

Januar 2010

Erfahrungsaustausch: Ein Tag mit kompakter Weiterbildung und vielen Anregungen

Tipps und Tools für die Arbeit als Qualitätsmanagement-Beauftragte

Wie lösen QM-Beauftragte in anderen Unternehmen die gleichen Aufgaben einer ständig aktuellen Dokumentation? Wie beziehen sie weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein? Und was tun sie, wenn der Chef mal kein Ohr für notwendige Verbesserungen hat? Viele Fragen bewegen



Gesprächspartner beim Erfahrungsaustausch waren Maya Biersack, EsPresto AG, DGQ/EQQ-Auditorin Katharina Holschbach-Bussian sowie die QM-Experten Dr.-Ing. Frank-Roland Seidlitz und Wolfgang Muth (v.r.)

Qualitätsmanagementbeauftragte in ihrem Arbeitsalltag, in dem die Arbeit für das QM-System oft nur einen Teil der Aufgaben ausmacht. Selten gibt es Gelegenheit, diese Fragen mit Gleichgesinnten und Experten zu diskutieren – der Erfahrungsaustausch im RKW-Projekt „Kompetenzentwicklung durch Qualifizierung – Managementsysteme“ ist deshalb sehr gefragt. Seit verganginem Jahr bietet das RKW diese Möglichkeit an, sie wurde auch diesmal von vielen Projektteilnehmern genutzt. Am 24. November trafen sich die QMBs und internen Auditoren aus rund 20 brandenburgischen Unternehmen in Potsdam.

Als Gesprächspartner stellten Auditorin Katharina Holschbach-Bussian, Dr.-Ing. Frank-Roland Seidlitz, Maya Biersack von der EsPresto AG und Wolfgang Muth neue Trends der Normentwicklung und Instrumente zur wirksamen Umsetzung der Anforderungen vor. Einen Überblick finden Sie in diesem Newsletter.

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

Qualifizierungsprojekte nutzen!



Christine Grothe.

Mit dem Erfahrungsaustausch erhielten die Teilnehmer wichtige Anregungen für die Weiterentwicklung und Verbesserung der QM-Systeme in ihren Unternehmen. Die interne Kommunikation im Unternehmen ist ein wichtiger Aspekt im Qualitätsmanagement.

Das vorgestellte Wiki bietet hier neue verbesserte Möglichkeiten des Informationsaustausches.

Es ist uns auch gut gelungen, die Teilnehmer für das Thema Selbstbewertung des QM-Systems zu sensibilisieren. Sowohl die DIN EN ISO 9004 als auch das vorgestellte Rating-Modell bieten Einstiegsmöglichkeiten. Im RKW-Projekt „Selbstbewertung – Basis der Leistungsverbesserung“ kann die Vorgehensweise erlernt werden.

Das RKW bietet auch zukünftig Qualifizierungsprojekte zum Thema Qualitätsmanagement an. Nutzen Sie die Projekte zur Umsetzung der erhaltenen Anregungen. Wir unterstützen Sie gern.

Kontakt: christine.grothe@rkw-bb.de.



Ein Wiki kann die Dokumentenlenkung im Qualitätsmanagement erheblich vereinfachen

Dokumente stets aktuell – Informationen sofort finden

Der Traum vom problemlosen Zugang zu jeder benötigten Information in einer computerisierten Unternehmenswelt hat sich bisher nicht erfüllt. Die Vielzahl verschiedenster Informationen in unterschiedlichen Datenspeichern und ihre enorme Ansammlung über die Jahre hinweg führen eher zu einem neuen Informationsproblem: Es kostet Zeit, die richtige Information in der notwendigen Aktualität und Qualität zu beschaffen. Wissensmanagement kann das



Maya Biersack

ändern, doch sind die Beispiele dafür eher in großen Unternehmen angesiedelt. Maya Biersack von der Berliner EsPresto AG stellte eine Wiki-Lösung vor, die speziell für kleine und mittlere Unternehmen entwickelt worden ist. „Wir sehen das Qualitätsmanagement als idealen Bereich,

um mit dem Einsatz eines Wiki zu beginnen“, erklärte sie. „Hier sind viele Dokumente zu verwalten, auf die Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens zugreifen. Wenn Änderungen erfolgen, müssen diese sofort allen zur Verfügung stehen. Außerdem kann ein Wiki die Kommunikation deutlich verbessern.“

Die EsPresto-Lösung basiert auf Open-Source-Programmen, also frei zugänglicher Software ohne Lizenzkosten. Sie werden je nach den Erfordernissen im Unternehmen angepasst. Dieser Prozess erfolgt gemeinsam mit den späteren Nutzern, was zugleich der Schulung dient. Das QM-Wiki enthält sämtliche relevanten Dokumente vom Organigramm über Handbuch, Verfahrensweisungen bis zu Checklisten und ist mit Gesetzen und Verordnungen, dem Terminkalender für Audits usw. verlinkt. Auch wenn Dokumente bearbeitet werden, ist stets die verbindliche Version für alle Nutzer im Netzwerk verfügbar. Wird etwas geändert, so erfolgt automatisch die Speicherung als neue Version, die noch nicht vom QMB freigegeben ist. Mitteilungen werden direkt in der Kollaborations-Software übermittelt, also nicht mehr per E-Mail versandt. Der QMB prüft und kann Änderungen als signierte Dokumente freigeben. „Der interne E-Mail-Verkehr sinkt drastisch“, versicherte Maya Biersack. Eine komfortable Suchfunktion, die ebenfalls individuell angepasst werden kann, erleichtert und beschleunigt das Finden von Dokumenten und weiteren Informationen zum QM-System erheblich. Die Kosten für das Implementieren eines solchen Systems sind gering.

Über die Hälfte der Teilnehmer am Erfahrungsaustausch nannten die Information über Wikis als hochinteressant für ihre Arbeit. Es kam auch der Vorschlag, ein solches Angebot in ein Folgeprojekt mit aufzunehmen. RKW-Projektleiterin Christine Grothe sagte zu, dies zu prüfen.

Wolfgang Muth entwickelte ein Qualitatives Rating

Klare Sache: Leistungsbewertung von QM-Systemen

Es gibt viele Methoden die zur Leistungsbewertung qualitativer Faktoren angewandt werden: 6-Sigma, Balanced-Score-Card, Benchmark-Verfahren usw. „Sie sind toll, haben nur den Nachteil, dass sie für kleine Unternehmen zu kompliziert und aufwendig sind. Aber auch die Kleinen brauchen Aussagen über ihre Leistungsentwicklung, einmal für die eigene Unternehmenssteuerung, zum anderen fragt auch die finanzierende Bank nach Zahlen.“ Wolfgang Muth hat auf der Grundlage der „Tools of Success“ und

angelehnt an die Basel-II-Kriterien ein eigenes Ratingsystem für QM-Systeme entworfen. Es wird in mehreren Unternehmen genutzt. Bewertet werden 8 Kriterien, für die jeweils ein Scoringwert ermittelt wird. Aus der Summe der Scoringwerte ergibt sich das Gesamtrating. Hier zeigen sich mögliche Verbesserungspotenziale, die Grundlage für eine vertiefte Diskussion sind. In einem Maßnahmenkatalog werden die erkannten Probleme beschrieben und Maßnahmen, Aktivitäten und Termine für Verbesserungen festgelegt.

„Das Rating bewährt sich in der Praxis“, erklärte Wolfgang Muth. Es erfüllt aber nur seinen Zweck, wenn die einmal

festgelegten Kriterien und Zeiträume auch in Zukunft strikt eingehalten werden. Dann lassen sich Entwicklungen sehr gut erkennen und strategische Entscheidungen nachvollziehbar begründen.“ Dafür wiederum ist auch die Hausbank dankbar.

Systematische Fehler-Ursachen-Analyse

Als Experte im Bereich der Zuverlässigkeitsbewertung hat Wolfgang Muth auch Erfahrungen aus der Luftfahrt bei der Fehler-Ursachen-Analyse für kleine Unternehmen handhabbar aufbereitet. Es wird im Unternehmen uniphy GmbH Hennigsdorf, einem Hersteller von Produkten für den medizinischen Bereich, angewandt. So wird die Forderung der DIN EN ISO 13485 nach Lenkung fehlerhafter Produkte ebenso erfüllt wie die der DIN EN ISO 9001:2008 zum Umgang mit Fehlern und das in der US Food and Drug Administration (FDA) geforderte CAPA-Management. In einem Fehlerschlüsselsystem sind Fehler und Fehlerdaten codiert. Sie werden in einer Excel-Lösung erfasst. Die Auswertung gibt zum Beispiel darüber Aufschluss, wie hoch die Fehlerhäufigkeit bei den einzelnen Produkten ist, welche Fehler am häufigsten auftreten und welche Ursachen



Wolfgang Muth

sie haben. „Interessant ist, dass 10 Fehler rund 90 Prozent aller Fälle ausmachen“, sagte Wolfgang Muth. „In der Praxis wird entschieden, welche Fehler ein Sicherheitsrisiko darstellen, ob Korrekturen erfolgen oder nicht.“ Die Analyse der Fehlerentwicklung über ein Jahr, zwei oder mehr Jahre lässt dann auch die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen beurteilen – für die Unternehmensleitung möglicherweise Anlass zu weiteren Entscheidungen.

Katharina Holschbach-Bussian:

Einstieg in das EFQM-Modell

Einen Einblick in aktuelle Trends der Normentwicklung gab DGQ/EQQ-Auditorin Katharina Holschbach-Bussian, die selbst im Normungskomitee mitarbeitet. Sie stellte die Revision der DIN EN ISO 9004 vor. Nach dieser wird zwar nicht zertifiziert, als Einstieg in das EFQM-Modell können die gegenüber der ISO 9001 jedoch sehr viel weitergehenden Empfehlungen eine ideale Orientierung bieten. Basierend auf den acht Grundsätzen des Qualitätsmanagements wird die Unternehmensleitung vor allem für die Nachhaltigkeit ihrer Anstrengungen sensibilisiert. Am Beispielen des Kapitels „Strategie und Politik“ verdeutlich-



Katharina Holschbach-Bussian

te Katharina Holschbach-Bussian das Vorgehen: Von der Unternehmensführung werden eine Mission, Vision und Werte erwartet, die sie verfolgt. Diese sollten in messbare Ziele und Vorgaben für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übersetzt und verständlich kommuniziert werden. Ein Risikomanagement und das Vorhersehen möglicher Konflikte gehören ebenfalls zu den Aufgaben, denen sich die Unternehmensleitung stellen sollte. Wieder ist die Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern entscheidend, um auf solche Situationen angemessen und schnell reagieren zu können.

Die Nachhaltigkeit des Erfolges für ein Unternehmen wird in der ISO 9004:2009 unterstützt durch das im Anhang A angebotene „Werkzeug zur Selbstbewertung“. Dieses äußert nützliche Hilfsmittel zur Durchführung einer Selbstbewertung in einem Unternehmen zeigt sehr deutlich seine vorhandenen Stärken und Schwächen an. Über die Ergebnisse aus der Selbstbewertung von Schlüsselementen sind Verbesserungspotentiale im Unternehmen sehr leicht erkennbar und lässt sich der aktuelle Reifegrad eines QM-Systems im Unternehmen darstellen.

Ihr Fazit: QMBs sollten sich mit der DIN EN ISO 9004:2009 beschäftigen. Gegenüber den zu zertifizierenden Normen weitet diese den Blick für Zusammenhänge und weitergehende Maßnahmen – und könnte der erste Schritt zur Arbeit nach Excellence-Kriterien werden.

K.O.-Kriterien bei der Zertifizierung

„Sie wollen die Zertifizierung erfolgreich bestehen, und das will der Zertifizierer in Ihrem Sinne grundsätzlich auch. Seine Hinweise helfen, das QM-System zu verbessern“, mit diesem Gedanken stellte Dr.-Ing. Frank-Roland Seidlitz die Basis klar. Dennoch gibt es K.O.-Kriterien, die unbedingt zu beachten seien. Wer grundlegende Forderungen nicht erfüllt – zum Beispiel, wenn kein Audit oder keine Managementbewertung durchgeführt wurde – zeigt dem Auditor, dass die oberste Leitung der Organisation das eigene Qualitätsmanagementsystem nicht ernst nimmt. Das kann dann zum sofortigen Abbruch des Audits führen, denn damit wird deutlich, dass dem Qualitätsmanagementsystem jegliche Basis fehlt.

Wer aber formell alle Forderungen der ISO 9001 erfüllt, braucht sich nicht zu sorgen. Auch wenn auf Dokumen-

ten vereinzelt die Freigaben fehlen, die Rückverfolgbarkeit nicht hundertprozentig gewährleistet ist oder die Nachweise zu gesetzlichen Standards wie Hygiene, Arbeitsschutz usw. in Einzelfällen nicht vorgelegt werden können, führt das selten zum Abbruch des Zertifizierungsaudits. „In der Regel werden dann Abweichungen festgestellt, welche je nach Einschätzung des Auditors entweder als Feststellungen oder Hinweise dokumentiert werden“, so Dr. Seidlitz. „Mit exakter Vorbereitung lässt sich ein K.O. mit Sicherheit vermeiden, und das sollte zum Ehrgeiz eines QMBs gehören!“

Sinnvolle Feststellungen und Hinweise aus dem Audit sind das Salz in der Suppe, welche den Verbesserungsprozess im Unternehmen unterstützen. Deshalb sollte die Organisation auch dankbar sein, wenn der Auditor mit Feststellungen oder Hinweise Verbesserungspotenzial aufzeigt.



Andreas Laatsch

Andreas Laatsch
Gasitech GmbH, Neuruppin

Wiki auch für uns sehr interessant

Unser Unternehmen führt wiederkehrende Prüfungen von Gasflaschen und Druckbehälter aus. Es ist eine anspruchsvolle Arbeit, in der es auf das Einhalten sämtlicher Vorgaben ankommt. Seit einem Jahr bin

ich neben meiner Arbeit in der Arbeitsvorbereitung als QMB eingesetzt. In dieser Zeit haben wir die Dokumente und das Handbuch komplett überarbeitet. Für mich war der Lehrgang „Interner Auditor“ sehr wichtig, aber auch vom Erfahrungsaustausch nehme ich viele Anregungen mit. Zum Beispiel ist das Thema Wiki für uns interessant. Oder das Herangehen meines Kollegen in der GALFA, einem Automobilzulieferer mit ausgefeiltem QM-System.

Isabel Bauer
Bakestreet B.V. GmbH,
Borkheide

QM-System wird neu aufgebaut

Unser Unternehmen stellt Fertiggerichte und andere Lebensmittel her. Wir sind nach dem International Food Standard (IFS) zertifiziert, ich bin ISF-Verantwortliche. Da unsere Bakestreet B.V. GmbH nach Jüterbog zum Tochterunterneh-

men „Märkische Fertiggerichte“ umzieht, kommt auf mich eine große Aufgabe zu – das Managementsystem muss neu aufgebaut und implementiert werden. Dafür habe ich mir beim Erfahrungsaustausch Anregungen erhofft und auch erhalten. Das Thema Fehler-Ursachen-Analyse hat mich sehr interessiert. Es geht darum, Fehlercodes genauer zu strukturieren, um Fehler durch geeignete Maßnahmen auszuschließen. Das könnte auch für uns ein wichtiges Potenzial sein, denn so lassen sich Kosten senken.



Isabel Bauer

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

Tel.: 0331 96745-0
Fax: 0331 900280

info@rkw-bb.de
www.rkw-bb.de