

QM aktuell

Aktuelle Trends und Themen rund ums Qualitätsmanagement

Am 01. und 02.12.2015 fand in Kassel der nunmehr 8. Deutsche Qualitätsmanagement-Kongress statt. Vorträge in einer bunten Vielfalt beschäftigten sich unter anderem mit aktuellen Trends und Entwicklungen, der ISO 9001:2015, anwenderfreundlichen Softwarelösungen sowie Methoden und Instrumenten für den täglichen Gebrauch. Auch wurde die Bedeutung der Führung im Qualitätsmanagement unter die Lupe genommen. Wir haben in dieser Sonderausgabe für Sie die wesentlichen Inhalte zusammengefasst.

Risikomanagement zum Auftakt

Den Auftakt des QM-Kongresses bildete – wie auch schon in den Jahren zuvor – die Abendveranstaltung mit einer Dinner Speech. Dieses Mal referierte Peter Buchenau, der auf unterhaltsame Weise über das Thema „Risikointelligenz – Die Kunst, die qualitativ richtige Entscheidung zu treffen“. Ein gelungener Einstieg für den „risikobasierten“ Ansatz der neuen ISO 9001. Der neuen Norm wurde am nächsten Tag mit zwei Vorträgen Rechnung getragen (siehe Seite 4 und 5).

DIN EN ISO 9001:2015 aus Sicht der Normgeber und Zertifizierer

Das Thema ISO 9001-Revision wurde von zwei Seiten beleuchtet. Einmal von Seiten der ISO. Als Vertreter der ISO waren Ian Campbell aus dem Schweizer Normungskomitee und Manfred Herzberg aus dem deutschen ISO-Komitee während der gesamten Veranstaltung anwesend. Ian Campbell hat zudem für seinen Vortrag die neuesten Informationen aus Hongkong vom letzten ISO-Meeting mitgebracht. Einen anderen Blickwinkel konnten wir durch einen Vertreter der Zertifizierungsstellen, Holger Hoffmann, Leiter des Fachbereichs



ches Managementsysteme von der TÜV NORD ZERT, erlangen. Lesen Sie mehr zum Thema ISO 9001:2015 auf den folgenden Seiten.

Aus der Praxis für die Praxis

Ein wesentlicher Bestandteil des Kongresses ist es, Fachleute aus Unternehmen zu Wort kommen zu lassen. Diese berichten darüber, wie sie Probleme gelöst, Veränderungen erfolgreich durchgeführt oder einfach nur Stolpersteine umschiffen haben. In diesem Jahr referierten hierzu:

- Dipl.-Ing. (FH) Jochen Kleh (Festool GmbH)
Thema: „Die Einflussnahme der Führung auf die Qualität im Werk Neidlingen“;

- Christian Stoschek (Flughafen München GmbH)
Thema: „Qualitätssteigerung im Dienstleistungskonzern – der Weg zum 5. Stern“
- Dipl. Ing. MBA Elisabeth Schärtl (KUKA AG Augsburg)
Thema: „Standardisierung – Showstopper für Innovationen!?“;
- Dipl. Ing. (FH) Georg Häckl (ehem. OMV Deutschland GmbH)
Thema: „Ein Praxisbericht zum Aufbau integrierter Managementsysteme“.

Input aus der Wissenschaft

Mit gleich zwei Beiträgen wurde dem Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis Rechnung getragen. Prof. Dr. Bert Leyendecker von der Hochschule Koblenz stellte dar, wie Prozesse analysiert, Schwachstellen erkannt und behoben werden können. Das komplexe Werkzeug der Makigami-Analyse stieß hierbei auf das besondere Interesse der Teilnehmer. Mit dieser Methode können insbesondere administrative Prozesse auf Verschwendungspotenziale hin untersucht werden. Daher werden wir uns in der nächsten Sonderausgabe mit diesem Thema eingehend beschäftigen. Den zweiten Beitrag lieferte Dr. Ing. Carstens Behrens (Modell Aachen GmbH). Er stellte Social-Media-Technologien, mit denen die Akzeptanz der Mitarbeiter für das Qualitätsmanagement gesteigert werden kann.



Wichtiger Hinweis

Der 9. Deutsche QM-Kongress findet am 29. und 30.11.2016 in Kassel statt. Sichern Sie sich bis zum 15.06.2016 Ihren Frühbucherrabatt unter www.qualitaetsmanagement-kongress.de ■

Autorin: Stefanie Gertz

Ihr Login bei www.qm-aktuell.com

► Benutzername: **qualitaetsmanager**

► Passwort Februar: **prozess16**

Alle Arbeitshilfen aus Kästen mit diesem Symbol finden Sie in unserem Download-Bereich.



3 QM Praxis

Kongresskonzept: Mit Methodenvielfalt zum Erfolg

4 Schwerpunkt

ISO 9001:2015 – Zwei Seiten der gleichen Medaille

6 QM Methoden

Reklamationen:
8D-Reports richtig einsetzen

7 QM Methoden

Mit Service Blueprints Fehlern auf die Spur kommen

INHALT

QM Griffbereit

Veränderung aktiv steuern: Hier ist die Führung gefragt

Veränderung gehört heute in den Unternehmen zum Alltag. Aufgabe der Führungskraft ist es, diesen Veränderungsprozess aktiv zu steuern, Mitarbeiter zu überzeugen und mit auf den Weg zu nehmen.

Veränderung? Nein danke!

Leider gibt es in den Unternehmen immer wieder Mitarbeiter, aber auch Führungskräfte, die sich gegen Veränderungen regelrecht sträuben. Dies kann bis hin zu einer Blockadehaltung führen, die dann die Leistung des Unternehmens schwächt. Das Managen von Veränderungen muss Teil der Führungsverantwortung sein. Doch wie geht man hier vor? Zunächst einmal muss erkannt werden, welche Änderungen notwendig und sinnvoll sind. Anschließend muss die notwendige Veränderung analysiert und strukturiert umgesetzt werden. Denn eines ist sicher, so die Referentin Dr. Katharina Hennecke: Veränderungen selbst lassen sich nicht standardisieren.

Nicht nur das Große, sondern auch das Kleine betrachten

Veränderungen betreffen aber nicht nur umfangreiche Projekte, also die großen Herausforderungen im Unternehmen, sondern auch die alltäglichen Aufgaben. Gerade diese kleinen Veränderungen in Prozessen bringen jedoch gerne einmal etwas durcheinander. Warum? Weil hier meist versucht wird, etwas „mal eben“ oder „nebenbei“ zu machen, statt sich rechtzeitig mit den Auswirkungen auseinanderzusetzen und ein geplantes Vorgehen zu definieren.

Ohne Mitarbeiter geht es nicht

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter und Kollegen nicht im Dunkeln stehen. Indem Sie alle beteiligten Personen frühzeitig involvieren, schaffen Sie Akzeptanz und Motivation. Zudem wird die häufig kontraproduktive informelle Kommunikation in die richtigen Bahnen gelenkt. Hierzu ist es wichtig, dass Mitarbeiter den roten Faden der Veränderung erkennen. Zudem haben viele Veränderungen auch eine Auswirkung auf die Unternehmenskultur. Berücksichtigen Sie diese!

PM und SCRUM – Von jedem ein bisschen!

Projektmanagerin Dr. Katharina Hennecke schwört hier in ihren Beratungsprojekten auf eine gute Mischung aus Projektmanagement und SCRUM (SCRUM bedeutet im Grunde eine Umsetzung der Gedanken des Lean Developements für das Projektmanagement, siehe ABC).

Projektmanagement: Veränderung

1. Statusanalyse und Zieldefinition:

- Auf welcher Basis soll die Veränderung stattfinden?
- Wie sieht der aktuelle Stand aus?
- Welche Ziele wollen wir verfolgen?
- Was hiervon kann messbar formuliert werden?

2. Kommunikation und Stakeholdermanagement: Identifizieren Sie zunächst einmal alle Stakeholder. Stellen Sie sich hierzu die Fragen:

- Wer ist von der Veränderung betroffen?
- Wer hat welchen Einfluss auf diese Veränderung?

Leiten Sie daraus den Handlungsbedarf für die Kommunikation ab.

- Wer wird wann über was informiert?
- Welche Marketingmaßnahmen werden benötigt?
- Wie gehen wir mit Feedback (positiv wie negativ) um?

3. Projektmarketing: Stellen Sie die unverwechselbaren Projektmerkmale heraus und kommunizieren Sie diese. Mit Hilfe von Visualisierungen erreichen Sie in der Regel mehr. Handeln Sie nach dem Grundsatz: „Tue Gutes und rede darüber.“

Mit SCRUM Veränderungen erfolgreich planen

Gerade größere Veränderungen werden iterativ geplant. Dies sorgt für ein flexi-

bles Management. Das ist erforderlich, weil Veränderungen und deren Auswirkungen sich nicht zu 100 % vorhersehen lassen. Iteratives Planen heißt regelmäßig den Fortschritt zu messen, Ziele und Vorgehensweisen ggf. anzupassen und eine neue Planung zu erstellen. Anschließend wird das Geschehene gemeinsam im Team analysiert. Hierdurch wird das Team zusammenschweißt und aus Fehlern gelernt.



SCRUM

SCRUM ist ein Ansatz, der sowohl empirisch, inkrementell als auch iterativ ist. Er ist entstanden durch die Erfahrung, dass viele Entwicklungsprojekte zu komplex sind, um in einen vollumfänglichen Plan gefasst werden zu können. Viele Anforderungen sowie der vollständige Lösungsansatz sind zu Beginn unklar. Diese Unklarheit lässt sich beseitigen, indem Zwischenergebnisse geschaffen werden. Jedes Zwischenergebnis ist wieder die Basis dafür, die fehlenden Anforderungen und Lösungstechniken zu finden. Der langfristige Plan wird also kontinuierlich verfeinert und verbessert. Der Detailplan wird nur für den jeweils nächsten Zyklus erstellt. Damit wird die Projektplanung auf das Wesentliche fokussiert.

Die 3 Säulen des SCRUM-Ansatzes

Die empirische Verbesserung durch SCRUM beruht grundsätzlich auf 3 Säulen:

1. Transparenz: Der Fortschritt eines Veränderungsprojektes wird regelmäßig und für alle sichtbar festgehalten.

2. Überprüfung: In regelmäßigen Abständen werden z. B. Produkt- oder Prozessfunktionalitäten in Abhängigkeit vom Veränderungsobjekt geliefert und bewertet sowie auch das Vorgehen beurteilt.

3. Anpassung: Die Anforderungen an das Projekt, Pläne und Vorgehen werden nicht ein für alle Mal festgelegt, sondern kontinuierlich detailliert und angepasst. SCRUM reduziert nicht die Komplexität einer Aufgabe, strukturiert sie aber in kleinere und weniger komplexe Bestandteile und ist daher für alle Beteiligten einfacher zu handeln.

QM Praxis

Kongresskonzept: Mit Methodenvielfalt zum Erfolg

Sich in ein Seminar zu setzen und acht Stunden aufmerksam zuzuhören, kann sicherlich für das ein oder andere Thema eine gute Lösung sein. Für Themen rund ums Qualitätsmanagement ist dies jedoch meist nicht genug. Deshalb haben wir uns auf die Fahne geschrieben, dass wir Ihnen die Möglichkeit bieten, sich intensiv und auch aktiv mit den für Sie interessanten Themen auseinanderzusetzen.



Vorträge schaffen Interesse

Der erste Tag des QM-Kongresses ist gespickt mit einer bunten Auswahl an Vorträgen. Hierbei wird sowohl auf die Vielfalt der Themen geachtet, als auch darauf, dass diese Themen zumeist allgemeingültig angewendet werden können und nicht nur auf einzelne Unternehmen zutreffen. Zuhörer können sich hier zunächst einmal inspirieren lassen, neue Ideen sammeln oder neue Sichtweisen zu bekannten Themen kennenlernen.

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
Chefredakteure: Ernst Schneider (v.i.S.d.P.),
Stefanie Gertz (Anschriften siehe oben)
Objektleitung: Christine Le Claire
Druck: Druck: Kessler Druck + Medien GmbH &
Co. KG, 86399 Bobingen
Erscheinungsweise: monatlich
ISSN: 1862-7978

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.

Round-Tables helfen individuell

Das nächste Instrument der Wissensvermittlung auf dem Kongress sind die sogenannten Round-Table-Gespräche. Hier können sich die Teilnehmer aus den Beiträgen des Vortrages zwei Themen aussuchen, zu denen sie gerne nähere Informationen von den Spezialisten hören oder ihre individuellen Fragen beantwortet haben möchten. In kleinen Gruppen stehen nun die Experten Rede und Antwort und stellen mögliche Wege zur Umsetzung vor. Auch haben die Teilnehmer die Möglichkeit, Ansatzpunkte kritisch zu hinterfragen, um die Nutzbarkeit für das eigene Unternehmen besser einschätzen zu können.

Geballte Fachkompetenz nutzen

Ein Faktor auf solchen Veranstaltungen wird häufig unterschätzt: der Aufbau und die Pflege von Netzwerken. Wo hat man als Qualitätsmanager eines Unternehmens die Gelegenheit, sich mit Mitstreitern aus anderen Unternehmen über Fachthemen und die täglichen Herausforderungen auszutauschen. Nicht selten werden in den Pausenzeiten Best Practices ausgetauscht, die dann im Unternehmen endlich den gewünschten Durchbruch verschaffen. Das ist der Vorteil, wenn

man statt theoretischer Abhandlungen Fachleute aus der Praxis trifft, die von ihren eigenen Erfahrungen berichten. Denn natürlich stehen in den Pausenzeiten auch die Referenten selbst für interessante Gespräche zur Verfügung.

Technische Innovationen praxisnah kennenlernen

Gerade auch zum Thema Qualitätsmanagement hat sich in den letzten Jahren einiges auf dem Softwaremarkt getan. Kleine und mittlere Unternehmen arbeiten hier jedoch häufig noch ohne eine Softwareunterstützung. Entweder, weil derartige Möglichkeiten nicht bekannt sind oder aber, weil so etwas als zu teuer eingeschätzt wird. Durch eine gezielte Auswahl an Ausstellern, die den Teilnehmern während des gesamten Kongresses zur Verfügung stehen und die Produkte sowie die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten anschaulich darstellen, eröffnen sich für Qualitätsmanager zum Teil neue Horizonte. Erste Kontakte werden geknüpft, die häufig zu weiteren Gesprächen im eigenen Haus führen.

Mithilfe von Workshops selbst aktiv werden

Nach geballtem Input juckt es nun dem ein oder anderen in den Fingern, doch auch einmal selbst etwas auszuprobieren und umzusetzen. Und genau hierzu stehen am zweiten Nachmittag verschiedene Workshops zur Auswahl. Unter Anleitung unserer Experten werden Themen eigenständig erarbeitet oder die Umsetzung an konkreten Beispielen geübt. Der Nutzwert dieser Workshops ist sehr hoch, da die Teilnehmer das dort gewonnene Wissen nun weitestgehend eigenständig im Unternehmen anwenden können. Selbstverständlich werden den Teilnehmern alle Arbeitsergebnisse der Workshops im Anschluss zur Verfügung gestellt.

Noch immer nicht genug?

Wer nach diesen zwei Tagen seine Kapazitätsgrenzen noch immer nicht erreicht hatte, konnte am dritten Tag optional noch ein Kompakt-Seminar buchen. Diese etwas verkürzte Form eines Seminars liefert alle Informationen und Handlungsempfehlungen zu einem aktuellen Thema, vermittelt von Top-Referenten der WEKA Akademie. ■

Schwerpunkt

ISO 9001:2015 – Zwei Seiten der gleichen Medaille

Natürlich war auch in diesem Jahr das Thema Revision der ISO 9001 allgegenwärtig. Auf der einen Seite wurden die aktuellsten Erkenntnisse aus dem ISO-Komitee dargestellt. Auf der anderen Seite kam aber auch eine Zertifizierungsstelle zu Wort, die diese Vorgaben künftig in Bezug auf Normkonformität bei den Unternehmen überprüfen muss. Sie stellte das geplante Vorgehen hierzu vor.

Kernpunkte der ISO 9001-Revision

Die Hauptmerkmale der Großrevision – laut Ian Campbell aus dem Schweizer Normungsausschuss – sind:

- Neupositionierung des QM im Unternehmen als Teil des Managementsystems
- Integration des QM in die Geschäftsprozesse
- Erhöhte Verantwortung der Obersten Leitung für das QM
- Intensivierung des Prozessmanagements
- Wissen der Organisation
- Risikobasiertes Denken

Diesen Termin merken!

Die Übergangsfrist der ISO 9001:2008 endet am 14.09.2018. Bis zu diesem Zeitpunkt müssen alle Unternehmen ihre Systeme umgestellt haben und durch die Zertifizierungsgesellschaft begutachtet haben lassen. Ansonsten verlieren die bestehenden Zertifikate ihre Gültigkeit.

Leitfaden ISO/TS 9002 kommt spät

Die ISO/TS 9002 als Leitfaden zur Einführung eines Managementsystems nach ISO 9001 wird voraussichtlich im Juni 2016 erscheinen. Bis zu diesem Zeitpunkt haben jedoch viele Unternehmen ihre Systeme bereits umgestellt. Des Weiteren ist derzeit noch fraglich, ob diese Norm überhaupt in deutscher Sprache erscheinen wird.

Checklistenaudits sind künftig passé

Eines wurde jedoch im Gespräch mit Fachleuten immer wieder deutlich. Will man die Inhalte der ISO 9001:2015 vernünftig überprüfen, kann dies nicht mehr durch ein reines Checklistenaudit erfolgen. Vielmehr muss das Gesamtsystem mit den jeweiligen Wechselwirkungen betrachtet werden. So muss z. B. geschaut werden, wie einzelne Aspekte der Politik über Ziele operationalisiert werden und welche Maßnahmen hierzu konkret ergriffen werden. Die interne Kommunikation wird künftig deutlich mehr in den Fokus gerückt,

sicherlich werden hier auf der ein oder anderen Führungsebene Defizite in der Methoden- und Sozialkompetenz offenkundig.

ISO-konforme Qualifikation der Auditoren

Um diesen hohen Anforderungen künftig gerecht zu werden, müssen auch die Auditoren, intern wie extern, entsprechend fortgebildet werden. So hat z. B. die TÜV NORD ZERT auf dem Kongress dargestellt, dass alle Auditoren für ISO 9001-Zertifizierungen durch ein Mitglied des deutschen ISO-Komitees geschult wurden. Dies ist zweifelsohne ein Schritt in die richtige Richtung, wenn man die Hintergründe verschiedener Normforderungen verstehen und auch in den Unternehmen platzieren möchte.

DAkkS trifft neue Regelungen

Des Weiteren hat die Deutsche Akkreditierungsstelle (DAkkS) einige Vorgaben für die Zertifizierungsstellen erstellt. Zu weiteren Themen, wie z. B. die Möglichkeit für Unternehmen künftig den Abschnitt Entwicklung für nicht anwendbar zu erklären, werden noch Konkretisierungen erwartet. Alle namhaften Zertifizierungsgesellschaften scheinen zudem die erforderliche Akkreditierung für die neue Norm zeitnah erlangt zu haben.



Vorsicht

Eines hat die TÜV NORD ZERT jedoch deutlich gemacht. Der Anteil der Obersten Leitung am Audit wird künftig deutlich größer sein. Dies erfordert letztlich auch eine gute Qualifikation der Obersten Leitung in Bezug auf das Qualitätsmanagement. Hier ist aber in vielen Unternehmen noch ein großes Manko zu verzeichnen, da Führungskräfte nur in seltenen Fällen eine Ausbildung zum Thema genossen haben. Nicht selten bleibt es daher am Qualitätsbeauftragten hängen, seine Führungskraft Schritt für Schritt mit den Anforderungen vertraut zu machen. Letztlich kann nur eine Führung, die das System verstanden hat, ihre Mitarbeiter auch dazu motivieren, das System zu leben und weiter zu entwickeln.



Vorgehen des Zertifizierers

Nachdem die Akkreditierung gelaufen ist, hatte die TÜV NORD ZERT zunächst einmal ein Umstellungskonzept entwickelt und danach das eigene QM-System, sowie die benötigten Tools angepasst. Daraufhin erfolgte die Ausbildung der Auditoren, die dann anschließend in Pilot-Audits erste Erfahrungen mit den neuen Anforderungen sowie den eigenen Vorgaben gesammelt haben. Deren Feedbacks führten schließlich zum „Feinschliff“. Inzwischen läuft das normale Auditgeschäft.

Vorab System prüfen lassen

Viele Unternehmen scheinen momentan das Bedürfnis zu haben, ihre Systeme vorab durch die Zertifizierungsge-

sellschaft in Form eines Vor-Audits oder sogenannten Delta-Audits überprüfen zu lassen, um den Handlungsbedarf konkret aufzuzeigen. Meiner Meinung nach ist dies nur für Unternehmen erforderlich, die geringe eigene Kapazitäten und Qualifikationen in Punkto QM vorweisen können. Für alle anderen Unternehmen dürfte die Umstellung keine allzu große Herausforderung sein (siehe hierzu auch unser letztes Sonderheft 15/2015).

Fazit

Da eine Zertifizierung von Seiten der Kunden in vielen Fällen gefordert und erwartet wird, müssen sich Unternehmen diesen Anforderungen meist beugen. Wenn dem so ist, sollten Sie die

Umstellung zu Ihrem Projekt machen, indem Sie den Aufwand systematisch einschätzen und Aufgaben konsequent erledigen. Durch die neue ISO 17021, nach der Ihre Zertifizierungsgesellschaften arbeiten, werden künftig strengere Vorgehensweisen zu erwarten sein. Das, was vielleicht heute noch wohlwollend als Verbesserungspotenzial deklariert wird, kann dann für Sie zur Nebenabweichung werden. Die neue Norm bedeutet mehr Aufwand, stellt aber für Unternehmen bei richtiger Umsetzungen einen hohen Nutzen dar. Auch Ihre Kunden werden diese Verbesserungen von Ihnen erwarten. Durch die relativ ausgedehnte Übergangszeit gibt es aber dennoch keinen Grund zu übereilten Aktionen in den Unternehmen.

Erste Reaktionen aus den Unternehmen

Erste Rückmeldungen der Unternehmen scheinen zudem meist positiv zu sein. So wurden folgende Aussagen getätigt:

- **Kontext der Organisation:** Hier wird das strukturierte Vorgehen, mit dem die internen und externen Themen sowie die Interessierten Parteien und deren Anforderungen ermittelt werden, als sehr positiv empfunden. Auch wenn manche Mitarbeiter das Gefühl haben, dass doch alles irgendwie bekannt ist – Weihnachten ist auch jedes Jahr völlig überraschend am 24.12.!
- **Dokumentation:** Die neue Norm lässt gerade in Bezug auf die Dokumentation viele Spielräume. So werden nur noch drei „Dokumente“ gefordert (Politik, Ziele, Anwendungsbereich). Das Unternehmen kann also selbst entscheiden, was es für notwendig erachtet. Genau dies wird aber von manchen Unternehmen bemängelt. Unsicherheit und ein zurückgehender Praxisbezug unterstreichen den Wunsch nach klareren Aussagen.
- **Risikobasierter Ansatz:** Die systematische Auseinandersetzung mit Risiken wird als positiv empfunden. Allerdings gab es diese Forderung für eine ganze Reihe von Branchen schon vorher.
- **Wissensmanagement:** Vielen Unternehmen ist bewusst, dass Know-how für sie ein sehr entscheidender Faktor ist. Eine systematische Ermittlung und Lenkung von Wissen wird aber trotzdem meist nicht durchgeführt. Daher ist die neue Normforderung ein guter Anlass, dieses Thema strukturiert in Angriff zu nehmen.
- **Politik/Ziele:** Endlich wird deutlich, dass QM keine Welt abseits vom Tagesgeschäft ist. Da künftig dargelegt werden muss, dass die Politik auch umgesetzt wird, müssen Ziele heruntergebrochen und operationalisiert werden. Wenn also die Summe der Maßnahmen nicht ausreichend ist, die gesteckten Ziele zu erreichen, müssen diese noch einmal hinterfragt werden. Hier haben auch interne Auditoren endlich mal einen guten Ansatzpunkt.

- **Einheitliche Struktur:** Gerade Unternehmen, die integrierte Managementsysteme pflegen, haben die Festlegung einer einheitlichen sogenannten High Level Structure als arbeits erleichternd und künftig übersichtlicher wahrgenommen.

Aufwand für Umstellung

Was Zertifizierungsgesellschaften für die Umstellung auf die neue Norm verrechnen dürfen, wird von der DAkkS vorgegeben. Die Umstellung darf sowohl in einem Re-Zertifizierungsaudit, als auch in einem Überwachungsaudit erfolgen. So gilt:

- für Re-Zertifizierungen nach ISO 9001:2015: ein zusätzlicher Aufwand von 10% der Gesamtauditzeit für das Re-Audit, mindestens aber 2 Stunden (dies betrifft dann insbesondere kleine Unternehmen)
- für Überwachungsaudits oder außerordentliche Audits: ein zusätzlicher Aufwand von 20% der Gesamtzeit, mindestens jedoch 4 Stunden.

Eine Umstellung außerhalb der geplanten Audits ist also ebenfalls möglich.

Was Sie nicht tun müssen

Auch wenn die neue Norm viele Neuerungen für Sie parat hält, brauchen Sie Folgendes nicht zwingend zu tun:

- das QM-Handbuch wegwerfen (Wenn dieses für Sie einen hohen Nutzwert hat, verwenden Sie es weiter).
- den firmeninternen Sprachgebrauch ändern (Sie können z. B. bei Bezeichnungen wie „Dokumente und Aufzeichnungen“ bleiben und müssen nicht zu „Dokumentierte Informationen“ wechseln).
- die Stelle „Beauftragter der Obersten Leitung“ streichen (Wenn unklar ist, wer die vielfältigen Aufgaben im Unternehmen übernehmen kann, sollten Sie Ihren QMB behalten).
- die neue Struktur der Norm übernehmen (Wählen Sie eine Struktur des QM-Systems, die Ihre Mitarbeiter nachvollziehen können).

QM Methoden

Reklamationen: 8D-Reports richtig einsetzen

Was nützen einem die besten Ideen und Anregungen, wenn man sie nicht konsequent umsetzen kann. Ein wesentlicher Aspekt des Kongresses sind daher auch immer Methoden und Instrumente, die Ihnen das Leben leichter machen. In diesem Jahr lag der Fokus auf beispielsweise auf den 8D-Reports und Service Blueprints (siehe nächste Seite).

In 8 Schritten zum Ziel

Der 8D-Report ist ein Dokument, welches in der Regel im Rahmen der externen und ggf. auch internen Reklamationsbearbeitung eingesetzt wird. Er stellt sowohl die Dokumentation als auch das methodische Vorgehen dar. 8D steht dabei für 8 Disziplinen bzw. Prozessschritte, die nacheinander abgearbeitet werden. Das Vorgehen entspricht gleichzeitig dem PDCA-Zyklus, wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

8 Schritte im Überblick

Hier die Inhalte der 8 Disziplinen noch einmal im Überblick:

- **D1** – Team bestimmen: Hier werden Team und Teamleiter festgelegt. Achten Sie darauf, dass die Verantwortlichkeiten deutlich definiert und allen Beteiligten auch klar sind. Dies ist der formale Start der Problemlösung.
- **D2** – Problem beschreiben: Beschreiben Sie das Problem möglichst konkret und grenzen Sie es ab. Schaffen Sie so ein gemeinsames Verständnis im Team.
- **D3** – Sofortmaßnahmen einleiten: Schaffen Sie eine schnellstmögliche Eindämmung des Problems und des-

sen Auswirkungen. Verschaffen Sie sich Zeit, bis Sie die Lösung gefunden und wirksam umgesetzt haben.

- **D4** – Hauptursachen finden: Analysieren Sie das Problem vollständig. Bestimmen Sie die zugrunde liegende Hauptursache eindeutig (siehe Expertenrat unten).
- **D5** – Korrekturmaßnahmen festlegen: Mit diesen Maßnahmen soll die tatsächliche Hauptursache des Problems langfristig beseitigt werden.
- **D6** – Dauerhafte Korrekturmaßnahme umsetzen und die Wirksamkeit überprüfen
- **D7** – Wiederauftreten verhindern: Verhindern Sie, dass das gleiche Problem an anderer Stelle im Unternehmen auftritt. Hierzu können auch Vorbeugemaßnahmen zu anderen potenziellen Fehlerursachen definiert und umgesetzt werden.
- **D8** – Hier werden die gemeinsamen Anstrengungen gewürdigt und gemachte Erfahrungen ausgetauscht.

Schwachpunkt D4 – Gefahr erkannt, Gefahr gebannt

Im Rahmen des Kongresses wurde „D4 – die Ursachenanalyse“ als eine der klassischen Schwachstellen der 8D-Methode dargestellt. Dies liegt z. B. daran, dass

- häufig einfache Lösungen definiert werden, ohne vorher die tatsächliche Ursache zu kennen,
- das Problem doch komplizierter ist, als man denkt,
- nicht genügend Daten für die Analyse zur Verfügung stehen, oder diese erst zu spät zur Verfügung stehen (weil sie z. B. vom Kunden geliefert werden müssen),
- kein positives und angstfreies Arbeitsklima herrscht in dem die potenziellen Fehler offen benannt werden,
- zu viel Hektik den Arbeitsalltag beherrscht, so dass die Mitarbeiter sich nicht auf die Problemlösung konzentrieren können.

Methoden zur Ursachenanalyse

Nutzen Sie daher für die Analyse der Fehlerursachen gezielte Methoden, wie z. B.

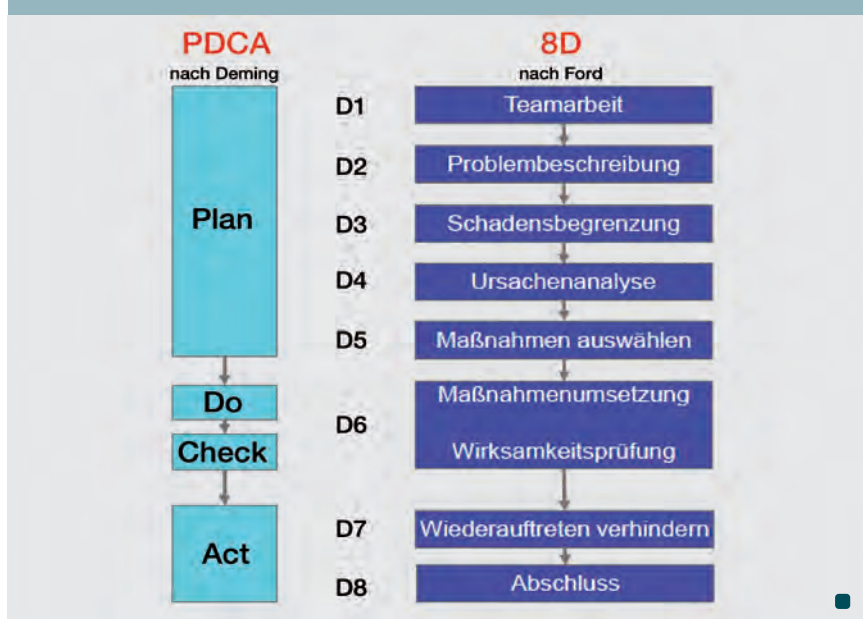
- Ishikawa-Diagramm
- 5 Whys
- Turtle-Prozessanalyse
- Mindmap
- Tests/Versuche/Experimente
- grafische Aufbereitung von Zahlen, Daten und Fakten



Expertenrat

Wenn z. B. eine Maschine ausfällt und Sie herausgefunden haben, dass es an einem defekten Antriebsriemen gelegen hat, ist dies sicherlich eine Ursache, aber nicht die Grundursache. Hier gilt es weiter zu fragen, warum der Antriebsriemen überhaupt gerissen ist. War es Verschleiß oder vielleicht ein Materialfehler? Wenn es Verschleiß ist, könnte die Haupt- oder Grundursache darin liegen, dass die Wartungsintervalle für diese Anlage zu groß gewählt wurden und nicht praktikabel sind.

PDCA und 8D



QM Methoden

Mit Service Blueprints Fehlern auf die Spur kommen

Der Service Blueprint ist eine Methode zur Visualisierung von Dienstleistungsprozessen, um diese dann z. B. im Anschluss auf ihre Schwachstellen hin untersuchen zu können.

Abgrenzung zum Flussdiagramm

Natürlich können Dienstleistungsprozesse mit Hilfe von Flussdiagrammen oder auch Swimlanes dargestellt werden. Der wesentliche Unterschied des Blueprints ist die Einbindung des Kunden und dessen Sicht auf den Prozess. Hierdurch werden die konstitutiven Merkmale der Leistung deutlich und können so optimiert werden (siehe Abbildung „Anordnung in einem Service Blueprint“).

Blueprint Schritt für Schritt

Um einen Service Blueprint aufzubauen gehen Sie wie folgt vor:

1. Bilden Sie ein Team: Das Team sollte aus nicht mehr als 5 bis 7 Prozessbeteiligten bestehen.
2. Zeichnen Sie im Vorfeld die externe Interaktionslinie sowie die Linie der Sichtbarkeit ein.

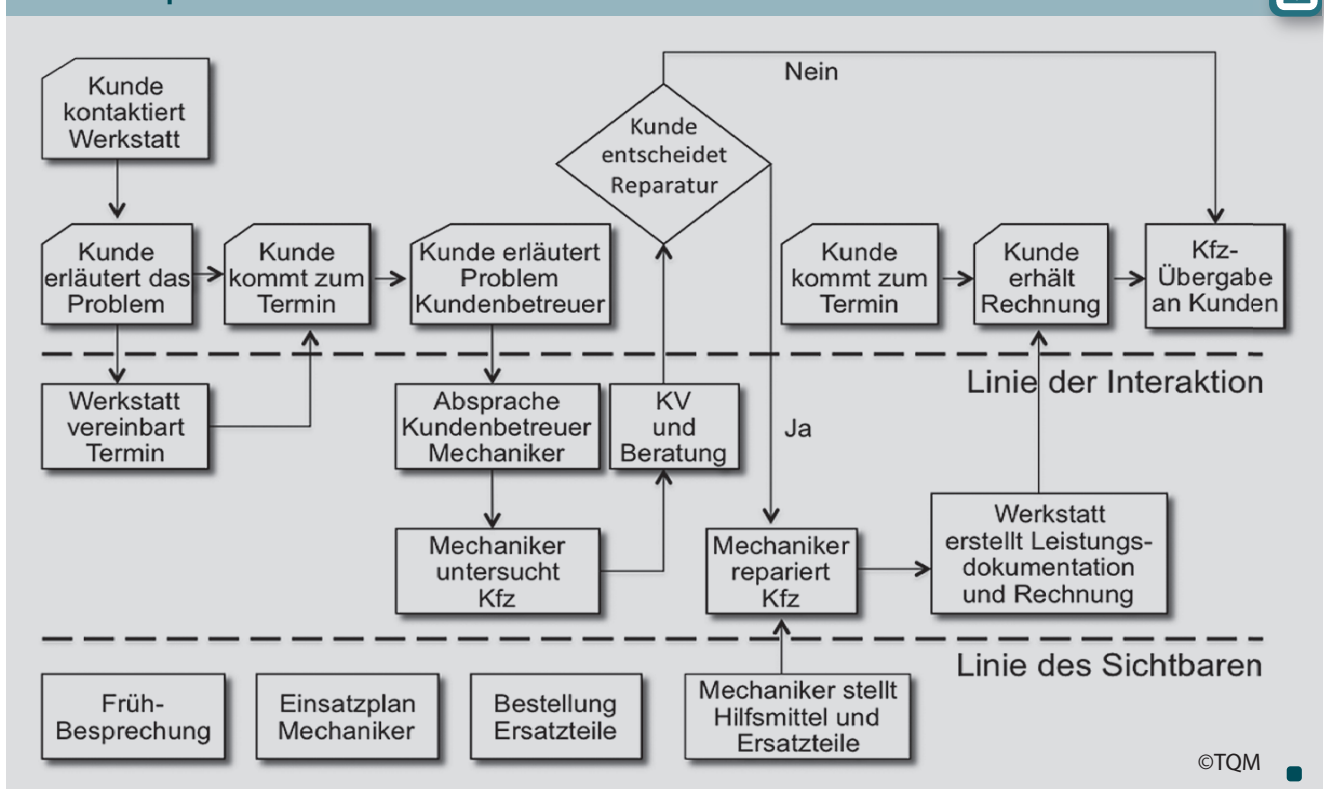
3. Legen Sie gemeinsam die Arbeitsabläufe fest. Hierzu eignet sich besonders das Arbeiten mit Karten und einer Pinnwand, da hier Veränderungen einfach und ohne großen Aufwand durchgeführt werden können

4. Ordnen Sie die Karten den jeweiligen Bereichen zu.
5. Arbeiten Sie die kritischen Punkte bzw. Fehlerquellen heraus. Nutzen Sie hierzu z. B. einen Problemspeicher.
6. Priorisieren Sie die erkannten Probleme. Nutzen Sie hierfür z. B. die Punktklebe- oder den Paarweisen Vergleich.
7. Legen Sie Maßnahme gemäß Prioritätenliste fest und arbeiten Sie diese sukzessive ab (siehe Abbildung „Service Blueprint einer Autowerkstatt“).

Anordnung in einem Service Blueprint



Service Blueprint einer Autowerkstatt



QM Praxis

Erfolgsentscheidend: Gute Führungskräfte im Unternehmen

Dieses Thema zog sich wie ein roter Faden durch den QM-Kongress – erfolgreiche Unternehmen brauchen eine starke und innovative Führung, um ihre Mitarbeiter zu motivieren, den Weg aufzuzeigen und die richtigen Werte zu etablieren. Zudem wird die Oberste Leitung auch durch die ISO 9001:2015 stärker in die Verantwortung genommen. Gleich zwei Beiträge haben sich ausschließlich dem Thema Führung gewidmet und sind hierbei auf große Zustimmung bei den Teilnehmern gestoßen.

Wohin soll es gehen?

Dies ist eine der wichtigsten Fragen, die sich eine Unternehmensleitung stellen muss. Denn wer sein Unternehmen aktiv lenken möchte, muss wissen, wohin der Weg führen soll. Gibt es diese Vorgaben nicht, beschränkt sich die Handlung meist auf Reaktion. Solche Führungskräfte betätigen sich dann meist als Brandbekämpfer, statt mit den richtigen Mitteln den Brand zu verhindern. Ein ansprechendes Leitbild, aus dem die Ziele abgeleitet werden, ist künftig unverzichtbar.

Zielbild bei Festool

Die Firma Festool z. B. hat ein Zielbild für 5 Jahre aufgebaut, welches dann durch jährliche Etappenziele in überschaubare, messbare Größen heruntergebrochen wird. Für diese Etappenziele findet quartalsweise ein Review statt. Bereiche darunter, wie z. B. das Shopfloor-Management werden täglich reviewt. FESTOOL arbeitet u. a. mit einem Hoshin-Kanri-System.

Transparenz schafft Verständnis

Leitbild sowie Ziele werden den Mitarbeitern kommuniziert und – gemeinsam mit den Mitarbeitern – werden Maßnahmen definiert, wie diese Ziele zu erreichen sind. Alle Hilfsmittel und Methoden zur Umsetzung werden den Mitarbeitern, zusammen mit dem erforderlichen Know-how zur Verfügung gestellt. Je transparenter Weg und Ziel sind, desto sicherer können sich Mitarbeiter auf den Weg begeben.



Haben wir unser Ziel erreicht?

Es macht wenig Sinn, sich auf den Weg zu machen, wenn man nicht sicher ist, ob dieser Weg auch der richtige ist. Mitarbeiter werden unsicher und vielleicht reduzieren sie sogar ihr Tempo. Was muss also her? Liefern Sie Ihren Mitarbeitern Rückmeldungen, während sie sich auf dem Weg befinden. Diese Bewertungen zeigen Mitarbeitern sowohl Erfolge als auch Misserfolge auf und bilden die Basis für weitere Aktionen und ggf. Korrekturen.

Auch wenn es unangenehm wird

Während des gesamten Prozesses muss die Führungskraft präsent sein. Zunächst mit ihren Vorgaben, dann indem sie die Mitarbeiter motiviert, die-

FESTOOL: Lessons Learnt

● Prozessqualität im Blick

Der Qualitätsanspruch muss neben der Produktqualität auch deutlich in den Prozessanforderungen formuliert werden.

● PDCA-Zyklus hat sich bewährt

Die Anwendung des Problemlösungsprozesses hat sich bewährt. Allerdings muss der Fokus noch deutlicher auf die Ursachenanalyse gelegt werden.

● Prozessverantwortung ein Muss

Die Prozessverantwortung trägt der Prozesseigner, also z. B. die Produktion und diese ist somit auch für die Qualität verantwortlich.

● Qualitätsverständnis unverzichtbar

Nur wenn alle ein gleiches Verständnis von Qualität haben, können Lösungen wirken.

● Grundhaltung der Führung

Die Themen Prozessverantwortung, LEAN und QM müssen zur Grundhaltung einer jeden Führungskraft werden.

sen Weg zu gehen und letztlich durch Unterstützung und Führung. Führung heißt aber auch, konsequent zu sein und ggf. unpopuläre Entscheidungen zu treffen. Klare Vorgaben erleichtern den Mitarbeitern ihren Weg. Unklarheiten schaffen Unsicherheit und Unsicherheit frisst die Leistung auf.

Mitarbeiter mit ins Boot

Ein Unternehmen kann nur über seine Mitarbeiter Leistung erzeugen. Aufgabe der Führungskraft ist es daher, diese Mitarbeiter zur Leistung zu bewegen. Dies beginnt zunächst einmal damit, dass die Mitarbeiter den Sinn der Arbeit und der Anforderungen verstehen. Außerdem müssen sie die erforderlichen Tätigkeiten trainieren oder erlernen, damit Routinen aufgebaut werden können. Am schwierigsten ist es aber, Mitarbeiter intrinsisch zu motivieren: Mitarbeiter sind überzeugt davon, dass ihre Leistung wichtig ist und engagieren sich auch ohne finanzielle Leistungsanreize. Hierzu muss die Führungskraft den Mitarbeitern Orientierung bieten, aber auch Hilfe und Unterstützung leisten. ■

Autorin: Stefanie Gertz



Hoshin-Management

Hoshin-Management ist ein unternehmensweites Planungs- und Steuerungssystem, welches alle Führungskräfte und Mitarbeiter in einen systematischen Kaskadierungsprozess einbindet. Über eine gleichzeitig vertikale und horizontale Abstimmung werden aus der Vision sogenannte Durchbruchziele des Unternehmens entwickelt, um daraus die wesentlichen Strategien und Ziele für alle Mitarbeiter abzuleiten. Auf diese Weise können sich alle Mitarbeiter auf die gleiche Vision und gleichen Ziele des Unternehmens fokussieren.