

Qualitäts- management

27.07.2016

In den folgenden Kapiteln wird das Qualitätsmanagement (QM) sowie das Qualitätsmanagementsystem (QMS) der AEB und die damit verbundenen Begriffe sowie die übertragene Verantwortung an die Mitarbeiter ausführlich erläutert. Die Kapitelstruktur ergibt sich aus den Anforderungen der ISO 9001, an der sich das QMS der AEB orientiert und kann im Pdf-Format so auch nach extern gegeben werden.

1 Intention und Geschäftserfordernisse

AEB will für seine Kunden aber auch für seine Mitarbeiter langfristig attraktiv sein. Dabei sind unterschiedliche Faktoren bzw. Rahmendbedingungen zu berücksichtigen. Z.B. in welchem Marktumfeld sich AEB bewegt und mit welchen Lösungen AEB sich dort platzieren möchte. Daraus entstehen ganz automatisch auch unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen an das Thema Qualität und Qualitätsmanagement.

- Im Unternehmenshandbuch kann alles rund um das Geschäftsumfeld der AEB sowie über den (Qualitäts)Anspruch an die Mitarbeiter nachgelesen werden.
- Die Erwartungen und Anforderungen, die sich aus dem Geschäftsumfeld ergeben, können detailliert im Wiki unter Erwartungen Geschäftsumfeld nachgelesen werden.

2 Verständnis und Definition

2.1 Qualität

Qualität ist ein (Bewertungs-) Ergebnis – nämlich ob und in welchem Ausmaß wir die gewünschten Anforderungen erfüllt haben. Diese Bewertung übernimmt der Kunde, die er uns in Form von Zufriedenheit oder Nicht-Zufriedenheit mit dem (aus)gelieferten Ergebnis spiegelt.

Weitere Details zur Begriffsdefinition:

Qualität ist das (Bewertungs-) Ergebnis eines Vergleichs zwischen den geforderten und den tatsächlich vorhandenen Eigenschaften; ob, und ggf. in welchem Ausmaß, sie erfüllt werden.



Gute Qualität ist, wenn das geforderte oder notwendige Ergebnis erreicht wurde. Die Qualitätsziele können auch ein niedriges Niveau besitzen. Wenn dieses erreicht wird, ist die Qualität trotzdem gegeben.

Für uns bei AEB bedeutet dies letztendlich:

Qualität ist ein (Bewertungs-) Ergebnis – nämlich ob und in welchem Ausmaß wir die gewünschten Anforderungen erfüllt haben. Diese Bewertung übernimmt der Kunde, die er uns in Form von Zufriedenheit oder Nicht-Zufriedenheit mit dem (aus)gelieferten Ergebnis spiegelt.

2.2 Qualitätsanspruch

Das für die AEB gewünschte Qualitätsniveau bzw. unser eigener Qualitätsanspruch, der sich aus den generellen Kundenanforderungen und –Erwartungen ableitet, gibt die GL vor.

Weitere Details zum definierten Qualitätsanspruch der GL:

Das für die AEB gewünschte Qualitätsniveau bzw. unser eigener Qualitätsanspruch, der sich aus den generellen Kundenanforderungen und –Erwartungen ableitet, gibt die GL vor und manifestiert sich wie folgt:

AEB möchte...

- Lösungen einführen, die den Anforderungen unserer Kunden gerecht werden und sie begeistern.

- Durchgängige Software Produkte mit einer hohen Usability, die den Anforderungen des Marktes zu vertretbaren Preisen gerecht werden, einfach zu installieren, auszurollen und zu betreiben sind bieten.
- Durchgängige, zuverlässige Services (Service-Produkte), Erreichbarkeit und schnelles Reagieren im Emergency-Fall sowie ein zuverlässiges Facility Management (z.B. reibungsloser Betrieb des Rechenzentrums). Dabei gehen wir sicher und vertrauenswürdig mit Kundendaten und -wünschen um.
- Erfolgreiche und zufriedenstellende Projekte (Kundenprojekte u. interne Projekte) professionell und wirtschaftlich abwickeln. Stets im Bewusstsein das Unvorhergesehene auftaucht und darauf flexibel reagiert werden muss. Dabei achten wir auch auf eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung sowohl bei AEB als auch auf Kundenseite, um gemeinsam eine offene und kompetente Zusammenarbeit zu ermöglichen.
- Erfolgreiche, nachhaltige Vermarktung unserer Produkte und des Unternehmens.
- Dazu gehört eine seriöse, kompetente und transparente Kommunikation mit dem Markt und mit unseren Gesprächspartnern. Zuverlässigkeit und Nachvollziehbarkeit von Angebot bis Auftrag.
- Effiziente & transparente Verwaltung
- Eine effiziente und transparente Verwaltung, die die Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften und Verträgen sicherstellt Schlanke Prozesse in der kaufmännischen Abwicklung in enger Verzahnung mit den Bereichen Verständlichkeit.
- Transparente und Vertrauenswürdige Mitarbeiterbetreuung, die mit Hilfe von Mitarbeiterverantwortlichen das Wohl und das optimale Wirken im Unternehmen eines jeden Einzelnen begleitet.
- Sicherstellung der Aus- und Weiterbildungsqualität, um Wissen und Kompetenz auf hohem Niveau zu halten.

Detaillierte Qualitätsziele

- **Die Produkte und das Unternehmen erfolgreich und nachhaltig vermarkten**

Dies wird transparent durch:

- Seriöse, kompetente, transparente Kommunikation mit dem Markt und mit unseren Gesprächspartnern
- Zuverlässigkeit und Nachvollziehbarkeit von Angebot bis Auftrag
- An hoher Servicequalität orientierte Vertriebsprozesse
- Sicherer und vertrauenswürdiger Umgang mit Kundendaten

- **Durchgängige Software Produkte zu entwickeln, mit einer hohen Usability, die den Anforderungen des Marktes zu vertretbaren Preisen gerecht werden, einfach zu installieren, auszurollen und zu betreiben sind.**

Dies wird transparent durch

- Die Erfüllung fachlicher Anforderungen (Wettbewerbsfähigkeit der Softwarelösungen) und deren Aktualität (regelmäßige Updates)
- Selbstverständliche und gebrauchstaugliche Software (freundlich, ergonomisch, intuitiv, erlebbar und leicht zu bedienen)
- Fehlerfreiheit anstreben (jede Zeile Code wird abgenommen und getestet)
- Kompatibilität in der Systemlandschaft sicherstellen
- Einfache Installation gewährleisten
- Wartbarkeit und reibungsloser Betrieb sicherstellen

- **Lösungen einführen, die die Anforderungen unserer Kunden gerecht werden.**

Dies wird transparent durch:

- Integrierte und durchgängige Lösungen (Mix aus Software und Services)
- Branchenspezifischen und kundenindividuellen Anpassungen, die effizient und nachvollziehbar gewartet werden können.

■ **Durchgängige und umfassende Services (Service-Produkte) sowie zuverlässiges Facility und Application Management.**

Dies wird transparent durch:

- Facility Management (z.B. reibungsloser Betrieb des Rechenzentrums)
- Erreichbarkeit und schnelles Reagieren im Emergency-Fall
- Datensicherheit und Datenschutz
- Zuverlässige System-Technik
- Schneller und kompetenter Kundensupport
- Professionelles Training für Kunden

■ **Erfolgreiche und zufriedenstellende professionelle Projekte durchführen (Kundenprojekte u. interne Projekte).**

Dies wird transparent durch: Professionelles Projekt Management

- Wirtschaftlich effiziente Projekte durchführen
- Klare Rollen- und Aufgabenverteilung auf AEB und Kundenseite
- Bewusstsein, dass Unvorhergesehenes auftaucht, und die Fähigkeit, darauf flexibel zu reagieren
- Offene und kompetente Zusammenarbeit

■ **Effiziente und transparente Verwaltung, die die Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften und Verträgen sicherstellt.**

Dies wird transparent durch: Die Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften und Verträgen

- Schlanke Prozesse in der kaufmännischen Abwicklung in enger Verzahnung mit den Bereichen
- Verständlichkeit und Effizienz in der Kommunikation und in Verträgen
- Schnelle Reaktionszeit bei Fragen und Reklamationen
- Sicherstellung der Aus- und Weiterbildungsqualität, um internes Wissen und Kompetenz auf hohem Niveau zu halten.

2.3 Qualitätsmanagement (QM)

Wir nennen das Festlegen der Regeln und der angemessenen Verfahren, die zur Erreichung der geforderten Qualität notwendig sind sowie die zugehörige Umsetzung, Einführung und kontinuierliche Pflege derer, Qualitätsmanagement. Das Erreichen der (vom Kunde und der GL geforderten) Qualität bzw. dem Qualitätsanspruch sowie das Betreiben von Qualitätsmanagement, ist die Verantwortung aller MA der AEB. Das QM basiert dazu auf einem durchgängigen Rollenkonzept, welches die Eigenverantwortung des einzelnen Mitarbeiters in der Wertschöpfung, im Unternehmenskontext fordert und stärkt. Jeder ist somit im Rahmen seines Verantwortungsradius (Rolle und Thema) für die Erreichung der geforderten Ergebnisqualität verantwortlich. Dazu gehört es auch zu bewerten und zu entscheiden, ob zu einem bestimmten Thema/Arbeitsbereich innerhalb der Wertschöpfung Prozesse und Qualitätssicherungsmaßnahmen nötig sind. Entsprechend gilt es auch, abhängig vom Stellenwert der Vorgaben auf die Wertschöpfung (Auswirkungs- und Einflussgrad), die entsprechende Form der Vorgaben zu definieren (ob z.B. eine Versionierung und

ein Freigabeprozess notwendig ist, ob es neue/gesonderte Rollen dafür bedarf, ob Templates sinnvoll sind etc.) sowie diese kontinuierlich zu pflegen.

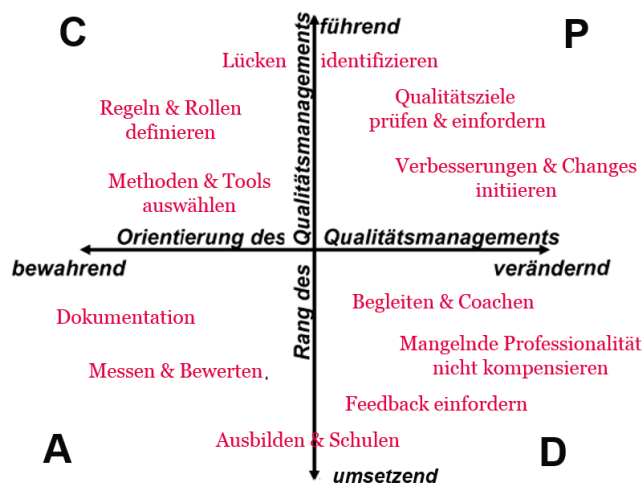
Weitere Details zur Begriffsdefinition:

Qualitätsmanagement (QM) legt die Verfahren fest, die zur Erreichung der erforderlichen oder vorgegebenen Qualitätsziele notwendig sind. D.h. Qualitätsmanagement ist der Oberbegriff für alle Tätigkeiten, Führungsaufgaben und Methoden, die zur Erreichung des Qualitätsanspruchs beitragen, in Form von:

- Planung (Strategie, Ziele...)
- Sicherung (Prozesse, Richtlinien, QS-Maßnahmen...)
- Prüfung des Systems selbst (Interne Audits und externe Audits, Qualitätskennzahlen...)
- Und dessen kontinuierliche Verbesserung (PDCA)

D.h. innerhalb der AEB nennen wir das Festlegen der Regeln und der angemessenen Verfahren, die zur Erreichung der geforderten Qualität notwendig sind sowie die zugehörige Umsetzung, Einführung und kontinuierliche Pflege derer, Qualitätsmanagement.

Das Erreichen der (vom Kunde und der GL geforderten) Qualität bzw. dem Qualitätsanspruch sowie das Betreiben von Qualitätsmanagement, ist die Verantwortung aller MA der AEB. Das QM basiert dazu auf einem durchgängigen Rollenkonzept, welches die Eigenverantwortung des einzelnen Mitarbeiters in der Wertschöpfung, im Unternehmenskontext fordert und stärkt. Jeder ist somit im Rahmen seines Verantwortungsradius (Rolle und Thema) für die Erreichung der geforderten Ergebnisqualität verantwortlich. Dazu gehört es auch zu bewerten und zu entscheiden, ob zu einem bestimmten Thema/Arbeitsbereich innerhalb der Wertschöpfung Prozesse und Qualitätssicherungsmaßnahmen nötig sind. Entsprechend gilt es auch, abhängig vom Stellenwert der Vorgaben auf die Wertschöpfung (Auswirkungs- und Einflussgrad), die entsprechende Form der Vorgaben zu definieren (ob z.B. eine Versionierung und ein Freigabeprozess notwendig ist, ob es neue/gesonderte Rollen dafür bedarf, ob Templates sinnvoll sind etc.) sowie diese kontinuierlich zu pflegen.



2.4 Qualitätssicherung (QS)

Qualitätskontrolle ist ein Teil der Qualitätssicherung und beschreibt nur die Prüfung - nicht die Entscheidung - an geeigneten/definierten Stellen, ob das geforderte Ergebnis erreicht wurde. **Qualitätssicherung** umfasst in der AEB neben der Bewertung bzw. der Kontrolle aber auch die **bewusste Entscheidung** der weiteren, angemessenen Vorgehensweise (sie umfasst also mehr als nur die „stumpfe“ Kontrolle). QS-Maßnahmen sind in den Kernprozessen integriert und können von jedem Mitarbeiter im Rahmen seiner entsprechenden Rolle(en) durchgeführt werden.

2.5 Qualitätsmanagementsystem (QMS)

Ein Managementsystem bietet den nötigen Rahmen, sowie Tools und Templates, um Synergien zu schaffen und um die festgelegten Verfahren, die zur Erreichung der Qualität notwendig sind, einheitlich, ineinander sinnvoll verzahnt und transparent abzubilden (z.B. durch die Bereitstellung der Wiki-Vorlagen zur einheitlichen, strukturierten Abbildung des QMS sowie der Kernprozesse). Es wirkt unterstützend, kompensiert aber nicht die Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter in ihrer Rolle(n). Qualitätsmanagement Verantwortliche Mitarbeiter, stellen diese Rahmendbedingungen allen Mitarbeitern bereit und begleiten und coachen diese in der Anwendung und Umsetzung.

3 Durchführung und Umsetzung des QM und QMS

3.1 Bedeutung im Unternehmen – Anspruch und Ziel

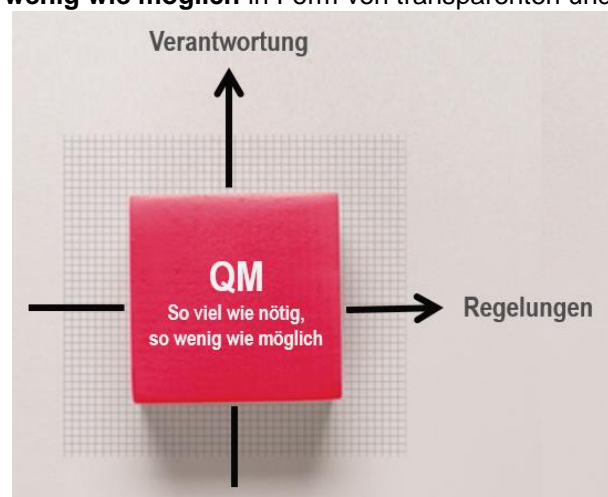
Ziel ist es stets, unseren wertschöpfenden Geschäftsbetrieb bzw. –prozess sicherzustellen. D.h. unsere Service- und Softwareprodukt-Wertschöpfung muss reibungslos funktionieren, da sonst der Unternehmenserfolg gefährdet ist. Das QM sowie das QMS der AEB ist dazu auf die Mitarbeiter bzw. auf ihre Fähigkeiten und Rollen im Arbeitsalltag zugeschnitten und wird als Folge dessen durch sie stetig gelebt bzw. umgesetzt. Beides basiert auf einem durchgängigen Rollenkonzept, welches die Eigenverantwortung des einzelnen Mitarbeiters in der Wertschöpfung, im Unternehmenskontext fördert und stärkt.

QM wird von den Mitarbeitern selbst im Rahmen ihrer Rolle(n) betrieben – das QMS liefert dafür die entsprechenden Rahmenbedingungen.

AEB verfolgt damit folgende Grundsätze:

- Profis nehmen die Verantwortung für die (Ergebnis)Qualität in ihrer Arbeit täglich und gewissenhaft wahr.
- Das Erreichen der Qualität sowie das Betreiben von Qualitätsmanagement, ist die Verantwortung aller MA im Rahmen ihrer Arbeit bzw. ihrer Rolle(n) bei der AEB.
- Im Zuge dessen definieren die entsprechenden Rollen, Prozesse, Vorgaben und Tools und tragen für die kontinuierliche Aktualität sowie die inhaltliche Sinnhaftigkeit Verantwortung.
- Ein zentral synchronisiertes und verwaltetes QMS schafft die dafür nötigen Rahmendbedingungen und stellt entsprechende zentrale Tools zur Verfügung, um Synergien und Durchgängigkeit zu schaffen – trifft dabei jedoch keine inhaltlichen Entscheidungen und vermeidet die Kompensation der Mitarbeiterverantwortung.

Ziel ist es, **so viel wie nötig aber auch nur so wenig wie möglich** in Form von transparenten und gebrauchstauglichen Standards abzubilden. Es muss eine gesunde Balance entstehen zwischen Regelungen und Eigenverantwortung, damit die nötige Flexibilität erhalten bleibt, um auf besondere Anforderungen angemessen und kompetent reagieren zu können. Wir unterscheiden daher zwischen **übergreifend gültigen Regeln (Themen)**, konkreten **Kernprozessen (sekundäre und primäre)**, ohne die unsere Wertschöpfung nicht effektiv stattfinden kann und zwischen **Begleitprozessen**, die eher dazu beitragen dass die einzelnen Arbeitsabläufe (z.B. innerhalb eines Teams oder in der Zusammenarbeit mit anderen einzelnen Teams) effizient sind.



3.2 Organisation

Das QM wird - wie bereits in seiner Definition erwähnt - vorallem durch die Mitarbeiter selbst im Rahmen ihrer Rolle(n) betrieben. Das heißt in den jeweiligen Rollen ist die Verantwortung für die Ergebnisqualität entsprechend dem von der GL vorgegebenen Qualitätsanspruch definiert. Details finden sich dazu in den jeweiligen Rollenbeschreibungen sowie dem Rollenkonzept der AEB. Das heißt das QM wird von den jeweiligen Rollen gem. dem PDCA-Zyklus:

- geplant (bedarf es überhaupt einem geregelten Prozess, Regeln und/oder Tools zur Vorgehensweise?)
- aufgesetzt (handelt es sich um ein Kern- oder eher Begleitprozess)
- eingeführt (kommuniziert, geschult, dokumentiert, getestet)
- umgesetzt bzw. gelebt
- kontinuierlich verbessert und gepflegt (z.B. durch regelmäßige Beauftragung interner Audits und durch PDCA-Kreislauf).

Das QMS schafft – wie bereits in seiner Definition erwähnt – die nötigen Rahmenbedingungen für die Kernprozesse des QMs. Dazu wird es von Mitarbeitern in der Rolle QMS Verantwortlicher gemeinsam zentral verwaltet und allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Sie begleiten/coachen und fördern andere Mitarbeiter, die im Rahmen ihrer Rolle(n), Verfahren und Qualitätssichernde Maßnahmen, Tools, Schulungen etc. festlegen wollen. Durch regelmäßigen Austausch zwischen einander, sorgen sie so automatisch für einen transparenten Überblick und eine einheitliche Dokumentation der wertschöpfenden Kernprozesse und Schulen bzw. Vermitteln das „System“ sowohl intern als auch nach außen (z.B. im Rahmen von Ausschreibungen oder externen Kunden-Audits). Sie überprüfen das System regelmäßig auf Angemessenheit bezogen auf den geforderten Qualitätsanspruch z.B. durch interne Audits oder durch das „Finger in die Wunde legen“ bei auftretenden Widersprüchen. Sie unterstützen im Zuge dessen moderierend, treffen jedoch keine Entscheidungen – fordern diese aber kontinuierlich von den entsprechenden Verantwortlichen ein.

3.3 Zusammenspiel, Organisation, Führung

Bei aller Wertschätzung und Bedeutung des Einzelnen sind wir der Überzeugung, dass erst durch die Ergänzung und das Zusammenwirken verschiedener Kompetenzen in einem Team Anspruchsvolles und Außergewöhnliches erreicht werden kann.

Im gleichen Verständnis erachten wir die gesamte AEB als Zusammenspiel der verschiedenen Teams mit Ihren besonderen Aufgaben und Verantwortungen.

Hierarchische Strukturen wollen wir vermeiden und nur unter bestimmten Blickwinkeln oder Entscheidungen in Erscheinung treten lassen. Das Erleben im Unternehmen soll geprägt sein durch die (gemeinsamen) Aufgaben, durch das Übernehmen von Verantwortung von Einzelnen, durch die Anerkennung der Kompetenz dieser Verantwortlichen.

Unser zunehmend geografisch verteiltes Unternehmen soll nicht zentralistisch geführt werden. Wir möchten eine hohe Eigenständigkeit und Entscheidungskompetenz in unseren Geschäftsstellen und Tochtergesellschaften fördern, damit diese eine große Marktnähe umsetzen können. Die Zentrale in Stuttgart sieht sich unter diesem Blickwinkel vor allem als Dienstleister und Unterstützer der Geschäftsstellen und Tochtergesellschaften.

- **Unternehmensziele umsetzen:** Durch unternehmerisches Denken und wertorientiertes Handeln verwirklichen Führungskräfte Unternehmensziele. Sie vermitteln und erläutern Kollegen die Unternehmensziele und setzen diese gemeinsam mit ihnen um.
- **Unternehmensphilosophie pflegen:** Unsere Unternehmenskultur soll sich auszeichnen durch Werte wie Kundenorientierung, Innovation, Teamarbeit, Leistung, Kompetenz, Offenheit, Agilität. Führungskräfte vermitteln diese Kultur, erläutern, korrigieren und unterstützen. Ihre Einstellung und ihr Handeln haben eine Vorbildfunktion für die Mitarbeiter.

- **Toleranz:** Führungskräfte sehen die Menschen positiv, begegnen ihnen offen und akzeptieren individuelle Unterschiede. Sie haben eine offene Tür, hören aufmerksam zu und zeigen Interesse und Verständnis für das, was andere sagen. Sie akzeptieren sowohl andere Meinungen als auch andere Wege, ein Ziel zu erreichen.
- **Regeln und Prozesse:** Führungskräfte kennen und wenden die festgelegten Regeln an. Sie orientieren ihr Handeln an den bestehenden Prozessen, arbeiten aktiv an deren Verbesserung und zeigen Verständnis für die anderen Teile der Organisation. Sie sorgen dafür, dass Vorgaben und Richtlinien ihres Verantwortungsbereichs eingehalten werden. Dazu gehören auch und besonders die Richtlinien und Prinzipien rund um Sicherheit.
- **Bekennen zu Qualität:** Führungskräfte liefern Qualitätsprodukte und -leistungen und treten für die Erreichung der vereinbarten Qualitätsstandards ein. Die Kunden stehen im Fokus unseres Qualitätsanspruchs; deren Vertrauen und Zufriedenheit mit unseren Lösungen hinsichtlich Unterstützung deren Geschäftsprozesse ist elementares Maß für den Erfolg. Zu diesem Qualitätsanspruch gehört auch, dem Kunden ein sicheres Umfeld für seine Geschäftsprozesse zu schaffen.

4 Umfang und Ausprägung (Überblick was das QM regelt und das QMS dafür bietet)

4.1 Umfang

Die folgenden Faktoren sind als Zusammenfassung zu verstehen und bilden die Umsetzung und die Erlebbarkeit des QM(S) im Unternehmen gesamtheitlich ab:

- Transparente Kommunikationswege, eine durchgängige Wertschöpfungskette und Rollendefinitionen (Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenz).
- Abgestimmte Prinzipien und einheitliche Regeln in Form von definierten Vorgaben und Prozessen, mit denen verantwortliche Rollen verknüpft sind, denen wiederum kompetente Mitarbeiter zugewiesen sind.
- Ergänzende und praktikable Werkzeuge, die die Einhaltung und Umsetzung der Standards gebrauchstauglich und einfach gestalten (z.B. durch unterstützende HowTo's, Tools wie ASSIST4 CRM, Musterprojekte, Templates und Checklisten).
- Transparente Dokumentation von Standards bzw. Kernprozessen und Rollen.
- Initiale Ausbildung und kontinuierliche Weiterbildung sowie Coaching der Mitarbeiter durch die Grundausbildung und die Rolle Fachbetreuer.
- Regelmäßige Überprüfung der Aktualität, Einhaltung und Gebrauchstauglichkeit von Richtlinien (z.B. durch externe Audits und Interne Audits sowie durch die kontinuierliche Bewertung der Ergebnisqualität und des Unternehmenserfolgs abhängig von der Kundenzufriedenheit durch die GL).
- Prävention und regelmäßige Integration von Best Practices (Vorbeugende Maßnahmen definieren und umsetzen)
- Kontinuierliche Verbesserung der Standards und der zugehörigen Werkzeuge (PDCA)

4.2 Konkrete Ausprägung

Ziel ist es den wertschöpfenden Geschäftsbetrieb bzw. –prozess stets sicherzustellen. D.h. unsere Service- und Softwareprodukt-Wertschöpfung muss reibungslos funktionieren, da sonst auf Dauer der Unternehmenserfolg gefährdet ist. Wir unterscheiden daher zwischen:

- **Übergreifend gültige Regeln (Themen)** wie z.B. Projekt- und Partnermanagement, Security, Wissensmanagement etc. die best practices zusammenfassen und so erprobte Standards (die regelmäßig gepflegt werden) allen zur Verfügung stellen.
- **Kernprozessen (sekundäre und primäre)**, ohne die unsere Wertschöpfung nicht effektiv stattfinden kann und die sich nach Kontexten gruppieren lässt (z.B. primär in Strategie, Entwicklung, Lösungserbringung, Betrieb/Wartung und sekundär in Vermarktung, Rechnungswesen/Controlling, Administration sowie Infrastruktur (IT und Facilities).
- **Begleitprozesse**, die dazu beitragen dass die einzelnen Arbeitsabläufe (z.B. innerhalb eines Teams oder in der Zusammenarbeit mit anderen einzelnen Teams) effizient sind.

Die **übergreifend gültigen Regeln (Themen)** und die **Kernprozesse** sind entsprechend auch die, die vor allem für neue Kollegen, Kollegen die einen Arbeitskontext wechseln und für Interessenten und Kunden interessant. Denn sie beschreiben, wie unsere Arbeit auf grober Ebene abläuft und in welche Kontexte sie sich zusammenfassen lässt. Daher werden diese Regeln und Prozesse in den „Rahmen“ des QMS eingebettet. Denn sie gilt es unternehmensweit transparent zu machen (z.B. durch Schulung und Dokumentation im Wiki) und sie entsprechend zu versionieren, so dass sie stets aktuell und für die Kollegen sowie für Interessenten oder Kunden in einheitlicher Form zur Verfügung stehen.

Allen Kollegen steht es offen z.B. per Inside News oder im Wiki Seiten mit Empfehlungen, HowTos oder gar Regeln für sich und z.B. ihr Team anzulegen. Diese werden jedoch nur dann im Wiki in den QM-Namespace und somit in das QMS System integriert, wenn durch die nicht Beachtung derer, die Service- und Softwareprodukt-Wertschöpfung ernsthaft in Gefahr ist. So bleibt die Menge an "echten" Regeln und Prinzipien, die es einzuhalten und kontinuierlich weiterzuentwickeln gilt für die jeweiligen Verantwortlichen überschaubar und unserer Philosophie treu: so wenig wie möglich - so viel wie nötig!

4.3 QM-Dokumentation und Dokumentenlenkung - Abbildung im AEB-Wiki

Die übergreifenden Regeln, so wie die Kernprozess im Rahmen der Wertschöpfungskette der AEB (WSK), werden im Wiki transparent visualisiert, durch die Suchfunktionalität schnell auffindbar und so (stets präsent) in den Arbeitsalltag integriert. Durch die einheitliche Abbildung und Struktur, können die Inhalte schnell erschlossen werden. Durch die Verlinkungsmöglichkeiten, wird die Durchgängigkeit der Prozesse abgebildet und gleichzeitig dadurch auch sichergestellt. Die Aktualität wird ebenfalls gefördert, da jeder Mitarbeiter in der Lage ist, Änderungen an den Inhalten vorzunehmen, wenn sie veraltet oder angepasst werden müssen. Durch eine integrierte Versionierungsfunktionalität, werden die Änderungen nur auf einer „noch nicht freigegebenen Version“ der Seite dargestellt. Diese kann dann durch eine im System dokumentierte „Abnahme“ bzw. ein Freigabe-Mechanismus übernommen und in Form einer neuen Version veröffentlicht werden. Für extern können die Inhalte bei Bedarf in Form eines Pdf's exportiert werden.



Details zur Dokumentation der übergreifenden Regeln sowie der Kernprozess im Wiki, sind in den Regeln zur QM-Dokumentation im Wiki zu finden. Diese wurden von den QMS Verantwortlichen erarbeitet und regelmäßig gepflegt, um für Mitarbeiter und Externe eine einheitliche Dokumentation sowie deren stetige Verfügbarkeit zu gewährleisten. Für die Verantwortlichen Mitarbeiter, die sowohl die übergreifenden Regeln als auch die Kernprozesse pflegen, wurde ein Freigabe Prozess für QM-Wiki Seiten entwickelt. Dieser dokumentiert und erläutert die im Wiki hinterlegten Mechanismen zur Freigabe sowie der automatische Versionierung, welche durch das verwenden des QM-Namespace aktiv wird. Auch QM-Wiki Technische Tipps und Tricks sind dort zu finden und helfen bei der Umsetzung.

Zusammenfassend bedeutet das:

- Alle Seiten, die mit "QM:" beginnen, gehören automatisch zum QMS.
- Dies hat zur Folge, dass die Seiten eindeutig versioniert sind. Das heißt, dass immer die vom entsprechenden Verantwortlichen geprüfte und freigegebene Version angezeigt wird ("Lesen").
- Jeder kann Änderungen an der Seite vorschlagen, diese sind auf "ungeprüfte Änderungen" sichtbar.

4.4 Begleitende und Mitgeltende Unterlagen

Das QMS umfasst neben den Richtlinien im Wiki, die unter dem QM-Namespace zu finden sind, noch folgende Unterlagen:

- QM Verzeichnis
- Auditberichte
- QMS begleitende Unterlagen

5 Prüfung des QM und QMS

5.1.1 Messung der Wirksamkeit

- Das QM wird auf Wirksamkeit und Performance gemessen, an der effizienten Erreichung der Betriebsziele bzw. des Qualitätsanspruchs was sich letztendlich in der Kundenzufriedenheit und dem Unternehmenserfolg manifestiert. Diese beiden Faktoren werden z.B. durch regelmäßig stattfindende Kundenbefragungen (mit jeweils unterschiedlicher Zielsetzung) und z.B. durch das regelmäßige Controlling entsprechender Unternehmenszahlen gemessen.
- Die jeweiligen Rollen tragen die Verantwortung dafür, dass die Betriebsziele, die mit Hilfe der Prozesse effektiv und effizient erreicht werden sollen, entsprechend überprüft und wenn sinnvoll gemessen werden. Grundsätzlich gilt es die jeweils richtige Prüf- bzw. Messmethode individuell festzulegen - entsprechend was nötig/sinnvoll für den aktuellen Zeitpunkt und Kontext ist. Sie folgen somit keinem fixen Zyklus oder vorgegebenen Kriterien sondern werden nach Angemessenheit individuell definiert. Dies geschieht z.B. durch die Beauftragung eines internen Audits oder durch Stichproben und Umfragen bei betroffenen Kollegen.
- Des Weiteren wird die Wirksamkeit, Aktualität und Angemessenheit durch regelmäßige externe Audits von namhaften Kunden überprüft (z.B. aus der Pharmabranche sowie der Luft- und Raumfahrt).
- Zu den externen und internen Audits, die im Folgenden noch detailliert erläutert sind, gibt es Feststellungen in Form von Auditberichten und Maßnahmen, die wir als Servicefälle im ASSIST4 CRM anlegen, bearbeiten, kontrollen und verwalten

Im Rahmen des IMS werden im Dokument „Integriertes Management System“ im Kapitel 4.6 Sicherstellung von Kontrolle und Wirksamkeitsmessung weitere Beispiele genannt und erläutert.

5.2 Interne und externe Audits

Definition und Zielsetzung

"Ein Audit ist ein systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind." [DIN EN ISO 9000:2005]

Ziel eines Audits ist es herauszufinden, ob alles so abläuft wie es geplant worden ist und ob diese ursprünglich geplanten Abläufe in ihrer Form auch noch sinnvoll, effizient und wirtschaftlich sind.

Audits bringen in vielerlei Hinsicht einen Nutzen. Unter anderem liefern sie Antworten auf folgende Fragen:

- Werden die Richtlinien im betrieblichen Alltag umgesetzt?
- Gibt es Probleme bei der Umsetzung?
- Wo gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?
- Sofern wir uns an einer Norm orientieren: Sind die Richtlinien Norm konform?

Damit sind die Audits ein wesentlicher Beitrag zur ständigen Verbesserung (PDCA-Zyklus) und bieten zudem eine Gelegenheit, die Mitarbeiter in die Weiterentwicklung der Prozesse einzubeziehen. Die Auditziele müssen sowohl im Auditplan als auch im Auditbericht dokumentiert werden.

Inhalte eines Audits

- Permanente Verbesserung
- Schwachstellenanalyse
- Anforderungen an Normen
- Kundenanforderungen
- Gesetzliche Anforderungen

Auditarten- und formen

In erster Linie unterscheidet man zwischen zwei Formen:

- externes Audit
Hierbei wird das Unternehmen von einem anderen Unternehmen (z.B. Kunde oder Lead) unter die Lupe genommen und i.d.R. auf Einhaltung bestimmter Normen oder Kundenanforderungen untersucht.
- internes Audit
Hierbei untersucht ein Unternehmen sich bzw. die Einhaltung seiner Regeln und Richtlinien selbst. I.d.R. werden Mitarbeiter zu "internen Auditoren" ausgebildet und vom QM beauftragt, das Unternehmen oder Bereiche davon auf die Einhaltung bestimmter Richtlinien und/oder Kundenanforderungen zu untersuchen.

Weiterführende Informationen zu Interne Audits sind im Wiki zu finden.

Regeln und weitere Informationen

Alle Details zu den jeweiligen Auditformen, sind auf den folgenden Wiki Seiten zu finden:

- „Audit“ und „Interne Audits“

Alle Regelungen rund um die Durchführung interner Audits sind auf dieser Wiki Seite definiert:

- QM:Durchführung interner Audits

In der AEB werden folgende Audits regelmäßig durchgeführt

- Externe Audits durch die DEKRA, um uns auf Einhaltung der folgenden Normen zu untersuchen:
 - ISO 27001
- Externe Audits durch den TÜV, um uns auf Datenschutz (AEB als geprüfter Auftragsdatenverarbeiter) zu zertifizieren.
 - Datenschutz-Zertifikat
- Externe Audits durch Kunden, um uns auf individuelle Normen (wie z.B. GxP) zu auditieren.
- Externe Audits durch PwC, um einzelne Produkte für bestimmte fachliche Anforderungen zu zertifizieren.
- Interne Audits beauftragt durch einen internen Auftraggeber, z.B. das QM, um unsere eigenen Regelungen auf Aktualität, Angemessenheit und Einhaltung zu überprüfen.

Zertifikate

Auf der Wiki Seite Zertifikate sind alle Zertifikate der AEB zu finden. Auf der AEB Webseite sind auf der Service-Seite alle Zertifikate zu finden, wie wir sie auch extern bereitstellen.

6 Kontinuierliche Verbesserung des QM und QMS

Das Qualitätsmanagement orientiert sich im Rahmen seiner Arbeit am sogenannten Demingkreis oder besser als „PDCA-Zyklus“ bekannt. Dieser beschreibt einen iterativen vierphasigen Problemlösungsprozess als Systematik zur kontinuierlichen Verbesserung. PDCA steht gem. der Theorie hierbei für Plan–Do–Check–Act und basiert auf dem Gemba-Prinzip. Das Gemba-Prinzip bedeutet "Gehe an den Ort des Geschehens" an dem wertschöpfende Prozesse im Unternehmen stattfinden und an dem die Probleme auftauchen, um vor allem die Mitarbeiter vor Ort mit ihrer exakten Kenntnis der Situation in den Mittelpunkt der Planung zu stellen.

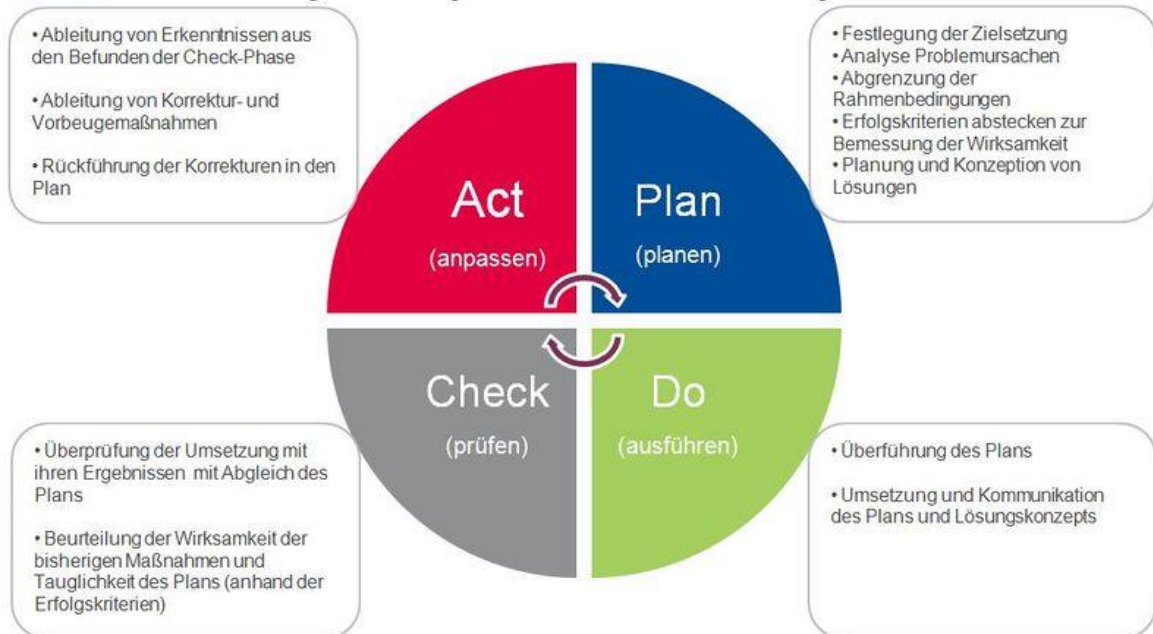
PDCA, PDCA-Zyklus oder PDCA-Regelkreis ist also...

- ein Grundprinzip eines Managementsystems (für Querschnittsfunktionen wie Qualität oder Sicherheit)
- und steht für: "Plan-, Do-, Check-, Act-Zyklus"

Dieses Prinzip verwenden wir daher in

- unserem Qualitätsmanagement (QMS)
- unserem Informationssicherheitsmanagement (ISMS)

— PDCA-Zyklus (mit Zusatz-Info)



Weitere Details können auf der Wiki Seite PDCA nachgelesen werden.

7 Weitere und kombinierte Managementsysteme

Auf der Wiki Seite: QM Methoden & Standards sind neben dem QMS und ISMS noch weitere Methoden und Standards zu finden, an denen sich die AEB orientiert oder sie einsetzt und teilweise sich auch zertifizieren lässt. Z.B. ITIL, CMMI, SAS 70 usw. Die Geschäftsleitung legt besonderen Wert auf einen hohen Qualitätsanspruch mit Fokus auf den Kunden. Sie versteht sich daher ebenfalls in der Verantwortung für Qualitätsmanagement und Sicherheit. Die GL möchte, dass allen Mitarbeitern die besondere Verantwortung und Sorgfaltspflicht hierfür klar ist und sie entsprechend handeln. Dazu hat sie Managementsysteme für Qualität und Sicherheit etabliert, die den folgenden Kriterien entsprechen:

- konform zu den entsprechenden ISO-Normen
- in die Organisation strategisch integriert
- prozessorientiert zur kontinuierlichen Verbesserung ausgerichtet, um die Qualitäts- und Sicherheitsziele zu erfüllen

Die dafür notwendigen Aufwände und zusätzlichen Ressourcen werden bereitgestellt und im Rahmen des Rollenkonzepts integriert. Die in der AEB integrierten Managementsysteme sind:

- QMS orientiert an der ISO 9001, welches in diesem Dokument erläutert wird.
- Informationssicherheitsmanagementsystem (ISMS) basierend auf ISO 27001

Detaillierte Informationen zur Kombination dieser beiden Systeme und unserer offiziellen Leitlinie, sind auf der Wiki Seite **Leitlinie Integriertes Managementsystem (IMS)** zu finden.

8 Weitere Informationen

8.1 Zweck und Geltungsbereich

Diese Seite liefert Überblick und Hintergründe über folgende **übergreifende Themen**:

- Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsystem in der AEB
- Regelungsbereiche in der AEB
- Integrierte Managementsysteme
- Audits in der AEB

Diese **übergreifenden Prinzipien und Regeln** gelten für **alle Mitarbeiter** im Unternehmen und liefern die Grundlage dafür, wie wir miteinander umgehen und arbeiten wollen. Sie dürfen gerne im Pdf-Format z.B. im Rahmen von Audits oder Ausschreibungen extern zur Verfügung gestellt werden.