

WAS SIEMENS POWER AUTOMATION VON QM-MITARBEITERN ERWARTET

Engagement für den Wandel

Wer umsteigen oder aufsteigen will, braucht Gewissheit über aktuelle Qualifikationsprofile. Die QZ befragte Rolf Nobis, Leiter Qualitätsmanagement für das Geschäftsgebiet Power Automation der Siemens AG.

Wie ist das Qualitätsmanagement bei Siemens PTD Power Automation strukturiert?

Als Teil der Siemens AG sind wir in ein Qualitätsmanagementsystem auf dem Corporate Level und im Bereich Power Transmission and Distribution eingebunden. Das Geschäftsgebiet Power Automation unterhält seit Anfang der 90er Jahre ein zertifiziertes QM-System nach ISO 9001. Das Qualitätsmanagement hat als Stabsabteilung die Aufgabe, die Leitung zu beraten, zu unterstützen und das QM-System weiterzuentwickeln. Hierzu gehören Methodik und Controlling ebenso wie die Bewertung der Prozessqualität. Die Qualitätsverantwortung liegt auf Leitungsebene beim Prozesseigner. Auf Mitarbeiterebene ist jeder Einzelne für seine Arbeit verantwortlich. Unterstützt wird das Qualitätsmanagement von Qualitätsmanagementbeauftragten, den so genannten QMBs, in den operativen Abteilungen.

Welche Bedeutung hat das Qualitätsmanagement in Ihrem Haus, insbesondere nach der Auszeichnung als Prize Winner des EQA 2004?

Qualitätsmanagement wird bei uns nicht nur als fachliche Disziplin, sondern vielmehr als unternehmerische Führungsaufgabe verstanden. Wir betreiben es seit 1996 sehr konkret und intensiv nach dem EFQM-Modell für Excellence, da dieses für uns eine Reihe von Vorteilen bietet. Zunächst ist dieses Modell umfassend, es beinhaltet also alle Aspekte eines Unternehmens. Auch Qualitätsaspekte, die über die ISO 9001 hinausgehen, etwa finanzielle Ergebnisse oder weiche Faktoren, etwa das persönliche Engagement der Führungskräfte für Verbesserungen. Mit diesem Modell können wir unsere Bereiche auf einer Skala von 0 bis 1000 bewerten.

Den objektiven Vergleich mit anderen Unternehmen ermöglichen unabhängige Assessoren. Das sind Berater und Bewerber in einer Person. Schließlich betrachtet das Excellence-Modell den mittel- und langfristigen Erfolg. Der Gewinn des „Special Prize for Result Orientation“ beim EQA 2004 bestätigt uns einerseits, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Für die Zukunft gibt uns dieser Preis den Schub weiterzumachen und auch jene Themen anzugehen, deren Bewertung noch nicht unseren Ansprüchen genügt. So sind wir beim Thema Kundenorientierung mit dem erreichten Stand noch nicht zufrieden.

Für welche QM-Funktionen haben Sie in der Vergangenheit qualifizierte Kräfte gesucht?

Bedarf entsteht bei uns vordringlich im operativen Bereich, also bei den Qualitätsmanagement-Beauftragten in den einzelnen Abteilungen. Diese müssen den jeweiligen Prozess sehr genau kennen. Daher rekrutieren wir die so genannten QMBs eigentlich immer intern aus der jeweiligen Abteilung.

Nach welchen Normen, mit welchen Methoden bzw. Tools arbeiten Sie?

Basis unseres QM-Systems ist nach wie vor die Zertifizierung nach ISO 9001:2000, bzw. nach ISO 14001 für das Umweltmanagementsystem, sowie nach KTA 1401 für spezielle kerntechnische Anwendungen. Wir haben diese gemeinsam mit dem Arbeitsschutz in Form eines integrierten Managementsystems umgesetzt. Sie sind papierlos, für alle Mitarbeiter zugänglich und bilden die Grundlage unserer Aktivitäten. Allerdings sind wir der Ansicht, dass dies nicht ausreichend ist, um im globalen Wettbewerb dauerhaft erfolgreich zu sein. Hierfür sind weitergehende und umfassendere Methoden erforderlich. Wir haben daher im Jahr 1996 begonnen, die EFQM-Methodik anzuwenden, und diese als unseren Weg zur Business Excellence etabliert. Parallel dazu haben wir in der Entwicklung begonnen, ein vergleichbares Modell einzusetzen. Dort eignet sich das Capability Maturity Model,

weil es dieselben Aspekte für eine Entwicklungsabteilung betrachtet. Für diese ist es einerseits als Verbesserungssystematik hervorragend geeignet, zum anderen weltweit anerkannt als Bewertungsmethodik speziell für Softwareentwicklung. Beides sind Methoden, die mittel- und langfristig angelegt sind und das Prinzip der stetigen Verbesserung verfolgen. Freilich ist das EFQM-Modell vom Ansatz her wesentlich breiter angelegt als die Norm ISO 9001. Neben dem vordergründigen Ziel der Kundenzufriedenheit werden auch das Geschäftsergebnis und Führungsqualität bzw. Mitarbeiterzufriedenheit bewertet. Nach unserer Überzeugung liegt letztlich in dieser Vollständigkeit des Modells das Erfolgsgeheimnis. Denn gerade die so genannten weichen Faktoren tragen erheblich zum Gesamterfolg bei – selbst wenn diese schwer messbar sind. Neben diesen Modellen ist die Anwendung von Standard-Tools im Rahmen der Berichterstattung, etwa Balanced Scorecards, FMEA, Pareto-, Meilenstein- oder Trendanalysen, heute ebenso selbstverständlich wie vollständig beschriebene Prozesse etwa zur Produktentstehung oder zur Projektabwicklung, die zum Teil für die gesamte Siemens AG gelten.

Welche Qualifikationen und Erfahrungen sollte der ideale Bewerber mitbringen?

Ein abgeschlossenes Hochschulstudium oder gleichwertige Berufserfahrung, sowie einige Jahre operative Praxis in Entwicklung, Produktion oder Vertrieb. Natürlich gehört ein Auditorenschein zur Tätigkeit. Und gute Englischkenntnisse sind in einem global agierenden Unternehmen selbstverständlich.

Welche persönlichen Eigenschaften sollte ein Mitarbeiter haben?

Das Qualitätsmanagement ist für die Bewertung der Prozessqualität im Unternehmen zuständig. Dazu ist ein grundsätzliches Verständnis für Verbesserungsprozesse und -methoden gefordert. Prozessdenken, Analysefähigkeit und Methodenkompetenz sind daher für jeden QM-Mitarbeiter eine Grundvoraussetzung, um erfolgreich zu sein. Um die Ergebnisse zu kommunizieren, sind vor allem Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit und eben kommunikative Stärke erforderlich. Neben der fachlichen bewerten wir also auch die persönliche Qualifikation sehr stark. Qualitätsverbesserung oder Business Excellence bedeuten immer auch Kulturwandel.

Diesen mit Engagement und Begeisterung den Kollegen in den operativen Abteilungen nahe zu bringen, erfordert mehr als nur Fachkompetenz.

Wie gehen Sie bei der Auswahl neuer Mitarbeiter vor?

Fachliche Erfahrungen können in der Regel dem Lebenslauf und der beruflichen Laufbahn entnommen werden. Für die Bewertung der persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen ist unbedingt ein Gespräch erforderlich, das durch unsere Personalabteilung unterstützt wird. Dieses Gespräch gibt den Ausschlag über den Erfolg einer Bewerbung.

Welche Fehler sollte ein Bewerber vermeiden?

Auf keinen Fall sollte er versuchen, sich anders darzustellen, als er wirklich ist.

Welche Entwicklungsmöglichkeiten bieten sich in Ihrem Haus?

Wir haben alle Vorteile einer großen Firma, in der es viele Möglichkeiten zur Förderung und Weiterentwicklung für leistungsfähige und -bereite Mitarbeiter gibt. Da sind die Standardtools wie das jährliche Mitarbeitergespräch und individuelle Schulungspläne. Von übergeordneten Führungskräften wird auch das Entwicklungspotenzial jedes Mitarbeiters abgeschätzt und mit ihm persönlich durchgesprochen. Die Unterstützung der Weiterentwicklung erfolgt einerseits durch das Management und die Personalorganisation. Andererseits kann jeder Mitarbeiter im Intranet Angebote und Gesuche platzieren. Auch auf diesem Weg ist jede Form von Eigeninitiative möglich und willkommen.

Wie werden die Anforderungen an einen Qualitätsmanager in den kommenden Jahren aussehen?

Aus unserer Sicht wird neben der Fähigkeit zu systematischer Denk- und Handlungsweise das Verständnis für Qualitätsaspekte, die über eine formale Ebene hinausgehen, immer wichtiger. Das beharrliche Verfolgen von Verbesserungen auf breiter Front, vor allem auch unter Einschluss der angesprochenen weichen Faktoren, ist auf der Qualitätsseite eine vorrangige Anforderung. Funktionieren und zum Erfolg beitragen kann dies allerdings nur auf einer sicheren Basis von hochqualitativen Prozessen, signifikanten Schlüsselkennzahlen und einem entsprechenden persönlichen Engagement des Manage-

ments. Besteht bei der Leitung kein echtes Interesse zur Verbesserung der Organisation, kann keine noch so hervorragende Eigenschaft eines Qualitätsmanagers diesen Mangel kompensieren. Insofern ist die Überzeugungskraft und der Einfluss auf das Senior Management eine herausragende Komponente im Anforderungsprofil. □

Dipl.-Ing. Rolf Nobis



geb. 1949, studierte Nachrichtentechnik an der TU Berlin und trat 1981 in die Entwicklung von Geräten und Systemen für Schutz- und Leittechnik der Siemens AG ein. In den folgenden Jahren war er in der Entwicklung von digitalen Geräten zur Überwachung und zum Schutz von Hochspannungseinrichtungen tätig. 1991 übernahm er die Verantwortung für die Neugestaltung der Logistik in der Produktion. Seit 1996 ist er verantwortlich für das Qualitätsmanagement des Geschäftsgebiets Power Automation. Bei der ersten Bewerbung um den European Quality Award wurde Power Automation im Jahr 2002 Finalist, 2004 dann Prize Winner.

ments. Besteht bei der Leitung kein echtes Interesse zur Verbesserung der Organisation, kann keine noch so hervorragende Eigenschaft eines Qualitätsmanagers diesen Mangel kompensieren. Insofern ist die Überzeugungskraft und der Einfluss auf das Senior Management eine herausragende Komponente im Anforderungsprofil. □

Unternehmensporträt

Power Automation (PA) ist ein Geschäftsgebiet des Bereichs Power Transmission and Distribution (PTD) der Siemens AG. PA betreibt mit mehr als 600 Mitarbeitern in Entwicklung, Produktion und Vertrieb ein weltweites Geschäft. Angeboten werden Einrichtungen zum Schutz und zur Automatisierung von Schaltanlagen sowie zur Überwachung von Einrichtungen der Energieübertragungs- und -verteilungsnetze. Diese Einrichtungen sorgen für die Steuerung und Überwachung von sicherer und zuverlässiger Energieübertragung für den privaten und industriellen Bereich.