

Führung (nicht nur in Qualitätsmanagementsystemen) mit Softwareunterstützung besser wahrnehmen

Datum: 14.05.2019 18:57

Kategorie: IT, New Media & Software

Pressemitteilung von: Schuchert Managementberatung GmbH & Co. KG

PR-Agentur: Schuchert Managementberatung GmbH & Co. KG



In der DIN EN ISO 9001:2015 „Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen“ umfassen die ersten beschriebenen Anforderungen an Qualitätsmanagementsystem die Aufgabenfelder der sogenannten „obersten Leitung“. Diese Punkte sind für alle Unternehmen und Organisationen relevant – unabhängig ob man ein formelles QM-System eingeführt hat oder nicht.

Denn ein solches QM-System kann ein Bestandteil eines funktionierenden und erfolgreichen Unternehmens sein – muss es aber nicht. Aber jedes

Unternehmen bzw. jede Organisation hat mehr oder weniger Führungskräfte. Und diese sollten ihre Rolle und Aufgaben richtig wahrnehmen.

Was dazu gehört, wird in der ISO 9001:2015 als Anforderungen genannt – bezogen auf die Aspekte des Qualitätsmanagements.

Führung und Verpflichtung zu zeigen, ist also eine Vorgabe, die es zu erfüllen gilt – aber wie?

Dazu gehört, gem. der ISO 9001, dass die „oberste Leitung“ sich auch verantwortlich für das Funktionieren des QM-Systems fühlt. Von Normenseite wird gefordert, die „Rechenschaftspflicht für die Wirksamkeit“ zu übernehmen. Wenn Sie also bspw. die für Sie relevanten Ziele oder zu erreichende Ergebnisse als Aufgabenstellungen formulieren und in einem EDV-System hinterlegen, sind diese Punkte und deren Resultate präsent und verfügbar. Zur Darlegung der erfolgreichen Realisierung zeigen Sie bspw. dann in Zertifizierungsaudits die Ergebnisse und auch, dass (und wie) Sie Ihrer Rechenschaftspflicht nachkommen.

Weitere Aufgaben der obersten Leitung sind, dass die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele für das Qualitätsmanagementsystem festgelegt werden. Und nicht nur einmalig, sondern dass auch wiederkehrend deren Aktualität geprüft und bei Bedarf die Inhalte modifiziert werden. Auch hier bieten sich entsprechende Aufgaben im EDV-System (bspw. einer Aufgaben- oder Projektmanagementsoftware) an, um die aktuellen Inhalte aufzuzeigen, Änderungsbedarfe fortlaufend zu erfassen und nach Ihrer Vorgabe dann Ziele oder die Leitlinie neu zu formulieren, zu modifizieren oder zu bestätigen (und deren Gültigkeit zu verlängern).

Dass der sogenannte Kontext und die strategische Ausrichtung der Organisation mit den Zielen und der Qualitätspolitik vereinbar sind, gilt es des Weiteren zu beachten. Sie verknüpfen dazu beispielsweise die entsprechenden Aufgaben zu deren Festlegung und Aktualisierung mit den Aufgaben zur Qualitätspolitik, so haben Sie auch die sich beeinflussenden Inhalte im Blick.

Welche Anforderungen des Qualitätsmanagementsystems in welche Geschäftsprozesse der Organisation integriert werden, können Sie ebenfalls als Aufgabenstellungen planen. Definieren Sie bspw. als Checkpunkt in einer Aufgabe zur Prozessplanung, was dokumentiert werden und in welcher Form die Archivierung von Nachweisdaten erfolgen soll. Auch ergänzende Vorgaben Ihrerseits bzgl. Freigaberegulungen, Befugnissen, Informationspflichten etc. lassen sich so als spezifische Vorgabe hinterlegen und stehen zu Planung der Umsetzung im Prozess dem Prozessverantwortlichen zur Verfügung.

Prozessorientierung und Risikobewußtsein aufzeigen

Die Anforderung, dass die Anwendung des prozessorientierten Ansatzes und das risikobasierte Denken gefördert werden soll, können Sie ebenfalls dadurch umsetzen, dass Sie im Rahmen der Prozessplanung (bspw. als Checkpunkt in der jeweiligen Aufgabe) eine entsprechende Vorgabe formulieren, die der Prozessplaner zu realisieren hat. Dadurch, dass er die Wechselbeziehung der Aufgaben bzw. der Prozesse durch Verknüpfungen verdeutlicht oder eine Verbindung zur Risikobeurteilung schafft.

Und was die Sicherstellung der erforderlichen Ressourcen betrifft: Die (ggf. vermeintlichen / subjektiven)

Bedarfe an Ressourcen können zunächst als Ihrerseits zu bewertende Aufgaben erfasst werden. Bzw. für denjenigen, der für die Ressourcenplanung und -bereitstellung zuständig ist. Nach Ihrer Beurteilung planen Sie – wenn Sie den Bedarf teilen – die entsprechende Meldung bzw. Aufgabe im Rahmen des Ressourcenmanagements um und zur weitergehenden Bearbeitung ein. Auch „abgelehnte Bedarfsmeldungen“ sollten im EDV-System verbleiben, um den Anfordernden ein feedback darüber zu geben. Damit haben Sie auch gleichzeitig noch weiterhin Zugriff auf die Bedarfsmeldungen (bspw. in Form eingestellter, d.h. nicht weiter verfolgter Aufgaben), um diese ggf. zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal neu bewerten bzw. aufzugreifen zu lassen.

Wie planen Sie die Bedeutung eines „wirksamen Qualitätsmanagements“ sowie die „Wichtigkeit der Erfüllung der Anforderungen des Qualitätsmanagementsystems“ zu vermitteln?

Zunächst sollten Sie auch diesen Punkt als „wiederkehrende Aufgabe“ erfassen – um festzulegen, ob und wie Sie bspw. durch Aushänge, in persönlichen Informationsveranstaltungen oder durch Newsletter wiederkehrend und bei Neustart von neuen Mitarbeitern Ihrer Informations- oder besser Vermittlungspflicht nachkommen.

Auf was kommt es Ihnen im Unternehmen bzw. in Ihrer Organisation an? Und wie stellen Sie sicher, dass das Ihre Mitarbeiter / -innen auch richtig verstehen?

Ziele vereinbaren und Ergebnisse erreichen

Nun kommen wir zu den geplanten Ergebnissen. Die Ziele die Sie verfolgen und mit den Beteiligten vereinbaren sollten Sie nicht nur zum Enddatum abgleichen. Denn Sie haben sicherzustellen, dass die Ergebnisse erreicht werden. D.h. Sie müssen eine Vorgehensweise planen, die es Ihnen ermöglicht zu erkennen, dass der eingeschlagene Weg bzw. die Maßnahmen zur Zielerreichung nicht die erwarteten Zwischenergebnisse liefern und somit auch das letztendliche Erreichen des geplanten Ergebnisses gefährdet sein können. Wie Sie oder die entsprechenden Zuständigen reagieren, um trotzdem das Ziel zu erreichen, sollte nachvollziehbar sein – dann kann man anhand der entsprechend bearbeiteten Aufgaben besser (bspw. im Audit) aufzeigen, wie das Sicherstellen von Ergebnissen in Ihrem Unternehmen verstanden und umgesetzt wird. Und diese Maßnahmen bzw. Reaktionen können ferner im Sinne von „lessons learned“ bei zukünftigen Projekten oder Aufgaben als Know-how genutzt werden.

Das Einsetzen von Personen (in angemessenem und erforderlichem Umfang) ist eine weitere Verpflichtung der obersten Leitung. Das Personal soll die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems unterstützen, d.h. damit soll Ihr Unternehmen die geplanten Ergebnisse erreichen können. Dazu gehört, dass die Personen in erforderlichem Umfang qualifiziert und motiviert sind. Und es muss klar sein, wer wofür zuständig ist. Das zu organisieren geht zu einen in das Thema Ressourcenmanagement (im Sinne der Bereitstellung) hinein und erfordert (je nach Bedarf) ergänzende Qualifizierungs- oder Schulungsmaßnahmen. Letztgenannte Punkte sind wiederum typische Aufgaben die zur Wiedervorlage und Nachweisführung nach Realisierung, die in einem EDV-System hinterlegt werden.

Verbesserung als weite Ausrichtung

Der vorletzte Punkte gem. ISO 9001:2015, Nr. 5.1.1 (Allgemeines i.R. der Inhalte zu „Führung und Verpflichtung“) ist, dass die oberste Leitung Verbesserung fördert. Hier bietet es sich an, Ideen und Maßnahmen, die als Verbesserungsmaßnahmen interpretiert oder genutzt werden können bspw. unter einen gemeinsamen Nenner zu bringen (per verbindendes Merkmal – „Tag“ genannt) oder auch innerhalb eines separaten Verbesserungsprojektes. Damit ist, bei bspw. Nachfragen, über diesen Merkmal der Umfang der Verbesserungsmaßnahmen darstellbar und es kann gut und nachvollziehbar erklärt werden, welche Verbesserungen in der Organisation stattgefunden haben.

Abschließend sind, gem. gem. ISO 9001:2015, Nr. 5.1.1, Punkt j), Führungskräfte zu unterstützen, um deren Führungsrolle in deren jeweiligem Verantwortungsbereich deutlich zu machen. Die Norm spricht dabei sogar von „relevanten Führungskräften“. D.h. Sie müssen vorab identifizieren, welche Kraft für Ihr QM-System von Bedeutung ist (sofern man da überhaupt Abstriche machen kann bzw. sollte!). Somit ist wichtig, dass jedem Mitarbeiter klar sein muss, wer ihm (oder ihr) vorgesetzt oder weisungsbefugt ist und das diese Regelungen auch bedarfsgerecht aktualisiert werden. Ob als Organigramm, in Stellen- oder Funktionsbeschreibungen oder in anderer Form.

Der Kunde ist König?

Im zweiten Abschnitt des Punktes 5.1. der ISO 9001:2015 wird auf die Kundenorientierung eingegangen.

Hier muss die oberste Leitung ebenfalls „Führung und Verpflichtung zeigen“ und 3 Ausrichtungen verfolgen.

1. Es gilt zu verstehen, woraus die Anforderungen der im Prinzip interessierten und kundenrelevanten Parteien bestehen und diese Erwartungen zu erfüllen. Die Form, in der die Anforderungen erfasst und überwacht werden ist freigestellt (bspw. per ERP- oder PPS-System, Rechtskataster, Anforderungsmatrix usw.). Die Vorgehensweise insgesamt sollte aber geplant sein und das Funktionieren derselben überwacht werden (bspw. anhand von Kennzahlen und/oder im Audits). Hier kommt somit auch der o.g. Punkt zum Tragen, dass erwartete Ergebnisse erreicht werden sollen.
2. Risiken und Chancen, die Einfluss auf Produkte oder Dienstleistungen sowie die Kundenzufriedenheit haben können, sind der nächste Aspekt. Auch hier gilt es, diese zu kennen und zu bearbeiten. D. h. eine Zusammenstellung der möglichen oder identifizierten Potentiale (als zu bearbeitende Aufgaben) erleichtert auch hier die nachfolgende Bewertung (bspw. unter dem Gesichtspunkten der Wichtigkeit und Dringlichkeit, sprich Priorität) und spätere Darlegung der Bearbeitung, bei Bedarf.
3. Abschließender Punkt ist die Erhöhung oder Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Gemäß ISO 9001:2015 ist ein daraus ausgerichteteter „Fokus“ aufrecht zu erhalten. D.h. wenn Sie Maßnahmen und Aufgabenstellungen im Zuge der Weiterentwicklung Ihres QM-Systems bzw. Ihrer Organisation insgesamt planen, sollten Sie stets die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Kundenzufriedenheit abgleichen – und bspw. im EDV-System als Merkmal hinterlegen. So können Sie auch hier in Bedarfsfall (Audit) schnell aufzeigen, wie Sie es als oberste Leitung geregelt haben und was gemacht wurde, um die Verbesserung der Kundenzufriedenheit nicht aus dem Auge zu verlieren.

Fazit und Möglichkeiten zur Umsetzung

In der ISO 9001:2015 wird einleitend die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems als strategische Entscheidung gesehen, die dazu beitragen kann, die Gesamtleistung einer Organisation bzw. eines Unternehmens zu steigern. Dass die oberste Leitung dabei also von entscheidender Bedeutung ist, unterstreichen nicht zuletzt die oben reflektierten Anforderungen.

In Beratungsprojekten setzen wir daher auch zunächst dort an, um die Beweggründe und die Motivation sowie die geplanten Ressourcen zur Einführung oder Weiterentwicklung eines QM-Systems zu verstehen. Danach kommt es zur Vergabe und Vereinbarung der Aufgabebearbeitung – stets ausgehend von der obersten Leitung bzw. deren Vorgabe – mit und tw. nach entsprechender Einführung sogar auch ohne unsere beratende Unterstützung.

Und wenn man zunächst einmal alle Anforderungen der ISO 9001:2015 im Überblick sehen möchte, um sie dann intern zu bearbeiten? Dann greifen wir (bspw. im Zuge der Einführung) auf die Strukturvorlage innerhalb des QM-Leitfadens in factro (s. www.factro.de/Store/) zurück. Mit diesem EDV-System für das Aufgaben- und Projektmanagement ist ein schneller Überblick sowie nachfolgend eine einfache Zuordnung der verschiedenen Aufgaben und Aufgabenfelder auf die Verantwortlichen und beteiligten Personen möglich.

Mit ständiger Übersicht über den Stand der Bearbeitung - zur Sicherstellung einer anleitenden und nachhaltigen Führung.

Klaus Uhlmann
Dipl.-Ing. und DGQ / EOQ-QM-Auditor
Schuchert Managementberatung GmbH & Co. KG – factro®-Team
www.schuchert.de – www.factro.de

Diese Pressemitteilung wurde auf openPR veröffentlicht.

Kontakt: Schuchert Managementberatung GmbH & Co. KG
Assistenz der Geschäftsführung
Kirchharpener Str. 46
44805 Bochum
E-Mail: info@schuchert.de
Tel.: +46 (0)234-89155-0
www.schuchert.de

Philosophie von SCHUCHERT

Wir unterstützen mittelständische Unternehmen dabei, eigene Potentiale zu erkennen und optimal auszuschöpfen, neue Perspektiven zu schaffen und die für sie richtige Strategie zu entwickeln und umzusetzen. Das Ziel ist dabei immer, Unternehmer, Führungskräfte und Teams schneller miteinander

erfolgreich zu machen.

Unser Anspruch: Intelligente Lösungen schaffen, um komplexe Herausforderungen leichter zu handeln.

Wir sind theoPragmatiker®. Die Mischung aus sozialer Kompetenz, fundierten theoretischen Kenntnissen und vielseitiger praktischer Erfahrung macht uns zum idealen Partner für Ihre Vorhaben.

Wir engagieren uns persönlich mit Lust auf Zukunft und dem Blick für das Ganze. Immer bestrebt, umsetzbare und wirtschaftliche Lösungen zu entwickeln.

Link zur PM:

<https://www.openpr.de/news/1048750/Fuehrung-nur-in-Qualitaetsmanagementsystemen-mit-Softwareunterstuetzung-besser-wahrnehmen.html>