

MQ

Management und Qualität

Mit
Jobangebot

07-08/2016 | CHF 14,30 / € 13,50

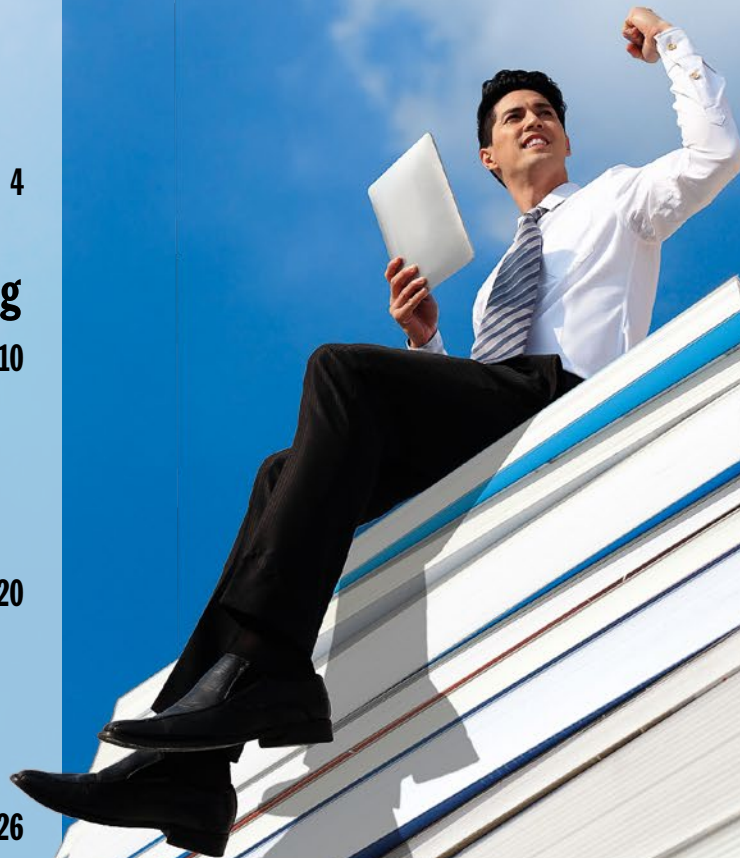
Das Magazin für integrierte Managementsysteme

**Berufliche
Zäsur – keine
Katastrophe** 4

**Wandel in Richtung
Nachhaltigkeit** 10

**Kursrisiken für
exportierende
KMU** 20

**Ein neuer Weg
im Qualitäts-
management** 26



Aus- und Weiterbildung: Wissen erwerben und teilen



IQSOFT

Das Schöne an hoher Qualität mit IQSoft ist, wie wenig Sie nach der Einführung zu tun haben.



Erich Brunner, Eidg. Dipl. Berufsfachschullehrer und Schreinermeister, Qualitätsleiter BWZ Lyss
«Auch Lehrkräfte, die nicht aus der Industrie kommen, sind begeistert.»

Was verbindet Unternehmen aller Branchen mit zahlreichen Behörden, Spitälern und neuerdings auch Schulen? Sie erleichtern mit IQSoft das Berufsleben ihrer Mitarbeitenden. Beispiel Berufs- und Weiterbildungszentrum Lyss: Als elektronischer Assistent fürs Qualitätsmanagement bringt IQSoft hier der Lehrerschaft und den Materialverantwortlichen seit 2012 schnelle Übersicht, Zeitgewinn, Fehlervermeidung und Kostensenkungen – beim «einfachen» Dokumentenmanagement genauso wie bei stressfreien Audit-Prüfungen.

Als Q-Leiter prüfen Sie IQSoft in Workshops auf Herz und Nieren. Die Anschaffung erfolgt modular. Sie lizenzieren nur, was Sie brauchen und Upgrades sind kostenlos. Mehr unter www.iqsoft.ch und: +41 62 745 10 45.



IQS AG
Untere Brühlstrasse 21
Postfach
CH-4800 Zofingen

Phone +41 62 745 10 45
Fax +41 62 745 10 55
info@iqs.ch
www.iqs.ch

www.qualitymaker.ch



**ISO 9001:2015
als Basis nutzen**

Was sind die Anforderungen und Erwartungen, die heute eine Unternehmensleitung an ihr Managementsystem stellt? Das System soll ein wirksames und effizientes Arbeitsmittel, integriert in die tägliche Arbeit sein; sichtbare Verbesserungen unterstützen; sich leicht an Veränderungen anpassen lassen; die Workflows der IT-Systeme und – bei den produzierenden Unternehmen – die Einflüsse der Industrie 4.0 einbeziehen. Nicht zuletzt muss das System als Umsetzer der Strategie

dienen. Best-Practice-Ansätze sollten im eigenen System realisiert werden. Hiermit fließen stärker als in der Vergangenheit betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden ein und der Blick nach aussen wird geöffnet (Sektionsveranstaltungen und ERFA-Gruppen bieten gute Möglichkeiten). Es gilt, das Tagesgeschäft besser zu beherrschen und eine Basis zu schaffen, sich permanent und in grösseren Sprüngen zu verbessern. Vor diesem Hintergrund macht es z.B. keinen Sinn, für jedes Teilsystem des Managements eine eigene Struktur mit einem eigenen «Handbuch» zu führen. Die neu geschaffene «High Level Structure» harmonisiert die Strukturen der verschiedenen Normen für Qualität, Umwelt etc. und erleichtert die Schaffung integrierter Managementsysteme. Dabei sollte die neue ISO 9001:2015 als Basis genutzt werden, um die oben genannten Anforderungen zu erfüllen. Von den Leitenden der Managementsysteme wird eine erweiterte Kenntnis betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente gefordert. Es bietet sich die Chance, das Managementsystem – und damit seine Verantwortlichen – als Unterstützung für die Erreichung der Unternehmensziele zu positionieren.

Dr. Lothar Natau

Vorstand der SAQ, Lehrbeauftragter der FH St.Gallen und Lead Auditor bei Swiss TS, lothar@natau.ch

Titelbild: © leolintang

FLASH

Eine berufliche Zäsur muss keine Katastrophe sein 4
Von Hartmut Volk

BUSINESS EXCELLENCE

Excellence in Aus- und Weiterbildung 8
Von Thomas Berner

Disruptive Entwicklungen, Millionen neuer Jobs und gefragte Profile 10
Von Peter Lehmann

Wissen ist mehr wert, wenn man es teilt 12
Von Uwe Eilers

Prozesslandschaften auf-bauen mit optimalem Ansatz 14
Von Iris Bruns

SAQ/SAQ-QUALICON AG

Verbandsnachrichten

RISIKEN MANAGEN

Herausforderung auch für Profis 18
Von Ralf Mock und Christian Zipper

Schweiz und globale Risiken 20
Von Michael Merz

Koordinierter führen 22
Von Michael Merz

QUALITÄT SICHERN

Perfektes Zusammenspiel 24
Text: pd

Adaption branchenfremder Standards 26
Von Thomas Stockhaus

Eine Frage der Psyche 28
Von Thomas Berner

KOLUMNE

Ich motivier' sie mal ... 30
Von Stefan Häseli

RUBRIKEN

MARKT-INFOS

Szene	6	Marketplace	17
Produktenews	17	Stellenmarkt	30
Agenda/Impressum	31		

Outplacement

Eine berufliche Zäsur muss keine Katastrophe sein

Von Hartmut Volk

Die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist kein Fels in der Brandung des Lebens mehr. Ratsam also (nicht nur) für Führungskräfte, sich mit dem WAS DANN eines möglichen WENN zu beschäftigen. Dabei sind die Erfahrungen und Überlegungen des ehemaligen Outplacement-Beraters Riet Grass eine grosse Hilfe.

Quer durch alle Branchen wird über den Ersatz menschlicher Arbeitskraft durch automatisierte Systeme nachgedacht. Die menschliche Arbeit bekommt Konkurrenz durch Big Data und Digitalisierung, schreiben Erik Brynjolfson und Andrew McAfee in ihrem Buch «The Second Machine Age». Einer neuen Studie der London School of Economics (LSE) zufolge sind die Revolutionäre 4.0, allen voran Roboter und Algorithmen modernster Provenienz, bereits dabei, in Deutschland 51,1 Prozent der Jobs zu übernehmen. Und nicht nur die in handwerklichen und sonstigen Fertigungsprozessen. Betroffen seien zunehmend auch Tätigkeiten und Berufe, die sich vor Revolutionen im IT-Bereich

weitgehend sicher wähnten: Rechtsanwälte, Ingenieure, Ärzte, Designer, Journalisten. Die vierte industrielle Revolution wird Realität. So wie die Erfindung der Dampfmaschine und des mechanischen Webstuhls die Wirtschafts- und Berufswelt verändert hat, werden auch Big Data und Digitalisierung das Arbeitsleben gravierend umgestalten. Vor einiger Zeit schon rückte Jim Clifton

vom Meinungsforschungsunternehmen Gallup diese Entwicklung näher an die praktische Vorstellung heran. In seinem Buch «The Coming Jobs War» machte er darauf aufmerksam, dass von den künftig über fünf Milliarden Menschen über 15 Jahren drei Milliarden arbeiten wollen, es Vollzeitjobs aber nur für 1,2 Milliarden geben wird. Seine Prognose: Ein globaler Wettbewerb um die verfügbaren Arbeitsplätze ist zu erwarten.

Die Kraft des Universums

Kennen Sie das Märchen von der grössten Kraft des Universums? Es erzählt von den Göttern, die zu entscheiden hatten, wo sie die grösste Kraft des Universums verstecken sollten. Sie brauchten

ein gutes Versteck, damit der Mensch diese Kraft nicht finden könne, bevor er dazu reif sei. Einer der Götter schlug vor, sie auf der Spitze des höchsten Berges zu verstecken. Aber nach einiger Überlegung erkannten sie, dass der Mensch die höchsten Berge ersteigen und die grösste Kraft des Universums finden würde, bevor er dazu reif sei.

Ein anderer Gott sagte: «Lasst uns diese Kraft auf dem Grund des Meeres verstecken.» Aber wieder erkannten sie, dass der Mensch auch diese Region erforschen und die grösste Kraft des Universums finden würde, bevor er dazu reif sei. Schliesslich sagte der weiseste Gott: «Ich weiss, was zu tun ist. Lasst uns die grösste Kraft des Universums im Menschen selbst verstecken. Er wird niemals dort danach suchen, bevor er reif genug ist, den Weg nach innen zu gehen.» Und so versteckten die Götter die grösste Kraft des Universums im Menschen selbst.

Nicht von ungefähr erzählt Riet Grass dieses Märchen. Er- und durchlebte er als erfolgreiche Führungskraft nach einem Eigentümerwechsel «seiner» Firma doch persönlich den beruflichen Wettersturz, auf den, so sein Rat, heute jeder gedanklich vorbereitet sein sollte. Die Auseinander-

Hartmut Volk, Diplom-Betriebswirt und freier Journalist mit den Spezialgebieten Unternehmensführung, Selbstmanagement sowie Bewahrung und Pflege der psychophysischen Leistungsfähigkeit. Lebt und arbeitet in Bad Harzburg, Deutschland.
Hartmut.volk@t-online.de.

Riet Grass: «Längst nicht alle Führungskräfte wollen erfolgreich und glücklich sein. Sie glauben, es gehöre zum Managerdasein, überfordert, übermüdet und frustriert zu sein.»



Buchtipps



Riet Grass: Das Glück des Scheiterns – Karriere- und Krisenmanagement im 21. Jahrhundert. Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich 2016, 168 Seiten, € 49.- / A 50,50 / CHF 52.-

setzung mit und die Verarbeitung dieser Erfahrung lehrte ihn: Scheitern lässt sich zu einem ungeahnten Glück wenden, wird die darin versteckte Chance erkannt, zu sich selbst und über diesen «Umweg» zu einer ungeahnten Kraftquelle zu finden.

Auf die innere Stimme hören

Was ihn in eine erfüllende neue berufliche Aufgabe führte, legt er deshalb auch anderen ans Herz: Nutzen Sie die ungewollte Befreiung von unmittelbaren beruflichen Pflichten und hören Sie tief in sich hinein: Gibt es da vielleicht leise Stimmen, die von einem unbewussten oder bewusst immer wieder unterdrückten Wunsch nach einer beruflichen Neuorientierung wispern? Forschen Sie ihnen nach, entschlüsseln Sie deren Botschaft. Und entdecken Sie dabei die Kraft, die Ihnen aus dieser Hinwendung nach innen zuwächst und Ihnen ermöglicht, ein am eigentlichen eigenen Willen orientiertes neues berufliches Fundament zu legen.

Dieser Weg hat Riet Grass dahin geführt, aus dem beruflichen

Scheitern als Personalchef heraus eine eigene Outplacement-Firma aufzubauen und erfolgreich zu führen. Er war Begleiter in zahlreichen persönlichen Grenzsituationen. Aus dieser Erfahrung entstand nun, nachdem er altersbedingt seine Firma in neue Hände gegeben hat, das Buch «Das Glück des Scheiterns – Karriere- und Krisenmanagement im 21. Jahrhundert», in dem er Scheitern als Grenzsituation interpretiert, als eine Weggabelung. Der eine Weg: So schnell wie nur irgend möglich zu versuchen, den Makel und das Stigma dieses vermeintlichen beruflichen Versagens durch eine in den gewohnten Schienen weiterlaufende Neuanstellung auszulöschen und vergessen zu machen. Der andere Weg: Aus den beruflichen Zufälligkeiten auszusteigen, die viele Karrieren in ihrem Anfang die Richtung geben und sie dadurch im Zeitverlauf zu einem oft selbstfernen, aussengeleiteten, vielfach auch leeren, Kräfte verzehrenden anstatt Kräfte erschliessenden Marionettenspiel machen, an dem andere die Fäden ziehen.

Grass belegt mit Fall-Beispielen: Der Schock einer unvorhergesehenen Entlassung kann einen Reifeprozess anstossen, der tatsächlich die im Menschen verborgene stärkste Kraft des Universums zu erschliessen vermag. Und so zukünftige berufliche Wege eröffnet, die, zugespitzt gesagt, aus sich heraus regenerativ wirken anstatt degenerativ im Sinne eines allmähliche immer selbstferneren Arbeitens und Leerer-Werdens bis hin zum schliesslich von beruflichen Ängsten gequältem Ausbrennen. Und: Die Kraft, Halt und Ruhe im Leben gebenden Werte und Ziele offenbaren sich nur in der Wendung nach innen. Ein Vers des Dichters Friedrich Rückert zeigt treffend, worauf Grass hinweisen und hinaus will: «In jedem steckt ein Bild

des, was er werden soll./ Solange er das nicht ist, ist nicht sein Frieden voll.»

Gefangen in Ansprüchen

Grass weiss nur zu gut, in diesem heiklen Moment der beruflichen Leere verquirlt sich im Kopf ein Höllenkarussell an Fragen zu einem als grundstürzend empfundenen Paket aus Sorge, Angst und Scham. Und das umso höllischer, beliebt der Partner, anstatt mit Einfühlungsvermögen, Verständnis und Umsicht die Situation tragen zu helfen, sie stattdessen mit Vorwürfen, Forderungen und anklagenden Hinweisen auf das Meinen der anderen weiter aufzuheizen. Dem zum Trotz rät Grass zur Selbsterforschung: Tue ich klug daran, mich nur möglichst schnell wieder unter die anderen zu mischen und mich mit den anderen auf einer nach oben hin zunehmend enger werdenden Kreisbahn fremdbestimmt um ein Zentrum zu drehen, das überhaupt nicht der Mittelpunkt meines Universums ist? Seine Beispiele offenbaren, es ist nicht ratsam, sich vor dieser Frage zu drücken und ihr auszuweichen.

Beruf, darauf will der mit allen aus einer Entlassung aufquellenden menschlichen Befindlichkeiten in Berührung gekommene Outplacere Grass aufmerksam machen, hat nicht lediglich damit zu tun, das oder möglichst viel Geld für den Lebensunterhalt, die Freizeit- und sonstige Bedürfnisse zu verdienen. Insbesondere auch die der Familienmitglieder nach dem Muster des Grimm'schen Märchens «Von dem Fischer und seiner Frau». Der Fischer teilt die Wünsche seiner Frau nicht, beugt sich aber trotz wachsender Angst ihren Ansprüchen. Was bekanntlich zu nichts Gutem führt.

Lernen zu scheitern

Gerade im Moment der manifesten beruflichen Krise sollte die

Frage nach dem persönlichen Lebensauftrag, aus dem sich Lebenssinn und in der Folge dann Lebensfestigkeit und Lebensfreude ergeben, unter keinen Umständen von sich geschoben werden. Der kauzige dänische Philosoph Sören Kierkegaard trifft den Punkt dessen, worauf Grass hinweisen möchte, wenn er mahnt: «Es gilt im Leben aufzupassen, wann das Stichwort für einen kommt.» Gerade in der bodenlosen Lebenslage einer Entlassung sollte es darauf ankommen, mit Achtsamkeit die Balance zwischen den äusseren Anforderungen und mir selbst, meinem Inneren zu suchen. Dann kann das Innere frei(er) von fixen Mustern werden und weiterführende Lösungen von Problemen können sich zeigen und entwickeln.

Scheitern zu können, ohne selbst zu scheitern. Scheitern in der Abwendung von der selbstentfremdenden Aussenorientierung durch die Hinwendung auf sich selbst als Glück erleben zu können, wie das gelingen könnte, Grass beschreibt diesen Weg bebildert mit Ruhe ausstrahlenden Naturfotografien von Bergtouren in sechs Kapiteln: Reflexion; Vision; Präsentation; Motivation; Realisation; Konklusion...oder warum Passion der Schlüssel zum Glück ist. Den leitenden Gedanken, der ihn dabei bewegt, komprimiert er zu der Frage: Was will mir die Krise sagen? Die Bereitschaft, sich auf diese Frage einzulassen, sich in ihr voranzutasten, sich den gefundenen Antworten zu stellen, diese Bereitschaft ist für Grass der Quellgrund des Glücks, das aus dem Scheitern erwachsen kann. ■

Compliance: Bewusstsein gut, Umsetzung schlecht

«Compliance Impuls im Mittelstand – Ein Vergleich: ISO 19600 und IDW PS 980», heisst eine neue Compliancestudie. Grosser Aufmerksamkeit wird dabei besonders mittelständischen Unternehmen geschenkt. Die Studie, die zum einen den Vergleich zwischen den Standards ISO 19600 und IDW PS 980 und zum anderen die Bestandsaufnahme im Bereich Compliance im deutschen Mittelstand fokussiert, bestätigt, dass das Bewusstsein für Compliance gestiegen ist. Nachholbedarf besteht aber auch in den Unternehmen, die bereits ein Compliance Management System etabliert haben. So erfassen von diesen in ihrem System 40,62 Prozent keine Gesetzesänderungen laut der vorliegenden Studie. Lediglich die Hälfte der untersuchten Unternehmen führten interne, noch externe Audits ihres Compliance Management Systems durch. Die Kerkhoff Risk & Compliance GmbH die Studie «Compliance Impuls im Mittelstand – Ein Vergleich: ISO 19600 und IDW PS 980» kann hier angefordert werden:

___ **Infos:** www.kerkhoff-rc.com

ConSense ScientificAward für Nachwuchs-QM-Experten

Mit dem fachübergreifenden ConSense ScientificAward zeichnet die ConSense GmbH erstmals junge Forscher und Wissenschaftler aus, die in ihrer Abschlussarbeit neue Ansätze für das Qualitäts- und Integrierte Management der Zukunft aufzeigen. Die Ausschreibung richtet sich an alle Nachwuchs-QM-Experten mit Abschluss als Bachelor, Master, Diplom-Ingenieur, Doktor oder MBA, die ihre Arbeit im Bereich Qualitätsmanagement zwischen September 2014 und September 2016 in Deutschland, Österreich oder der Schweiz eingereicht/veröffentlicht haben. Mögliche Themen sind zum Beispiel Qualitätsmanagement, Integrierte Managementsysteme, Risiko-, Qualifikations- oder Prozessmanagement, Mitarbeiter-Motivation, etc... ConSense ist einer der tech-



Neuer ConSense ScientificAward zeichnet innovative Ansätze für das Qualitäts- und Integrierte Management aus.

nologisch führenden Anbieter von Software in diesem Bereich. Es entwickelt innovative, ganzheitliche und besonders anwenderfreundliche Lösungen zur vollständigen elektronischen Unterstützung der DIN ISO 9001 und zahlreicher weiterer Normen.

___ **Mehr Details:** (Kriterien, etc.) zum ScientificAward finden sich unter www.consense-gmbh.de/award. Bis zum 30. September 2016 können die Bewerbungen eingereicht werden.

Healthcare Event mit Ergebnisverbesserung

Wie gelingt es, Kosteneffizienz und Wettbewerbsfähigkeit zu vereinen? Im Jahr 2015 mussten viele Spitäler rote Zahlen oder einen ungenügenden EBITDA in ihren Geschäftsberichten ausweisen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach einer nachhaltigen Ergebnisverbesserung. Der diesjährige KPMG Healthcare Event vertieft diese Thematik. Die Ausgangslagen der Referenten sind unterschiedlich, die Zielsetzungen die gleichen: Kosten senken, Erträge steigern und damit sicherstellen, dass Spitalbetriebe handlungs- und investitionsfähig bleiben. Die Spital Davos AG weist besondere Herausforderungen aus. Welche Massnahmen sind erforderlich, um in einem saisonalen



Betrieb mit der aktuellen Touris- muskrise ein nachhaltiges finanzielles Ergebnis zu erzielen? Die Universitären Psychiatrischen Dienste Bern werden per 1.1.2017 verselbstständig. Solche und andere Herausforderungen werden diskutiert am KPMG Healthcare Event 2016.

KPMG Event (Halbtagesseminar) im Hotel Atlantis Zürich. Anmelde-Adresse: cerne@kpmg.com

Sprachtechnologien- und Analysen im Bankensektor

Gemäss einer aktuellen Umfrage der Spitch AG werden Sprachtechnologien im Bankensektor für das Customer Experience Management immer wichtiger. Die Spitch AG hat zusammen mit der Britischen Banken Vereinigung (BBA) anlässlich eines kürzlich abgehaltenen Webinars eine Umfrage zum Einsatz von Sprachtechnologien durchgeführt. Von den über 50 Teilnehmern, darunter fast 30 Prozent aus der Schweiz, wollen 54,6 Prozent zwischen 2016 und 2017 unterschiedliche Optionen von Sprachanalysen zur Verbesserung des Customer Experience Managements implementieren und prüfen bereits Offerten sowie Angebote. Nach dem vielversprechendsten Anwendungsbereich für biometrische Sprachlösungen für Banken befragt, gaben 40 Prozent deutliche Verbesserungen im Bereich Sicherheit und die Prävention von Betrugsfällen durch Stimmerkennung an. Weitere 40 Prozent sahen eine Optimierung der Servicequalität im Vordergrund. Die restlichen Teilnehmer nannten die Kosteneinsparung als wichtiges Kriterium.

Spitch wird am 22. September 2016 eine Vision-2020-Konferenz organisieren. Teilnehmende können sich unter dieser E-Mail-Adresse anmelden: info@spitch.ch.

Hoffnungsschimmer in der MEM-Industrie

Die Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie) könnte die Talsohle durchschritten haben. Laut Swissmem verzeichneten die Auftragseingänge im ersten Quartal ein Plus von 0,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr, nachdem die Zahlen zuvor fünf Quartale in Folge rückläufig waren. Der vorsichtige Aufschwung sei allein dem Anstieg der Bestellungen aus dem Ausland zuzuschreiben, warnt Swissmem. Bei den Umsätzen hielt nach den schlechten Ergebnissen von 2015 die negative Entwicklung auch in den drei Monaten des Berichtszeitraums an: Sie nahmen gegenüber



dem Vorjahresquartal um 8,8 Prozent ab. Die Kapazitätsauslastung in der Produktion sank ihrerseits auf 86,5 Prozent. Mit diesem Wert bleibt sie immerhin über dem langjährigen Durchschnitt von 86,3 Prozent. Trotz der leicht positiven Signale ist der Dachverband noch nicht allzu optimistisch. Der Personalbestand ist seit der Aufhebung der Kursuntergrenze um 10800 Personen geschrumpft. Im ersten Quartal 2016 zählten die MEM-Betriebe im Land nur noch 319400 Beschäftigte.

Parlamentarische Gruppe «Parldigi»

Nach einem ersten Wechsel im Präsidium seit sieben Jahren ist Franz Grüter (Nationalrat SVP, Luzern) neuer Co-Präsident von Parldigi. Grüter ist durch das Kernteam der Parlamentarischen Gruppe Digitale Nachhaltigkeit bestimmt worden. Er übernimmt den Platz von Christian Wasserfallen (Nationalrat FDP, Bern), der nach sieben erfolgreichen Jahren sein Amt an der Seite von Edith Graf-Litscher (Nationalrätin SP, Thurgau) abgibt, aber weiterhin im Kernteam aktiv bleibt. Im Kernteam sind wie bisher ausserdem Balthasar Glättli (Nationalrat Grüne, Zürich), Rosmarie Quadranti (Nationalrätin BDP, Zürich), Kathy Riklin (Nationalrätin



tin CVP, Zürich) und Thomas Weibel (Nationalrat GLP, Zürich). Gemeinsam mit Co-Präsidentin Edith Graf-Litscher wird Franz Grüter Parldigi präsidieren.

Infos: www.digitale-nachhaltigkeit.ch

Weitere News auf: www.m-q.ch

Anzeige



Wir unterstützen Sie bei der Transformation zum Leader mit Format.

Unser breites Angebot an praxisbezogenen Lehrgängen, Seminaren oder firmeninternen Ausbildungen stärkt Ihr persönliches und berufliches Know-how.

Dank unserer langjährigen Erfahrung garantieren wir zudem eine hohe Praxis- und Nutzenorientierung zu gleichzeitig attraktiven Preisen.

Jetzt informieren und den Durchbruch schaffen:

www.swissmem-academy.ch



WIR MACHEN KEINE SUPERHELDEN AUS IHNEN, ABER LEADER MIT FORMAT.

EFQM bei Bildungsorganisationen

Excellence in Aus- und Weiterbildung

Von Thomas Berner

Sowohl die Anzahl erfolgreicher Bewerber im EFQM Anerkennungsprogramm bei der SAQ oder die Anzahl Preisträger beim ESPRIX Swiss Award for Excellence zeigt: Das EFQM Excellence Modell scheint gerade bei Bildungsinstituten sehr hoch im Kurs zu stehen. Denn: Wer im Bildungsmarkt als seriöser Anbieter auftreten will, kommt um den Nachweis eines Qualitätsmanagement-Systems nicht herum.

Die Bildung ist neben der Gesundheitsbranche jener Bereich, der bei Qualitätsmanagement-Systemen und Führungsmodellen besonders häufig auf das EFQM Excellence Modell setzt. Sowohl bei der SAQ wie auch bei der Stiftung Esprix Excellence Suisse beträgt die Anzahl teilnehmender Organisationen aus dem Bildungssektor von 2013 bis 2015 rund 25 %. Bei der SAQ etwa haben zwischen 2013 und 2015 bisher insgesamt 27 Bildungsunternehmen den EFQMWeg erfolgreich

beschritten. Und allein dieses Jahr befanden sich unter den fünf Finalisten für den ESPRIX Swiss Award for Excellence drei Organisationen aus dem Bereich Weiterbildung.

EFQM Excellence Modell ist für Bildungsanbieter besonders geeignet

Wer als Bildungsanbieter in der Schweiz auf staatliche Subventionen zählen will, muss ein Qualitätsmanagement nachweisen können. Dafür sorgt seit 2000 das Label eduQua. Bei der Wahl des Qualitätsmanagement-Systems setzen viele Bildungsinstitute auf EFQM. Dafür gibt es verschiedene Gründe. Das Modell erlaubt zum einen eine ganzheitliche Sicht auf die Vorgehensweise von Organisationen. Grundlage bilden eine Selbst- und Fremdbewertung, mit welcher der Reifegrad eines Unternehmens festgestellt werden kann. Argumente, welche auch die Fachkommission Qualitätsmanagement der Rektorenkonferenz der Schweizerischen Fachhochschulen zu überzeugen scheinen. Laut Markus Hodel, Rektor der Hochschule Luzern, kam sie zum Schluss, «dass das

Checkliste

Quelle: www.eduqua.ch

Auch als Konsument kann man aktiv zur Qualitätssicherung beitragen. Das Label eduQua führt dazu eine Checkliste, welche Fragen Sie als Kursbesucherin/ Kursbesucher klären sollten:

Frage	Erfüllt	Teilerfüllt	Nicht erfüllt
Vor Kursantritt			
Sind die Ausschreibungsunterlagen klar und übersichtlich, z.B. die Lernziele definiert, und sind die Geschäftsbedingungen deutlich beschrieben?			
Bekomme ich bei Bedarf eine Beratung?			
Erhalte ich bei Abschluss eine Bestätigung? Ist diese national bzw. international anerkannt? Ist das für mich wichtig?			
Wie viel kostet die ganze Weiterbildung? Sind die Lehrmittel und andere Kosten darin enthalten?			
Während des Kurses			
Deckt sich der Inhalt/Ablauf des Kurses mit den Informationen aus der Ausschreibung?			
Sind Kursinhalte und -materialien aktuell und animieren sie mich zum Lernen?			
Sind die KursleiterInnen fachlich auf dem neuesten Stand?			
Sind die KursleiterInnen motiviert und gehen sie auf die Gruppe ein?			
Findet ein erwachsenengerechter Unterricht statt?			
Gab es genug Selbstlern- und Übungsangebote?			
Kann ich meine Meinung während des Kurses bezüglich Ablauf, Inhaltsgestaltung und Methodik einbringen?			
Wird eine Schlussevaluation durchgeführt, die sowohl die inhaltlichen, wie auch die administrativen Bereiche berücksichtigt?			
Nach Kursabschluss			
Kann ich das Gelernte beruflich, privat oder in beiden Bereichen einsetzen?			
Hat das Preis-Leistungs-Verhältnis für mich gestimmt?			

EFQM Excellence Modell eine geeignete Basis für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Bildungsinstitutionen mit komplexen und auch dezentralen Strukturen darstellt.» Zum anderen können sich die einzelnen Marktteilnehmer gut miteinander vergleichen – EFQM bietet dafür bekanntlich ein «Wettbewerbs-Element», im Unterschied etwa zu Qualitätsnormen nach ISO. «Über das EFQM Excellence Modell können Bildungsanbieter zeigen, dass sie sowohl lehrende als auch lernende Organisationen sind», erläutert Siegfried Schmidt von der SAQ. «Der Excellence Ansatz bietet dem Unternehmen nicht nur die Möglichkeit, den Istzustand zu bewerten, sondern sich mit dem Blick nach vorne weiterzuentwickeln.»

Erfahrungen aus der Praxis

Einer der vielen Weiterbildungsdienstleister, die sich dem EFQM Excellence Modell verschrieben

haben, ist die Digicomp Academy AG. Das Unternehmen bietet Kurse und Seminare aller Art für die betriebliche Weiterbildung in Unternehmen an. Im letzten Jahr konnte Digicomp von der SAQ die Anerkennung R4E 4 Star entgegennehmen. CEO und Inhaber Peter Kupper ist vom Modell überzeugt. «Es ist ausgewogen und hilft, blinde Flecken über qualifizierte Fragen zu erhellen.» Seit das Unternehmen mit EFQM arbeitet, sei es gelungen, über die Ganzheitlichkeit alle Schattierungen des Geschäftsmodells spiegeln zu können. «Wir sind insgesamt als Unternehmen reifer geworden», so Kupper. Angesprochen auf die Komplexität des Modells meint Peter Kupper: «Das Modell ist komplex, ja. Und es ist nicht immer einfach, dies auf allen Stufen zu erklären. Bei allen Entscheidungen immer den Masterplan im Auge zu behalten, ist wohl die grösste Herausforderung.» Und weiter:

«Wir hoffen natürlich, dass auch die Kunden merken, dass wir nach diesem integralen Modell arbeiten.» Den Ausschlag gebe die Kundenzufriedenheit, so Kupper. «Diese ist bei Digicomp sehr hoch.» Hilft das EFQM Excellence Modell auch bei der Positionierung des Unternehmens allgemein? «Leider ist das Modell immer noch zu wenig verbreitet», bedauert Peter Kupper. «Als Anwender bewegt man sich in einem kleinen Kreis. Und innerhalb dieses Kreises wird der Wert des Modells richtig eingeschätzt und entsprechend honoriert.»

Auch AKAD Business, Teil der Kalaidos Bildungsgruppe, hat den EFQM-Weg bei der SAQ eingeschlagen und bereits zahlreiche Etappenziele erfolgreich erreicht. «EFQM ist eine optimale Unterstützung, um die Unternehmensführung aus den relevanten Perspektiven zu durchleuchten und zu

optimieren. Es hält uns fit,» sagt dazu Direktorin Claudia Zürcher. «EFQM hilft uns, die kantonalen Auflagen im Bereich des Qualitätsmanagements zu erfüllen.» Seit AKAD Business das Modell anwendet, sei auch das Bewusstsein für die Prozessoptimierung gestiegen. «Wir führen ein Cockpit mit qualitativen und quantitativen Schlüsselindikatoren», so Claudia Zürcher weiter. Als Herausforderung aber bei der Umsetzung des Modells bezeichnet sie dabei die stets begleitende Frage: «Gewinnen wir dadurch einen Studierenden mehr?» Derzeit setzt AKAD Business für die Positionierung des Unternehmens am Markt EFQM nicht ein. «Ein Bildungsinteressierter hat in erster Linie andere Beweggründe, eine Bildungsinstitution zu wählen», meint Claudia Zürcher. Schön eigentlich, wenn Bildungskonsumierende Qualität fast schon stillschweigend voraussetzen können... ■

Anzeige

zhaw Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Engineering

Neuer Wind für Ihre Karriere.

Unsere praxisnahen Weiterbildungsangebote im Bereich Risikomanagement führen zum Master (MAS), Diploma (DAS) oder Certificate (CAS) of Advanced Studies

Unser modulares Angebot besteht aus:

- CAS Risikoanalytik und Risiko-Assessment, 20.9.2016
- CAS Notfall- und Krisenmanagement, 21.9.2016
- CAS Risikomanagement und Recht, 21.3.2017
- CAS Risiko- und Krisenkommunikation, 22.3.2017
- CAS Integriertes Risikomanagement, 23.3.2017
- MAS/DAS Integrated Risk Management

Besuchen Sie einen unserer Infoabende!
 Anmeldung und weitere Informationen:
www.zhaw.ch/engineering/weiterbildung

Zürcher Fachhochschule www.zhaw.ch/engineering/weiterbildung

Gesellschaftlicher Wandel in Richtung Nachhaltigkeit

Disruptive Entwicklungen, Millionen neuer Jobs und gefragte Profile

Von Peter Lehmann

Kompetenzen auf dem Gebiet der nachhaltigen Entwicklung sind auf dem Arbeitsmarkt gefragt wie noch nie. Das entsprechende Stellenangebot wächst. Es bietet Karriere gekoppelt mit Sinnstiftung. Ein wachsendes Bildungsangebot erlaubt den Erwerb der notwendigen Kompetenzen. Gute Orientierungshilfen erleichtern die Wahl.

Die Arbeitswelt wird durch die Digitalisierung, die Globalisierung und den raschen Technologiewandel weiter an Dynamik gewinnen. Berufsleute müssen sich derart ausbilden, dass sie mit Veränderungen klarkommen. Zusätzlich zu Fachkompetenzen werden künftig verstärkt Gestaltungs-kompetenzen gefragt sein. Führungskräfte von morgen müssen in Szenarien denken, Probleme erkennen, Strategien entwickeln und Lösungen innovieren und diese in verantwortungsvoller Weise umsetzen können.

Wissen, Menschen, Kultur und Zusammenarbeit bilden heute nicht nur die mächtigen Kräfte des glo-

balen Business, sondern jeder Organisation. Wissen und Kompetenz sind wichtiger als Geld, Materie und Energie. Denn Wissen, Erfindungsgeist und Innovationskraft können Engpässe beim Geld, bei der Materie und der Energie überwinden. Der wirklich bedeutende Engpass der Zukunft ist das Unvermögen, Wissen und Kompetenz zu generieren. Angesichts der endlichen Vorkommen bei Öl, bei zahlreichen Rohstoffen, dem Wasser, vielen Grundnahrungsmitteln und der Energie gewinnt diese Aussage an Brisanz.

Wachstumsmärkte mit neuen Arbeitsstellen

Entwicklungen auf den weltweiten Cleantech-Märkten sind eindrucklich. Costa Rica beispielsweise setzt bei der Stromversorgung auf 100 % erneuerbare Energie, Marokko plant das grösste So-

larkraftwerk der Welt, das eine Million Menschen mit Strom versorgen soll und Skandinavien will sich von den Ölheizungen verabschieden. Entsprechend sind auch bei uns neue Berufe wie der nachhaltige Anlageberater, der Recyclist, der Ranger oder der Mobilitätsmanager entstanden oder im Entstehen begriffen. Das künftige Potenzial von umweltbezogenen Arbeitsplätzen wird von den Vereinten Nationen weltweit auf 5 bis 10 Millionen Jobs im nachhaltigen Bau, dem Energie- und Mobilitätssektor, der Industrie, Forst-

und Landwirtschaft und dem Ernährungsbereich geschätzt. Bereits jetzt sind in der Schweiz im erweiterten Umweltmarkt rund 160 000 Menschen beschäftigt. Der WWF Schweiz ortet für die Schweiz ein Potenzial von nochmals zigtausend neuen Stellen. Der grösste Zuwachs wird in der Baubranche und der Energiewirtschaft erwartet, aber auch die Nahrungsmittelindustrie und die Mobilität sowie umweltspezifische Dienstleister sind zunehmend auf kompetente Fachkräfte angewiesen. Veränderte Konsumbedürfnisse, Klimawandel, Urbanisierung und das Wachstum von Schwellenländern sind Treiber dieser Entwicklungen. Die entsprechenden Kompetenzen werden zunehmend gefragt und auch kräftig honoriert. Die Zeiten sind passé, als es galt sich zu entscheiden, an der beruflichen Karriere zu arbeiten und Geld zu verdienen oder einer sinnstiftenden Arbeit nachzugehen. Arbeitsplätze mit Bezug zu Umwelt und nachhaltiger Entwicklung können beides bieten.

Karriere und Sinnstiftung

Viele Menschen verbringen mehr Zeit am Arbeitsplatz als in ihrem sozialen Umfeld oder bei ihren Hobbys. Arbeitsplatz: Ein Ort, um

sanu future learning ag**Bildung und Beratung für nachhaltige Entwicklung**

sanu future learning ag bietet verschiedene Weiterbildungen und Dienstleistungen an, um die Integration von Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten in Unternehmen und Verwaltung sicherzustellen. www.sanu.ch

Tipp:

- Lehrgänge «Projektmanagement Natur und Umwelt» und «Umweltberatung und -kommunikation». Berufsbegleitend, Vorbereitung auf die eidgenössische Berufsprüfung. Informationen und Anmeldung: www.sanu.ch/Lehrgang
- Bildungsführer Umwelt und Nachhaltige Entwicklung. Übersicht aller Bildungsangebote in diesem Bereich. Bestellbar unter www.sanu.ch/shop
- Beratungsgespräch zu Umweltausbildungen und Umweltberufen. Persönliche Beratung nach Vereinbarung. Kontakt: sanu@sanu.ch

Kontakt:

Peter Lehmann | [sanu future learning ag](http://sanu.futurelearning.ch) | plehmann@sanu.ch | 032 322 14 33

Peter Lehmann ist Direktor von sanu future learning ag. www.sanu.ch

Spuren zu hinterlassen, Wirkung zu erzeugen, Zukunft mitgestalten wollen, wo sie Sinnhaftigkeit in ihrem Wirken finden, und wo ihnen Anerkennung dafür zuteil wird. Karriere bedeutet heute für immer mehr Menschen nicht bloss hierarchische Sprossen erklimmen, sondern Kompetenzen erwerben, sich als Persönlichkeit entwickeln und eigene Fähigkeiten bestmöglich zur Wirkung bringen. Klug ist, wer sich heute die künftig gefragten Kompetenzen für Stellen im Umwelt- und Nachhaltigkeitsbereich aneignet. Gefragte Kompetenzen hängen immer von den gerade aktuellen gesellschaftlichen Bedürfnissen ab. In den 80er-Jahren waren seitens kantonaler Fachstellen und Beraterbüros Kompetenzen zum Vollzug der Umweltgesetzgebung im technischen Umweltschutzbereich gefragt. In den 90er-Jahren kaufte die Privatwirtschaft Kompetenzen im Umweltmanagement ein. Heute, da jede wirtschaftliche oder gesellschaftliche Aktivität vom Paradigma der Nachhaltigen Entwicklung betroffen ist, wird eine breite Palette an fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen nachgefragt. Gesucht sind Menschen, welche in unvorhersehbaren Situationen nachhaltigkeitsrelevante Probleme erkennen, Lösungen partizipativ innovieren und in verantwortlicher Weise umsetzen. Dabei sind auch neue Geschäftsmodelle gefragt.

Vom Profil der Heilsarmee des Artenschutzes zum Gestalter gesellschaftlicher Veränderungen

Umwelt wird heute in den Unternehmen in übergeordnete Managementsysteme integriert. Das Element Umwelt im Unternehmen, einst eine Charge, welche ein Partikulärinteresse vertrat, welche als Kostenfaktor und als verhindernde, polarisierende Kraft angesehen wurde, welche

Die lineare Karriereplanung gibt es nicht mehr: Berufsleute stehen immer wieder am Scheideweg für eine nächste Weiterbildung.

man am besten an eine technische Fachstelle delegierte, dieses Element ist im Unternehmen zur problemlösenden, erfolgssuchenden, kooperierenden, aushandelnden, strategischen Kraft des Topmanagements geworden. Entsprechend hat sich das Profil gesuchter Arbeitskräfte radikal gewandelt vom einst konservativen, starren, ideologischen, dogmatischen, zynischen, verschlossenen, behelrenden Angehörigen der Heilsarmee des Artenschutzes hin zur visionären, innovativen, flexiblen, pragmatischen, menschenfreundlichen, partnerschaftlichen, professionellen kommunikativen und empathischen Person mit fundierten Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen im ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Bereich.

Planung, Aufbau, Unterhalt und Auditierung von Umweltmanagementsystemen zum Beispiel erfordern Kompetenzen in Umweltrecht, Umweltmanagement, ein fundiertes Umweltwissen sowie eine grosse betriebliche Umwelterfahrung. Kompetenzen im Bereich General Management und Unternehmensführung gehören ebenso dazu wie Schlüsselqualifikationen im methodischen und kommunikativen Bereich. Es versteht sich, dass solche Profile nicht einfach im Rahmen einer Weiterbildung entstehen, sondern Produkte einer soliden Grundausbildung mit reicher Branchenpraxis, gezielt ergänzender Weiterbildung und Lernen am Arbeitsplatz darstellen.



Orientierung im reichen aber unübersichtlichen, Bildungsangebot

Die heutige Bildungslandschaft bietet ein reiches, rund 300 Bildungsgänge umfassendes Angebot für den Erwerb dieser Kompetenzen. In den letzten Jahren hat das Bildungsangebot im Umweltbereich markant zugenommen. Zig neue Aus- und Weiterbildungsgänge sind in den vergangenen Jahren auf den Markt gekommen. Es ist ein Wandel von Weiterbildung in Spezialthemen zu Nachhaltigkeitsbildungen für Handlungsfelder, z.B. beim Bauen, Energiemanagement, Sozialmanagement, in der Mobilität auszumachen. Stark angewachsen ist das Angebot an berufsbegleitenden Weiterbildungen. Mehr Ausbildungen ermöglichen Bachelor- oder Masterabschlüsse. Diese werden ergänzt mit vielen CAS, MAS, Kurzlehrgängen zu nachhaltigem Bauen, Urbanismus, Mobilität, Sozialmanagement, Tourismus und Finanzwirtschaft. Deren Zulassungsbedingungen werden durchlässiger. Und mehr Bildungsangebote richten sich auch an Interessierte mit nicht-akademischer Vorbildung. Damit reagiert die Bildungslandschaft schnell auf Veränderungen im Markt, in der Demographie und im Lebensstil.

Wer sich weiterbildet, investiert nebst Geld vor allem Zeit

Bei der Wahl der geeigneten Weiterbildung ist Sorgfalt angebracht. Weiterbildungen erfordern grosse Investitionen an Geld und – was

häufig zu wenig beachtet wird – an Zeit. Falsch investiertes Geld schmerzt, kann aber wieder ersetzt werden. Die in Bildung investierte Zeit kann nie mehr rückgewonnen werden. Kriterien der Wahl sind deshalb nebst der inhaltlichen Ausrichtung die Methodik und die Qualität, die geforderte Vorbildung, die Dauer, die Kosten, der Ort und anderes mehr. Die sorgfältige Auswahl beinhaltet insbesondere die Frage: «Wie gut bereitet eine Aus- oder Weiterbildung auf die jeweiligen Praxisanforderungen vor, und zwar nicht nur bezüglich Wissen, sondern auch was Umsetzungskompetenz und persönliche Schlüsselqualifikationen betrifft?».

Der persönliche Kontakt zu den Institutionen und zu ehemaligen AbsolventInnen oder der Besuch einzelner Lehrveranstaltungen erlaubt zusätzliche Schlüsse. Natürlich kann auch die Dienstleistung von Berufs- oder Laufbahnberatern helfen. Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit Fragen des persönlichen Ziels, den Möglichkeiten des Arbeitsmarktes und geeigneten Bildungsgängen bietet sich eine persönliche Bildungsberatung an. ■

Wie Wissensmanagement das Projektmanagement unterstützt

Wissen ist mehr wert, wenn man es teilt

Von Uwe Eilers

Der Erfolg eines Projekts hängt von vielen Faktoren ab: Unterstützung durch das Top-Management, entsprechende Organisationsstrukturen sowie qualifizierte Mitarbeiter. Zudem spielt Wissen eine wichtige Rolle im Projektmanagement. Das Problem: Oftmals sind sich Projektmanager gar nicht bewusst, was sie und ihre Mitarbeiter wissen oder eben auch nicht wissen.

Ein professionelles Wissensmanagement kombiniert nicht nur vorhandenes Wissen mit neuen Erkenntnissen, sondern macht auch alles für zukünftige Projekte verfügbar – und trägt so dazu bei, das Projektmanagement effektiver zu gestalten.

Welches Wissen steckt im Projekt?

Wissen ist an vielen Stellen eines jeden Unternehmens vorhanden: Es gibt wiederkehrende Abläufe, die sich bewährt haben oder grundsätzlich erforderlich sind, sowie Methodenkenntnisse darüber, welche Herangehensweise sich für bestimmte Projekte am besten eignet. Zum Beispiel erfordert das Critical-Chain-Projektmanagement, das vom Projektende aus strukturiert wird, ein ganz anderes

Vorgehen als eine agile Produktentwicklung, wo es um eine regelmäßige Reflexion von Teilergebnissen geht. Hinzu kommt das Wissen rund um ein Projekt selbst: Wo sind die Stärken und Schwächen des Unternehmens? Was kann das Produkt – was kann es nicht? Wie sieht die Marktsituation aus? Solches Wissen entsteht während eines Projektes und wird im Zuge dessen auch stetig erweitert.

Wichtig ist aber auch zu wissen, wie etwas funktioniert: Wie wird die Maschine bedient? Wie nutzt man dieses Softwareprogramm? Dieses sogenannte prozedurale Expertenwissen zu Handlungsabläufen bedarf jedoch dem klassischen, deklarativen Wissen über Sachverhalte als Voraussetzung: Was ist ein Login? Welche Eigenschaften hat das Produkt? Faktenwissen bietet zwar eine gute Grundlage – doch besonders im Projektalltag stellt das Ausprobieren und Durchführen eine viel

grössere Erkenntnisquelle dar. Dabei entsteht Erfahrungswissen, das sich auf Erlebtes und Wahrgenommenes bezieht und eine Interpretation dessen oder Schlussfolgerungen daraus enthält. Prozedurales und Erfahrungswissen im Unternehmen für die Zukunft nutzbar zu machen, ist eine der grössten Herausforderungen, die das Wissensmanagement bewältigen muss – und kann.

Standardisierte und lernfähige Projektprozesse schaffen

Um Wissensmanagement erfolgreich in das Projektmanagement

zu integrieren, sind standardisierte Prozesse erforderlich. Nur so ist eine projektübergreifende Dokumentation durchführbar und eine Vergleichbarkeit gegeben. Bei der Projektdokumentation geht es darum, eine Basis für die Wissensweitergabe zu schaffen und die Projekte dahingehend zu klassifizieren, welches Wissen daraus bewahrt werden soll. Unter dem Begriff «lessons learned» kann am Ende eines jeden Projekts festgestellt werden, was gut funktioniert hat und was hätte besser laufen können. Wichtig ist, dass diese Punkte strukturiert aufgearbeitet werden, sodass sie zum Beispiel in einer Datenbank von Mitarbeitern wieder aufgerufen werden können. Ausserdem sollte das Projektmanagement Kennzahlen definieren und anhand dieser festhalten, was hinsichtlich des Wissensmanagements zu verbessern ist. Projekte sind zwar an sich zeitlich begrenzte Vorhaben, die Prozesse sollten aber über das Projektende hinaus lernfähig bleiben.

Wissen erkennen und dokumentieren

Bei Produkten lässt sich Wissen relativ einfach in Datenblättern

Um Wissensmanagement erfolgreich in das Projektmanagement zu integrieren, sind standardisierte Prozesse erforderlich.



Uwe Eilers ist Director Sales bei Sciforma GmbH, Taunusstein (Deutschland). www.sciforma.com

oder Handbüchern festhalten. Schwieriger ist es, prozedurales Wissen und Erfahrungswerte in geeigneter Form zu fixieren – und zwar so, dass es Mitarbeitern in Zukunft tatsächlich von Nutzen sein kann. Ziel kann es daher nicht sein, gigantische Datenbanken zu erstellen, die Unmengen an Informationen beinhalten. Ohne Struktur lässt sich daraus nämlich kein Wissen generieren. Ein Beispiel: Viele Unternehmen unterziehen sich einem Qualitätsaudit – die zugehörigen Qualitätshandbücher allerdings verstauben oftmals in den Regalen. Wichtig ist daher, das gesammelte Wissen zu strukturieren und in ansprechender Form aufzubereiten, zum Beispiel mit Hilfe einer Softwarelösung. Grundsätzlich sollten Unternehmen bei der Dokumentation auf Angebot statt Zwang setzen: Checklisten und Vorlagen werden von Mitarbeitern eher akzeptiert als starre Formulare, weil sie einen persönlichen Nutzen bieten, zum Beispiel Arbeitserleichterung oder besseres Zeitmanagement. Dann greifen Mitarbeiter auch tatsächlich auf unternehmensinternes Wissen zurück und können es nutzbringend anwenden.

Wissen in geeigneter Form zur Verfügung stellen

In welcher Form Unternehmen das gesammelte und aufbereitete

Wissen optimal zur Verfügung stellen, hängt von der Art des Wissens und dem Verwendungszweck ab. Neben den klassischen Formen wie Handbüchern und Vorlagen eignen sich beispielsweise Wikis gut, um deklaratives und Projektwissen zu teilen. Der Vorteil: Jeder kann daran mitarbeiten, sodass unterschiedliches Wissen erfasst und weitergegeben werden kann. Zudem bieten Wikis die Möglichkeit, ein Expertenverzeichnis mit Ansprechpartnern für bestimmte Fach- und Themengebiete anzulegen. Achtung: Ein Wiki sollte nicht zu einer undurchsichtigen Beitragssammlung werden, sondern wirklich relevantes und gut strukturiertes Wissen bereitstellen. Akzeptiert wird ein Wiki von Mitarbeitern nur dann, wenn es die benötigten Informationen leicht zugänglich macht. Für prozedurales und Erfahrungswissen ist ein Wiki weniger gut geeignet. Stattdessen kann der Verweis an einen Experten dessen Wissen und Erfahrungsschatz nutzbar machen.

Wissen, das sich nicht oder nur schwer schriftlich fixieren lässt, kann innerhalb eines Unternehmens auch auf anderen Kanälen geteilt werden. Tutorial-Videos auf dem Unternehmensserver oder Youtube können zeigen, wie Arbeitsabläufe oder Softwareprogramme funktionieren. Mitarbei-

ter erfahren hier, wie sie bestimmte Aufgaben Schritt für Schritt erfüllen oder vorhandene Werkzeuge nutzen können. Zwar gibt es für neue Mitarbeiter oder Anwendungen meist Schulungen, doch um das Wissen aufzufrischen, eignen sich die Videoanleitungen sehr gut. Auch elektronische Assistenten, die auf eine Software aufgesetzt werden, führen schrittweise durch die Funktionen eines Systems. Chat-Funktionalitäten lassen sich ebenso in ein Projektmanagementsystem einfügen, sodass Mitarbeiter ihre Kollegen direkt aus dem Programm heraus um Unterstützung bitten können. Unternehmen fällt es jedoch oft schwer zu erkennen, das Chatten längst nicht mehr nur Freizeitaktivität ist, sondern auch im Bereich Wissensmanagement sinnvoll eingesetzt werden kann.

Erfolgsfaktor Mensch

Durch Wissensmanagement lassen sich viele Prozesse im Unternehmen effektiver gestalten: Mitarbeiter machen weniger Fehler, weil sie bei Unsicherheit schnelle Hilfe finden. Das spart nicht nur Zeit, sondern erhöht auch die Qualität der Arbeit. Durch das Zusammenführen von Erfahrungswerten innerhalb des Unternehmens entstehen Lerneffekte. Bei Störungen oder Auftragsänderungen können Pro-

jektleiter viel flexibler reagieren und entsprechende Massnahmen anleiten. Zudem steigern eine verbesserte interne Kommunikation und der fachliche Austausch mit Kollegen die Zufriedenheit sowie die Motivation der Mitarbeiter und sorgen für ein angenehmes Arbeitsklima. Doch damit ein Unternehmen lange von den Vorteilen profitieren kann, muss Wissensmanagement kontinuierlich weiterentwickelt werden. Unmittelbar nach der Einführung sind das Interesse und die Motivation der Mitarbeiter recht hoch. Doch wenn sich die anfängliche Euphorie gelegt hat, gerät alles schnell in Vergessenheit. Um dem entgegenzuwirken, ist eine regelmässige Pflege des Wissensmanagements erforderlich und jemand, der dafür die Verantwortung trägt. Im Idealfall ist das Wissensmanagement im Projektmanagement-Office angesiedelt und aus diesem sollte ein Beauftragter das Wissensmanagement verantworten, Mitarbeiter motivieren und ihnen zeigen, wie sie die jeweiligen Portale oder Datenbanken nutzen – und vor allem, welche Vorteile sie davon haben. Letztlich ist der Mensch verantwortlich für den Erfolg des Wissensmanagements innerhalb des Projektmanagements. ■

Anzeige

Lucerne University of Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE LUZERN

Wirtschaft

FH Zentralschweiz

Certificate of Advanced Studies

CAS Operational Excellence

Im CAS Operational Excellence lernen die Absolventen/innen, wie Prozesse designet und umgesetzt werden, die den aktuellen Anforderungen der Digitalisierung und Globalisierung gerecht werden.

Start: August 2016

www.hslu.ch/ope

Jetzt informieren!

Transparenz schaffen, Komplexität reduzieren, KVP erleichtern

Prozesslandschaften aufbauen mit optimalem Ansatz

Von Iris Bruns

Im modernen Qualitätsmanagement sind die Begriffe des Prozesses und des Prozessmanagements die Dreh- und Angelpunkte: Je besser eine Organisation oder ein Unternehmen miteinander verknüpfte Prozesse identifiziert, lenkt und kontinuierlich verbessert, umso wirksamer lässt sich ein Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001 gestalten. Doch wie lässt sich hier der Überblick bewahren?

Die Prozesse einer Organisation lassen sich in Prozesslandschaften in unterschiedlichen Detailstufen grafisch darstellen und in einen grossen Zusammenhang einordnen. Die Prozesslandschaft ist damit also eine Abbildung der «Konstruktion» des Unternehmens als Ganzes. Sie visualisiert, wie die Prozesse aufeinander aufbauen und sich gegenseitig beeinflussen.

Beim Aufbau von Prozesslandschaften gibt es verschiedene Vorgehensweisen. Hier gilt es, die passende Lösung für die jeweilige Organisation zu finden. Dabei stehen sich häufig die organisationszentrierte und die prozessorientierte Arbeitsweise gegenüber.

Organisationszentriert oder lieber prozessorientiert?

Der **organisationszentrierte** Ansatz ist durch das Denken in Funktionen gekennzeichnet. Bei der Beschreibung von Prozessen bestimmt der Aufbau der Organisation den Ablauf: Tätigkeitsabfolgen werden den entsprechenden Organisationseinheiten, also z. B. den einzelnen Abteilungen eines Unternehmens, direkt zugeordnet. Der Vorteil daran ist, dass die Mitarbeiter oft in diesen Strukturen und in ihrem Bereich denken. Hieraus ergibt sich aber auch der direkte Nachteil dieses Ansatzes: Die Tätigkeitsabfolgen, Arbeitswege und Arbeitsweisen sind häufig nur wenigen Mitarbeitern innerhalb der entsprechenden Abteilung bekannt. Damit finden auch Optimierungen nur innerhalb des eingegrenzten Bereiches «Abteilung» statt. Die Kommunikationswege sind lang und ineffizient und Verbesserungen lassen sich nur schwer erreichen. Auch

die Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten sind nur schwer eindeutig festzulegen. Aus diesem Grund wird diese Vorgehensweise heute vielfach als ineffizient und überholt angesehen. Im modernen Qualitätsmanagement hat sich mittlerweile der **prozessorientierte** Ansatz durchgesetzt – also ein Modell von Tätigkeiten und Abläufen, das abteilungsübergreifend ist (Abb. 1).

Prozesse im Fokus – kundenorientierter Ansatz

Diese Vorgehensweise rückt damit die Prozesse in den Fokus. Das heisst, bei der Darstellung von Tätigkeitsabfolgen wird berücksichtigt, dass verschiedene Organisationseinheiten daran be-

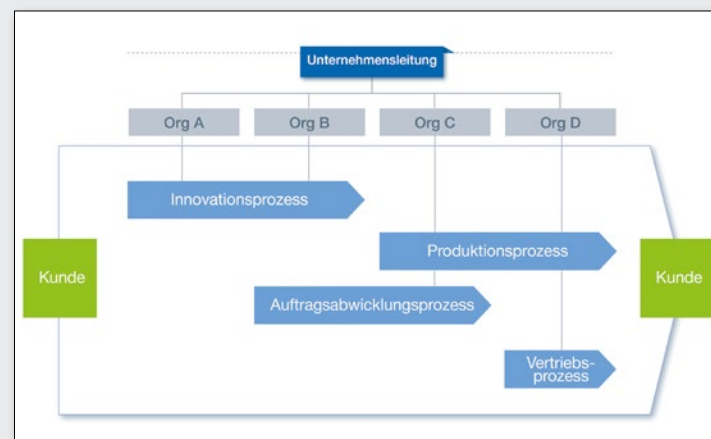
teiligt sein können, die ihre Ressourcen dafür zur Verfügung stellen. Damit hat sich der Denkansatz verlagert: Denken in Prozessen heisst, dass die zentrale Prozesskette beim Kunden und dessen Anforderungen an Produkte oder Dienstleistungen beginnt und schliesslich auch dort wieder endet – nämlich mit seiner Zufriedenheit mit den Produkten oder Dienstleistungen.

Prozesserhebung – häufige Probleme und deren Ursachen

Wer bei der Prozesserhebung systematisch vorgeht und die folgenden klassischen Probleme sowie ihre Ursachen kennt, kann diese im Vorfeld vermeiden:

- 1. Grosse Anzahl sehr detaillierter Prozesse:** Oft gestaltet sich die Prozessdarstellung als uferloses Unterfangen mit einer Vielzahl sehr detaillierter Prozesse und ausgedehnten mehrseitigen Workflow-Darstellungen. Die Ursache hierfür liegt häufig in einem methodischen Fehler: Die Prozesserhebung erfolgte «Bottom-Up». Das bedeutet, die Beschreibung wurde von der untersten Ebene, also bei den einzelnen Tätigkeiten der Teilprozesse beginnend, analysiert. Darunter leiden Effizienz und Transparenz und es entstehen z. B.

Abb. 1 Prozessorientierte Aufbauorganisation



Dr. Iris Bruns ist Mitglied der Geschäftsführung von der ConSense GmbH in Aachen.

breite Überschneidungen zwischen den erhobenen Prozessen.

2. Mehrfachabbildung von Prozessen oder Prozessteilen:

Hierzu kann es kommen, wenn eine Prozesserhebung ohne zuvor klar festgelegte, zentral vereinbarte Prozessstruktur (Prozesslandschaft; Prozessbaum) erfolgt. Eine Mehrfachabbildung entsteht z. B., wenn zwei Mitarbeiter denselben Prozess erheben, dies jedoch in unterschiedlichen Abstraktionsgraden durchführen.

3. Wechselwirkung der Prozesse nicht berücksichtigt:

Dies kann schnell passieren, wenn die Verantwortlichkeiten für miteinander in Wechselwirkung stehende Prozesse an unterschiedliche Mitarbeiter übertragen wurden, diese Mitarbeiter jedoch vor der Modellierung ihrer Prozesse keine Schnittstellenvereinbarung treffen. Daher sind die Start- und Endereignisse sowie Zustand und Lagerort von (Teil-) Produkten, Informationen und benötigten Ressourcen nicht berücksichtigt.

4. Praxisfremde Prozesse, die keinen Bezug zur betrieblichen Realität haben:

Hierzu gelangt man häufig, wenn die durchführenden Mitarbeiter nicht in die Prozesserhebung und Erstellung der Prozessbeschreibungen eingebunden werden. Mitarbeiter, die einen bestimmten Prozess täglich ausführen, sind die Experten und internen Know-how-Träger und müssen zur Erstellung der Prozessbeschreibung konsultiert werden.

5. Prozessverantwortliche nicht identifizierbar oder Kompetenzüberschneidungen:

In grossen Organisationen, deren Aufbau- und Ablauforganisation nicht aufeinander abgestimmt sind (dies ist Aufgabe der obersten Leitung), kann das Problem auftreten, dass sich Verantwortliche nicht eindeutig festlegen lassen. Dadurch kommt es z. B. zu Kompetenzüberschneidun-

gen zwischen Abteilungsleitern und Prozessverantwortlichen, aus denen Konflikte und Akzeptanzprobleme resultieren können.

Die geschilderten Stolpersteine erschweren es, eine strukturierte und transparente Prozesslandschaft für ein effizientes Qualitätsmanagement aufzubauen. Mit einer methodischen Prozesserhebung lassen sich diese Probleme umgehen. Wenn die Prozesserhebung z. B. nach dem etablierten Top-Down-Ansatz durchgeführt wird, lassen sich Synergieeffekte nutzen sowie Effizienz und Kundenorientierung leichter optimieren.

Bewährt: Der Top-Down-Ansatz

Der Top-Down-Ansatz leitet sich aus der Unternehmensvision und den strategischen Zielen des Unternehmens ab, d. h. zunächst wird festgehalten, welche strategischen Ziele das Unternehmen hat und wie diese erreicht werden sollen. Anschliessend wird definiert, welche Geschäftsprozesse hierfür notwendig sind und wie diese gestaltet werden müssen. Hier gibt es verschiedene Ansätze. Eine etablierte und verbreitete Vorgehensweise besteht darin, die zu beschreibenden Prozesse in drei Prozessstypen zu gliedern:

- **Kernprozesse:** Diese stehen bei diesem Modell im Mittelpunkt. Darunter sind die wertschöpfenden Prozesse zu verstehen, also alle Leistungen gegenüber externen Kunden, u. a. Auftragsannahme, Fertigungsvorbereitung, Produktion, Produktlogistik etc.

- **Unterstützende Prozesse:** Diese umfassen die interne Bereitstellung von Ressourcen, die zur Ausführung der Kernprozesse benötigt werden. Dazu zählen z. B. Bereiche wie Fuhrparkmanagement, Lohnbuchhaltung oder Informationstechnik.

- **Managementprozesse:** Alle Prozesse, die dazu beitragen, eine

kontinuierliche Verbesserung zu erzielen. Darunter fallen die Definition, Umsetzung und Überwachung strategischer und operativer Ziele, also z. B. Bereiche wie Massnahmen-, Prozess- oder Auditmanagement sowie Management Review.

Alternativ wird in jüngster Zeit ein anderer Weg praktiziert: Statt einer Unterscheidung in Kern-, Management- und Unterstützungsprozesse lassen sich die Kernprozesse des Unternehmens auch aus der Perspektive der verschiedenen Stakeholder modellieren, also z. B. Kernprozesse der Gesellschafter, Kernprozesse der Kunden, der Zulieferer etc. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass die Prozesse aus der jeweiligen Sichtweise der verschiedenen interessierten Parteien, einschliesslich Kunden und damit auch Zielgruppen, abgebildet werden.

Für viele Unternehmen und Organisationen hat sich der Top-Down-Ansatz bei der Erhebung der Prozesslandschaft wie folgt bewährt (Abb. 2):

Die **übergeordneten Prozesse** werden erhoben: Kern-, Management- und Unterstützungsprozesse werden auf der Ebene der Prozesslandschaft identifiziert

und erfasst. Schliesslich werden die Prozessverantwortlichen benannt und den Prozessen zugeordnet. Dieser Bereich wird von der obersten Leitung einer Organisation verantwortet.

Der nächste Schritt ist die **Erhebung von Teilprozessen:** Die Schnittstellen zwischen den übergeordneten Kernprozessen werden vereinbart sowie die Teilprozesse bestimmt und beschrieben. Die Abfolge der Teilprozesse wird in der Prozessübersicht festgelegt und auch hier werden die Teilprozessverantwortlichen benannt und zugeordnet. Diese Aufgabe kommt den Prozessverantwortlichen der übergeordneten Prozesse zu. Im Idealfall wirken alle beteiligten Mitarbeiter an der Dokumentation mit, damit diese ein realistisches Abbild der tatsächlichen Abläufe wiedergibt.

Von hier aus geht es weiter ins Detail: Um die **Teilprozesse zu modellieren**, werden deren Ein- und Ausgangsschnittstellen identifiziert und erfasst, Prozesszweck und Prozessziele festlegt und die Teilprozesse auf Detailebene modelliert. Das beinhaltet unter anderem, die benötigten Dokumente, Werkzeuge und Ressourcen zu bestimmen und zu erfassen. Dieser Bereich sollte von den Teilprozessverant-



Abb. 3

Beispiel einer Prozesslandschaft



wortlichen bearbeitet werden, unter Mitwirkung derer, die an der Durchführung beteiligt sind.

Die Stärke des Top-Down-Ansatzes liegt darin, dass bei der Erhebung der Ist-Prozesse sofort Optimierungspotenziale auffallen. Er bietet also die Gelegenheit, Abläufe mit kritischem Blick zu überprüfen, zu bewerten und vieles auszusortieren. Diese Vorgehensweise macht ausserdem Sinn, weil die Kernprozesse für die Mitarbeiter leicht zu verste-

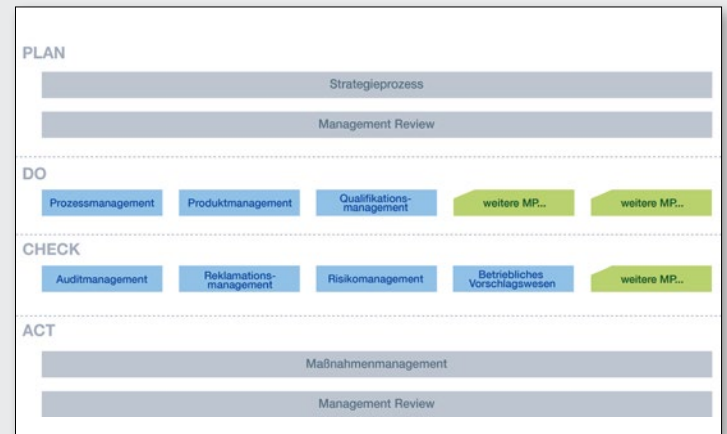
hen und auch unterstützende Prozesse leichter greifbar sind.

Managementprozesse im Qualitätsmanagement

Für das Qualitätsmanagement sind die in diesem Modell als «Managementprozesse» bezeichneten Abläufe von zentraler Bedeutung. Darunter fallen alle Prozesse, die zur Führung des Unternehmens ausgeführt werden. Deren Zweck ist es, die Entwicklung und kontinuierliche Verbesserung des Unternehmens im Rahmen des Un-

Abb. 4

Beispielmodell einer Managementprozesslandschaft



ternehmensleitbildes voranzutreiben, um die gesetzten strategischen Ziele zu erreichen. Managementprozesse beinhalten die De-

Im Idealfall wirken alle beteiligten Mitarbeiter an der Dokumentation mit.

inition konkreter Unternehmensziele. Damit repräsentiert der Managementprozess als Ganzes den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einer Organisation, der z. B. im Rahmen der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 gefordert ist. Moderne QM-Software berücksichtigt beim Aufbau der Prozesslandschaften auch Verfahren zu Korrektur- und Vorbeugemassnahmen als Bestandteil aller Managementprozesse. Ein Beispiel für den Aufbau einer Managementprozesslandschaft unter Berücksichtigung all dieser Aspekte zeigt Abb. 4.

Integrierte Managementsysteme – mehr Effizienz

Schliesslich gilt es beim Aufbau von Prozesslandschaften, viele verschiedene Managementsysteme zu berücksichtigen. Neben

dem Qualitätsmanagement können das z. B. Bereiche wie Umweltmanagement, Energiemanagement u.v.m. sein. Hier wird nach modernem Ansatz im Idealfall ein Managementsystem eingesetzt, das in ein und derselben Prozesslandschaft verschiedene Managementsysteme abbildet. Kommen bei einer Organisation neue Zertifizierungen hinzu, werden diese als neue Zielkategorien in dieser Prozesslandschaft definiert. Insgesamt führt dies zu höherer Effizienz, u. a. durch klare Verantwortlichkeiten und Schnittstellen, gemeinsame Dokumentation und gemeinsame interne Audits. ■

Prozesslandschaften aufbauen mit Softwareunterstützung

Viele gängige software-gestützte QMS-Lösungen bzw. deren Anbieter können heute Unternehmen beim Aufbau von Prozesslandschaften unterstützen. «Der hier beschriebene Aufbau von Prozesslandschaften ist der Ansatz, der unter anderem als Beratungsleistung und -inhalt, z. B. bei Schulungen, in unserem Hause vermittelt wird und den wir Unternehmen und Organisationen empfehlen. Moderne Softwarelösungen wie ConSense unterstützen bei dieser Vorgehensweise», erläutert Iris Bruns, Mitglied der Geschäftsführung bei der ConSense GmbH, die sich auf Softwarelösungen für das Qualitäts- und Integrierte Management spezialisiert hat. «Im produzierenden Gewerbe, gerade in kleineren Unternehmen, hat sich diese Art der Beschreibung nach dem Top-Down-Ansatz schon als Standard durchgesetzt. Die Einführung in grösseren Unternehmen mit ausgeprägten Hierarchien ist entsprechend langwieriger und komplexer. Beispielsweise bei Dienstleistungsunternehmen fällt uns auf, dass diese oft streng in Abteilungen organisiert sind, zwischen denen wenig Abstimmung erfolgt. Das führt zu Reibungsverlusten. Wir demonstrieren solchen Unternehmen, wie sich mithilfe von modernen Softwarelösungen wie ConSense klare, übergreifende Strukturen schaffen lassen, Aufwand und Komplexität reduziert werden und im Sinne des von der QM-Norm geforderten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses agiert wird», so die Expertin.

www.consense-gmbh.de

>> Congress Hotel Seepark Thun

Exzellente Gastfreundschaft

>> Am 14. April 2016 durfte das Hotel Seepark das EFQM-Zertifikat Committed to Excellence 2 Stern (C2E) entgegen nehmen. Mit diesem Excellence-Zertifikat ist die Basis für höchste Qualität gelegt. Im Fokus des Modells stehen die erfolgreiche Gestaltung der Dienstleistung durch die Mitarbeitenden, die Identifikation von Stärken und Verbesserungspotenzial und die ständige Weiterentwicklung der Unternehmung.

Direkt am Thunersee mit Blick auf Eiger, Mönch und Jungfrau steht das mehrfach ausgezeichnete 4-Sterne-Superior-Hotel Seepark. Zwei Restaurants, davon eines mit 15 Gault-Millau-Punkten gekrönt, und grosszügige Bankettkapazitäten für bis 250 Personen runden das Angebot ab.

Hohe Qualitätsansprüche für eine perfekte, individuelle Gastfreundschaft stehen im Zentrum der täglichen Arbeit im Hotel. Direktor Urs Bircher erkennt im EFQM Excellence Modell die passendsten Ansätze, um einen echten Nutzen für seine Gäste zu schaffen, das Hotel laufend weiterzuentwickeln, Kreativität und Innovationen zu fördern und die rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Dienstleistung gestalten zu lassen.

Das Hotel war bereits zertifiziert nach ISO 9001 und 14001.

Auf den Erfahrungen dieser Prozessarbeit aufgebaut wurde der EFQM-Gedanke weiterentwickelt: Das Team zeigt sich überzeugt, mit dem Excellence Ansatz die nachhaltige Sicherung der betrieblichen Zukunft zu gewährleisten. Für die Implementierung des Modells wurde ein Kernteam gebildet. Gemeinsam mit einem externen Coach verstand es das Team, in den Abteilungen Zusammenhänge zu erkennen und diese auf das Wohl der Gäste und der Wirtschaftlichkeit auszurichten. Das Congress Hotel Seepark sieht sich dank des Modells als lernende Organisation, die alle Mitarbeitenden befähigt, die Gäste individuell zu begeistern, ihre Erwartungen zu erfüllen und zu übertreffen.

Text und Bild:
Congress Hotel Seepark



Ehrung Prof. Hans Dieter Seghezzi

>> Am Tag der Schweizer Qualität vom 10. Mai 2016 wurde Prof. Dr. Hans Dieter Seghezzi, für seine ausserordentlichen Verdienste im Bereich des Qualitätsmanagements geehrt. Diese Ehrung wird einer international führenden Persönlichkeit zuteil, die in ihrer Karriere markante Spuren hinterlassen hat.

Prof. Dr. Hans Dieter Seghezzi war langjähriges Konzernleitungsmitglied der HILTI AG. Mit seinem Ruf an die Universität St.Gallen erhielt er den Auftrag, das Institut für Technologiemanagement (ITEM) aufzubauen und zu leiten. Seine Dozententätigkeit brachte ihn auch an die Universität Salzburg, wo er beim Aufbau der University of Salzburg Business School mitwirkte.

Aber nicht nur in der Lehre war er eine treibende Kraft. So war er auch Hauptinitiant und Gründungsmitglied der SAQ und der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS).

Auch international verstand er es Massstäbe zu setzen. Mit grossem Engagement gründete er während seiner Präsidentschaft bei der European Organisation for Quality (EOQ) zusammen mit zwölf europäischen Grossfirmen die European Foundation for Quality (EFQM).

Professor Seghezzi überaus erfolgreiches «Wirken für die Qualität» hat viele Ehrungen und hohe Ämter mit sich gebracht. Eine Auflistung aller würde hier fast zu weit führen. Erwähnt sei jedoch die Ehrendoktorwürde der Universität Salzburg, die ihn als gebürtiger Österreicher sicher ausserordentlich gefreut hat.

Nächstes Jahr wird bereits zum 11. Mal der mit CHF 10'000



>> Prof. Dr. Hans Dieter Seghezzi

dotierte Seghezzi Preis verliehen. Dieser von der Schweizerischen Stiftung für Forschung und Ausbildung Qualität (SFAQ) vergebene Preis zur Förderung des Qualitätsmanagements ist nach ihm benannt und würdigt alle zwei Jahre junge Studenten für ausserordentliche Leistungen im Bereich Qualität. Am 26. Mai 2016 wurde er zum Ehrenpräsidenten der Stiftung gewählt. Seine Nachfolge als Jury Präsident hat Prof. Dr. Martina Zölch übernommen.

Wir danken Dieter Seghezzi recht herzlich für sein ausserordentliches Engagement und wünschen ihm für seine Zukunft alles Gute.

**SAQ Swiss Association
for Quality
Schweizerischen Vereinigung
für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS)**

Zwischen Delegation und Autorität – die Kunst der richtigen Führung

>> Führung ist anspruchsvoll, richtige Führung erst recht!
An der SAQ-Veranstaltung der Sektion Aargau/Solothurn vom 21. April konnte man vom Referenten Rudolf P. Bieler einiges darüber lernen.

Rudolf P. Bieler, Geschäftsleiter der Bieler GmbH (www.bildungsprofi.ch), MAS FHNW in General Management sowie HR- und Führungsfachmann FA, war der kompetente Referent an dieser interessanten Veranstaltung der SAQ Aargau/Solothurn vom 21. April. Bekanntes aber vermutlich auch weniger Bekanntes, mit andern Schwerpunkten Betrachtetes, war an diesem Anlass zu hören.

Blake/Mouton

Das vielleicht bekannteste und an Führungsseminarien am häufigsten vermittelte Management-Modell ist das Verhaltensgitter (Managerial Grid) nach Blake/Mouton. Blake/Mouton geht grundsätzlich von zwei Orientierungen im Führungsverhalten aus: Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung. Im Grid bezieht sich die

waagrechte Achse auf die Aufgaben und die senkrechte Achse auf die Mitarbeiter. Beide Achsen sind in jeweils neun Stufen unterteilt. Von den sich daraus ergebenden insgesamt 81 verschiedenen Verhaltensmustern werden fünf als wesentlich betrachtet:

- 1.1: Tiefstwerte sowohl bei der Mitarbeiter- als auch bei der Aufgabenorientierung.
- 1.9: Tiefste Mitarbeiterorientierung, höchste Aufgabenorientierung.
- 9.1: Höchste Mitarbeiterorientierung, tiefste Aufgabenorientierung.
- 9.9: Höchstwerte sowohl bei der Mitarbeiter- als auch bei der Aufgabenorientierung.
- 5.5: Dieser Wert wird als Kompromisslösung eingestuft, da sowohl Mitarbeiter- als auch Aufgabenorientierung im Mittelfeld angesetzt sind.



>> Rudolf Bieler

Als bestes Führungsverhalten gemäss Blake/Mouton gilt der Wert 9.9. Aber ist er das in der Praxis wirklich und in jedem Fall? Man stelle sich einen Arzt während einer Operation oder einen Feuerwehrkommandanten während eines Löscheinsatzes vor: Da bleibt keine Zeit für «nette Worte», es braucht kurze und klare Befehle. Und selbst oder gerade dann geht es immer um den Menschen, um ihr Wohl, um ihr Überleben.

Hersey/Blanchard

Auch bei Hersey und Blanchard geht es einerseits um den Mitarbeiter (Menschen) und anderer-

seits um die Aufgabe. Was dazu kommt ist die Unterscheidung nach «Reifegrad» der geführten Mitarbeiter. Nach Hersey und Blanchard gibt es folgende vier wesentliche Verhaltensweisen:

- Bei einer niedrigen Reife der Mitarbeiter wird eine hohe Aufgabenorientierung bei gleichzeitig niedriger Beziehungsorientierung empfohlen. Mit anderen Worten: Der Vorgesetzte sollte unterweisen («telling»).
- Hat sich der Mitarbeiter weiter entwickelt (geringe bis mässige Reife), ist es empfehlenswert, wenn der Vorgesetzte einen stark mitarbeiterbezogenen und aufgabenbezogenen Führungsstil gleichzeitig anwendet. Es kommt darauf an, die Mitarbeiter zu überzeugen («selling»).
- Bei mässiger bis hoher Reife seiner Mitarbeiter sollte der Vorgesetzte stark mitarbeiterbezogen und gleichzeitig weniger aufgabenbezogen führen und sie an der Zielsetzung oder an Entscheidungen beteiligen («participating»).
- Sehr «reife» Mitarbeiter benötigen weder eine besondere Zuwendung durch den Vorgesetzten, noch braucht man ihnen detaillierte Vorgaben bezüglich ihrer Aufgaben und ihres Verhaltens zu machen. In diesem Falle sollte man Verantwortung delegieren («delegating»).

Konklusion

Die Kunst der Führung ist nicht «entweder oder», sondern «sowohl als auch» und liegt, je nach Situation, zwischen Delegation und Autorität.

Text und Bilder:
Esther Salzmann



Risikomanagement und Sicherheitsstrategien in der Forensischen Psychiatrie

>> Am 21. April 2016 hat die SAQ Sektion Basel Regio zu einem Anlass mit anschliessender Besichtigung der Forensischen Psychiatrischen Klinik Basel (FPK) eingeladen.

Wohl nirgend wo sonst könnte man eindrücklicher aufzeigen wie wichtig im Qualitätsmanagement der Stakeholderansatz ist. Wenn in produzierenden Betrieben ein Qualitätsdenken entlang der Wertschöpfungskette (Shareholderansatz) möglich ist, wird bereits bei der Anfahrt zur Klinik klar, dass hier ganz andere Fragen beantwortet werden müssen, liegt doch die FPK mitten in einem Wohngebiet und in nächster Nähe zu den Grenzen zu Frankreich und Deutschland. Wer hier Qualitätsmanagement betreibt und nur auf den eigenen Nabel schaut, wird den Bedürfnissen von Anwohnern, der Öffentlichkeit, der Politik usw. nicht gerecht werden können. Umso mehr durfte man als Teilnehmer gespannt sein, wie man in diesem Umfeld mittels Qualitätsmanagement den Sicherheitsanforderungen gerecht wird.

Zuerst referierte Claudia Fuchs-Meyer, Qualitätsbeauftragte FPK, zum Thema Sicherheitsstrategie, Risikobeurteilung, Anforderung an das Personal und Anforderung an die Infrastruktur.

Einleitend gelang es der Referentin aufzuzeigen, was unter Forensik zu verstehen ist. Die etwa 120 Mitarbeitenden unter der Leitung von Klinikdirektor Prof. Marc Graf betreuen 35 stationäre Pflegeplätze für Erwachsene und zehn Pflegeplätze für Ju-

gendliche. In dieser Klinik werden in der forensischen Ambulanz ca. 3800 Konsultationen pro Jahr getätigt und mehr als 200 Gutachten für Gerichte und Versicherungen erstellt.

Veränderte Risiken während des Umbaus

Die Referentin zeigte anhand einer Umbauphase die Probleme im Bereich Betrieb eindrücklich auf. So stellt zum Beispiel die Verlegung eines Zugangs bautechnisch keine grosse Herausforderung dar, hat aber sofort Auswirkungen auf alle anderen Bereiche, welche kommuniziert und beachtet werden müssen so zum Beispiel: Im Hitzesommer 2015 konnte aus bautechnischen Gründen der eingezäunte Garten von den Patienten nicht genutzt werden. Da die Klinik keine vergitterten Fenster hat, welche geöffnet werden können und aus umweltpolitischen Gründen möglichst auf Einsatz von Klimageräten verzichtet wird, häuften sich die Reklamationen auf Seiten von Patienten und Personal. Aufgrund der Dokumentation im QM konnte die Klinikleitung davon überzeugt werden, vorübergehend mit mobilen Klimageräten die Situation zu verbessern. Während der eigentlichen Bauphase kam es trotz intensiver Schulung aller am Bau Beteiligten immer wieder zu Situationen, welche zu Sicherheitspro-

blemen führten. Wenn die Qualitätsbeauftragte zum Beispiel ein von den Bauarbeitern liegengelassenes Brecheisen am Freitagabend beseitigte, musste dies zwingend kommuniziert und die Handwerker für die Weiterarbeit sensibilisiert werden.

In die Risikoanalyse, welche ständig neu überdacht wird, fliessen Gedanken ein wie:

- Überbelastung des Personals,
- Brandstiftung,
- Entweichung,
- Imageschaden,
- Gewalt, usw.

Auch den wichtigsten Stakeholdern wird hohe Aufmerksamkeit zuteil. So besteht eine enge Zusammenarbeit mit allen «Blaulichtorganisationen» wie Polizei, Sanität und Feuerwehr, welche auch immer wieder eingeladen werden, ihr Fachwissen zur Sicherheit einzubringen. Auch Patienten und Besucher werden befragt und so die Prozesse laufend optimiert.

Andreas Wiemann, stv. Klinikleiter Pflege FPK, führte im An-

schluss in die Thematik der Pflege ein. So hat in der forensischen Psychiatrie zu Beginn der Behandlung das Verhindern von Entweichungen Vorrang. Trotzdem darf aber die Therapie nicht zu kurz kommen. Es gilt zu unterscheiden zwischen krankheitsspezifischer und deliktsspezifischer Behandlung. Es ist schwierig das Verhalten von Patienten vorherzusagen. Trotzdem lassen sich Veränderungen im Verhalten beobachten und Anzeichen finden, die auf eine Risikoveränderung hinweisen. Hierfür ist es wichtig, dass alle an der Behandlung Beteiligten gut geschult werden, sich gegenseitig vertrauen, sich aufeinander verlassen und Situationen richtig einschätzen können.

Die Teilnehmer konnten auf der anschliessenden Führung durch Teilbereiche der Klinik hautnah erleben, was es bedeutet, wenn die Türen verschlossen sind und das Gebäude nicht ohne fremde Hilfe verlassen werden kann. Beim anschliessenden Networking und Fragen an die Veranstalter konnten alle Teilnehmer auf eine sehr gelungene Veranstaltung zurückblicken.

Text und Bild:

René Senn

GH Mediendienste GmbH



>> Claudia Fuchs-Meyer und Andreas Wiemann

Agil versus Stabil – Wie viele Vorgaben braucht es für beherrschte Prozesse?

>> In der heutigen Zeit müssen die Prozesse so optimiert werden, dass sie schneller ans Ziel führen, Strukturen müssen schlank werden und Lean Management soll die Effizienz in den einzelnen Arbeitsprozessen steigern. Die Sektion Zentralschweiz veranstaltete am 15. April 2016 einen interessanten Nachmittag, der diese Problematik aus zwei verschiedenen Sichten beleuchtete: einerseits untersuchte Professor Dr. Toni Wäfler als Psychologe die Wechselwirkung zwischen Vorgaben und Prozessbeherrschung und andererseits berichteten Monika Häcki und Christian Eugster von der Unternehmung maxon motor ag aus erster Hand, welche Erfahrungen sie bei der Einführung von Lean Management gesammelt haben.

Toni Wäfler, der die Problematik aus psychologischer Sicht betrachtet, ging zuerst auf die Frage ein, wieviel Vorgaben es für beherrschte Prozesse braucht. Er betonte, dass man das Ganze in Verbindung mit den Menschen, die in diesen Prozessen tätig sind, setzen müsste.

Die Vorgaben spielen eine äusserst wichtige Rolle bei der Leistung der Arbeitnehmenden und haben eine grosse Wirkung auf das Arbeitsverhalten des einzelnen Mitarbeiters. Regeln und Richtlinien verändern das Verhalten des Menschen und haben dadurch auch einen Einfluss auf seine Motivation.

Vorgaben und Arbeitsverhalten

Die Motivation, als ein Teil unseres menschlichen Wesens, wird nicht nur von unserer Person geprägt, sondern stark von den äusseren Faktoren beeinflusst. Daraus zieht Toni Wäfler den Schluss, dass die Arbeitsgestaltung so geformt sein muss, dass die Leistungsmotivation der einzelnen Mitarbeitenden möglichst hoch ist. Es ist wichtig,

dass die Arbeitnehmenden nicht nur das Know-how haben, sondern dass ihnen das Know-why vermittelt wird. Ohne Know-why kann es dazu führen, dass der Mensch eine gleichgültige Haltung gegenüber seinen Aufgaben einnimmt und die Verantwortung abschiebt. Ein weiterer Einflussfaktor ist das Situationsbewusstsein: Je mehr Vorgaben und je strenger diese sind, desto weniger wird der Mensch sein eigenes Bewusstsein für Situationen entwickeln.

Eine Unternehmung soll sich in erster Linie mit der Frage auseinandersetzen, ob sie Vorgaben für eine Prozessbeherrschung benötigt und welches Arbeitsverhalten sie von ihren Mitarbeitern verlangt. Wichtig dabei ist zu beachten, dass motivierte



>> Christian Eugster



>> Monika Häcki

Arbeitnehmende eine gewisse Autonomie in der Arbeitsgestaltung benötigen, damit ihre eigene Leistungsmotivation sich entwickelt und gestärkt werden kann.

Fazit: Vorgaben beeinflussen das Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden, was sich direkt und indirekt über das Organisationsverhalten auf die Prozessbeherrschung auswirkt. Es kann durchaus sinnvoll sein, bei der Arbeitsgestaltung darauf zu verzichten, alle Tätigkeiten zu regeln oder zu automatisieren, um dem Menschen eine angemessene Rolle im Arbeitsprozess zu geben, welche er mit Know-why, Situationsbewusstsein und Autonomie ausfüllen kann.

Einführung von Lean Management

Nach einer kurzen Kaffeepause, in der unter anderem angeregte Diskussionen über schlanke Unternehmensstrukturen stattfanden, zeigten Monika Häcki und Christian Eugster von der maxon motor ag mit Sitz in Sachseln auf, mit welchen Stolpersteinen sie sich bei der Einführung von Lean Managements in ihrer Unternehmung auseinandersetzen mussten.



>> Toni Wäfler

Die maxon motor ag ist weltweit führende Anbieterin von hochpräzisen Antrieben und Systemen bis 500 Watt. Monika Häcki und Christian Eugster verpackten ihre Erfahrungen mit der Einführung von Lean Management anhand des 7-Phasen-Modells in ein unterhaltsames Rollenspiel, bei welchem zum einen eine eher konservative und traditionsliebende Meinung vertreten wurde und zum anderen eine zukunftsorientierte und neuere Ansicht.

Das Rollenspiel zeigte sehr gut nachvollziehbar die mögliche Problematik auf, die bei einem Zusammenführen von altbewährten Methoden und neuen, flexiblen Strategien entstehen können. Dabei wurde anschaulich dargestellt, dass es kein «Entweder-Oder» gibt, sondern dass beide Ansätze ihre Vor- und Nachteile haben und dass es Aufgabe des Unternehmens ist, daraus die geeigneten Werkzeuge und den angemessenen Grad der Umsetzung für sich zu erarbeiten.

Monika Häcki und Christian Eugster betonten am Schluss ihres Vortrages die Wichtigkeit der Kommunikation zwischen diesen beiden Welten und dass man so viele Mitarbeitende wie möglich in den Prozess einbinden soll, um ein gemeinsames Zielbild zu erschaffen.

**Text und Bild:
Eliane Spirig**

Besuch im SRF-Studio Zürich Leutschenbach

>> Im Studio Zürich Leutschenbach werden sämtliche Fernsehprogramme von SRF produziert. Die SAQ-Sektion Zürich organisierte für den 25. April einen Besuch bei der SRF und dem tpc (Technology and Production Center).



Per Stichtag 1. Januar 2016 waren insgesamt 2104 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die SRG SSR tätig, verteilt auf sieben Abteilungen an vier Hauptstandorten und in vier Regionalstudios. Im Studio Zürich Leutschenbach arbeiteten 1347 Personen, welche umgerechnet 1057 Vollzeitstellen besetzten. Diese Zahlen erstaunten die Besucherinnen und Besucher. Daher nachfolgend die Detailzahlen: Wichtige Bereiche wie Technik und Produktion «fehlen» bei den aufgeführten Zahlen jedoch. Warum dem so ist, wurde den SAQ-Veranstaltungsteilnehmenden während des Rundgangs erläutert, und es wurde ihnen auch ein Blick – im wahrsten Sinn «hinter die Kulissen» – gewährt.

Die Tochter: tpc

Als Tochtergesellschaft der SRG SSR ist das tpc (Technology and

Production Center) verantwortlich für die gesamte Technik und Produktion der Fernseh-, Radio- und Multimediabeiträge von Schweizer Radio und Fernsehen SRF. tpc realisiert Projekte für Kunden aus verschiedenen Branchen in der Schweiz und im Ausland, mit Studios, Werkstätten sowie einer multifunktionalen Fahrzeugflotte. Neben der technischen Planung übernimmt die tpc auch die gesamten Umsetzung: Vom Möbel- und Dekor-Bau über Maler- und Spritzaufträge, die Kreation von Kostümen und Set-Designs bis zu Hairstyling und Make-up.

Insgesamt 1019 Personen (entsprechend 733 Vollzeitstellen) stehen für das tpc im Einsatz.

Text und Bild:

Esther Salzmann

>> Anmeldung und weitere Infos unter www.saq.ch

>> Sektion Aargau/Solothurn

Thema Gewässer- und Klimaschutz = Lebensqualität

Datum 14. September 2016

Ort ARA Aarburg

>> Sektion Bern

Thema Zusammenspiel von QM und Lean-Management

Datum 30. August 2016

Ort Bildungszentrum Wald, Lyss

>> Section Genève

Sujet L'excellence opérationnelle au service des patients

Date 14 septembre 2016

Lieu Covance CLS, Meyrin

>> Sektion Ostschweiz

Thema Interne Audits

Datum 24. August 2016

Ort NTB Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs

>> Section Vaud

Sujet Lean Product Development

Date 29 septembre 2016

Lieu à définir

>> Sektion Zürich

Thema Sicherheitskultur in der Aviatik

Datum 8. September 2016

Ort SWISS, Flughafen, Zürich

>> Fachgruppe Informatik

Thema Digitalisierung und Qualität

Datum 27. September 2016

Ort Hotel Arte, Olten

>> Fachgruppe Medizinprodukte

Thema Prozessfreigabe / Parameter Study

Datum 15. September 2016

Ort Hotel Arte, Olten

Auf dem Weg der Excellence

>> Im Anschluss an ein erfolgreiches Assessment durfte die SAQ folgende Organisationen auszeichnen und gratuliert herzlich:

EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) 4 Stern

– Psychiatriezentrum Münsingen

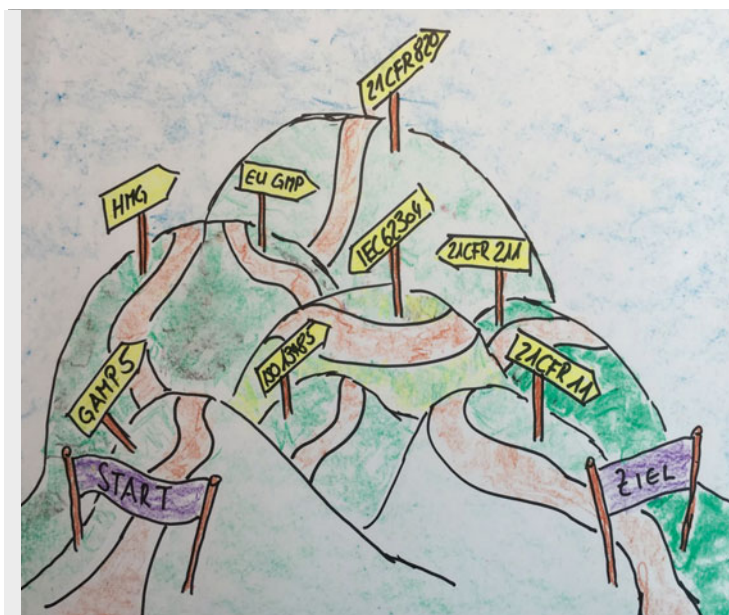
EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E)

– Service des ressources humaines de la République et Canton du Jura
– UniversitätsSpital Zürich
– Direktion Betrieb, Technischer Dienst
– Sanatorium Kilchberg AG

>> Eine Wegbeschreibung

Der Weg zu GMP und ISO 13485 in der Beschaffung

>> Die Pflege und Entwicklung von Lieferanten stellt hohe Ansprüche. Was geschieht, wenn dazu noch regulatorische Ansprüche wie GMP oder ISO 13485 kommen?



>> Viele Regularien, viele Wege

In unseren Unternehmen bewegen wir uns in der Prozesslandschaft, welche die Abläufe von den Kundenaufträgen bis zur Produktauslieferung, inklusive Führungs- und Supportprozesse, abbildet. Wir wandern also durch diese Landschaft und möchten dafür auch optimal ausgerüstet sein. Eine Wanderung beginnt mit einer genauen Routenplanung und der Beschaffung der notwendigen Ausrüstung aufgrund der Ansprüche, die gestellt sind und anhand der äusseren Rahmenbedingungen. Statt eines Wanderführers und einer Wanderkarte verwenden wir Kundenspezifikationen, Marktforschungen, Erfahrungen und sonstige Unterlagen, die uns helfen, die Anforderungen und

Erwartungen unserer Kunden zu erfassen. Damit stellen wir sicher, dass wir das Ziel und die Route unserer Wanderung kennen.

Aufgrund dieser Erkenntnisse können wir definieren, was wir für unsere Wanderung noch brauchen, also einkaufen müssen. Statt Wanderschuhe und Regenjacke sind es in einem Unternehmen Ausmaterialien, Fertigkomponenten, Dienstleistungen usw., die wir für unsere Prozesse benötigen und daher bei geeigneten Lieferanten beschaffen müssen. Dazu stellen wir wiederum Spezifikationen auf, die wir von den Anforderungen unserer Kunden und unserer Prozesse ableiten. Unsere Lieferanten kennen unsere Kunden und deren Anforderungen

und Erwartungen nicht. Deshalb müssen wir hier als Übersetzer wirken und die beste Lösung für unsere Bedürfnisse gemeinsam mit unseren Lieferanten erarbeiten und teilweise auch erproben. Genauso wie wir mit Unterstützung einer Fachkraft Wanderschuhe probieren, bis diese passen, bevor wir sie kaufen. Wie wir wissen, lohnt sich dieser zusätzliche Aufwand am Anfang im Laufe der Wanderungen sehr wohl.

Regulatorische Anforderungen: Welcher Weg ist der richtige?

In der Medizintechnik- und Pharmabranche unterliegen die Unternehmen zusätzlich den Anforderungen aus den Regularien. In der Medizintechnik sind dies die ISO 13485, die europäischen Direktiven (MDD, AIMD, IVDD) und die US amerikanischen Vorgaben aus dem 21 CFR part 820. In der Pharma-

branche sind die relevanten Regularien die EU GMP respektive GDP und der 21 CFR part 210 und 211. Diese Hauptregularien werden ergänzt durch viele weitere Anforderungen in Form von Richtlinien, Anhängen und Guidelines usw. Wir stehen also einem komplexen Netzwerk von Anforderungen gegenüber. Diese Anforderungen werden von den Behörden zum Schutz der Patienten und Anwender aufgestellt. Deshalb müssen wir diese als Ergänzung unserer Kundenanforderungen für unsere Prozesse und Produkte und damit auch für beschaffte Waren und Dienstleistungen berücksichtigen. Da diese Anforderungen sehr vielfältig und oft nicht eindeutig formuliert sind, brauchen wir Spezialisten, die diese Anforderungen überblicken und interpretieren können. Nur so können wir überhaupt erkennen, welche Regularien in welcher Form für unser Unternehmen und unsere Lieferanten den richtigen Weg weisen.

Den Weg zur Partnerschaft finden

Wie kommen wir nun von diesem komplexen Anforderungskatalog zu den richtigen Pro-



>> Gemeinsam den Weg zur Partnerschaft finden



>> Fehler kosten

dukten in der richtigen Qualität von unseren Lieferanten?

Unter Berücksichtigung der Regularien müssen wir mit unseren Lieferanten Wege finden, um sicherzustellen, dass beide Seiten die Anforderungen inklusive der regulatorischen Anforderungen verstehen und auch einhalten können. Das heisst mit anderen Worten, dass die Lieferanten die Anforderungen umsetzen und in ihren Prozessen sicherstellen müssen. Falls dies nicht funktioniert, wäre es das einfachste, den Lieferanten zu wechseln.

Im Sportgeschäft können wir den Lieferanten der Wanderschuhe schnell und unkompliziert mit der Unterstützung der Fachkraft wechseln. Unsere Füße überprüfen beim Anprobieren zuverlässig und so zu sagen «online», ob unsere Spezifikation eingehalten wird.

Im Unternehmen geht dies nicht so einfach. Wir haben meist bereits etablierte Beziehungen zu unseren Lieferanten. Oft sind diese auch in den Produktdokumentationen (Technische Dokumentation, Zulassungsunterlagen) festgehalten. Ein Wechsel ist also mit grossem Aufwand verbunden. Zusätzlich

ist nicht gesagt, dass wir nicht nur einen anderen sondern auch einen besseren neuen Lieferanten finden. Es besteht ein erhebliches Risiko, dass alles nur noch schlimmer wird. Es muss daher in unserem Interesse liegen, die Erfüllung unserer Anforderungen und der Regularien mit unseren bestehenden Lieferanten sicherzustellen.

Dazu brauchen wir zu allererst die Füße – also diejenigen in unserem Unternehmen, die es zu spüren bekommen, wenn die Anforderungen an die beschafften Güter nicht eingehalten werden (Einkauf, Produktion, Entwicklung usw.) und natürlich wiederum unseren bereits beschriebenen regulatorischen Spezialisten.

Gemeinsam gehen wir nun also im übertragenen Sinn zur Schuhprobe. Im Team finden wir das richtige Set an Anforderungen an unsere Einkaufswaren (die Spezifikation). Auf dieser Basis können wir nun mit unseren Lieferanten in Kontakt treten. In vielen Fällen verstehen die Lieferanten auf Anhieb, was uns wichtig ist und wie sie selber vorgehen müssen, um diese Anforderungen verlässlich einzuhalten. Aber es gibt auch

den anderen Fall, dass wir mit Lieferanten zusammen arbeiten, die unsere Anforderungen nicht erfüllen können oder nicht erfüllen wollen. Dies führt dann schnell zu Blasen und Schmerzen an unseren betrieblichen «Füssen». Denn Fehler kosten.

Bei strategischen Lieferanten ist zur Sicherstellung des gemeinsamen Verständnisses und der Erfüllung aller Anforderungen oft ein Prozess notwendig, der dem Schuhe probieren durchaus ähnlich ist. Wir müssen mit den Spezialisten der Lieferanten gemeinsam Lösungen suchen, die Schmerzen auf beiden Seiten möglichst verhindern, also den Weg der partnerschaftlichen Entwicklung beschreiten. Dies ist initial auf-

wändig, wird uns aber in einer längeren Beziehung mit unserem Lieferanten auf jeden Fall das Leben erleichtern und damit auch Fehlerkosten verhindern.

Angenehm, wenn auf unserem Weg durch unsere Prozesslandschaft dann die Schuhe sitzen und wir ohne Blasen an den Füüssen ans Ziel gelangen.

Text und Bilder:
Beat Sägesser
SAQ-QUALICON

Neues Seminar



Pharma & Medtech – Compliance in der Beschaffung

Im Zentrum der Ausbildung stehen die regulatorischen Anforderungen im Beschaffungsprozess der Medizintechnik- und der Pharmabranche (insbesondere ISO 13485 und GMP).

Das Seminar vermittelt hierzu praxisnahes Wissen und Fähigkeiten mit folgenden Themenschwerpunkten:

- Regulatorischer Hintergrund und spezifische Vorgaben aus der EU, GMP, ISO 13485 und cGMP der FDA
- Supplier Management im regulierten Umfeld
- Lieferantenvereinbarung, QSV, Technical Agreement
- Entwicklung von Lieferanten bezüglich Compliance
- Lieferantenqualifizierung
- Spezielle Anforderungen aus GMP/ISO 13485 an Lieferantenaudits, für die Beschaffung von Anlagen und Geräten
- Management von Abweichungen und Änderungen im Zusammenspiel mit Lieferanten

Dauer: 2 Tage

Nächster Start: 7. September 2016

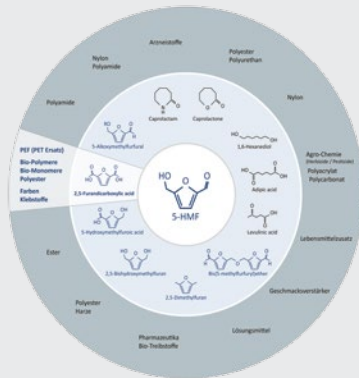
Lehr- und Studiengänge	Nächste Termine	Dauer
Qualitäts- // Prozessmanagement		
NEU Assistent/in Qualitätsmanagement	6. bis 15.12.2016	4 Tage
Qualitäts- und Prozessmanager	16.8. bis 6.12.2016	17 Tage
Dipl. Qualitätsmanager/in NDS HF	14.10.2016 bis 7.10.2017	40 Tage
NEU Qualitäts- und Prozessmanager Gesundheitswesen	31.8.2016 bis 20.3.2017	18 Tage
MAS Quality Leadership		63 Tage
> CAS General Management	7.10.2016 bis 21.1.2017	16 Tage
> CAS Business Excellence	24.2. bis 6.5.2017	12 Tage
> CAS Integrated Systems & Compliance	14.10.2016 bis 28.1.2017	12 Tage
> CAS Continuous Improvement	9.6. bis 15.9.2017	12 Tage
> CAS Quality Assurance	28.10.2016 bis 10.2.2017	13 Tage
Audits		
Externer Auditor Qualitätsmanagement	26.10. bis 16.11.2016	3 Tage
NEU Externer Auditor Umweltmanagement	26.10. bis 16.11.2016	3 Tage
NEU Externer Auditor Energiemanagement	26.10. bis 16.11.2016	3 Tage
NEU Externer Auditor Medizinprodukte	26.10. bis 16.11.2016	3 Tage
NEU Externer Auditor Arbeitssicherheit	26.10. bis 16.11.2016	3 Tage
Qualitätssicherung		
CAS Quality Assurance	28.10.2016 bis 10.2.2017	13 Tage
Selbstprüfer	19. bis 21.9.2016	3 Tage
Qualitätsprüfer	22.8. bis 3.10.2016	6,5 Tage
Qualitätstechniker	31.8. bis 21.11.2016	13 Tage
Qualitätsentwicklung bei Lieferanten		
Supplier Quality Management	7.9. bis 8.12.2016	10 Tage
Business Excellence		
CAS Business Excellence	24.2. bis 6.5.2017	12 Tage
Journey to Excellence	4. und 5.5.2017	2 Tage
Leaders for Excellence	22. und 23.9.2016	2 Tage
EFQM Excellence Assessor	31.8. bis 2.9.2016	3 Tage
Interner Excellence Assessor	24.10. und 21.11.2016	2 Tage
Risikomanagement // Sicherheit		
Safety Manager	20.4. bis 19.5.2017	6 Tage
Business Continuity Management	24. bis 28.10.2016	5 Tage
Risikomanager	5.9. bis 11.10.2016	4 Tage
Betrieblicher Datenschutzverantwortlicher	29.8. bis 2.9.2016	5 Tage
NEU Externer Auditor Arbeitssicherheit	26.10. bis 16.11.2016	3 Tage
Umweltmanagement		
Umweltmanager	23.11.2016 bis 7.2.2017	11 Tage
NEU Externer Auditor Umweltmanagement	26.10. bis 16.11.2016	3 Tage
Lean Management // Lean Six Sigma		
NEU Lean Manager	26.10. bis 10.11.2016	4 Tage
Lean Six Sigma Green Belt	7.9. bis 5.10.2016	6 Tage
Lean Six Sigma Black Belt	16.8. bis 25.10.2016	12 Tage
Qualitätsentwicklung im Gesundheitswesen		
CAS FH Qualitätsentwicklung im Gesundheitswesen	31.8.2016	10 Mt
NEU Qualitäts- und Prozessmanager Gesundheitswesen	31.8.2016 bis 20.3.2017	18 Tage
Qualitätsmanagement in der Medizintechnik		
Qualitätsmanager Medizintechnik	22.8. bis 7.12.2016	15 Tage
Managementsysteme in der Medizintechnik	22.8. bis 3.10.2016	7 Tage
Regulatory Affairs	26.10. bis 7.12.2016	8 Tage
NEU Externer Auditor Medizinprodukte	26.10. bis 16.11.2016	3 Tage
Seminare		
Qualitäts- // Prozessmanagement		
Basiswissen Qualitätsmanagement	31.8. und 1.9.2016	2 Tage
Strategie und Prozessmanagement	29. und 30.8.2016	2 Tage
Prozessausrichtung und -gestaltung	12. und 13.9.2016	2 Tage
Prozessverbesserung – Methoden zur Leistungssteigerung	20. und 21.10.2016	2 Tage
Messung, Kennzahlen, Steuerung	6.10.2016	1 Tag
Einführung in das Beschwerdemanagement	19.8.2016	1 Tag
NEU Schulungskonzepte im Qualitätsmanagement	7.10.2016	1 Tag
Qualitätsmanager als Coach	14.9. bis 21.11.2016	4 Tage
QM in der Automobilindustrie – Einführung in ISO/TS 16949	4. und 5.10.2016	2 Tage

Seminare	Nächste Termine	Dauer
Qualitäts- // Prozessmanagement		
Revision ISO 9001:2015 – Das QM-System optimieren	16.9.2016	1 Tag
NEU Prozessoptimierung mit statistischen Auswerteverfahren	17.11. bis 2.12.2016	4 Tage
NEU Akkreditierung von Unternehmen	12. und 13.10.2016	2 Tage
Audits		
Erfahrungsworkshop – Masterklasse	18.10.2016	1 Tag
Erfahrungsworkshop für interne Auditoren	10.5.2017	1 Tag
Interner Auditor	24. bis 26.8.2016	3 Tage
Lieferantenaudit	6.10. bis 10.11.2016	3 Tage
Interner Umweltauditor	14. und 15.9.2016	2 Tage
Qualitätssicherung		
Grundlagen der Qualitätsprüfung	23.8.2016	1 Tag
Prüfmittelqualifikation	16. und 17.8.2016	2 Tage
Statistik Grundlagen	5. und 6.9.2016	2 Tage
Statistische Prozesslenkung	28. und 29.9.2016	2 Tage
Statistische Prüfmethode	19. und 20.9.2016	2 Tage
Stichprobenprüfung nach AQL	29. und 30.8.2016	2 Tage
Qualitätsentwicklung bei Lieferanten		
Lieferantenaudit	6.10. bis 10.11.2016	3 Tage
Lieferantenauswahl und QSV	22. und 23.9.2016	2 Tage
Bedarfsanalyse zur Lieferantenentwicklung	7.9.2016	1 Tag
Partnerschaftliche Lieferantenentwicklung	7. und 8.12.2016	2 Tage
Reklamationsmanagement in der Beschaffung	22. und 23.11.2016	2 Tage
Qualitätsmanagement in der Medizintechnik		
Abweichungen und Verbesserungen	19.9.2016	1 Tag
Design Control	5.9.2016	1 Tag
Dokumentation und Rückverfolgbarkeit	20.9.2016	1 Tag
Voraussetzungen für das Inverkehrbringen von Medizinprodukten	10. und 11.11.2016	2 Tage
Herstellung Medizinprodukte	23. und 24.11.2016	2 Tage
Lieferantenmanagement und Lieferantenaudit	6.9.2016	1 Tag
Marktüberwachung Medizinprodukte	6. und 7.12.2016	2 Tage
Qualifizierung und Validierung	3.10.2016	1 Tag
Qualitätsmanagement für Medizinprodukte nach ISO 13485	22.8.2016	1 Tag
Regulatorische Grundlagen	26. und 27.10.2016	2 Tage
Risikomanagement für Medizinprodukte	23.8.2016	1 Tag
NEU Pharma & Medtech: Compliance in der Beschaffung	7. und 8.9.2016	2 Tage
NEU Revision ISO 13485:2016	29.9.2016	1 Tag
Risikomanagement // Sicherheit		
Einführung ISO 27001/27002	25.10.2016	1 Tag
Vertiefung ISO 27001/27002	17. und 18.10.2016	2 Tage
NEU ISO 45001:2016 – Managementsystem für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	3. und 4.11.2016	2 Tage
NEU ISO 45001:2016 – Revision der OHSAS 18001	20.10.2016	1 Tag
Umweltmanagement		
Umweltmanagement: Systemaufbau	23. bis 30.11.2016	4 Tage
Umweltmanagement: Vertiefung	29. und 30.8.2016	2 Tage
Umweltgrundlagen: Umweltauswirkungen des Unternehmens	13. bis 15.12.2016	3 Tage
Revision ISO 14001:2015 – Das UM-System optimieren	3.11.2016	1 Tag
Interner Umweltauditor	14. und 15.9.2016	2 Tage
Qualitätsentwicklung im Gesundheitswesen		
NEU Qualitätsmanager als Coach in Gesundheitsorganisationen	19.1. bis 20.2.2017	3 Tage
Patientensicherheit	18. und 19.10.2016	2 Tage
Medizincontrolling und Kennzahlen	14. und 15.11.2016	2 Tage
Events		
NEU Praxisforum Q4 Health	5.10.2016	0,5 Tag
QM Insider Forum	7.11.2016	0,5 Tag

>> Die Lehrgänge/Seminare werden auch bedarfsorientiert als InHouse-Veranstaltungen durchgeführt.

Interface für FDCA-Oxidationsrouten

AVA-CO₂ Schweiz AG entwickelt seinen bestehenden und patentierten wasserbasierten 5-HMF (5-Hydroxymethylfurfural) Prozess weiter. Das neu entwickelte Interface erlaubt die Verwendung unterschiedlicher Lösemittel, welche auf die Bedürfnisse verschiedener Oxidationsprozesse zur Herstellung von FDCA (Furandicarbonsäure) im industriellen Massstab zugeschnitten sind. Dies ermöglicht die flexible Umsetzung industrieller 5-HMF- und FDCA-Produktionsanlagen und ebnet den Weg zum zukünftigen Einsatz von PEF (Polyethylene Furanoat) in kompetitiven Applikationsmärkten wie Flaschen oder Folien für Lebensmittelverpackungen. PEF wird auf Basis von FDCA, einem Folgeprodukt von 5-HMF, hergestellt und wird in Zukunft aufgrund der verbesserten Produkteigenschaften, wie zum Beispiel besserer Gasbarrieren, höherem Modulus oder des tieferen Schmelzpunktes sowie seiner Nachhaltigkeit, erdölbasiertes PET (Polyethylenterephthalat) ersetzen. PEF-basierte Produkte eignen sich unter anderem auch für den Einsatz in den Bereichen Kosmetik, Körperpflege, Reinigungsmittel oder Medizinaltechnik.



PEF wird hergestellt auf Basis von Furandicarbonsäure (FDCA), einem Folgeprodukt von 5-HMF.

Foto: Copyright AVA-CO₂ Schweiz

Infos: www.ava-co2.com

Automatisierte Qualitätskontrolle für den 3D-Druck

Im Rahmen eines dreijährigen Forschungsprojektes hat die NanoFocus AG gemeinsam mit Experten für additive Fertigung der Universität Duisburg-Essen ein vollständig automatisiertes Verfahren zur Oberflächenkontrolle von Bauteilen aus dem 3D-Druck entwickelt. Das neuartige Verfahren ist in der Lage, computergenerierte Daten des Bauteils kritische Oberflächensegmente zu bestimmen. Messtechnisches Herzstück des Verfahrens ist ein neuer kompakter Messkopf der NanoFocus AG, der sowohl metallische als auch nichtmetallische Werkstoffe zuverlässig messen kann. Der besondere Nutzen für den Anwender liegt in der einfachen Erstellung von Prüfprozessen schon während der Designphase. Mit dem neuen Verfahren können Anwender des 3D-Drucks flexibel und kostenoptimal auf zunehmende Anforderungen hinsichtlich der Dokumentation der Oberflächenqualität reagieren und bei Bedarf den 3D-Druckprozess und die Nachbearbeitung optimieren.



Ein robotergeführter Messkopf prüft kritische Oberflächensegmente von Bauteilen aus 3D-Druck.

Infos: www.nanofocus.de

Threat Detection and Response-Lösung HawkEye G

WatchGuard Technologies hat sein Security-Portfolio um die Threat Detection and Response-Lösung HawkEye G von der Hexis Cyber Solutions ergänzt. Unternehmen gleich welcher Grösse sehen sich mit einer zunehmenden Gefahr von immer ausgefeilteren Zero-Day-Attacks konfrontiert. Häufig fehlen ihnen jedoch die Möglichkeiten, diese rechtzeitig zu erkennen und schnell darauf zu

reagieren. Die HawkEye G-Plattform von Hexis ermöglicht die Visualisierung dieser Bedrohungen und erlaubt mit automatisierten Tools eine schnelle Eindämmung der Auswirkungen.

Infos: www.watchguard.de

Marketplace

Qualitätsberatung

QS Engineering AG
Gesellschaft für Qualitätssicherung

Management-Systeme gemäss ISO- und EU-Richtlinien, Arbeitssicherheit, Qualifizierung/Validierung, Betriebsanleitungen, Konformitätsbewertung für Maschinen, Medizinprodukte, Exgeschützte Systeme

www.qs-engineering.ch
T +41 61 722 04 00 • info@qs-engineering.ch

Qualitätsmanagement

IMS PREMIUM®
Qualitätsmanagement als Softwarelösung.

IMS Integrierte Managementsysteme
Root / Dübendorf (CH) · Frankfurt (DE) · Linz (AT)
www.ims-ag.com

Beratungsunternehmen

BRUNO SCHULER
UNTERNEHMENSBERATUNG

Es ist Zeit die neuen Herausforderungen anzugehen!

Gestaltung, Updates und Reengineering von Management-Systemen (QM,UM,SM, CSR)

Bruno Schuler Tel. +41 79 430 10 22
www.bsu-stein-am-rhein.ch

Aus-/Weiterbildung

Management-Kompetenz per Fernlehre: www.cqa.de
Lesen, lernen → PM + QM
Tools anwenden lernen
Führungskompetenz ausbauen

CQA Corporate Quality Akademie
info@cqa.de
www.cqa.de
029161 908951

ZFU, QUACERT logos and QR code.

Zertifizierungen

QS Zertifizierungsstelle für:
• Managementsysteme
• Medizinprodukte
• Geräte in explosionsgefährdeten Bereichen

www.quality-service.ch
QS ZÜRICH AG
T +41 44 350 46 65
qs-zuerich@quality-service.ch

IOZ Informations Organisations Zentrum

Managementsysteme mit Microsoft SharePoint

St. Georg-Strasse 2a, CH-6210 Sursee
+41 41 925 84 00 • www.ioz.ch

MQ Management und Qualität

Anzeigen
Kömedia AG, 9001 St.Gallen
info@koemedia.ch, www.koemedia.ch

Abonnenten-Service
galledia verlag ag, 9442 Berneck
abo.mq@galledia.ch, www.galledia.ch

Fernstudien QM
Ausbildung zum QB, QM + QA TÜV. Beginn jederzeit!

FERNSCHULE WEBER
Tel. 0 44 87 / 263 - Abt: 870
www.fernschule-weber.de

Risikomanagement

Herausforderung auch für Profis

Von Ralf Mock und Christian Zipper

«Risiken» kennt jeder: Wir sprechen davon, bilden uns eine Meinung, wägen sie ab und richten unser Handeln darauf ein. Der Risikobegriff in den Ingenieurwissenschaften baut jedoch auf einem festen begrifflichen und methodischen Fundament auf, das in vielen Standards und Gesetzen definiert ist.

Ein Fundament für Methoden und Begriffe liefern z. B. die aufeinander abgestimmten ISO-Standards ISO-Guide 73, ISO 31000 und ISO 31010 zum Thema Risikomanagement. Eine einfache Schlussfolgerung ist, dass ein kompetenter Umgang mit Risiken die Kenntnis dieser Standards und der zugehörigen Methoden des Risiko-Assessments erfordert (Abb. 1). Der Umgang mit Risiken erfordert dann einen übergeordneten betrieblichen, abgestimmten Risikomanagementprozess.

Risikomanagement in Unternehmen

Schweizer Unternehmen betreiben zwar mit ihrem Risikomanagement einen erheblichen Aufwand, stehen aber grossen Herausforderungen gegenüber. Als Dozenten in den Kursen des

Ralf Mock und Christian Zipper sind Dozenten an der ZHAW School of Engineering.

MAS Integriertes Risikomanagement begleiten die Autoren Projektarbeiten, die die Kursteilnehmenden in ihren Organisationen durchführen. Dabei zeigen sich typischerweise drei Herausforderungen:

- **Methodenkompetenz:** Begriffe wie Gefahr und Risiko werden eher umgangssprachlich verwendet. So entstehen erhebliche Kommunikationsprobleme und unklare Ziel- und Aufgabenformulierungen. Die Kenntnisse über die Vielfalt verfügbarer Methoden des Risiko-Assessments sind oft auf einzelne, einfache und branchenübliche Verfahren begrenzt, die zudem nicht immer optimal oder korrekt eingesetzt werden. Ein Beispiel hierfür ist die FMEA (Failure Mode and Effects Analysis). Hier bleibt oft aus Unkenntnis ein grosses Analyse- und Auswertungspotenzial ungenutzt.
- **Silo-Denken:** Kommunikations- und Handlungspfade

– **Komplexität:** Selbst komplizierteste Produkte, Prozesse, Geräte und Anlagen werden zu meist mithilfe tabellengestützter Methoden wie der FMEA untersucht. Die gilt selbst für die zunehmend stark vernetzten und automatisierten Systeme (Industrie 4.0, Smart Manufacturing), die zudem in einem sozio-technischen Kontext untersucht werden sollen, z.B. über eine Resilienz-Analyse. Damit werden neue Gefahren und Schwachstellen übersehen, z.B. «fehlgeleitete» Steuersysteme (Industrial Control System, ICS) an der Schnittstelle zwischen Geräten und Produktions-Überwachung (Supervisory Control and Data Acquisition, SCADA). Geeignete Analysemethoden sind zu finden und sollten in ihren Stärken und Schwächen bekannt sein.

zwischen Risiko-, Qualitätsmanagement, Business Continuity Management, IT-Sicherheit, Compliance usw. sind kaum entwickelt. Für das Management einer Organisation wird es dadurch schwer, ein umfassendes und konsistentes Bild der Risikolandschaft zu erhalten, was die Entscheidungsfindung erschwert. Eine Organisationskultur des integrierten Risikomanagements kann hier Querverbindungen schaffen.

Der integrierte Managementansatz

Der weltweit bekannte Standard ISO 9001:2015 «Quality Management Systems – Requirements»

Abb. 1 Risikomanagementprozess nach ISO 31000: 2009

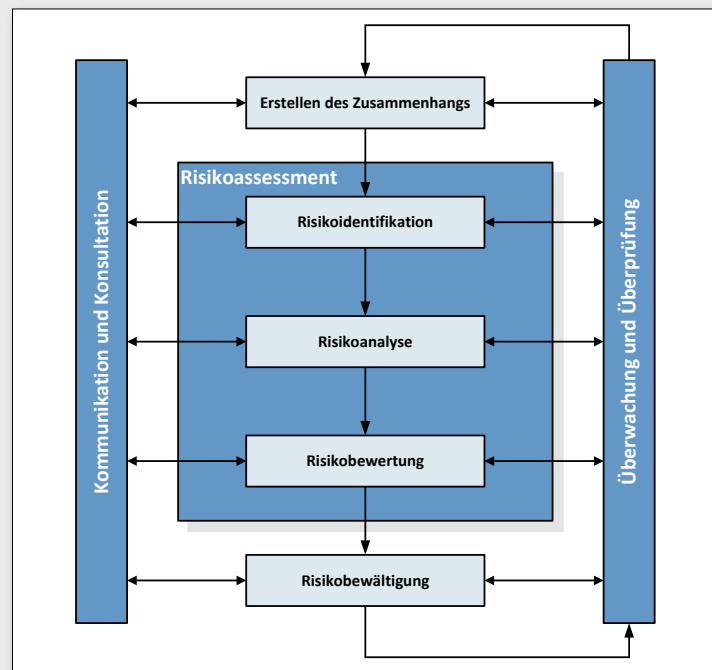
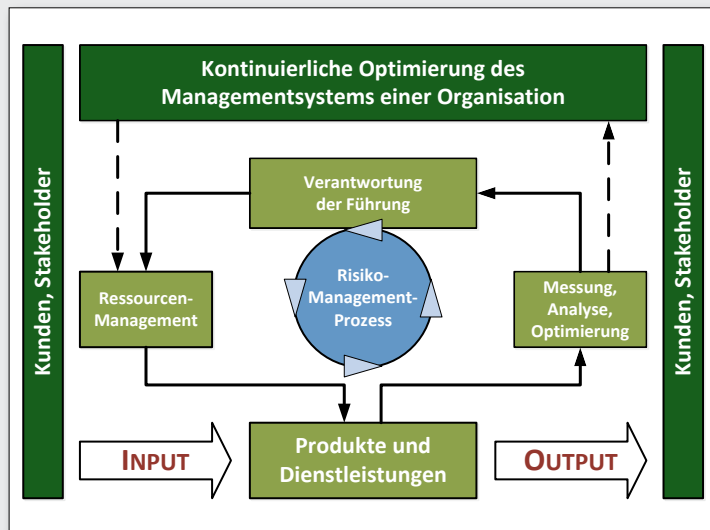


Abb. 2 Prozessmodell eines risikobasierten Ansatzes nach ISO 9001: 2015



empfiehlt einen risikobasierten Ansatz (Risk Based Approach). Dieser integrale Ansatz verbindet die Prozesse einer Organisation, z.B. das Compliance-, Qualitäts- und Informationssicherheits-Management, zu einem in sich geschlossenen und abgestimmten,

proaktiven Prozess des Risikomanagements (Abb. 2).

Weiterbildung CAS Risikoanalytik und Risiko-Assessment

Die ZHAW School of Engineering umfasst mit ihrem Weiter-

bildungsangebot im Rahmen des MAS Integriertes Risikomanagement und den darin enthaltenen CAS den gesamten Prozess des Risikomanagements nach ISO 31000. Das CAS Risikoanalytik und Risiko-Assessment deckt dabei den zentralen Bereich des Risikomanagements ab: Welche Risiken gibt es? Wie können diese Risiken passend zur Organisation dargestellt oder berechnet werden? Und schliesslich: Wie lässt sich entscheiden, ob die ermittelten Risiken akzeptabel sind oder nicht? Die Dozierenden sind ausgewiesene Experten zu Methoden des Risiko-Assessments. Theorie und praxisnahe Übungen wechseln sich ab. Die Studierenden verfassen zudem eine Projektarbeit, in der sie zusammen mit einem Coach nach Lösungen für die im CAS Risikoanalytik und Risiko-Assessment erkannten Herausforderungen im Risiko-Assessment in ihren Organisationen suchen. Damit vermittelt das CAS Risikoanalytik und Risiko-Assessment ein fundiertes und praxisnahes Know-how der wichtigsten Analysemethoden und fördert die Reflexion über diese Methoden. Das CAS Risikoanalytik und Risiko-Assessment richtet sich primär an Verantwortliche in den Bereichen Sicherheits-, Risiko-,

Qualitäts-, Projekt-, IT- und Umweltmanagement, leitende Entwicklungs- und Prozessingenieure/innen, Vertreter/innen im Umfeld Consulting und Control-

Die Kenntnisse über die Vielfalt verfügbarer Methoden des Risiko-Assessments sind oft auf einzelne Verfahren begrenzt.

ling und Expertinnen und Experten in den Bereichen Risikoanalytik in Unternehmen, Versicherungen, Verwaltung und Schutzorganisationen.

Die nächste Durchführung des CAS Risikoanalytik und Risiko-Assessment startet am 20. September 2016. Weitere Informationen finden Sie unter www.zhaw.ch/engineering/weiterbildung

Qualitätsmanagement an der ZHAW

Sämtliche Hochschulen sind verpflichtet, Rechenschaft über die Qualität ihres Handelns gegenüber ihren Trägern, den Studierenden, der Öffentlichkeit und ihren Partnern abzulegen. Die Qualitätsstrategie der ZHAW erörtert das Modell der Qualitätssicherung und -entwicklung an der ZHAW, definiert die von der Hochschulstrategie, von den Standards des Hochschulförder- und Koordinationsgesetzes (HFKG), den Standards des europäischen Hochschulbildungsraums sowie dem Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich abgeleiteten Qualitätsansprüche und differenziert die Qualitätsansprüche in Qualitätskriterien. Zudem legt die Qualitätsstrategie der ZHAW fest, mithilfe von welchen internen und externen Instrumenten die definierten Qualitätsansprüche erreicht und gesichert werden sollen.

Die ZHAW hat verbindliche Zielsetzungen und Rahmenbedingungen für die Evaluation ihrer Studien- und Weiterbildungsangebote definiert. So werden in den Weiterbildungsangeboten der ZHAW School of Engineering nach jedem abgeschlossenen Modul und am Ende eines Studiengangs Evaluationen durchgeführt. Diese Unterrichts- bzw. Studiengangsevaluationen sollen den Dozierenden sowie der Studienleitung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses Hinweise zur Lehre und des studentischen Lernens geben. Dozierende und Studierende sind gemeinsam für die Lernwirksamkeit des Unterrichts verantwortlich. So ist es im Interesse beider Seiten, eine optimale Lehr- und Lernumgebung zu schaffen. Die Unterrichts- und Angebots-evaluationen stellen – nebst weiteren Instrumenten – zentrale Elemente zur Qualitätssicherung und -entwicklung dar.

Anzeige

Wir bringen Ihre Daten zum Sprechen.

iqs CONSULTING GMBH
 innovative quality software

Rüchligweg 101
 CH-4125 Riehen
 Tel. +41(0)61 643 26 43
 Fax +41(0)61 643 26 44
 info@iqs-consulting.ch
 www.iqs-consulting.ch

Realwirtschaftliche Herausforderungen

Schweiz und globale Risiken

Von Michael Merz

In vielen Wachstumsmärkten, offenbar auch in England, steigen die Risiken zur sinkenden Zahlungsmoral. 2016 wurden mehr Insolvenzen bei Exportbetrieben sowie strategische Auslagerungen ins nahe Ausland verzeichnet. Welche Absicherungsbedürfnisse sind nun für in der Schweiz tätige Unternehmen gegeben?

Politische Blindflüge zwischen Paris und Moskau, die instabile Wirtschaft in Asien, Krisen in Schwellenländern wie Brasilien oder Chile, ein urplötzlicher Brexit: Durch die volatile Wirtschaftslage und die zunehmende Zahl der Insolvenzen steigt beispielsweise das Risiko, dass Unternehmen auf ihren Rechnungen sitzen bleiben. Eigentlich schützt davor eine Kreditversicherung.

Zweifellos, der offizielle Brexit, der seit dem 23. Juni 2016 die Europäische Union durchzuckt, ist nach wie vor eine neblige Reise ins Ungewisse, was die zukünftige Konjunktur und Entwicklung der Weltmärkte angeht. Auch ohne den politischen Sonderstatus des Commonwealth kommt es wieder und wieder zu Absenkungen des britischen Pfunds und des Euro.

Studien von Kreditexperten unterstreichen: Erstmals seit sieben Jahren steigen die weltweiten Insolvenzen wieder an. Das betrifft nicht nur Schwellenländer wie Brasilien oder Taiwan, sondern auch die wichtigsten Handelspartner der Schweizer Exportunternehmen. Der Kreditversicherer Euler Hermes notierte 2015 in den USA drei Prozent mehr Unternehmenspleiten, in China sogar ein Plus von zwanzig Prozent, in Britannien ein Prozent.

Wie ist nun die Situation für Schweizer KMU?

Inzwischen ist das Risiko für Währungsverluste so hoch, dass Versicherer ihre Limite kürzen. Während man in anderen Ländern längst mit unkündbaren Limiten

darauf reagiert hat, ist diese Art der Absicherung bei den etablierten Kreditversicherern in der Schweiz und in Deutschland noch keine Alternative.

Strukturprobleme

Nicht nur der der Brexit fordert seinen Tribut. Es kursieren Kurseinbrüche weltweit. Euler Hermes unterstreicht im Export-Risiko-Monitor von 2016, dass rasante Kursänderungen «auch Unternehmen treffen, um deren Bonität es eigentlich gut bestellt ist.» So werden etwa durch die sinkenden Ölpreise oder die Stahlüberproduktion in China ganze Branchen unterwandert – und damit automatisch auch der einzelne Stahlhändler oder das einzelne Energieunternehmen schlechter bewertet.

Gleichwohl könnte die Schweiz wirtschaftlich nicht so stark wie Deutschland tangiert werden in naher Zukunft. Schweizer Sektoren, die es aus regulatorischen Gründen am schwierigsten haben werden in den nächsten Zeiten: Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie, einheimische Agrokultur, Lebensmittel und Chemie.

So kommt es nicht von ungefähr, dass bereits im vergangenen Jahr Jobs abgebaut wurden: Tausende



Kurzfristig wird der Brexit die bereits angeschlagene Schweizer Exportwirtschaft einengen.

Jobs wurden in der Schweiz gestrichen oder durch Kurzarbeit betroffen. Unternehmen aus der Industrie hat es besonders gebeutelt. Nach der Aufgabe des Mindestkurses durch die Schweizerische Nationalbank Anfang 2015 kamen exportorientierte Betriebe durch den stärkeren Franken unter Druck.

Das heisst jedoch auch für einen Versicherer: Die Versicherungslimiten senken oder fixieren.

Turbulent für Exportunternehmen war es also schon vor dem Brexit. Die Produktion in der Schweiz wurde in den letzten Jahren durch neue Technologieanforderungen und Energiegesetze durchkreuzt. Beispielsweise musste der Schindler-Konzern 120 Stellen am Hauptsitz in Ebikon, Luzern, streichen, weil die Produktion von Aufzugskomponenten, die Ausrüstung und Wartung der Fahrstühle neue Dimensionen erreicht.

Nicht nur viele kleine Technologie- und Forschungsbetriebe müssen ihre Geschäftsmodelle neu definieren, ganze Abteilungen streichen oder in billigere Produktionsländer verschieben. Wie grössere

Agenturen berichten, stehen nun vermehrt auch erfolgreiche Sektoren Kursrisiken gegenüber.

Alternative zu Versicherungen?

Der Neuenburger Luxusuhrwerk-Hersteller Vaucher Manufacture Fleurier (VMF) baut über einen Drittel seiner Jobs ab. Der Konzern sieht die Massenentlassung als einzige Möglichkeit, um seine Zukunft längerfristig zu sichern. Sogar Luxusgüterkonzerne wie Richemont brillieren nicht mehr so sehr. Der Schweizer Konzern möchte in diesem Jahr bis zu 350 Stellen in der Romandie streichen. Der Grosskonzern begründet diesen Abbau mit dem starken Franken sowie der Flaute im europäischen Tourismus.

Solche Beispiele müssten deutliche Signale sein, die Risikobewertung anzupassen. Denn mit potentiellen Unternehmensschliessungen steigt auch die Menge der unbezahlten Rechnungen. «Bei den momentan turbulenten Märkten sieht Euler Hermes eine Reihe von nötigen Massnahmen, um die Rentabilität zu schützen», heisst es im ersten Quartalsbericht des Kreditversicherers.

Euler Hermes steht damit nicht alleine da: Die Gesellschaft für Li-

quidität, GFL, hat in den letzten Monaten festgestellt, dass auch andere Versicherer wie Atradius oder Coface immer mehr ihre Limiten senken oder Absicherungen von vornherein ablehnen.

«Der Kreditversicherer erfüllt damit eine Frühwarnfunktion», sagt GFL-Geschäftsführer Marcus Sarafin. «Der Kunde merkt, dass das Geschäftsrisiko gestiegen ist und kann darauf reagieren.» Gerechert sei das System allerdings nicht: «Der Kunde hat in guten Zeiten stets bezahlt, doch sobald die Lage schwierig wird, steht er im Regen.»

Allein nicht kündbare Deckungen könnten eine Lösung bieten, die, wie der Name schon andeutet, von Versichererseite her (über eine fixe Dauer, in der Regel zwölf Monate) geregelt wird. Somit müsste der versicherte Unternehmer gut für die kommenden Monate Volumen und Risiko bewältigen können. Diverse Versi-

cherer im Ausland bieten solche Lösungen bereits an, bei den langjährig etablierten Anbietern in Deutschland und der Schweiz ist diese Art der Limite jedoch nicht so beliebt. Vielleicht auch deswegen: Ein entsprechendes Volumen – Limitgrösse ab etwa fünf Millionen US-Dollar aufwärts – ist dabei Voraussetzung.

Wie könnten sich kleine- und mittelständische Schweizer Betriebe trotzdem gegen die nebulöse, europaweite Wirtschaftslage nach dem Brexit für kommende Monate absichern? Es gibt zurzeit weder einen umfassenden Schutz noch eine Lösung. Regionale Betriebe könnten vielleicht ihre administrativen Kosten noch besser kontrollieren. Es empfiehlt sich, in überschaubare Länder und Geschäftsbereiche zu investieren. ■

*www.eulerhermes.com
hwww.gfl-broker.de*

Was bedeutet der Brexit für den Franken und die SNB?

Der Franken hält sich einigermaßen stabil. Natürlich profitiert er als sicherer Hafen gegenüber Euro und Pfund. Die Schweizerische Notenbank (SNB) dürfte aber bestrebt sein, eine zu starke Aufwertung zu vermeiden, indem sie am Devisenmarkt interveniert. Zusätzliche Massnahmen wie die weitere Senkung der Negativzinsen oder der Freigrenze der Banken dürften nächstens diskutiert werden.

Anzeige



Pascal Strässle
Planung
Printproduktion

Corinne Sager
Digital Solutions

Unsere 260 Mitarbeitenden überzeugen mit Spitzenleistungen. Sie garantieren einen exzellenten Service bei der Realisierung von Fachzeitschriften und Printprodukten sowie in der Umsetzung von Web- und Videoprojekten.

www.galledia.ch

galledia
Wir machen Medien

Internes Kontrollsystem im Gesundheitswesen

Koordinierter führen

Von Michael Merz

Wie wichtig die systematische Kontrolle im Spitalbetrieb ist, zeigt sich erst bei einer Informationsspanne, die innere oder äussere Unternehmensbereiche stören könnte. Deshalb bieten moderne Kontrollsysteme nicht nur Sicherheit, sondern auch Analyse und Transparenz – sprich weitreichende Effizienz.

Meistens werden wichtige Kontrollen unterschätzt, bis aufgrund Einsparungen der eine oder andere Betriebsprozess nicht richtig durchgeführt werden kann. Bei Diskussionen über das Gesundheitswesen heisst es, der zunehmende Kostendruck führe zu Rationalisierung und qualitativen Abstrichen. Kritiker nennen es «überbeuerte Gesundheitsindustrie». Gleichwohl sind Gesundheitsbetriebe in Bereichen gefordert, die nie alleine Regulierungen und medizinischen Leistungen zugeschrieben werden können.

Grundproblem: Datenfluss

Ein symptomatisches Beispiel, welche Konsequenzen eine minimale Informationsverzögerung im Spitalbetrieb haben könnte:

«Wir haben sehr heterogene Systeme. Auf der einen Seite existiert Papier, auf der anderen Seite nutzt man PCs und portable Geräte. Dies kann zu Situationen führen, in denen nicht immer exakt klar ist, welche Infor-

mation ad hoc genutzt werden sollte. Diese Wissensfragmentierung könnte zu Fehlinformationen, vielleicht zu Verzögerungen bei Dienstleistungen führen», meint Dr. med. Stefan Hunziker, Information Chief Officer am Luzerner Kantonsspital.

Möglicherweise ist dieses Beispiel einer Informationsblockade ein Sicherheitsrelevantes Unterthema. Der Druck, den Patienten nach einer kleinen Panne öffentlich «ausfechten» könnten, dürfte jedoch für ein regionales Spital, welches heute mehr als zuvor im Konkurrenzkampf um Patienten steht, zu weiteren Problemen führen. Image- und Rufschädigung (immaterielle Schäden) sind meistens nur langsam durch kostenintensive Marketing- und Qualitätsmassnahmen wieder auszugleichen.

Es stellt sich letztendlich die Frage, ob die Geschäftsführung das Notwendige getan hat, so dass sie nicht dem Vorwurf des Organisationsverschuldens unterliegt.

Wirksames Management

Risikomanagement im Krankenhaus erfordert mehr als eine Versicherung. Es reicht nicht aus, dass Geschäftsführung und Aufsichtsgremien eine entsprechende «D&O-Versicherung» (Directors- and Officers-Versicherung, auch Organ- oder Managerhaftpflichtversicherung) abschliessen und sich der Verantwortung für die internen Abläufe im Unternehmen entziehen.

Wirksames Risikomanagement funktioniert nur durch Koordination der finanziellen, administrativen und operativen Geschäftsabläufe.

Der Vollständigkeit halber müssten folgende Punkte respektive Kriterien gesteuert und sichergestellt werden:

- Nachvollzieh-/Prüfbarkeit
- Systematische Dokumentation
- Interne und externe Transparenz
- Zeitliche Korrektheit
- Vollständigkeit
- Sachliche und formelle Richtigkeit

Um sich möglichst erfolgreich am Markt zu behaupten, sollte das Gesundheitsunternehmen eine durchgehende Sicherheit über eingerichtete Sektoren und Funktionsträger herstellen. Nur mittels eines koordinierten Zusammenspiels der Abteilungen – Entgeltbereich, Leistungsbereich, Personalbereich, Einkauf, Steuern und

Recht in Verbindung mit Finanzen und Controlling, IT und letztendlich dem Risikomanagement – können die Kontrollen wirksam ausgeübt werden.

Auszuwertende Bereiche

Folgende Bereiche des Gesundheitsunternehmens werden auf ihre internen Kontrollen hin untersucht und ausgewertet:

Im Spitalbetrieb ist besonders auch der «Teilprozess» Systemwartung nicht zu vernachlässigen.

- Corporate Governance
- Interne Revision (IR)/ Risikomanagement (RM)
- Steuern und Recht
- IT
- Finanzen und Controlling
- Personalbereich (HRM)
- Medikamenten- und Lager-einkauf
- Leistungsbereich

Ein weiteres Beispiel im Kontext Informationsmanagement:

Spezialisten haben oft einen tiefen fragmentierten Wissensstand. Dabei könnte man von einer suboptimalen, nicht ausreichenden Kausalkette sprechen. Es braucht deshalb Organisationsmassnahmen, um die Kausalkette respektive Prozesse zu optimieren. Ein Beispiel: Oft arbeiten die Anästhesisten in einer, die Chirurgen in einer anderen Einheit.

Bei sogenannten Senkungen, bei Prozessübergängen, siehe auch Schichtwechseln, zwischen einzelnen Teams müssten die Aufgabenschritte untereinander definiert worden sein, um Missverständnisse bei Aufgabenwechseln zu vermeiden. So eine Analyse und konkrete Prozessauftei-

lung zwecks einer Interprofessionalität sollte deshalb so aufgliedert werden:

1. Übergeordnete Strategie oder Policy definieren
2. Involvierte Systeme und (Wertschöpfungs- oder) Kausalketten evaluieren
3. Einwandfreie IT-Kommunikation sicherstellen
4. Einzelne Prozesse oder Teilaufgaben kennzeichnen und aufteilen

Im Spitalbetrieb ist besonders auch der «Teilprozess» Systemwartung nicht zu vernachlässigen. Von Bedeutung ist ebenso, dass festgelegte Prozesspunkte nicht durch Mitarbeitende ständig neu besprochen werden müssen. Weiter stellen Bereichsverantwortliche in situ und physisch sicher, dass Geräte oder Daten nicht manipuliert oder missbräuchlich verwendet werden können.

Vollständiges IKS

Selbstverständlich wird dem Bedürfnis nach schneller Information und permanenter Kontrolle nur ein modernes Kontrollsystem (IKS) gerecht. So ein IKS unterstützt den Spitalbetrieb nicht nur in der eigentlichen Kontrolle der

Teilprozesse, sondern auch in der Analyse und Auswertung. Zum Beispiel unterscheidet ein IKS nach dem COSO-Standard (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) zwischen Wichtigkeit und Dringlichkeit eines Prozesses.

Je nach Dringlichkeit des notwendigen Handlungsbedarfs präsentieren sich zum Beispiel Arbeitsprozeduren in farblich abgesetzten Tabelleneinheiten sowohl in der IKS-Gesamtübersicht wie auch nur in einem Kontrollmo-

In einer Klinik sollten Informationen oder Anweisungen stets ersichtlich sein.



du, welcher beispielsweise über einen Web-Zugang eingesehen werden könnte.

Bereichsleitern helfen Erhebungen über Qualität und Zuverlässigkeit in einer weiteren Übersicht. Vorher müssten Verantwortliche jedoch IKS-Ziele durch Ordnungsmässigkeiten wie folgende priorisieren:

- Einhaltung von Gesetzen, Bestimmungen und Verträgen (Compliance)
- Zuverlässigkeit und Vollständigkeit von Informationen (Ordnungsmässigkeit)
- Sicherung des Betriebsvermögens, siehe materielle Werte, Know-how, HR
- Levels der Effektivität und Effizienz festlegen

Die Qualität der Internen Kontrollsysteme basiert auf folgenden, miteinander vernetzten Faktoren und wird (z.B. im Rahmen von Revisionen) folgendermassen geprüft:

- Internes Umfeld
- Risikoanalyse
- Steuerungs- und Kontrollmassnahmen
- Information und Kommunikation
- System-Überwachung (IKS-Monitoring)

Um die beste Kontrolle und Effizienz zu erreichen, sollten neben der Auswertung von IKS-Ergebnissen stets auch Gespräche oder Briefings mit den Mitarbeitern in den Teilbereichen durchgeführt werden. – Zwei Schlüsselwörter: Erfahrungsaustausch und Praxisnähe.

Mögliche Verbesserungen

Was sollte ein Spital-IKS leisten können? «Unabhängig vom Geschäftsbereich, Auftrag, von der Tageszeit oder auch vom Gerät müssten Informationen zur Verfügung stehen», meint Dr. med. Stefan Hunziker, Chief Information Officer, Luzerner Kantonsspital. Die IT von heute müsste dieser Herausforderung entsprechen.

Ein IKS ist nicht nur ein obligatorisches Mittel für Revisoren (siehe Infobox) in einer komplexen Unternehmenssphäre zu bestehen. Es ist auch bestens geeignet, um Optimierungspotenzial in Gesundheitsunternehmen zu identifizieren und konkrete Vorschläge zur Qualitätsverbesserung aufzuzeigen. ■

Systematische Kontrolle

Per 1. Januar 2008 wurden die für ein Internes Kontrollsystem (IKS) relevanten OR-Artikel 728a, 728b sowie 663b rechtsgültig. Jede Revisionsgesellschaft hat mit der Prüfung des Rechnungsjahres zu bestätigen, dass ein IKS eingeführt wurde und dass sich das jeweilige Unternehmen bemüht, Geschäftsrisiken zu vermeiden.

Das Interne Kontrollsystem (IKS) ist ein Managementinstrument zur systematischen Sicherstellung der Zielerreichung in den Bereichen

«Prozesse», «Informationen», «Vermögensschutz» und «Compliance» (Definition u. a. gemäss Positionspapier «Der Schweizer Treuhänder»).

Das IKS umfasst alle dafür von der Geschäftsleitung planmässig angeordneten organisatorischen Methoden, Massnahmen, Regelungen und Aktivitäten. Die Überwachung des betrieblichen Geschehens zur Sicherstellung der Zielerreichung und der Beherrschung der Risiken ist eine unabdingbare, nicht delegierbare Managementaufgabe. Die Geschäfts- beziehungsweise Dienstabteilungsleitungen sind für die operative Umsetzung dieser Führungsaufgabe gegenüber den oben erwähnten Stellen verantwortlich.

Fertigungsengineering, modernste Produktion und ERP-Software

Perfektes Zusammenspiel

Text: pd

Das Familienunternehmen WALSER+CO.AG ist auf die Auftragsfertigung von Edelstahlprodukten und den Anlage- und Apparatebau hochwertiger Heiztechnikprodukte spezialisiert. Das Zusammenspiel zwischen Fertigungsengineering, Produktion, Handel, Vertrieb und Administration unterstützt seit einem Jahr das ABACUS ERP.

Rund 45000 Produktionsaufträge werden seit einem Jahr über das ABACUS ERP abgewickelt. Das System informiert tagesaktuell über den Stand der Produktionsaufträge, bietet eine permanente Übersicht über Termine und Kosten der gefertigten Teile sowie aktuelle Lagerbestände. Beim Entscheid für die neue ERP-Lösung stand der Wunsch im Vordergrund, Aufträge direkt im System zu überwachen, damit

Fehler bereits in der Arbeitsvorbereitung ausgemerzt werden können. Zudem wird die ABACUS-Software in der Ostschweiz programmiert, was für die Geschäftsleitung von Walser ein weiterer positiver Faktor war, welcher für diese Software sprach, weil «bei allfälligen Problemen die Entwickler direkt kontaktiert werden können», so erklärt Christin Walser. Nach Rücksprache mit einem Referenzkunden fiel die Wahl des Integrators auf den ABACUS-Partner bsb.info.partner AG.

Von Null auf Hundert in zwei Monaten

Der Entscheid zur Realisierung fiel im Herbst 2014. Bereits für 2015 sollten Verkaufszahlen und Umsätze zur Verfügung stehen. Bereits zu Beginn des neuen Jahres starteten der Bereich Landwirtschaft und die Finanzabteilung mit der neuen Software. Seit Mai 2015 laufen auch sämtliche ERP-Prozesse über ABACUS, sodass jeder Mitarbeitende den Stand von jedem PPS-Auftrag einsehen kann.



Christin Walser, Mitglied der Geschäftsleitung: «Die Transparenz über den Fertigungsprozess ist heute viel besser.»

Da bei Walser alle Verkäufer auch als Produktmanager fungieren und mindestens einen Schlüsselkunden betreuen, wurden die Prozessabläufe im ABACUS ERP der Ablauforganisation von Walser entsprechend angepasst. Das fängt mit dem Kundengespräch an, geht über das

Das System funktioniert trotz dem extrem hohen Umsetzungstempo tadellos.

Abholen der Anforderungen, die Kalkulation und Offertstellung, die fertigungstechnische Umsetzung der Kundenanforderungen auf den Maschinenpark inklusive den Fertigungskompetenzen, bis zur AVOR, der Produktionsüberwachung und der Nachkalkulation.

Die grösste Herausforderung

Für bsb.info.partner galt es, eine Betriebsdatenerfassung im System einzubauen für die Rückmel-



Solche Heizkessel gehören zum Produktportfolio von Walser+Co AG.

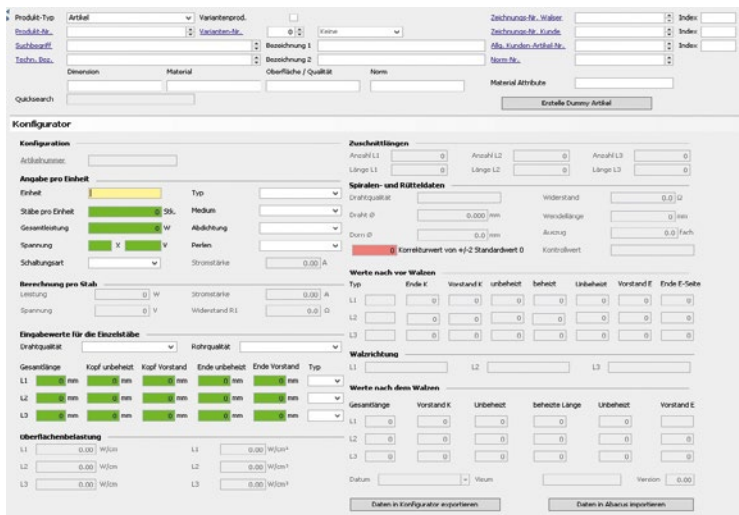
dungen der Fertigungsschritte in der Produktion. Durch die Integration der BDE-Software von ADMIA ist heute eine genauere Aufnahme der Fertigungskosten und jederzeit Klarheit über den Produktionsstand jedes einzelnen Produktionsauftrags gegeben. «Die Transparenz über den Fertigungsprozess ist heute viel besser», stellt Christin Walser zufrieden fest.

Eine grosse Herausforderung in diesem ERP-Projekt bestand darin, die Beschaffenheit von Heizstäben resp. die Auslegung von Glühdrähten mittels diverser Parameter aufgrund der Kundenanforderungen direkt im ABACUS-Produktstamm berechnen zu lassen. Dazu wurde ein Parametrisierungswerkzeug als Excel-Tabelle realisiert, in der die Konstrukteure von Walser aufgrund von Erfahrungswerten die Parameter selber optimieren können. Mittels Scrip-

ABACUS Software bei WALSER+CO.AG

PPS	32 Benutzer
Auftragsbearbeitung	36 Benutzer
CRM	20 Benutzer
Finanz-/Lohnsoftware	4 Benutzer

Implementierungspartner: bsb.info.partner AG, www.bsb-business-it.ch
Hersteller: ABACUS Research AG, www.abacus.ch



Durch das flexible Maskendesign können im Artikelstamm z.B. für die Konfiguration eines Heizstabs eine Vielzahl von Parametern abgelegt werden.

ting werden die Parameter aus dem Produktstamm automatisch an diese Excel-Tabelle übergeben,

dort entsprechend berechnet und online wieder in den Produktstamm zurück geschrieben.

Alle auftragsrelevanten Dokumente, wie etwa prüfpflichtige Schweissberichte, lassen sich in den ABACUS-Dossiers ablegen, so dass sie für jeden Auftrag ebenso zur Verfügung stehen wie mithilfe von Abareport gefertigte Auswertungen für ein Monatsreporting.

Fazit

«Das IT-Projekt hat sich auszahlt», stellt Christin Walser fest. Das System funktioniert trotz dem extrem hohen Umsetzungstempo tadellos. Die erzielte Transparenz hilft, durch Fehler entstandene Abweichungen besser zu erkennen und rascher zu korrigieren. Dies führt zu kürzeren Liefer- und Durchlaufzeiten, einer erhöhten Auskunftsbereitschaft gegenüber Kunden und zu tieferen Kosten. Und

Christin Walser weiter: «Dank der ABACUS ERP-Software wissen wir nun jederzeit, wo ein Produktionsauftrag im Herstellungsprozess steht. Mit der Einführung einer neuen, komplett integrierten Schweizer ERP-Lösung von ABACUS werden die Prozesse noch effizienter und transparenter. Die bsb.info.partner spricht zudem dieselbe Sprache wie wir und konnte mit fachlichen Kompetenz und Erfahrung überzeugen. Das Projekt ist zu unserer vollsten Zufriedenheit im vorgegebenen Kostenrahmen umgesetzt worden.»

Anzeige



Meine Weiterbildung in Wirtschaft & Management.



MAXIMALE FLEXIBILITÄT IM FERNSTUDIUM:

- Executive MBA
- MAS Business Law
- MAS Wirtschaftspsychologie
- MAS Gesundheitsförderung
- grosse Auswahl an CAS

www.ffhs.ch/wirtschaft

Zürich | Basel | Bern | Brig

FFHS – flexibel. berufsbegleitend. digital.

Neuer Weg des Qualitätsmanagements

Adaption branchenfremder Standards

Von Thomas Stockhaus

Die Erwartungen von Kunden an die Produktqualität steigen stetig. Um diesen gerecht zu werden, kann eine Adaption von Qualitätsmanagement-Standards anderer Branchen ein erfolgversprechender neuer Weg sein. Der Anbieter von Messgeräten und -systemen Qundis hat in den vergangenen Jahren einen solchen Weg eingeschlagen.

Das Erfurter Unternehmen Qundis GmbH orientiert sich in Sachen Qualitätsmanagement freiwillig an den strengen Normen und Standards der Automobilindustrie. Der Impuls dazu wurde gesetzt, als ein Grosskunde Qundis nach Automotive-Standards auditierte und neue Anforderungen für Freigabeverfahren wie bspw. Erstmusterverfahren/PPAP aufkamen.

Zur Erfüllung der neuen Anforderungen mussten Entwicklungs-, Produktions- und SCM-Prozesse überprüft und teilweise angepasst werden. In Zusammenarbeit mit mehreren Fachbereichen und unter Leitung eines internen QM-Prozessmanagers wurden die Gesamtabläufe überprüft und angepasst sowie die entsprechenden Vorgabedokumente aktualisiert.

Automobilbranche dient als Vorbild

Aus der Norm ISO/TS 16949 wurden Standards und Methoden adaptiert, die Qundis situationspezifisch anwendet. In einer Pilotphase wurden typische Automotive-Methoden zunächst bei einer neuen Produktentwicklung und Produktionsüberführung parallel zum traditionellen Vorgehen auf die Eignung für den Einsatz bei Qundis geprüft. Nicht alles konnte 1:1 übernommen werden und einige Methoden wie etwa die FMEA waren deutlich zu komplex – viele grundsätzliche Ansätze waren aber durchaus anwendbar. Die Methode und deren Ergebnisse wurden dem Projektteam vorgestellt und die tieferen Analysen, verbesserte Risikoerkennung und frühzeitigere Fehlereliminierung haben alle Beteiligten überzeugt. Dies war zwar in der Pilotphase ein grosses Stück zusätzliche Arbeit, hat sich aber inzwischen zu einem festen und geschätzten Standard im Qundis-QM entwi-

ckelt. Die Methoden und Vorgehensweisen werden situationspezifisch immer wieder angepasst und weiterentwickelt.

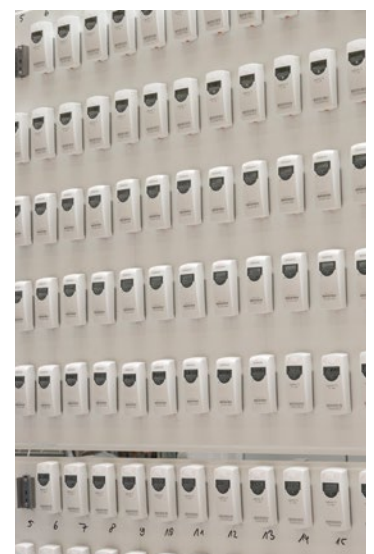
Inzwischen haben sich die adaptierten Automotive-Methoden zu einem festen Standard im Qualitätsmanagement entwickelt und schlagen sich in einer betriebsinternen Richtlinie nieder, welche bei Qundis neu entstand und grundlegende Anforderungen an Produkte und ihre Qualität enthält.

Fertigungsbegleitende Prüfungen zur Steigerung der Produktzuverlässigkeit

In der Praxis wird das Qualitätsmanagement in automatisierten Testverfahren während der gesamten Produktion für einzelne Bauteile in den verschiedenen Baugruppen umgesetzt. Insbesondere in der automatisierten Produktion wird nach jedem Schritt geprüft, um Fehler frühzeitig zu erkennen und nicht erst am Ende der Fertigung, wenn das Endprodukt entstanden ist. Über das Qundis Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (PPS) werden den Mitarbeitern an den einzelnen Stationen alle benötigten Materialien, Hilfsmittel, Arbeitsanweisungen und Prüfschritte elektronisch auf Monitoren bereitgestellt. Schon vorab wurde mithilfe von Produktionslenkungsplänen festgelegt, wel-

che Messmittel zum Einsatz kommen, welche Prüfschritte jeweils auszuführen sind und welche Toleranz- und Eingriffsgrenzen für die einzelnen Fertigungsstationen gelten. Sobald ein Gerät nicht fehlerfrei funktioniert und das Testergebnis «Fail» angezeigt wird, lässt sich die Baugruppe nicht weiter bearbeiten und wird ausgeschleust. Durch die festgelegten Eingriffsgrenzen kann frühzeitig auf Abweichungen reagiert werden. Die so erhobenen Daten werden über ein Datenbanksystem automatisch gesammelt, ausgewertet und bereitgestellt. Sie sind die Basis für die monatliche Auswertung der Qualitätslage.

Mit angepassten Produkt- und Prozess-FMEAs bewertet Qundis bereits in einer frühen Phase mögliche Schwachstellen im Produkt und im Produktionsprozess sowie deren Auftretenswahrscheinlichkeit, Entdeckungswahrscheinlichkeit und Bedeutung für den Kunden. So lassen sich schon im Vorfeld der Massenfertigung eventuelle Verbesserungen ableiten und



Heizkostenverteilerprüfstand: Alle unterschiedlichen Varianten der Geräte, vom Prototyp bis hin zu Endprodukten, werden stichprobenartig mittels Dauerlauftest überprüft.

Thomas Stockhaus ist Leiter Qualitätsmanagement bei QUNDIS GmbH, Erfurt (Deutschland).

Probleme ausschliessen. In fertigungsbegleitenden Produktaudits werden durch QM-Mitarbeiter einzelne Geräte in regelmässigen Stichproben komplett auseinandergelöst, um ihre Bauteile, die Software und Fertigungsqualität zu prüfen. Anhand vorgegebener Auditchecklisten können die Mitarbeiter erkennen, ob alle Bauteile korrekt und vollständig verarbeitet wurden und das Produkt einwandfrei funktioniert, ob es korrekt verpackt wurde und alle Begleitdokumente vollständig vorliegen.

Insellösungen sind Vergangenheit

Weitere Tools des Qualitätsmanagements, in der Phase der Produktion und Vermarktung, sind die Reklamationsdatenbank und das QM-Ticketmanagementsystem. Diese hat Qundis neu aufgesetzt und in Datenbanken vereinheitlicht. Dadurch ergibt sich eine höhere Qualität der Fehleranalyse und -bewertung. In den Datenbanken dokumentiert Qundis umfassende Untersuchungen zu Ausfallgründen und legt Abstellmassnahmen bereichsübergreifend fest. Sie bilden neben den Fertigungsauswertungen über das PPS eine weitere Basis für das monatliche Qualitätsreporting und fungieren so als Frühwarnsystem bei gehäuften Fehlern. Somit schliesst sich der Kreis der qualitätsorientierten Gesamtbetrachtung.

Ausgangspunkt hierfür war die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit verschiedenen kleinen und zumeist abteilungsweisen Insellösungen und einem fehlenden durchgängigen Prozess, wodurch die Problemlösung manchmal nicht optimal ablief. Unter Leitung des QM-Prozessmanagers wurden die Wünsche der Bereiche aufgenommen und Schwachstellen identifiziert. Über die Anforderungen der Empfänger haben sich die nötigen Vorarbeiten der vorgelagerten Abteilungen ergeben und

Fertigungsbegleitende Prüfungen im Qundis-Werk Erfurt



so konnten erste Soll-Prozesse und Anforderungen definiert werden. Anhand des Prozessentwurfes wurden weitere Verbesserungspotenziale und Lösungsmöglichkeiten diskutiert und stufenweise freigegeben und in der Organisation etabliert. Wichtig war hierbei, von Anfang an Vertreter aller Bereiche an einem Tisch zu haben und an einer gemeinsamen Lösung zu beteiligen. Hilfreich war auch, dass sich die Bereichsleiter mit engagiert haben und die Mitarbeiter aus dem Tagesgeschäft in diesen Workshops praktische Inputs liefern und diskutieren konnten. Durch die Unterstützung externer IT-Dienstleister konnten die neuen Prozesse durch geeignete Datenbanklösungen abgebildet und auch gleich geschult werden. Mithilfe der Datenbanken wurden zudem schnelle und effiziente Berichtsmöglichkeiten geschaffen, auf welche alle Bereiche jederzeit zugreifen können und so alle Mitarbeiter den gleichen und aktuellen Kenntnisstand haben. Die Abarbeitung von Reklamationen konnte so deutlich beschleunigt werden. Ebenso finden inzwischen Reklamationsauswertungen regelmässig Eingang in FMEAs, um bekannte Schwachstellen abstellen zu können.

In der Praxis bewährt – Ausbau der Anlehnung an Automotiv-QM-Standards geplant

Das neu aufgestellte und an die Standards der Automobilindustrie angelehnte Qualitätsmanagement von Qundis zeigt Wirkung.

Die Nachhaltigkeit der Produkte wurde gestärkt und die Fehlerfrüherkennung verbessert. Die Reklamationsquote hat sich in zwei Jahren halbiert und die Gewährleistungszeiten konnten ausgedehnt werden. Durch die automatisierte sowie fertigungsbegleitende Prozessüberwachung und Kennzahlenübermittlung ist zwar in der Einführungsphase Zusatzaufwand entstanden, im laufenden Betrieb ergeben sich jedoch eine höhere Effizienz, niedrigere Reklamationskosten und eine verbesserte Umweltfreundlichkeit. Es wurden Qualitätsreportings mit entsprechenden Steuerungskennzahlen im Wareneingangs-, Produktions- und Reklamationsbereich verstärkt. Durch Einbeziehen von Mitarbeitern in die Methoden der Qualitätssicherung stieg die Akzeptanz der Massnahmen in der Belegschaft. Dabei wurde deutlich, dass es zur Umsetzung von Methoden auch immer umfassende Schulungen der Mitarbeiter benötigt.

Neben positiven Erkenntnissen zeigen sich ebenso die Herausforderungen für das Qualitätsmanagement, wie etwa die schwankende Qualität von Zulieferteilen. Schwierig sind vor allem die internationale Beschaffung, ein Lieferantenwechsel und die Umsetzung der Lieferantenqualifizierung. Ein Prüfstein ist zudem die Gewährleistung einer hohen Produktzuverlässigkeit bei einem zunehmend komplexeren Produktportfolio. Diese gewährleistet Qundis zum Beispiel durch Wa-

reneingangsprüfungen, bauteilspezifische Prüfpläne, Lieferantenaudits und eine enge Zusammenarbeit mit externen Fachlaboren. Hinzu kommen weitere Herausforderungen für das Qualitätsmanagement durch immer kürzere Produktentwicklungszyklen sowie eine agile Entwicklung, um noch schneller auf Kundenwünsche reagieren zu können. Auch die zunehmende Bedeutung von Software und das komplexer werdende Produktportfolio mit all seinen Schnittstellen muss bewältigt werden.

Gerade deshalb soll die Anlehnung an die Automotive-Standards weiter ausgebaut werden. In Zukunft ist eine noch stärkere Prozessausrichtung geplant. Qualitätstests in der Prototypen-Phase sind zwar bereits implementiert, Qundis plant jedoch einen noch stärkeren Einsatz: Schon in einer frühen Prototypen-Phase, also noch deutlich vor der Nullserie, sollen sämtliche Qualifizierungstests wie etwa Dauerlauf-tests, Dichtigkeitstests, Transport- und Lagerungstests, mechanisch-dynamische-Tests und andere durchgeführt werden, um noch früher qualitative Erkenntnisse zu gewinnen. ■

Messe Arbeitssicherheit Schweiz 2016

Eine Frage der Psyche

Von Thomas Berner

Vom 22. bis 24. Juni fand in Bern die Fachmesse Arbeitssicherheit Schweiz statt. Geschäftsführer, Sicherheitsbeauftragte und alle weiteren Unternehmensentscheider, denen Sicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden wichtig sind, hatten die Gelegenheit, sich an den Ständen der über 150 Aussteller zu informieren.

Ein vielseitiges Rahmenprogramm ergänzte die Standpräsentationen an der Fachmesse für Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz: Die Keynote-Speaker Niklas Baer (Psychiatrie Baselland), Andi Zemp (Privatklinik Wyss AG, zum Thema Prävention psychischer Fehlbelastungen), Andreas Speh (DuPont

de Nemours Deutschland) und Dr. Manuela Jacob-Niedballa («Mythos Stress – Wege zur Leistungslust statt Leistungsfrust») zählten sicher zu den Highlights im Vortragsprogramm. Daneben konnten die Fachbesucher eine Höhenrettungsshow erleben, organisiert von Swiss Safety und dem SHRV (Schweizerischer Höhenarbeiter- und Rigging-Verband), und den

Sicherheitsparcours. Am Meeting-Point der Messe stand zudem der Austausch unter Kollegen im Fokus. Im Rahmen des Themenbereichs Swiss Corporate Fashion präsentierten Anbieter von Berufsbekleidung Neuheiten in puncto Materialien, Tipps zu Pflege und Wartung sowie aktuelle Design-trends.

Belastende Situationen mit Mitarbeitenden

Ein Thema zog sich wie ein roter Faden durch das Referateprogramm in den Praxisforen: Psychosoziale Risiken. Denn während für die Prävention von Unfällen am Arbeitsplatz bereits viel unternommen wird, sieht es bezüglich psychischen Erkrankungen ganz anders aus. Seit durch

Statistiken belegt ist, dass immer mehr IV-Berentungen aufgrund psychischer Krankheiten erfolgen und die Absenzen infolge psychischer Krankheiten bei den Krankenkassen immer stärker zu Buche schlagen, hat das Thema an Aufmerksamkeit gewonnen. Doch immer noch wird in den Chefetagen der Unternehmen zu wenig unternommen, wie Keynote-Speaker Niklas Baer erläuterte. Über 90 Prozent der Führungskräfte haben schon belastende Situationen mit Mitarbeitenden erlebt. Aber ungleich weniger Chefs haben sich schon in der Führung psychisch auffälliger Mitarbeitender schulen lassen. Und ganz allgemein werde immer noch viel zu spät externe Hilfe bei der Bewältigung eines «Falles» beigezogen. Niklas Baer forderte deshalb Führungskräfte dazu auf, nicht erst lange nach Beweisen für ein allenfalls psychisch bedingtes Nachlassen der Arbeitsleistung zu suchen, sondern Probleme «schwieriger» Mitarbeitender früh anzusprechen. Unterstützung anbieten, das Problem verstehen und allenfalls auch Vorgaben machen, damit eine Zusammenarbeit überhaupt weiter möglich sein kann, sind weitere Punkte. Externe Unterstützung von Fachleuten bei



An der Messe Arbeitssicherheit Schweiz konnte man direkt mit Anbietern von Arbeits- und Schutzbekleidung in Kontakt treten.

ziehen und eine Betriebskultur schaffen, um psychische Probleme verstehen zu können, Schulung des HRs und weiterer Stabsstellen sind Schritte, die unternommen werden sollten, damit die «Lösung des Problems» nicht einfach in der Beendigung des Arbeitsverhältnisses besteht. «Arbeiten zu können trägt stark zur Verkürzung einer Behandlung von psychischen Krankheiten bei», so erläuterte Niklas Baer den therapeutischen Aspekt.

Eigenverantwortung fördern statt «Sicherheitsaktionismus»

Schwierigkeiten von Mitarbeitenden müssen ihre Ursachen aber nicht immer bei ihnen selbst haben. Oft genug ist es ein ungenügendes Arbeitsumfeld, welches psychosoziale Risiken begünstigt. Darüber sprach der Fachpsychologe Andi Zemp von der Privatklinik Wyss AG. In einem Interview mit der Internet-Plattform der Messe nannte er Führung und Arbeitsorganisation als Haupthandlungsfelder zur Prävention psychosozialer Risiken. Es gelte, klare Prozesse und Zuständigkeiten zu definieren und dafür zu sorgen, dass diese auch eingehalten würden. Und bei der Selektion von Führungskräften sei das Augenmerk in erster Linie auf die emotionalen und sozialen Kompetenzen der Person zu legen, erst in zweiter Linie auf deren fachliche Qualifikationen. Gelingen zusätzlich die Schaffung eines wertschätzenden Arbeitsklimas, sei schon sehr viel gewonnen, so Zemp.

In einem weiteren, gut besuchten Referat ging es um das Thema «Vom Sicherheitsaktionismus zur qualitativen Weiterentwicklung unserer Sicherheitskultur». Von «Sicherheitskultur» und «Eigenverantwortung» sei viel die Rede – aber häufig erst, wenn ein Schadensfall eintritt. «Dann herrscht sofort ein Sicherheits-Aktionismus», so der Vortragende Jörg Wieja, Geschäftsführer IBW, Institut

für betriebliche Weiterbildung, aus München. Doch häufig führe dieser Aktionismus in eine verkehrte Richtung, nämlich in Sofortmassnahmen, Verbote und Gebote mit kurzfristigem Effekt. Besser wäre es, grundsätzlich eine Veränderung der Sicherheitskultur mit angepassten Verhaltensweisen zum Ziel zu erklären. Voraussetzung dazu sind kulturelle Rahmenbedingungen. 95 Prozent von dem, was wir tun, ist adäquat und sicher. Es gelte – so der Referent – genau diese 95 Prozent zu pflegen, u.a. durch anerkennende Kommunikation. «Also kein «Das habt ihr gut gemacht, aber...»», wie Jörg Wieja es ausdrückte. Es gehöre aber auch konsequentes Handeln dazu, das aber schützend, nicht strafend wirken soll. Und nicht zuletzt ist da auch die genannte Eigenverantwortung mit Blick auf die persönliche Gesundheit. Wem es nicht gelinge, «die Gestaltkräfte der eigenen Biografie» nicht zu nutzen, der laufe Gefahr, in Depressionen zu verfallen. Über Verhaltensänderungen mit dem konsequenten Setzen von erreichbaren Zielen könne Selbstvertrauen erzeugt werden, was letztlich zu einem gelingenden Selbstmanagement führt. Solche – psychisch stabilen – Menschen sind in der Regel weniger anfällig für Risiken.

Modische Arbeitskleidung als Blickfang

Das eigentliche Hauptthema der Messe seitens der Aussteller war sicher der Bereich Berufsbekleidung. Der Eindruck war eindeutig: Schutz- und Arbeitskleidung entspricht heute nicht nur den geforderten sicherheitstechnischen Ansprüchen, sondern soll auch Spass machen. Modische Farben und Schnitte, Funktionalität, leichte Pflege sowie hohe Produktqualität sind heute immer wichtigere Faktoren. So gesehen kann auch bezüglich Arbeitskleidung die Gleichung gelten: «Schöner Arbeiten = besser arbeiten». ■

Stellenanzeige



Ihre Zukunft mit TRUMPF

Sicherheitsfachmann / Sicherheitsingenieur (EKAS) m/w

TRUMPF ist ein Unternehmen der Hochtechnologie. Wir gehören zu den weltweit führenden Herstellern von Werkzeugmaschinen, industrieller Lasertechnik und Hochleistungselektronik. Unsere Produkte und Dienstleistungen setzen technische Standards.

Wir suchen für unseren Standort Baar (ZG), organisatorisch dem Qualitätsmanagement angegliedert, eine unternehmerisch verantwortungsvolle und proaktive Persönlichkeit.

Ihre künftigen Aufgaben

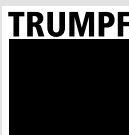
- Sie beraten die Geschäftsleitung im Rahmen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Sie übernehmen die Verantwortung für Gefahreneurteilungen und Risikobeurteilungen
- Ihnen obliegt die Konzipierung und Durchführung von Schulungen und Trainings
- Sie unterstützen bei Sicherheitsmassnahmen inkl. Schwerpunktprogrammen und Kampagnen
- Sie erarbeiten Vorgaben und erstellen Betriebsanweisungen
- Sie planen und dokumentieren Sicherheitsinspektionen
- Sie unterstützen das Qualitäts- und Umweltmanagement
- Sie übernehmen die Koordination unserer Notfallorganisation

Sie bringen mit

- eine elektrotechnische oder mechanische Grundausbildung / Studium
- eine Weiterbildung zum Sicherheitsfachmann oder Sicherheitsingenieur (EKAS)
- praktische Erfahrung in der Gefahreneurteilung und Risikobeurteilung
- Erfahrung in der Umsetzung von Managementsystemen (ISO 9001, 14001, 50001)
- eine selbständige und ergebnisorientierte Persönlichkeit
- ebenso denken Sie mit und übernehmen Initiative
- Einfühlungsvermögen, Fingerspitzengefühl und Überzeugungskraft zeichnen Sie aus
- Kontaktfreudigkeit und Vertrauenswürdigkeit setzen wir in dieser Funktion voraus

Interessiert? Dann freuen wir uns auf Ihre komplette online-Bewerbung inkl. Foto.

Als international tätiges Unternehmen bieten wir Ihnen interessante berufliche Perspektiven, moderne Unternehmensstrukturen und ein kooperatives Arbeitsumfeld. Wir freuen uns auf Sie!



TRUMPF Maschinen AG

Personalabteilung
Ruessenstrasse 8, 6340 Baar
Tel. +41 41 769 66 36 / www.trumpf.com

Hannes managt

Ich motivier' sie mal...

Von Stefan Häseli

Auch Hannes hat es erwischt: Seine Mitarbeitenden sind nicht mehr motiviert. In seiner Abteilung ist die Mitarbeitermotivation gemäss der letzten Personalumfrage bereits zum zweiten Mal hintereinander gesunken. Diesmal sind es 0,4 Prozentpunkte weniger. Zwar ist das Niveau mit 86,491398 Prozent ziemlich ordentlich, aber Luft nach oben hat's immer – sagt der CEO. Man darf nie damit zufrieden sein, dass man zufrieden ist, meint er.

Im Grunde haben sich alle Mitarbeitenden über die Prozesse, das Arbeitsvolumen und auch die meisten andern Punkte positiv geäussert. Es ist einzig das Kriterium «Ich fühle mich motiviert in meiner täglichen Arbeit», dessen positive Spannung auf der Einstufungsskala etwas abgeschlafft ist. Von daher ist die Aussage präzise. Die Mitarbeitenden fühlen sich nicht mehr so stark motiviert. Die Devise von Hannes' Chef ist ebenso klar: Sorgen Sie dafür, dass diese Zahl nächstes Jahr wieder höher ist, am liebsten um die 90 Prozent.

Stefan Häseli regt als ehemaliger Kabarettist und gefragter Infotainer täglich dazu an, wirkungsvolle Kommunikation mit Spass zu erleben. Als Coach und Trainer für Führungs-, Verkaufs- und Kommunikationsthemen begleitet er seit vielen Jahren Führungskräfte in grösseren Organisationseinheiten. «Hannes managt» ist eine Geschichtenserie, die mit feinsinniger Satire Themen aus der Managementtage aufs Korn nimmt. www.atelier-ct.ch und www.stefanhaeseli.ch

Hannes ist im ersten Moment etwas unsicher darüber, was er tun soll. Irgendwann hat er gelernt, dass ein Chef seine Mitarbeitenden nicht motivieren kann. Im besten Fall soll er sie in einer ersten Phase nicht demotivieren und dann ein Umfeld schaffen, in dem sich alle entwickeln und entfalten können. Das motiviert gemäss der Wissenschaft. Aber das greift erst langfristig. Hannes bleiben nur ein paar Monate, um den Motivationswert aufzuhübschen. Er muss also aktiv motivieren. Hannes wäre nicht Hannes, wenn er nicht geplant und strukturiert vorgehen würde.

Zuerst kauft er sich einen Stapel Motivationsbücher mit Titeln wie «Mitarbeiter motivieren in 30 Tagen», «Gehe hin und motiviere», «Die Steve-Jobs-Motivationsmethode». Er zieht selbst einschlägige Literatur von ehemaligen Eishockey- und Fussballtrainern bei, die im Sport erfahren haben, wie man motiviert und es nun für gutes Geld an Tagungen und in Bestsellern weitergeben. Auf dem Sportfeld sind sie allerdings nicht mehr gefragt – vielleicht motivierten sie dort zu sehr. Wie auch immer. Hannes hat das Gelesene sauber strukturiert verinnerlicht und in seinen gewohnten Massnahmenplan gesetzt. Er hat entschieden, dass er «Think-positiv» als Grundmotto für die Motivation einsetzt. Kurz bevor er ins Büro seiner Abteilung oder in die Fabrikationshalle seiner Produk-

tionsinseln geht, schaut er in den Spiegel. «Positives Gesicht» – ein XXL-Grinsen setzt er auf, nicht nur kurz, sondern permanent, bis er das Büro respektive die Fabrikationshalle wieder verlässt. Das strahlt aus. Genauso wie sein euphorisches «Hallo, einen schönen, tollen Morgen wünsch' ich euch allen und den supergrossen Erfolg». In überschwänglicher Tonart in die Büroräume geworfen soll es anstecken und Energie geben.

Im Fish-Motivationsvideo hat er gesehen, dass Fischewerfen motiviert. Hannes hat sich dazu einen Vorrat an Büroklammern gekauft. Beim Eintritt ins Grossraumbüro seiner Innendienstequipe wirft er rein spasseshalber immer eine Hand voll Büroklammern in die Luft. Die Adressaten dieser Nachricht wird die Botschaft wohl erreichen – obwohl sie es noch nicht schaffen, die Freude daran auch zu zeigen. Hannes trägt neu auch «Smiley-Ansteckknöpfe» am Hemd. Das steckt an, buchstäblich. Er begrüsst jeden Tag einen Mitarbeiter per Handschlag und wünscht ihm einen ganz besonderen Tag. Selbstverständlich verschickt er in der Mittagspause per E-Mail an alle eine positive Tagesnachricht. «Es geht nicht ums Gewinnen, es geht ums Kämpfen. Packen wir es an!» oder «Jeder Tag ist der beste Tag, ganz besonders der heutige.» oder ein schlichtes «Die Welt ist schön». Auch hier spürt er den Erfolg nicht unmit-

telbar. Rückmeldungen bleiben noch aus. Nun, erfolgreich muss es ja nicht sofort sein, es muss erst in ein paar Monaten wirken – bei der nächsten Mitarbeiterumfrage. Selbst die Signatur seines E-Mail-Accounts hat Hannes motivierender gestaltet. Das professionell-knapp formulierte «freundliche Grüsse» wird ersetzt durch «lebensfrohe Energie und einen suuuperdollen Tag wünscht Ihnen...». Hannes steht zwar überhaupt nicht auf solchen Schnickschnack. Als gelernter Ingenieur ist er den wissenschaftlichen Tatsachen verpflichtet. Vom Typ her liegt sein Hauptgewicht auf «DISG-blau», er ist also strukturiert, ordentlich und aufgabenbezogen. Aber wenn in den Büchern steht, dass solcher Schnickschnack nützt, dann wird es wohl so sein.

Auch seine Kleidung hat er angepasst und sich an Barack Obama ein Vorbild genommen. «Der ist ja auch ein Motivator», sagt sich Hannes und krempelt an der Arbeit die Ärmel seiner Hemden fortan stets zu einem Viertel hoch. Schliesslich sucht er noch nach einem passenden Video auf youtube. Der Beginn einer Rede von Steve Ballmer vor seiner Microsoft-Crew erscheint Hannes passend. Ballmer springt auf die Bühne, rennt hin und her, jubelt, schreit, gerät fast ausser Atem, stellt sich ans Rednerpult und beginnt «We – we are the best companyyyyyy – yeah!» Genau, das ist es. Hannes übt ebenfalls einen Text ein, steigert seine Fitness und beim nächsten Abteilungsmeeting stürmt er ins Sitzungszimmer, macht rennend drei Runden um den Tisch, gerät völlig ausser Atem, schaut begeistert in die entgeisterten und irritierten Gesichter seiner Mitarbeitenden und setzt zu seiner Rede an – «Mist, ich hab den Text vergessen». Doch rasch fängt er sich: «Ich werde ihn nach der Sitzung mailen.» ■

Vorträge / Tagungen / Seminare

ISO 9001:2015 Umsetzung im Unternehmen

So setzen Sie die Anforderungen der Grossrevision einfach und praxisnah um.
15. August 2016, Winterthur
 Auskunft: www.snv.ch

Projektmanagement Natur und Umwelt

Lehrgang «Projektmanagement Natur und Umwelt», Dauer 14 Monate.
Beginn: 18. August 2016, Biel
 Auskunft: www.sanu.ch

Elektronische Archivierung

Technische Grundlagen und praktische Umsetzung
7. September 2016, Sursee
 Auskunft: www.infosec.ch

Normen in der Schweiz – Ihr Weg zum Mitspracherecht

Kostenlose Info-Veranstaltung mit anschliessendem Apéro
7. September 2016, Zürich
 Auskunft: www.snv.ch

Neue SN EN ISO 13485:2016 Medizinprodukte-QMS

Was hat sich verändert? Welche Anpassungen sind in der Praxis gefragt?
8. September 2016, Kloten
 Auskunft: www.snv.ch

Lehrgang IT-SIBE

Praxiswissen erlernen über Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten eines IT-SIBE
12.-16. September 2016, Olten
 Auskunft: www.infosec.ch

CARF – Konferenz

Controlling.Accounting.Risiko.Finanzen.
15. und 16. September 2016, Luzern
 Auskunft: www.hslu.ch

Operative Excellence

Das Excellence Führungsseminar für das mittlere Management und Unternehmensentwickler
ab 20. September 2016, Luzern
 Auskunft: www.swiss-excellence-forum.ch

Lebensmittelsicherheit (BRC, IFS, ISO 22000, FSSC 22000)

Überblick der verschiedenen Managementsysteme, die in der Lebensmittelsicherheit angewandt werden.
22./23. September 2016, Wallisellen
 Auskunft: www.swisstts.ch

Umsetzung ISO 50001

1-Tages-Seminar
27. September 2016, Wallisellen
 Auskunft: www.swisstts.ch

Courtage Expo 2016

Fachmesse für den Einkauf & Vertrieb von Versicherungslösungen, Risikofinanzierung & Finanzdienstleistung
5./6. Oktober 2016, Messe Zürich, Halle 7
 Auskunft: www.courtage-expo.ch

PRODEX 2016

Produktionseffizienz und Optimierung des Wertschöpfungsflusses. Gleichzeitig findet in Basel die SWISSTECH (Internationale Fachmesse für Werkstoffe, Komponenten und Systembau) statt.
15. bis 18. November 2016, Basel
 Auskunft: www.prodex.ch

Faszination Führung!

The Leadership Symposium. Die ZfU-Veranstaltung «Faszination Führung!»
30. November 2016, Zürich-Regensdorf
 Auskunft: www.zfu.ch

Swissness-Regeln für Industrieprodukte

Am 1. Januar 2017 treten die Swissness-Regeln in Kraft. Details zum Seminar sind im Veranstaltungskalender aufgeschaltet.
 www.swissmem.ch

Anlässe im Ausland

Weiterbildung per Fernstudium

Qualitätsbeauftragter TÜV, Qualitätsmanager TÜV, Qualitätsauditor TÜV.
Beginn: jederzeit
 Auskunft: www.fernschule-weber.de

QM-Ausbildung

Komplettlehrgänge für Qualitätsmanager
Beginn: monatlich
 Auskunft: www.cqa.de

IBS QMS:forum APQP

Qualitätsvorausplanung, Projektplanung und -steuerung
13. September 2016, D-Frankensteindiemerstein
 Auskunft: www.ibs-ag.de

World Standards Day

Standards – the world common language.
14. Oktober, Genf
 Auskunft: www.iso.org

Deutsche Qualitätsmanagement-Kongress

Motto «Wir geben Qualitätären neue Impulse»
29. und 30. November 2016, Göttingen
 Auskunft: www.qualitaetsmanagement-kongress.de

TÜV-Seminare

Nord

Die neue ISO 9001:2015
7.9., Leipzig, 9.9., Magdeburg 14.9., Rostock, 28.9., Bielefeld 18.10., Hamburg
 Auskunft: www.tuev-nord.de

Rhein

Nachhaltigkeit – CSR – ISO 26000
05. bis 7. September, Köln 26. bis 28. September, Hamburg

Nachhaltigkeitsmanagement

21. September, Nürnberg
 Auskunft: www.tuv.com

Saar

Lieferantenauditor (TÜV)
12. bis 14. September, Hattingen 10. bis 12. Oktober, Sulzbach

Prüfmittelbeauftragter (TÜV)

Lehrgang mit Abschlussprüfung und Zertifikat
14. bis 16.9., Mainz, 12. bis 14.10., Fulda 19. bis 21.10., Stuttgart
 Auskunft: www.tuev-saar.de

Thüringen

Produktsicherheitsbeauftragter (PSB)
6. bis 8. September, Erfurt

Risikomanagement – Techniken für die Risikobewertung – DIN EN 31010

11. und 12. Oktober, Kassel
 Auskunft: www.tuev-thueringen.de

SÜD

Das Six Sigma-Training für eine fundierte Entscheidungsgrundlage
12. September, Bad Nauheim

Produkthaftung

5.10., München, 26.10., Erfurt 8.11., Regensburg
 Auskunft: www.tuev-sued.de

WZL-Forum

Prozessmanagement Industrie 4.0
22. September, Aachen

Innovationstag Industrie 4.0

27. September, Aachen

Projekt- und Prozessmanagement im Werkzeugbau

4. und 5. Oktober, Aachen
 Auskunft: www.wzforum.rwth-aachen.de

Management-Circle

Instandhaltung mit SAP –
 16. Unabhängiger Management Circle Anwenderkongress
12. bis 15. September, Düsseldorf

gfo-Jahreskongress

10. und 11. Oktober, Düsseldorf
 Auskunft: www.managementcircle.de

MQ Management und Qualität

Das Magazin für integrierte Managementsysteme

45. Jahrgang
 erscheint 10x jährlich
 Schweiz: ISSN 1422-6634
 Deutschland: ISSN 1862-2623

Q Ausgezeichnet mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» der Fach- und Spezialpresse.

Herausgeber
 SAQ/gallieda verlag ag
 Verlagsleitung: Rehné Herzog

Druckauflage 6970 Ex.
 Verkaufte Auflage 2620 Ex.
 (wemf-beglaubigt)

Redaktion
 Thomas Berner, lic. phil. I (MA)
 Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil
 T 058 344 93 61, F 058 344 93 62
 thomas.berner@gallieda.ch

Michael Merz
 T 058 344 98 64
 michael.merz@gallieda.ch

Produktion
 gallieda ag, CH-9230 Flawil

printed in switzerland

Schweiz Verlag
 gallieda verlag ag
 Hafnerwisenstrasse 1, CH-9442 Berneck
 T +41 (0)58 344 92-92, F -20
 www.gallieda.ch

Product Manager: Rolf Gubelmann

Anzeigen Kömedia AG
 Geltenwilenstrasse 8a, 9001 St.Gallen
 T +41 71 226 92 92, F +41 71 226 92 93
 info@koemedia.ch, www.koemedia.ch

Abonnenten-Service
 gallieda verlag ag
 Hafnerwisenstrasse 1, CH-9442 Berneck
 T +41 (0)58 344 95 64, F -54
 abo.mq@gallieda.ch, www.gallieda.ch

Einzelnummer CHF 14.30
 Jahresabonnement CHF 128.-
 Ausland CHF 169.-

Offizielles Publikationsorgan der SAQ
 Swiss Association for Quality, www.saq.ch

Deutschland, Österreich Verlag
 TÜV Media GmbH
 Am Grauen Stein, D-51105 Köln

Geschäftsführung: Gabriele Landes

Anzeigen
 Gudrun Karafiol
 T 0221 806-3536, F -3510
 gudrun.karafiol@de.tuv.com

Abonnenten-Service
 Iris Weinmeister
 T 0221 806-3520, F -3510
 iris.weinmeister@de.tuv.com

Einzelnummer EUR 13,50
 Jahresabonnement EUR 115.-

Die Kündigung des Abonnements ist mit einer Frist von 6 Wochen zum 31. Dezember möglich und schriftlich an den Verlag TÜV Media GmbH zu richten.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Weitere Titel der gallieda:
 Marketing & Kommunikation, ORGANISATOR, Immobilien Business, TIR transNews, KMT kommunalTechnik, Moto Sport Schweiz, Moto Sport Suisse, UmweltPerspektiven, Carrossier

Qualitätsentwicklung bei Lieferanten

Praxiswissen und Instrumentarien für das erfolgreiche Lieferantenmanagement.

Interdisziplinäre Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte im Qualitätsmanagement, der Qualitätssicherung, der Beschaffung und im Supply Chain Management.

Lehrgang: ▪ Supplier Quality Management

Seminare: ▪ Bedarfsanalyse zur Lieferantenentwicklung
 ▪ Lieferantenauswahl und Qualitätssicherungsvereinbarung QSV
 ▪ Lieferantenaudits
 ▪ Reklamationsmanagement in der Beschaffung
 ▪ Partnerschaftliche Lieferantenentwicklung
 ▪ Pharma & Medtech – Compliance in der Beschaffung

www.saq-qualicon.ch

