

Lernen Sie die neuen Anforderungen der IATF 16949:2016 kennen

Die IATF 16949:2016 ist ein branchenspezifischer Standard in Ergänzung der ISO 9001:2015 für den Automobilsektor. Die Revision der Norm setzt auf konsequente Kundenorientierung. Sie ist mit Berücksichtigung der Feedbacks von Zertifizierungsgesellschaften, Auditoren, Lieferanten und OEMs entstanden und enthält die allgemeinen von den Kunden geforderten Vorgaben der Automobilindustrie. Das Zertifizierungsverfahren ist definiert in einem separaten Vorgabedokument: „Regeln für die Anerkennung und Aufrechterhaltung der IATF-Zulassung“. Bei der Umsetzung gilt es, die Formulierungen genau zu beachten: „Muss“, „hat zu ...“ und ähnliche imperative Formulierungen sind verbindliche Forderungen. Die Formulierung „sollte“ ist

eine Empfehlung. „Typisches Beispiel“ oder „zum Beispiel“ dient der Orientierung.

Folgende Hauptänderungen stellen sich zusätzlich dar:

- Implementierung des „**Kontextes des Unternehmens**“ als Input für die Leistungsziele des QM-Systems
- Integration von **Produktsicherheit**
- Klarstellung von **Anforderungen an das Management**
- **Risikobasiertes Denken** und Notfallpläne
- Revision der **Anforderungen für Lieferanten** und Supply Chain
- Anforderungen an die **Entwicklung von nachgeordneten (sub-tier) Lieferanten**
- Erweiterte Anforderungen zur **Rückverfolgbarkeit von Produkten**,

um rechtlichen Veränderungen gerecht zu werden

- Weitere Anforderungen an das **Gewährleistungsmanagement** und für **Analysen von Feldausfällen**
- Anforderungen an **Produkte mit „integrierter Software“**
- Anforderungen für **sicherheitsrelevante Teile und Prozesse**
- **Garantie-Management-Prozesse** einschließlich der Berücksichtigung von **NTF** (no trouble found) und die Anwendung von Anleitungen der Automobilindustrie
- Einführung eines dokumentierten **Total Productive Maintenance (TPM) Systems**.

Gerne senden wir Ihnen ausführliche Informationen zur IATF 16949:2016 zu.

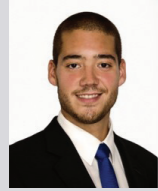


In eigener Sache

ipu verjüngt sich: frisches Know-how in der Beratung



Kristin Hartel
ipu fit for success



Alexander Köppler
ipu fit for success

Kristin Hartel (26) hat nach ihrem Fachabitur in Augsburg ihr Studium an der HS München mit Fachrichtung Printmedien, Technologie und Management als Master of Engineering abgeschlossen. „Damals wusste ich schon, dass ich einmal im Bereich Qualität arbeiten möchte“, so Hartel. Erste Berufserfahrung sammelte sie im QM-Management und Strategischen Einkauf, mit Prozessverantwortung und Normenkenntnis zur ISO 9001:2008 und ISO/TS 16949. Um sich noch besser zu spezialisieren, absolvierte sie eine Weiterbildung zum Lean Six Sigma Black Belt inkl. QM-Beauftragte und erlangte das nötige Wissen zu Audits, Normen (ISO 9001:2015), Tools und Methoden, um bei ipu fit for success als Junior Consultant durchzustarten. Aktuell unterstützt sie bei ipu ISO 9001:2015 Zertifizierungen und Prozessmanagement und ist Expertin für SharePoint.

Alexander Köppler ist seit November 2014 bei ipu fit for success im Einsatz. Sein berufliches Fundament: Studium der Betriebswirtschaftslehre von 2007 bis 2011 an der Universität Regensburg (B. Sc.) sowie Business Management von 2011 bis 2014 an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg (M. Sc.) mit den Schwerpunkten Information Management, Controlling und Banking Management. Seine Projekterfahrung reicht von Implementierung von Auditmanagement-Software über Innovationsworkshops sowie Betreuung und Pflege von Prozessmanagement-Software bis hin zu Einführung von ISO 9001:2015 für KMUs. Fortbildungen kann er vorweisen zu: Prozessmanagement, Prozessauditor nach VDA 6.3, KVP-Experte und QUAM 5.0 & Microsoft Sharepoint. Bei ipu ist er darüber hinaus zuständig für Fördergeldrecherchen.

Fordern Sie uns

• als Trainer, Coach und Consultant

• für Training, Beratung und Umsetzung

Prozessmanagement

Unternehmensprozesse optimal steuern

Projektmanagement

Projekte erfolgreich gestalten

Qualitätsmanagement

Qualität herstellen, nicht prüfen

Mitarbeitergetragene Verbesserungen

Potentiale fördern und nutzen

Methoden-Kompetenz

das „Wie“ kennen und können

Management-Systeme

Im Fokus: Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit, Energie, Risiko

Nachhaltigkeit

Erfolgreich werteorientiert managen

Industrial Engineering

Arbeitseffizienz analysieren

Change Management

den Wandel gezielt gestalten

Führungskräfteentwicklung

das Miteinander formen und leben

fit for success
ipu

ipu fit for success
Lise-Meitner-Straße 1
85716 Unterschleißheim
Tel. 089 319017580
Fax 089 319017588
mail@ipu-fitforsuccess.de
www.ipu-fitforsuccess.de

fit for success
ipu

FORUM Ausgabe ••23 ••03•2017

WIRBEL

Aus ISO/TS 16949:2009 wird IATF 16949:2016

Seit Oktober 2016 ist sie veröffentlicht: die neue Norm für Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie. Sie löst schneller als gedacht die ISO/TS 16949 ab. Nachdem im Jahr 2015 die komplett überarbeitete Version der ISO 9001 veröffentlicht wurde, war klar, dass die TS 16949 auch angepasst wird. Kaum war die IATF 16949:2016, basierend auf der ISO 9001:2015 veröffentlicht, versetzte die Nachricht, dass ab dem 01.10.2017 ausschließlich Audits auf Grundlage der IATF 16949 möglich sind, die Unternehmen in eine Art Schockstarre.

Hatte man sich doch lange auf die Aussage verlassen, dass alle Zertifikate auf Basis der ISO/TS 16949 ihre Gültigkeit erst am 14.09.2018 verlieren. Vielen Verantwortlichen wurde erst zu Beginn des Jahres 2017 im Rahmen der Auditplanung klar, was das für ihr Unternehmen bedeuten könnte. Vor allem, wenn sich die Zertifizierungstermine der verschiedenen Standorte eines Unternehmens über das Jahr verteilen, ergibt sich dringender Diskussionsbedarf mit dem jeweiligen Zertifizierungsunternehmen.

Aber auch, wer nicht mehrere Standorte zu verantworten hat oder auch für Unternehmen, die sich erstmalig zertifizieren lassen wollen, ergibt sich nun ernster Handlungsbedarf. Gerade bei der Planung einer Neuzertifizierung nach IATF 16949:2016 wird häufig nicht bedacht und berücksichtigt, auf welcher Basis sich das aktuelle Qualitätsmanagementsystem befindet. Ist das Unternehmen nach ISO 9001:2008 zertifiziert, muss ja erst einmal die Basisarbeit der Umstellung auf die ISO 9001:2015 erfolgen!

Leider wird dies häufig überlesen: Beinhaltet doch der neue Normband nicht wie die alte Version auch die Forderungen der ISO 9001, sondern verweist nur kurz auf diese. Für die Vorbereitung der Umsetzung heißt das: immer auf die linke Seite die ISO 9001:2015 legen und auf die rechte die IATF 16949:2016.

Herzlichst,
Ihre Gabriela Zimmermann

Die Firma Ertl Metallverarbeitung GmbH wurde 1964 gegründet. In den 70er und 80er Jahren spezialisierte sich die Firma auf die Herstellung von Stahl-Schulgarderoben. 1992 erfolgte ein Erweiterungsbau, nachdem sich die Fertigung auf Ausstellungsmöbel für einen großen Fliesenhersteller konzentrierte. Aufgrund des Wachstums der Firma erfolgte die Anschaffung von Laserschneidmaschinen sowie einer Pulverbeschichtungsanlage, wodurch weitere namhafte Kunden gewonnen werden konnten.



Ertl Metallverarbeitung:
Geschäftsführerin
Brigitte Bobrzik
lobt unsere
Zusammenarbeit

2012 wurde ein neues Firmengebäude bezogen. 2015 erfolgte die Entscheidung, auch als kleiner Mittelständler das QM-System standardisiert aufzubauen und nach ISO 9001:2008 zertifizieren zu lassen. Die Kunst bestand darin, die Balance zwischen der Arbeitsweise langjähriger und hoch erfahrener Belegschaft und der Erfüllung der Anforderungen der Norm zu schaffen und Leidenschaft für die Beständigkeit des QM-Systems zu wecken. ipu fit for success hat uns dabei erfolgreich unterstützt. Die Beratungsleistungen wurden vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) gefördert.

Andreas Maurer, Gründer der Personalberatung „Zeel GmbH – Profis im Personal“, über seine Erfahrungen bei der Einführung eines QM-Systems

• Bitte beschreiben Sie kurz Ihr Unternehmen

Bei Zeel geht es darum, die richtigen Partner am Arbeitsmarkt zusammen zu bringen. Wir helfen Unternehmen, die passenden Mitarbeiter zu finden. Dabei sind wir auf den klassischen Feldern Personalberatung, Interim Management und Arbeitnehmerüberlassung tätig und haben heute Büros in München, Rosenheim und Sindelfingen.

Wie ist Ihre Einschätzung zum derzeitigen Arbeitsmarkt?

Heute ist die Personalsuche viel schwieriger als 2006, unserem Gründungsjahr. Die Arbeitslosenquote in Bayern und Baden-Württemberg liegt seit Jahren um 4,0 Prozent, im Januar in Rosenheim zum Beispiel unter 3,0 Prozent. Wir haben auch festgestellt, dass die Anforderungen der Unternehmen an Qualifizierung und



Kompetenz – insbesondere auch die Soft Skills – ihrer zukünftigen Mitarbeiter deutlich gestiegen sind. Einfachere Tätigkeiten verschwinden zunehmend, Spezialisten sind gefragt. Gute Leute können sich ihren Arbeitgeber aussuchen. Darauf muss eine Rekrutierungsorganisation wie wir reagieren.

Warum war ein QM-System für Zeel die richtige Lösung?

Wie ein Makler haben wir ja zwei Kunden, Unternehmen und Bewerber bzw. Mitarbeiter. Wir wollten sicherstellen, dass wir beide Seiten optimal bedienen. Bei 6.000 Bewerbungen und über 200 Mitarbeitern und Business Partnern im Jahr ist das schon eine Herausforderung. Wir haben unsere Abläufe von der

Auftragungsgewinnung über das Bewerber- und Angebotsmanagement bis hin zur Personalverwaltung durchleuchtet und optimiert. Dazu gehört auch, KPIs zu definieren, Messmethoden zu entwickeln und aus den Ergebnissen, also Abweichungen, die richtigen Schlüsse zu ziehen. Auf dieser Basis können wir effektiv Verbesserungsmaßnahmen umsetzen. Durch das QM-System und die Zertifizierung nach ISO 9001:2015 kommt dann die nötige Verbindlichkeit dazu. Wir wollten kein einmaliges Projekt, sondern ein nachhaltiges System für unser Unternehmen.

„Wir wollten kein einmaliges Projekt, sondern ein nachhaltiges System für unser Unternehmen“

Welche Verbesserungen konnten Sie umsetzen? Nennen Sie ein konkretes Beispiel.

Das fing schon bei der Prozessanalyse an. Dabei ist aufgefallen, dass wir gerade im Bewerbermanagement große Lücken haben. Die Abläufe dort waren einfach nicht transparent. Wir entschieden uns, noch in der Vorbereitungsphase eine zusätzliche Personalberatersoftware für das Bewerbermanagement einzuführen. Damit managen wir jetzt alle Prozesse bis zur Vermittlung, also die Tätigkeiten, die wirklich erfolgsrelevant

sind. Die Auftragsabwicklung läuft wie bisher über unser altes System. Zeitnahes Feedback vom Bewerbungseingang bis zur Zu- oder Absage, den aktuellen Stand jeder Stellenbesetzung und die komplette Kommunikation sind viel leichter zu organisieren und zu kontrollieren.

Wie ist ihr Feedback zur Zusammenarbeit mit ipu?

ipu fit for success hat uns sehr professionell bei der Klärung und sinnvollen Abgrenzung unserer Kernprozesse unterstützt. Von der Fachkompetenz und langjährigen Erfahrung der Berater im Aufbau von QM-Systemen haben wir ganz besonders profitiert – ganz einfach, weil wir hier am wenigsten eigene Kenntnisse hatten. Also der Aufbau eines Handbuchs, der Dokumentenlenkung, wie man Messmethoden entwickelt und vieles mehr. Zeel war auch eines der ersten Unternehmen mit der Zertifizierung nach der neuen ISO-Norm 2015, wo es darauf ankommt, die Unternehmensleitung stärker in die QM-Themen zu involvieren, Risiken zu erkennen und das ganze Unternehmen auf ständige Verbesserung auszurichten. ipu hat uns sicher durch die gesamte Vorbereitung geführt und wir haben die Zertifizierung durch die DEKRA problemlos bestanden – daher eine klare Empfehlung! •



ZEEL Personalberatung: Z steht für Zeit, E für Elan, E für Energie und L für Leistung

Die richtige Leistungsvergütung für Lean Management und Industrie 4.0: ipu-Berater Thomas Beyer berichtet über zukünftige Entwicklungen

• In vielen Unternehmen haben ein höherer Automatisierungsgrad oder neue Methoden der Lean Production in den vergangenen Jahren das Produktionsumfeld stark verändert. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter noch im klassischen Akkordlohn bezahlen, stehen heute oft vor der Herausforderung, dass ihre Leistungsvergütung nur noch wenig mit der tatsächlichen Leistung der Produktion und oft noch weniger mit deren betriebswirtschaftlichen Ergebnissen zu tun hat.

Fragt man nach den Ursachen, stößt man immer wieder auf das gleiche Thema: Akkordsysteme verwenden für die Ermittlung der Leistung die klassische Definition, die wir schon aus dem Physikunterricht kennen: „Leistung ist Arbeit pro Zeit“. Übertragen auf die entsprechende Akkord-Kennzahl heißt das: Anzahl der gefertigten Teile mal deren Vorgabezeit (m x te) im Verhältnis zur benötigten Arbeitszeit. Seit Jahrzehnten sind hier durch REFA alle Begriffe umfassend definiert und die Vorgehensweisen zur Datenermittlung bis ins letzte Detail festgelegt.

Solange der Mitarbeiter seine Leistung manuell erbringen und weitgehend selbst beeinflussen konnte, hat diese Art der personenbezogenen Leistungsermittlung und -vergütung auch gut funktioniert. Betriebswirtschaftliche Differenzen ergaben sich evtl. aus tarifvertraglichen Regelungen, die Leistung und Vergütung entkoppelten. Durch Lean Production und Ganzheitliche Produktionssysteme, aber auch durch zunehmende Automatisierung haben sich im letzten Jahrzehnt die Anforderungen an eine zeitgemäße Leistungsvergütung gravierend gewandelt. Dies kann man sehr schön an der Entwicklung der Kennzahlen, auf denen heute eine Leistungsermittlung typischerweise aufsetzt, verfolgen:

Im Zuge der Lean Production gewann zum Beispiel die Kennzahl

der „Gesamtanlageneffektivität“ (OEE – Overall Equipment Effectiveness) in vielen Produktionen an Bedeutung. Sie setzt sich aus Verfügbarkeit, Effektivität und Qualitätsgrad einer Anlage zusammen und deckt somit einen entsprechend breiten Umfang an Einflussgrößen ab. Darüber hinaus wird die OEE nicht mehr alleine vom Anlagenbediener beeinflusst, sondern auch von Einrichtern, Instandhaltung oder auch Qualitätssicherung. Diese Personen haben ebenfalls einen bedeutenden Einfluss auf die OEE, konnten in der Vergangenheit aber nur schwierig in ein Akkordsystem integriert werden. Auch hierfür muss eine zeitgemäße Leistungsvergütungsansätze bieten.



Beyer: „Optimierung von Vergütungssystemen erfordert Professionalität“

Gehen wir noch einen Schritt weiter und blicken auf die anstehenden Veränderungen, die unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“ auf uns zukommen. Hier stellt sich die Frage, ob eine Leistungsmessung wie bisher auf arbeitswissenschaftlicher Basis mit Stück und Zeiteinheiten überhaupt noch sinnvoll ist, oder ob nicht ein Wechsel zu einer betriebswirtschaftlich geprägten Sichtweise mit einer Ergebnisbeteiligung der Mitarbeiter die erfolversprechendere Variante ist. Als mögliche Kennzahlen bieten sich dann zum Beispiel Rothertrag oder Wertschöpfung bezogen auf die geleistete oder bezahlte Arbeitszeit an.

Mit dem ipu-Ergebnis-Beteiligungssystem (EBS) verfügen wir über einen innovativen, an betriebswirtschaftlichen Daten orientierten Ansatz zur Ablösung bestehender Akkordsysteme genauso wie zur erstmaligen Einführung einer Leistungsvergütung.

Das EBS ist auf der Basis unserer langjährigen Erfahrungen mit Leistungsentgelt-Systemen, insbesondere in Produktion und produktionsnahen Bereichen entstanden und hat sich in der Praxis bewährt.

Da das EBS individuell an das jeweilige Unternehmen angepasst wird, wirkt es rasch und nachhaltig auf Produktivität und Unternehmensergebnisse.

Wenn wir in der Vergangenheit Akkordsysteme abgelöst haben, hat sich immer wieder bestätigt: Je besser sich die verwendeten Kennzahlen als Basis für die Honorierung der Mitarbeiter mit den Ergebniszielen des Unternehmens oder einzelner ergebnisverantwortlicher Einheiten („Subunternehmen“) decken, desto eher entsteht aus dieser Win-Win-Situation die notwendige Dynamik, die das Unternehmen mit nachhaltigen, messbaren Ergebnisverbesserungen belohnt, weil die Mitarbeiter über ihre Ergebnisbeteiligung (EBS) an diesen Verbesserungen genauso partizipieren.

Bitte keine Experimente

Fazit: Die Gestaltungsoptionen von Leistungsentgelt-Systemen sind komplex und Fehlermöglichkeiten dementsprechend vielfältig. Eine Optimierung oder Neugestaltung von Vergütungssystemen erfordert Professionalität und eignet sich nicht für Experimente!

Vertrauen Sie deshalb bei diesen Themen auf die langjährige Erfahrung und das fundierte, praxisorientierte Wissen unserer Experten. •



Andreas Maurer



Thomas Beyer