

## Infos zum Management von Organisationen

Sehr geehrte Kunden, Partner und Interessenten,

heute erhalten Sie wieder einen Managementbrief der InterQuality Service AG mit vielen interessanten Informationen. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Ihr Team von InterQuality

P. S. Wenn Sie unseren Newsletter nicht mehr beziehen möchten senden Sie bitte eine E-Mail an [mail@interquality.de](mailto:mail@interquality.de) mit dem Betreff "Abmeldung vom Managementbrief 17-11/07". Vielen Dank für Ihre Mühe.

### Inhalt

- Veranstaltungen
- Kontinuitätsmanagement
- Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser
- TRIZ – Denkschule zum Lösen technischer Probleme
- TRIZ-Informationen

### Veranstaltungen

Die nächsten Termine sind:

- TRIZ-A Fundamental: 08. - 09.01.2008
- Six Sigma Champion Training: 10. - 11.03.2008
- Six Sigma Green Belt Training:  
Modul 1: 14. - 18.01.2008  
Modul 2: 18. - 22.02.2008
- Six Sigma Black Belt Training:  
Modul 3: 17. - 21.03.2008  
Modul 4: 21. - 25.04.2008
- Genauere Infos, sowie alle aktuellen Termine finden Sie auf unserer Homepage: [www.interquality.de](http://www.interquality.de)

### Kontinuitätsmanagement

#### Business Continuity Management (BCM)

Die Mitarbeiter haben Glück: Sie stehen auf dem ausgewiesenen Sammelplatz vor der abgebrannten Produktionshalle, alle konnten unverseht aus dem Gebäude evakuiert werden. Glück? Was passiert nach dem Brand? Wo werden sie jetzt arbeiten? Kann die Geschäftstätigkeit in irgendeiner Form wieder aufgenommen werden? Oder werden sich die enttäuschten Kunden dem Wettbewerber zuwenden?

„Die Abwesenheit von Unfällen und Katastrophen ist ein glücklicher Umstand, der jederzeit zu Ende sein kann“.

Betriebliches Notfallmanagement, das mit der Personenrettung aufhört ist wesentlich zu kurz gegriffen. Und das bereitet Sicherheitsverantwortlichen schlaflose Nächte:

- Ausfall der Telekommunikation: 62 %
- Ausfall von IT-Funktionen: 60 %
- Feuer: 53 %
- Ausfall eines Standorts: 51 %
- Verlust von Skills: 48 %

Dabei geht es um zwei Punkte:

1. Hat der Prüfer die Vorgaben für die Prüfung verstanden und produziert er **wiederholbare Ergebnisse**?
2. Wie sieht es mit der **Reproduzierbarkeit** gegenüber der Referenz bzw. den anderen Prüfern aus?

Nur bei einer 100 % Übereinstimmung können Sie mit einer hohen Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass Sie keine n.i.O.-Teile ausliefern werden. Sollte nun wider Erwarten doch ein Teil durchrutschen, können Sie dem Kunden die Dokumentation zeigen.

Wenn Sie ein negatives Ergebnis der Untersuchung erhalten, kann das mehrere Ursachen haben:

1. Der Prüfer hat die Aufgabe nicht verstanden
2. Die Aufgabe wurde nicht eindeutig beschrieben
3. Der Fehler läßt sich optisch nicht oder nur sehr schwer prüfen

Wenn nötig, müssen Sie Massnahmen ergreifen und den Prozess wiederholen.

**Starten Sie auf jeden Fall nie ohne die Wirksamkeitskontrolle!**

Andreas Rieß  
InterQuality Partner

### Problemlösung mit TRIZ

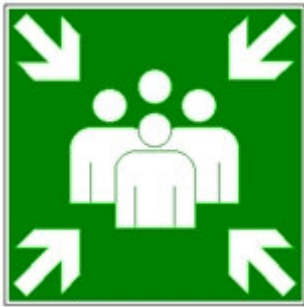
#### TRIZ – Denkschule zum Lösen technischer Probleme

TRIZ – russisches Akronym für **Theorie des erfinderischen Problemlösens** ist eine faszinierende, effektive Denkschule zum Lösen von technischen Problemen. TRIZ wurde 1956 – 1985 von Genrik Altshuller in Russland entwickelt und kommt seit der Perestroika auch in westlichen vor allem aber asiatischen Ländern primär in zwei Bereichen zum Einsatz:

- Zur Lösung von technischen Problemen
- Zur Analyse von Entwicklungspotentialen von Produkten

- Verlust von Mitarbeitern: 48 %
- Image-/Rufschaden des Unternehmens: 48 %
- Terroristische Anschläge: 48 %
- Negative Publicity / Berichterstattung: 46 %
- Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter: 34 %
- Unterbrechung der Supply Chain: 32 %
- Proteste von Interessengruppen: 27 %
- Kundenschutz / Produktsicherheit: 26 %
- Überschwemmungen / Stürme: 25 %
- Militärische Konflikte: 24 %
- Verantwortung gegenüber der Umwelt: 23 %

Quelle: Chartered Management Institute / Business Continuity Institute / COLT Telecom 2004; Befragung unter 461 Managern.



So erreichen Sie Business Continuity:

1. Umfassende Analyse der Geschäftsprozesse
2. Feststellung und Bewertung der Risiken für die kritischen Geschäftsprozesse.
3. Erarbeitung eines ausreichend detaillierten und genau dokumentierten Business- Continuity-Prozesses, der folgendes beinhaltet:
  - Festlegung von Notfallmaßnahmen, die nach Sicherheitsvorfällen den Schaden minimieren, einschließlich der Kommunikation nach innen und außen
  - Feststellung der Unterstützungssysteme, die nach einem Sicherheitsvorfall sofort verfügbar sein müssen, um die geschäftskritischen Prozesse neu zu starten
  - Aufbau einer angemessenen internen Organisation für die Umsetzung des gesamten Business Continuity-Prozesses, insbesondere Bildung eines Krisenmanagementteams Berücksichtigung aller Leistungspartner in die Business Continuity-Strategie
4. Regelmäßige Schulungen und Tests der Notfallmaßnahmen und Wiederanlaufprozesse.
5. Konsequente Optimierung der Prozesse auf Basis der ermittelten Testergebnisse

Business Continuity Management steigert den Wert eines Unternehmens und die Qualität der Arbeitsbedingungen erheblich. Die sorgfältige Analyse der Geschäftsprozesse und die Planung von Notfall- und Wiederherstellungsmaßnahmen wirken sich auch im Regelbetrieb eines Unternehmens positiv aus, wenn sie in das Managementsystem integriert sind.

Was machen Sie im Fall einer Krise oder Katastrophe? Optimieren Sie Ihre Geschäftsprozesse und unterstützenden Prozesse um die Nachhaltigkeit Ihres Unternehmens zu sichern. Wir helfen Ihnen dabei.

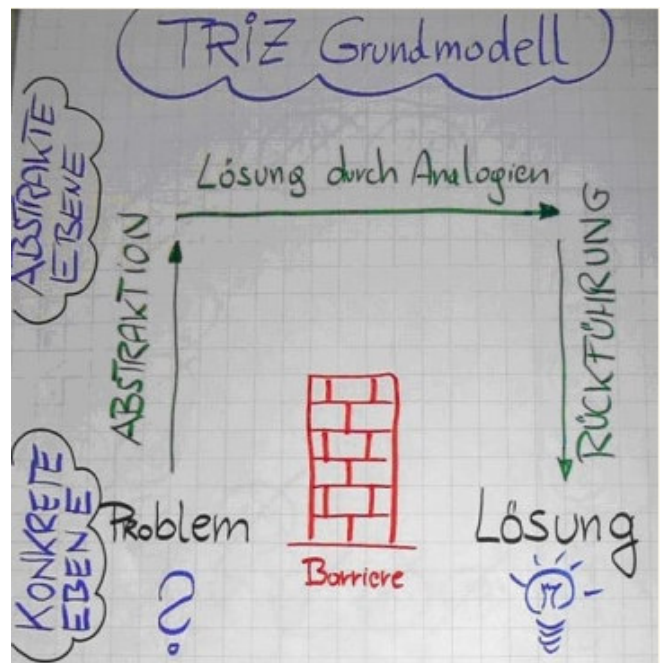
Dipl.-Ing. Architektin und Sicherheitskoordinatorin Sabine Pfister  
InterQuality Partner

## Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser

100 % Sichtkontrolle – das Risiko im Griff  
oder  
Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser

Jeder kennt diese Situation:

Bei der Produktion Ihres Produktes wurde ein Fehler festgestellt.



TRIZ beinhaltet eine Vielzahl an Werkzeugen und Methoden. Diese Fülle macht es dem Einsteiger oft schwer sich einen Überblick zu verschaffen. In seiner Quintessenz verlangt TRIZ vom Anwender eine konsequente, systematische Problemanalyse um einen relevanten Systemkonflikt zu identifizieren. Dabei wird er angehalten sein Problem soweit zu abstrahieren, dass es möglich wird elegante Lösungen mit minimalem Ressourcenaufwand zu finden.

Elegante Lösungen für technische Probleme sind es, die eine Organisation sprunghaft nach vorne bringen können. Sie müssen nicht immer mit TRIZ entstehen, aber gute Lösungen lassen sich auch anhand der in TRIZ formulierten Innovationsprinzipien nachvollziehen.

Ein Beispiel: Die Firma Jansen Brandschutz Tore GmbH & Co. KG in Deutschland hat 2006 den Brandschutzpreis für ein völlig neues Brandschutztor gewonnen. Das Funktionsprinzip dieses Tores ist so simpel, dass viele kaum glauben wollten, dass das nicht bereits vorher gemacht wurde. Das Tor besteht aus mit Wasser gefüllten Lamellen. Wenn es brennt beginnt das Wasser in den Lamellen zu kochen – es nimmt so Energie auf. Wenn das Wasser verdampft ist ist das Schutzziel von 30 Minuten erfüllt und das Tor fällt zusammen. Das Tor braucht kaum Wartung, hat eine viel höhere Lebensdauer als heutige mit Mineralwolle gefüllte Tore und ist zudem geringer im benötigten Einbauvolumen.



Diese Lösung ist insofern bemerkenswert weil sie mehrere TRIZ Elemente beinhaltet. Es kommen folgende drei der 40 TRIZ Prinzipien zur Anwendung:

- Nutzung von Phasenübergängen
- Dynamisierung
- Vereinigung gleichartiger Elemente

Zudem wird Wasser, eine günstige reichlich vorhandene Ressource, anstelle von teurer Mineralwolle eingesetzt.

Ähnlich elegante Lösungskonzepte können mit TRIZ unabhängig von der Branche entwickelt werden.

Mit TRIZ lassen sich verblüffende Ergebnisse erzielen. Entscheidend für den Erfolg in einem Unternehmen ist dabei, welcher Einführungsprozess gewählt wird. Die Fragen, welche

Eine Beschädigung der Oberfläche infolge falschen Handlings, Rückstände von Material an funktionswichtigen Stellen, eine unzureichend ausgeführte Vernietung... Das Fehlermerkmal ist meßtechnisch nicht erfassbar und die Teile werden dringend für den Versand zum Kunden benötigt.

Der Qualitätsverantwortliche besteht auf der Sortierung aller Teile in Form einer 100 % Kontrolle, eigene Personalressourcen stehen momentan nicht zur Verfügung.

Zum Glück gibt es diverse Dienstleister, die hier kurzfristig ihre Hilfe anbieten. Ein Anruf und kurze Zeit später meldet sich ein Mitarbeiter dieses Dienstleisters bei Ihnen, um die Sortierung vorzunehmen. Er/Sie wird in den Prozess eingewiesen und beginnt unverzüglich mit der Arbeit. Alles wieder im grünen Bereich!

**Sind Sie sich wirklich sicher?**

Sie haben gerade einem Fremden, von dem Sie sich in der Kürze der Zeit wahrscheinlich nicht einmal den Namen gemerkt haben und von dem Sie auch sonst nicht viel wissen die Verantwortung übertragen, den letzten Filter für einen möglichen Fehler zu Ihrem Kunden in die Tat umzusetzen!

Was sagen Sie Ihrem Kunden, wenn doch ein Fehler nicht erkannt wird? Haben Sie alles in Ihrer Macht stehende getan, um dies zu vermeiden?

Die Antwort auf diese Frage ist sehr einfach:

**NEIN!**

Der Dienstleister stellt Ihnen ein „Messmittel“ zur Verfügung. Wie bei allen anderen Messmitteln sind Sie verpflichtet, dieses Messmittel auf seine Fähigkeit hin zu untersuchen.

Messsystemanalyse					
PRODUKT	PRÜFER 1		PRÜFER 2		BELEGER
	Prüfung 1	Prüfung 2	Prüfung 1	Prüfung 2	Prüfung 1
1. Produkt					
2. Produkt					
3. Produkt					
4. Produkt					
5. Produkt					
6. Produkt					
7. Produkt					
8. Produkt					
9. Produkt					
10. Produkt					
11. Produkt					
12. Produkt					
13. Produkt					
14. Produkt					
15. Produkt					
16. Produkt					
17. Produkt					
18. Produkt					

Messsystemanalyse

Wie das schnell und einfach geht lesen Sie in den folgenden Schritten:

Besorgen Sie sich 20 Teile, die geprüft werden sollen. Einige Teile müssen den Fehler aufweisen, der entdeckt werden soll. Wenn möglich sollten Sie auch grenzlastige Teile haben. Kennzeichnen Sie alle Teile eindeutig, um sie später den Ergebnissen wieder zuordnen zu können. Zu Beginn benötigen Sie einen Experten, der die Teile eindeutig prüfen kann und damit die Referenz für die weiteren Untersuchungen festlegt.

Jetzt können Sie den bzw. die neuen Prüfer an die Arbeit lassen. Lassen Sie ihn/sie die Teile dreimal nacheinander prüfen. Wenn möglich nicht in dergleichen Reihenfolge und nicht unmittelbar nacheinander, sodass er/sie sich die Bewertung nicht merken können.

Nach dieser Aktion besitzen Sie ausreichend Daten, um die Wirksamkeit der Kontrolle zu prüfen.

Problemstellungen, wie oft und mit welchen Ressourcen gelöst werden sollen, bestimmen einen maßgeschneiderten Einführungsplan. Es gibt Unternehmen die sich anlassbezogen von TRIZ – Experten unterstützen lassen und sehr gute Ergebnisse erzielen. Dabei werden interne Ressourcen kaum mit der Methode nachhaltig konfrontiert; eine rasche Lösung ist oberstes Gebot. Hat ein Unternehmen andererseits eine umfangreiche Entwicklungsabteilung, gilt es die Ingenieure sehr behutsam mit dieser Denkmethode vertraut zu machen. Denn zu radikal eingeführt, schlägt hier das „not invented here“ Syndrom voll zu und die besten, mit TRIZ entwickelten Konzepte werden keine Chance bekommen. In einem solchen Umfeld zeigt unsere Erfahrung, dass ein stufenweises Training mit parallelem, gemeinsamem, moderiertem Arbeiten an unternehmensinternen Problemstellungen eine effektive Vorgehensweise darstellt. Unterstützend braucht es ein, zwei TRIZ-Begeisterte im Unternehmen als Machtpromotoren. Außerdem sollte in einer Pilotphase für eine nachhaltige Verankerung ausreichend Zeit gegeben werden.

*DI Stefan Posch, ISN Innovation Service Network  
InterQuality Partner*

**TRIZ-Informationen**

Die europäische TRIZ Future 2007 Konferenz hat vom 6. - 8. November 2007 in Frankfurt stattgefunden. Die 17 wissenschaftlichen und 35 praktischen Beiträge zeugen von dem wachsenden Interesse an systematischer Innovation und TRIZ. Der Konferenzband ist unter der ISBN Nr. 978-3-89958-340-3 erhältlich.

Weiterhin möchten wir auf die Österreichische TRIZ-Konferenz am 22. November 2007 an der Fachhochschule in Wels hinweisen. An diesem Tag werden 14 Experten über ihre Erfahrungen mit TRIZ berichten.

Anmeldung und Information erfolgt über [www.trizzentrum.at](http://www.trizzentrum.at)



*Johannes Pfister  
Vorstand InterQuality*

**Impressum:**

Medieninhaber: InterQuality Service AG  
 Wolframstraße 9 c • D-86161 Augsburg  
 Tel. +49 (821) 56 85 7-0 • Fax +49 (821) 56 85 7-44  
 E-Mail: [mail@interquality.de](mailto:mail@interquality.de) • Homepage: [www.interquality.de](http://www.interquality.de)  
 Amtsgericht Augsburg HRB 85  
 Vorstand: Johannes Pfister,  
 Aufsichtsratsvorsitzender: Dieter Brütting  
 Redaktion: Katharina Merz  
 Korrektur und Versand: Katharina Merz

© Alle Rechte vorbehalten.  
 Grundlegende Richtung: Infos zum Management von Organisationen