

Wie sag ich´s meinem Chef?



QM !



Wie sag ich´s meinen Schäfchen?

**Alexander Glaser
6. März 2008**

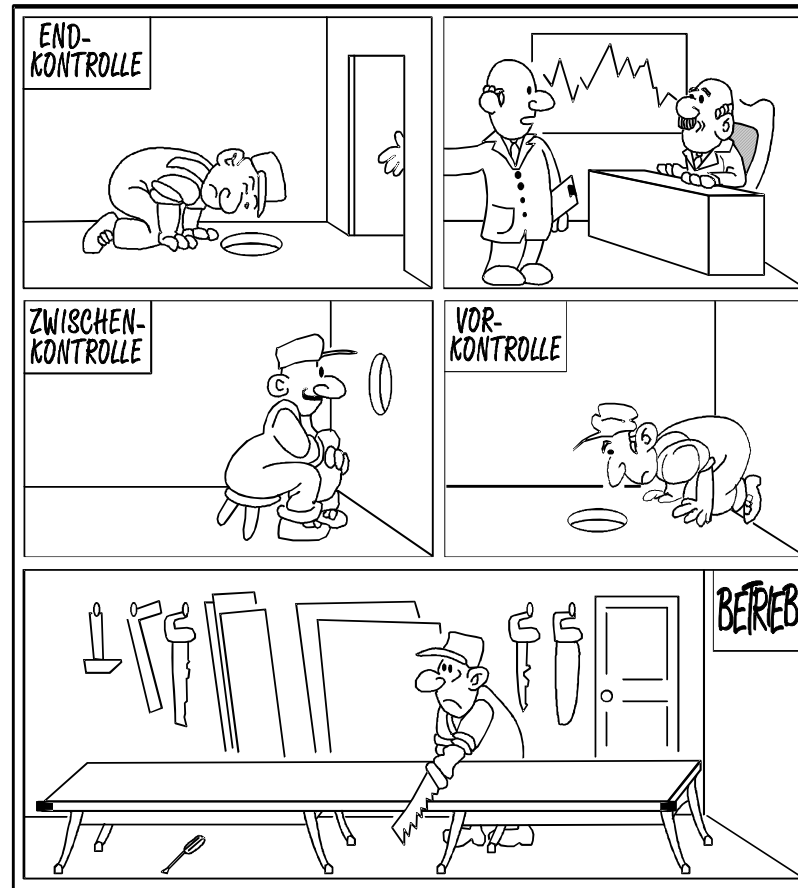


QM für Chef und Mitarbeiter

- ◆ **Gestaltung des QM-Systems - einst und jetzt**
- ◆ **Welche Themen interessieren den Chef?**
- ◆ **Welche Themen interessieren die Mitarbeiter?**
- ◆ **Wie kann man die Erwartungen beider Interessenpartner erfüllen?**



Die Entwicklung von QM



„Chef, ich melde: Alle Kontrolleure auf dem Posten!“ *I. Römling*



Die Entwicklung von QM

Qualitätskontrolle

- ◆ Fehler finden
- ◆ 4-Augenprinzip
- ◆ Fremdprüfung
- ◆ Misstrauenskultur

Qualitätssicherung

- ◆ Fehler vermeiden
- ◆ Eigenverantwortung
- ◆ Vertrauenskultur
- ◆ Expertensystem

Qualitätsmanagement

- ◆ => Systematische Erfüllung von Kundenwünschen
- ◆ Wie wird aus Kundenerwartung Kundennutzen?
- ◆ Wie wird aus Unternehmensziel Geschäftsergebnis?



Die Herausforderung

**So umfassend wie nötig.
So einfach wie möglich.**

**Balance halten zwischen
Spielregeln + Spielräumen**

QM = gesunder Menschenverstand



Zertifiziert kann heißen:

- ◆ **Bürokratische Organisation mit einer nur schwer überschaubaren Anzahl von organisatorischen Regelungen. Die Wettbewerbsfähigkeit wird mittel- und langfristig sogar sinken anstatt zu steigen**
- ◆ **„Braves“ Managementsystem „ohne Biss“**
- ◆ **Leistungsfähige und schlagkräftige Organisation mit Top-Lösungen bei den „kriegsentscheidenden“ Prozessen**



Zertifikate reichen nicht aus

- ◆ **ISO 9001 und branchenspezifische Regelwerke (z.B. ISO/TS 16949, ISO 13485, etc.) definieren lediglich Mindestanforderungen**
- ◆ **Unternehmenserfolg entscheidet sich nicht aufgrund der Umsetzung von Mindestanforderungen.**
- ◆ **Für langfristigen Unternehmenserfolg sind individuelle Top-Lösungen unabdingbare Voraussetzung**
- ◆ **Ein Zertifikat kann somit kein Garant für eine leistungsfähige Organisation sein**



ISO 9001:2000 wird die Erwartungshaltungen erfüllen, wenn:

- ◆ **die Optimierungsmaßnahmen strategieunterstützend durchgeführt werden**
- ◆ **Qualitätsmanagement und Wirtschaftlichkeit nicht gegeneinander laufen, d.h.**
 - **Mut zur Schwerpunktsetzung**
 - **Mut zur Aufwandsminimierung in risikolosen Bereichen**
 - **konstruktive Diskussion mit Kunden und Zertifizierern im Sinne einer qualitativen und wirtschaftlichen Optimierung des Managementsystems**



Welche Themen interessieren den Chef?

◆ Unternehmensentwicklung

- Unterstützung der Unternehmensstrategie durch QM!

◆ Verbesserungsmanagement

- KVP – nicht nur am Papier!

◆ Risikomanagement

- Entscheidungshilfen für zielgerichtete Investitionen in Risikoreduktion

◆ Prozessmanagement

- Produktivitäts- und Effektivitätssteigerung



Welche Themen interessieren die Mitarbeiter?

◆ Personalentwicklung

- Gezielte Bildungs- und Karriereplanung

◆ Verbesserungsmanagement

- KVP – in der Praxis lebbar!

◆ Risikomanagement

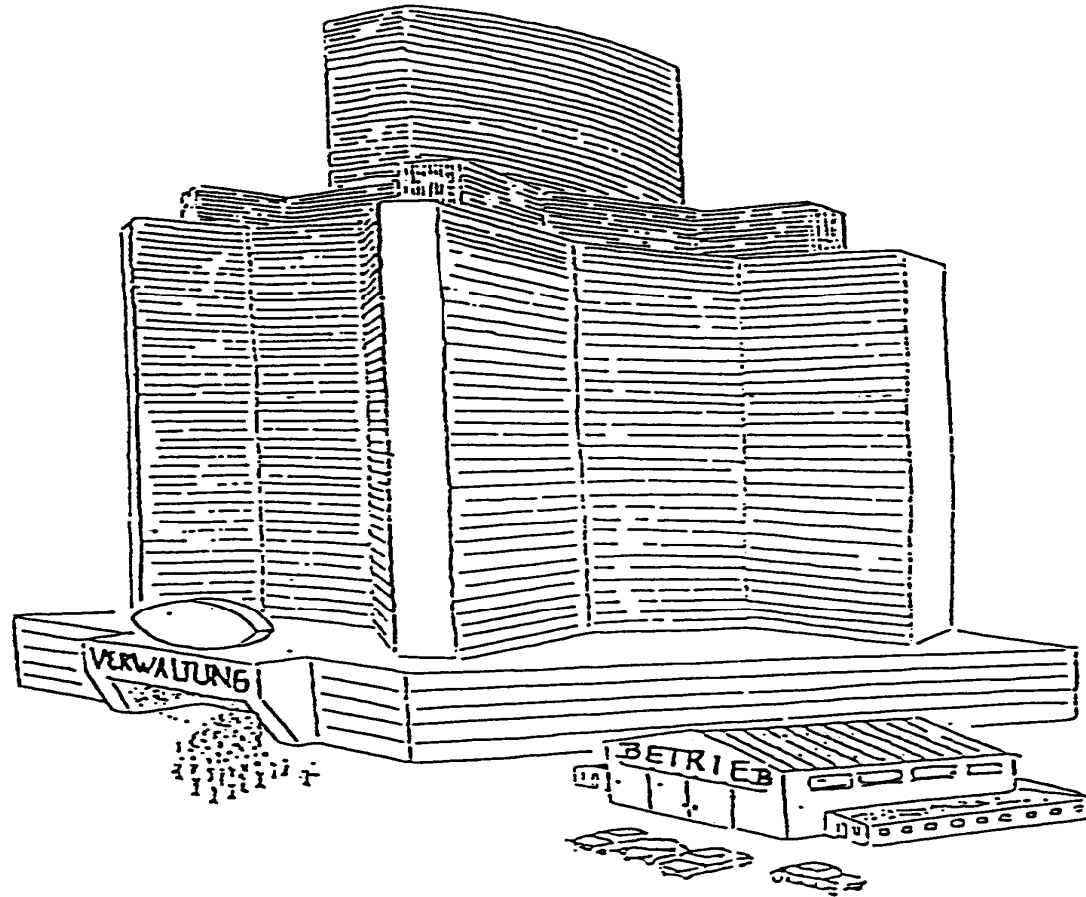
- Sicherheit des Arbeitsplatzes und Sicherheit am Arbeitsplatz

◆ Information – Information - Information

- Systementwicklung, Zielerreichung, QM-News



Unternehmensentwicklung



"...und zum Schluß werfen wir noch einen kurzen Blick in unsere Produktionsräume"

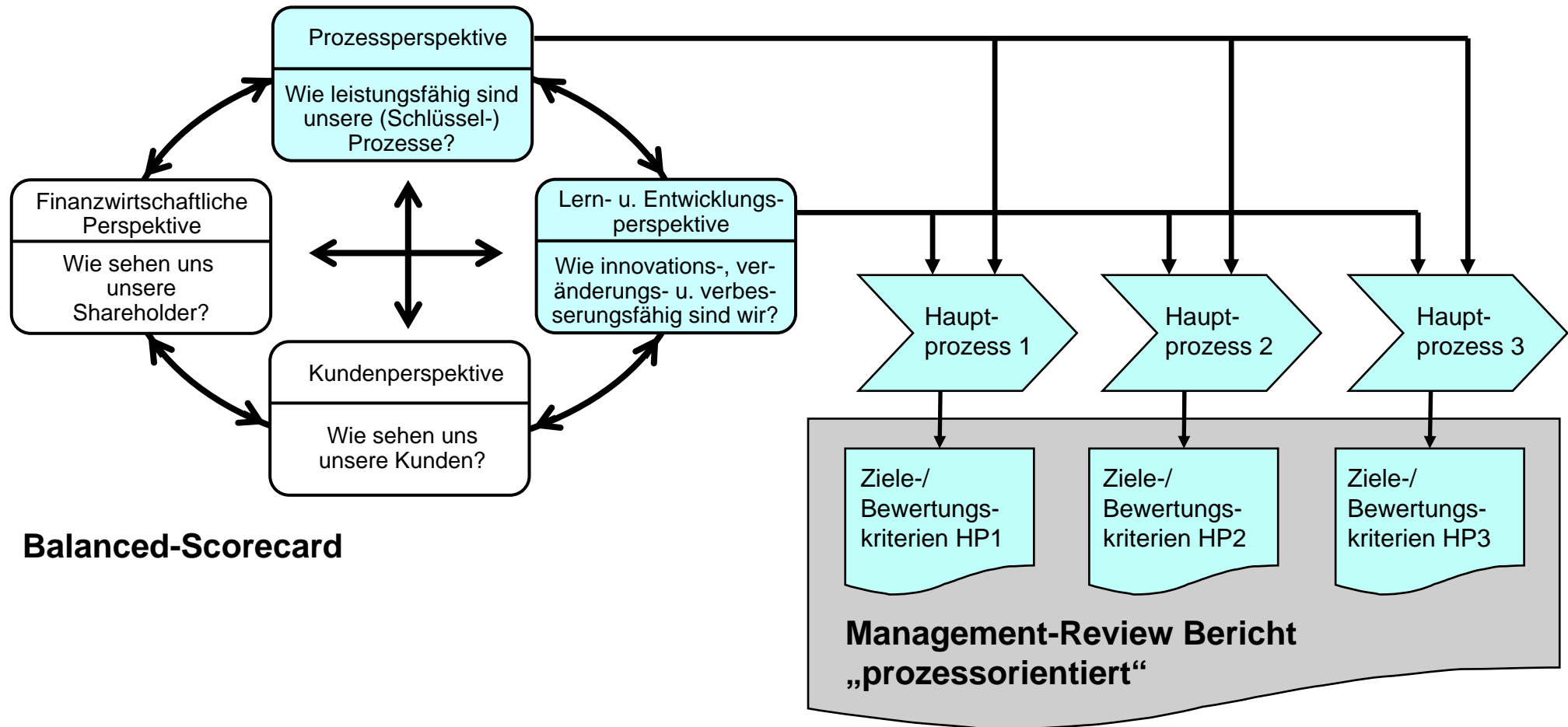


Merten International
Consulting-Training-Coaching-Certification

Einführung.ppt

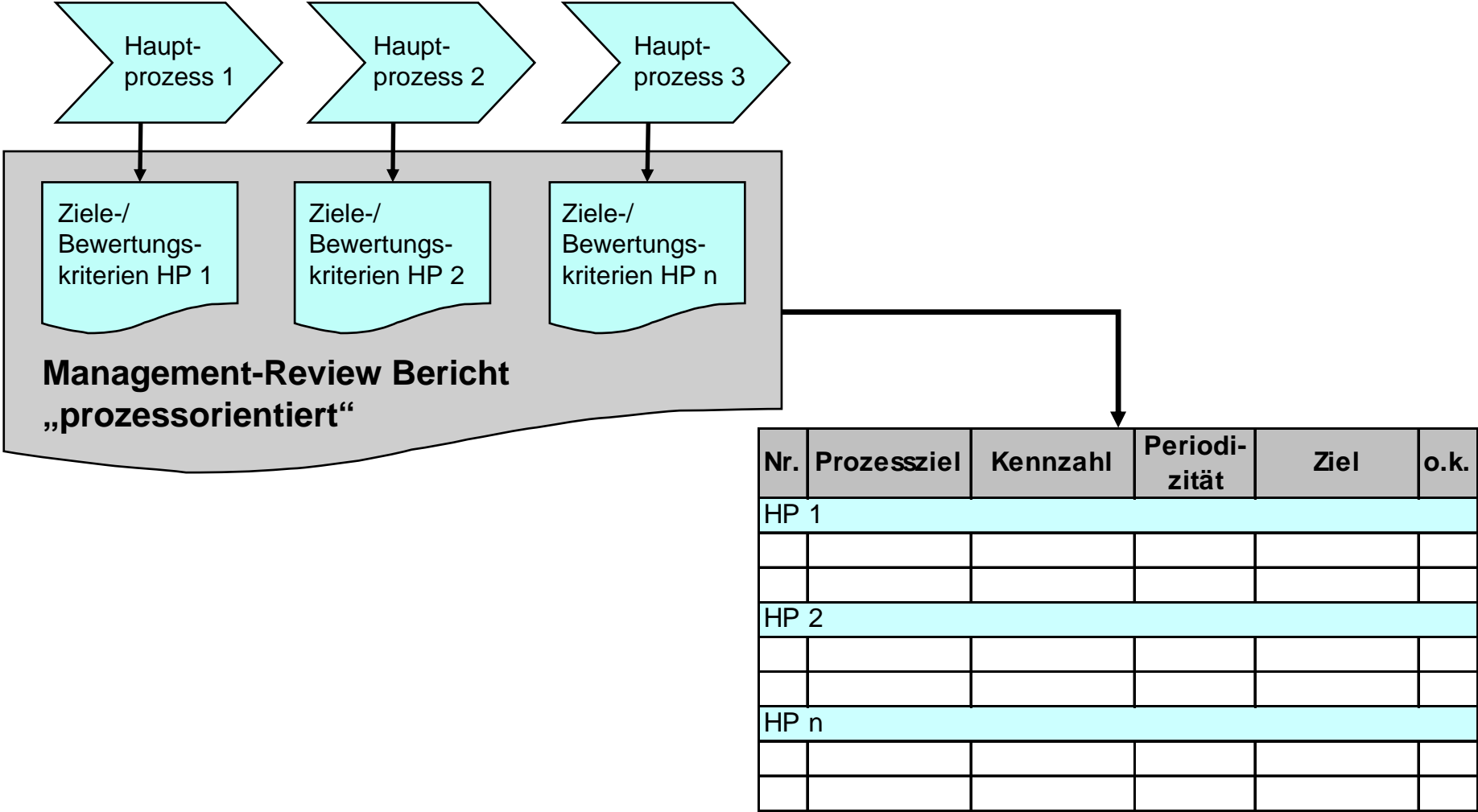
© by Merten International

Zusammenspiel Strategisches Management / Prozessmanagement

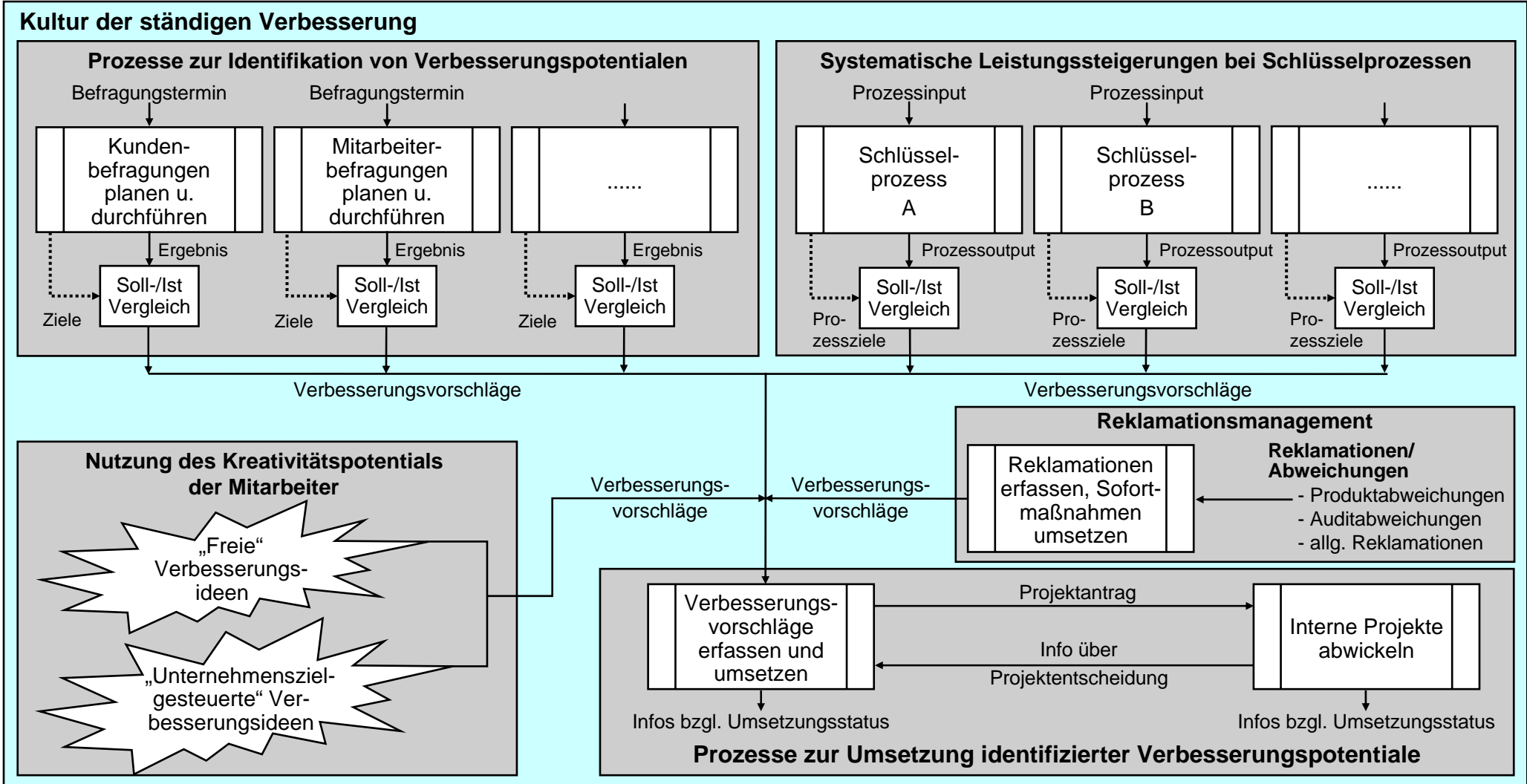


Balanced-Scorecard

Prozessorientiertes Kennzahlensystem

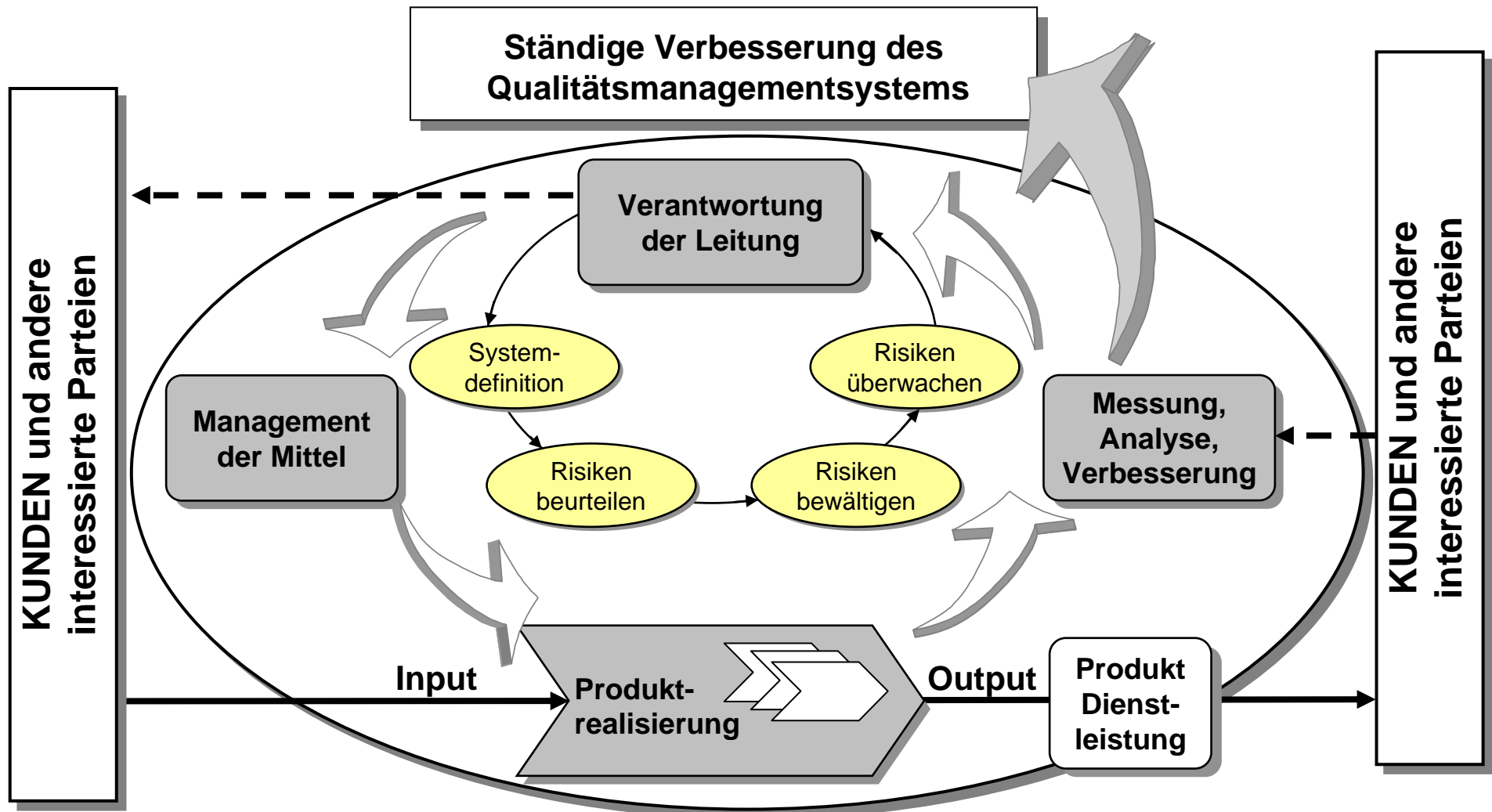


Verbesserungsmanagement





Einbettung RM in das Prozessmodell



Risikolandschaft: IST und SOLL

Risikolandschaft Ist

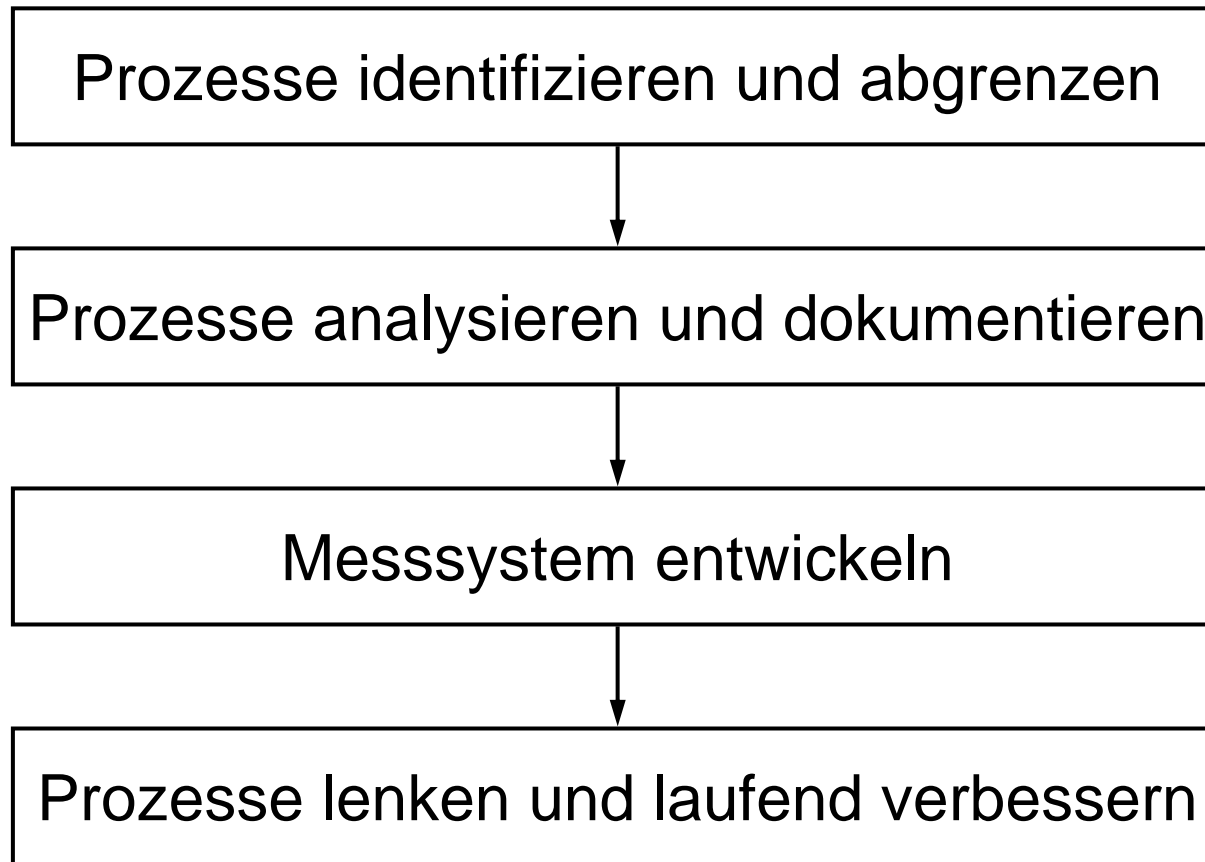
Risikolandschaft Soll

Häufig			2		8
Möglich				3	6
Selten			9		
Sehr selten			10	4	1 5
Unwahrscheinlich					7
	Unbe- deutend	gering	spürbar	kritisch	kata- strophal

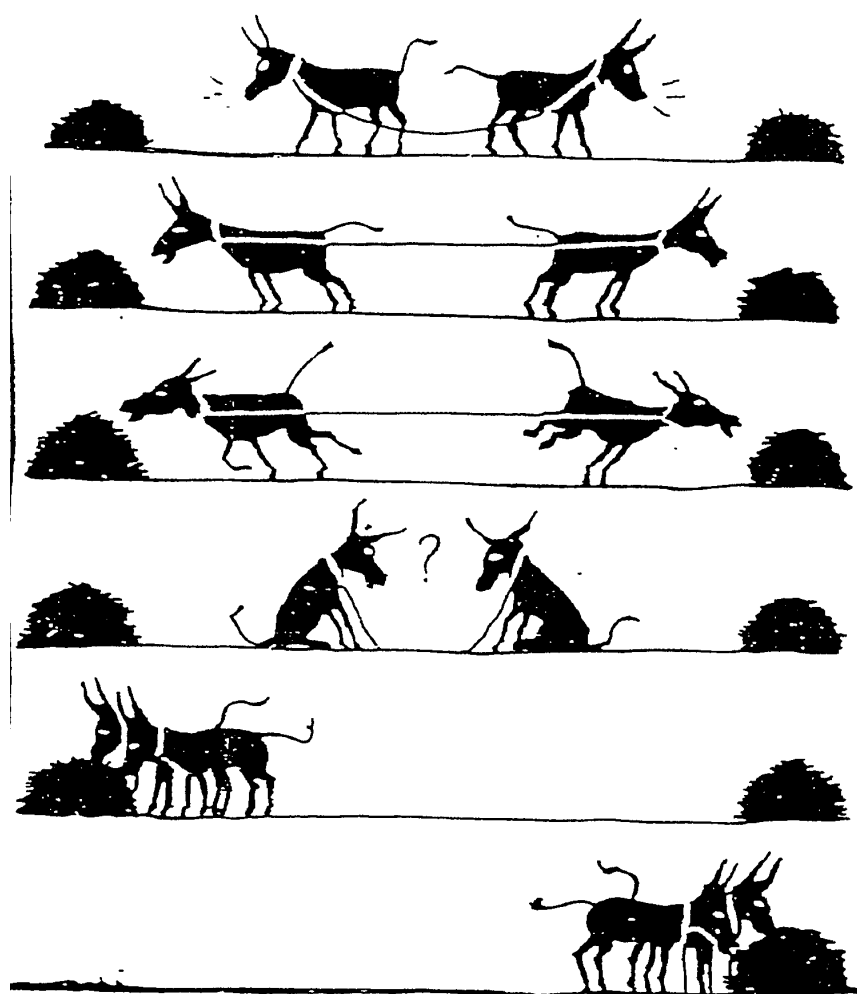
Häufig					
Möglich		6	2		
Selten			9		8
Sehr selten				3	
Unwahrscheinlich			10	4	7 5 1
	Unbe- deutend	gering	spürbar	kritisch	kata- strophal

1-n ... Szenarien

Prozessmanagement



Ziel: Optimierung aus Sicht des Prozesses



Einzelziele



Der Beitrag
der/des Einzelnen
zum Gesamtziel



Gemeinsame Ziele



Prozessmanagement verlangt,

- ◆ dass die Prozesse gemanagt werden

Um dies sicherzustellen,

- ◆ ist die Verantwortung für Prozessmanagement in der Führungsstruktur organisatorisch zu verankern
- ◆ sind die Funktionen zu definieren, die für die Leistungsfähigkeit der Unternehmensprozesse verantwortlich sind
- ◆ sind die mit diesen Funktionen verknüpften Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse zu definieren



Beispiel: Funktion „Prozesseigner (PE)“

Aufgaben	
<p>Hauptprozess weiterentwickeln und optimieren</p> <p>Definition der in Form von Prozessbeschreibungen zu visualisierenden Teilprozesse</p> <p>Implementierung der relevanten Normforderungen (z.B. ISO 9001, ISO/TS 16949) in den Hauptprozess</p> <p>Hauptprozess prozess-/bereichsübergreifend abstimmen</p> <p>Bewertungskriterien für die Regelung des Hauptprozesses definieren</p> <p>Hauptprozessbezogene Ziele festlegen</p> <p>Leistungsfähigkeit (Effizienz und Effektivität) des Hauptprozesses überprüfen, visualisieren und verbessern</p> <p>Identifikation, Bewertung und Bewältigung prozessbezogener Risiken</p> <p>Ansprechpartner für alle Mitarbeiter zu sämtlichen Belangen des Hauptprozesses</p> <p>Hauptprozessbezogene Pflege der Managementsystemdokumentation</p> <p>Verbesserungsideen fördern und umsetzen</p> <p>Einberufung von Arbeitsgruppen zur Entwicklung/Optimierung des Hauptprozesses</p> <p>Festlegung der Vorgehensweise bzgl. der Implementierung organisatorischer Festlegungen (Schulung, Präsentation, etc.)</p>	<p style="text-align: center;">Verantwortung</p>
	<p>Der Prozesseigner ist für die Leistungsfähigkeit/ Zielerreichung und laufende Verbesserung des Hauptprozesses verantwortlich</p> <p>Information der Geschäftsleitung bzgl. der Leistungsfähigkeit, potenzieller Risiken und möglicher Verbesserungspotenziale des Hauptprozesses</p> <p>Erfüllung der relevanten Normforderungen (z.B. ISO 9001, ISO/TS 16949)</p>
	<p style="text-align: center;">Befugnis</p>
	<p>Freigabe der mit dem Hauptprozess in Zusammenhang stehenden organisatorischen Festlegungen</p> <p>Festlegung von Teilprozesseignern</p> <p>Veranlassung von Prozessaudits</p> <p>Freier Zugang zu sämtlichen relevanten Informationen</p> <p>Vertretung der erzielten Ergebnisse und notwendiger Veränderungen gegenüber der Geschäftsleitung</p>
<p style="text-align: center;">organisatorische Eingliederung</p>	
<p>direkt der Geschäftsleitung zugeordnet</p>	



Zielsetzungen von Prozessaudits

- ◆ **aussagefähiges und objektives Feedback für das Management**
- ◆ **Feststellung der Prozessleistung**
- ◆ **Optimierung der Schnittstellen**
- ◆ **Förderung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses**
- ◆ **Festigung der Prozessmanagement-Idee**
- ◆ **Motivation der Prozessverantwortlichen (z.B. Prozesseigner, Prozess-Team)**
- ◆ **Absicherung organisatorischer Festlegungen**
- ◆ **etc.**



Auslöser von Prozessaudits

◆ planmäßige Prozessaudits

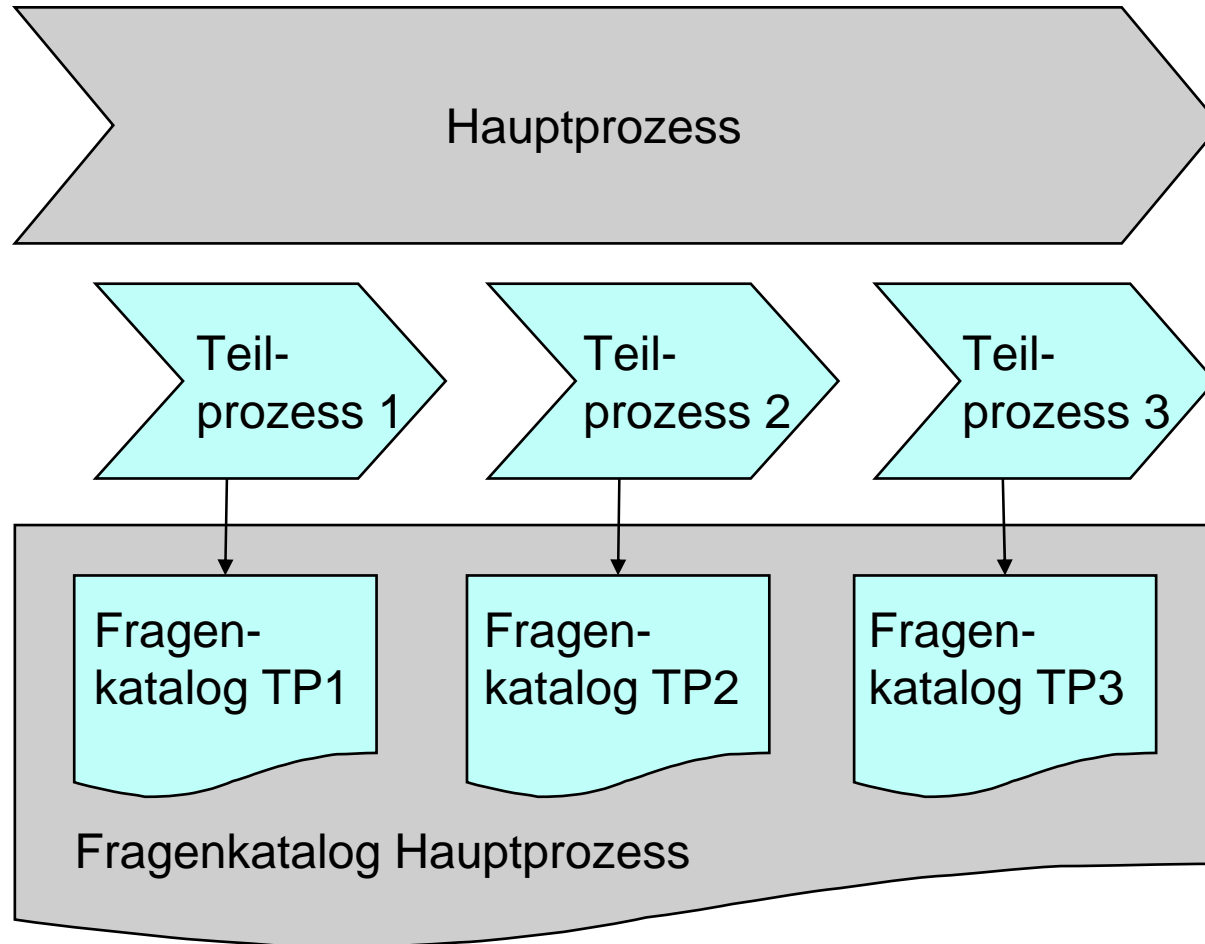
- Prozessaudits werden nach einem Auditplan durchgeführt

◆ außerplanmäßige Audits

- sinkende Produktqualität
- Kundenreklamationen
- Änderungen im Prozessablauf
- Wunsch interner Bereiche
- organisatorische Änderungen / Neuerungen
- etc.



Prozessorientierte Fragenkataloge



Anekdoten aus der gelebten Praxis

Führungskräfte aller Hierarchiestufen ordnen Spielregeln via schriftlicher Mitteilung an und glauben tatsächlich, dass die Zielsetzungen, die hinter diesen Regelungen stehen, von der Belegschaft sofort erkannt und mit Engagement in die Tat umgesetzt werden.

Monate, ja zum Teil Jahre später kommt das böse Erwachen, wenn man erkennt, dass die Regelungen von Beginn an ignoriert wurden und nicht einmal ansatzweise Berücksichtigung gefunden haben.



Voraussetzungen für die Umsetzung organisatorischer Vorschriften



Kennen der Vorschriften



Verstehen der Vorschriften



Commitment mit den Vorschriften

