blatt Papier auf seinen Tisch und macht über einen vordefinierten Zeitraum von z. B. 1 Woche hinweg immer einen Strich, wenn er keine „100 % Qualität“ für seine Prozesse geliefert bekommt. Da Mitarbeiter hierdurch darstellen können, dass sie häufig Mehrarbeit auf Grund dieser Fehler leisten müssen, ist die Bereitschaft für die Datenerhebung in der Regel recht hoch. Sammeln Sie nach einer Woche die Strichlisten ein und werten Sie diese aus. Die nachfolgende Abbildung zeigt eine solche Strichliste.

Häufigkeiten im Histogramm

Sicherlich kann man sich nicht um jeden kleinen Fehler kümmern. Dafür reichen die Ressourcen nicht aus. Also gilt es herauszufinden, wo die größten Fehlerquellen verborgen sind. Dies kann man z. B. mit Hilfe des Histogramms darstellen. Hierbei werden auf der x-Achse die einzelnen Mitarbeiter, Teams oder Abteilungen dargestellt (je nachdem, welcher Detaillierungsgrad gewünscht ist) und auf der y-Achse die Fehlerhäufigkeit. Die Darstellung erfolgt in Form von Säulen. Die nachfolgende Abbildung zeigt ein Säulendiagramm, welches nach Pareto (siehe unten) aufgebaut wurde.

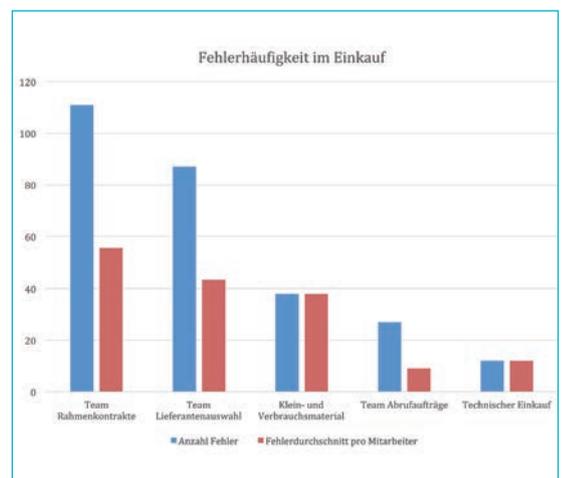


Abb. 2: Histogramm Fehlerhäufigkeit im Einkauf

! ACHTUNG

Wie Sie sehen können, gibt es hier zwei mögliche Ansätze:
 – Anzahl Fehler absolut oder
 – durchschnittliche Anzahl Fehler pro Mitarbeiter
 Hier müssten Sie natürlich prüfen, was für Sie den größten Erfolg verspricht – insbesondere dann, wenn die Werte doch deutlich voneinander abweichen.

Das Paretoprinzip

Dieses Prinzip besagt, dass die meisten Auswirkungen eines Problems oder Fehlers (ca. 80 %) auf eine nur geringe Anzahl an Fehlern zurückzuführen ist (nämlich ca. 20 %). Demzufolge ist es erstrebenswert, diese 20 % der Fehler zu beheben, da man so 80 % aller Fehlerauswirkungen mit einem – im Verhältnis gesehenen – geringen Aufwand beseitigt hat. Daher müssen wir nun als nächstes herausfinden, welche Fehler denn konkret auftreten.

Die Geheimwaffe: Fehlersammelliste

Kaum schwerer zu erstellen als eine Strichliste ist eine Fehlersammelliste. Hier werden wieder die gefundenen Fehler mittels eines Strichs festgehalten. Allerdings geschieht dies durch Zuordnung zu einem konkret benannten Fehler. Das heißt, dass im Vorfeld die möglichen Fehlervarianten zusammengetragen werden und diese dann den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden müssen. Dies kann z. B. mittels Brainwriting erfolgen. So können die betroffenen Mitarbeiter aus dem Gedächtnis heraus alle ihnen bekannten Fehler notieren und an eine Pinnwand heften. Mehrfachnennungen werden zusammengeheftet. Bei Bedarf können die genannten Fehler noch in Oberkategorien geclustert werden, damit die Fehlerliste übersichtlicher wird. Allerdings sollten nicht zu viele Fehlerarten auf der Liste stehen, da sonst die Bearbeitung aufwändig wird. Eine Liste mit 15 Fehlern sollte hier das Maximum sein. Ansonsten können Sie die am wenigsten wahrscheinlichen Fehler in eine Kategorie „Sonstige“ zusammenpacken. Wenn diese Kategorie allerdings zu oft genutzt wird, muss noch einmal der Inhalt überprüft und einzelne Fehlerarten müssen getrennt aufgelistet werden. Die nachfolgende Tabelle stellt eine solche Fehlersammelliste dar.

Aufgetretener Fehler	Anzahl	Gesamt
Produktangaben fehlerhaft		
Produktangaben unvollständig		
Unbekannter Artikel		
Lieferant nicht zugelassen		
Liefertermin unrealistisch		
...		
Sonstige		

Auch hier bekommen die Mitarbeiter wieder ein festes Zeitfenster, in dem alle Tabellen ausgefüllt werden. Durch die Summierung der einzelnen Fehler, können Sie herausfinden, woran der reibungslose Ablauf der Prozesse am häufigsten scheitert.

Größtes Potenzial zuerst

Wenn nun alle Fehlersammellisten eingesammelt und ausgewertet worden sind, kann man diese in einem Portfoliodiagramm sehr anschaulich darstellen. Beginnen Sie mit der größten Fehlerzahl und werden Sie dann Schritt für Schritt kleiner. Was nun noch fehlt, ist die Gesamtanzahl aller Fehler. Der Rest ist ganz einfach. Schauen Sie, mit wie vielen Fehlern (also Säulen) – von vorne begonnen – Sie 80 % der Gesamtfehleranzahl erreicht haben. Diese Fehler sollten dann im Fokus von Korrekturmaßnahmen stehen.

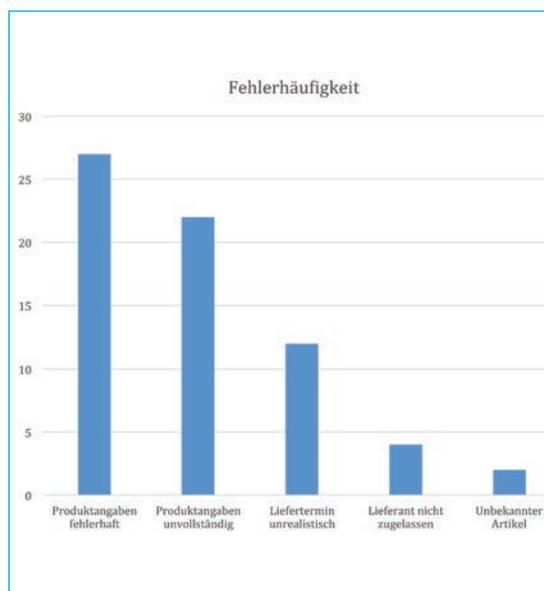


Abb. 3: Paretodigramm Fehlerhäufigkeit

Summenkurve macht's deutlich

Zusätzlich können Sie natürlich auch mit einer Summenkurve im Paretodigramm arbeiten. Hierzu wird rechts eine zusätzlich senkrechte Achse mit „% der Gesamtfehler“ eingefügt. Sind alle Fehler im Pareto eingetragen, erreicht die letzte Säule die 100 % Marke.

! HINWEIS

Wenn Sie schon im Vorfeld wissen, dass es in einer Abteilung großen Optimierungsbedarf an den Schnittstellen gibt, können Sie auch direkt an dieser Stelle starten.

! ACHTUNG

Die reine Betrachtung der Fehlermengen kann jedoch den damit tatsächlich verbundenen Aufwand verschleiern. In Produktionsbereichen werden daher häufig die Kosten z. B. für Nacharbeiten den reinen Mengen gegenübergestellt. In administrativen Bereichen haben wir aber leider selten derartig belastbare Informationen.

Autorin: Stefanie Gertz ■

SCHWERPUNKT

Salamitaktik: Personalmanagement als Schlüsselfaktor (Teil 6)

In diesem Teil unserer Reihe zur Salamitaktik diskutieren wir die Bedeutung des Personalmanagements für die Umsetzung des Excellence-Gedankens und welche möglichen Synergien sich aus einem engagierten Personalmanagement diesbezüglich ergeben können. Wir starten in die Nutzung der RADAR-Bewertung als Instrument zur Betrachtung von Unternehmensabläufen.



HINWEIS

Gefühlt bestehen die Führungskreise einer großen Zahl von Organisationen, die ich bewerten durfte, in hohem Maße aus Menschen gleicher Denkhaltung. Überlegen Sie doch mal, wie es in Ihrem Unternehmen aussieht ...

Personalmanagement im Fokus

Welche Bedeutung hat das Personalmanagement, wenn man anstrebt, das eigene Unternehmen dem Anspruch ganzheitlichen Managements näher zu bringen?

Das Personalmanagement besitzt für die meisten Unternehmen eine absolute Schlüsselfunktion. Ob es auch so zur Geltung kommt, hängt ganz stark von der Person ab, die als Führungskraft diese Funktion gestaltet. Schlimmstenfalls dümpelt das Personalwesen vor sich hin, befasst sich im Schwerpunkt mit der Verwaltung des Personals und verhält sich ansonsten eher reaktiv. Darin liegt aber auch evtl. eine Chance, wenn es darum geht, die Personalverwaltung für die Idee eines ganzheitlichen Managements zu gewinnen. Im günstigen Fall leitet ein ambitionierter Mensch das Personalwesen und ist vielleicht ihr bester Verbündeter, um sachbezogen das eigene Unternehmen voran zu bringen.

Bedeutung des Personalmanagements

Wenn es um das Lernen der Organisation geht, ist das Personalmanagement ein wesentlicher Treiber. Es hat zwei Hebel: Die Personalauswahl und die Personalentwicklung. Wenn zum Beispiel ein Führungskreis ausschließlich aus Ingenieuren besteht, ist im Personalmanagement etwas schiefgegangen.

Die Schnelligkeit des Lernens wird gerne mit Agilität beschrieben. Hinter dem Wort verbirgt sich die Fähigkeit, neue Kompetenzen rasch aufzubauen und Individuen, aber auch ganze Teams, von einem tradierten Ausgangspunkt in neue Gefilde zu führen, wo andere Kompetenzen gebraucht werden. Diesen Prozess begleitet aktiv das Personalmanagement. Wenn diese Begleitung nicht gut läuft, können erhebliche Nachteile für die Unternehmen entstehen. Es liegt auch an Ihnen, diese Wirkung positiv zu fördern.

Personalmanagement als Verbündeter

Es ist für die Salamitaktik wichtig zu ermitteln, welche Ziele das Personalmanagement verfolgt

und welche grundsätzlichen Ambitionen bestehen. Ein Aspekt, der Synergien birgt, ist z. B. das Mitarbeiter- oder Führungskräfte-Leitbild. Wenn es schwierig ist, generell eine Leitbild-Diskussion im Unternehmen zu platzieren, kann das Personalmanagement eine weitere Möglichkeit sein, eine solche Diskussion zu entfallen.

Die Unternehmenskultur ist die Eigenschaft eines jeden Unternehmens, welche gerne unterschätzt wird. Wenn Sie mit Ihren Aktivitäten Reize auslösen, die sich gegen die Kultur Ihrer Organisation mit ihren Traditionen und Ritualen, mit einer informellen Hackordnung und bestimmten „Dos“ und „Don'ts“ richtet, werden Sie erleben, wie schnell eine gut gemeinte Aktion auf dem Scheiterhaufen endet. Es lohnt sich daher, am Leitbild zu arbeiten, da auf diesem Weg Klarheit hinsichtlich der Unternehmenskultur aufkommt.

Wer betreibt denn in Ihrem Unternehmen den „Gesundheitsschutz“ und „Arbeitsschutz“? Ich kenne eine ganze Reihe von „Managementsystemverantwortlichen“, die sich diesen Themen verantwortlich angenommen haben. Durch die unbestrittene Bedeutung dieser Themenfelder können in diesem Kontext relativ leicht Prozessverbesserungen eingeführt werden. Dabei können Sie ggf. das Personalmanagement einbinden.

Die Anwendung der RADAR-Bewertungslogik

Die Anwendung der RADAR-Bewertungslogik ist auf unterschiedlichen Ebenen möglich: Anfängen bei einzelnen Tätigkeiten und Abläufen, über Prozesse bis hin zur Gesamtorganisation können Sie die Bewertungslogik nutzen.

Zunächst betrachten Sie faktisch die Abläufe und kommen dabei – wie beim Audit – zu einer Anzahl von Feststellungen, die Sie hinsichtlich des Betrachtungsgegenstandes getroffen haben. Einige beschreiben sehr positive Eigenschaften und werden als „Stärken“ tituiert. Viele beschreiben die Normalität und sind weder gut noch schlecht. Einige wiederum beziehen sich auf Aspekte, deren Verbesserung die Organisation leistungsfähiger bzw. erfolgreicher machen würde. Diese Feststellungen werden Verbesserungspotenziale genannt. Der EF-

QM-Ansatz spricht bewusst nicht von Schwächen oder dazu synonymen Begriffen. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass eine negativ belegte Benennung eher dazu führt, dass derlei Aspekte gar nicht zur Sprache kommen. Die Verantwortlichen könnten sich angegriffen fühlen – „Das, was Sie die letzten Jahre gemacht haben, ist schlecht!“ – und würden nach Wegen suchen, ein solches Feedback zu vermeiden, statt an der Verbesserung zu arbeiten.

Die Struktur der RADAR-Bewertungslogik

RADAR ist ganz vereinfacht eine Verbesserung des PDCA-Gedankens. Heutzutage ist das Denken in PDCA zwar immer noch nicht der Normalfall, aber die Anwendung dieser Denkhaltung im Audit üblich. Daher verschleißt auch dieses Instrument, da Sie durch die Anwendung der PDCA-Logik die dadurch erkennbaren Potenziale bereits gehoben haben. Mit RADAR haben Sie die Chance, die Abläufe noch einmal eine Stufe präziser zu hinterfragen. Das wird gerade in den Bereichen spannend, wo keine dezidierten Prozesse aufgenommen sind.



Abb. 1: RADAR-Bewertungslogik

Die Überlegung ist die einer liegenden Acht. Wir starten mit einem Ziel vor Augen in das Vorgehen. Damit Sie bewerten können, ob das Vorgehen (Plan im PDCA-Kreis) plausibel ist, müssen Sie die Zielstellung kennen.

In Kenntnis des Vorgehens bewerten Sie die Umsetzung. Ist die Umsetzung im Sinne der Planung gestaltet? Damit kommen wir zum entscheidenden Punkt! Die Messung der Leistung muss zunächst mal sinnvoll angelegt sein. Damit sind wir noch beim Check des klassischen PDCA-Kreises. Aber mit dem rechten Loop der liegenden Acht werden in RADAR Fragen motiviert, die PDCA explizit nicht fragt. Sind die betrachteten Größen relevant – werden daraus Schlüsse gezogen? Sind die Messergebnisse vertrauenswürdig? Sind die Ergebnisse segmentiert verfügbar?

Erst dann betrachtet man die Qualität der Ergebnisse, ob diese zeigen, dass die Vorgehensweise erfolgreich ist. Daraus wiederum können Sie folgern, inwieweit die Ergebnisse genutzt werden, um daraus Verbesserungen abzuleiten.

Die Bewertung der Reife des Personalmanagements mit RADAR

Dieses Gedankenmodell kann ein interessanter Impuls sein, um mit dem Verantwortlichen des Personalmanagements ins Gespräch zu kommen. Im Sinne von „mit gutem Beispiel voranschreiten“, können Sie die RADAR-Logik auf die gelebten Strukturen Ihrer Organisation anwenden und ermitteln, welchen Stand das Personalmanagement schon hat.

Betrachten wir als Beispiel hier einmal die Führungskräfteentwicklung:

RADAR-Element Vorgehen:

- Fundiert: Gibt es einen Prozess oder eine klare Festlegung, wie die Führungskräfteentwicklung vonstattengehen soll? Wenn ja: Vermittelt diese Festlegung den Eindruck, dass sie die Interessen der Führungskräfte und der Organisation an sich ausgewogen berücksichtigt?
- Integriert: Hat die Führungskräfteentwicklung einen klaren Bezug zur Unternehmensstrategie und passt sie in das Konzept der Personalentwicklung im Allgemeinen?

RADAR-Element Umsetzung:

- Eingeführt: Wird plausibel, dass die Führungskräfteentwicklung in der Organisation wirkungsvoll eingeführt ist? Gibt es Beispiele, dass Führungskräfte aus den eigenen Reihen entwickelt wurden?
- Angemessen: Werden die Festlegungen der Führungskräfteentwicklung so angewendet, dass stets der gesunde Menschenverstand in den Aktionen erkennbar ist? Wird in begründeten Fällen von Vorgaben abgewichen.

RADAR-Element Bewertung und Verbesserung:

- Messung: Wie wird ermittelt, ob die Führungskräfteentwicklung erfolgreich ist? Gibt es Hinweise auf Leistungsmessung oder attributive Erhebungen?
- Lernen & Kreativität: Wie wird erreicht, dass Verbesserungsideen in die Festlegungen der Führungskräfteentwicklung getragen werden? Werden beispielsweise externe Vergleiche herangezogen? Oder werden systematisch Recherchen durchgeführt, um bessere Vorgehensweisen zu erkennen?
- Verbesserung & Innovation: Inwieweit ist erkennbar, dass tatsächlich schon Verbesserungen im Kontext der Führungskräfteentwicklung stattgefunden haben? Welche wesentlichen Verbesserungen haben stattgefunden und sind diese prägend für den aktuellen Stand der Festlegungen?

(siehe Abb. 2: RADAR für die Befähiger (Abläufe) auf Seite 6)



Die beiden RADAR-Abbildungen auf dieser Seite haben wir Ihnen in unserem Downloadbereich www.qm-aktuell.com bereitgestellt.

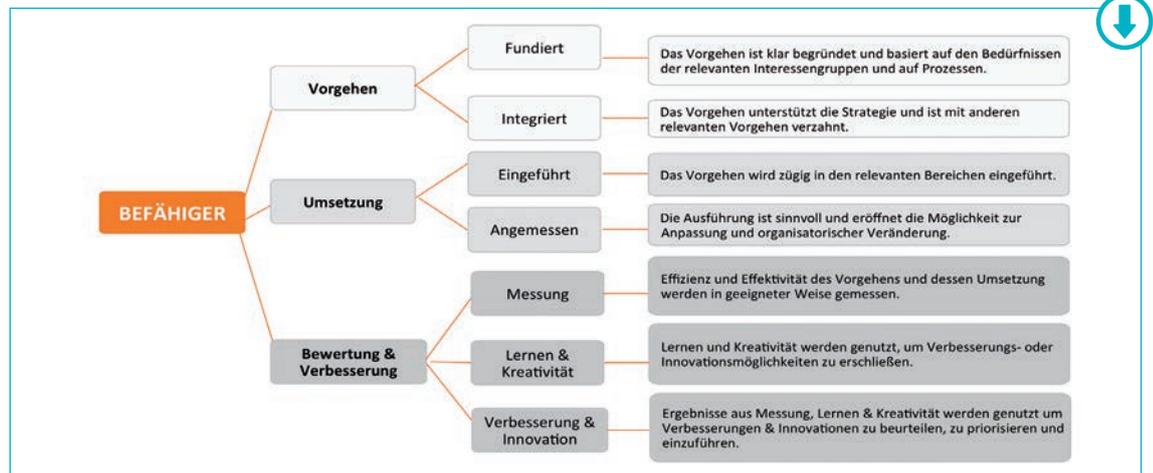


Abb. 2: RADAR für die Befähiger (Abläufe)

RADAR-Element Relevanz & Nutzen

- Umfang & Relevanz: Welche Kennzahlen charakterisieren das Personalmanagement? Ist das Set an Kennzahlen geeignet, die wesentliche Erfolge des Personalmanagements greifbar zu machen?
- Integrität: Inwieweit sind die Kennzahlen des Personalcontrollings valide? Wie werden sie erhoben, um zeitgerecht und genau vorzuliegen?
- Segmentierung: Welche Segmentierungen der Ergebnisse und Kennzahlen liegen vor, damit handlungsrelevante Erkenntnisse aus den Zahlen erhoben werden können. Z. B. Krankenstand in einem Unternehmensteil mit großer körperlicher Belastung für die Mitarbeiter im Vergleich zum Krankenstand in einem Unternehmensteil mit geringer körperlicher Belastung.

RADAR-Element Leistung:

- Trend: Wie entwickeln sich die Kennzahlen über die Zeit? Lassen sich die Trends durch Maßnahmen und Ereignisse erklären?
- Ziele: Inwieweit werden Ziele für die wesentlichen (Schlüssel-)Kennzahlen definiert und – wenn ja – werden diese erreicht?
- Vergleiche: Wie sehen die Kennzahlen in Relation zu anderen Unternehmen aus? Sind die

Ergebnisse günstig im Vergleich zum Branchendurchschnitt oder zu den Branchenbesten?

- Tragfähigkeit: Lässt sich erklären, warum man glaubt, dass man das vorhandene Leistungsniveau halten oder gar ausbauen kann? Dazu kann man die zugrundeliegenden Treibermechanismen analysieren und überlegen, wie zwingend die Sachzusammenhänge sind und wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass die Ergebnisse nur Strohfeder waren.

(siehe Abb. 3: RADAR für die Ergebnisse)

Auf diese Weise kann man sich sehr konstruktiv und wertschöpfend mit dem Personalmanagement befassen, analytische Überlegungen machen und eine Einschätzung der Reife des Personalmanagements anhand der RADAR-Bewertungslogik angehen.

Resümee

Sie haben in diesem Beitrag eine Inspiration erhalten, wie Sie das Personalmanagement als Unterstützer Ihrer Mission gewinnen können, oder mit dem Personalmanagement eine Betrachtung angehen können, die dazu führt, dass dieser wesentliche Treiber für den Unternehmenserfolg optimiert wird. Sie können dabei entweder mit offenen Karten spielen und eine solche Betrachtung solitär durchführen, oder sie im Kontext einer Auditierung so verpacken, dass die Neuerung nur unterschwellig sichtbar wird.

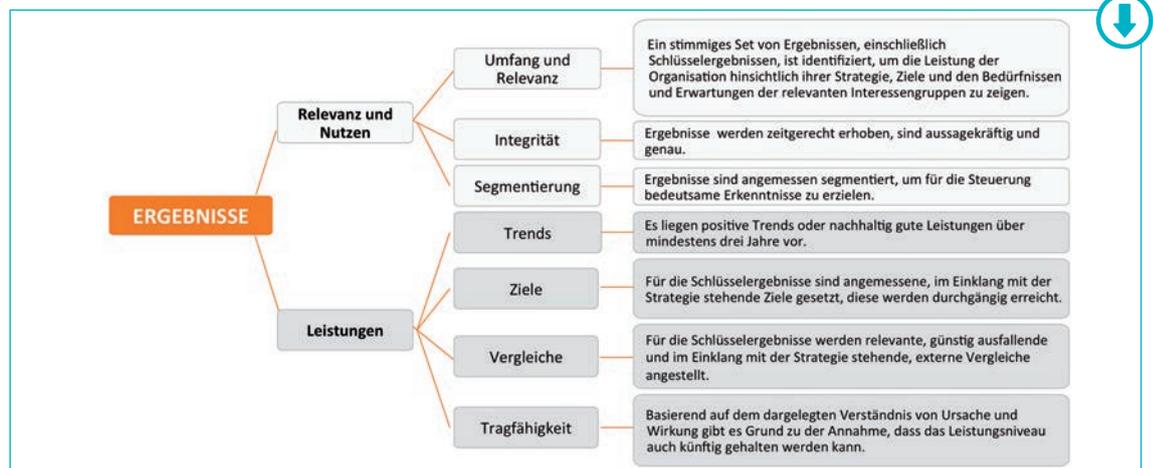


Abb. 3: RADAR für die Ergebnisse

Autor: Dr. André Moll ■

NORMEN UND STANDARDS

Das Wissen der Organisation nach ISO 9001:2015 auditieren

Das Thema Wissensmanagement ist ja nun seit einem Jahr eine dezidierte Anforderung der ISO 9001. Haben Sie diese Anforderungen vollständig in Ihrem Unternehmen implementiert, gilt es, die Wirksamkeit in internen Audits entsprechend zu überwachen. Wir zeigen Ihnen Möglichkeiten auf, wie Sie dies tun können.

Zwei Wege – ein Ziel

Entweder können Sie hergehen und den Prozess der Wissenslenkung getrennt auditieren oder Sie betrachten dieses Thema als Bestandteil aller bzw. einer Vielzahl anderer Audits.

Alternative 1: Prozess unabhängig betrachten

Haben Sie sich für die Alternative 1 entschieden, nehmen Sie sich den separaten Prozess vor, der vielleicht so aussieht (siehe Abb. Wissensmanagementprozess). Überlegen Sie sich nun, welche Stichprobe hierfür besonders geeignet ist. Berücksichtigen Sie hierzu folgende Risikoquellen:

- Fehler durch falsche Informationen bzw. durch mangelhafte Informationsweitergabe
- Verlust von Informationen durch das Ausscheiden von Mitarbeitern
- Informationsverlust durch die Verlagerung oder Schließung von Betriebsstätten
- Abhängigkeit vom Know-how externer Dienstleister und Lieferanten
- Verpassen von Entwicklungen im Markt oder Wettbewerb
- Verlust von Gesetzeskonformität durch Unkenntnis neuer Anforderungen

Wählen Sie erfolgversprechende Themen, wie z. B. die Neuauflage einer Produktnorm, nach der Ihr Unternehmen verpflichtet ist zu arbeiten.

Die richtigen Mitarbeiter ansprechen

Es liegt natürlich an Ihnen, die richtigen Mitarbeiter für das Audit auszuwählen. In unserem Beispiel müssten Sie bspw. schauen, welche Führungskraft von der Existenz dieser Norm wissen muss. Befragen Sie diese folgendermaßen:

- Wann ist die Änderung in Kraft getreten?
- Wie und wann haben Sie von dieser Änderung erfahren?
- Liegt Ihnen die neue Norm bereits vor?
- Wer ist für die Bewertung der Inhalte verantwortlich?
- Wurde diese Bewertung schon durchgeführt?
- Wenn ja, welche Änderungen zieht die Neuauflage der Norm in Ihrem Unternehmen nach sich?

- Was ist mit der nun ungültigen Vorgängerversion passiert?
- Nach welchen Normen arbeitet Ihr Unternehmen bzw. arbeiten Sie in Ihrem Bereich? Gibt es hierzu eine Übersicht?
- Wie stellen Sie sicher, dass alle für Sie geltenden Normen zu jeder Zeit aktuell sind?

Alternative 2: Bestandteil anderer Audits

Die zweite Variante besteht darin, den Aspekt „Wissen der Organisation“ einfach in die regulären internen Audits einfließen zu lassen. Betrachten Sie sich hierzu Ihren Auditplan an und überlegen Sie z. B.:

- Wo gibt es Mitarbeiter, die bald ausscheiden?
- Gibt es irgendwo neue Soft- oder Hardware?
- Wo könnten sich Gesetze, Normen, Richtlinien o. ä. verändert haben bzw. welche Änderung stehen konkret bevor?
- Welche neuen internen oder externen Themen haben einen Einfluss auf das zukünftig benötigte Wissen?

Sind Sie hier fündig geworden, stellen Sie genau in diesem Bereich Ihre Fragen und lassen sich geeignete Nachweise zeigen. Die Fragen unterscheiden sich nicht groß von den oben dargestellten Fragen.

Fazit

Alternative 2 ist sicherlich aufwändiger, da Sie in allen Audits zusätzlich angewendet wird. Allerdings wird so diesem wichtigen Thema, gerade in der Aufbauphase, die erforderliche Aufmerksamkeit gewidmet.

Autorin: Stefanie Gertz ■

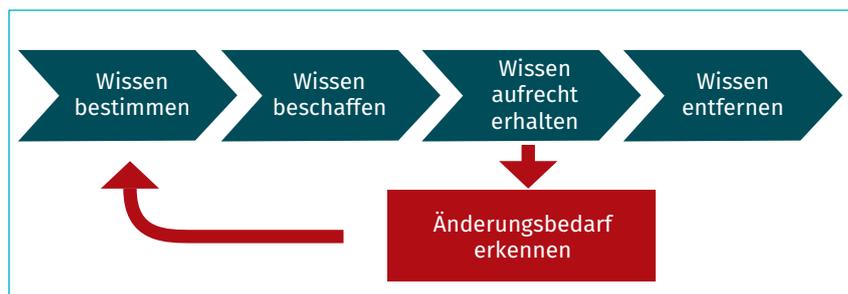


Abb.: Wissensmanagementprozess

Industrie 4.0: Kongress QS Excellence 2016 gestaltet die Zukunft

Es dürfte wohl kaum ein Unternehmen im produzierenden Bereich geben, bei dem „Industrie 4.0“ aktuell nicht diskutiert wird. Grund genug für die WEKA-Akademie, diesbezüglich im Juli ihren 1. Qualitätssicherungskongress in Bad Nauheim zu genau diesem Thema abzuhalten.

HINWEIS

Der nächste Kongress QS Excellence 2017 findet am 04. und 05.07.2017 ebenfalls wieder in Bad Nauheim statt. Interessierte können sich schon jetzt unter www.qs-excellence.de/anmeldung ihre Plätze sichern.

Digitalisierung und Automatisierung verändern industriellen Alltag

Wir dürften viele unserer Fertigungsanlagen in fünf bis zehn Jahren kaum wiedererkennen – dafür sorgt der digitale Wandel, der gern auch als vierte industrielle Revolution bezeichnet wird. Die Folgen dieser Transformation bedeuten natürlich mehr Agilität und Flexibilität für die Produktion. Gleichzeitig werden aber auch die Fertigungsabläufe komplexer, die Produktionssysteme modularer, die Stückzahlen und die Toleranzen kleiner. Ziel bleibt weiterhin die Null-Fehler-Produktion, allerdings unter veränderten Rahmenbedingungen. Um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen zu sichern, sind deshalb auch neue Ansätze zur Qualitätssicherung notwendig.

Fertigungsproblematik im Fokus

Der zweitägige Kongress unter der Leitung von Prof. Dr.-Ing. Markus Glück beschäftigte sich in hervorragender praxisnaher Weise mit den Fragen, denen sich die meisten Qualitätsmanager derzeit gegenüberstehen. Themenschwerpunkte der Veranstaltung waren u. a.

- Qualitätssicherung heute und in Zeiten von Industrie 4.0
- Best-Practice-Beispiele aus der industriellen Fertigung
- Neue Methoden, Prüfprozesse und Werkstoffe im branchenübergreifenden Fokus
- Data Mining, Echtzeit-Datenanalyse, Integration von PLM, MES und CAQ-Systemen



Abb.: Kongress QS Excellence in Bad Nauheim

- Innovative Methodenansätze und Prüfsysteme für die Qualität 4.0

Hochkarätige Experten aus Industrie und Wissenschaft

Weit mehr als 100 Qualitätsmanager aus den verschiedensten Branchen konnten sich über erstklassige Referenten aus Industrie und Hochschulen freuen, die über neue und sinnvolle Methoden zur Verbesserung der industriellen Qualitätssicherung informierten. Dabei standen nicht nur die Erfahrungen der großen Konzerne im Mittelpunkt, insbesondere wurde nämlich auch die Situation kleiner und mittlerer Produktionsunternehmen in den Mittelpunkt gestellt. Es dürfte wohl niemanden gegeben haben, der aus den jeweiligen Plenumsveranstaltungen und Einzelforen keine handfesten Tipps und innovative Anregungen für die eigene berufliche Praxis mitnehmen konnte. Dementsprechend begeistert war auch das Echo der Teilnehmer.

Autor: Ernst Schneider ■



VORSCHAU

Das erwartet Sie in der kommenden Ausgabe:

QM aktuell
Handlungsempfehlung für Industrie 4.0

QM Kommunikation
Erfolgreich moderieren: So geht's besser

QM Praxis
Qualitätswerkzeuge: Fehlerbaumanalyse

IMPRESSUM

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23-4000, Fax: 08233 23-7400
E-Mail: service@weka.de
Internet: www.weka.de

Persönlich haftende Gesellschafterin:
WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing
Geschäftsführung:

Stephan Behrens, Michael Bruns,
Werner Pehland

Chefredakteur:
Ernst Schneider (v.i.S.d.P.), Stefanie Gertz
(Anschriften siehe oben)

Autoren dieser Ausgabe:
Ernst Schneider, Stefanie Gertz,

Dr. André Moll, Jens Harmeier

Objektleitung: Christine Le Claire

Druck: Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG,
Bobingen

Satz: NeWS, Agentur M. Schmidt, Bad Marienberg

Erscheinungsweise: monatlich

Alle Angaben in Qualitätsmanager aktuell wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.

ISSN: 1862-7978