

Januar 2009

# Der Krise trotzen: Kompetenzgewinn für den Erfolg

## Qualifizierung für Managementsysteme als solide Basis

Interne Auditoren aus Unternehmen, die in den vergangenen Jahren beim Aufbau ihrer Qualitätsmanagementsysteme in Förderprojekten der RKW Brandenburg GmbH unterstützt wurden, trafen sich Ende 2008 zur Information über die neue ISO-Norm 9001:2008 und zum Erfahrungsaustausch untereinander.

Der Tenor: Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit entscheiden über den Unternehmenserfolg – auch und gerade in Zeiten sich abschwächender Konjunktur. Deshalb sollten Unternehmen gerade jetzt in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter und ihrer Systeme investieren.



Erfahrungsaustausch nützt den Unternehmen.

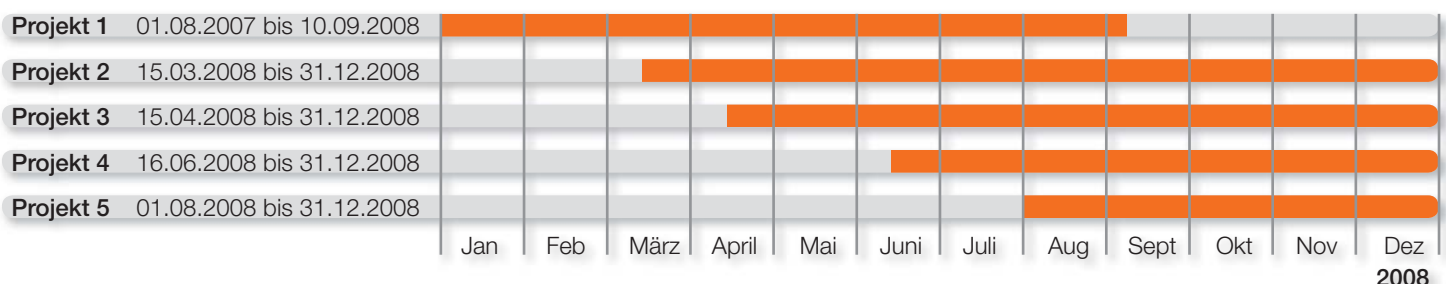
Mit ihrer Förderrichtlinie zur Kompetenzentwicklung unterstützt die Brandenburgische Landesregierung seit Jahren die Qualifizierung in kleinen und mittelständischen Unternehmen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds. Im Jahr 2008 organisierte die RKW Brandenburg GmbH erstmals 5 parallel laufende Projekte zum Thema Managementsysteme, mit denen 182 Einzelvorhaben in Brandenburger Unternehmen realisiert wurden. Damit wurde die bereits seit Jahren erfolgreiche Projektarbeit unter dem Titel „Kompetenzsteigerung durch Qualifizierung – Managementsysteme“ nochmals intensiviert. Neben der modularen innerbetrieblichen Weiterbildung wurden zusätzlich Schulungen für Führungskräfte sowie die Ausbildung und der Erfahrungsaustausch für interne Auditoren angeboten. Die Nachfrage danach war so stark, dass diese Angebote im Jahr 2009 verstärkt werden sollen. Kleine und mittlere Unternehmen können so auch künftig von Initiativen wie „Von gut zu Spitze – fair zum Erfolg“ und vom großen Know-how im RKW-Beraternetzwerk b:net profitieren.

Nähere Informationen finden Sie in diesem RKW-Newsletter.

### Projekte in Zahlen im Zeitraum: 01.08.2007 bis 31.12.2008

Gesamtkosten:	1.338.916 EUR
Fördermittel:	935.854 EUR
Eigenanteil der Unternehmen:	403.062 EUR
Beteiligte Unternehmen:	182
Teilnehmer:	1.147
davon Führungskräfte:	359
Lehrgänge „Interner Auditor“:	6
Veranstaltungen:	3

### Parallel laufende Projekte in 2008



# Wie haben die Qualifizierungsmaßnahmen die Unternehmen verändert?

*Interview mit Christine Grothe, Projektleiterin der RKW Brandenburg GmbH*



Christine Grothe

**Die RKW Brandenburg GmbH unterstützt seit Jahren kleine und mittlere Unternehmen beim Aufbau ihrer Qualitätsmanagementsysteme. Was ist neu?**

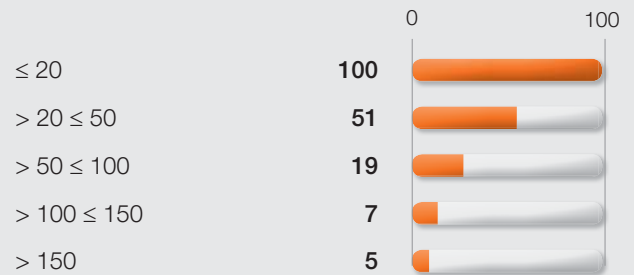
**Christine Grothe:** Natürlich kommen immer neue Unternehmen in unseren Projekten hinzu. Das Interesse ist groß, und unsere Trainer stellen sich individuell auf den Firmenbedarf ein.

Aber wir haben auch unsere Angebote zur Qualifizierung weiterentwickelt. Als ein neues Element ist die Schulung von Führungskräften in kleinen Gruppen durch kompetente Fachleute besonders gefragt. Hier können Geschäftsführer und Mitglieder der obersten Leitung sich intensiv mit den Normenanforderungen befassen und mit dem Coach Ideen entwickeln.

## Lohnt sich die angebotene Ausbildung interner Auditoren für die Unternehmen?

**Christine Grothe:** Auf jeden Fall. Im letzten Jahr haben wir sechs Lehrgänge angeboten, weil die Nachfrage ständig steigt. Für die Unternehmen ist es ganz

Anzahl der Unternehmen nach Betriebsgröße



wichtig, auf eigene Mitarbeiter bei der Weiterentwicklung ihrer Managementsysteme zurückgreifen zu können.

## Wird dabei externer Sachverstand verzichtbar? Salopp gesagt: Sägt sich das RKW-Beraternetzwerk damit nicht den Ast ab, auf dem es sitzt?

**Christine Grothe:** Keineswegs. Fachleute, die sich ständig mit allen Neuerungen und Feinheiten der Normenwelt auskennen, werden immer gebraucht. Aber die Firmen müssen ein solides Maß an eigener Kompetenz besitzen, damit die Systeme im Alltag leben. Die internen Auditoren wissen auch gut, wo wieder externe Unterstützung nötig ist, sie sind Partner für uns, für die Geschäftsführer und für die Zertifizierer im Audit.

## Deshalb das große Interesse am Erfahrungsaustausch?

**Christine Grothe:** Die internen Auditoren sind ehrgeizig und wollen ihre Aufgabe möglichst gut erfüllen. Das geht nur, wenn man den Austausch mit Gleichgesinnten und mit den Spezialisten pflegt. Die erstmals angebotenen Praxisseminare und Workshops werden wir fortsetzen.

## Entwickelt sich hier eine besondere Form der Qualitätsinitiative Berlin-Brandenburg?

**Christine Grothe:** Diese Qualitätsinitiative liegt dem RKW sehr am Herzen. Nach unserer Überzeugung hilft sie der mittelständischen Wirtschaft, sich an internationalen Exzellenzkriterien zu orientieren. Das ist gerade in der jetzigen Situation dringend nötig. Denn nur wer die nötige Professionalität und Effizienz entwickelt, wird die Krise überstehen.

Teilnehmer der Projekte in 2008

	Anzahl Unternehmen	Anzahl Teilnehmer	davon Führungskräfte	davon Mitarbeiter
Projekt 1	95	581	183	398
Projekt 2	27	176	50	126
Projekt 3	12	88	31	57
Projekt 4	22	162	27	135
Projekt 5	26	140	68	72
<b>Gesamt</b>	<b>182</b>	<b>1147</b>	<b>359</b>	<b>788</b>

# Krankenkassen fordern Zertifikat – das Unternehmen denkt schon weiter

*Orthopädie-Schuhtechnik GmbH, Birkenwerder*

Die Qualität ihrer Schuhe ist für Menschen mit Fußproblemen ein Stück Lebensqualität: Orthopädische Schuhe ermöglichen ihnen das Laufen, vermeiden weitere Belastungen und Erkrankungen des Fußes. „Gesunde machen sich darüber oft wenig Gedanken, für sie geht es um die Mode und den Preis“, meint Orthopädie-Schuhmachermeister Stephan Heidrich. „Fußpatienten dagegen achten sehr genau darauf, ob die Schuhe wirklich passen, wie sie den Fuß abstützen und sich beim Gehen verhalten.“ Die Kosten dieser Schuhe sind hoch, oft handelt es sich um Einzelanfertigungen. 320 Paar Schuhe, 1.000 Einlagen und rund 1.500 Zurichtungen werden in dem Schuhmacherbetrieb pro Jahr gefertigt. Die Krankenkassen, die diese Kosten tragen, fordern von ihren Vertragspartnern nicht nur exakte Kalkulationen, sondern künftig auch den Nachweis ihrer Qualitäts-Zertifizierung. „Favorit ist die Medizinprodukte-Norm DIN EN ISO 13485“, erklärt Gerhard Pannier. Er unterstützt die Orthopädie-Schuhtechnik GmbH in Birkenwerder beim Aufbau des Managementsystems und der Vorbereitung auf seine Zertifizierung. Auf seine Initiative hin bewarb sich das Handwerksunternehmen um die Teilnahme im RKW-Projekt, mit Erfolg.



Die Qualität stimmt: Stephan Heidrich mit Schafthmacherin Katja Krüger und Felix Dobbermann.

## Genauere Dokumentation sichert Rückverfolgbarkeit

17 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Orthopädie-Schuhtechnik GmbH tätig, die bereits 1958 – damals als PGH – gegründet wurde. Die Stammbegleitschaft pflegt gewachsenes Qualitätsbewusstsein, das in der Lehrlingsausbildung ebenfalls vermittelt wird. „Wir haben nicht bei Null angefangen“, bestätigt



Stephan und Ursula Heidrich mit Trainer Gerhard Pannier (r.)

Stephan Heidrich. „Trotzdem zwingt die Norm zu einer anderen Arbeitsweise. Alles muss dokumentiert werden, die Rückverfolgbarkeit aller Arbeitsschritte, der Zulieferungen usw. ist knallhart geregelt.“ Dies bedeutet ein Umdenken, nicht nur für die Mitarbeiter. Gerhard Pannier vermittelte zunächst dem Führungsteam Normenkenntnisse – dem Geschäftsführer und seiner für das Kaufmännische verantwortlichen Frau Ursula Heidrich.

## Statt Befürchtungen viele Ideen für Verbesserungen

„Wir haben den Ist-Stand analysiert und sind rasch auf Verbesserungspotenziale gekommen“, erinnert er sich. Stephan Heidrich ergänzt: „Uns ist dabei klar geworden, dass ein Managementsystem viele Vorteile bietet. Deshalb geht es uns nicht nur formal um das Zertifikat, sondern um eine möglichst rationelle Arbeitsweise in allen Bereichen.“ Transparente Prozesse und klar definierte Arbeitsanweisungen sind entstanden. Die Verantwortung jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters wurde diskutiert und festgeschrieben. Befürchtungen der Geschäftsführung, dass die zusätzlichen Dokumentationspflichten auf Ablehnung stoßen würden, bestätigten sich nicht. Vielmehr entwickelten die erfahrenen Kollegen in Workshops und Schulungen mit Trainer Gerhard Pannier eigene Ideen, um Abläufe einfacher und effizienter zu gestalten. „Wenn die Krankenkassen das Zertifikat fordern, stellen wir uns darauf ein“, meint Mitarbeiter Ulf Klinowski. „Schließlich geht es um unsere Arbeitsplätze.“ Auch die Suche nach einem griffigen Slogan für das Unternehmen regte zur Mitarbeit an. „Der Bann ist gebrochen“, schätzt Gerhard Pannier ein. „Und auch die Führung hat sich verändert. Der Geschäftsführer überträgt Verantwortung und konzentriert sich verstärkt auf Akquisition.“ So unterstützt das QM-System die strategische Arbeit: In fünf Jahren möchte Stephan Heidrich für das Unternehmen in der Region, aber auch in Nordberlin und Oranienburg einen Stamm zufriedener Kunden gewinnen.

## DIN EN ISO 9001:2008 – Was ist neu?

**Katharina Holschbach-Bussian,**  
**Qualitätsmanagerin und DGQ-/EOQ-Auditorin**



*Katharina Holschbach-Bussian.*

Anwendungsfreundlicher und verständlicher – das sind die herausragenden Stärken der Norm DIN EN ISO 9001:2008 gegenüber ihrer Vorgängerversion, so Katharina Holschbach-Bussian. Die DGQ-/EOQ-Auditorin arbeitet im Normungskomitee mit und engagiert sich hier vor allem für die Belange kleiner und mittelständischer Unternehmen. „Viele haben großen Respekt vor der Norm“, sagt die erfahrene Qualitätsmanagerin. „Das kann ihre praktische Anwendung jedoch sogar behindern. Unternehmer sollten mit der Norm arbeiten, sie nutzen, um ihr Unternehmen zu verändern und wettbewerbsfähiger zu machen.“

Diesem Ziel dient nach Ansicht von Katharina Holschbach-Bussian die ISO 9001:2008. Viele Veränderungen tragen erklärenden Charakter, formulieren Anforderungen prägnanter. Keine Änderungen wird es im Zertifizierungsverfahren bzw. dessen Ablauf geben. Für nach DIN ISO 9001:2000 zertifizierte Unternehmen sei zu erwarten, dass die jetzt nötigen Anpassungen im Rahmen eines Überwachungsaudits geprüft werden können und ein entsprechend geändertes Zertifikat für die Restlaufzeit ausgestellt werden kann.

Neu ist, dass die Verantwortung zur Einhaltung der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen im jeweils relevanten Bereich eine stärkere Gewichtung erhält und somit im Externen Audit stärker in die Betrachtung genommen werden kann. Die revidierte Norm weist an mehreren Stellen darauf hin. Ein Beispiel für klarere Formulierungen betrifft die Prozessorientierung: „Die Anwendung eines Sys-

tems von Prozessen in einer Organisation, um das gewünschte Ergebnis zu erzeugen, gepaart mit dem Erkennen und den Wechselwirkungen dieser Prozesse sowie deren Management, kann als „prozessorientierter Ansatz“ bezeichnet werden. Mit dieser Fassung soll die Spezifik von Dienstleistern besser als zuvor berücksichtigt werden. Auch die Abgrenzung der Normen ISO 9001 und ISO 9004 und ihre Bezüge zueinander wurden neu definiert, ebenso der Abgleich mit der ISO 14001:2004, um die Verträglichkeit beider Normen für die Anwender zu verbessern.

In den Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem (Abschnitt 4.1.) wurden die ausgegliederten Prozesse, sowie ihre Lenkung und die Verantwortung der zu zertifizierenden Organisation dafür klarer definiert. „Diese ausgegliederten Prozesse wurden mitunter vernachlässigt, das geht nun nicht mehr“, bekräftigt Katharina Holschbach-Bussian. Auch die Lenkung von Dokumenten (4.2.3.) berücksichtigt Wechselwirkungen zu ausgegliederten Prozessen: Hier wird nun besser deutlich gemacht, dass die Organisation selbst die zu lenkenden Dokumente festlegt. Eine Liste aller Dokumente, auch die der ausgegliederten Prozesse, werde zunehmend im Audit gefordert.

Eingefügt wurden erläuternde Anmerkungen zum Begriff „Arbeitsumgebung“ im Abschnitt 6.4. Damit werden die Bedingungen, unter denen die Arbeit ausgeführt wird, konkret erfasst. Eine Reihe von neuen Formulierungen enthält auch der Abschnitt 7 Produktrealisierung, darunter zur Rückverfolgbarkeit, zur Konformität, dem Umgang mit Kundeneigentum und der Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln. Im Abschnitt 8.2.1 Kundenzufriedenheit klärt eine Anmerkungen die Vielzahl an Quellen für Kundenzufriedenheitsanalysen.

Die Anforderungen an Interne Audits (Abschnitt 8.2.2) sind neu formuliert: „Ein dokumentiertes Verfahren zur Festlegung der Verantwortungen für und der Anforderungen an die Planung und Durchführung von Audits, an die Erstellung von Aufzeichnungen und an das Berichten von Ergebnissen muss eingerichtet werden.“ Hier werden die Pflicht zur Aufrechterhaltung der Aufzeichnungen und die Verantwortung der zuständigen Leitung für Korrekturen „ohne ungerechtfertigte Verzögerungen“ deutlicher hervorgehoben.

An mehreren Stellen wird in den Änderungen auf die Angemessenheit von Verfahren, Maßnahmen für das jeweilige Qualitätsmanagementsystem verwiesen. Auch dies erleichtert die Anwendung der ISO-Norm gerade für kleine Unternehmen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

# Das Turtle-Modell

## Eine Methode zur Prozessmodellierung und Vorbereitung auf das Audit

Die Beschreibung von Prozessen sollte möglichst systematisch erfolgen – für die internen Auditoren eine oft sehr zeitintensive Aufgabe. Ein Modell, das die Analyse und Modellierung unterstützt, stellte Dr. Seidlitz beim RKW-Praxisseminar interner Auditoren vor. Das so genannte „Turtle“- oder Schildkrötenmodell hat seinen Namen von der Visualisierung.

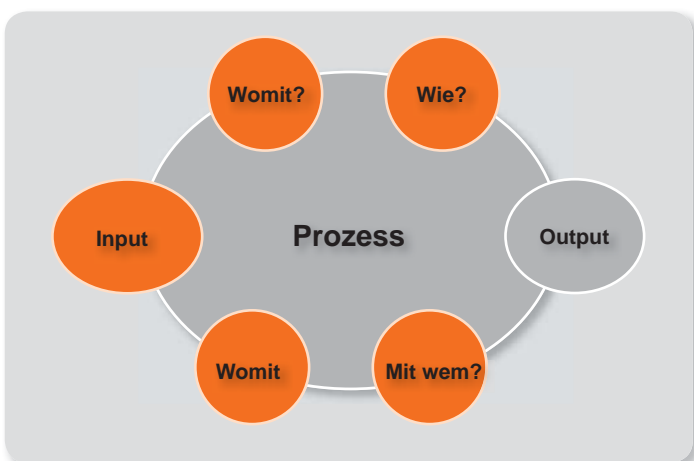
Der Kopf der „Schildkröte“ steht für den Input – was geht wann, wie, wo und womit in den Prozess hinein. Der Schwanz – logischerweise – beschreibt den Output: Welche Ergebnisse verlassen den Prozess?

Die vier Beine als „Prozessstützen“ stehen für:

- materielle Ressourcen (Ausrüstung, Material),
- personelle Ressourcen (qualifiziertes Personal),
- Know-how (Verfahrensbeschreibungen, Methoden, Techniken)
- Leistungsindikatoren (Kennzahlen) der betrachteten Prozesse.

Alle relevanten Einflussfaktoren werden in strukturierten Formularen erfasst. Zugleich wird der Prozess selbst dargestellt. In den Formularen werden auch Angaben zum Prozesseigner festgehalten. Zu jedem Bereich (Kopf, Schwanz, Beinen) gehört eine Beschreibung der Risiken, die dann in eine ganzheitliche Risikobewertung einfließen können.

Als Einsatzmöglichkeiten des Modells bietet sich vor allem die Vorbereitung und Durchführung von internen und externen Audits an. Aber auch bei der Risikoidentifizierung, der Darstellung von Schnittstellen und Interdependenzen kann das Modell gute Dienste leisten.



Das „Schildkröten“-Modell.



Die Prozessmodellierung wird trainiert.

## Literaturtipps

### DIN EN ISO 9001:2008 – Änderungen und Auswirkungen

Die Norm DIN EN ISO 9001:2008 führt zu zahlreichen Änderungen im Bereich des Qualitätsmanagements, die erhebliche Auswirkungen auf die Praxis haben können. Eine Übersicht der relevanten Änderungen gibt Klaus Graebig in dem Beuth-Pocket-Band. Die wesentlichen Fragen zu den Neuerungen werden präzise und verständlich beantwortet:

- Was ändert sich?
- Welche Änderungen sind wichtig?
- Welche Änderungen sind weniger wichtig?
- Welche Übergangsregelungen gelten?
- Wie funktioniert die Umstellung von Zertifikaten?

Eine nützliche Entscheidungshilfe für alle Anwender der Norm.



Beuth Pocket  
Klaus Graebig:  
DIN EN ISO 9001:2008 –  
Änderungen und Auswirkungen  
4., vollst. überarbeitete Auflage 2009,  
48 S., broschiert, 9,90 Euro, ISBN 978-3-410-17101-0

## Das Zertifikat ist kein Selbstzweck

*Bei der Vorbereitung auf die Zertifizierung spüren Unternehmen oft: Der Weg ist das Ziel*

Schwerpunkt der RKW-Projekte zur Qualifizierung von Managementsystemen ist die Vorbereitung auf die Zertifizierung bzw. auf das erfolgreiche Wiederholungsaudit. Mit diesem Ziel bewerben sich die meisten Unternehmen um die Projektteilnahme. Im Verlauf der Projektarbeit ändert sich aber oft die Einstellung.

FA Industriegalvanik GmbH Finsterwalde beim Erfahrungsaustausch interner Auditoren. „Dabei motiviert uns nicht nur der Druck unserer Kunden, sondern die eigene Erkenntnis, dass erst der kontinuierliche Verbesserungsprozess unser QM-System zum Leben bringt.“ Viele Kolleginnen und Kollegen tragen in den regelmäßigen internen Audits dazu bei. Ihre Motivation wächst in dem Maße, wie ihre Ideen für Veränderungen gefragt sind. In einer solchen Atmosphäre ist die Zertifizierung kein „Angsttermin“, sondern eine Bestätigung der eigenen Arbeit. Zu diesem Selbstbewusstsein will das RKW die Unternehmen in den Schulungen führen.

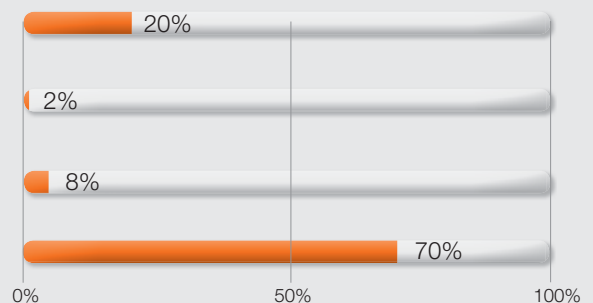
### Warum haben Sie sich für ein Qualitätsmanagementsystem entschieden?

Überwiegend aus eigenem Interesse, um die Unternehmensprozesse besser zu beherrschen.

Nur auf Grund von Kunden- bzw. Branchen- oder gesetzlichen Forderungen.

Überwiegend auf Grund von Kunden- bzw. Branchen- oder gesetzlichen Forderungen.

Sowohl aus eigenem Interesse als auch auf Grund von Kunden- bzw. Branchen- oder gesetzlichen Forderungen.



Die Unternehmen werden sich darüber klar, dass ein Qualitätsmanagementsystem ihr gesamtes Unternehmenskonzept betrifft. Es bietet die Chance zu durchgreifenden Verbesserungen – und ist nicht nur die Eintrittskarte für das ISO-Zertifikat.

In einer Befragung der RKW Brandenburg GmbH gaben Unternehmen nach dem Projektabschluss Auskunft über ihre Motivation für das QM-System. Der Anteil derjenigen, die aus geordneten Prozessen Effizienzgewinne erwarten, wächst.

Bei den Analysen des Ist-Standes und der Unternehmensziele, beim gemeinsamen Erarbeiten von Organisationsstrukturen, Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen in den Schulungen ergeben sich zwangsläufig immer wieder Fragen nach dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen. Was lässt sich herausholen für die Wettbewerbsfähigkeit? Wie können Kompetenz und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Besten wirksam werden? Die Norm schafft Rahmenbedingungen, ihre Ausgestaltung bleibt Aufgabe aller im Arbeitsalltag. „Als Autzulieferer sind wir an ein straffes Regime gewohnt“, berichtete Klaus Wachtel, QM-Beauftragter der GAL-

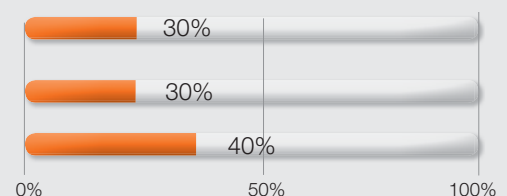
Interne Auditoren sollten in der Lage sein, Audits im Unternehmen selbstständig durchzuführen. Dies wird in den Projekten ganz klar angestrebt, denn es ist Voraussetzung, um Managementsysteme als eigene Instrumente zu begreifen und anzuwenden – sie im Alltag zu leben. 30 Prozent der befragten Unternehmen führen Audits in eigener Regie durch. Das ist durchaus ein Erfolg, der natürlich ausgebaut werden soll. Die Qualifizierung interner Auditoren und die Stärkung ihrer Rolle bei der Befähigung zur Selbstbewertung von Unternehmen stehen auch in den künftigen Projekten im Fokus.

### Wer führt die internen Audits in Ihrem Unternehmen durch?

Entsprechend ausgebildete interne Auditoren führen die Audits selbstständig durch.

Unser externer Berater führt die internen Audits durch.

Wir führen die internen Audits mit Unterstützung unseres externen Beraters durch.



## Von gut zu Spitze – fair zum Erfolg

### Ein Impuls für die ganzheitliche Unternehmensführung

Vor ein paar Monaten hätte mancher beim Stichwort „Fair zum Erfolg“ nur gelächelt – heute ist der Ethos von Unternehmern und Managern in aller Munde. Die Initiative „Von gut zu Spitze – fair zum Erfolg“ wurde Ende vergangenen Jahres vom RKW gemeinsam mit Dr. Giewoleit, anda GbR, Unternehmen vorgestellt. Die erfahrene Beraterin und Trainerin arbeitet seit Jahren im b:net mit und unterstützt erfolgreiche Brandenburger Firmen beim Qualitätsmanagement. „Eine Erfahrung machen wir immer wieder“, sagt sie. „Die Unternehmerinnen und Unternehmer müssen sich vom Alltagsstress frei machen, um ihr Unternehmen auf die Erfolgsspur zu bringen. Wer sich nur jagen lässt, ist irgendwann ausgebrannt und doch oft nur zweiter Sieger am Markt.“

Am Modell eines Hauses haben Dr. Giewoleit und ihre Partnerin, Professor Dr. Dagmar Hentschel aus Leipzig, das Konzept erfolgreicher Unternehmensführung entwickelt. Neben den Hardfacts achten sie sehr genau auf „weiche“ Faktoren: Vertrauen, Verbindlichkeit, Kommunikation, Mitarbeitermotivation und Netzwerkbildung spielen für sie eine wichtige, wenn nicht sogar die Hauptrolle für den langfristigen Erfolg. Sie



Strategieentwicklung am Modell eines Hauses.

machen es konkret: In einer Präsentation stellen sie Unternehmen, ihre Gründerinnen und Gründer und die nachfolgende Generation vor. Die Qualifizierung von Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Anwendung von Managementsystemen sieht Dr. Giewoleit als Chance, sich aus dem Mittelmaß zum Spitzenunternehmen zu mausern. „Aber dazu müssen alle innerlich bereit sein, bewusst neue Ideen entwickeln und auch konsequent umsetzen“, sagt sie. Das nötige Wissen zu vermitteln, ist daran gemessen gar nicht so schwer.

Innerhalb der b:net-Aktivitäten unterstützt die RKW Brandenburg GmbH den Zugang von Unternehmen zum anda-Konzept.

## Spannende Aufgaben bei der Neuausrichtung und Erweiterung

### Dipl.-Ing. (BA) Mathias Franke, Ingenieurbüro für Elektrotechnik und Informationstechnologie, Inh. Kurt Müller, Luckenwalde



Mathias Franke.

Aus dem „Ingenieurbüro Kurt Müller“, in dem ich seit zwei Jahren als QMB tätig bin, ist vor Kurzem die „ibmu.de Ingenieurgesellschaft für technische Beratung, Medien und Systeme mbH“ hervorgegangen. Künftig wird die Gesellschaft neben der Planung und Überwachung von Anlagen der Stark- und Schwachstromtechnik für Bauvor-

haben (HOAI Leistungsphasen 1-9), auch die Entwicklung und den Vertrieb von Hard- und Software bearbeiten. Diese strategische Neuausrichtung hat Konsequenzen für unser QM-System. Neben der Integration der neuen Geschäftsfelder nutze ich die Gelegenheit, um die Effizienz des Gesamtsystems weiter zu verbessern. Vor allem muss es die realen Prozesse möglichst passgenau abbilden. Ein Beispiel ist die Kostenverfolgung bei der Realisierung von Projekten. In unserem Fachbereich von sechs Projektingenieuren haben wir im gemeinsamen Dialog eine Lösung erarbeitet, die sich in der Projektrealisierung gut handhaben lässt, zugleich auch unseren Auftraggebern Transparenz der Kostenentwicklung sichert.

In einem kleinen Unternehmen muss der Qualitätsmanagementbeauftragte die vielen Hinweise aus der täglichen Arbeit sensibel wahrnehmen, oft lassen sie sich für die Weiterentwicklung des QM-Systems umsetzen. Das ist eine spannende Aufgabe und trägt zur Perspektive unseres Unternehmens bei.

# Selbstbewertung und Erfahrungsaustausch verstärkt im Fokus

## Projekte zur Qualifizierung – Managementsysteme 2009

Auch 2009 führt die RKW Brandenburg GmbH die Projekte „Kompetenzsteigerung durch Qualifizierung – Managementsysteme“ weiter und unterstützt Brandenburger Unternehmen beim Aufbau und der Weiterentwicklung ihrer Managementsysteme. Das bewährte modulare Bausteinsystem mit Basis-, Aufbau- und Kompetenzmodul wird beibehalten. Die intensive Schulung von Führungskräften in kleinen Gruppen von 1 bis 3 Personen und parallel dazu die Qualifizierung einer großen Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Gruppen von 5 bis 10 Personen wird fortgesetzt. Die Schulungsinhalte und -methoden werden auf der Grundlage der Erfahrungen und des Wissens einer Vielzahl von Beratern des RKW-Beraternetzwerkes b:net ständig weiterentwickelt. Das ist notwendig, um den ständig wachsenden Anforderungen der Unternehmen gerecht zu werden.

Auch die erfolgreiche Ausbildung von „Internen Auditoren“ wird weitergeführt. Um den Erfahrungsaustausch als wichtigen Aspekt der Qualifizierung zu intensivieren, werden zusätzliche Veranstaltungen angeboten. Unterschiedliche Themen stehen dabei zur Wahl, zum Beispiel „Kennzahlen und Monitoring – ein effektives Kennzahlensystem schafft Transparenz und ist Basis für Managemententscheidungen“. Unternehmen können auch eigene Themen vorschlagen.

Die Möglichkeiten der „Selbstbewertung“ werden in den meisten Unternehmen noch nicht genügend beachtet. Selbstbewertung wird oft als Alternative zu den internen Audits gesehen und von vielen



*Auch 2009 wird es Angebote für den Erfahrungsaustausch geben.*

Unternehmen gar nicht praktiziert. Dabei dient das Audit dazu, die Einhaltung der Prozessabläufe und Dokumentationen entsprechend der Normenanforderungen zu prüfen. Bei der Selbstbewertung geht es dagegen um eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens. Diese kann gezielt zur Leistungsverbesserung genutzt werden – die Fortschritte des Unternehmens werden klar herausgearbeitet. Mit einem neuen Weiterbildungsprojekt „Selbstbewertung – Basis der Leistungsverbesserung“ wollen wir Brandenburger Unternehmen dazu befähigen, dieses Instrument anzuwenden. Ziel ist es, noch mehr Unternehmen zu höheren Leistungen anzuspornen und sich an Business Excellence-Kriterien zu orientieren. Dies sollte auch zu einer Steigerung der Bewerberzahl für den Qualitätspreis Berlin-Brandenburg führen und damit eine Stärkung der Qualitätsinitiative Berlin-Brandenburg bewirken.

Christine Grothe, Projektleiterin

### Neues Projekt:

#### **Selbstbewertung –**

#### **Basis der Leistungsverbesserung**

TQM; ISO 9004:2000; EFQM;

Eigene Modelle: Von gut zu Spitze; Operatives Rating

## Informationen zu Qualifizierungs-Projekten 2009

### Kontakt:

**Christine Grothe,**  
Projektleiterin der RKW Brandenburg GmbH

**Telefon: 0331 97645-23**

**E-Mail: [christine.grothe@rkw-bb.de](mailto:christine.grothe@rkw-bb.de)**

### Impressum:

RKW Brandenburg GmbH  
Rationalisierungs- und  
Innovationszentrum

V.i.S.d.P.  
HRB: 20316 P  
Amtsgericht Potsdam

Geschäftsführer:  
Dr. Ulrich Hoffmann

Zeppelinstraße 136  
14471 Potsdam

Telefon: 0331 96745-0  
Fax: 0331 900280  
E-Mail: [info@rkw-bb.de](mailto:info@rkw-bb.de)  
Internet: [www.rkw-bb.de](http://www.rkw-bb.de)