

Meinung

Norm her, und alles wird schlecht?

Jetzt hat es auch mein Lieblingswirtschaftsmagazin gemacht. Der monatliche Schwerpunkt war, "Qualität, wissen was gut ist" und neben vielen, wieder sehr guten Beiträgen konnten zwei Autoren Sticheleien gegenüber QM-Systemen nicht sein lassen.

Nicht die Kritik und die wie so oft damit verbundene Polemik ärgert mich. Nein, im Grunde genommen haben sie recht, wenn sie so manche Auswüchse kritisieren, die aus der ISO 9001 oder vergleichbaren Normen resultieren, und genau da möchte ich ansetzen.

Wieso gelingt es einigen Unternehmen, solche Normen für sich wertsteigernd zu nutzen und andere Unternehmen und Branchen schaffen es damit sogar, Werte zu vernichten? Meiner Meinung nach liegt es am allerwenigsten an den Normen selbst, obwohl es auch da Verbesserungspotenzial gäbe. Nein, wie so oft, liegt der Kasus Knaxus in der Anwendung der selben.

Eine viel genutzte Norm in der Me-

tallverarbeitung ist die ISO 2768-1 "Allgemeintoleranzen für Längen und Winkel", unterteilt in fein, mittel und grob. Sie ermöglicht dem Konstrukteur, Fertigungszeichnungen übersichtlich zu gestalten, indem er Toleranzangaben an den meisten Maßen weglassen kann, wenn er in der Zeichnung auf ebendiese Norm verweist. Der Fachmann in der Werkstatt weiß trotzdem, was erwartet wird. Wenn nun aber die gleiche Norm von einem Konstrukteur nicht dem Anwendungsfall entsprechend genutzt wird, kann es richtig teuer werden. Die Anwender und Beteiligten werden zu Recht Kritik üben, sicherlich nicht an der Norm selbst, aber am Anwendungsfall.

Was lernen wir daraus? Trotz Normen muss man seinen Verstand einschalten. Vor ca. 15 Jahren habe ich bei einer Zertifikatsübergabe mal DIN mit "Den Intellekt nutzen" übersetzt, und damals auch vor ISO gewarnt ("Intellect switch off").

Ihr
Christian Nau

November 2010

Ausgabe 3

Inhalt

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

Themen

- Norm her, und alles wird schlecht
- Stehlen mit Würde
- Von einem Unwort
- Messen möglich machen
- Runter vom Elfenbeinturm
- Landschaft

Was ist eigentlich ...

... Benchmarking?

Der Amerikaner nennt es frei übersetzt "Stehlen mit Würde". Nun gilt Stehlen, auch wenn es mit Würde erfolgt, gemeinhin als verwerflich und zieht meistens Sanktionen nach sich. "No risk, no fun", wie ebenfalls der Amerikaner sagt, oder steckt mehr dahinter? In Deutschland spricht man beim Benchmarking dann auch vom "Lernen von den Besten". Dabei bezieht sich das Beste am besten auf ein überschaubares Prozess-Know-How. Optimal, aber nicht zwingend notwendig ist es, wenn der Lernende in einem

gemeinsamen Projekt mit dem "Besten" auch etwas geben kann (Win-Win-Situation). Lernen heißt beim Benchmarking nicht einfach nur kopieren, das geht nämlich regelmäßig schief. Ein bisschen Gehirnschmalz ist schon nötig. Es gilt zu ergründen, „was“ macht der Beste "wie" so gut und wie könnte man es auf die eigene Situation übertragen? Beim Benchmarking sollte man unbedingt über den Teller rand (der Branche) schauen, damit nicht der Blinde vom Einäugigen lernt. In der Regel macht das ein gemeinsames Projekt auch einfacher. Beispiele

aus der Praxis sind: Ein Pizza-Service lernt von einem Betonlieferdienst oder der Zimmerservice einer Hotelkette von einem Formel-1-Team. Was in beiden Fällen als Gegenleistung erbracht wurde, ist mir leider nicht bekannt.

Dass Benchmarking hilfreich sein kann, zeigt uns das Beispiel Xerox. Dass Benchmarking aber nicht einfach ist, zeigen viele "Benchmarking-Projekte" nach Forderungen in der QS-9000 und ISO TS 16 949.



Not amused war die Wache am Tower, als sie bei der Wachablösung kontrolliert wurde.

Fortsetzung folgt

... Kontrolle ...

Jetzt habe ich das böse Wort tatsächlich ausgeschrieben. Zum Glück sind meine Finger noch alle dran und unverletzt.

Leicht übertrieben, denken Sie. Vielleicht, aber ich erlebe häufig, wie viele Manager genau diese originäre Führungsaufgabe zu scheuen scheinen, wie der Teufel das Weihwasser. Wo kommt diese Abneigung her? Von negativen Erlebnissen, weil Kontrolle per se negativ besetzt ist, weil Kontrolle Konsequenz verlangt, weil Manager sich dabei unbeliebt machen können?

Die Gründe mögen verschieden

sein, die Auswirkungen mangelnder Kontrolle können fatal sein, bis hin zu persönlichen, rechtlichen Konsequenzen.

Kontrolle kann aber durchaus auch positiv erfahren werden. "Erwischen" Sie Ihre Mitarbeiter doch mal dabei, wenn sie was gut gemacht haben. Das kommt bestimmt häufig genug vor.

Management ohne Kontrolle kann nicht funktionieren, der Regelkreis ist unvollständig. Wie eine mögliche Definition für Management lautet, dazu mehr beim nächsten Mal.

Aktuelles

VDMA 66412-2 Manufacturing Execution System (MES) - Kennzahlen Wirkmodell

Der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) hat das Thema MES aufgegriffen, um ein einheitliches Verständnis hierzu in den Unternehmen der Industrie zu erreichen.

Das aktuell noch im Entwurf vorliegende VDMA-Einheitsblatt ist der zweite Teil der Reihe 66412. Der erste Teil enthält eine Sammlung bekannter und gängiger betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, bzw. Key Performance In-

dicators für ein MES. In Teil 2 sind grafisch die Auswirkungen und Einflüsse auf die Parameter der jeweiligen Kennzahlen modellhaft dargestellt. Ziel ist es, die Kennzahlen aus Teil 1 ab ihrer Entstehung zu analysieren, bzw. zu ihrer Herkunft zurückverfolgen zu können.

Die noch folgenden Teile der Reihe werden sich mit der Datenerfassung der dazugehörigen IT-Thematik und der Verknüpfung mit der ISO 9000ff befassen ;-).

Es ist eine gelungene Sammlung und Darstellung der Wirkzusammen-

hänge von Kennzahlen. Alle, die nicht gleich hinter jeder Norm Gängelung und Kreativitätshemmnis sehen, können sich hier Anregungen holen. Auch allen Managern, die sich mit dem Thema Kontrolle tiefer beschäftigen wollen, kann ich das Einheitsblatt empfehlen.

In jedem Fall bietet es zusammen mit Teil 1 eine gute Basis für ein einheitliches Verständnis der dargestellten Kennzahlen.

Tipp

Heute: Prozessorientierung

Prozessorientierung ist ein Beispiel dafür, wo Normen wie ISO 9001 oder ISO TS 16 949 zwar einen Standard setzen, die Anwendung aber individuell erfolgen müsste. "Müsste" deshalb, weil es viele nicht daran hindert, die Norm standardisiert dem QMS des Unternehmens überzustülpen. Weil das vermeintlich prozessorientierte QMS dann meist wenig mit dem Unternehmen und seinen Prozessen zu tun hat, kommt es anschließend oft zu der wei-

ter oben beschriebenen Kritik.

Wenn das nicht Prozessorientierung ist, was ist es denn dann? Dazu müssen wir die Perspektive wechseln. Wir blicken nicht mehr vom Elfenbeinturm der Norm auf das Unternehmen, sondern begeben uns in die Niederungen der Unternehmensabläufe, um zu erkennen, wie sie dem Unternehmenszweck dienen.

Damit wir Ordnung in das Ganze bekommen, ordnen wir die identifizierten Prozesse einander sinnvoll zu und

gruppieren sie. Mit Prozessen einander zuordnen meine ich, entlang einer Prozesskette, z. B. der Projektabwicklung oder der Auftragsabwicklung. Damit ist auch schon eine Gruppierung gegeben, die durchaus auch unter anderen Gesichtspunkten erfolgen kann, z. B. grob unter Führungs- und Unterstützungsprozesse und feiner z. B. in Kategorien wie Lieferantenmanagement (siehe Bild auf Seite 3).

Fortsetzung folgt

Ein Spruch kurz vor Schluss

Es ist noch nicht genug, eine Sache zu beweisen. Man muss die Menschen zu ihr auch noch verführen.

Friedrich Wilhelm Nietzsche

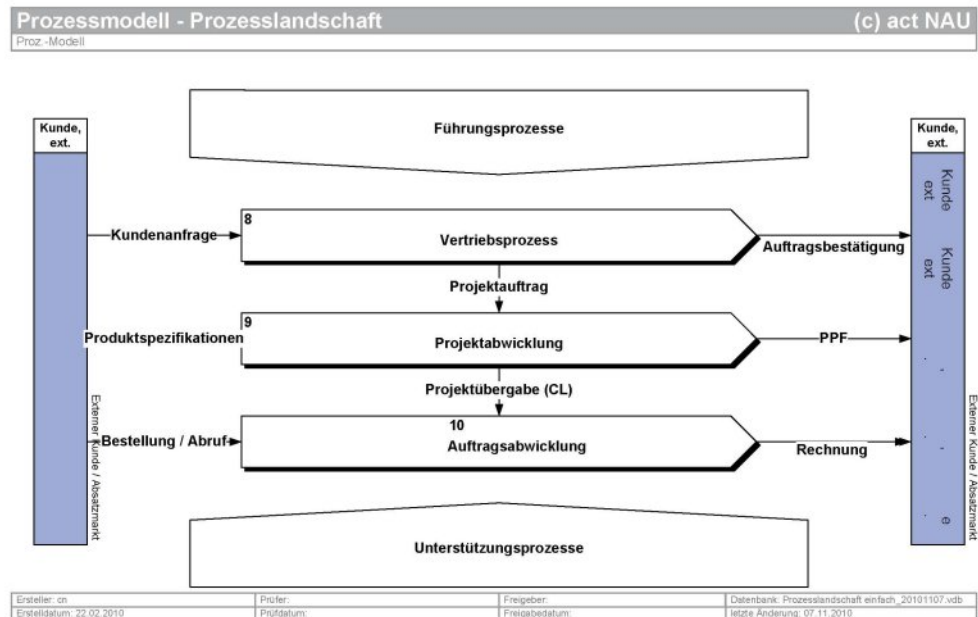
act NAU - Consulting

Prozessorientierung

Dargestellt ist hier eine vereinfachte Prozessübersicht oder Prozesslandkarte eines Unternehmens.

Sie könnte erster Anhaltspunkt in den Einstieg zur Dokumentation eines prozessorientierten Managementsystems sein.

Erstellt wurde sie mit der Software ViFlow, einem recht praktischen Werkzeug zur Dokumentation von Unternehmensprozessen und deren Wechselwirkung.



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. 3, 2010-11 - Seite 3 von 3