

# FMS – Newsletter rund um die Prozess-Verbesserung in Zusammenarbeit mit Callidita

**Der Nutzen von Qualitätsmanagementsystemen • Der Blick von Außen • Praxistipp: Maßnahmenmanagement in QMS • Praxistipp: Führungsaufgaben in Wachstumsphasen • Terminhinweis •**

### Der Nutzen von Qualitätsmanagementsystemen (Dr. Peter Fascher)

„Deswegen verbessert sich die Qualität unsere Teile um kein Stück“, sagte mir einmal der Seniorchef eines Unternehmens, bei dem ich ein Qualitätsmanagementsystem einführen sollte. Was ich während des Projektes „Einführung QMS“ vorfand, war unter anderem:

Mitarbeiter nahmen Bearbeitungsaufträge nach beliebigen Vorgaben an; Aufträge wurden nicht erfasst und abgerechnet; bei einem Neuauftrag wurde die optimale Bearbeitungsvorrichtung festgelegt; bei Folgeaufträgen griff man aber auf Vorrichtungen zu, die gerade verfügbar waren; Verbesserungsmaßnahmen zu Arbeitsabläufen oder Prozessen wurden besprochen, in den meisten Fällen aber nicht umgesetzt – das Tagesgeschäft setzte sich durch.

Der Chef beklagt sich regelmäßig über die fehlenden Kompetenz und den fehlenden Einsatz seiner Belegschaft. Der Gesamteindruck war klar: jeder machte, was er wollte, der Chef fand keinen Weg seine Abläufe zu regeln.

Nach Projektabschluss des Qualitätsmanagements waren gleichzeitig diese Schwachpunkte und einige weitere geregelt. Die wesentlichen Abläufe der kundenorientierten Prozesse waren festgelegt:

Der Prozess „Auftragsannahme“ stellt nun sicher, dass auch Waren, die von Stammkunden „zur Bearbeitung nur an der Rampe abgeben“, in der EDV erfasst wurden; Bearbeitungsvorrichtungen sind verbindlich in den Fertigungsaufträgen festgelegt; Wechselwirkungen zu anderen Prozessen sind allen bekannt; Verantwortungen im Prozess waren geregelt und Mitarbeiter kennen Ihre Aufgaben; die „Dokumentenlenkung“ stellt nun sicher, dass auf alle im Prozess benötigten Dokumente aktuell zugegriffen werden kann.

Ein eingerichtetes Maßnahmenmanagement sichert die Maßnahmenumsetzung.

**Wichtig ist**, dass Prozessabläufe, die häufig der individuellen Beeinflussung unterliegen, mit den Prozessteilnehmern geregelt und somit verbindlich werden.

Erforderliche und gewünschte Freiheitsgrade müssen dabei nicht zwingend eingeschränkt werden. Das ist eine Frage des Eingehens auf die Menschen im Betrieb. Formale umgesetzte Normvorgaben führen deshalb oft nicht zum Erfolg, weil die Anpassung auf betriebliche und individuelle Bedürfnisse nicht erfolgt und individuelle Hinderungsgründe nicht beachtet wurden.



**Wichtig ist** auch, dass QMS nicht eingeführt wird, ohne den Betroffenen Inhalt und Sinn der festgelegten Prozessabläufe zu erklären.

Der Nutzen ist dann auch gleich zweifacher Art.

- Mit einem eingeführten QMS erhält der Unternehmer die Eintrittskarte in Branchen, in denen er ohne QMS keine Anfragen bekäme.
- Eine pragmatische Umsetzung von QMS im Betrieb führt zu einer Prozessverbesserung, die etliche Reibungsverluste in den betrieblichen Abläufen eliminiert und so Kosten spart.

Wollen Sie wissen, in welchen Prozessabschnitten Ihr QMS noch die erforderliche Anpassung an eine pragmatische Umsetzung vermissen lässt, vereinbaren Sie mit mir ein internes Audit. Danach kennen Sie die möglichen Verbesserungsansätze.



Liebe Leser,

Es ist immer gut einmal den Blickwinkel, die Perspektive zu wechseln, eröffnen sich so doch häufig ganz neue Sichtweisen.

In dem Juli-Newsletter finden Sie drei Beiträge in denen dieser Gedanke eine Rolle spielt. Das „interne Audit“ und das „Managementreview“ als Bestandteil von Qualitätsmanagementsystemen, der Blick von Außen auf den Betrieb und der unbefangene „Betriebs-Spaziergang“ des Chefs.

Es ist natürlich klar, dass wenn man losgelöst vom Tagesgeschäft und ohne die „Betriebsbrille“ auf der Nase auf Prozess schaut, sich schnell mal die Frage stellt: „Warum wird das hier so gemacht?“ Aber lesen Sie selbst.

Und noch einmal der Hinweis, „process e motion“, die Philosophie der Prozessoptimierung in Unternehmen, ist die Klammer über allen hier vorgestellten Ansätzen

Es grüßt Sie Ihr

Peter Fascher

### Der Blick von Außen (von Rolf Gärtner / Callidita)

Wenn ich mit Führungskräften über meine Arbeit spreche, gibt es natürlich den Standpunkt, dass das Wissen zur Führungs- und Teamentwicklung im Unternehmen bekannt ist. Diese Führungskräfte haben meistens Recht.

Dennoch ist es etwas anderes, wenn ein Externer tätig wird. Oft haben sich die Führungskraft und die Mitarbeiter schon zu lange an diesen Themen aufgerieben, und es braucht neue Ideen, wie man Verbesserungen bei der Personalführung, der Delegation, der Mitarbeiterbindung, der Kommunikation, der Motivation, der Durchsetzung der Leistungserfüllung und dem Betriebsklima erreicht.

Häufig ist es auch so, dass kein Berater, sondern ein Sparringspartner gewünscht wird, mit dem die eigenen Strategien und Methoden reflektiert werden. Am besten gelingt dies, wenn der Externe das Gleichgewicht zwischen dem unbefangenen Blick und einem ausgeprägten Einfühlungsvermögen findet, ohne sich aber von diesem leiten zu lassen.

Die Vorteile des Externen liegen vor allem in dem unbefangenen Blick auf das Unternehmen sowie das Agieren von Führungskräften und Mitarbeitern - ohne die Sicht durch Betriebsbrille. So kann der Externe über eingeschlifene Gewohnheiten hinausdenken und Eingefahrenes in Frage stellen. Und wenn es ein guter Partner ist, wird ein Externer auch unangenehme Wahrheiten ansprechen, die die Verantwortlichen zwar ahnen, aber doch lieber unter den Teppich kehren. Oft ist es auch nur der neue Blickwinkel, eine andere Aufmerksamkeit, die einem Unternehmen hilft, seine Probleme selbst zu lösen.

Nicht zuletzt kann ein Unternehmen – unter Berücksichtigung der notwendigen Diskretion – von den Erfahrungen aus anderen Projekten eines Beraters profitieren, und so einen Benchmark machen.

Eine mehr praktische Überlegung ist es, wenn eigene innerbetriebliche Zeitressourcen für ein HR-Projekt beschränkt sind, oder das Know-How, wie Wissen zu vermitteln ist, fehlt.

Ein Human-Ressource-Projekt ist jedoch dann wertlos, wenn die Führung die tägliche betriebliche Umsetzung extern delegiert. Es ist und bleibt dabei, dass das Unternehmen in letzter Konsequenz selbst veränderungsfähig sein muss und entsprechend handelt.

### Praxistipp: Management eines Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (Dr. Peter Fascher)

Nicht zu Unrecht werden die Normanforderung nach den Prozessen „Korrektur und Vorbeugemaßnahmen“ im Qualitätsmanagement als wichtig angesehen. Aber leider unterdrückt das Tagesgeschäft diese Prozesse immer wieder. Darum folgender Tipp: Vereinbaren Sie, dass jede Verbesserungsmaßnahme in einer zentralen Datei dokumentiert wird und zwar mit den Einzelmaßnahmen, dem Verantwortlichen und dem erwarteten Fertigstellungsdatum.

Geeignet sind Outlook/Aufgaben oder auch eine einfache Excel Liste

- Vergeben Sie die Verantwortung zur Umsetzungsüberwachung an einen verlässlichen Mitarbeiter, der gerade auch bei kritischen Punkten nachfragt
- Legen Sie einen Tag fest, an dem der Maßnahmenfortschritt mit den Verantwortlichen durchgegangen wird
- Definieren Sie bei Planabweichungen die Korrekturmaßnahmen
- Vergessen Sie nicht die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen zu prüfen
- Halten Sie sich konsequent an diesen Ablauf

Die Erfahrung lehrt, die Maßnahmenumsetzungsquote steigt.



Bewahren Sie den Blick auf Ihr Unternehmen!



Ein kontinuierlich geführtes Maßnahmenmanagement hilft Erfolge einzufahren

### **Praxistipp: Geschäftsführung im Wachstum: „Gehen Sie spazieren!“ (von Rolf Gärtner / Callidita)**

Wenn Unternehmen im Mittelstand erheblich wachsen, steht für die Geschäftsführung die Frage an, Führungsaufgaben an neue oder im Betrieb bereits beschäftigte Mitarbeiter zu vergeben. Dieser Schritt kann zu erheblichen Brüchen und Reibungen führen: Mitarbeiter, die in eine neue Führungsrolle wachsen, stehen vor der Aufgabe ihre innerbetriebliche Stellung neu zu definieren und sich in diese Rolle hineinzufinden. Neue externe Führungskräfte müssen sich in ihrer Führungsaufgabe ebenso bewähren und die Prozesse, die Unternehmenskultur und die Beziehungsgeflechte verstehen.

Dabei sollten Sie beachten:

- Machen Sie bei neuen Positionen in der Belegschaft klar und deutlich, was sich für die Mitarbeiter ändert und welche Kompetenzen Sie an den „Neuen“ abgeben.
- Achten Sie auf Kontinuität und für die Mitarbeiter nachvollziehbare Änderungen.
- Vor allem aber: Bleiben Sie nahe am und im Unternehmen und bei Ihren Mitarbeitern präsent. Nutzen Sie die neu gewonnene Zeit und machen Sie regelmäßige Rundgänge und beobachten Sie das Personalverhalten. Führen Sie Gespräche. Nutzen und genießen Sie die Beobachterrolle!
- Greifen Sie aber auf keinen Fall in Vorgänge oder Entscheidungen ein, die in die Kompetenz der neuen Führungskraft fallen. Sprechen Sie positive wie negative Veränderungen, die Ihnen auffallen, ausschließlich mit der neuen Führungskraft durch.

Um ein realistisches Stimmungsbild aus dem Unternehmen zu erhalten, empfehle ich eine anonyme Bewertung der Führungskräfte durch die Mitarbeiter. Aus diesem Stärken- und Schwächenprofil ergeben sich wichtige Hinweise auf Handlungsbedarfe. Bei Interesse an einer kompakten Lösung sprechen Sie mich an. So stärken Sie Ihren Betrieb, die Mitarbeiter und die „Neuen“. Sie selbst können mehr an der strategischen Entwicklung Ihres Unternehmens arbeiten. Auch Sie werden wachsen!

### **Terminsache Juli 2014:**

#### **Beantragung der Fördermittel für „unternehmensWert:Mensch“**

Das Qualifizierungsprogramm „unternehmensWert:Mensch“ dient vor allem vor dem Hintergrund des demografischen Wandels der Förderung einer modernen Personalpolitik in den Handlungsfeldern „Personalführung“, „Chancengleichheit“, „Gesundheit“ und „Wissens- und Kompetenzvermittlung“. ([www.unternehmenswert-mensch.de](http://www.unternehmenswert-mensch.de))

Die Fördertöpfe sind aufgrund des Erfolgs und der großen Nachfrage der Unternehmen in 2013 zu Beginn des laufenden Jahres nochmals erheblich aufgestockt worden. Durch diese Mittelaufstockung können noch bis **Juli 2014** Beratungsschecks in den regionalen Beratungsstellen vergeben werden. Gleichwohl müssen die Erstbeantragungen entsprechend einer Warteschlange abgearbeitet werden. Es ist abzusehen, dass auch diese Mittel verbraucht werden. Wenn Sie noch beabsichtigen, Fördergelder für ein Projekt zu beantragen, sollten Sie sich umgehend für eine Erstberatung anmelden.

Ich bin für dieses Programm zertifiziert und in der Lage Ihnen bei der Beantragung zu helfen.

#### **Termine zu unseren Veranstaltungen entnehmen Sie bitte der**

#### **Mailunterschrift oder unserer Website**

([www.der-prozessoptimierer.com/veranstaltungen/](http://www.der-prozessoptimierer.com/veranstaltungen/))



Sehen, was im Betrieb vor sich geht, trägt zum Prozessverständnis und einer besseren Unternehmenskultur bei



Staatliche Förderung der betrieblichen Produktivität durch verbesserte Unternehmenskultur