

LV 329.193 VU Qualitätsmanagement

Skriptum 3: Aktivitäten auf Management-Ebene

Übersicht Skriptum 3: Aktivitäten auf Management-Ebene

- 3.0 Management und Führung mit System
- 3.1 Absicht erklären: Unternehmenspolitik, Qualitätspolitik
 - 3.1.1 Begriffsbestimmung
 - 3.1.2 Warum man es tut
 - 3.1.3 Beispiele
- 3.2 Inkraftsetzung: Managementsystem, Qualitätsmanagementsystem
 - 3.2.1 Integrierte Managementsysteme
 - 3.2.2 (Qualitäts)-Management-Handbuch
 - 3.2.3 Führen mit Zielen
- 3.3 Wirksamkeit überprüfen
 - 3.3.1 Audits
 - 3.3.2 Benchmarking
- 3.4 Regelkreise schließen (Management-Bewertung)

3.0 Management und Führung mit System

Genormte Qualitätsmanagement Systeme verlangen:

Quality-Management zusätzlich zu Quality-Management

- Quality-Management: Qualität wird gesteuert, meist Produkt und Prozessqualität
- Quality-Management: Das Management, dh. das „Wie“ der Umsetzungssteuerung, hat eine hohe Qualität (und unterwirft sich freiwillig Regeln).

Grundlegend beruhen die Forderungen für ein „qualitätsvolles“ Management auf dem bekannten PDCA-Zyklus:

P (Plan)	Absichtserklärung
D (Do)	Einführung / Leben eines Management Systems
C (Check)	Überprüfung der Wirksamkeit
A (Act)	Regelkreise schließen, Handlungen ableiten

3.1 Absicht erklären: Unternehmenspolitik, Qualitätspolitik

3.1.1: Begriffsbestimmung

Unternehmen/Unternehmer haben Missionen / Visionen.

Mögliche Definition:

- Mission: „Wozu gibt es uns?“
 - Vision: „Wo wollen wir hin? / Wer wollen wir sein?“
- } Leitbild, Strategie, Ziele
- Politik: Aus den grundlegenden Werthaltungen, die sich aus Mission und Vision ergeben, leitet sich ein Umgang mit den Interessenspartnern ab. Dieser Umgang wird in der Unternehmens-Politik festgelegt (vgl. Englisch: „policy“ = Anstand, Grundsatz, Methode ...“)

Damit sollen alle Mitarbeiter eines Unternehmens auf ein gemeinsames (moralisches) Verständnis und eine gemeinsame Grundhaltung ausgerichtet werden.

Eine „moderne“ Variante ist die Festlegung von „Corporate (Social) Responsibility“ (C(S)R) – Grundsätzen, die Aussagen zum Umgang mit Mitarbeitern (auch Mindeststandards für Lieferanten), Umwelt aber auch zur Unternehmensführung, Transparenz etc. beinhalten.

3.1 Absicht erklären: Unternehmenspolitik, Qualitätspolitik

3.1.2: Warum man es tut?

a) Es soll ein „an einem Strang ziehen“ aller am Unternehmen Interessierter erreicht werden:

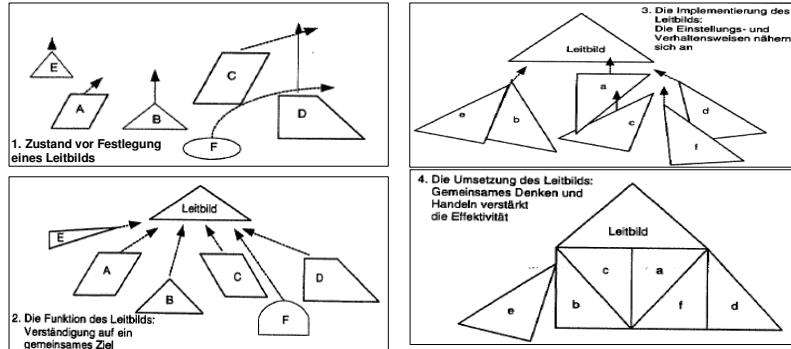


Abb. 1: erhoffte Auswirkung eines gemeinsamen Leitbilds

b) Abwehr von CR-Risiken (Risiken, durch nicht Einhaltung von Corporate Responsibility Mindeststandards, z. Bsp. Image- / Sympathieverlust (=Kundenverlust, =Umsatzrückgang), Gefährdung eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs durch hohe Kosten für Umweltschäden etc.

c) Normforderung ISO 9001, ISO 14001 etc.

3.1 Absicht erklären: Unternehmenspolitik, Qualitätspolitik

3.1.3: Beispiele: Philips

THE PHILIPS WAY

Wir erfreuen unsere Kunden
Die Erwartungen unserer Kunden beeinflussen unser Denken und Handeln.

Wir betrachten Menschen als unsere wertvollste Ressource
Nichts kann den Menschen als Hauptquelle des Wohlergehens ersetzen.

Wir liefern in jeder Hinsicht Qualität und Spitzenleistungen
Wir wollen herausragende Leistungen für unsere Kunden.

Wir erzielen eine erstklassige Rendite des Eigenkapitals
Ausschlaggebend dafür, daß wir das für unsere Zukunft benötigte Kapital erhalten.

Wir fördern unternehmerisches Handeln auf allen Ebenen
Wir treffen Maßnahmen, die dem Unternehmen Nutzen bringen.

... UNSERE GEMEINSAMEN WERTE

Building the Winning Company

Für den Aufbau der "Winning Company" brauchen wir gemeinsame Werte, klare Visionen und Ziele, herausragende Fähigkeiten und wettbewerbsfähige Prozesse. Unser Veränderungsprogramm Centurion integriert Initiativen in allen vier Bereichen.

GEMEINSAME WERTE
Engagement beginnt dann, wenn wir daran glauben, was wir tun, wenn unsere persönlichen Grundsätze mit "The Philips Way", d.h. unseren Unternehmenswerten, übereinstimmen.

KLARE ZIELE
Eine klare Vorstellung davon, was wir gemeinsam erreichen wollen, ist besonders wichtig. Unser Ziel ist es eine Winning Company aufzubauen, ein Unternehmen, das die Lebensqualität seiner Kunden und seiner Mitarbeiter verbessert.

KERN-KOMPETENZEN
Durch die Entwicklung und Erhaltung unserer technologischen und organisatorischen Fähigkeiten sichern wir unseren Wettbewerbsvorteil. Weltklasse-Kompetenzen, beruhend auf den Fähigkeiten von Teams und einzelnen Mitarbeitern, werden die Winning Company aufbauen.

KONKURRENZFÄHIGE PROZESSE
Unsere Arbeit besteht aus Prozessen. Diese Prozesse müssen Produkte und Dienstleistungen liefern, die die Kunden erfreuen und alle anderen am Unternehmen Beteiligten zufriedenstellen.

Philips Qualität liefert die Struktur, Methoden und Werkzeuge für bessere Arbeitsweisen und für die Gestaltung konkurrenzfähiger Prozesse.

3.1 Absicht erklären: Unternehmenspolitik, Qualitätspolitik**3.1.3: Beispiele: ELIN Motoren GmbH**

Die Qualitätspolitik des Unternehmens basiert auf der im Leitbild festgehaltenen Unternehmensstrategie.

Unser Leitbild

Die ELIN Motoren GmbH ist als Elektromaschinenbauer ein Spezialist für ausgewählte Marktsegmente (Nischen)

- mit hohen technischen und anwendungsspezifischen Anforderungen
- mit nachhaltigem und wachsendem Bedarf
- mit kleinen und mittleren Stückzahlen.

Die ELIN EBG Motoren GmbH ist einer der Marktführer in diesen definierten Marktsegmenten durch eine Differenzierung von den Anbietern des Mengengeschäftes über

- führende Technologie
- erhöhte Flexibilität zu marktkonformen Konditionen
- ein umfassendes Paket von Leistungen.

Die geforderte Produkt-Qualität erreichen wir durch die Qualität aller Prozesse und Abläufe im Unternehmen.

Um dies sicherzustellen, hat die ELIN EBG Motoren GmbH ein Qualitätsmanagement-System gemäß EN ISO 9001 installiert.

3.1 Absicht erklären: Unternehmenspolitik, Qualitätspolitik**3.1.3: Beispiele: ELIN Motoren GmbH, cont.****Unsere Qualitätspolitik**

Unsere Mitarbeiter und Führungskräfte verpflichten sich uneingeschränkt zu unserer Qualitätspolitik:

Der Kunde steht im Mittelpunkt: Die von uns gelieferten Produkte bzw. erstellten Dienstleistungen entsprechen voll und ganz den Erfordernissen und Erwartungen unserer Kunden. EMG als Partner ermöglicht unseren Kunden auch ihr Geschäft erfolgreich und effizient zu gestalten.

Unsere Partner und Lieferanten sind in unserem Unternehmensprozess so eingebunden, als würden sie Teil des Unternehmens sein (Aufbau von Lieferanten-Partnerschaften, um bereits im Vorfeld Qualität sicherzustellen).

Unsere Führungskräfte verstehen unser QM-System und die daraus abgeleiteten Handlungsschwerpunkte als integrativen Teil Ihrer Führungsrolle. Sie sind Vorbilder für alle Mitarbeiter und tragen somit volle Verantwortung für die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse.

Unsere Mitarbeiter sehen sich als kompetente und verantwortungsvolle Spezialisten für ihre jeweiligen Aufgaben/Prozessverantwortungen. Sie gestalten deshalb ihr Arbeitsumfeld bewusst, um Ihre Verantwortung für kontinuierliche Verbesserungen zu leben.

3.1 Absicht erklären: Unternehmenspolitik, Qualitätspolitik**3.1.3: Beispiele: ELIN Motoren GmbH, cont.****Unsere Qualitätspolitik, cont.**

Unsere Umwelt ist Grundlage unserer Leistungsprozesse, weshalb auch Sicherheitsaspekte und die Verantwortung für die Umwelt sowie die Beachtung gesetzlicher Vorschriften Basis unseres Handelns sind.

Unser Unternehmen wird dadurch abgesichert, dass wir durch nachhaltige Gewinne den technologischen Fortschritt und die weitere Entwicklung unserer Fähigkeiten und Mitarbeiter und damit unsere Marktführerschaft weiter ausbauen können.

Unsere Entwicklung ist nicht nur umfassender technologischer Fortschritt entsprechend den Anforderungen unserer Kunden, sondern bedeutet auch Entwicklung unserer internen Fähigkeiten und Prozesse, hin zu Effektivität und Produktivität sowie die Entwicklung der Mitarbeiter im Sinne von Kompetenz- und Qualifikationsaufbau.

Messbare Erfolge ermöglichen es uns, die Grundsätze und den Nutzen unserer Qualitätspolitik transparent, kommunizierbar und steuerbar weiter zu entwickeln, entsprechende Maßnahmen einzuleiten und jeden Mitarbeiter dafür zu begeistern.

3.2 Inkraftsetzung: Management System, Qualitätsmanagement System**3.2.1: Integrierte Management Systeme**

Neben der Produkt-/Prozessqualität gilt es, abgeleitet aus einer in der Politik definierten umfassenden Unternehmensverantwortung, noch weitere „Werte“ (Qualität, intakte Umwelt, Sicherheit) zu steuern bzw. „Bedrohungen“ (Unfälle, finanzielle Ausfälle) abzuwehren.

Daher müssen (Wert-/Grund-)Haltungen auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Organisationseinheiten eines Unternehmens vorhanden sein und „gelebt werden“, dh. Haltungen müssen in die Tat umgesetzt und so zu Handlungen werden.

Dementsprechend können nach den Prinzipien des Qualitätsmanagement-Systems andere „Systeme“ integriert werden (siehe Abb. 2). Für diese Management- Systeme gibt es ebenfalls Normen, z. Bsp.:

Umweltmanagement: DIN EN ISO 14001

Arbeitssicherheit: OHSAS¹⁾ 18001

Risikomanagement: ONR²⁾ 4900ff

¹⁾ Occupational Health and Safety Assessment Systems

²⁾ Ö-Norm Regel

3.2 Inkraftsetzung: Management System, Qualitätsmanagement System

3.2.1: Integrierte Management Systeme, cont.

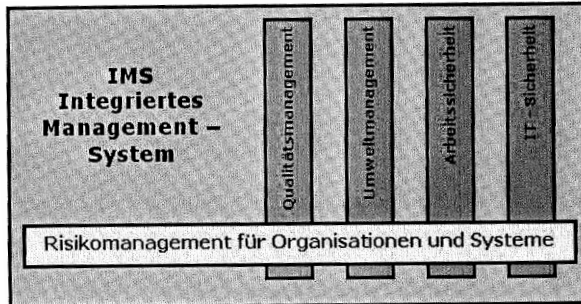


Abb. 2: Beispiele für „integrationsfähige“ Managementsysteme.

Vorteile integrierter Management-Systeme:

- ein gemeinsamer Aufbau, dadurch klarere Systemübersicht
- Kostenersparnis durch gemeinsames internes und externes Auditieren
- minimierte bzw. klar offen gelegte Zielkonflikte durch gemeinsames Management-Review
- einfachere Handhabung für die Prozess-Eigner (im Idealfall jeweils nur ein Vorgabedokument, das alle Aspekte des Management-Systems beinhaltet.)

3.2 Inkraftsetzung: Management System, Qualitätsmanagement System

3.2.2: Das (Qualitäts-)Management-Handbuch

Das Mittel zur Darlegung und Dokumentation des (Qualitäts-)Management-Systems ist das (Qualitäts-)Management-Handbuch. Es handelt sich dabei um eine Systembeschreibung mit Vorgabecharakter (innere Verfassung des Unternehmens).

Dieses Handbuch wird von der Geschäftsleitung in Kraft gesetzt und ist damit für die gesamte Organisation verbindlich.

In der Praxis gibt es eine Entwicklung weg von umfassenden Qualitätsmanagement-Handbüchern mit einer Beschreibung aller Prozesse hin zu zusammenfassenden Beschreibungen der System-Struktur mit Verweisen auf die einzelnen Dokumente (hierarchischer Aufbau der Systemdokumentation, höchste Instanz ist das Management-Handbuch, siehe Abb. 3).



Abb. 3: hierarchischer Aufbau der Systemdokumentation

3.2 Inkraftsetzung: Management System, Qualitätsmanagement System

3.2.3: Führen mit Zielen: Zielauflösung

B) Übersetzen in strategische Ziele

Marktführer in Europa (kein Fokus auf andere Regionen) mit wenigen top-betreuten Kunden „fast-follower“

Key accounter in Europa aufbauen, Vertriebsbüro in China schließen

Marktbeobachtung funktional in F&E eingliedern, Nachbau von Produktinnovationen spätestens 1 Jahr nach Markteinführung

regionaler Lieferantenstruktur ergänzt durch wenige ausgewählte Lieferanten aus Fernost, ...

Lieferantenentwickler für Fernost aufnehmen, regionale Lieferanten gut auslasten (für Lieferanten A-Kunde sein)

C) Auflösen in operative / Prozessziele

halbjährlicher Marktbeobachtungsbericht, mindestens 2 Entwicklungsprojekt / Jahr werden aus Marktbeobachtungsbericht abgeleitet, Durchschnittliche Dauer eines F&E Projekts von der Projektdefinition zur Marktreife <9 Monate ...

20xx 8% Einkaufsvolumen aus Fernost mit Preisvorteil (Total costs of ownership) 15%, Umsatzanteil bei Regionallieferanten im Durchschnitt >50%, ...

3.2 Inkraftsetzung: Management System, Qualitätsmanagement System

3.2.3: Führen mit Zielen: Zielauflösung

D, E) Zielereview

Zielerreichung bewerten ... Reporting auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Intervallen

- z. Bsp.: Abteilungsintern 1/Monat ... alle Ziele
- auf 2. Mgmt. Ebene 1/Quartal
- auf Top-Mgmt. 1/Monat, 1/Quartal, 1/Jahr je nach Bedeutung und Beobachtbarkeit der Ziele

bei Nicht-Erreichen von Zielen: Maßnahmen definieren und einleiten

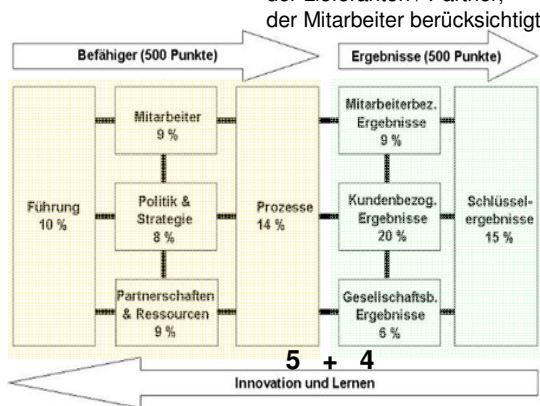
Exkurs 4: Qualitätspreise, Excellence: Allgemeines

Zur Förderung eines gesellschaftlich erwünschten habe Japan, die USA und Europa Preise für Quality Management geschaffen. Unternehmen, die unter Berücksichtigung aller „stake-holder“ wirtschaftlich erfolgreich sind werden ausgezeichnet.

Japan (1951)		Deming (Application) Prize „TQM Evaluation Criteria“	Halb-staatlich, Verleihung wird im Staatsfernsehen live übertragen.
USA (1988)		Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) „Criteria for Performance Excellence Framework“	Staatlich, Verleihung durch den US-Präsidenten.
Europa (1992)		EFQM Excellence Award (EEA; European Quality Award-EQA) „EFQM Excellence Model“ <i>Anm. EFQM: European Foudation for Quality Management</i>	Auf Europäischer Ebene: gemeinnütziger Verein, gegründet von 14 europäischen Firmen (u. a. Nestle, Philips, Renault, Robert Bosch, Sulzer AG, Volkswagen ...).
Österr. (1996)		Österreichischer Staatspreis für Qualität „EFQM Excellence Model“	Durch das Ministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend gemeinsam mit der Quality Austria GmbH.

Exkurs 4: Qualitätspreise, Excellence: EFQM Modell 2010

Unternehmen unterwerfen sich einem Kriterienkatalog (9 Kriterien mit in Summe 32 Teilkriterien), der die Erwartungen der Gesellschaft, der Eigentümer, der Kunden, der Lieferanten / Partner, der Mitarbeiter berücksichtigt.



In jedem der 9 Kriterien können Punkte „gewonnen“ werden (siehe Abb. 4). Jedes Unternehmen kann sich nach diesen Kriterien mit Hilfe der sogenannten RADAR-Logik (**R**esults, **A**pproach, **D**eployment, **A**ssessment, **R**efinement) selbst bewerten, oder sich einem externen Bewertungsverfahren durch Assessoren unterziehen (z. Bsp. Österreichischer Staatspreis für Qualität).

Abb. 4: Das EFQM-Modell zur Beurteilung von Excellence.

3.3 Wirksamkeit überprüfen

3.3.1: Audits (1/8) - Allgemeines

Die Überprüfung der Wirksamkeit des eingesetzten Management-Systems / der eingesetzten Systeme ist eine wesentliche Forderung an das Management.

Eine Methode ist das Audit (in andere Branchen „Revision“, „Prüfung“, „Inspektion“).

Sie gibt dem Management ein Feed-Back über die Systemeinhaltung und die Systemqualität durch einen Soll-Ist Vergleich.

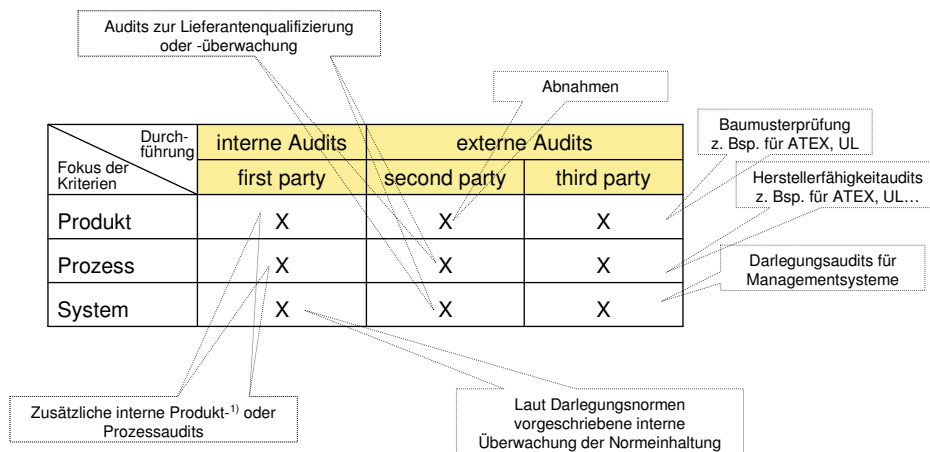
Dabei wird unterschieden was auditiert wird (Produkt, Prozess, System) und von wem es auditiert wird (firmenintern: first party, durch einen Kunden: second party, durch eine akkreditierte oder sonst benannte Stelle: third party), siehe Abb. 5.

Fokus der Kriterien	Durchführung	externe Audits		
		interne Audits	second party	third party
		first party		
Produkt		X	X	X
Prozess		X	X	X
System		X	X	X

Abb. 5: Arten von Audits

3.3 Wirksamkeit überprüfen

3.3.1: Audits (2/8) – Beispiele für die unterschiedlichen Auditarten



¹⁾ Lieferfreigaben können eventuell auch einen (reduzierten) Produktauditcharakter haben.

Abb. 6: Arten von Audits mit ihren typischen Anwendungen

3.3 Wirksamkeit überprüfen

3.3.1: Audits (3/8) – Allgemeines, cont.

Es gibt eine internationale Norm, die Mindeststandards für Qualitäts- und Umweltaudits festlegt, die EN ISO 19011:2002.

Nach dieser Norm ist „Audit“ definiert als:

Systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.

Für die Erlangung eines Zertifikats (Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit etc.) ist ein erfolgreiches Zertifizierungsaudit durch eine akkreditierte¹⁾ Stelle erforderlich.

Um ein solches Zertifikat weiterführen zu dürfen, muss sich die Organisation regelmäßig (für ISO 9001, ISO 14001 z. Bsp. jährlich) überwachen lassen („Überwachungsaudit“).

In größeren Abständen (für ISO 9001, ISO 14001 alle drei Jahre) ist ein Rezertifizierungsaudit durchzuführen.

Je nach Auditumfang kann ein einzelner Auditor auditieren oder es wird ein Auditteam bestehend aus mehreren Auditoren gebildet.

Im Fall eines Audit-Teams ist ein so genannter Lead-Auditor (Auditleiter) zu definieren, der die Letztverantwortung für das Gelingen des Audits hat.

¹⁾ Die Akkreditierung nimmt eine gesetzlich autorisierte staatliche Stelle vor. In Österreich ist das das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.

3.3 Wirksamkeit überprüfen

3.3.1: Audits (4/8), Auditablauf

Auditablauf:

- 1) **Auditprogramm:** Darunter versteht man, die für einen spezifischen Zeitraum geplante Abfolge von Audits. Typisches Beispiel: die Planung der internen Audits für ein Geschäftsjahr. Da das einzelne Audit eine Stichprobe der Konformität eines Produkts/Prozesses/Systems mit festgelegten Kriterien ist, kann das Auditprogramm auch als Stichprobenplan verstanden werden (siehe Abb. 5).

Die ISO-Normen verlangen zwar, dass alle Prozesse auditiert werden, lassen aber der Organisation ansonsten jede Freiheit bei der Festlegung des Audit-Intervalls und des Stichprobenumfangs. So ist es z. Bsp. zulässig bei mehreren Produktionsstandorten oder bei mehreren Vertriebsorganisationen jeweils nur eine bestimmte Anzahl pro Jahr zu auditieren.

				Auditplan 2007												AQ 005 001					
Audit-Modul		Auditbereich	Prozesse	Prozessziel	Prozess-Owner	Durchführung / Termin												Normelemente-Referenz			
						J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Auditor	Normelemente ISO 9001:2000	Normelemente ISO 14001:2003	
1	QU-System	4.1	Dokumentenlenkung	Vec														Fsa, 21. Mai	4.2.3, 4.2.4	4.4.5	
		8.6	Interne Systemaudits	Vec																8.2.2	4.5.5
		8.3	Korrekturmaßnahmen	Vec								*								8.5.2	4.5.3
		8.4	Risikoanalyse und Vorbeugemaßnahmen	Vec																8.5.3	4.4.7, 4.5.3
		8.5	Verbesserungsmaßnahmen	Vec																8.1, 8.5.1	4.3.3, 4.6
2	Geschäftsführung I	5.1	Strategie, Planung, Ziele	Ter														WS, 5. Juni	5.1, 5.3, 5.4.1	4.2, 4.3.3, 4.4.1	
		5.3	Managementsystem-Bewertung	Ter								*								5.1, 5.2, 5.6.1-5.6.3	4.5.2, 4.6

Abb. 7: Beispiel Auditprogramm (hier genannt „Auditplan“) für interne Audits (Auszug)

3.3 Wirksamkeit überprüfen**3.3.1: Audits (5/8) - Auditablauf, cont.:**

- 2) Auditplan: Beschreibung der Tätigkeiten und Vorkehrungen für ein bestimmtes Audit, in der Regel eine Art Agenda (inklusive Angabe der benötigten Ressourcen).
- 3) Auditvorbereitung: während das Audits selbst eine Stichprobe ist, kann die Auditvorbereitung umfassend sein (z. Bsp.: die Gesamtheit der Systemdokumente wird mit den Erfordernissen der Darlegungsnorm verglichen).

Grundsätzlich werden in der Vorbereitung die dem Audit zu Grunde gelegten Kriterien (Soll-Zustand) gesichtet und eventuell Schwerpunkte für das Vor-Ort-Audit gesetzt.

- 4) Auditdurchführung
 - 4.1 Eröffnungsgespräch: vor allem bei externen Audits zu Beginn des Audits mit den/dem Auditierten und eventuell den Auftraggebern (z. Bsp. Geschäftsführung).
Ziel ist dabei ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich Auditumfang und –ziel herzustellen.
 - 4.2 Audittechnik: ein Wechsel von Fragen des Auditors und Erklärungen des Auditierten. Der Auditor entscheidet, für welche „Behauptungen“ er Nachweise sehen will. Diese Nachweise werden im Auditprotokoll, das der Auditor führt, referenziert (oder dem Protokoll in Kopie beigelegt).
Das Audit soll dadurch reproduzierbar werden, dh. ein zweiter Auditor würde beim selben Produkt/Prozess/Systemelement zum selben Ergebnis kommen.

3.3 Wirksamkeit überprüfen**3.3.1: Audits (6/8) - Auditablauf, cont.**

- 4) Auditdurchführung, cont.

4.2 Audittechnik, cont.

Ist schon die Erklärung mangelhaft und / oder kann kein hinreichender Nachweis für die systemkonforme Ausführung eines Produkts oder für die Durchführung bzw. Aufrechterhaltung eines Prozesses erbracht werden, so vermerkt der Auditor eine Abweichung.

In den letzten Jahren wird das Audit vermehrt auch als Förderinstrument genutzt. Systemische Fragen, die den Prozess, aber auch den auditierten Mitarbeiter als Teil eines Gesamtsystems sehen, zielen auf übergeordnete Verbesserungen ab.

Statt nur die Konformität einzelner Punkte zu prüfen, werden hypothetische Fragen gestellt (z. Bsp. „wenn das so wäre, wo würde dann zuerst ...?“), zirkulare Fragen (z. Bsp. „wie würde das der Kunde / Abteilung B ... sehen?“), die das Reflektieren der Prozessinhaber über ihr eigenes Tun anregen.

- 4.3 Abschlussgespräch: im Abschlussgespräch gibt der Auditor dem/den Auditierten und in der Regel auch den Auftraggebern ein erstes Feed-back. Er geht auf Abweichungen ein und weist auf Verbesserungsmöglichkeiten aus seiner Sicht hin.

3.3 Wirksamkeit überprüfen

3.3.1: Audits (7/8) - Auditablauf, cont.

- 5) Auditbewertung und -dokumentation: Die Auditdokumentation besteht aus dem Protokoll, das direkt während des Audits entsteht und dem Auditbericht, der im Anschluss an das Audit vom Auditor verfasst wird. Der Bericht enthält neben „Stammdaten“ wie Ort, Dauer, auditierte Prozesse und Personen etc. im Wesentliche eine Liste von
- Hinweisen, dh. Möglichkeiten zur Verbesserung aus Sicht des Auditors (entspricht Schulnoten 2-4). Die Umsetzung dieser Hinweise ist für den Auditierten in der Regel nicht zwingend
- und
- Abweichungen, dh. nicht-erfüllten Kriterien (entspricht Schulnote 5). Die Behebung des Mangels ist zwingend, eine Nachfrist wird gesetzt, eine neuerliche Evaluierung ist erforderlich (Alternative: Verlust des Zertifikats).
- Bei first und second party Audits, insbesondere bei Audits zwischen Kunden und Lieferanten kann es abweichende Festlegungen geben.
- Bei manchen Normen, zwingend im Automotive-Bereich, kommt ein Punktesystem zur Anwendung. Dadurch ist es möglich eine Entwicklung über die Jahre zu verfolgen bzw. einzelne Organisationen zu vergleichen.

3.3 Wirksamkeit überprüfen

3.3.1: Audits (8/8) - Auditorenqualifikation

Auditorenqualifikation

Die Qualifikation für Auditoren von 1st und 2nd party Audits kann von der Organisation selbst festgelegt werden. Allerdings unterliegt auch der interne Auditprozess der Kontrolle durch das externe Audits, so dass vom Zertifizierungsauditor ein gewisses Qualifikationsniveau gefordert werden kann.

Die Akkreditierungsstelle richtet sich für Auditoren von akkreditierten Zertifizierungsanbietern nach der ISO 19001:2002 (siehe Abb. 6). Dabei wird eine abgeschlossene Schulausbildung mit Matura-Niveau, eine mindestens 40stündige Auditorenausbildung, mindestens 5 Jahre

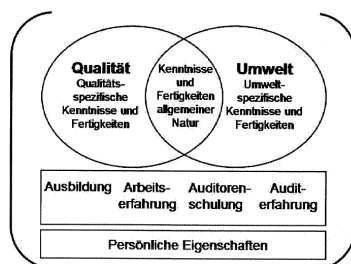
Berufserfahrung, davon mindestens 2 im Bereich, der auditiert wird (Qualität, Umwelt, Sicherheit etc.) vorausgesetzt. Außerdem gibt es einen Katalog mit persönlichen Eigenschaften, die erfüllt sein müssen.

Besonders wichtig ist Auditpraxis (mindestens 20 Tage Auditerfahrung innerhalb von 3 Jahren unter der Anleitung eines Auditors).

Für Lead-Auditoren gelten entsprechend höhere Anforderungen.

Abb. 8: Auditorenqualifikation lt. ISO 19001:2002.

Andere „Systemkenntnisse“ (z. Bsp. Sicherheit, Risiko) können nach dem selben Prinzip hinzugefügt werden.



3.3 Wirksamkeit überprüfen

3.3.2: Benchmarking

Während das klassische Audit eine nach innen gerichtete Methode ist und über den Vergleich von Soll-Ist Zuständen funktioniert, vergleicht man sich beim benchmarking mit „Klassenkameraden“, dh. mit anderen Unternehmen der gleichen Branche.

Hier geht es darum von einander zu lernen und Leistungslücken im Vergleich zu anderen – nicht zu einem vorher definierten Soll-Zustand – zu ermitteln.

Benchmarking kann auch intern erfolgen, z. Bsp. zwischen mehreren Produktionsstandorten großer Unternehmen oder zwischen mehreren Vertriebsorganisationen.

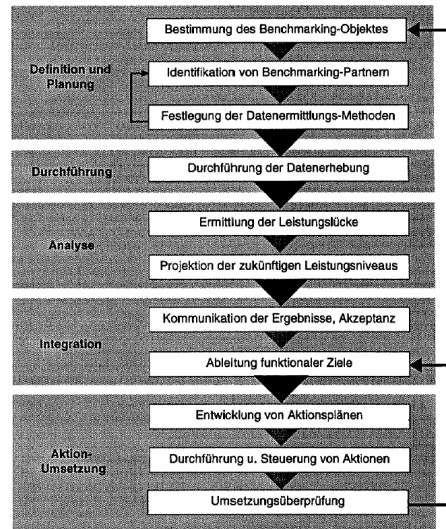


Abb. 9: möglicher Ablauf eines benchmarking Projekts

3.3 Wirksamkeit überprüfen

3.3.2: Benchmarking, cont.

Prinzipiell sind Benchmarking-Analysen keine inhaltlichen Grenzen gesetzt. Besondere strategische Bedeutung hat das Benchmarking bei der Beantwortung von Fragen wie:

- Wie hoch sind Wechselbereitschaft von Kunden zu Konkurrenten und umgekehrt?
- Wo liegen konkrete Stärken und Schwächen (Produkte, Beratung, Service, Image)?
- In welchen Bereichen und warum werden die Leistungen von Mitbewerbern besser bewertet?

VORTEILE VON BENCHMARKING

- Erweiterung eines nur auf die eigenen Organisation ausgerichteten Blickwinkels.
- Bestimmung der derzeitigen Position im Wettbewerb mit Lösungsvorschlägen bei Leistungslücken („best practice“, Lernen von den Besten).
- Anwendung klar definierter Messgrößen aus denen sich einfach Zielwerte ableiten lassen.
- Der Output ist die detaillierte Kenntnis des Leistungs-, Qualitäts- und Akzeptanzniveaus von Produkten und Dienstleistungen im Wettbewerbsvergleich.

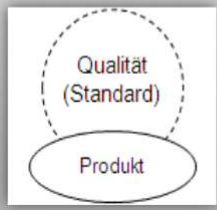
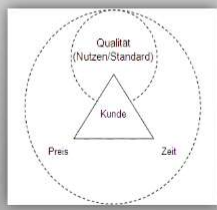

3.4 Regelkreise schließen: Management-Bewertung

Die ISO Normen 9001 und 14001 fordern eine zumindest 1mal jährliche Gesamtbetrachtung („Management-Bewertung“, „Management-Review“) des Managementsystems durch das Top-Management, in die inputs aus Audits, Benchmarking, Prozessverfolgung etc. einfließen. Aus der Bewertung müssen Handlungen abgeleitet werden, die ihrerseits in der jeweils nächsten Periode auditiert werden.

Für das Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 sind die „Pflichtinhalte“ für diese Bewertung:

- Audits (Gesamtbetrachtung und Gesamtergebnis)
- Rückmeldungen vom Kunden
- Angaben zur Prozessleistung
- Auswertung der Produktkonformität
- Status der Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen
- Review der Maßnahmen aus dem Management-Review der letzten Periode (z. Bsp. Vorjahr)
- Bewertung der Änderungen mit Auswirkung auf das Qualitätsmanagementsystem. ggf. sind geeignete Maßnahmen abzuleiten.
- Empfehlungen für Verbesserungen (Qualitätsbeauftragter empfiehlt der Geschäftsführung aus seiner Sicht Verbesserungen.)

Abschließende Frage: Was ist Qualität?

<p><input type="checkbox"/> Qualität ist die Beschaffenheit eines Produktes aus Sicht der Produzenten, das Anforderungen oder Standards erfüllt.</p>  <p style="text-align: center;">QS</p>	<p><input type="checkbox"/> Qualität ist die Beschaffenheit eines Produktes aus Sicht des Kunden im Vergleich mit seinen Erwartungen.</p>  <p style="text-align: center;">QM, z. Bsp. ISO 9001:2008</p>	<p><input type="checkbox"/> Qualität ist der Vergleich der Erwartungen aller Interessengruppen einer Organisation mit dem Grad ihrer Erfüllung.</p>  <p style="text-align: center;">TQM, z. Bsp. EFQM Modell</p>
--	--	--