

Meinung

Möglichkeiten nutzen

Normen regeln und standardisieren alles und jedes und das ist gut so. Denken Sie mal an Papier oder Schrauben. Wir können Papier kaufen und sicher sein, es passt in den Drucker, die Löcher zum Abheften werden später an der richtigen Stelle sein und ohne Probleme in den Ordner reinpassen – DIN A4 sei Dank.

Nun bewegen uns an dieser Stelle meist andere Normen, wie ISO 9001, 14001, TS 16 949, 18001. Soll damit das standardisierte Managementsystem erreicht werden? Wird manchmal so verstanden, ist aber nicht so. Hier definieren die Anforderungen das „Was“ und nicht das „Wie“. Wesentliches Kriterium ist dabei: Das Managementsystem muss zum Unternehmen und zum Unternehmenszweck passen. Das gibt dem Unternehmen bei allen Sachzwängen trotzdem viele Möglichkeiten, sie müssen allerdings entdeckt, intelligent genutzt und überzeugend verkauft werden. Intelligent meint dabei zum einen, die Ressourcen optimal zu nutzen, um die notwendigen Ergeb-

nisse zu erreichen und zum anderen, die unternehmensspezifische, vielleicht auf den ersten Blick ungewöhnliche Umsetzung, später belastbar argumentativ vertreten zu können, intern und auch extern.

Klar ist der Weg dahin anstrengend, aber im Leben bekommt man nie etwas geschenkt. Der vermeintlich einfache Weg über die erstbeste, vielfach praktizierte und kodierte Lösung, die vielleicht für viele völlig akzeptabel ist, kann bei anderen wie eine Zwangsjacke wirken, die gleichzeitig auch noch die Luft zum Atmen raubt. Gepaart mit einer hohen Leidenschaftlichkeit wird dann zwar noch gejammert und geschimpft, geändert wird mit geradezu masochistischem Zwang aber nichts. Hier liegt viel Potenzial brach. Intern, indem Ressourcen und Nerven geschont werden könnten und in der Außenwirkung, wo oft der kleine Unterschied zum Rest der Welt den Erfolg ausmacht.

(Fortsetzung Seite 3)

Juli 2011
Ausgabe 5

Inhalt

Meinung	1
Was ist eigentlich ...	1
Fortsetzung folgt	2
Aktuelles	2
Tipp	2
Ein Spruch kurz vor Schluss	3

Themen

- ungenutzte Möglichkeiten
- wenn Reife fehlt
- smarte Ziele
- neue Qualifikationen
- nicht immer nur Kennzahlen

Was ist eigentlich ...

... Reifegradabsicherung für Neuteile?

Im Spannungsdreieck von hoher Produktkomplexität, steigenden Qualitätsansprüchen und der tatsächlich realisierten Nicht-Qualität, die der deutschen Automobilindustrie erhebliche Gewährleistungs- und Kulanzkosten einbrachte, suchte man nach einer pragmatischen Methode, diese Spannungen in den Griff zu bekommen. Über den VDA wurde eine Qualitätsoffensive proklamiert. Um irgendwann auch liefern zu können, was großspurig versprochen wurde, gründete man einen Arbeitskreis beim VDA. Schnell

war klar, dass es die Schnittstellen der Kunden-Lieferanten-Beziehungen im Produktentstehungsprozess waren, die die Probleme bereiteten. Die Schnittstellen selbst, die Inputs und Outputs und die Termine waren einfach unklar. Des Weiteren stellte sich heraus, dass auch die Hausaufgaben einfach nicht gemacht wurden, häufig gerade beim Kunden / OEM. Was lag also näher, als hier Klarheit zu schaffen: Es wurde ein Phasenmodell entwickelt und definiert, wer was wann zu liefern hat. Abgefragt und abgestimmt wird alles an runden Tischen über die gesamte Wertschöpfungskette hin. Der

Status wird in Form eines Ampelsystems dargestellt. Da immer Durchführende und Ergebnisempfänger genannt sind, sind die „Rotsünder“ schnell im Fokus und müssen bohrende Fragen beantworten.

Eine Risikoanalyse im Vorfeld hilft Prioritäten zu setzen, und man beobachtet darüber hinaus alle anderen Teilprojekte kontinuierlich mit. So können sich ganz schnell auch mal Prioritäten verschieben und zwar zu jedem Zeitpunkt. Dem Aufwand der Methode stehen niedrige Aufwände für „Katastrophenbekämpfung“ und geschonte Nerven entgegen.

act NEWs - Nr. 5, 2011-07 - Seite 1 von 3

Fortsetzung folgt

„Ziele“

„Der Mensch soll immer streben zum Besseren; und wie wir sehen, er strebt auch immer dem Höheren nach, ...“.

J. W. von Goethe

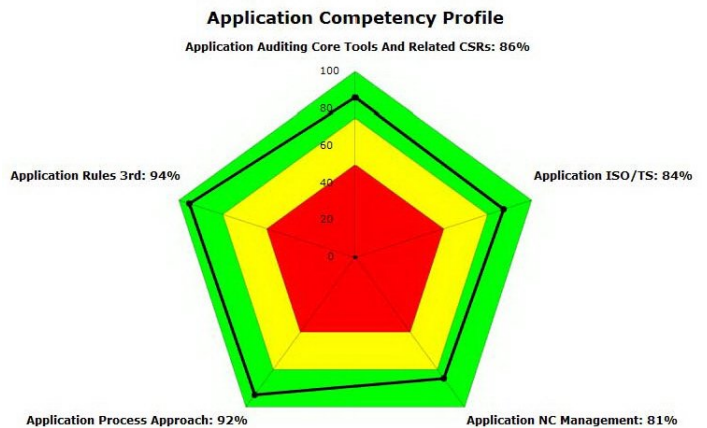
Wenn Manager nicht sowieso nach Besserem oder Höherem streben, gibt es meistens jemand, der sie dazu motiviert. Größer, schöner, besser klingt herausfordernd oder eben auch nicht, je nachdem was sich der Einzelne darunter vorstellt. Für unsere Söhne wäre eine 4+ schon ausreichend besser, wenn sie eine „4“ mit nach Hause bringen. Für uns geplagte Eltern fängt „besser“ aber bei „3“ bzw. befriedigend an, und zwar bei der nächsten Arbeit und auf dem Zeugnis sowieso, was wir immer umgehend so kommunizieren. Verhandlungsspielraum gibt es in diesem Fall nicht und wird von den Jungs

auch nicht eingefordert.

Damit haben wir die grundlegenden Anforderungen an Ziele erfüllt, einfach smart.

Smart steht für spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert.

Wenn Ziele auch noch pure und clear formuliert sind, sollte dem Erfolg eigentlich nichts mehr im Weg stehen. Der Weg ist hier ausdrücklich nicht das Ziel, aber von erheblicher Bedeutung



Ein Teil meines ADP-Ergebnisses als Spinnendiagramm, wie ich es bereits eine Minute nach Prüfungsende sehen konnte. Hier sind alle Ergebnisse im grünen Bereich, im zweiten Diagramm haben sich leider zwei Ergebnisse in die gelbe Zone verirrt.

für das erwartete Ergebnis. Zu Wegen oder Plänen hin zum Ziel mehr beim nächsten Mal.

Aktuelles

ADP-Prüfungsergebnis

Nicht zuletzt wegen des Auditor Development Processes, der in einer eintägigen Prüfung Anfang April gipfelte, ist diese Ausgabe der act News später dran als üblich. Ergebnis war ein sattes Gelb, was bedeutet, dass ich zwei von zehn Prüfungsteilen innerhalb eines Jahres wiederholen muss, ansonsten aber ohne Einschränkung weiter als TS-Auditor arbeiten darf.

Als Projektleiter Reifegradabsi-

cherung Neuteile qualifiziert

Durch den ADP extremst eLearning geschädigt, wollte ich mich beim Thema Reifegradabsicherung lieber einem Trainer aus Fleisch und Blut anvertrauen. Der VDA-Band beschreibt zwar die Methode und enthält auch die Hilfsmittel, aber wie das Ganze in der Praxis funktionieren soll, ist beim Selbststudium erst mal fraglich. Und Praxiserfahrung hatte unser Trainer, im Hauptberuf SQA-Teamleiter „beim

Daimler“, wirklich genug, und er ließ uns mit vielen selbstkritischen Beispielen und ausgefuchsten Übungen daran teilnehmen. Spätestens damit wurde klar, warum die Reifegradabsicherung sinnvoll und notwendig ist und welche Stolpersteine auftreten können.

Wie so oft, ist eine kritische Auseinandersetzung mit den Anforderungen, Pragmatismus und gesunder Menschenverstand hilfreich für die erfolgreiche Anwendung.

Tipp

weiter mit: Prozessorientierung

Zielkonflikte der Prozesse zu lösen, ist, wie schon geschrieben, immer Aufgabe der übergeordneten Führungskraft. Sie muss Prioritäten setzen und kommunizieren. Die Prozessziele sind zu vereinbaren und - ganz wichtig - die passenden Messkriterien und / oder Prozesskennzahlen sowie die Berichterstattung sind festzulegen. Die einschlägigen ISOs fordern mindestens, dass alle Prozesse mit festgelegten Kriterien und Methoden gelenkt werden müssen. Müssen demnach also für jeden Prozess Kennzahlen berichtet werden? Ich behaupte, nein!

Aufheulen und erleichtertes Seufzen überhöre ich mal und erläutere lieber, wie ich das „Nein“ meine. Kennzahlen und ihr Reporting sind da richtig und wichtig, wo entsprechende Daten vorliegen bzw. ermittelt werden können, die den Prozess widerspiegeln und anhand derer der Prozessverantwortliche den Prozess wirklich lenken kann.

Wo dies eher nicht der Fall ist, wo vielleicht der Prozess auch nicht so kriegsentscheidend ist, können durchaus auch andere Bewertungskriterien angewandt werden. Alternative Möglichkeiten sind z. B. Auditergebnisse, Selbstbewertungen, eine interdisziplinäre, dokumentierte Bewertung, etc.

näre, dokumentierte Bewertung, etc.

Je überschaubarer ein Unternehmen ist, desto weniger notwendige Kennzahlen wird es praktischerweise geben, nicht zuletzt, weil es auch weniger organisatorische Schnittstellen gibt.

Ein für meine Begriffe gutes Bild mit Bezug zu Kennzahlen sind Flugzeugcockpits. Abhängig von Flugzeugmodell, Größe, Verwendungszweck, Besatzung, etc. reichen die dort dargestellten Informationen von „sehr überschaubar“ bis „erschlagend“. (Fortsetzung Seite 3)

Fortsetzung von Seite 1

Möglichkeiten nutzen

Was ist zu tun? Schluss mit der Leidenfähigkeit. Installieren Sie überall im Unternehmen Jammersensoren. Was nervt, muss infrage gestellt werden. Interpretieren Sie Anforderungen neu. Probieren Sie alternative Lösungen aus. Was sich bewährt, wird als neuer Standard festgeschrieben. Das geht auch mit vielerlei spezifischen Kundenanforderungen. Machen Sie Vorschläge, wie diese aus Ihrer Sicht praktikabel umgesetzt werden könnten. Mehr als Nein sagen kann der Kunde eh nicht. Und wenn Sie geschickt fragen, wird das schon nicht passieren.

Fortsetzung von Seite 2

Prozessorientierung

Unabhängig aber, wie viele Anzeigen vorhanden sind, es sind immer relativ wenige, die der Pilot ständig im Blick hat, weitere in durchaus längeren Abständen, andere nur bei Bedarf und dann gibt es noch

Denken Sie nur an die zwei Mönche, die in einem Kloster zu Besuch sind und gemeinsam im Klostergarten beteten. Nach kurzem meldet sich bei beiden passionierten Pfeifenrauchern die Sucht, und sie verständigen sich darauf, dass es besser wäre, den Abt zu fragen, bevor sie einfach zu rauchen anfangen. Einer geht los und kommt nach kurzer Zeit mit enttäuschter Miene zurück, da der Abt gesagt hatte, dass das Rauchen beim Beten untersagt sei. Der andere will das so nicht akzeptieren, und als er vom Abt zurückkommt, setzt er sich gemütlich hin, steckt sich seine Pfeife an und

fängt wieder zu beten an. Wieso er denn rauchen dürfe, will der enttäuschte Mönch wissen. Na, er habe eben gefragt, ob er beim Rauchen beten dürfe, und der Abt fand das mehr als löblich.

Übrigens ist es trotz aller Normung bei Papier möglich, sich gegenüber Konkurrenzprodukten positiv abzuheben und auch höhere Preise durchzusetzen. Normen definieren auch hier lediglich die Mindestanforderungen.

Ihr
Christian Nau

solche, die im günstigsten Fall nie angehen, wenn es aber notwendig ist, eindringlich auf sich aufmerksam machen. Der Pilot „führt“ das Flugzeug und bei Zielkonflikten entscheidet er über Prioritäten. Die Sicherheit ist hier oberstes Gebot und ein gutes

Risikomanagement ganz wichtig für „gute“ Entscheidungen und Handlungen, dazu mehr beim nächsten Mal.

Fortsetzung folgt

Ein Spruch kurz vor Schluss

Es kann mich niemand daran hindern, über Nacht klüger zu werden.

Konrad Adenauer

act NAU - Consulting



Was ich für Sie tun kann? Das bespreche ich gerne persönlich mit Ihnen vor Ort, ein Anruf oder eine Mail genügt. Ich freue mich, von Ihnen zu hören.

Christian Nau



Christian Nau
Theodor-Heuss-Str. 41A
D-63225 Langen | RheinMain

fon: +49 (61 03) 20 20 83
+49 (1 72) 6 53 08 10
fax: +49 (61 03) 20 20 85
email: news@act-NAU.de
web: www.act-NAU.de

Impressum: © Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Christian Nau
Theodor-Heuss-Str. 41A ° D-63225 Langen °
fon 06103/202083 ° USt-ID-Nr DE199025701

Vervielfältigen, weitergeben oder weiterleiten erwünscht.
Bestellen / abbestellen können Sie die act NEWS über news@act-NAU.de.
Ältere Ausgaben finden Sie unter www.act-NAU.de/news.

act NEWS - Nr. 5, 2011-07 - Seite 3 von 3