

Herzlich Willkommen

DIN EN ISO 9004:2009

was macht Unternehmen erfolgreich?



Dipl.-Ing. (FH) Olaf Stuka
Leiter DGQ-Regional
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.

DGQ
Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Agenda **DGQ**

- Q Vorstellung der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V.
- Q Revision ISO 9004:2009
 - > ... für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation
- Q Was erfolgreiche Unternehmen auszeichnet
 - > und welche Wege wurden beschritten?

Revision ISO 9004:2009 11/09 | ISO 9004 | Folie 1

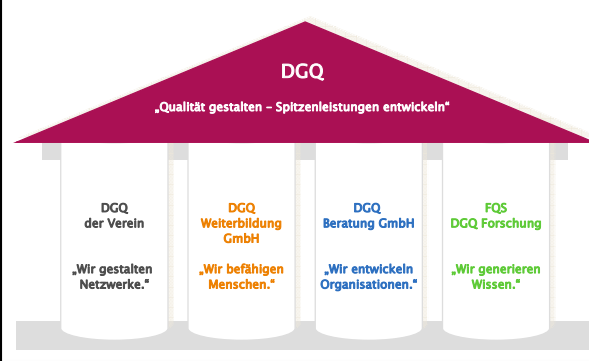
Verstehen.
Verbessern.
Verantworten.

Die DGQ – Ihr Partner in Qualität



DGQ
Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Die DGQ und ihre Organisationen **DGQ**



DGQ
„Qualität gestalten – Spitzenleistungen entwickeln“

DGQ der Verein „Wir gestalten Netzwerke.“	DGQ Weiterbildung GmbH „Wir befähigen Menschen.“	DGQ Beratung GmbH „Wir entwickeln Organisationen.“	FQS DGQ Forschung „Wir generieren Wissen.“
--	---	---	---

Verstehen. Verbessern. Verantworten. 11/09 | Folie 3

Wir gestalten Netzwerke - DGQ der Verein **DGQ**

Die Basis der DGQ ist der seit mehr als 55 Jahren aktive Verein. Unsere Mitglieder ...

- Q ... sind Teil eines starken Netzwerks aus 1.000 Firmen- und 6.000 persönlichen Mitgliedern,
- Q ... werden in den vier Landesgeschäftsstellen der DGQ in Frankfurt, Hamburg, Berlin und Stuttgart individuell beraten,
- Q ... nutzen 62 Regionalkreise mit ca. 12.000 Teilnehmern, um Kontakte zu knüpfen, Aktuelles rund um das Thema Qualität zu erfahren und zu diskutieren,
- Q ... tragen Ihr Erfahrungswissen in der Gemeinschaftsarbeit zusammen und veröffentlichen Ihre Erkenntnisse in ca. 90 Titeln der DGQ-Schriftenreihe
- Q ... erfahren über unsere jährliche Benchmarkstudie „Excellence Barometer“ (ExBa), welche Erfolgsfaktoren in deutschen Unternehmen relevant sind,
- Q ... nutzen unsere vielfältigen nationale und internationalen Kontakte



Verstehen. Verbessern. Verantworten. 11/09 | Folie 4

Wir befähigen Menschen - DGQ Weiterbildung **DGQ**

Die DGQ Weiterbildung macht Managementthemen und Methodenkompetenz für jeden zugänglich. Wir bieten Ihnen ...

- Q ... Weiterbildung nach Maß: Lehrgänge, Seminare, Winter- und Sommercamps, Inhouse Trainings, eLearnings und Tagungen,
- Q ... ein vielseitiges Themenspektrum: Qualitäts-/ Umwelt-/ OHS-Management, Qualitätssicherung, Branchenvarianten, Excellence, International, Soft Skills,
- Q ... mehr als 300 Trainer aus Wirtschaft und Wissenschaft, die Ihnen Wissen praxisnah vermitteln,
- Q ... 65 Veranstaltungsstätten bundesweit – in Ihrer Nähe,
- Q ... anerkannte DGQ- und EOQ-Zertifikate,
- Q ... einen Full-Service in allen Fragen der Weiterbildung.



Verstehen. Verbessern. Verantworten. 11/09 | Folie 5

Wir entwickeln Organisationen - DGQ Beratung

DGQ

Die DGQ Beratung ist die Unternehmensberatung für den Mittelstand. Wir unterstützen Sie ...

- Q ... ein schlankes und wirtschaftliches Managementsystem aufzubauen,
- Q ... Ihre Verschwendungspotenziale zu reduzieren,
- Q ... Ihre Produktivität zu steigern,
- Q ... Ihre Kosten zu senken,
- Q ... das Potential Ihrer Mitarbeiter zu analysieren.



Verstehen. Verbessern. Verantworten.

11/09 | Folie 6

Wir generieren Wissen – FQS, die DGQ Forschung

DGQ

Die FQS (Forschungsgemeinschaft Qualität) begleitet Sie bei der Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten in Ihrem Unternehmen.

- Q Wir koordinieren und begleiten Ihre Projekte fachlich,
- Q Wir stellen die Finanzierung sicher,
- Q Wir unterstützen Sie dabei, die Ergebnisse direkt im unternehmerischen Alltag anzuwenden,
- Q Wir gestalten die Innovationen im Qualitätsmanagement
- Q Wir transferieren das Know-how über Publikationen, Software und Schulungen in die Wirtschaft.

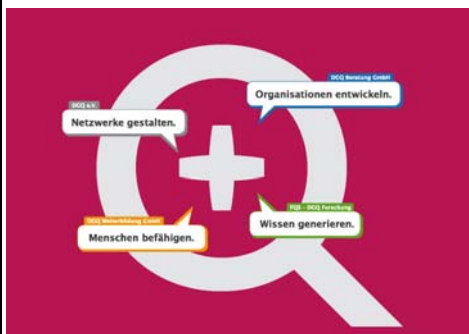


Verstehen. Verbessern. Verantworten.

11/09 | Folie 7

Wann dürfen wir Sie begrüßen?

DGQ



www.dgq.de

Verstehen. Verbessern. Verantworten.

11/09 | Folie 8

Revision ISO 9004:2009



Revision der Normen

DGQ

Q Review der ISO-Normen alle fünf Jahre

- > Mögliches Ergebnis
 - > Beibehalten
 - > Zurückziehen
 - > Berichtigung (amendment)
 - > Änderung (revision)

Q Status der Projekte der ISO 9000-Familie

- > ISO 9000:2005
- > ISO 9001:2008
- > ISO 9004:2009
- > DIS ISO 19011:2010

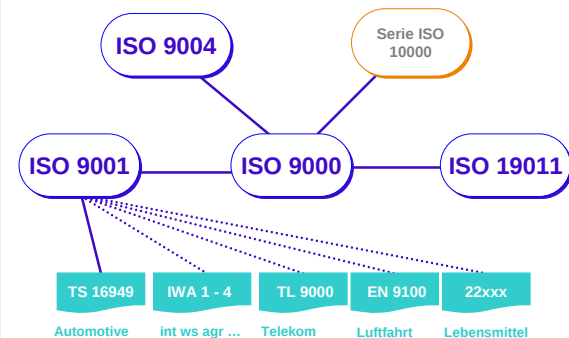
Ziel ist die Anpassung an aktuelle Managementsystemtendenzen basierend auf Nutzerrückmeldungen

Verstehen. Verbessern. Verantworten.

11/09 | Folie 10

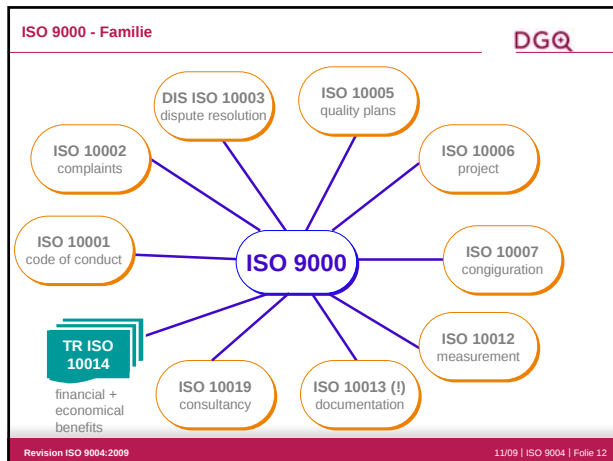
ISO 9000 - Familie

DGQ



Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 11



Generische Qualitätsmanagement-Normen (1)

DIN EN ISO 9000:2005	Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe
DIN EN ISO 9001:2008	Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen
DIN EN ISO 9004:2009	Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation - Ein Qualitätsmanagementansatz
DIN ISO 10001:2008	Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit - Leitfaden für Verhaltenskodizes für Organisationen
DIN ISO 10002:2005	Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit - Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen
DIN ISO 10003:2008	Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit - Leitfaden für Konfliktlösung außerhalb von Organisationen
DIN ISO 10005:2009	Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden für Qualitätsmanagementpläne
DIN-FB ISO 10006:2004	Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden für das Qualitätsmanagement in Projekten
DIN ISO 10007:2004	Qualitätsmanagement – Leitfaden für Konfigurationsmanagement
DIN EN ISO 10012:2004	Messmanagementsysteme - Anforderungen an Messprozesse und Messmittel
ISO/TR 10013:2001	Leitfaden für die Dokumentation von Qualitätsmanagementsystemen

Revision ISO 9004:2009 11/09 | ISO 9004 | Folie 13

Generische Qualitätsmanagement-Normen (2)

ISO 10014:2006	Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden zur Erzielung finanziellen und wirtschaftlichen Nutzens
ISO 10015:1999	Qualitätsmanagement - Leitfaden für Schulung
DIN-FB ISO/TR 10017:2004	Leitfaden für die Anwendung statistischer Verfahren für ISO 9001:2000
ISO 10019:2005	Leitfaden für die Auswahl von Beratern zu Qualitätsmanagementsystem und für den Einsatz ihrer Dienstleistungen
DIN EN ISO 19011:02	Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen
DIN 55350-11:2008	Begriffe zum Qualitätsmanagement - Teil 11: Ergänzung zu DIN EN ISO 9000:2005
DIN 55350-12:1989	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik - Teil 12: Merkmalsbezogene Begriffe
DIN 55350-15:1986	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik - Teil 15: Begriffe zu Mustern
DIN 55350-17:1988	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik - Teil 17: Begriffe der Qualitätsprüfungsarten
DIN 55350-18:1987	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik - Teil 18: Begriffe zu Bescheinigungen über die Ergebnisse von Qualitätsprüfungen; Qualitätsprüf-Zertifikate

Revision ISO 9004:2009 11/09 | ISO 9004 | Folie 14

Zentrale Aussagen zu ISO 9004:2009

Technisch und inhaltlich völlig neu bearbeitet
Q „alt“ – „neu“ nicht möglich
Anwendungsbereich deutlich erweitert
Q DIN EN ISO 9004:2000 Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden zur Leistungsverbesserung
Q DIN EN ISO 9004:2009 Leiten und lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation - ein Qualitätsmanagementansatz
Keine Zertifizierungsgrundlage – Leitfaden !!!
Kein Leitfaden zur Anwendung von ISO 9001
Selbstbewertung als wesentliches Element der Weiterentwicklung

Revision ISO 9004:2009 11/09 | ISO 9004 | Folie 15

DIN EN ISO 9004:2009, Inhaltsverzeichnis (1)

Einleitung	
1 Anwendungsbereich	
2 Normative Verweisungen	
3 Begriffe	
4 Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation	
4.1 Allgemeines	
4.2 Nachhaltiger Erfolg	
4.3 Das Umfeld der Organisation	
4.4 Interessierte Parteien, Erfordernisse und Erwartungen	
5 Strategie und Politik	
5.1 Allgemeines	
5.2 Konzeption von Strategie und Politik	
5.3 Umsetzung von Strategie und Politik	
5.4 Kommunikation von Strategie und Politik	

Rot gekennzeichnete Kapitel könnten für Unternehmen mit reifen Managementsystemen von Interesse sein !!!

Revision ISO 9004:2009 11/09 | ISO 9004 | Folie 16

DIN EN ISO 9004:2009, Inhaltsverzeichnis (2)

6 Management von Ressourcen	
6.1 Allgemeines	
6.2 Finanzielle Ressourcen	
6.3 Mitarbeiter in der Organisation	
6.3.1 Mitarbeiterführung	
6.3.2 Kompetenz der Mitarbeiter	
6.3.3 Einbindung und Motivation der Mitarbeiter	
6.4 Partner und Lieferanten	
6.4.1 Allgemeines	
6.4.2 Auswahl, Evaluierung und Verbesserung der Fähigkeiten von Lieferanten und Partnern	
6.5 Infrastruktur	
6.6 Arbeitsumgebung	
6.7 Wissen, Informationen und Technologie	
6.8 Natürliche Ressourcen	

Revision ISO 9004:2009 11/09 | ISO 9004 | Folie 17

DIN EN ISO 9004:2009, Inhaltsverzeichnis (3)

DGQ

- 7 Prozessmanagement
 - 7.1 Allgemeines
 - 7.2 Prozessplanung und -lenkung
 - 7.3 Prozessverantwortung und -befugnis
- 8 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung
 - 8.1 Allgemeines
 - 8.2 Überwachung
 - 8.3 Messung
 - 8.3.1 Allgemeines
 - 8.3.2 Entscheidende Leistungskenngrößen
 - 8.3.3 Internes Audit
 - 8.3.4 Selbstbewertung
 - 8.3.5 Benchmarking
 - 8.4 Analyse
 - 8.5 Bewertung der durch Überwachung, Messung und Analyse erhaltenen Informationen

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 18

DIN EN ISO 9004:2009, Inhaltsverzeichnis (4)

DGQ

- 9 Verbesserung, Innovation und Lernen
 - 9.1 Allgemeines
 - 9.2 Verbesserung
 - 9.3 Innovation
 - 9.4 Lernen
- Anhang A (informativ) Werkzeug zur Selbstbewertung
 - A.1 Allgemeines
 - A.2 Reifegradmodell
 - A.3 Selbstbewertung von Schlüsselementen
 - A.4 Ausführliche Selbstbewertung der einzelnen Elemente
 - A.5 Verwendung der Selbstbewertungswerkzeuge
 - A.6 Ergebnisse der Selbstbewertung und Planung von Verbesserungen und Innovationen

Anhang B (informativ) Grundsätze des Qualitätsmanagements

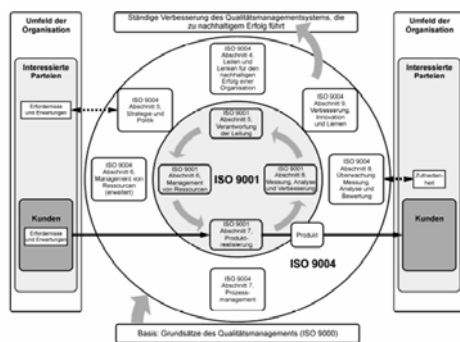
 Anhang C (informativ)
 Entsprechungen zwischen ISO 9004:2009 und ISO 9001:2008
 Literaturhinweise

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 19

prozessbasiertes Qualitätsmanagementsystem, erweitert

DGQ



Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 20

Einleitung

DGQ

Diese Internationale Norm gibt der Leitung einer beliebigen Organisation Anleitung mit dem Ziel, in einem komplexen, anspruchsvollen und sich ständig ändernden Umfeld **nachhaltigen Erfolg** durch einen Qualitätsmanagementansatz zu erreichen.

...

nachhaltiger Erfolg
 <Organisation>

Ergebnis der Fähigkeit einer Organisation, ihre Ziele zu erreichen und langfristig aufrechtzuerhalten.

Quelle: ISO 9004:2009, Abschnitt 3.1

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 21

Wie wird „Erfolg“ erreicht? (1)

DGQ

Um nachhaltigen Erfolg zu erreichen, sollte die oberste Leitung eine **Mission, eine Vision und Werte** für die Organisation festlegen und beibehalten. Diese sollten von den Mitarbeitern der Organisation, sowie gegebenenfalls von weiteren interessierten Parteien klar verstanden, akzeptiert und unterstützt werden.

ANMERKUNG In dieser Internationalen Norm ist „Mission“ eine Beschreibung für den Grund, warum die Organisation existiert, während die „Vision“ den gewünschten Zustand beschreibt, d. h. sie beschreibt, was die Organisation sein will und wie sie von ihren interessierten Parteien wahrgenommen werden will.

Quelle: ISO 9004:2009, Abschnitt 5.1

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 22

Wie wird „Erfolg“ erreicht? (2)

DGQ

Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte die oberste Leitung einen **Qualitätsmanagementansatz** verfolgen. Das Qualitätsmanagementsystem der Organisation sollte auf den in Anhang B beschriebenen **Grundsätzen** beruhen.

Quelle: ISO 9004:2009, Abschnitt 1.1

- Q Kundenorientierung.
- Q Führung.
- Q Einbeziehung der Personen (**Mitarbeiter**).
- Q Prozessorientierter Ansatz.
- Q Systemorientierter Managementansatz.
- Q Ständige Verbesserung.
- Q Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung.
- Q Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen.

Quelle: ISO 9000:2005, Abschnitt 0.2, ISO 9004:2009, Anhang B

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 23

Wie wird „Erfolg“ erreicht? (3)

DGQ

Nachhaltigen Erfolg kann die Organisation erzielen, indem sie die Erfordernisse und Erwartungen ihrer **interessierten Parteien** durchgängig und langfristig in **ausgewogener** Weise erfüllt.

Das Umfeld einer Organisation ändert sich fortlaufend und ist ungewiss. Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte ihre oberste Leitung: ...

- Q alle relevanten **interessierten Parteien** ermitteln, deren jeweilige mögliche Einflüsse auf ihre Leistungsfähigkeit bewerten, wie auch ermitteln, wie deren Erfordernisse und Erwartungen auf **ausgewogene** Weise erfüllt werden können, ...
- Q eine große Vielfalt von Ansätzen anwenden, zu denen auch Verhandlungen und Vermittlungen gehören, um die häufig gegenläufigen Erfordernisse und Erwartungen der **interessierten Parteien gegeneinander abzuwägen**, ...

Quelle: ISO 9004:2009, Abschnitt 4.2

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 24

4.2 Nachhaltiger Erfolg

DGQ

Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte die oberste Leitung:

- Q über eine langfristige Planungsperspektive verfügen
- Q das Umfeld der Organisation ständig überwachen....
- Q alle relevanten interessierten Parteien ermitteln.....
- Q die interessierten Parteien ständig einbeziehen.....
- Q Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen mit Lieferanten, Partnern und anderen....aufbauen
- ...
- Q zugehörige kurzfristige und langfristige Risiken ermitteln
- Q zukünftigen Bedarf an Ressourcen (einschliesslich Kompetenzen der Mitarbeiter) ... vorhersehen

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 25

5.2 Konzeption von Strategie und Politik

DGQ

... um eine wirksame Strategie festlegen, annehmen und beibehalten zu können sollte die Organisation:

- Q das Umfeld (einschl. Kunden, Wettbewerb, neue Technologien, politischer Veränderungen, ... soziologischer Faktoren) ständig überwachen
- Q aktuelle Prozessfähigkeiten und Ressourcen bewerten
- Q den zukünftigen Bedarf an Ressourcen und Technologie ermitteln
- Q Strategie und Politik aktualisieren

Anm: Strategie ist ein logisch aufgebauter Plan zum Erreichen von Zielen, insbesondere über einen langen Zeitraum

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 26

5.3 Umsetzung von Strategie und Politik

DGQ

...die Organisation sollte Prozesse einführen und betreiben, die

- Q ihre Strategie und Politik in messbare Ziele für alle davon betroffenen Ebenen der Organisation übersetzen
- Q den zeitlichen Ablauf zur Erreichung eines jeglichen Ziels festlegen und Verantwortlichkeiten ... zuweisen
- Q die strategischen Risiken abschätzen und geeignete Gegenmaßnahmen festlegen
- Q die erforderlichen Ressourcen bereitstellen
- ...

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 27

6.2 Finanzielle Ressourcen

DGQ

Die Org. sollte Prozesse zur Überwachung, Lenkung und Berichterstattung der Wirksamkeit von Zuweisung und Verwendung finanzieller Ressourcen ... einführen ...

... Beispiele sind:

- Q das Verringern von Prozess- und Produktfehlern und das Beseitigen der Verschwendung von Zeit und Material
- Q Verringerung der Kosten aus Garantie- und Gewährleistungsfällen, Produkthaftungsfällen, juristischen Risiken, Kosten für verlorene Kunden und Märkte

(siehe auch ISO 10014)

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 28

6.3 Mitarbeiter der Organisation

DGQ

Mitarbeiterführung:

...die Organisation sollte Prozesse erstellen, die die Mitarbeiter ermächtigen, selbst

- Q Leistungshemmnisse zu ermitteln,
- Q Verantwortung für Problemlösungen auf sich zu nehmen,
- Q die persönliche Leistung ... zu bewerten,
- Q Teamarbeit zu fördern,
- Q Information, Wissen und Erfahrung zu teilen.

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 29

Kompetenz und Motivation

DGQ

- Q Ermittlung der beruflichen und persönlichen Kompetenzen, die die Organisation benötigt
- Q Ermittlung der vorhandenen Kompetenzen und Abgleich mit den benötigten Maßnahmen um oben ermitteltes Delta zu schliessen
- Q Bewertung der Maßnahmen (siehe auch ISO 10015)
- Q Prozess zur Teilung und Nutzung vorhandenen Wissen
- Q Geeignetes Anerkennungs- und Belohnungssystems
- Q Unterstützung bei Karriereplanung und persönlicher Entwicklung
- Q ständiges Bewerten des Zufriedenheitsgrades und der Erwartungen der Mitarbeiter

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 30

weiteres aus Abschnitt 6

DGQ

6.4 Lieferanten und Partner

- QTeilen von Gewinnen und Verlusten zwischen den Partnern

6.6 Arbeitsumgebung

- Q Achtung: Hier findet Arbeits- und Gesundheitsschutz Eingang in die ISO 9004 – hieraus darf keine Ableitung auf die ISO 9001 erfolgen !

6.7 Wissen, Information und Technologie

- Qdies schließt auch die zur Speicherung und zum Schutz von Daten und Informationen....Prozesse ein. Die Informationssysteme ...müssen robust ..sein. Die Organisation sollte die Integrität, Vertraulichkeit und Verfügbarkeit von Informationen sicherstellen....

6.8 Natürliche Ressourcen

- Q Einbezug von Umweltschutzaspekten

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 31

8 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung

DGQ

8.3.2 Entscheidende Leistungskenngrößen

- Q ...quantifizierbar...und sollten die Organisation in die Lage versetzen, messbare Ziele festzulegen, Trends zu ermitteln, zu überwachen und zu prognostizieren und Maßnahmen abzuleiten....
- Qdiese Leistungskenngrößen sollten Informationen liefern, die messbar, präzise und zuverlässig sind, um daraus Korrekturmaßnahmen umzusetzen

8.3.4 Selbstbewertung

- Q Die Selbstbewertung ist eine umfassende und systematische Bewertung der Tätigkeiten der Organisation und ihrer Leistung in Bezug auf ihren Reifegrad
- Qsie soll dazu dienen, Stärken und Schwächen.....zu bestimmen.
Sie unterstützt:
 - Q ständige Verbesserung
 - Q Fortschritt in Bezug auf Erzielung eines nachhaltigen Erfolgs
 - Q Innovationen in den Prozessen
- ... die Ermittlung optimaler Vorgehensweisen und Verbessung

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 32

8 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung

DGQ

8.3.5 Benchmarking

- Q Verschiedene Arten (organisationsinternes Benchmarking, Wettbewerbsbenchmarking, allg. Benchmarking mit Organisationen, die nicht miteinander in Beziehung/Wettbewerb stehen.

Erfolgsfaktor: Unterstützung durch oberste Leitung !

Festlegung von Methoden und Regeln zu:

- Q Definition des Anwendungsbereichs (alle Prozesse, Auswahl ?)
- Q Auswahl des/der Benchmarking-Partner(s)
- Q Bestimmung von Kenngrößen, vergleichenden Merkmalen
- Q Ermittlung von Leistungsmängeln und Aufzeigen von Verbesserungsbereichen
- Q Überwachung entsprechender Verbesserungspläne
- ...

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 33

9 Innovation

DGQ

In Abhängigkeit von der Organisation könnten Innovationen wie auch Verbesserungen für den nachhaltigen Erfolg notwendig sein.

Verbesserung und Innovation werden nicht eindeutig unterschieden. Verbesserung hebt die auf einer bestehenden Grundlage beruhende Kontinuität hervor, während Innovation einen Teil oder die Gesamtheit der bestehenden Grundlage konstruktiv in Frage stellt und einen neuen Rahmen setzt.

Verbesserung, Innovation und Lernen können angewendet werden auf:

- Q Produkte,
- Q Prozesse und deren Schnittstellen,
- Q Strukturen,
- Q Managementsysteme,
- Q menschlichen Aspekte und Kultur,
- Q Infrastruktur, Arbeitsumgebung und Technologie, und
- Q Beziehungen mit relevanten interessierten Parteien.

Quelle: ISO 9004:2009, Abschnitt 9.1

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 34

Selbstbewertung

DGQ

Unterteilung in fünf Reifegrade:

- Q 1= Basisebene
bis
- Q 5= Optimale Vorgehensweise

Keine Definition der Reifegrade, aber je Normenabschnitt ein Beispiel

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 35

Selbstbewertung am Beispiel: Finanzielle Ressourcen

DGQ

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| <p>▪ Grad 1
Die Ressourcen werden ad hoc festgelegt und zugewiesen. Kurzfristige Finanzplanung kommt zum Einsatz.</p> | <p>▪ Grad 2
Es ist ein Prozess für die Vorhersage, die Überwachung und Lenkung der finanziellen Ressourcen verwirklicht. Das Finanzmanagement ist systematisch strukturiert.</p> | <p>▪ Grad 3
Die wirksame Nutzung der finanziellen Ressourcen wird regelmäßig bewertet. Finanzielle Risiken werden ermittelt.</p> | <p>▪ Grad 4
Finanzielle Risiken werden abgemildert. Der zukünftige Finanzbedarf wird vorhergesagt und geplant.</p> | <p>▪ Grad 5
Die finanzielle Zuteilung von Ressourcen trägt zum Erreichen der Ziele der Organisation bei. Es besteht ein laufender Prozess, um die Zuteilung kontinuierlich neu zu bewerten</p> |
|--|---|---|---|---|

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 36

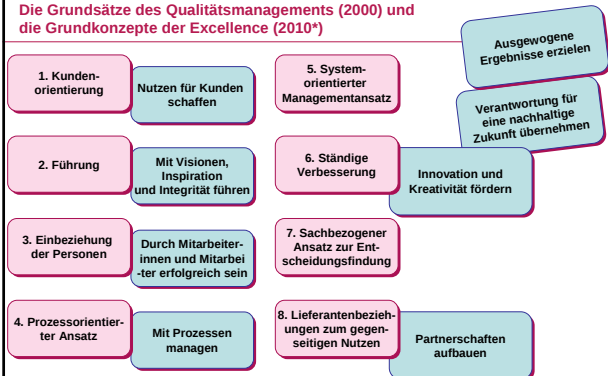
Was erfolgreiche Unternehmen auszeichnet

und welche Wege wurden beschritten?



DGQ
Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Die Grundsätze des Qualitätsmanagements (2000) und die Grundkonzepte der Excellence (2010*)



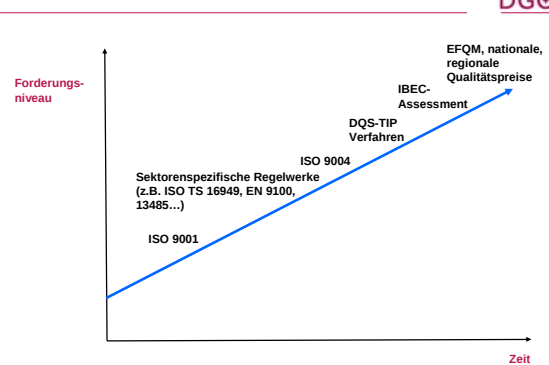
* Neu formuliert von der EFQM im September 2009. Deutschen Übersetzung Stand Januar 2010, Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 38

Zertifizierungsnormen, Leitfäden, Modelle – wohin geht die Reise?

DGQ



Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 39

Was machen die erfolgreichen Unternehmen anders?

DGQ

Erfolgreiche Unternehmen

- Q formulieren Strategien und Ziele
- Q sind konsequent in der Umsetzung einer Strategie
- Q haben Feedbackinstrumente und geschlossene Regelkreise
- Q haben heterogenere Führungsteams
- Q haben Führungskräfte, die zur Selbstreflexion (Selbstbewertung) in der Lage sind – und ein realistisches Selbstbild haben
- Q betreiben QM mit intrinsischen Motiven und konkreten, auf den Unternehmensnutzen bezogenen Zielsetzungen
- Q haben ein ganzheitliches Verständnis von (Qualitäts-) Management
- Q investieren in Kundenbindung, nicht nur in Kundenzufriedenheit
- Q haben einen reiferen Produktentstehungsprozess (PEP), sind innovativer
- Q sind „extrovertiert“
- Q haben loyale, engagierte Mitarbeiter und Instrumente, die dies unterstützen

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 40

Beitrag des Qualitätsmanagement am Erfolg

DGQ

- Q Methodenkompetenz zur Strategieentwicklung und –überarbeitung
- Q Produktentstehungsprozess (PEP) verbessern
- Q Effizienz der Führungs- und Unterstützungsprozesse steigern
- Q Konsequente Umsetzung des Qualitätsmanagement

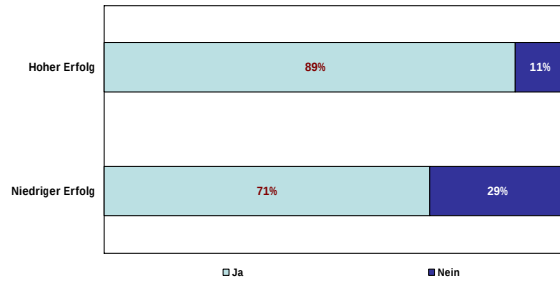
Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 41

**Methodenkompetenz zur Strategieentwicklung und –
überarbeitung (1)**

DGQ

„Gibt es in Ihrem Unternehmen explizit formulierte strategische Ziele?“



Basis: n=400

Quelle: DGQ, ExBa 2006

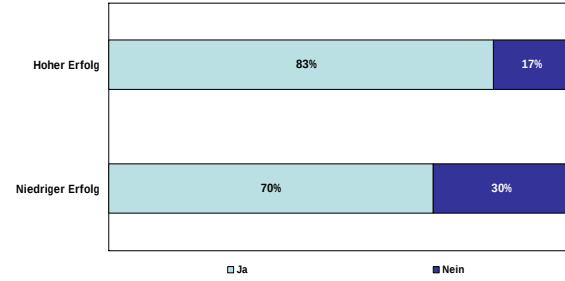
Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 42

**Methodenkompetenz zur Strategieentwicklung und –
überarbeitung (2)**

DGQ

„Sind für die strategischen Ziele Messgrößen definiert?“



Basis: n=318; Befragte, die in ihrem Unternehmen explizit formulierte strategische Ziele haben.

Quelle: DGQ, ExBa 2006

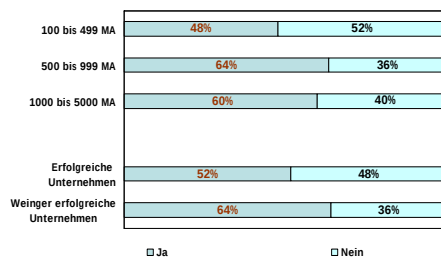
Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 43

Produktentstehungsprozess (PEP) verbessern (1)

DGQ

„Wurde in den letzten drei Jahren in Ihrem Unternehmen ein Produktentstehungsprozess abgebrochen?“



Basis: Befragte mit gültigen Antworten

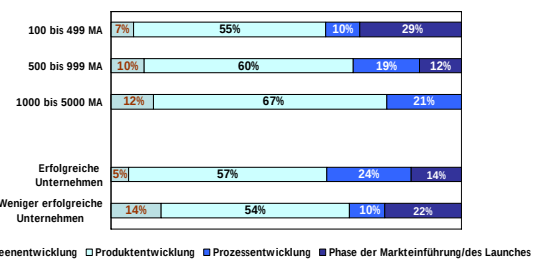
Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 44

Produktentstehungsprozess (PEP) verbessern (2)

DGQ

„Zu welchem Zeitpunkt fand der Abbruch statt?“



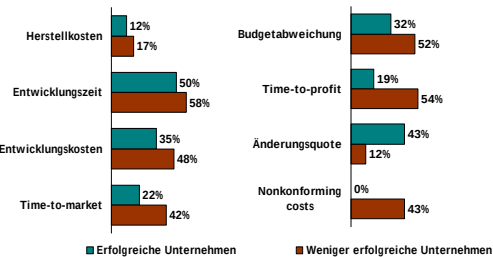
Basis: Befragte mit gültigen Antworten

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 45

Produktentstehungsprozess (PEP) verbessern (3)

DGQ

„Falls Sie die Kennzahl beim letzten Produktentstehungsprozess nachgehalten haben:
Haben Sie die Kennzahlen / Zielwerte überschritten?“

Basis: Befragte, die angegeben haben, im Rahmen des letzten PEP die jeweilige Kennzahl nachzuhalten und dabei überschritten haben

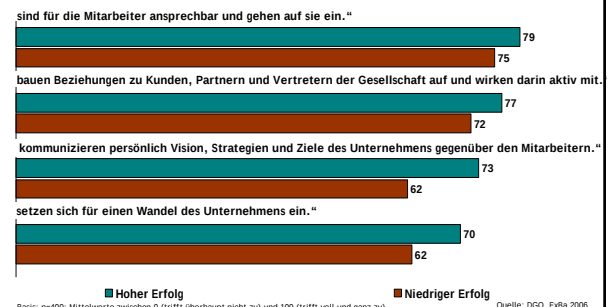
Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 46

Effizienz der Führungs- und Unterstützungsprozesse steigern (1)

DGQ

„Im Folgenden lese ich Ihnen einige Aussagen über Führungskräfte vor. [...] Führungskräfte in unserem Unternehmen...“



Basis: n=400; Mittelwerte zwischen 0 (trifft überhaupt nicht zu) und 100 (trifft voll und ganz zu)

Quelle: DGQ, ExBa 2006

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 47

Effizienz der Führungs- und Unterstützungsprozesse steigern (2)

DGQ

„Im Folgenden lese ich Ihnen einige Aussagen über Führungskräfte vor. [...] Führungskräfte in unserem Unternehmen...“

stellen sicher, dass ein Prozess für die Erarbeitung, Umsetzung und Überprüfung von Strategie und Planung erarbeitet und eingeführt wird.“



überprüfen und verbessern die Wirksamkeit ihres eigenen Führungsverhaltens.“



wirken in Berufsverbänden, Konferenzen und Seminaren mit.“



Basis: n=400; Mittelwerte zwischen 0 (trifft überhaupt nicht zu) und 100 (trifft voll und ganz zu)

Quelle: DGQ, ExBa 2006

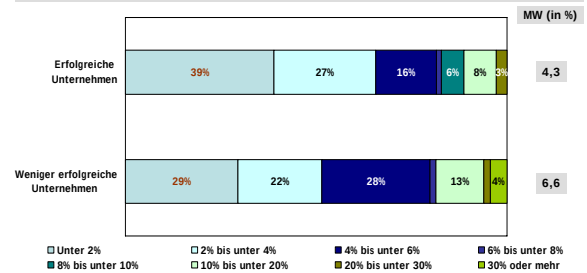
Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 48

Konsequente Umsetzung des Qualitätsmanagement (1)

DGQ

„Was schätzen Sie: Wie viel Prozent des Umsatzes gehen in Ihrem Unternehmen aufgrund von Mängeln bei der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität verloren?“



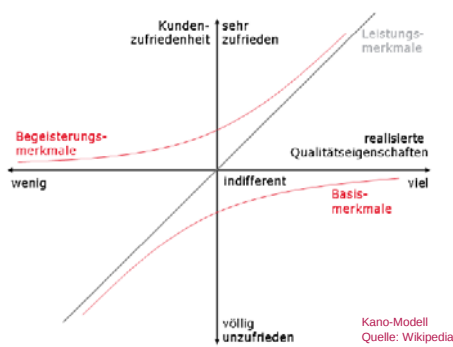
Basis: ExBa Business 2008 - Qualität (n=300)

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 49

Konsequente Umsetzung des Qualitätsmanagement (2)

DGQ



Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 50

Qualitätsmanagement zur Unternehmensentwicklung?

DGQ

Methodenkompetenz zur Strategieentwicklung und -überarbeitung

- > Strategieprozess definieren helfen
- > Methoden zur Datensammlung, zur Analyse und zur Gestaltung der Strategie einbringen

Produktentstehungsprozess (PEP) verbessern

- > Produktentstehungsprozess effizienter gestalten
- > Abbruchkriterien

Effizienz der Führungs- und Unterstützungsprozesse steigern

- > Methoden und Anspruch an die Effizienz aus der Fertigung auf die administrativen Prozesse übertragen
- > Führungsprozesse gestalten, Führungskultur gezielt weiterentwickeln

Konsequente Umsetzung des Qualitätsmanagement

- > Fehler reduzieren
- > Das richtige Maß für die technische Qualität finden

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 51

Danke

DGQ



- Q Was war Ihnen besonders wichtig?
- Q Welche weiteren Informationen benötigen Sie?
- Q Wie ist Ihre Meinung zu den dargestellten Ansätzen?

Revision ISO 9004:2009

11/09 | ISO 9004 | Folie 52

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT.



Dipl.-Ing.(FH) Olaf Stuka
Leiter DGQ-Regional

Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.
August-Schanz-Straße 21A
60433 Frankfurt am Main

T + 49(0)69-954 24-124
F + 49(0)69-954 24-283
osg@dgq.de



DGQ
Deutsche Gesellschaft
für Qualität