



Siemens Qualitätsmanagement

Verbindliche Elemente

Version 2.0

SIEMENS

Hinweis

Dieses Dokument regelt die „Verbindlichen Elemente“ des Siemens Qualitätsmanagements sowie die Umsetzungskontrolle durch Selbstbewertungen. Sie sind im Unternehmen global verbindlich umzusetzen. In verbundenen Unternehmen wird sinngemäß verfahren.

Das Dokument ist auch zur Information unserer Kunden, Lieferanten und anderer interessierter Kreise bestimmt.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
I. Qualität: Vision, Prinzipien und Strategie	6
II. Siemens Qualitätsmanagement-System auf Basis der Verbindlichen Elemente	7
Exzellente Prozesse für Qualität	8
1. Kundenintegration	9
2. Qualitätsstandards in Prozessen und Projekten	12
3. Konsequentes Lieferantenmanagement	17
Qualitätscontrolling	20
4. Geschäftsgetriebene Qualitätsplanung	21
5. Fokussiertes Qualitäts-Reporting	22
Qualitätsbewusstsein und herausragende Fähigkeiten	24
6. Breite Qualifizierung für Qualitätsthemen	25
7. Kontinuierliche Verbesserung	26
Führungsaufgabe Qualität	28
8. Qualitätskultur durch Management-Einfluss	29
9. Kontroll- und Unterstützungsrolle der Qualitätsmanager	31
III. Selbstbewertung	33



Peter Löscher



Wolfgang Dehen

Die Innovationskraft von Siemens und die herausragende Qualität unserer Produkte und Lösungen sind zentrale Erfolgsfaktoren unseres Unternehmens.

Die Triebfeder dafür liegt in der Exzellenz, einem unserer drei Unternehmenswerte, die unser Unternehmen und seine Mitarbeiter* auszeichnet: Menschen, die täglich nach Höchstleistungen streben, exzellente Technologien und Prozesse, die kontinuierlich optimiert werden.

Diese Aspekte stärken wesentlich unseren herausragenden Ruf auf dem Weltmarkt. Diesen Ruf gilt es, immer neu zu verdienen und fortwährend zu stärken.

*Aus Vereinfachungsgründen wird der Begriff »Mitarbeiter« verwendet; er steht stellvertretend für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

All dies setzt eine Qualitätskultur voraus, die den Kunden in den Mittelpunkt stellt und in der „Kontinuierliche Verbesserung“ höchste Priorität hat.

Eine Qualitätskultur lebt von den Menschen, die sie prägen. Die dynamische Basis, um unsere anspruchsvollen Ziele umzusetzen, bilden:

- Führungskräfte, die sich ihrer Qualitätsverantwortung bewusst sind
- Mitarbeiter, die von einem außerordentlichen Qualitätsbewusstsein geprägt sind
- hoch qualifizierte, verantwortungsvolle Qualitätsmanager
- exzellente Prozesse rund um das Thema Qualität
- ein effizientes und effektives Qualitätscontrolling

Menschen, die diesen Prinzipien folgen, machen die Qualitätskultur bei Siemens zu einem gelebten und erlebbaren Anspruch an unsere Leistungen. So begeistern wir unsere Kunden weltweit Tag für Tag neu für unser Unternehmen und unsere Produkte.

Peter Löscher
Vorsitzender des
Vorstandes
der Siemens AG

Wolfgang Dehen
Mitglied des
Vorstandes
der Siemens AG

I. Qualität: Vision, Prinzipien und Strategie

Qualität ist ein wesentlicher Bestandteil der Marke Siemens.

Unsere Qualitätsvision lautet:
„Siemens steht für Weltklasse-Qualität“

Unsere Qualitätsvision basiert auf den folgenden Prinzipien:

- Was Qualität ist, bestimmt allein der Kunde.
- Qualität bedeutet Verstehen und Übertreffen von Kundenerwartungen.
- Qualität beginnt auf der Führungsebene.
- Qualität betrifft alle Mitarbeiter.
- Qualität muss von Beginn an in Produkte und Prozesse integriert werden.
- Qualität basiert auf Messbarkeit und Transparenz.
- Qualität bedarf kontinuierlicher Verbesserung.

Die Loyalität unserer Kunden ist Konsequenz und Ergebnis der Siemens-Qualität.

Diese wird durch kompetente, motivierte und verantwortungsbewusste Mitarbeiter realisiert.

Unsere Vision der Weltklasse-Qualität benötigt Standards. Diese sind in unserer Qualitätsstrategie zusammengefasst, die wie folgt definiert ist:

„Implementierung der Verbindlichen Elemente des Siemens Qualitätsmanagements und die kontinuierliche Steigerung der Personal-, Prozess- und Produktqualität“.

Das Rundschreiben „Grundsätze des Siemens Qualitätsmanagements“, herausgegeben von der Zentralabteilung Qualitätsmanagement (Corporate Quality Management – C top* & CQM), regelt umfassend die Details zu diesem Thema. Das vorliegende Dokument definiert die Verbindlichen Elemente als wesentlichen Bestandteil des Siemens Qualitätsmanagements.

II. Siemens Qualitätsmanagement-System auf Basis der Verbindlichen Elemente

Die Verbindlichen Elemente des Siemens Qualitätsmanagements sind aus einem Vergleich mit anderen führenden Unternehmen abgeleitet und definiert worden. Sie geben klare Handlungsanweisungen für die Anwendung in der täglichen Praxis. Zusammen mit der Qualitätsstrategie bilden sie unser Qualitätsmanagement-System, das die Verbindlichen Elemente in vier Kategorien einteilt:

Exzellente Prozesse für Qualität

1. Kundenintegration
2. Qualitätsstandards in Prozessen und Projekten
3. Konsequentes Lieferantenmanagement

Qualitätscontrolling

4. Geschäftstriebe Qualitätsplanung
5. Fokussiertes Qualitäts-Reporting

Qualitätsbewusstsein und herausragende Fähigkeiten

6. Breite Qualifizierung für Qualitätsthemen
7. Kontinuierliche Verbesserung

Führungsaufgabe Qualität

8. Qualitätskultur durch Management-Einfluss
9. Kontroll- und Unterstützungsrolle der Qualitätsmanager

Jedes dieser Elemente messen wir anhand spezifischer Indikatoren und bewerten so systematisch den Reifegrad unserer Organisationseinheiten hinsichtlich des Themas Qualität. Aus den Ergebnissen leiten wir gezielte Verbesserungsmaßnahmen ab, um uns ständig weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Exzellente Prozesse für Qualität



1. Kundenintegration

Wie wir Hand in Hand mit unseren Kunden arbeiten

Siemens steht für Weltklasse-Qualität. Das ist kein Zufall. Dreh- und Angelpunkt unseres hervorragenden Rufs ist die Kundenintegration. Kundenbedürfnisse zu verstehen und in alle relevanten Prozesse einzubringen, ist die Grundlage unserer Arbeit. Nur wenn wir detailliert wissen, was unsere Kunden bewegt, welche Produkte und Lösungen sie heute und zukünftig benötigen, können wir gezielt zu ihrem Erfolg beitragen. Nur so sind wir unserem Wettbewerb ein paar Schritte voraus.

Wir erreichen dies durch die kontinuierliche, persönliche Interaktion mit den Kunden und den gezielten Umgang mit Kundeninformationen. Unsere Kundenintegration ruht auf vier Pfeilern:

1.1 Analyseinstrumente für Kundenanforderungen und Marktuntersuchungen

Die Kundenanforderungen werden exakt definiert und umgesetzt. Dazu nutzen wir konsequent ein systematisches Anforderungsmanagement mit Analysemethoden, sodass alle Kundenanforderungen erkannt und in der Produktentwicklung verfolgt werden können. Dabei vermeiden wir jede

Kundenintegration auf einen Blick

Die vier Pfeiler unserer erfolgreichen Kundenintegration sind: der systematische Einsatz von Analyseinstrumenten für Kundenanforderungen und Marktuntersuchungen, die professionelle Kommunikation mit den Kunden und die Messung und Analyse der Kundenzufriedenheit sowie das Beschwerdemanagement.

Art von Overengineering und entwickeln die Produkte maßgeschneidert auf die Kunden- und Marktbedürfnisse. Das neu erworbene Kundenverständnis und Applikations-Know-how setzen wir für Innovationen und die Gewinnung von Neugeschäft ein. Die Kundenanforderungen ermitteln wir durch exakte, messbare Spezifikationen zu Beginn der Definitionsphase von neuen Produkten, Systemen und Anlagen. Die Anforderungen werden gemeinsam mit dem Kunden ständig weiterverfolgt und aktualisiert. Die jeweils aktuelle Anforderungsliste bzw. Spezifikation steht allen am Entwicklungsprozess beteiligten Mitarbeitern zur Verfügung. Veränderte Kundenanforderungen werden exakt, zeitnah und durchgehend rückverfolgbar kommuniziert und koordiniert.

1.2 Professionelle Kommunikation mit den Kunden

Mit schnellen Rückmeldungsschleifen in beide Richtungen steigern wir Zufriedenheit und Vertrauen unserer Kunden. Unmittelbare, persönliche Interaktionen zwischen unserem Management und den Kunden gewährleisten umgehende Reaktionen auf Kundenbedürfnisse. In Kundengesprächen zu aktuellen Qualitätsaspekten nehmen wir die Wahrnehmung der Kunden ungefiltert auf, um jeden Kunden mit seinen spezifischen Bedürfnissen zufriedenzustellen. Darüber hinaus betreiben wir eine professionelle Marktbeobachtung. Wir liefern unseren Kunden zeitnahe Rückmeldungen zum Stand ihrer Anfragen. Klar definierte Kennzahlen unterstützen uns dabei, Kundenprojekte zu begleiten sowie Ursachen-Fehler-Analysen transparent zu gestalten.

1.3 Messung und Analyse der Kundenzufriedenheit

Die Zufriedenheit unserer Kunden ist unser zentrales Qualitätsziel. Um diese zu steigern, betreiben wir ein Kundenzufriedenheitsmanagement mit verschiedenen Bausteinen: Strategische Instrumente wie etwa Net-Promoter-Score unterstützen uns bei der systematischen Messung der Zufriedenheit unserer Kunden. Mit dem Net-Promoter-Score messen wir die Wahrscheinlichkeit, mit der Kunden uns und unsere Produkte weiterempfehlen. Darüber hinaus erfassen wir die Zufriedenheit auch situativ und ereignisgesteuert, bei Veranstaltungen, in Projekten, in Support und Service. Ergänzend können themenbezogene Workshops zur Kundenzufriedenheit durchgeführt werden.

1.4 Beschwerdemanagement

Fehler sind Teil menschlichen Handelns und können nicht komplett ausgeschlossen werden. Unser professioneller Umgang mit Kundenbeschwerden und Reklamationen ist daher nicht nur unverzichtbar, sondern sichert langfristige Kundenzufriedenheit, steigert das Kundenvertrauen und stärkt die Kundenbindung. Die Effizienz des Beschwerdemanagements gewährleisten wir durch eindeutige Rollenverteilung in den relevanten Prozessen, klare Verantwortlichkeiten und Eskalationswege. Nach der strukturierten Erfassung werden Kundenbeschwerden umgehend an die zuständigen Stellen weitergeleitet, die für eine zügige, nachhaltige Lösung sorgen. Systematische Ursachen-Fehler-Analysen liefern uns die Grundlage für schnelle Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen in unseren eigenen Prozessen und Projekten.

2. Qualitätsstandards in Prozessen und Projekten

Warum wir exzellente Qualität liefern

Qualität entsteht durch konsequentes Handeln auf allen Ebenen. Unsere Qualitätsstandards in Prozessen und Projekten sind in dieser Hinsicht grundlegend. Sie geben klare Handlungsorientierung für Produkte und Lösungen mit Weltklasse-Qualität.

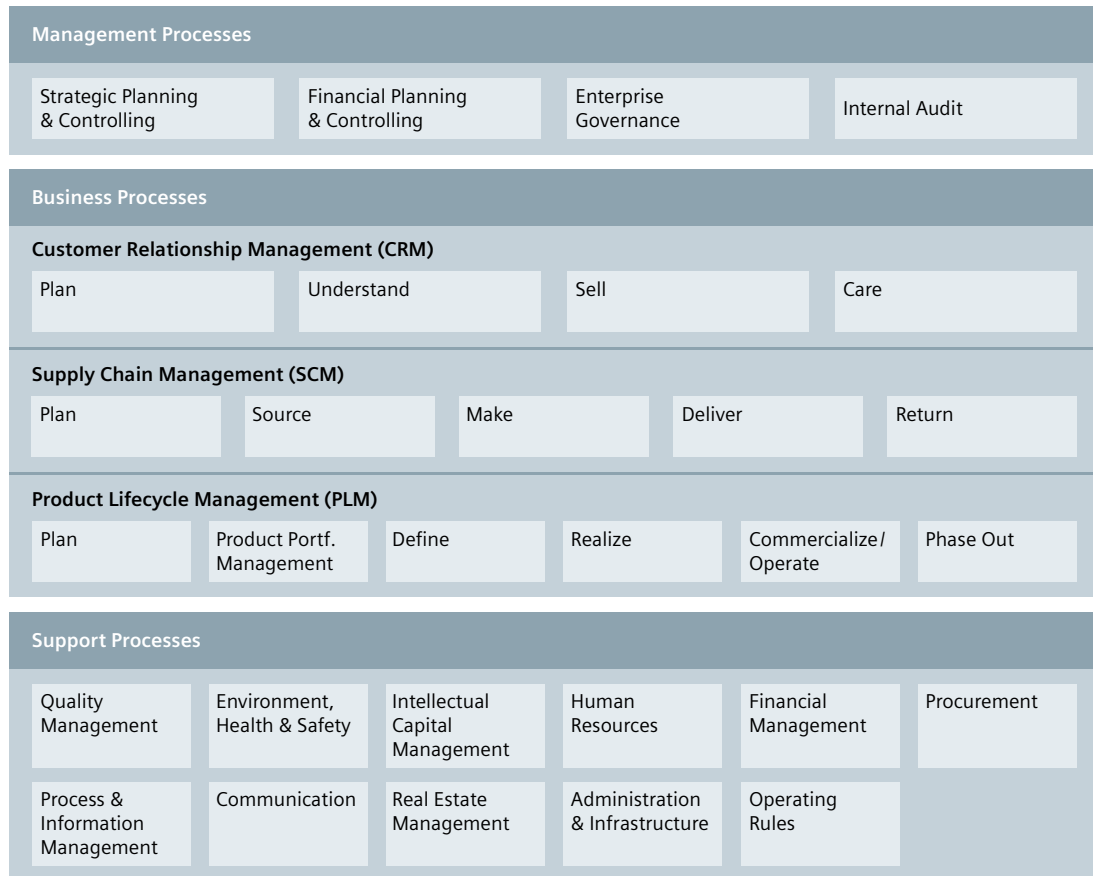
Die Qualitätsstandards in Prozessen und Projekten werden durch standardisierte Prozesse, präventive Maßnahmen und Quality Gates abgesichert. Quality Gates sind herausgehobene Meilensteine im Prozess- und Projektablauf.

2.1 Standardisierte Prozesse

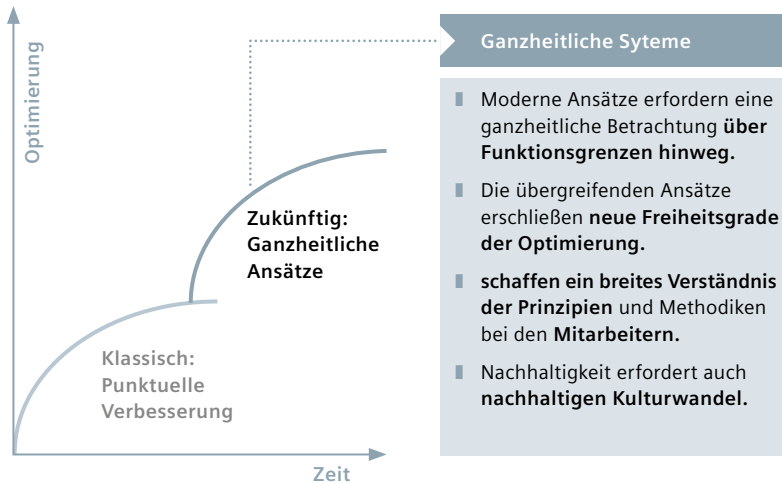
Stabilität und Disziplin in den Abläufen sind wesentliche Voraussetzungen für qualitativ hochwertige Prozesse. Um dies sicherzustellen, standardisieren wir unsere

Prozesse. Wir gewährleisten damit einfache Anwendbarkeit für alle Mitarbeiter sowie Transparenz und Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Projekten. Die Prozesse werden fortwährend an den optimalen Arbeitsablauf angepasst. Durch die Standardisierung können auch Synergien zwischen den Geschäftseinheiten besser genutzt werden. Darüber hinaus bilden unsere Prozessstandards und das gegenseitige Lernen voneinander die Ausgangsbasis für jede kontinuierliche Verbesserung.

Das Referenz Prozess Haus (RPH) ist ein essenzieller Bestandteil des Siemens Prozess Rahmenwerks (SPF). Es beschreibt die Siemens Management, Business und Support Prozesse als „Soll-Prozesse“ unter Verwendung einer definierten Ebenenstruktur. Es ermöglicht die Konfiguration von durchgehenden Geschäftsprozessen und deckt das Produkt-, System-, Projekt- und Servicegeschäft ab (vgl. Grafik 1).



Grafik 1: Siemens Referenz Prozess Haus



Grafik 2: Siemens Produktionssystem

Standardisierte Prozesse sind auch die wesentlichen Elemente des Siemens Produktionssystems (vgl. Grafik 2). Es betrifft unser gesamtes Unternehmen und ist an der Produktion als Quelle des Wertschöpfungsprozesses ausgerichtet. Hauptziel ist es, die Durchlaufzeit vom Auftragseingang bis zur Auslieferung des Produktes zu reduzieren. Dazu spüren wir nichtwertschöpfende Tätigkeiten und/oder Prozesse auf und eliminieren sie, indem wir sie durch neue Standards ersetzen und diese kontinuierlich verbessern.

Im Siemens Produktionssystem dreht sich alles um schlanke Produktion (Lean Production). Dreh- und Angelpunkt ist der Kundennutzen, auf den wir sämtliche Produktionsschritte ausrichten. Qualität bedeutet hier, alle Abläufe so perfekt aufeinander abzustimmen, dass ein fehlerfreies Produkt ohne Verschwendung von Zeit und Ressourcen gefertigt wird. Im Sinne der Null-Fehler-Philosophie optimieren prozessübergreifende Teams kontinuierlich alle Schritte.

Ein weiteres Beispiel für standardisierte Prozesse ist PM@Siemens. Das Projektmanagement ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Siemens. PM@Siemens fördert die hervorragende Durchführung von Projekten durch Harmonisierung und Standardisierung von Prozessen, Methoden und Tools. Darüber hinaus sorgt dieses Programm für kontinuierliche und nachhaltige Verbesserungen und erweitert unsere Stärken im Projektmanagement. PM@Siemens ist für alle Organisationen mit Projektgeschäft relevant: Zwölf Module beschreiben Maßnahmen für das Management eines Projektes, definieren die Rollen der beteiligten Personen sowie den organisatorischen Rahmen, der notwendig ist, um eine Projektorganisation umzusetzen.

2.2 Präventive Maßnahmen

Fehler im frühen Stadium eines Prozesses oder Projektes können erhebliche Folgekosten nach sich ziehen. Um dies zu vermeiden, definieren wir neben Standards

in unseren Prozessen und Projekten auch geschäfts- und kundenspezifische Standards für vorbeugendes Handeln. Umfassendes, individuelles Wissen über die zu entwickelnden Produkte und Systeme unterstützt uns dabei, technische und finanzielle Risiken frühzeitig zu erkennen.

Präventives Qualitätsmanagement bedeutet, bereits in den frühen Phasen ein konsequentes Risikomanagement und eine Qualitätsplanung durchzuführen, z.B. unter Anwendung der Fehlermöglichkeits- und Fehlereinflussanalyse (FMEA). Weitere vorbeugende Methoden zielen auf die robuste Gestaltung des Produktionsprozesses sowie auf die kontinuierliche Überwachung der Produktion ab.

Ferner gewährleisten unverzügliche, systematische Fehler-Ursachen-Analysen, dass Fehler beseitigt werden und ihr erneutes Auftreten vermieden wird. In diese Analysen werden abteilungsübergreifend alle relevanten Mitarbeiter mit einbezogen.

Qualitätsstandards in Prozessen und Projekten auf einen Blick

Wir überlassen nichts dem Zufall; deshalb gewährleisten wir durch standardisierte Prozesse, präventive Maßnahmen und Quality Gates, dass unsere Kunden Produkte und Lösungen mit Weltklasse-Qualität erhalten.

2.3 Quality Gates

Quality Gates sind herausgehobene Meilensteine im Prozess- und Projekt- ablauf: An diesen Stellen kontrollieren wir die zuvor klar definierte, qualitative und quantitative Erfüllung von Prozess- und Projektzielen. Erst dann erfolgt die Freigabe des nächsten Prozessschrittes. Auf diese Weise erkennen wir frühzeitig mögliche Fehlerquellen und verhindern negative Auswirkungen. Mit dieser Art von präventivem Qualitätsmanagement sind in Bezug auf Inhalt und Durchführung hohe Anforderungen verknüpft (vgl. Grafik 3).

Inhalt	Verfahren	Mindset
<ul style="list-style-type: none"> ■ Alle Kundenanforderungen müssen fortlaufend zu 100% auf aktuelle Erfüllung geprüft werden. ■ Metrisch definierte Kriterien stellen die Basis der Prüfung dar. ■ Jede Abweichung benötigt eine alternative Problemlösung. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Platzierung von Quality Gates im Prozess / Projekt, wo qualitätsrelevante kritische Entscheidungspunkte erwartet werden. ■ Sorgfältige Vorbereitung der Quality Gates mit Readiness Checks. ■ 60-minütiger Quality Gate Check nur mit qualitätskritischen Entscheidungsvorlagen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorbeugen ist besser als „Heilen“! ■ Statt „Wir werden alle Probleme lösen“, vorhandene Alternativen intensiv abwägen! ■ Sich auf die Lösung von Problemen und nicht auf gute Nachrichten konzentrieren. ■ Die Geschäftsleitung stets als Client eines Quality Gates einbinden. ■ Lieber abrechnen, als noch mehr Fehlleistungskosten produzieren!

Grafik 3: Quality Gates

3. Konsequentes Lieferantenmanagement

Warum unsere Lieferanten die Besten sind

Unsere Lieferanten sind wesentlicher Baustein unseres Erfolgs. Nur mit exzellenten Materialien und Services unserer Lieferanten können wir unseren Kunden Weltklasse-Qualität garantieren. Unser konsequentes Lieferantenmanagement schafft dafür die Voraussetzung und sichert unsere uneingeschränkte Wettbewerbsfähigkeit.

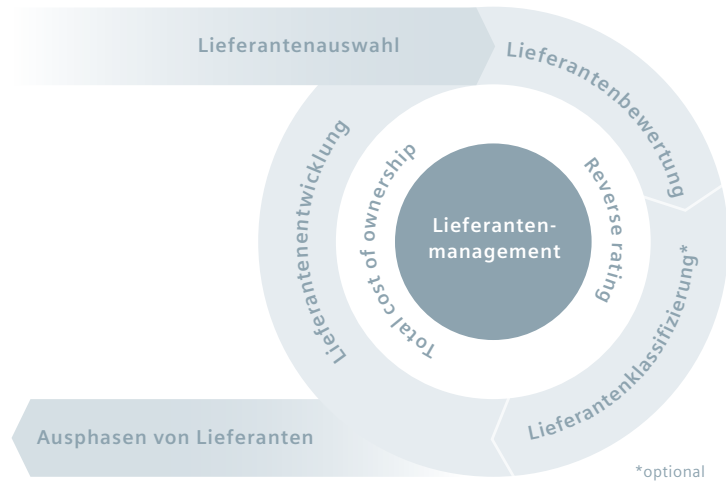
Im Lieferantenmanagement sind Supply Chain Management sowie Qualitätsmanagement abteilungsübergreifend gemeinsam verantwortlich und sichern die Lieferqualität. Die fortwährende Optimierung unserer Lieferantenbasis und der dazugehörigen Prozesse und Abläufe unter Berücksichtigung aller Entwicklungs- und Folgekosten eines Produktes (Total Cost of Ownership) trägt systematisch zur Sicherung unserer Wettbewerbsfähigkeit bei. Dies erfordert sowohl die Einbindung aller relevanten Funktionen, wie z.B. Einkauf, Qualität, Entwicklung und Produktion, als auch die Synchronisierung der Prozesse Product Lifecycle Management, Projektmanagement und Supply Chain Management.

Konsequentes Lieferantenmanagement auf einen Blick

Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit von Supply Chain Management und Qualitätsmanagement sichert Lieferqualität auf höchstem Niveau. Die frühe Einbindung der Lieferanten in die Produktplanung sowie die Bewertung und Weiterentwicklung unserer Lieferanten sorgen für eine Lieferantenbasis, mit der wir Produkte in Weltklasse-Qualität herstellen.

Die Kernelemente des Lieferantenmanagements (vgl. Grafik 4) sind:

- Lieferantenauswahl
- Lieferantenbewertung mit Strategischer Bewertung und Risikobewertung
- Lieferantenklassifizierung
- Lieferantenentwicklung
- Ausphasen



Grafik 4: Lieferantenmanagement

In Bezug auf das qualitätsorientierte Lieferantenmanagement sind folgende Elemente grundlegend:

- Bereits in der frühen Definitionsphase eines Produktes binden wir Lieferanten ein. Die Zusammenführung des Know-hows von beiden Seiten verbessert die Qualität, sichert Innovationen und minimiert Risiken. Dies gilt gleichermaßen für unsere internen Lieferanten.
- Bei der Einführung neuer Lieferanten können Qualitätssicherungsvereinbarungen die Zusammenarbeit von Anfang an regeln. Qualifizierungsaudits sichern die Einhaltung unserer Anforderungen an den Lieferanten.
- Konkrete, exakte Anforderungen und Ziele definieren die Qualitätsansprüche an Produkte und Leistungen der Lieferanten. Messbare Spezifikationen verhindern das Risiko falscher Interpretationen.
- Regelmäßige Bewertungen der erreichten Lieferantenqualität und Auditierung der Lieferanten erzeugen Transparenz und initiieren fortwährend Verbesserungen.
- Zielgerichtete Unterstützung der Lieferanten ermöglicht die größtmögliche Risiko-Minimierung. So arbeiten wir partnerschaftlich zusammen, um gemeinsam Weltklasse-Qualität zu erreichen. Ziel ist es, termin- und qualitätsgerechte Lieferleistungen zu gewährleisten. Hierzu werden professionelle Prozesse und Methoden genutzt, wie FMEA und 8D. 8D steht dabei für acht Prozessschritte, die zur Problemlösung und zur zukünftigen Fehlervermeidung erforderlich sind.
- Lieferanteninformationen werden zentral dokumentiert und stehen allen Einheiten unternehmensweit zur Verfügung. Sie werden für operative Entscheidungen, präventive Maßnahmen und die Lieferantenentwicklung genutzt.

Qualitätscontrolling



4. Geschäftsgetriebene Qualitätsplanung

Wie wir uns Ziele setzen

Qualität ist kein Zufall. Sie erfordert klare Ziele und vorausschauende Planung. Das bewährte Instrument hierzu ist die geschäftsgetriebene Qualitätsplanung, mit der wir komplexe zukünftige Geschäftsentwicklungen identifizieren und analysieren. So erkennen wir potenzielle Risiken und verhindern Probleme, noch bevor sie tatsächlich auftreten.

Die geschäftsgetriebene Qualitätsplanung liegt in den Händen der Führungskräfte. Im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses werden die Ziele mit den Geschäftsverantwortlichen festgelegt. Unterstützt werden sie in dieser Aufgabe von den Qualitätsmanagern. Alle Qualitätsziele sind wesentlicher Bestandteil unserer Geschäftsziele.

Die zentralen Aspekte der strategischen Qualitätsplanung sind:

- Identifizierung aller kritischen Geschäftsfaktoren, die qualitätsrelevant sind
- Nutzung von Selbstbewertung und Benchmarking, um auf allen Ebenen anspruchsvolle Qualitätsziele festzulegen
- Definition von Prozessen und Methoden, die gewährleisten, dass die anspruchsvollen Ziele wirklich erreicht werden
- Durchgängige und konsequente Qualitätsplanung in Entwicklungs- und Kundenprojekten
- Verbesserungsmaßnahmen zur Qualitätssteigerung – diese werden vom Management kontinuierlich bestimmt und priorisiert
- Auswahl von Qualitätskriterien und Schlüsselkennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) als Rahmen für die Messbarkeit der Zielumsetzung
- In Zielvereinbarungsgesprächen werden persönliche Qualitätsziele für Mitarbeiter und Teams verabredet

Geschäftsgetriebene Qualitätsplanung auf einen Blick

Die Führungskräfte analysieren gemeinsam mit den Qualitätsmanagern künftige Geschäftsentwicklungen, qualitätsrelevante Geschäftsfaktoren und Kundenerwartungen. Die Ergebnisse setzen sie in anspruchsvolle Qualitätsziele um. Sie definieren kontinuierlich Verbesserungsmaßnahmen und messen mit Hilfe von KPIs und Qualitätskriterien die Erreichung der Ziele. Die Qualitätsziele sind Teil der Geschäftsziele und haben für jeden Mitarbeiter auch eine persönliche Relevanz, die in den Zielvereinbarungen festgelegt wird.

5. Fokussiertes Qualitäts-Reporting

Wie wir Qualität messen und sichtbar machen

Das regelmäßige und fokussierte Qualitäts-Reporting dient dazu, alle Mitarbeiter darüber zu informieren, in welchem Umfang wir die definierten Ziele unserer Qualitätsplanung erreicht haben. Sie schafft zugleich Transparenz hinsichtlich der Wirksamkeit des Qualitätsmanagement-Systems und des unternehmensweiten Qualitätsniveaus.

Das Qualitäts-Reporting liegt in der Verantwortung der Qualitätsmanager und hat einen klar definierten Umfang und Rahmen. Es erfolgt auf allen Ebenen der Organisation. Der Qualitätsmanager passt den Detaillierungsgrad den Erfordernissen der einzelnen Unternehmensebene an. Das Reporting erfolgt grundsätzlich direkt an die jeweilige Leitung, an die relevanten Fachfunktionen sowie an die nächsthöhere Qualitätsmanagement-Ebene. Es folgt definierten Einzelschritten, die auch einen Eskalationsprozess beinhalten. Das Qualitätsmanagement-System wird von der Geschäftsleitung und seinem Management-Team hinsichtlich seiner

Wirksamkeit in Bezug auf interne und externe Anforderungen (Siemens-Richtlinien, Normen, Kundenforderungen) im Management Review regelmäßig bewertet.

Kernelemente des regelmäßigen Qualitäts-Reportings sind:

- Zusammenstellung von Qualitätskriterien und Schlüsselkennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) wie Kundenzufriedenheit, Lieferantenqualität, Fehlerkosten (Non-Conformance Costs) für die jeweilige Berichtsebene
- Beschreibung und Dokumentation konkreter Qualitätsvorfälle

- Analyse von Fehlertrends und Abweichungen
- Fehler-Ursachen-Analysen und Maßnahmen zu auftretenden Qualitätsproblemen
- Qualitätskennzahlen aus den wichtigsten Projekten (Kunden-, Entwicklungs-, Verbesserungsprojekte)
- Ergebnisse der Management Reviews zur Qualitätslage der Organisationseinheit

Ferner können in prozessübergreifenden Qualitätsgesprächen die Qualitätsberichte mit den Zielen aus der Qualitätsplanung abgeglichen werden. Bei Bedarf werden Verbesserungsmaßnahmen initiiert.

Fokussiertes Qualitäts-Reporting auf einen Blick

Mit dem fokussierten Qualitäts-Reporting dokumentieren wir den Stand der Zielerreichung. Das Reporting liegt in den Händen der Qualitätsmanager und erfolgt nach klar definierten Schritten. Es beinhaltet unter anderem Qualitätskriterien und Schlüsselkennzahlen, konkrete Qualitätsvorfälle, Fehlertrends und Abweichungen, Fehler-Ursachen-Analysen und Maßnahmen zu auftretenden Qualitätsproblemen.

Qualitätsbewusstsein
und herausragende Fähigkeiten



6. Breite Qualifizierung für Qualitätsthemen

Wie wir unsere Mitarbeiter fördern

Der entscheidende Faktor für Qualität sind die Menschen, die in unserem Unternehmen arbeiten. Wir tragen Sorge, dass sie über die entsprechenden Fertigkeiten und Fähigkeiten verfügen, die sie für ihre Tätigkeiten benötigen. Die breite Qualifizierung für Qualitätsthemen ist daher selbstverständlicher Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wer zu einem Weltklasse-Unternehmen gehört, erhält erstklassige Förderung.

Die Qualifizierungsmaßnahmen richten sich an alle Mitarbeiter. Dies gilt insbesondere für Qualitätsmanager, die als Fachexperten relevante Qualitätsmethoden beherrschen müssen.

Die Führungskräfte in den Abteilungen ermitteln durch eine sorgfältige Analyse die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen für jeden Mitarbeiter.

Dabei nehmen sie sowohl die vorhandenen und erforderlichen Kompetenzen als auch Entwicklungspotenziale in den Blick.

Im Einzelnen hat das Kompetenzmanagement in Bezug auf Mitarbeiter und Qualifizierung folgende Aufgaben:

- professionelle Analyse der Kompetenzen für qualitätsbezogene Aufgaben
- Ermittlung des individuellen Qualifizierungsbedarfs
- Aufbau und Förderung von Erfahrungsträgern

Die Qualitätsmanager helfen gemeinsam mit Human Resources (HR) den Linienmanagern bei Planung und Controlling von Qualifizierungsprozessen für alle betroffenen Mitarbeiter.

Breite Qualifizierung für Qualitätsthemen auf einen Blick

Wir tragen Sorge, dass unsere Mitarbeiter über die entsprechenden Fertigkeiten und Fähigkeiten verfügen, die sie für ihre Tätigkeiten benötigen. Deshalb analysieren wir ihre Kompetenzen und Entwicklungspotenziale und fördern sie über individuelle und praxisorientierte Qualifizierungsmaßnahmen.

7. Kontinuierliche Verbesserung

Wie wir gezielt immer besser werden

Regelmäßige interne, geschäftsspezifische Schulungen durch erfahrene Experten gewährleisten Weiterbildung und Qualifizierung zu Anforderungen der täglichen Arbeit und neuen Herausforderungen. Dabei werden grundlegende Qualitätsthemen, gesammelte Erfahrungen (lessons learned), individuelle Verfahren und Methoden, Technologie- und System-Know-how vermittelt.

Die Lehrinhalte haben einen hohen Praxisbezug und können im Arbeitsumfeld unmittelbar angewendet werden. In der Qualifizierung leistet unsere Organisationseinheit Learning Campus eine wirksame und umfassende Kompetenzentwicklung aller Siemens-Mitarbeiter. Das Angebot reicht von Seminaren, E-Learning und individuellen Workshops bis hin zu Projekten.

Nach dem Motto „Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein“ ist die Kontinuierliche Verbesserung fester Bestandteil unserer Prozesse. Ziel ist es, unsere Produkte und Lösungen fortwährend zu optimieren, um unsere Marktposition zu festigen und auszubauen. Grundlegend dafür ist eine Unternehmenskultur, in der wir Fehler offen kommunizieren und umgehend beheben.

Jede Führungskraft und jeder Prozesseigner ist für die Ergebnisse und die Verbesserung seiner Abteilung und seiner Prozesse verantwortlich. Die Qualitätsmanager beraten und unterstützen sie in diesen Aufgaben.

Kontinuierliche Verbesserung erfolgt vor dem Hintergrund einer vertrauensvollen Zusammenarbeit: Alle Mitarbeiter sind aufgefordert, offen Fehler mitzuteilen, damit diese umgehend und nachhaltig behoben werden können. Ebenso grundlegend ist die Selbstverpflichtung und aktive Teilnahme des Managements an Optimierungsprozessen. Zur Erarbeitung von Verbesserungen werden die verantwortlichen Teams von ihrer regulären Arbeit freigestellt. Darüber hinaus stehen ihnen entsprechende Räumlichkeiten und Ressourcen zur Verfügung. Gemeinsam mit dem Qualitätsmanager integrieren die Teams die Ergebnisse unmittelbar in die Prozesse.

Methodisch gesehen hat die Kontinuierliche Verbesserung eindeutig definierte Strukturen und Rollen, ist messbar und transparent. Sie erfolgt nach klaren Prozessvorgaben und mit Hilfe von pragmatischen Instrumenten, wie *top** Programm, Kaizen, Six Sigma und KVP-Gruppen. Der japanische Begriff Kaizen steht für eine stetig-inkrementelle Verbesserung, die Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen einbezieht. Six Sigma bezeichnet die Verbesserung von Produkten und Prozessen unter Verwendung von statistischen Methoden.

Das Siemens Ideenmanagement 3i – Ideen, Impulse und Initiativen – ist ein weiteres Element der Kontinuierlichen Verbesserung.

Kontinuierliche Verbesserung auf einen Blick

Kontinuierliche Verbesserung ruht auf den Pfeilern offener Fehlerkultur und Methoden, mit denen wir Siemens fortwährend weiterentwickeln. Sie folgt klaren Regeln und setzt Mitwirkung und Engagement aller Beteiligten voraus.

Führungsaufgabe Qualität



8. Qualitätskultur durch Management-Einfluss

Wie wir Qualität vorleben

Qualität ist Chefsache. Jede Führungskraft trägt volle Qualitätsverantwortung und lebt gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Partnern ein hohes Qualitätsbewusstsein vor. Führungskräfte sind, Seite an Seite mit ihren Mitarbeitern, bei Problemlösungen engagiert. So entsteht eine hohe Qualitätskultur durch Management-Einfluss, die durch die Vorbildfunktion der Führungskräfte unterstützt wird.

Diese Verantwortung zeigt sich insbesondere in drei Themenbereichen: im Führen mit Qualitätszielen, in der offenen Kommunikation zu Qualitätsthemen und im Kompetenzaufbau zum Thema Qualität:

- Führungskräfte setzen anspruchsvolle Qualitätsziele, um Qualität auf Weltklasseniveau zu erreichen.
- Sie definieren Qualitätsziele zu den Aspekten Kunde, Mitarbeiter, Produkte und Prozesse.
- Sie engagieren sich persönlich bei der Behebung von Schwachstellen. Dazu fordern sie Ursachen-Wirkungsanalysen ein und überwachen Verbesserungen.

Qualitätskultur durch Management-Einfluss auf einen Blick

Die Führungskräfte im Unternehmen engagieren sich unmittelbar persönlich bei Qualitätsproblemen, setzen hohe Qualitätsansprüche und führen im täglichen Geschäft gezielte Qualitätskontrollen durch. Dies erzeugt eine hohe Qualitätskultur.

- Führungskräfte kommunizieren direkt mit allen Mitarbeitern bezüglich des erreichten Qualitätsniveaus sowie hinsichtlich Kundenzufriedenheit und -beschwerden.
- Sie machen herausragende ebenso wie fehlerhafte Qualitätsleistungen transparent, damit die Mitarbeiter ihre eigene Qualitätsleistung besser einschätzen können.
- Sie stellen Spitzenleistungen einzelner Mitarbeiter oder Teams heraus und motivieren die Mitarbeiter, diese nachzuahmen, um die Qualität zu steigern.
- Führungskräfte fördern das Qualitäts-Know-how aller Mitarbeiter beispielsweise durch Schulungen und interdisziplinäre Zusammenarbeit.
- Sie etablieren die Expertenrolle der Qualitätsmanager durch gezielte Förderung der besten Talente und eröffnen ihnen Karrierepfade in anderen Management-Positionen.

9. Kontroll- und Unterstützungsrolle der Qualitätsmanager

Wie die Arbeit unserer Qualitätsmanager aussieht

Die Kontroll- und Unterstützungsrolle der Qualitätsmanager ist von elementarer Bedeutung für ein wirksames Qualitätsmanagement. Der Qualitätsmanager agiert als Berater verschiedener Teams, Unterstützer des Managements sowie als neutraler Controller. Er ist direkt in alle relevanten Prozesse und Projekte seiner Unternehmenseinheit involviert. Und sichert die Spitzenqualität unserer Leistungen.

Qualitätsmanagement ist eine abteilungsübergreifende Querschnittsaufgabe. Daher muss die Unabhängigkeit der Qualitätsabteilung und der einzelnen Qualitätsmanager in den Prozessen und Projekten gewährleistet und mit dem Topmanagement abgestimmt sein. Ihre Aufgaben, Befugnisse und

Kompetenzen sind in Kompetenzprofilen detailliert beschrieben.

Der Qualitätsmanager verantwortet insbesondere folgende Aufgaben:

- Er unterstützt die Organisationseinheiten und das Management bei der Festlegung von Qualitätszielen und der Entwicklung von Qualitätsstandards für Produkte, Services, Prozesse sowie Managementsysteme und überwacht im Auftrag des Leiters der Organisationseinheit die Umsetzung dieser Standards.
- Er berichtet an den Leiter der Organisationseinheit über den aktuellen Qualitätslevel, Trends, Abweichungen von Qualitätszielen sowie Verbesserungsaktivitäten.

Die Kontroll- und Unterstützungsrolle der Qualitätsmanager auf einen Blick

Die Qualitätsmanager nehmen eine entscheidende Rolle in unserem Unternehmen ein: Sie unterstützen die Unternehmenseinheiten bei der Festlegung von Qualitätszielen, Qualitätsstandards für Produkte, Services, Prozesse sowie Managementsysteme und überwachen deren Umsetzung. Der Qualitätsmanager berichtet an den CEO über das aktuelle Qualitätsniveau, Trends, Abweichungen von Qualitätszielen sowie Verbesserungsaktivitäten, deckt Schwachstellen auf und stellt ihre Behebung sicher.

- Er deckt Schwachstellen und Risiken im Hinblick auf Qualität und Kundenzufriedenheit auf und stellt ihre nachhaltige Behebung sicher.
- Er unterstützt und berät die Leiter der jeweiligen Organisationseinheit sowie die Prozess- und Projektverantwortlichen bei der Lösung von organisationsübergreifenden Qualitätsthemen.

Um diese Aufgaben erfüllen zu können, müssen folgende Voraussetzungen gegeben sein:

- Volle Einbindung der Qualitätsmanager in alle Prozesse und Projekte, um die Bedeutung des operativen und präventiven Qualitätsmanagements zu betonen (vgl. Kundenintegration, Qualitätsstandards in Prozessen, Lieferantenmanagement).
- Hohe Konfliktfähigkeit der Qualitätsmanager: Sie sind nicht nur befugt, sondern vielmehr verpflichtet, in kritischen

Situationen „nein“ zu sagen, insbesondere bei Entwicklungs-, Produktions- und Liefer- bzw. Abnahmefreigaben.

- Der Qualitätsmanager ist befugt, Prozesse anzuhalten. Bei kritischen Qualitätsabweichungen, die nicht auf der jeweiligen organisatorischen Ebene korrigiert werden können und die voraussichtlich deutlich negativen Einfluss auf die Geschäftsleistung haben werden, sind eindeutige Eskalationswege an den CEO/Leiter der Organisationseinheit und den Qualitätsmanager der nächsten Ebene definiert.
- Arbeitsplatz-Rotation der Qualitätsmanager in andere Funktionsbereiche, damit sie abteilungsübergreifende Erfahrung sammeln können.

Gemäß den unternehmensweit definierten Anforderungsprofilen werden gezielt geeignete Talente gefördert.

III. Selbstbewertung

Um die Implementierung der Verbindlichen Elemente in die Prozesse unseres Unternehmens zu prüfen, haben wir neben anderen Kontrollinstrumenten einen Selbstbewertungsprozess definiert, der von den Organisationseinheiten regelmäßig durchzuführen ist. Er liegt in der Verantwortung der Leiter der Organisationseinheiten und wird vom Qualitätsmanager durchgeführt.

Die Ziele der Selbstbewertung sind:

- Effizientes Umsetzungsmonitoring der Verbindlichen Elemente
- Bewerten des Reifegrades der Verbindlichen Elemente in der Organisation
- Herausarbeiten der Stärken und Schwächen des bestehenden Qualitätsmanagement-Systems

- Ableiten von Verbesserungsmaßnahmen mit klarer Priorisierung für die Umsetzung
- Austausch von Best Practice-Erfahrungen

Die Qualitätsmanager führen Selbstbewertungen anhand definierter Checklisten durch. Methodisch stehen ihnen drei verschiedene Ansätze zur Verfügung. Sie können sie in Form von Interviews, moderierten Workshops oder als Bewertung durch Fachexperten durchführen.

Selbstbewertungen können zudem in bestehende, etablierte Prozesse integriert werden, beispielsweise in Audits zum integrierten Managementsystem.

Die Ergebnisse der Selbstbewertung sind Bestandteil der Management Reviews.

Herausgeber

Siemens Aktiengesellschaft

C top* & CQM

St.-Martin-Straße 76

81541 München

Telefon: +49 (89) 636 30 146

Fax: +49 (89) 636 85 882

© Siemens AG, 2010 All Rights Reserved

Realisierung: 11gen intermedia design; Druck: Frischmann Druck & Medien GmbH & Co. KG,
Sulzbacher Str. 93, 92224 Amberg; Bildnachweis: Titelseite © montego, 2010, Benutzung
unter Lizenz von Shutterstock.com; S. 8 © iStockphoto.com/clu; S. 20 © iStockphoto.com/Matt
Kunz; Sonstige © Siemens AG, 2010 All Rights Reserved



www.siemens.com