

# Wissen ist Erfolg

Organisationen und Unternehmen sind gut darin beraten ein Wissensmanagement aufzubauen

**BUSINESS EXCELLENCE:** Motivation

**BRANCHEN:** Automotive SPICE

**HUMAN RESOURCES:** Cultural Due Diligence

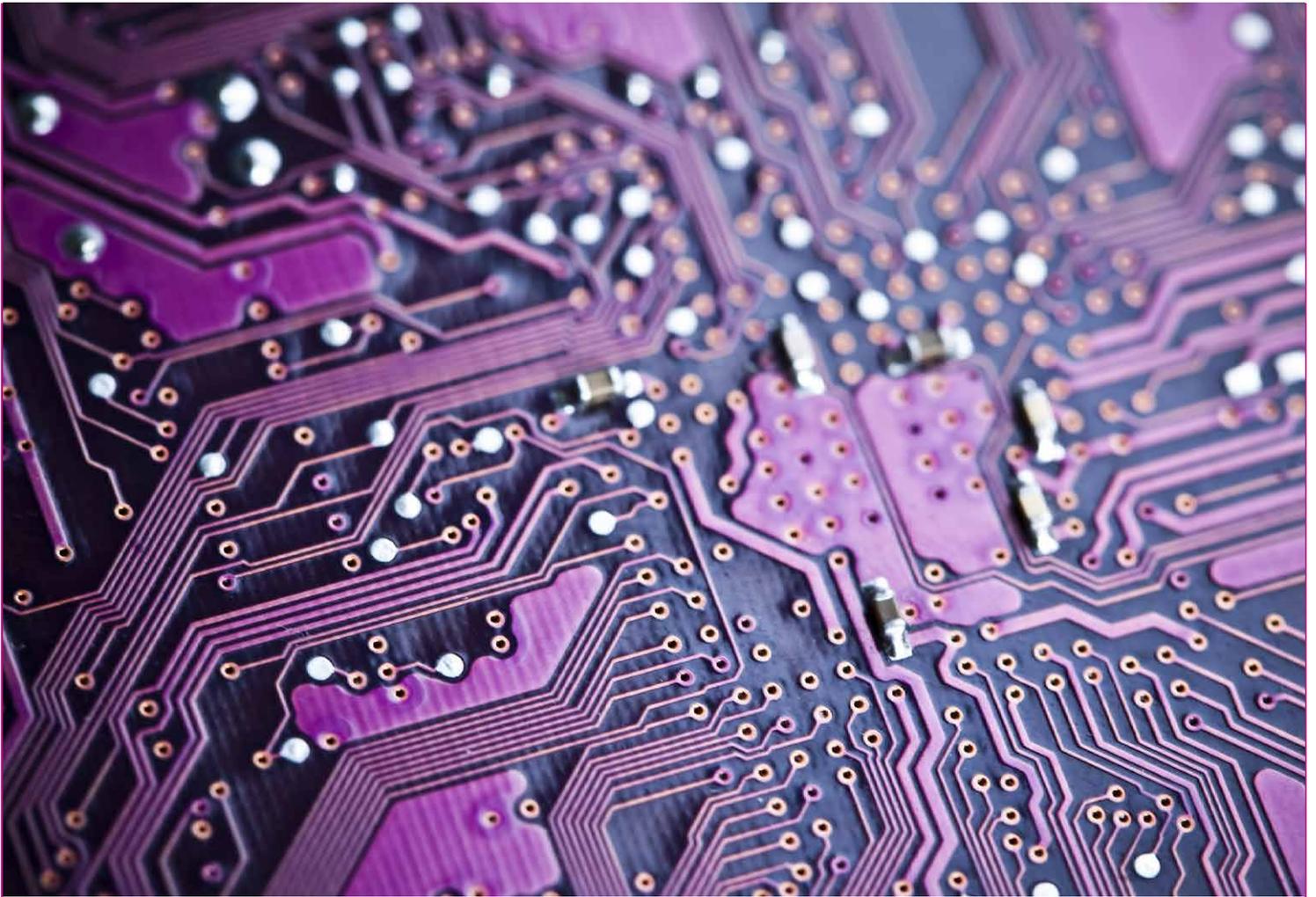
[A] € 8,30

[D] € 8,90

[CH] SFR 11,10

[BENELUX] € 9,90

[I] € 10,30



Die größte **Herausforderung**  
im Vertrieb ist **Komplexität**.

**Behalten** Sie den **Überblick!**

Wir **unterstützen Sie** dabei.

**ammo**  
UNTERNEHMENS  
BERATUNG

Strategie | Prozess | Training

ammo Unternehmensberatung GmbH ■ 1030 Wien, Hetzgasse 33 ■ +43 1 90680 1112 ■ [www.ammo.at](http://www.ammo.at)



## Was wir wissen müssen

*Wir haben die Schwerpunkte des vorliegenden Magazins Q1 diesmal in zwei Richtungen gelenkt. Zum einen zeigen wir spannende Entwicklungen in der Automobilindustrie auf, was die Optimierung von softwarebestimmten Elektroniksystemen betrifft und wir berichten von der Smart Factory in Steyr. Zum anderen beginnen wir uns mit dem weiten Themenfeld Wissensmanagement zu beschäftigen. Ich bin nämlich der Ansicht, dass sehr viele Unternehmen und Organisationen mit Wissen sehr schlampig oder zumindest hoch unstrukturiert umgehen.*

*Was herauskommt, wenn man mangelhaftes oder gar kein Wissensmanagement betreibt, sind Verluste bei Effizienz und Effektivität und schlussendlich die Gefährdung der eigenen wirtschaftlichen Position und damit der Existenz. Dabei ist es zunächst gar nicht so schwierig: Es muss der für den eigenen Unternehmens- oder Organisationsgegenstand geeignete Wissensgegenstand definiert und festgeschrieben werden. Dann geht es ans Organisieren des Umgangs mit dem Wissensbestand und die Wissensverbreitung im gewünschten Rahmen.*

*Im Grunde sind all dies wieder „nur“ klassische Managementaufgaben, wie wir sie bereits aus den klassischen Systemnormen kennen. Wissen scheint aber vor allem hierzulande noch eine stark unterschätzte Ressource für unternehmerischen Erfolg zu sein. Und auch hier gilt: Diese Managementaufgabe ist delegierbar aber letztlich Chefsache!*

*Abgerundet wird das Heft mit Berichten zum Staatspreis Unternehmensqualität und zum 8. ÖVQ Benchmark Meeting. Im nächsten Heft geht es dann weiter mit dem Wissensmanagement.*

*Interessante Lektüre wünscht Ihnen Ihr*

Peter R. Nestler  
Chefredakteur  
peter.nestler@sciam.at

AUGUST-SEPTEMBER 2016

## TITEL



WISSENSMANAGEMENT

**Wissen ist Erfolg**

Nur wer ein etabliertes Wissensmanagement betreibt,  
wird langfristig Erfolg haben.

SEITE 18

## BRANCHENFOKUS

AUTOMOTIVE

**Automotive SPICE**

Ein in Graz entwickeltes Reifegradmodell hilft bei softwarebestimmten  
Elektroniksystemen in der Fahrzeugindustrie.

SEITE 30



## QUALITY AUSTRIA



MITTEILUNGEN

**Staatspreis Unternehmensqualität**

Der Sieg geht an Blattaria Betriebshygiene

SEITE 42

## TOP-THEMEN

ZERTIFIZIERUNG

### Kalibrierung strenger geregelt

In Deutschland wurden mit August strengere Regeln bei der Messmittel-Kalibrierung eingeführt.

SEITE 12



BUSINESS EXCELLENCE

### Hürden bei der Digitalisierung

Unternehmen verpassen Chancen auf Wachstum, wenn sie die Digitalisierung nicht vorantreiben.

SEITE 24

HUMAN RESOURCES

### Täter, Taten, Motive

Warum Narzissten das Betriebsklima vergiften können und wie Lob die Mitarbeiter-Seele im Gleichgewicht hält.

SEITE 28



## ÜBERBLICK

Aktuell .....	6	<b>Quality Austria</b> Staatspreis Unternehmensqualität .....	42
Wissensmanagement .....	18	<b>Rubriken &amp; Service</b> Karriere .....	46
Digitalisierung .....	24	Bibliothek   Anbieter-Index .....	47
Smart Factory .....	34	Termine .....	48
ÖVQ Benchmark Meeting .....	36	Vorschau .....	50
20 Jahre QM .....	40	<b>Impressum</b> .....	50

## AKTUELL

## Karl Kletzmaier erhält Pegasus für sein Lebenswerk



© Voller Weithold - ÖbV

Karl Kletzmaier, Mitbegründer der KEBA AG und heute Aufsichtsratschef des international tätigen Automationspezialisten, wurde am 4. Juni 2016 der Pegasus in Kristall für sein unternehmerisches Lebenswerk verliehen. Diese besondere Auszeichnung wird im Rahmen des oberösterreichischen Wirtschaftspreises Pegasus an Unternehmerpersönlichkeiten vergeben. Bewerben kann man sich für diese Kategorie nicht. Der Pegasus ist der Wirtschaftspreis der Oberösterreichischen Nachrichten, der jährlich in mehreren Kategorien an die erfolgreichsten oberösterreichischen Unternehmen vergeben wird. Die Preisträger, die auf eine lange Liste von Erfolgen zurückblicken können, werden exklusiv von einer hochkarätigen Jury ausgewählt.

Karl Kletzmaier absolvierte in der VOEST eine Lehre zum Maschinenschlosser und besuchte dann mit einem Stipendium die HTL St. Pölten. In den 60er-Jahren lernte er als Techniker im damals größten Rechenzentrum Österreichs in der VOEST Gunther Krippner kennen. Krippner startet 1968 mit einem Ein-Mann-Betrieb, bei dem Karl Kletzmaier zunächst mitarbeitete und 1970 fix einstieg. Hört man heute von erfolgreichen Start-ups, die im Hinterhof gegründet wurden, dann machte dies KEBA schon Ende der 60er Jahre vor: Aus dem Zwei-Mann-Betrieb wurde ein weltweit agierendes Unternehmen im Bereich der Automation, welches seit seiner Gründung durch eine hohe Kundenorientierung, besondere Flexibilität und große Innovationskraft geprägt ist. Auch heute hat die Investition in die Forschung und Entwicklung bei KEBA einen hohen Stellenwert und ist mit rund 17 Prozent überdurchschnittlich.

Karl Kletzmaier war seit jeher mit Leidenschaft im Ausland tätig: Er sah sehr früh die Chancen im Export und die Möglichkeiten, die für KEBA in anderen Ländern vorhanden waren - lange bevor Globalisierung ein allgemeiner Trend wurde. So ist es nicht verwunderlich, dass aktuell mehr als 85 Prozent der KEBA Produkte exportiert werden und KEBA weltweit von den USA über Europa bis Asien mit eigenen Niederlassungen vertreten ist. Hauptsitz des Unternehmens ist nach wie vor Linz-Urfahr, wo gemeinsam mit dem 2013 eröffneten zweiten Produktionsstandort in der Industriezeile, 750 der insgesamt über 950 Mitarbeiter der KEBA Gruppe arbeiten. Weitere 700 Mitarbeiter arbeiten im 2007 gegründeten Joint-Venture CBPM KEBA in China.

Der als exzellenter Netzwerker geltende Kletzmaier engagierte sich auch immer sehr in der Wirtschaftspolitik, wie zum Beispiel im Rat für Forschung und Technologie, dem er viele Jahre vorstand.



## oneclick Mitglied im Bayerischen IT-Sicherheitscluster

Digitalisierung, immer mehr mobile und vernetzte Endgeräte, Home-Office, weltweit eingesetzte Mitarbeiter sowie unterschiedliche Standorte der Rechenzentren für die im Unternehmen eingesetzten Applikationen verlangen nach einer schlagkräftigen Lösung. Stets im Mittelpunkt steht dabei die Sicherheit der eingesetzten Systeme, und zwar hinsichtlich Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität.

Im Bayerischen IT-Sicherheitscluster arbeiten Hersteller, Anwender, Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Juristen an gemeinsamen Zielen zur Förderung der IT-Sicherheit in Unternehmen. Das

2006 gegründete Netzwerk ist seit Juli 2013 als Verein organisiert und hat bereits vielbeachtete Lösungen hervorgebracht.

Ein Beispiel ist das praktische Vorgehensmodell „Certified Secure Cloud“ (CeSeC), das Unternehmen auf ihrem Weg in die Cloud unterstützt. Zu den Schwerpunkten des IT-Sicherheitsclusters passt die als Service verfügbare Application Delivery-Plattform der oneclick AG ideal, über die Unternehmen automatisiert digitale Arbeitsplätze bereitstellen können. Die Plattform ist an strengen Maßstäben der IT-Sicherheit ausgerichtet. Eine ausgeklügelte Architektur von mehreren

unabhängigen Instanzen zwischen der Anmeldung des Benutzers an einem Webportal und der Auslieferung von ganzen Desktops oder einzelnen Applikationen bietet einen zuverlässigen Schutz.



## Singapur interessiert sich für Industrie 4.0

Eine Regierungsdelegation aus Singapur informierte sich jüngst beim Fraunhofer IGD über Internet-Technologien. Mit Industrie 4.0 kommen Internettechnologien in die Fabrik. „Industrie 4.0“ nennt man die vierte industrielle Revolution. In dieser kommen vor allem aus dem Internet bekannte Kommunikationstechnologien in der Fabrik zum Einsatz. Die Produktionsstätten erhalten eine gewisse Intelligenz, um auch bei Kleinserien oder Einzelanfertigungen effizient zu arbeiten. „Mit unserem technologischen Ansatz, dem Visual Computing, geben wir den Menschen die Möglichkeit, in der komplexen Welt der Industrie 4.0 den Überblick zu behalten“, erklärt Dieter W. Fellner, der Institutsleiter des Fraunhofer IGD. Laut Fellner wird in der Industrie 4.0 die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine deutlich unmittelbarer ausfallen. Die Maschinen und Roboter werden hierfür sehen lernen und auf die Mitarbeiter reagieren. Der Mensch behält dabei stets den Überblick, da intelligente Assistenzsysteme ihm alle wichtigen Informationen zum Beispiel auf Bildschirmen, Tablets oder AR-Datenbrillen bereitstellen. Die Fabrik versteht dabei zu einem gewissen Grad, was wie passieren muss, damit die Produktion bestmöglich erfolgen kann. Steuerung, Kontrolle und Störungsbehebung sind dabei aber nach wie vor die Aufgaben des Menschen.

CON +  
PLUS  
ULTRA

WISSEN WAS GEHT. TUN WAS WIRKT.

### Mit dem Rechtskurier von conplusultra verpassen Sie keine Gesetzesänderung!

Alle zwei Monate erhalten Sie die relevanten Novellierungen im österreichischen und europäischen Umwelt-, Anlagen- und Arbeitsschutzrecht.

Und das beste daran: **Für Q1-Leser** gibt es den Rechtskurier jetzt zum besonders **günstigen Paketpreis**

**6 Ausgaben von Q1** und **6 Ausgaben des Rechtskurier** um nur **€ 300,00** (statt € 345,00). Inkl. Verpackung und Porto in Österreich.

Bestellen Sie **gleich hier**



[www.sciam-online.at/aboq1](http://www.sciam-online.at/aboq1)



### Ausbildung zum/ zur Senior Process Manager/-in

Details siehe

[www.wifiwien.at/435206](http://www.wifiwien.at/435206)

Kostenlose Info-Veranstaltung:

Mi, 7.9.2016, 18.00 Uhr

Ausbildung

### Qualitätsbeauftragte/-r für kleine und mittlere Unternehmen

Details siehe

[www.wifiwien.at/435906](http://www.wifiwien.at/435906)

Kostenlose Info-Veranstaltung:

Do, 8.9.2016, 18.00 Uhr

Ausbildung

### Umweltmanagement- beauftragte/-r (UMB)

Details siehe

[www.wifiwien.at/482096](http://www.wifiwien.at/482096)

Kostenlose Info-Veranstaltung:

Do, 8.9.2016, 18.00 Uhr



**WIFI. Wissen Ist Für Immer.**

[www.wifiwien.at/kontakt](http://www.wifiwien.at/kontakt)

T 01 476 77-5555

Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

[www.wifiwien.at](http://www.wifiwien.at)

[www.facebook.com/WIFI-Oesterreich](https://www.facebook.com/WIFI-Oesterreich)

## Innovative Lösungen für ein besseres Leben

Am 17. Oktober dreht sich im Ars Electronica Center in Linz alles um „Solutions for a better life“: Am „Partnering Day 2016“ trifft sich ein internationales Publikum aus Wirtschaft und Wissenschaft, um branchenübergreifend innovative Lösungen für ein besseres Leben in den Bereichen MedTech, IT, Materials, Mechatronik und Design zu generieren.

Im Zentrum der Veranstaltung stehen die

Entwicklung und Stärkung von branchenübergreifenden Kooperationen zwischen innovativen Unternehmen und universitären Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler präsentieren ebenso wie Start-ups und etablierte Unternehmen ihre Forschungs- und Produktideen im Rahmen von Kurzvorträgen. Zudem können sie zwei Awards gewinnen:

AUSTIN's Business Award sponsored by AUSTIN Pock + Partners

STRATEC's High Potential R&D Award sponsored by STRATEC Consumables GmbH

Gleichzeitig kann das sogenannte B2B matching genutzt werden, um gezielt Kooperationspartner zu finden. Ganz nach dem Motto: „Kommen Sie ins Gespräch und dann ins Geschäft.“

Die Keynote wird Christoph Etzlstorfer halten, der Rollstuhl-Leichtathlet und Paralympics Champion. Er gewährt darin Einblick in seine außergewöhnliche Laufbahn und zeigt dem Publikum spannende Lösungsansätze für ein besseres Leben.

Der folgende interaktive Programmpunkt steht dann ganz im Zeichen kurzer Präsentationen von innovativen Ideen und Forschungsprojekten.

In der Podiumsdiskussion setzen sich Sara Matt-Leubner (Leiterin der Transferstelle Wissenschaft - Wirtschaft - Gesellschaft der Universität Innsbruck), Jama Nateqi (Cofounder und CEO Symptoma), Martin Kaltenbrunner (Interface Culture Lab Kunstuniversität Linz) und Gerhard Steiner (Innovation & Information Management Greiner Technology & Innovation) mit dem Thema „The spirit of joint efforts for innovative ideas“ auseinander.

Um 14 Uhr starten die B2B-Meetings: Die Teilnehmer melden sich dazu vorab auf der Website [www.partneringday.at](http://www.partneringday.at) an und laden ihr detailliertes Kooperationsprofil hoch, um gezielt potenzielle Kooperationspartner für ein 20-Minuten-Meeting zu gewinnen.

Nach intensiven Kooperationsgesprächen geht es ab 18:30 Uhr weiter mit der WKO Exporters' Night. Das Netzwerktreffen der heimischen Wirtschaft findet im Festsaal des Palais Kaufmännischer Verein in Linz statt.



## Die wichtigsten Kennzahlen im Human Resource Management

Kennzahlen im HR-Controlling können auf Fehlentwicklungen aufmerksam machen, die Kostenentwicklungen exakt analysieren oder auf neue Bedürfnisse hinweisen. Ein zuverlässiges Personal-Kennzahlensystem ist daher von besonders grosser Bedeutung.

Wie entwickeln sich Schlüsselqualifikationen in unserem Unternehmen? Wie groß ist die Führungsspanne unserer Führungskräfte? Investieren wir heute wirklich mehr in die Ausbildung als vor vier Jahren? Wo haben wir unsere Bildungsziele dieses Jahr verfehlt und wo erreicht? Gibt es in der Fluktuation Unterschiede zwischen den Abteilungen? Fragen über Fragen, die für viele Unternehmen und den Aufbau eines Personal-Kennzahlensystems von größter Bedeutung sind und von einem HR-Cockpit-Kennzahlensystem beantwortet werden können. Um sie zu beantworten, gibt es auch im Human Resource Management das Führungsinstrument Controlling – und hierbei wichtige Kennzahlen.

Auswahlkriterien von den für ein Unternehmen relevanten Kennzahlen können Ziele und Prioritäten der HR- und Unternehmensstrategie, kostenintensive und sensible Bereiche, unsichere Entwicklungen und Tendenzen, Qualifikations- und Fachkräftebedarf, Sicherstellung bestehenden und künftigen Know-hows, wichtige Wertschöpfungsbereiche, ein detaillierteres Bildungscontrolling, geplante ressourcenintensive HR-Projekte und deren Erfolgskontrolle (Work-Life-Balance) oder vorhandene beziehungsweise vermutete Schwachstellen sein. Sowohl Risiken und Chancen wie auch Gefahren und Stärken/Schwächen-Felder können der Identifizierung relevanter Kennzahlen dienen.

Zu beachten ist, dass einzelne Kennzahlen im Interesse der Konkretisierung auch Beispielscharakter haben und in den Betrachtungsgegenständen, Bezügen und Vergleichen Anregungen geben sollen beziehungsweise kombinierbar sind oder durch andere Analysebereiche ersetzt werden können. Zwei Beispiele: Bei Kostenanteilen der Online und Offline-Rekrutierung kann anstelle der Kosten auch die Einstellungsquote oder beim Anteil Inhouse und externe Seminare deren Kostenanteile erfasst werden.

**Besuchen Sie uns jetzt auf  
[www.sciam-online.at/q1](http://www.sciam-online.at/q1)**

## CX2000 – Multicore auf der Hutschiene.

Die modular erweiterbare Embedded-PC-Steuerung.



[www.beckhoff.at/CX2000](http://www.beckhoff.at/CX2000)

Mit der CX2000-Baureihe bringt Beckhoff Multicore-Prozessoren auf die Hutschiene: Damit decken die Embedded-PCs für SPS und Motion Control Leistungsbereiche ab, die bislang den Industrie-PCs vorbehalten waren. Die modular erweiterbare Embedded-PC-Serie im robusten Metallgehäuse basiert auf drei CPU-Grundmodulen:

**CX2020** | 2<sup>nd</sup> Generation Intel® Celeron®

@1,4 GHz, single-core (lüfterlos)

**CX2030** | 2<sup>nd</sup> Generation Intel® Core™ i7

@1,5 GHz, dual-core (lüfterlos)

**CX2040** | 2<sup>nd</sup> Generation Intel® Core™ i7

@2,1 GHz, quad-core

IPC

I/O

Motion

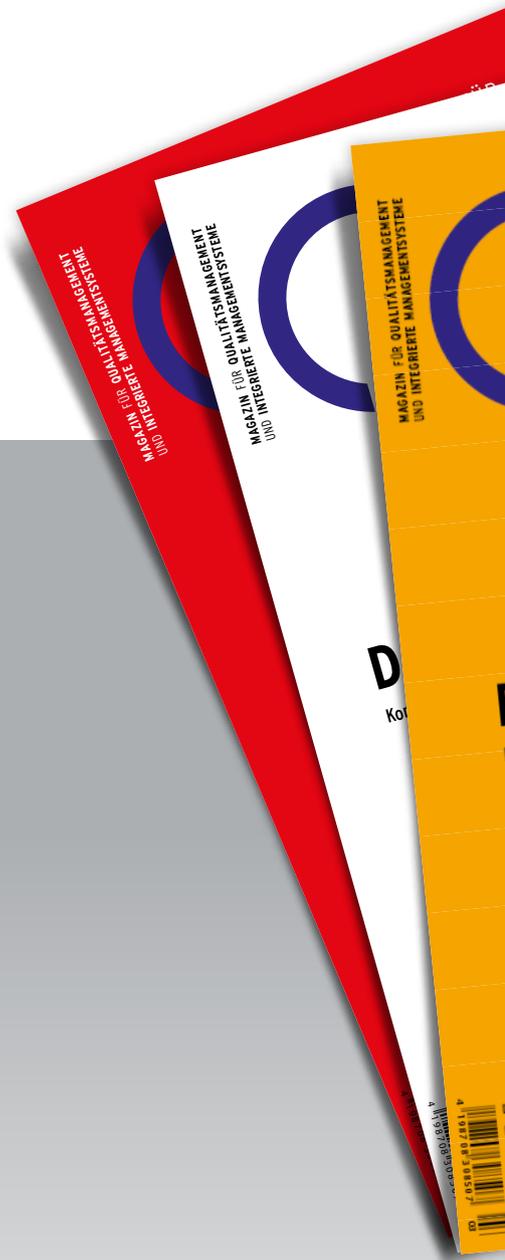
Automation

New Automation Technology

**BECKHOFF**

# Was hat Wissen mit Reklamation zu tun?

.....  
Antworten auf diese und andere Fragen finden Sie in Q1.  
6x jährlich in Ihrem Postfach!



## I H R Q 1 - A B O H A T





*einziges*  
**Österreichs Fachmagazin für  
Qualitätsmanagement und  
integrierte Managementsysteme**

Bestellen Sie gleich jetzt:  
Fax: 01/90 680 9112  
Mail: [abo@q1.co.at](mailto:abo@q1.co.at)  
Web: [sciam-online.at/aboq1](http://sciam-online.at/aboq1)

# VIELE VORTEILE!



# Strengere Regelung für akkreditierte Messmittel-Kalibrierung

**Zertifizierte Sicherheit statt blindem Vertrauen: Der Gegenwind für die Praxis unkontrollierter Werkskalibrierung wird immer schärfer. Seit August gibt es nun in Deutschland eine deutlich strengere Regulierung. Ohne Siegel mangelt es künftig zudem an der internationalen Anerkennung.**

**P**räzise Messergebnisse und entsprechend verlässliche Messmittel sind heute in allen Bereichen der Fertigung von entscheidender Bedeutung – nicht allein aus Gründen der Funktionalität, sondern auch hinsichtlich der Normkonformität, Qualitätssicherung und internationalen Vergleichbarkeit. Dennoch begnügen sich immer noch viele Firmen mit einer Werkskalibrierung ihrer Messmittel, obwohl diese keinen festen Vorgaben unterliegt. Ohne Begutachtung werden solche Kalibrierscheine nicht als Rückführungsnachweis anerkannt, das Haftungsrisiko liegt damit beim Hersteller. Nicht zuletzt um Unternehmen vor solchen Problemen zu schützen, hat die Deutsche Akkreditierungsstelle (DAkkS) in Übereinstimmung mit

der Europäischen Kooperation für Akkreditierung (EA) mit Gültigkeit seit August 2016 die Regelungen zur Rückführbarkeit verschärft.

Im Sinne der Verlässlichkeit, aber auch aus Kostengründen sollten Betriebe daher künftig noch stärker auf DAkkS-akkreditierter Kalibrierung bestehen – zumal dieses Plus an Sicherheit nicht teurer sein muss, wie etwa das Kalibrierlabor Melutec zeigt, das bereits seit über drei Jahren DAkkS-Scheine zu Werkspreisen erstellt.

„Rein für die interne Qualitätssicherung mag eine Werkskalibrierung mitunter genügen, aber sobald ein anspruchsvoller Kunde auch die Messmittelkalibrierung überprüfen lassen muss, kann es zu Problemen kommen“,

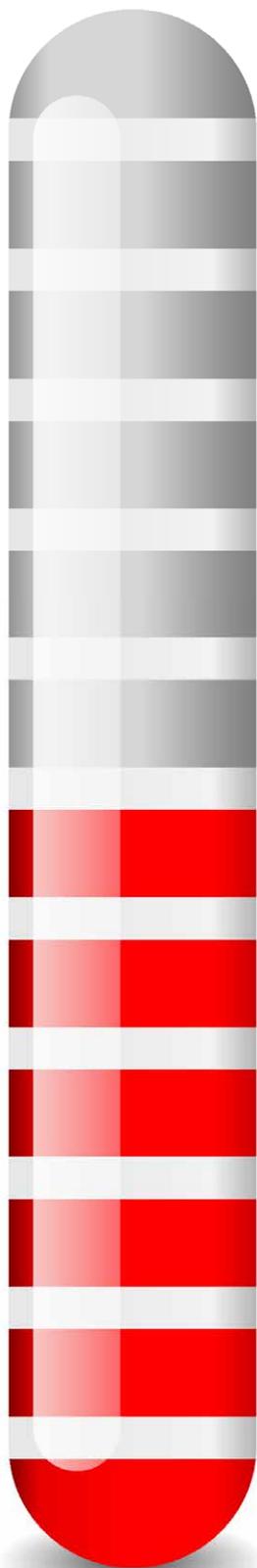


erklärt Michael Wolf, Leiter der Abteilung Metrologie in der DAkkS. Hintergrund ist, dass diese Art der Kalibrierung keiner Überwachung unterliegt und keine Standards erfüllen muss. Zwar legen viele Labore dennoch sehr hohe Maßstäbe an, die letzte Gewissheit allerdings fehlt. Der Kunde muss dem Dienstleister vertrauen, vor allem weil vielfach die Kapazitäten und teils auch das Know-how fehlen, um alle Angaben auf den Kalibrierscheinen zu kontrollieren. Die Betriebssicherheit seiner Anlagen und die Zufriedenheit seiner Abnehmer darauf zu gründen, ist riskant, vor allem da im Ernstfall der Hersteller für Schäden durch fehlerhafte Messungen haftet. Das gilt für den Maschinenbau ebenso wie für die Bereiche Bau-

wesen, Verkehr oder Medizin, in denen die Sicherheit von Personen von korrekten Messungen abhängt. „Im Grunde muss jeder, dessen Arbeit auf Messungen basiert, für eine ordnungsgemäße Rückführbarkeit seiner Messmittel sorgen“, so Wolf.

.....  
**Ohne Siegel keine internationale Anerkennung**

Hinzu kommen Faktoren wie die Vergleichbarkeit und die globale Akzeptanz akkreditierter Kalibrierungen. Werkskalibrierscheine sind ein hauptsächlich deutsches Phänomen, während ausländische Betriebe in der Regel gewohnt sind, sich auf von offizieller Seite überwachte ► ....



Verfahren zu verlassen. „Das hat immer wieder zu Verwirrungen geführt, weshalb Auditoren auch die anstehende Klarstellung positiv sehen, weil sie einen Schritt hin zur internationalen Vergleichbarkeit und Anerkennung bedeutet“, berichtet Wolfgang Heppel, Branchenverantwortlicher für Industrie und Automotive bei der DEKRA Certification GmbH.

Die im Februar dieses Jahres verabschiedeten und am 1. August in Kraft tretenden Änderungen schränken die Möglichkeiten zur Rückführung über Ergebnisberichte ohne Akkreditierungssymbol ein. Insbesondere werden jetzt auch entsprechende Scheine der deutschen Eichbehörden sowie Berichte ohne Symbol von Kalibrierlaboratorien, die eigentlich für genau diesen Bereich akkreditiert sind, nicht mehr als Rückführungsnachweis anerkannt. Lediglich bei Messmitteln beziehungsweise Messgrößen, für die keine akkreditierte Stelle existiert, können auch Werkskalibrierscheine genutzt werden, dann allerdings mit gesonderter Begutachtung der Kalibrierprozesse und der Dokumentation, was zusätzliche Kosten generiert.

#### **Hohe Anforderungen in der Automobilindustrie**

„Auch die DEKRA Certification hat daher unlängst ihre Auditoren nochmals eingehend geschult, die Neuerungen vorgestellt und auf das Vorgehen bei nicht-akkreditierter Kalibrierung hingewiesen“, so Auditor Heppel. Speziell vor dem Hintergrund, dass die bestimmende Qualitätsmanagementnorm der Automobilindustrie, die ISO/TS 16949:2009, im Grunde prinzipiell DAkkS-akkreditierte Kalibrierscheine verlangt, ist die Schaffung eines breiteren Bewusstseins dafür, was bei Werkskalibrierscheinen zu beachten ist, von entscheidender Bedeutung. So steht beispielsweise ein Werkskalibrierschein nicht auto-

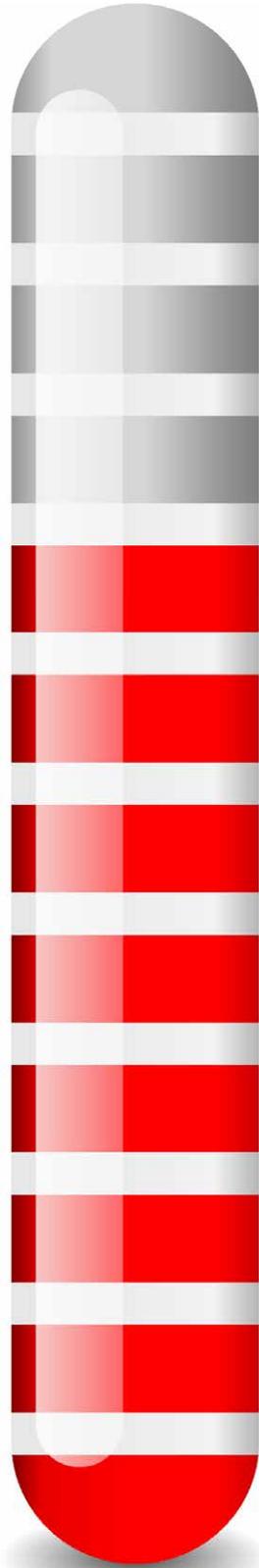
matisch auf einer Stufe mit einem DAkkS-Schein, nur weil das ausführende Labor prinzipiell für die Messgröße akkreditiert ist.

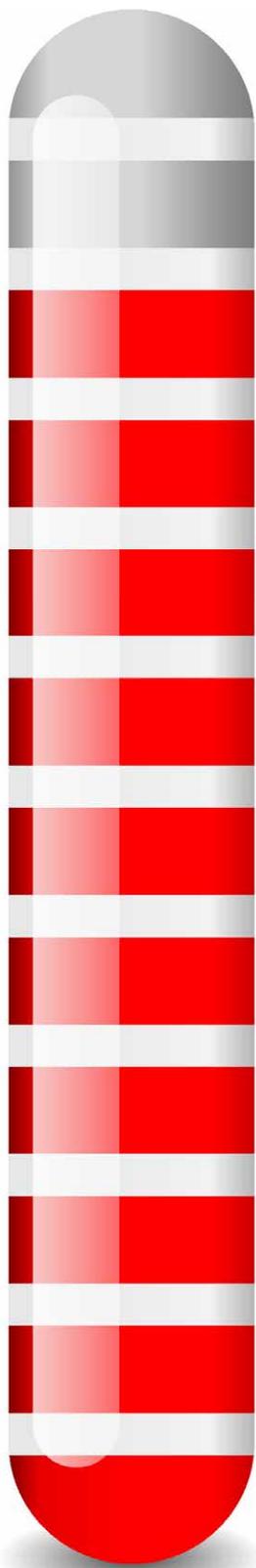
Die möglichen Folgen der Problematik beschreibt ein exemplarischer Notruf, den Kai Welle, Geschäftsführer des Kalibrierdienstleisters Melutec Metrology GmbH vor einiger Zeit erhielt: „Ein Hersteller von Sicherheitsfahrzeugen fragte bei uns an, ob wir ganz kurzfristig seine Messmittel DAkkS-konform kalibrieren könnten. Der Auditor hatte das aktuell in der Firma laufende Zertifizierungsverfahren ausgesetzt, weil er gravierende Mängel bei der Kalibrierung festgestellt hatte.“

#### ..... **Schnäppchen Werkskalibrierung?**

Neben der Automobilindustrie kommen mittlerweile auch andere Industriebereiche vermehrt vom Prinzip des Werkskalibrierscheins ab. Dieser Trend wird noch dadurch befeuert, dass auch das bisherige Hauptargument für eine Werkskalibrierung, die geringeren Kosten, immer mehr ins Wanken gerät. „So stellt sich beispielsweise die Frage, wie die Werkskalibrierung billiger sein kann, wenn gleichzeitig damit geworben wird, dass man ja ein akkreditiertes Labor sei und die Qualität der einer akkreditierten Kalibrierung entspreche“, gibt Wolf zu bedenken. Tatsächlich verursacht das scheinbar günstige Verfahren mitunter deutliche Folgekosten, insbesondere wenn nachträglich eine Begutachtung durch die Akkreditierungsstelle notwendig wird, damit Kunden oder potenzielle Auftraggeber den Kalibrierschein anerkennen.

Je nach den vorliegenden Situationen müssen der DAkkS dafür nicht nur alle zum Vorgang gehörigen Unterlagen der den Schein ausgebenden Einrichtung zur Verfügung gestellt werden, auch Vor-Ort-Termine zur Besichtigung und Überprüfung können unter Umständen anfallen. ▶ .....





Damit soll sichergestellt werden, dass die Kalibrierung in Übereinstimmung mit der DIN EN ISO/IEC 17025:2005 erfolgte. Kontrolliert werden unter anderem die Validierung des Kalibrierverfahrens, das Verfahren zur Schätzung der Messunsicherheit, die Kompetenz des Personals und die Eignung der Umgebungsbedingungen. Entsprechend zeit- und kostenintensiv fällt eine derartige Begutachtung aus. „Wer das vermeiden will, sollte sich daher überlegen, ob nicht von vornherein eine akkreditierte Kalibrierung durchgeführt werden soll“, so der Metrologie-Leiter der DAkkS.

#### ..... **DAkkS-akkreditierte Qualität zu Werkspreis**

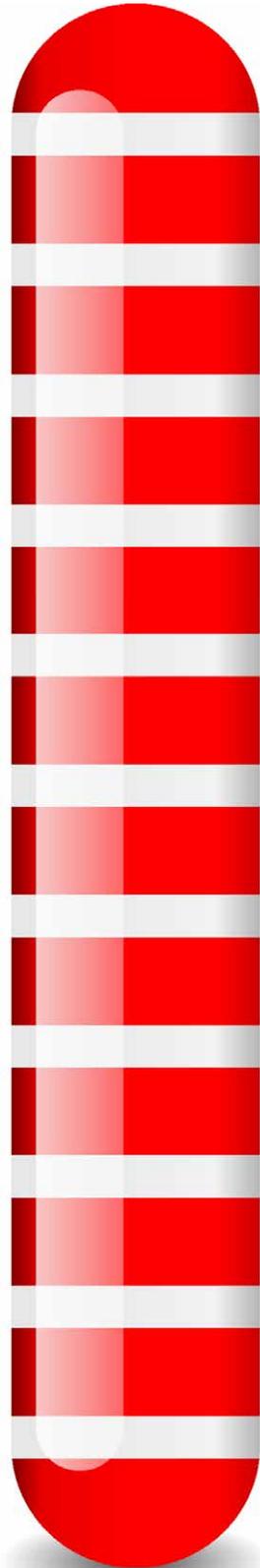
Für weitere Bereiche der Messtechnik sind qualifizierte Dienstleister längst vorhanden – zumal auch die Akkreditierung kein unüberwindliches Hindernis darstellt. „Im Grunde ist die Umstellung leicht, man muss sich nur dazu aufraffen“, bestätigt Welle. Er muss es wissen: Sein Kalibrierlabor bietet insgesamt für 64 verschiedene Messgrößen beziehungsweise Kalibriergegenstände im stationären Labor und 27 vor Ort die akkreditierte Kalibrierung von Messmitteln an, hauptsächlich im Bereich der dimensionellen Messtechnik, aber auch für Temperatur, Drehmoment, Waagen und Feuchte. „Natürlich muss man im Rahmen der Akkreditierungsbestrebungen investieren, vor allem in Schulungen für das Personal und meist auch in die Technik. Aber davon profitiert das Unternehmen selbst als allererstes. Wir haben dadurch selbst noch im Wareneingang und Warenausgang sowie im Service Verbesserungen festgestellt. Vor allem aber schafft man sich damit eine verlässliche und abgesicherte Verfahrensstruktur.“

Das Unternehmen nutzt diese Strukturen auch bei den wenigen Werkskalibrierscheinen, die es auf Kundenanfragen noch ausstellt, wobei der Preis für die akkreditierte

Kalibrierung konsequenterweise ebenso niedrig ausfällt wie für die nicht-akkreditierte. „Wir arbeiten in beiden Fällen gleich sorgfältig und nutzen dieselben Prozesse, die – wenn man korrekt vorgeht – gleich aufwändig sein sollten. Deshalb halten wir es nicht für gerechtfertigt, die DAkkS-Scheine teurer zu machen“, so Welle. Bald soll es zu diesen Konditionen bei Melutec sogar nur noch akkreditierte Scheine geben: Für 2017 ist geplant, das Siegel auch für die restlichen Messgrößen im Angebot des Labors, speziell für die anspruchsvollen Vor-Ort-Kalibrierungen, zu erarbeiten: „Es ergibt einfach keinen Sinn, zwei Klassen anzubieten, wenn beide gleich verlässlich sind und dasselbe kosten.“

#### ..... **Trendwandel im Kalibrierstreit**

Die aktuellen Entwicklungen unterstützen diese Sicht: Seit der Verschärfung der Rückführungspraxis durch die DAkkS scheint die Nachfrage nach akkreditierten Kalibrierungen zu steigen, gleichzeitig nähern sich die Preise allmählich dem Niveau beim Werkskalibrierschein an. „Die Industrie begrüßt die striktere Rückführungspolitik unserer Erfahrung nach sogar in weiten Teilen, weil sie die Wettbewerbsfähigkeit auf den internationalen Märkten stärkt, das Risiko von Regressansprüchen reduziert und einen höheren Grad an Normkonformität verspricht – und die Ansprüche, gerade was letzteres betrifft, steigen in praktisch allen Branchen“, erklärt sich der Kalibrierexperte das stetig steigende Interesse an den DAkkS-akkreditierten Leistungen seines Labors. Ist der Werkskalibrierschein damit eine aussterbende Art? Soweit will DAkkS-Abteilungsleiter Wolf nicht gehen, er räumt ihm durchaus eine Daseinsberechtigung ein, jedoch nur als Sonderlösung für Sonderfälle: „Es wird wohl immer einen Markt für Werkskalibrierungen geben. Aber es steht zu hoffen, dass deren Rolle künftig auf das technisch Notwendige zurückgeht.“



# Wissen ist Erfolg

**Das wirtschaftliche Umfeld zwingt alle Unternehmen und Organisationen zu mehr Effizienz im unternehmerischen Handeln. Eine häufig unterschätzte Unternehmensressource ist dabei Wissen. Mit dem richtigen Wissensmanagement könnten alle Organisationen ihre Kosten senken und zugleich die Effizienz und Effektivität von Prozessen deutlich verbessern.**

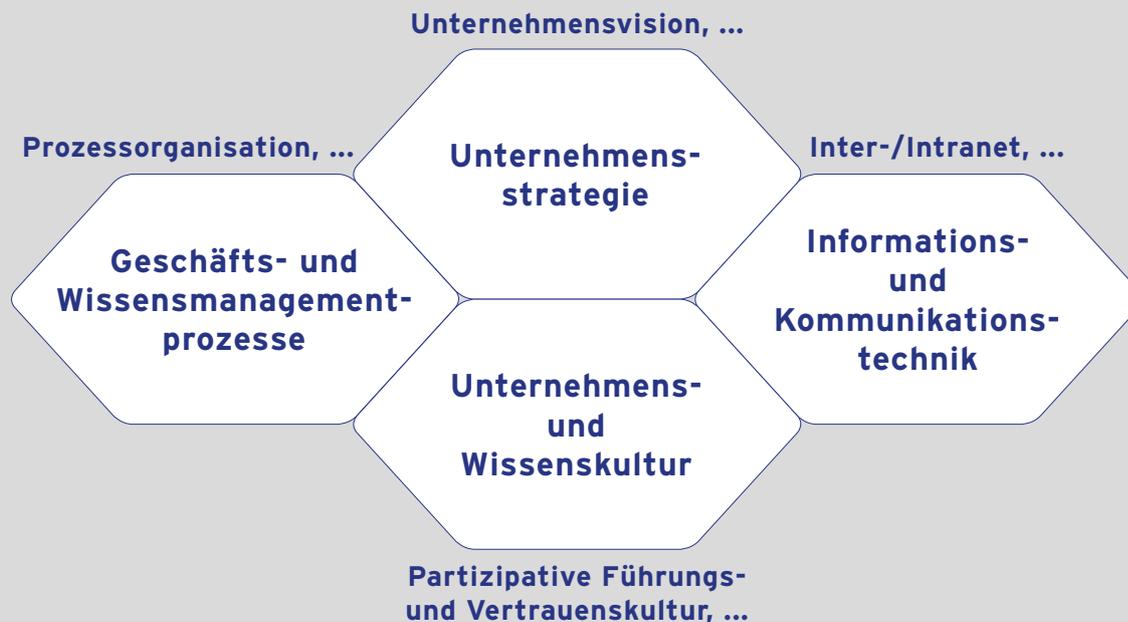
TEXT: PETER R. NESTLER

**E**igentlich sollte es ein alter Hut sein: „Wissen ist Macht!“, lautet ein gängiger Spruch. Heute sollte er lauten: „Wissen ist Erfolg!“. Denn wer sein Wissen kennt und es pflegt, wird stets erfolgreich sein, sei es als Einzelperson oder als Unternehmen beziehungsweise Organisation (im Folgenden gemeinsam: Organisation). Wissen als Ressource ist managementmäßig zu verwalten und zu organisieren – es braucht ein nachhaltiges Wissensmanagement.

Grundsätzlich haben Unternehmen und Organisationen heute einen sehr unterschiedlichen Zugang zum Thema Wissen. Wo in gewissen Bereichen Wissen als unternehmerische Kenngröße evident ist – etwa in Forschung und Entwicklung –, ist klar. Aber es gibt ebenso weite Teile von Wirtschaft und Verwaltung, in denen mit Wissen geradezu fahrlässiger Umgang herrscht, etwa in der Verwaltung und bei vielen Dienstleistern, sei es öffentlich oder privat. Dabei ist ganz klar, dass ausnahmslos alle Organisationsformen von Wissen leben und mit mehr Wissen auch mehr Fähigkeiten aufweisen, die wirtschaftlich verwertet werden können. ▶ .....







### Welches Wissen und was damit tun?

Grundsätzlich muss sich eine Organisation darüber klar werden, welcher Wissensbegriff für sie anzuwenden ist und welche Wissensbereiche sich daraus ergeben. In der Folge muss definiert werden, was mit diesem Wissen geschehen soll und wie es am sinnvollsten einzusetzen ist. Schließlich muss der in der Organisation aggregierte Wissensbestand abgesichert, idealerweise ausgebaut werden. Das ist aber viel Arbeit, die zumeist großteils oder sogar gänzlich unterbleibt.

### Arten von Wissen im Umfeld einer Organisation

Nach Wissensträger geordnet = subjektorientiert:

- Das Wissen der Organisation
- Das Wissen der Individuen innerhalb der Organisation
- Das Wissen der Individuen außerhalb der Organisation, die mit dieser in Kontakt stehen (zum Beispiel Kunden, Lieferanten, Berater, Behörden et cetera)
- Das Wissen der Individuen außerhalb der Organisation, die nicht mit dieser in Kontakt stehen (zum Beispiel potenzielle Kunden et cetera)
- Das externe Wissen von anderen Organisationen
- Das externe allgemeine Wissen

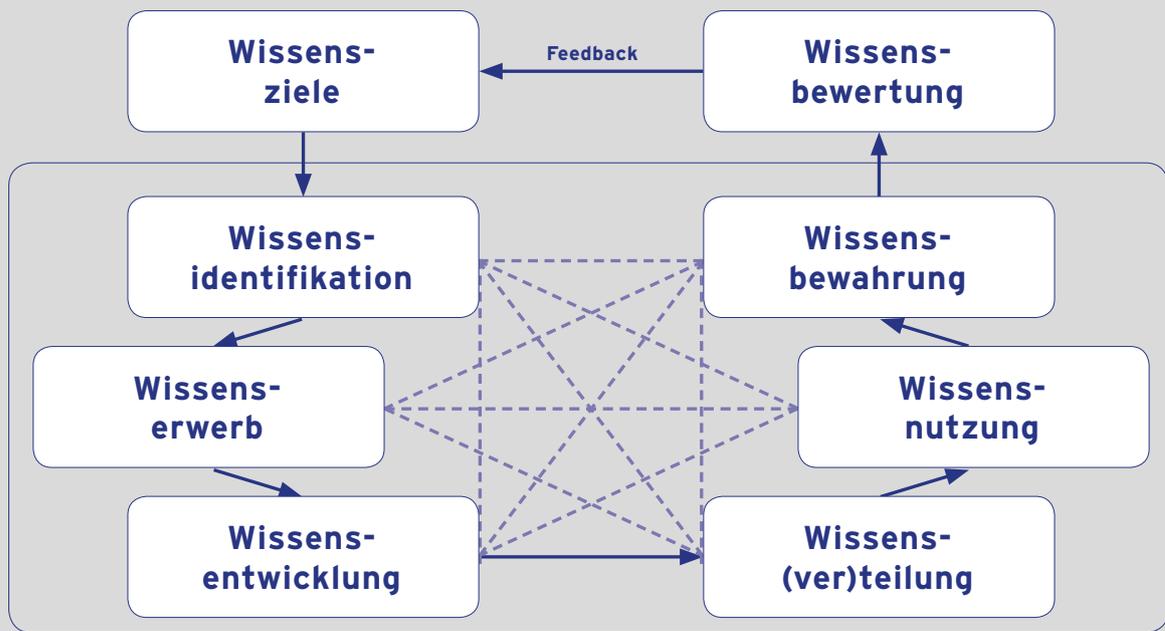
Nach Inhalten geordnet = sachorientiert

- Technisches Wissen zum Unternehmensgegenstand (Produkt beziehungsweise Dienstleistung)
- Wissen zu den allgemeinen Grundlagen der Herstellung von Produkten beziehungsweise zur Bereitstellung von Dienstleistungen
- Wissen zur Verbreitung der Produkte/Dienstleistungen
- Wissen zum organisationsimmanenten Umfeld (rechtlich, wirtschaftlich, soziologisch et cetera)
- Wissen zur Organisationsführung

Eine Organisation hat eine Reihe von Wissensfeldern, in denen Wissen verloren gehen kann. De facto geht Wissen aber nicht verloren, es ändert nur seinen Aufenthaltsort. Und es kann sein, dass es bestimmten Individuen und/oder Gruppen nicht mehr zur Verfügung steht. Wenn davon allerdings der Erfolg – wirtschaftlich, gesellschaftlich, wie auch immer – abhängt, kann es sein, dass eine Organisation über ihren mangelhaften Umgang mit Wissen und den Wissensträgern stolpert und selbst aufhört zu sein.

### Der richtige Umgang mit Wissen

Die Identifikation von notwendigem und brauchbarem Wissen alleine – hierin sollte qualitativ unterschieden aber nicht gewertet werden – ist noch nicht ausreichend, um einen dauerhaft positiven Effekt auf eine Organisation herbeizuführen. Selbst die emsige Ansammlung von



Wissen reicht dafür nicht aus. Es kommt auf die Zuordnung und die sinnvolle Anwendung von Wissen an – der Portier muss nicht notwendigerweise über neue Rechtsvorschriften zur Entsorgung von Produktionsabfällen genau Bescheid wissen, obgleich ihm der Zugang zu diesem Wissen auch nicht verwehrt werden sollte. In zweiter Linie muss diese Zuordnung und Anwendung von Wissen evaluiert werden, es müssen Korrekturen erwogen, beschlossen und umgesetzt werden und so weiter.

#### Wissen ist nicht Macht sondern Management

Aber, halt! Das kennen wir doch! Wir befinden uns hier nämlich eindeutig in einem Managementprozess, der bereits lange aus den großen Systemnormen bekannt ist. Darum reden wir auch von „Wissensmanagement“, denn Wissen einer Organisation ist eine klare Managementaufgabe und sie ist auch ebenso klare Chefsache. Wissen ist also nicht Macht, sondern Wissen ist eine Ressource, die Managementaufgaben erfordert. Und: Ja, natürlich kann auch das Wissensmanagement delegiert werden, aber die Zügel muss die Organisationsleitung sehr wohl in der Hand behalten – heißt: regelmäßige Kontrolle der angestregten Prozesse, der Umsetzung und der Wirksamkeit im Gesamtkontext und für sich isoliert betrachtet. Das ist Arbeit, aber es zahlt sich aus.

#### Wissen konservieren und schützen

Wissen ist also eine wichtige Ressource jeder Organisation. Dementsprechend muss dieses Wissen geschützt und bewahrt werden. Die Schutzgrade hängen dabei von der Sensibilität von Wissen ab und vom Öffnungsgrad einer Organisation. Eine Umweltschutzorganisation hat hohen Bedarf an der Wissensverbreitung, eine Pharmafirma aber hohes Interesse daran, dass die durch langwierige und teure Forschung erzielten Ergebnisse möglichst spät und möglichst unvollständig nach außen dringen. Daher ist es für Organisationen auch unterschiedlich von Bedeutung wie strenge Maßnahmen zur Wissensbewahrung getroffen werden und wie intensiv und mit welchen Abstufungen Wissensdiffusion vorangetrieben werden soll. Jedenfalls muss die Speicherung und der Erhalt von organisationalem Wissen betrieben werden, um die Kompetenzen innerhalb der Organisation zumindest zu erhalten, idealerweise diese aber noch zu erweitern.

#### Conclusio

Organisationen brauchen Wissensmanagement. Kernbereiche sind Produktion, Rahmenbedingungen sowie Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Nur wer Wissen strukturiert, wird langfristig zielgerichtet erfolgreich sein. ☺

# Strategieentwicklung an der Universitätsmedizin Greifswald

**Neben der Entwicklung einer strategischen Agenda an einer Universitätsmedizin unter Einbeziehung des EFQM-Modells, wird im Folgenden auch der Einsatz der QM-Software roXtra im Rahmen der Strategieumsetzung beschrieben. Die UMG nutzt roXtra nicht nur zum Dokumentenmanagement, sondern auch als Monitoring-Tool für die Umsetzung der abgeleiteten Leitprojekte aus der strategischen Agenda.**

AUTOR: MARIO SCHÜLLER

Die strategische Agenda „UMG 2020“ ist das Ergebnis eines 2014 aufgenommenen, breit angelegten und alle Berufsgruppen einbeziehenden Strategieprozesses. Die zahlreichen Workshops, Posteraktionen und Einzelgespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Leitungen der unterschiedlichen Organisationseinheiten führten einerseits zu einem umfangreichen Fundus an Themen und Zielen zum Erhalt bzw. zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Universitätsmedizin Greifswald (UMG). Andererseits kristallisierten sich deutlich wesentliche und übergreifende strategische Handlungsfelder mit Schwerpunkt- und Kernthemen für die kommenden Jahre heraus.

Das Selbstverständnis der UMG spiegelt sich in ihrer Mission wider, in der das Leitthema „Der Mensch im Mittelpunkt“ den engen Verbund aus Forschung, Lehre und Krankenversorgung kennzeichnet.

In den Leitzielen treten die in den kommenden Jahren relevanten globalen Herausforderungen der UMG hervor. Sie bilden den übergreifenden inhaltlichen Bezugsrahmen für die Ausrichtung der künftigen Entscheidungen und Aktivitäten in den Tätigkeitsbereichen der UMG. In Forschung, Lehre und Krankenversorgung fokussiert die UMG gleichermaßen auf eine hohe Qualität der Leistungen unter Berücksichtigung der spezifischen

© UMG



## ZUR PERSON

**Mario Schüller** bekleidet im Geschäftsbereich Ärztlicher Vorstand der Universitätsmedizin Greifswald die Position Bereichsleiter Zentrales Qualitäts- und Prozessmanagement. Der Verantwortungsbereich erstreckt sich über die gesamte Universitätsmedizin Greifswald und beinhaltet

neben der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems nach EFQM auch die Koordination und Begleitung der Kliniken, Labore und Institute bei der Einführung des Qualitätsmanagements bis zur Zertifizierungs- und Akkreditierungsreife. Dabei ist auch die Etablierung und Weiterentwicklung eines effektiven Prozessmanagements im Fokus.



# Universitätsmedizin

## GREIFSWALD

Bedürfnisse ihrer Patientinnen und Patienten sowie Studentinnen und Studenten und des aktuellen und zukünftigen gesellschaftlichen Bedarfs. Wissenschaftliche Arbeits- und Herangehensweisen sind dabei in allen Bereichen von zentraler Bedeutung.

### Einbeziehung des EFQM-Modells

Unter Berücksichtigung des Qualitätsmodells der European Foundation for Quality Management (EFQM) ist die Erreichung der gesteckten Ziele mit den definierten Vorgehensweisen einem ständigen Controlling unterworfen (die UMG war das erste Universitätsklinikum in Europa und ist weiterhin das einzige in Deutschland mit einem EFQM-Zertifikat).

Im Rahmen des Strategieprozesses „UMG 2020“ sind die acht Grundkonzepte des EFQM-Modells zu EFQM-Grundsätzen der UMG gefasst worden. Die konsequente Zuordnung der einzelnen Ziele zu einem oder mehreren EFQM-Grundsätzen sowie die Festlegung präziser Kennzahlen ermöglichen, den Qualitätsanspruch der UMG zu konkretisieren. In der Summe verknüpfen sich die im Zielhandbuch erfassten strategischen Ziele und Kennzahlen, die strategischen Kernthemen, Schwerpunktthemen und Handlungsfelder, die EFQM-Grundsätze, die Leit-

ziele und die Mission der UMG zu einer integrierten strategischen Agenda und bilden somit eine profunde Entscheidungs-, Handlungs- und Orientierungsgrundlage auf allen Hierarchieebenen der UMG.

### Strategie als Prozess

Die UMG versteht ihren Strategieprozess als offenes und lernendes System. Dementsprechend können in den kommenden Jahren neue Inhalte und Ziele hervortreten, während andere ggf. an Relevanz verlieren und in den Hintergrund rücken. Eng gekoppelt an ein jährliches Strategiemonitoring wird daher auch systematisch erhoben, ob bzw. welche Zielsetzungen geändert oder in das strategische Programm aufgenommen werden sollten. Der Rahmen aus den strategischen Handlungsfeldern, Schwerpunktthemen, Kernthemen und EFQM-Grundsätzen ist bewusst so angelegt, dass er solche Veränderungen und Neugewichtungen problemlos integriert. Es ist vorgesehen, 2019 mit der Ableitung eines über 2020 hinaus tragfähigen Zukunftskonzepts zu beginnen.

Der Vorstand und die Arbeitsgruppe Strategie der UMG haben in einem Ranking-Verfahren, in dem alle vorhandenen Ziele betrachtet wurden,

neun strategische Leitprojekte für das Jahr 2016 abgeleitet und definiert.

Hier drei Beispiele:

- KAS+ - forschungsintegrierendes klinisches Arbeitsplatzsystem
- Interner und externer Aufbau einer Unternehmensmarke
- Optimale Positionierung im Wettbewerb

### Einsatz von roXtra

Diese neun Leitprojekte werden mithilfe der QM-Software roXtra dokumentiert und überwacht. Hierzu wurde im Vorfeld ein neuer Dokumententyp „Projektantrag“ im System hinterlegt, mit dem die Projektleiter zukünftig arbeiten. Im Workflow definiert sind die Positionen des Qualitäts- und des Projektmanagements, die inhaltlich prüfen, inwieweit die Projekte die Strategie unterstützen.

Das Monitoring des Projektstatus wird über das Wiedervorlagdatum (drei oder sechs Monate nach Freigabe) gewährleistet. Der Projektverantwortliche wird automatisch aufgefordert, die Projektskizze zu aktualisieren. Neben dem Monitoring der strategischen Leitprojekte und deren Dokumentation wird roXtra in Zukunft für alle genehmigten Projekte eingesetzt und damit zum elementaren Bestandteil des Projektmanagements an der UMG. 

# Hürden auf dem Weg in die Digitalisierung

## Unternehmen verpassen Chancen auf Wachstum

**In Österreich gibt es noch zu wenige Unternehmen, die digitale Geschäftsmodelle konsequent nach einem strukturierten Plan aufbauen. So lautet das Fazit der aktuellen Studie von Accenture Österreich. Nur wer in interne Prozesse und neue Kundenerlebnisse investiert, wird zu einem erfolgreichen digitalen Unternehmen.**

**D**ie aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen geben wenig Anlass zu Optimismus: Die Arbeitslosigkeit steigt, das Wachstum schwächelt, die Produktivität droht zu stagnieren. Im internationalen Standort-Ranking des Schweizer IMD – Institute for Management Development – nimmt Österreich 2015 nur Rang 26 ein. Das entspricht einem Verlust von vier Plätzen gegenüber 2014.

Bereits zum fünften Mal in Folge hat Accenture den Wachstumskurs der Top100- Unternehmen des Landes analysiert. Die schlechte Nachricht: Sie schrumpfen (weiter) und es fehlen die digitalen Strategien. Die Ergebnisse zeigen, dass nicht nur der österreichischen Gesamtwirtschaft die Impulse fehlen, auch die heimischen Top100 konnten 2013 und 2014 keinen Umsatzanstieg verzeichnen. Zum zweiten Mal in Folge sanken die Umsätze der größten österreichischen Unternehmen um 1,1 bzw. um 3,5 Prozent.

### Österreich schwächelt, Deutschland zieht davon

Die Top500-Unternehmen aus Deutschland (plus 2,1 Prozent) und der Schweiz (plus 1,7 Prozent) befinden sich hingegen auf Wachstumskurs. Auch bei der Profitabilität hinken die heimischen Top100 der Konkurrenz aus den Nachbarländern hinterher. Während die Schweizer bei der Gewinnspanne mit 9,7 Prozent weit vorn liegen, folgen die österreichischen Top100 (2,9 Prozent) den deutschen Top500 (3,2 Prozent) mit knappen Abstand.

In der Studie „Digitalisierung entzaubern – wie Österreichs Top100 digitale Blockaden lösen“ hat Accenture die Besten der Besten – die Growth Champions – analysiert. So wurden 13 Wachstumssieger auffindig gemacht, die deutlich schneller und profitabler wachsen als der Durchschnitt der Top100. An der Spitze ragt ein Unternehmen heraus: Red Bull gehörte in bisher allen fünf Auswertungen



Accenture - M. Draper  
Accenture Österreich

zu den besonders erfolgreichen Konzernen. „Unternehmen wie Red Bull verfügen über eine hohe Innovationsfähigkeit und wissen, wie sie mit neuen Produkten und Dienstleistungen auch neue Kunden gewinnen können“, sagt Michael Zettel, designerter Country Managing Director von Accenture Österreich.

#### Accenture Digitalisierungsindex

Mithilfe des im vergangenen Jahr eingeführten Digitalisierungsindex haben die Experten von Accenture den Digitalisierungsgrad einzelner Branchen und Unternehmen untersucht. Hier erwies sich die Finanzwirtschaft als am stärksten digitalisiert, was insbesondere auf die Fortschritte in den Bereichen Vertrieb und Prozesse zurückzuführen ist. An zweiter Stelle stehen Logistik & Transportwesen. Zu den Nachzügler\*innen zählt Österreichs Industrie. „Gerade hier ist die digitale Transformation von großer Bedeutung, sind doch viele Arbeitsplätze direkt und indirekt damit verbunden“, so Michael Zettel.

Die meisten Unternehmen haben noch keinen Fahrplan zur umfassenden digitalen Transformation. Dieser Weg kann zur Sackgasse werden. „Bei der Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle muss der Kunde stärker in den Mittelpunkt gerückt werden“, fordert Michael Zettel. Denn die größte Hürde bei der digitalen Transformation besteht darin, völlig neue Kundenerlebnisse zu gestalten. „Investitionen in die Digitalisierung werden nur dann zum Erfolg führen, wenn sie sowohl auf interne Prozesse als auch auf Kundenerlebnisse abzielen“, so Zettel.

#### Digitale Hürden rasch lösen

Accenture beschreibt in der vorliegenden Studie Blockaden, die es zu lösen gilt, damit die heimischen Top100 zu digitalen Vorreitern und damit wieder zu wachstumsstarken Unternehmen werden. „Im Einzelhandel und in den Medien haben wir schon gesehen, dass einige Unternehmen durch geschickte Digitalisierungsstrategien beachtliche Wettbewerbsvorteile erzielen“, weiß Michael Zettel. Doch vielfach ist dafür etwas notwendig, was in der Accenture-Studie als eine der Blockaden der Digitalisierung beschrieben wird: Die Nutzung von Kundendaten. „Wenn wir den Kunden neu entdecken und ihm neue Erlebnisse bieten wollen, dann müssen wir ihn auch von seiner digitalen Seite aus kennenlernen“, so Zettel. Eine weitere Hürde ist laut Studie, dass Investitionen in Digitalisierung vor allem als Effizienzsteigerung gesehen werden. „Das ist zwar wichtig, aber es reicht nicht“, so Michael Zettel. Ausgeschöpft werden die Möglichkeiten der Digitalisierung nur, wenn auch die Möglichkeit eines besseren Angebots für den Kunden mit in Betracht gezogen wird.

Die Digitalisierung ist heute der Treiber der Wirtschaft und betrifft alle Branchen. Die Top100 brauchen sehr feine Radarsysteme, um möglichst frühzeitig die neuen Wettbewerber zu erkennen und neue Marktchancen auszuloten. „Nur wenn wir digitale Technologien strategisch nutzen, kann Österreich als Wirtschafts- und Innovationsstandort konkurrenzfähig bleiben“, so Zettel. 

# Täter, Taten, Motive: von Loyalität zu Kriminalität

**Warum Narzissten das Betriebsklima vergiften können und wie Lob die Mitarbeiter-Seele im Gleichgewicht hält - vor dem Hintergrund der betrieblichen Informationssicherheit und Abwehr von Wirtschaftsspionage - erklärt die bekannte Gerichtspsychiaterin Dr. Adelheid Kastner im Gespräch mit Q1.**

TEXT: HEIKE GALLEY

**W**ie kann es auch bei „normalen“ Mitarbeitern zu Gewaltbereitschaft oder zu schädigendem Verhalten der Firma gegenüber kommen – und wie sind Anzeichen dafür frühzeitig erkennbar? Im Gespräch mit dem Q1-Magazin vollzieht die bekannte Gerichtspsychiaterin Dr. Adelheid Kastner einen informativen Ausflug in die Basis-Prinzipien der menschlichen Psyche. Antworten auf diese Fragen sind in Zeiten der zunehmenden Wirtschaftsspionage, Betrugsdelikte durch Mitarbeiter oder Cyber-Attacken aus den eigenen Reihen brisant und aktuell.

„Anerkannte Studien belegen, dass die eigenen Mitarbeiter ein hochrelevanter Sicherheitsfaktor im Unternehmen sind“, bestätigt auch Erich Scheiber, Geschäftsführer der Zertifizierungsorganisation CIS. Der Experte für Informationssicherheit hat Dr. Adelheid Kastner als KeySpeakerin auf das renommierte „Information-Security-Symposium“ von CIS und Quality Austria im Kursalon Wien eingeladen und damit bei seinem IT-Fachpublikum „direkt ins Schwarze getroffen“. Auch eine aktuelle Studie des Innenministeriums in Zusammenarbeit mit der WKÖ und Industriellenvereinigung zeigt,

dass es durch Wirtschaftsspionage bei mehr als drei Viertel der betroffenen Unternehmen zu erheblichen Folgeschäden kommt. Immerhin 15 Prozent der abgeflossenen Informationen gelangten demnach über hauseigene Mitarbeiter in die Hände der Konkurrenz, 13 Prozent über Social Engineering, 11 Prozent über externen Datendiebstahl.

Die Hintergründe, warum aus einem einst loyalen Mitarbeiter ein Krimineller werden kann, sind in der Psychologie vielschichtig erforscht. Und die Gründe oft simpler als man annehmen möchte. Ein Hauptmotiv für schädigendes Verhalten ist das uralte Prinzip der Rache. „Während wir die Individualisierung als gesellschaftlichen Fortschritt feiern und Selbsterkenntnis pflegen, stehen wir immer wieder entsetzt vor der Kehrseite dieser Entwicklung“, betont Adelheid Kastner: „... vor Menschen, die aus einer höchst persönlichen und als unerträglich empfundenen beruflichen Niederlage die Berechtigung ableiten, andere vermeintlich Verantwortliche für ihr fehlendes Reüssieren zu bestrafen und am Betrieb oder an Vorgesetzten Rache zu nehmen – für das Scheitern der eigenen Karriereplanung.“

© Öttilie - Fehrmann



## ZUR PERSON

Prim. Dr. **Adelheid Kastner** ist Abteilungsleiterin und Fachärztin für forensische Psychiatrie an der Kepler Universität Linz. Bekannt wurde die Bestseller-Autorin durch ihre Bücher wie

„Schuldhaft - Täter und ihre Innenwelten“ oder „Wut - Plädoyer für ein verpöntes Gefühl“ sowie durch ihr psychiatrisches Gutachten im Fall Fritzl/Amstetten.



### ..... **Basic Beliefs - Stein des Anstoßes**

Jeder Mensch trage sogenannte Basic Beliefs in sich, erklärt Kastner. Deren grobe Verletzung könne nachhaltig negative Folgen haben. Ein klassischer Glaubenssatz wäre zum Beispiel: „Wenn ich gute Arbeit leiste und engagiert bin, möchte ich Anerkennung bekommen und befördert werden oder zumindest mehr verdienen.“ Ein weiterer könnte lauten: „Wenn ich verletzt werde, habe ich das Recht mich zu wehren.“ Werden solche Glaubensgrundsätze nicht erfüllt, indem etwa keinerlei Anerkennung für gute Leistungen erfolgt, so hat die menschliche Psyche das Bedürfnis, diese Verletzung der inneren Werte zu neutralisieren.

Ein stabiler Mensch kann solche Niederlagen gedanklich verarbeiten. Eine mögliche Reaktion wäre: „Typisch für große Firmen, dass man nur eine Nummer ist. Meinen Freunden geht es auch so. Hauptsache ich habe nette Kollegen und dem Chef kann ich aus dem Weg gehen.“ Kommen allerdings zu dieser

Art Enttäuschung zusätzliche Belastungen hinzu wie massive Kränkungen durch Kollegen, Scheidung, Kreditprobleme oder Schicksalsschläge, kann die Reaktion weitaus heftiger und unkontrolliert ausfallen. Auch bei bestimmten Persönlichkeitstypen wie Narzissten können Verletzungen ihrer Glaubensgrundsätze zu Überreaktionen führen. Egozentriker wollen zwar niemals sich selbst schaden, aber sehr wohl anderen, weil sie sich allzu leicht von anderen verletzt fühlen.

Aus Sicht der Informationssicherheit wäre es also durchaus sinnvoll, für bestimmte Positionen gewisse Persönlichkeitstypen zu meiden. Freimütig bringt es Dr. Adelheid Kastner auf den Punkt: „Einen Narzissten würde ich nicht einstellen. Sie sind charmant und können sich gut verkaufen. Aber es ist Vorsicht geboten, wenn sich jemand selbst zu gut präsentiert. Denn Narzissten sind schon durch Kleinigkeiten äußerst kränkbar und ihre Wut kann vernichtende Ausmaße annehmen. Typischerweise sind es auch Narzissten, die Kollegen

in subversives Verhalten drängen und damit das Betriebsklima vergiften können.“

### ..... **Eskalationsstufen für Konflikte**

Bei der Früherkennung von gewaltbereiten Mitarbeitern helfen die generellen Eskalationsstufen für Konflikte: Auf der Stufe 1 ist die Reaktion des „Opfers“ ein „verdeckt subversives Verhalten“. Zum Beispiel: hinter dem Rücken schlecht reden und sich dadurch Luft verschaffen. Wenn also auffällig viel über Teamleiter und andere Führungskräfte getuschelt wird, könne dies möglicherweise in mangelnder Anerkennung der erbrachten Mitarbeiterleistungen und ähnlichen Ursachen wurzeln, deutet die Psychiaterin typische Situationen in der Berufswelt. Auf Stufe 2 möchte das „Opfer“ bereits jemand anderen schädigen. Die Bandbreite der Reaktionen reicht von Mobbing bis hin zu offenen Drohungen. Auf der Stufe 3 ist das „Opfer“ auch bereit, nicht nur den Gegner, sondern dabei auch sich ▶ .....



selbst zu schädigen. Ein typisches Beispiel ist ein Amokläufer, der sich danach selbst richtet. Interessant: Täter kündigen ihre Taten zuvor fast immer an, allerdings werden ihre Aussagen wie „Ihr werdet schon sehen, wozu ich fähig bin“ oder „ich habe nichts mehr zu verlieren“ von der Umgebung meist zu wenig ernst genommen.

#### ..... **Lob tut gut - und kostet nichts**

Als simple aber effektive Vermeidungsstrategie gegen Mitarbeiterkränkungen empfiehlt Dr. Adelheid Kastner: „Loben Sie Ihre Mitarbeiter, wann immer es angebracht ist. Lob ist die preiswerteste Form der Belohnung. Lob ist für uns Menschen sehr wichtig. Wir bekommen gerne positive Rückmeldungen, das macht uns glücklich. Es gibt kein kostengünstigeres Motivationsprogramm.“ In diesem Zusammenhang drängt sich vielfach die Frage auf, ob bei Einstellungsgesprächen die Verwendung von Persönlichkeitstests ratsam wäre, um gewaltbereite Menschentypen frühzeitig zu erkennen. Aber davor warnt die Psychiaterin: „Die Testfragen sind für die Testpersonen meist zu leicht durchschaubar und die Ergebnisse deshalb kaum ernst zu nehmen.“ So rät sie pointiert dazu, sich nicht auf „einfältige“ Tests, sondern besser auf die eigene Erfahrung und eine gute Portion Bauchgefühl zu verlassen.

„Viele Information-Security-Beauftragte müssen mit technischen und organisatorischen Schutzmaßnahmen auch so manches Defizit des Managements ausgleichen“, resümiert CIS-Geschäftsführer und Informationssicherheitsexperte Erich Scheiber. „Dabei helfen die Prinzipien des internationalen Standards ISO 27001 – aber ebenso auch ein gutes Grundverständnis der menschlichen Psyche.“

### **SICHERHEITSFAKTOR MENSCH IN DER ISO 27001**

Auf der technischen Seite lässt sich mit leistungsstarken Security-Tools ein hohes IT-Sicherheitsniveau gewährleisten. Aber wie bekommt man den sehr unberechenbaren Faktor Mensch „in den Griff“? Der einzige zertifizierbare und international anerkannte Standard im Bereich Informationssicherheit, der auch die menschlichen Facetten umfassend abbildet, ist die ISO-Norm 27001. Mit seinem ganzheitlichen Ansatz umfasst der Standard für Informationssicherheit in Annex A neben der technischen, physischen und umgebungsbezogenen Sicherheit auch die Elemente „Organisation of Information Security“, „Human Resource Security“ und „Supplier Relationships“. So thematisiert sowohl die Zertifizierungsnorm ISO 27001 als auch der dazugehörige Managementleitfaden ISO 27002 explizit Sicherheitsmaßnahmen für den Beginn und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen, zur Erreichung einer hohen Awareness unter den Mitarbeitern und für die sichere Gestaltung von Lieferantenbeziehungen. Erich Scheiber, Geschäftsführer der Zertifizierungsorganisation CIS, erklärt: „Maßnahmen wie das 4- oder Mehr-Augen-Prinzip, das Einrichten eines Meldewesens für Sicherheitsvorfälle, genaue Rollenbeschreibungen und regelmäßige Schulungen sind wichtige Bestandteile eines Managementsystems für Informationssicherheit. Sie helfen einerseits das Potenzial der Mitarbeiter zu fördern und andererseits schädigende Handlungen im Unternehmen zu minimieren.“ Auch die Zertifikatslehrgänge „Information Security Manager nach ISO 27001“ legen ein großes Gewicht auf die menschlichen Aspekte: ein Viertel des Kursumfangs ist dem Thema Psychologie gewidmet.

# Zertifikatslehrgang für die QM-Karriere: „Information Security Manager nach ISO 27001“

Qualitätsmanager übernehmen immer öfter Verantwortung über das Integrierte Gesamtsystem - und ISO 9001 ist häufig die Basis für Informationssicherheits-Management nach ISO 27001 oder IT-Service-Management nach ISO 20000. Fachwissen dazu aus erster Hand bieten die CIS-Lehrgänge mit staatlich anerkanntem Zertifikat.



Daten ganzheitlich schützen gegen Manipulation, Verlust oder ungewollte Veröffentlichung - und ihre Verfügbarkeit sicherstellen. Das ist das Ziel des internationalen Standards ISO/IEC 27001 für Informationssicherheit. Weltweit sind bereits mehr als 24.000 Unternehmen danach zertifiziert, pro Jahr kommen rund 2.000 dazu. Österreich zählt mehr als 70 Security-Pioniere.

## ISO 9001 als Basis für Informationssicherheit

Zunehmend dient ISO 9001 als Basissystem bei der Implementierung von Informationssicherheit, wodurch deutliche Synergien lukriert werden. Dabei übernehmen Qualitätsmanager meist die Gesamtverantwortung über ein Integriertes Managementsystem. Auch ISO 20000 für IT-Service-Management ist aufgrund der einheitlichen Struktur nahtlos integrierbar. Der Lehrgang der Zertifizierungsorganisation CIS zum staatlich anerkannten „Information-Security-Manager nach ISO 27001“ unterstützt die Teilnehmer dabei, ein Informationssicherheits-Managementsystem effizient

und wirksam im Unternehmen einzuführen und zu betreiben. Neben den rechtlichen und psychologischen Aspekten der Informationssicherheit vermittelt der Lehrgang die Grundlagen der Zertifizierungsnorm ISO 27001 sowie des Implementierungsleitfadens ISO 27002. Auch das Thema Riskmanagement sowie Basiskennnisse zu internen Audits stehen auf dem Programm.

Als Trainer fungieren erfahrene CIS-Auditoren, die Managementsysteme in den Unternehmen prüfen und ihre Expertise direkt in die Lehrgangsinhalte einbringen - praxisnahes Fachwissen direkt vom Zertifizierungspartner. „Information-Security-Manager nehmen mit ihrer Kombination aus Führungs- und Technologiekompetenz eine zentrale Position in den Unternehmen ein“, erklärt CIS-Geschäftsführer Erich Scheiber. Insgesamt konnte die CIS in Österreich bereits rund 600 zertifizierte IS-Manager und -Auditoren ausbilden.

## CIS-Lehrgang mit Zertifikat:

IS-Manager nach ISO 27001

14.-17.11.2016, Wien

Information & Anmeldung: [www.cis-cert.com/ISM](http://www.cis-cert.com/ISM)

# Vom Detail ... zum System

## ISO 27001 für Informationssicherheit

macht **Wettbewerbsvorsprung** sichtbar

CIS-LEHRGÄNGE MIT ZERTIFIKAT

**14. – 17. Nov. 2016**

**in WIEN**

**IS-Manager-Kurs**

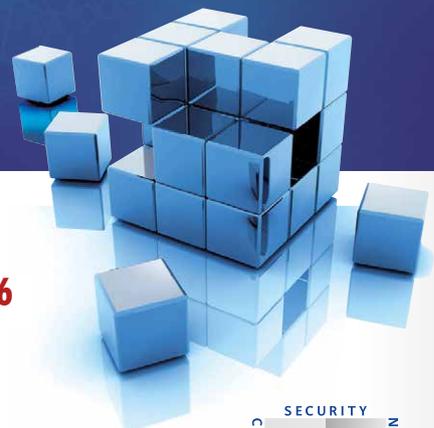
**nach ISO 27001**

**29. Nov. – 01. Dez. 2016**

**in WIEN**

**IS-Auditor-Kurs**

**nach ISO 27001**



# Automotive SPICE

Da der Anteil und die Komplexität der Software in der Automobilindustrie in den vergangenen Jahren beträchtlich gestiegen sind, wird bereits während der Fahrzeugplanung geprüft und verbessert. Eine wichtige Handhabe liefert ein Reifegradmodell in der Entwicklung von softwarebestimmten Elektroniksystemen in der Fahrzeugindustrie, das von Dr. Monika Gaisch an der FH Joanneum in Graz entwickelt wurde.

TEXT: DR. MONIKA GAISCH

**P**rozessorientierte Standards regeln unter anderem Verfahrensweisen, Abläufe, Aufgaben und Zuständigkeiten in der Softwareentwicklung und Softwarequalitätssicherung, da von Softwarefehlern prozentuell eine Gefährdung ausgeht. Die Sicherheit im Bereich der Systementwicklung spielt in diesem Zu-

sammenhang eine zentrale Rolle und es ist nicht ausreichend, Softwareentwicklungstools und Ähnliches als Qualitätsnachweis einzusetzen.

Die Automobilbranche ist zunehmend einem sich permanent ändernden Umfeld ausgesetzt. Komplexe Anforderungen verlangen eine Angleichung von Prozessabläufen



## IN ALLER KÜRZE

Die zunehmende Komplexität in der Automobilindustrie führt zu erhöhten Anforderungen bereits in der Herstellung der Fahrzeuge. Vor allem der intensive Einzug von softwarebestimmten Elektroniksystemen in dieser Branche birgt Herausforderungen. Die wissenschaftliche Autorin der FH Joanneum widmete sich diesem Themengebiet mit einem eigenen Reifegradmodell - Automotive SPICE.

© Monika Gaisch



## ZUR PERSON

**Dr. Monika Gaisch** hat nach dem Studium (Wirtschaft, Recht, Sprachen in Graz und Wien) Weiterbildungen in den Bereichen Qualitäts- und Projektmanagement absolviert. Sie ist seit 2008 an der FH Joanneum am Institut Fahrzeugtechnik/Automotive Engineering als Qualitätsbeauftragte im akkreditierten Bereich tätig.

✉ [Monika.Gaisch@fh-joanneum.at](mailto:Monika.Gaisch@fh-joanneum.at)



sowie eine konsistente Durchführung der geplanten Entwicklungsschritte. Fehlende Softwarequalität führt daher nicht nur wirtschaftliche Schäden herbei, sondern dies kann im Zusammenhang mit Kraftfahrzeugen schwerwiegende Folgen im Straßenverkehr inklusive strafrechtlicher Konsequenzen für die Hersteller verursachen.

Der branchenspezifische Standard ISO/IEC 15504 ist ein internationales Übereinkommen im Bereich Software Process Assessment und ist auch unter der Bezeichnung Automotive SPICE bekannt. Automotive SPICE (Software Process Improvement and Capability Determination) ist ein eigens für die Automobilbranche angepasstes Bewertungsmodell für Softwareentwicklungsprozesse, deren Schwerpunkte die Verbesserung von Abläufen (Process Improvements) und die Bestimmung des Prozessreifegrads (Capability Determination) darstellen.

Die Qualität der Software- und Systementwicklungskompetenze von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

muss den hohen Erwartungen im Zusammenhang mit der Reife der Prozesse entsprechen. Demgemäß wurde der Standard ISO/IEC 15504 an die Anforderungen der europäischen Automobilindustrie angepasst. Das Bewertungsmodell ist jedoch nicht nur auf den europäischen Raum beschränkt, sondern auch in Asien und Nordamerika gewinnt Automotive SPICE an Bedeutung. Bei Fahrzeugherstellern und den Zulieferern von Steuergeräten nimmt dieses Modell einen festen Platz im Qualitätsmanagement ein, wobei die Herausforderung bei der Einführung und Umsetzung sicherlich darin besteht, die Norm so auszulegen, dass sie an die gegebene Problemstellung angepasst wird.

Zudem richtet Automotive SPICE ein besonderes Augenmerk auf eine projektunabhängige Qualitätssicherung sowie auf die Rückverfolgbarkeit von Prozessen.

Während zum Beispiel rein mechanische Systeme kaum auf die gegenwärtige Fahrsituation reagieren können, ► ...



ermöglichen elektronische Vorrichtungen eine auf die jeweilige Situation zugeschnittene Funktionalität wie etwa den Ausgleich von Fahrfehlern in unsicheren Fahrsituationen. Somit muss ein sicherheitsrelevantes Fehlverhalten gänzlich ausgeschlossen werden. Sämtliche Prozessschritte müssen aufeinander abgestimmt und Maßnahmen dementsprechend dokumentiert sein, sodass eine sichere Interaktion über die Schnittstellen hinweg garantiert ist.

Die Herstellerinitiative Software (HIS) ist ein Zusammenschluss der deutschen Automobilhersteller Audi, BMW, Daimler, Porsche und Volkswagen, Die HIS

harmonisiert die Anforderungen an die Komponenten der Fahrzeugelektronik, damit die Einhaltung einer nachvollziehbaren Vorgehensweise während der Entwicklung sichergestellt ist. Eine vereinheitlichte Bewertung ist unabdingbar, weil eine Fehlererkennung bereits während der Konzeptphase erfolgt und damit werden später hohe Folgekosten in der Serienfertigung vermieden.

Betrachtet man die Prozesse der Fahrzeugentwicklung im Zusammenhang mit der ISO-Norm 26262 für sicherheitsrelevante elektrische/elektronische Systeme, werden durch den Abschnitt der Automotive Safety Integrity Levels (ASIL) sowohl die Hardware wie auch die Software als Ganzes analysiert. Im Rahmen einer Gefährdungsbeziehungsweise Risikoanalyse werden die Unsicherheitsfaktoren erarbeitet und auf Basis der festgestellten Risiken der ASIL ermittelt. Dieser wird nach festgelegten Parametern bestimmt und die Einstufung kann aus einer in der ISO 26262 gegebenen Tabelle für jedes Risiko respektive jede Unsicherheit in den Stufen Qualitätsmanagement (QM) oder ASIL-A bis ASIL-D abgelesen werden (siehe dazu Abbildung 1).

Aus der Definition der Betrachtungseinheit (Item Definition) resultiert die Feststellung, ob es sich um eine Neuentwicklung oder um die Abwandlung eines Elements handelt, demzufolge muss der gesamte oder der geteilte Sicherheitslebenszyklus herangezogen werden. Für die Entwicklung sicherheitsrelevanter integrierter Systeme ist somit ein phasenorientiertes und qualitätsgesichertes Prozessmanagement eine unumgängliche Anforderung im automotiven Sektor.

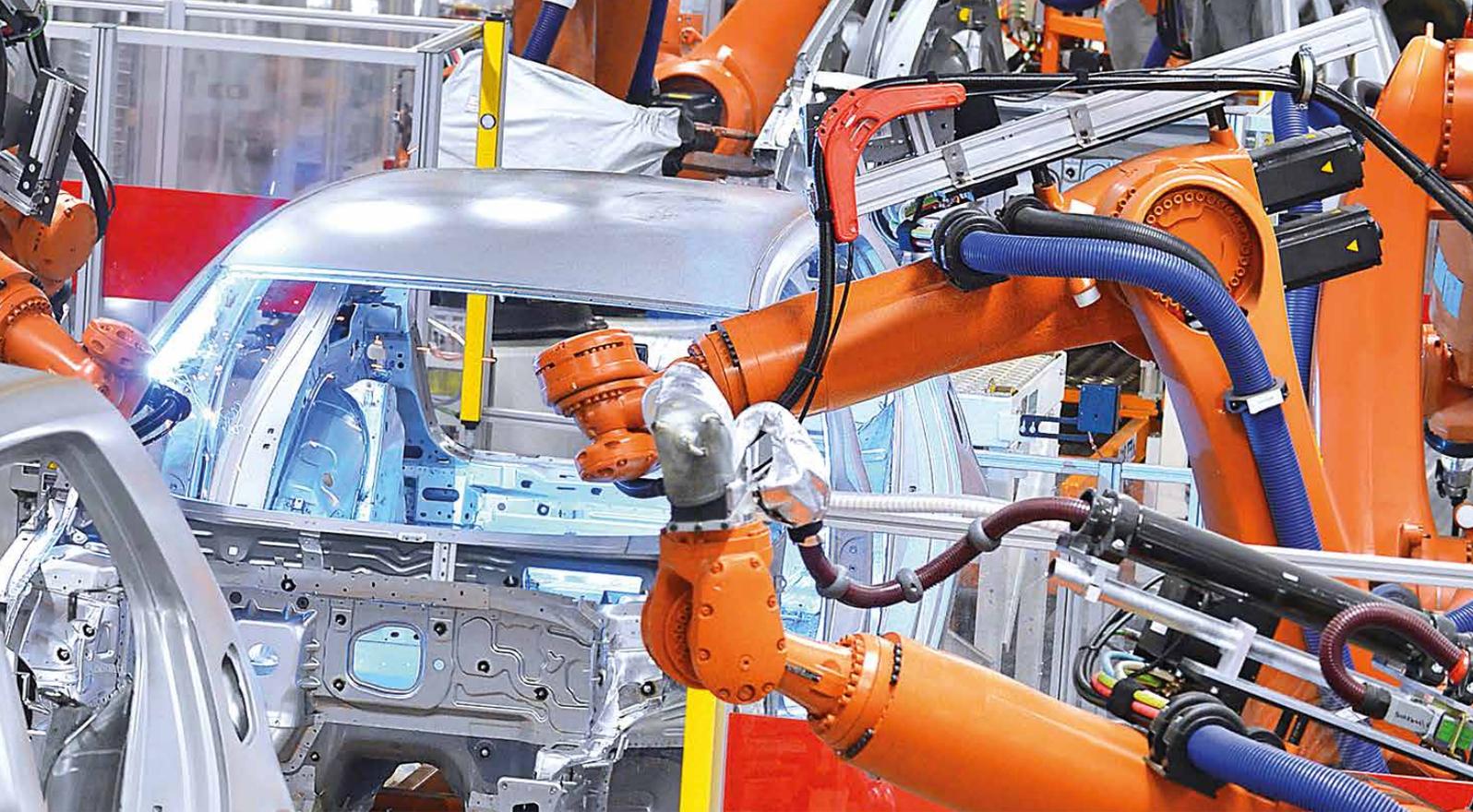
bezahlte Anzeige

## Ist Ihr Produkt ÖNORM GEPRÜFT?

Mit dem Zeichen „ÖNORM GEPRÜFT“  
weisen Sie höchste Qualität Ihres  
Produkts nach.

Informieren Sie sich unter:  
[www.austrian-standards.at/oenorm-geprueft](http://www.austrian-standards.at/oenorm-geprueft)

**AUSTRIAN  
STANDARDS**



		C1	C2	C3
S1	E1	QM	QM	QM
	E2	QM	QM	QM
	E3	QM	QM	A
	E4	QM	A	B
S2	E1	QM	QM	QM
	E2	QM	QM	A
	E3	QM	A	B
	E4	A	B	C
S3	E1	QM	QM	A
	E2	QM	A	B
	E3	A	B	C
	E4	B	C	D

**Schadensausmaß**

**S1:** leichte Verletzungen

**S2:** starke und lebensbedrohliche Verletzungen

**S3:** lebensbedrohliche (Überleben steht offen) / tödliche Verletzungen

**Eintrittswahrscheinlichkeit**

**E1:** selten

**E2:** manchmal

**E3:** relativ oft

**E4:** oft

**Kontrollierbarkeit**

**C1:** einfach kontrollierbar

**C2:** normal kontrollierbar

**C3:** schwer kontrollierbar bis unkontrollierbar

**Qualitätsmanagement**

QM

Abb.: 1 Sicherheitsparameter nach ISO 26262 (ASIL)

# Smart Factory in der Praxis bei Magna Steyr Graz

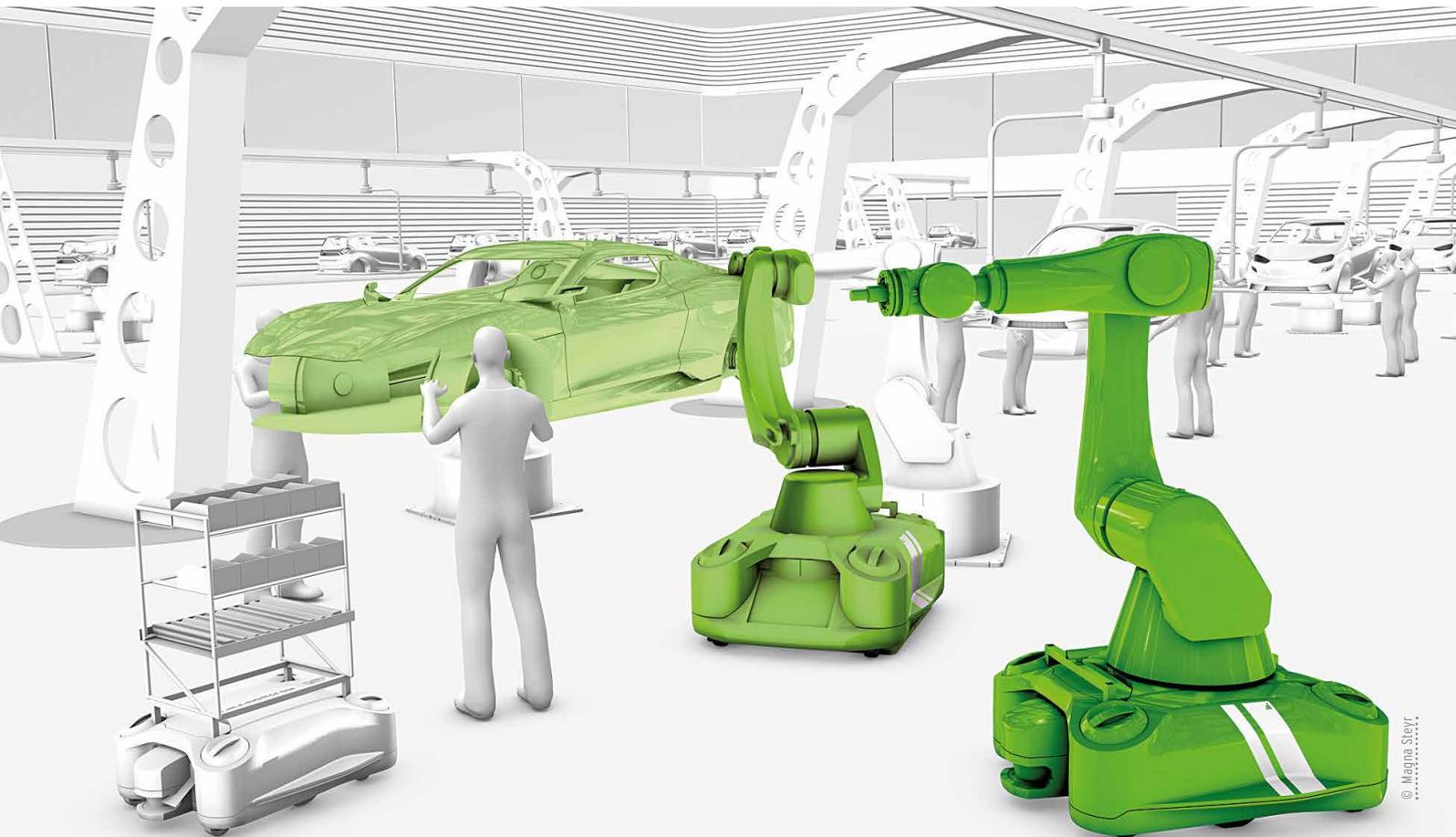
**Blickt man heute in Automobilproduktionslinien zeigt sich meist folgendes Bild: Im Rohbau übernehmen vorwiegend Roboter die Manipulation und Bearbeitung großer, schwerer Bauteile. Um die Sicherheitsanforderungen zu erfüllen, werden die Anlagen weitestgehend von den Mitarbeitern abgeschottet. In der Endmontage wiederum hat eindeutig der Mensch das Sagen. Viele komplexe Arbeitsschritte erfordern geschulte Handlungen, Intelligenz und langjährige Erfahrung. Dennoch existieren in diesem Bereich ergonomisch fordernde, technisch komplexe oder besonders kraftaufwändige Tätigkeiten.**

**E**ine neue Generation von Robotern wurde genau für diese Art der Anwendung entwickelt. Die Besonderheit dieser neuen, „kollaborierenden“ (mitarbeitenden) Leichtbauroboter liegt in ihrer integrierten Sicherheitstechnik. Sie erkennen Menschen, nehmen Rücksicht, passen ihre Handlungen an und entwickeln Sensibilität für ihre Umgebung.

Ohne die Notwendigkeit komplexer Sicherheitssysteme und mächtiger Zaunkonstruktionen wird es in Zukunft möglich sein, dass sie den Menschen in der Fertigungsstraße schwere Tätigkeiten abnehmen bzw. assistieren. Das Reichen schwerer Gegenstände, das Halten von zu

verschraubenden oder das Aufheben von zu verbauenden Teilen sind nur einige Beispiele für künftige Einsatzmöglichkeiten. Ab 2017 werden die ersten dieser Roboter bei Magna Steyr zum Einsatz kommen und als helfende Hand ihren Beitrag in den zukünftigen Fahrzeugprojekten leisten.

In der Rohbauregelung finden Roboter ebenfalls vermehrt Einsatz. Präzise Prüfungen der Karosserien durch unsere Messtechnik sind ein unerlässlicher Bestandteil im Produktionsprozess und einer der Grundpfeiler für die hohe Qualität der von Magna Steyr gefertigten Fahrzeuge. Derzeit wird, entsprechend eines Standards, eine gewisse An-



© Magna Steyr

zahl an Karosserien aus der Produktionslinie herausgenommen und im Messraum mittels 3D-Messtechnik überprüft. Anhand der erhobenen Daten entscheidet der Messtechniker dann über eventuell notwendige Anpassungen in der Produktion. Mit Hilfe der Inline-Messtechnik werden bei Magna Steyr in naher Zukunft zusätzlich zum Messraum direkt innerhalb der Produktionslinie Messungen durchgeführt. Vier Ro-

boter messen dabei an einer Station die wichtigsten vom Messtechniker definierten Messpunkte während der rund zweiminütigen Taktzeit. Die Vorteile: Die schnelle Messung ermöglicht nicht nur eine lückenlose Prüfung aller Karosserien, sondern liefert auch mehr Daten, die in Echtzeit ins System übertragen werden. Die Reaktions- und Anpassungszeit wird dadurch enorm verkürzt, was die Qualität der Karosserien noch weiter

steigert und spätere Adaptierungen überflüssig macht. Darüber hinaus ermöglicht diese smarte Technik die Messung verschiedener Fahrzeugmodelle, die über eine gemeinsame Produktionslinie gefertigt werden. 

**Besuchen Sie uns jetzt auf**  
[www.sciam-online.at/q1](http://www.sciam-online.at/q1)

# ÖVQ-Benchmark-Meeting

**„Smart Factory by Magna Steyr“ lautete das Thema des 8. ÖVQ Benchmark-Meetings Ende Juni 2016, für das die Magna Steyr Fahrzeugtechnik AG & Co KG in Graz gastgebendes Unternehmen war. Rund 45 QualitätsexpertInnen aus unterschiedlichen Unternehmen verfolgten mit großem Interesse, wie der Bogen von „ManuFactory“ zu „Smart Factory“ gespannt wurde.**

**B**eim diesjährigen Benchmark-Meeting der ÖVQ (Österreichische Vereinigung für Qualitätssicherung) begrüßte Dipl.-Ing. Erwin Fandl, Global Director Quality Management, das Auditorium und Dr. Wolfgang Zitz, Vice President Contract Manufacturing, eröffnete die Veranstaltung mit einer Vorstellung des Unternehmens Magna Steyr.

Das Thema des Benchmark-Meetings griff Christoph Krammer, Leitung Technologiesteuerung Contract Manufacturing, in seinem Vortrag auf. Automotive Megatrends wie Globalisierung, digitaler Lebensstil oder der Fokus auf Umweltauswirkungen haben Auswirkungen auf die Automobilindustrie. Gesetzliche Vorgaben, steigende Komplexität und Individualisierung führen zu erhöhtem Kostendruck. Gleichzeitig gilt es, unterschiedliche Herausforderungen wie beispielsweise verbesserte und effizientere Prozesse oder flexiblere Plattform-Komponenten zu beherrschen. In der Smart Factory, deren Basis die Digital Factory ist, sind verschiedene Unternehmensbereiche vernetzt. Die bestehende Vision ist die Implementierung einer agilen und wandlungsfähigen

Fabrik der Zukunft, die dynamisch auf die Veränderungen der volatilen Märkte reagiert. Durch die Steigerung von Produktivität, Flexibilität und Wachstum soll auch die Wettbewerbsfähigkeit steigen. Als Smart Factory-Anwendungen, die heute schon bei Magna Steyr integriert sind, seien dynamische Prüfanlagen und generative Fertigung (3D-Druck) erwähnt: Künftig werden dies zum Beispiel fahrerlose Transportsysteme oder auch die kollaborierende Robotik sein. Obwohl diese Anwendungen hochtechnologisch und sehr automatisiert anmuten, wird die Automobilfabrik der Zukunft nicht menschenleer sein. Daher muss das Bewusstsein bei den Mitarbeitern gestärkt werden, was beispielsweise im Rahmen von Roadshows erfolgt. Es ist wichtig, die Mitarbeiter mit der Technologie vertraut zu machen und neue Ausbildungsprofile zu schaffen.

Im Anschluss an die Vorträge hatten die Teilnehmer die Gelegenheit, sich einige Beispiele der Smart Factory in einer kleinen Ausstellung anzusehen. So konnten mittels 3D-Druck hergestellte Bauteile beziehungsweise Hilfsmittel und Vorrichtungen betrachtet und die Selbstän-



digkeit des fahrerlosen Transportsystems verfolgt oder auch intelligente Gebäude angesehen werden. Der Brückenschlag zu präventiven Qualitätsmaßnahmen und der Automobilfertigung erfolgte im nächsten Teil des Benchmark-Meetings. Während eine Gruppe von Teilnehmern einen Überblick über Perceived Quality und das virtuelle Audit bei Magna Steyr bekam, bei dem unterschiedliche Bauteile, Module oder ganze Fahrzeuge hinsichtlich ihrer Erfüllung einzelner Qualitätsanfor-

derungen (Perceived Quality, IQS, Produktaudit und so weiter) bewertet werden, wurde ein weiterer Teilnehmerkreis durch die Produktionslinie der Mercedes-Benz G-Klasse geführt. Die Teilnehmer gaben durchwegs positive Rückmeldungen zur Veranstaltung. „Mir hat das ÖVQ-Benchmark-Meeting sehr gut gefallen, die Präsentation am Anfang war noch etwas abstrakt, aber die Präsentation „Perceived Quality und das virtuelle Audit bei Magna Steyr“ hat das Thema Digitalisierung und Visualisierung

bei Magna gut verständlich gemacht“, so Dieter Neubauer (STRATEC Consumables GmbH). „Die Mercedes G-Fertigung war überaus interessant, und hat, zumindest in jedem Mann im Publikum, den Wunsch nach so einem Wagen geweckt“, sagte ein anderer Teilnehmer. Peter Mair (Fronius International GmbH) betonte: „Ich möchte mich dem positiven Feedback anschließen. Die Veranstaltung war sowohl in Bezug auf die Präsentationen als auch auf die Werksführung sehr gelungen!“

# Cultural Due Diligence

## Optimal auf M&A-Prozesse vorbereitet

**Wissenschaftliche Studien belegen bei grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen eine Misserfolgsquote zwischen 50 und 80 Prozent. Trotz stetiger Globalisierung werden die erhofften Synergieeffekte nicht realisiert. Consulterin Mag. Bettina Grassl von ABConect beschreibt ein Konzept, das vor dem Beginn eines Fusionsprozesses angewendet werden sollte, um rasch die Kompatibilität von Unternehmenskulturen zu prüfen.**

TEXT: MAG. BETTINA GRASSL

**E**rst wenn die Top-Performer eines Unternehmens nach einem missglückten Integrationsprozess bereits das neue zu bildende Unternehmensschiff verlassen haben, werden Berater und Spezialisten an Bord geholt, um wieder einen geraden Kurs anzupeilen – so geschehen beispielsweise beim missglückten Beispiel Daimler-Chrysler und bei BMW/Rover. Wissenschaftliche Studien belegen eine Misserfolgsquote zwischen 50 und 80 Prozent bei Unternehmenszusammenschlüssen, die erhofften Synergieeffekte treten dagegen nicht auf.

**WARUM?** Als Grund werden meistens nicht kompatible Unternehmenskulturen angegeben. So, wie wir alle von einer bestimmten Kultur – „mentale Software“ (Zitat Gert Hofstede, niederländischer Professor und Experte für Kulturwissenschaften) – geprägt sind, weisen Unternehmen unterschiedliche Unternehmenskulturen auf. Im Falle von grenzüberschreitenden Mergers und Acquisitions treffen unterschiedliche nationale Kultureigenschaften zusätzlich aufeinander.

Diese Komplexität und das sogenannte „Schwer Greifbare einer Kultur“ lässt viele CEOs davor zurückschrecken, eine Cultural Due Diligence in einer Pre-Merger-Phase durchzuführen. Aufgrund des enormen Zeit- und Kostendrucks in einem Fusionsprozess konzentriert sich das Management meist nur auf eine rechtliche, eine finan-

zielle und eine steuerrechtliche Due Diligence. Dies stellt sich aber immer wieder als ein gravierender Fehler heraus, wie einige große Beratungsfirmen bereits festgestellt haben und auch empirische Daten belegen.

### Vorgehensweise

Was wird bei einer Cultural Due Diligence (CDD) gemacht? Das Consultingunternehmen ABConect teilt die CDD in zwei Phasen ein, die Pre-Merger-Phase (PMA-Analyse) und die Post Merger Phase (PMI), die zugleich die kulturelle Integration darstellt. Die Kulturen der beiden Unternehmen werden nach wissenschaftlich fundierten Befragungen und nach einem pragmatisch-intuitiven Ansatz typologisiert. Kulturelles Risiko wird identifiziert und Maßnahmen für eine Risikominimierung werden gesetzt. Zum Beispiel Risiko: autoritärer versus kooperativer Führungsstil - unterschiedliche Geschäftsprozesse - unterschiedliche Qualitätsstandards. Eine neue Zielkultur wird basierend auf der Unternehmensstrategie entwickelt. Die PMI-Strategie wird gemeinsam mit dem Management festgelegt und durchgeführt. Akkulturationsmanagement hat die Erreichung einer hohen Akzeptanz der Mitarbeiter für den Veränderungsprozess zum Ziel.

# Cultural Due Diligence

## Pre-Merger-Analyse

### Cultural Due Diligence

- Definition der eigenen Kultur
- Kulturanalyse des Akquisitionsobjektes
- Risikoanalyse
- Maßnahmenkatalog und Empfehlungen

## Post-Merger-Integration (PMI)

### Cultural Integration

- Festlegung der Soll-Kultur
- Ziel- und Strategiedefinition
- Planung und Koordinierung der Integrationsmaßnahmen
- Etablierung der neuen Unternehmenskultur

## Kommunikation und Erfolgsmessung

### Umsetzung

Was ist bei einer Cultural Due Diligence zu beachten? Das Wesentliche an der Umsetzung eines Cultural-Due-Diligence-Prozesses ist die genau festgelegte Kontrolle und Messbarkeit, sowie eine passende Kommunikation innerhalb des neuen Unternehmens. Die mit dem Management gemeinsam festgelegten KPIs (Key Performance Indicators) zur Messung des Umsetzungserfolges bestimmen den Verlauf beziehungsweise den Kurs des neuen „Schiffes“. Das externe Expertenteam sollte auf die breite Unterstützung des Managements zählen können, da eine neue gemeinsame Unternehmenskultur, das heißt ein neuer Kurs des gemeinsamen Schiffes nur top-down und bottom-up Mitarbeiter zu Verhaltensänderungen motivieren kann.

### Notwendigkeit

Ist eine Cultural Due Diligence überhaupt notwendig? Laut einer vom Beratungsunternehmen PricewaterhouseCoopers (PwC) durchgeführten Untersuchung von 300 Firmenzusammenschlüssen überschätzten Unternehmen sehr oft die Fähigkeiten einer professionell durchgeführten Post-Merger-Integration. Drei der vier größten Enttäuschungen, die Manager nennen, sind die erhöhte

Fluktuation, der Verlust wichtiger Mitarbeiter und die Unzufriedenheit in der Belegschaft während und nach dem Closing einer M&A-Transaktion.

Zudem unterschätzen Manager sehr oft die Dauer eines Integrationsprozesses. Mit Hilfe eines objektiven Expertenteams lassen sich bei einer integrierten CDD die M&A-Erfolgchancen nicht nur verbessern, sondern sogar Spitzenleistungen erzielen. Zu diesem Schluss kam auch eine Studie, die von der Beratungsfirma Deloitte gemeinsam mit der Universität Münster 2008 in Auftrag gegeben wurde.

### Conclusio

Aufgrund dieser Ausführungen ist es verständlich, dass einer Cultural Due Diligence ein hoher Stellenwert bei der Planung, aber im Besonderen bei der Durchführung und Integration in einem M&A-Prozess eingeräumt werden soll. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass viele Beispiele aus der Praxis einen deutlichen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Unternehmenserfolg und dem Erfolg einer M&A-Transaktion belegen. Als positives Beispiel einer gut geplanten und durchgeführten Fusion sind HP und Compaq zu nennen. Die „weichen“ Faktoren sind somit die Wegbereiter für die Realisierung der „harten“ Ziele im Zuge einer Cross Border Merger & Acquisition. 

# 20 Jahre Qualitätsmanagement Wiener Rotes Kreuz

Das Wiener Rote Kreuz ist seit 20 Jahren ISO 9001 zertifiziert. Anlässlich dieses Jubiläums wurde es von der Quality Austria mit dem „qualityaustria Award für Pionierleistungen im Qualitätsmanagement“ ausgezeichnet.

Die Ausdauer und Konsequenz, mit der das Wiener Rote Kreuz die vergangenen zwei Jahrzehnte an dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess seiner Qualitäts- und Leistungsstandards arbeitete, wurde belohnt. Axel Dick von der Quality Austria überreichte dem Wiener Roten Kreuz Mitte Juli den „qualityaustria Award für Pionierleistungen im Qualitätsmanagement“. Alexander Lang, Landesgeschäftsführer des Wiener Roten Kreuzes, nahm diesen mit Stolz entgegen: „Vor 20 Jahren war das Wiener Rote Kreuz europaweit Vorreiter im Qualitätsmanagement. Diese Qualitätsführerschaft ist unser täglicher Auftrag. Menschlichkeit heißt für uns, jeden Tag, jede Stunde in derselben hohen Qualität für die Menschen da zu sein.“

## Langjährige Partnerschaft

Auch Axel Dick freut sich über die langjährig gewachsene Partnerschaft mit dem Wiener Roten Kreuz: „Wir als Quality Austria sind stolz darauf, das Wiener Rote Kreuz bereits seit zwei Jahrzehnten zu unseren Partnern zählen zu dürfen. Damit zählt es zu den Qualitätspionieren in Österreich. In den vergangenen 20 Jahren hat das Wiener Rote Kreuz bewiesen, dass es mit Wille und Beharrlichkeit an einem ständigen Qualitätserfolg interessiert ist.“



## Erste zertifizierte Gesundheitsorganisation

Am 8. November 1996 ließ sich das Wiener Rote Kreuz europaweit als erste Organisation im Bereich Gesundheits- und Rettungswesen nach ISO 9001 zertifizieren. Seither wird durch jährlich stattfindende Audits bestätigt, dass die Organisation um einen stetigen Verbesserungsprozess ihrer Qualitätsstandards bemüht ist.

# Rotes Kreuz Steiermark Kategoriensieger

**Die mobile Pflege und Betreuung des Roten Kreuzes Steiermark zählte 2016 zu den Finalisten um den Staatspreis Unternehmensqualität und errang den Categoriesieg für Non-Profit Organisationen. Wir hinterfragten den Qualitätsbegriff. Die Antworten gab die für Pflege und Betreuung beim ÖRK Steiermark zuständige Pflegedienstleiterin Johanna Reinisch-Gratzer.**

## Q1: Wie lange betreibt das ÖRK Steiermark bereits Qualitätsmanagement (QM)?

Johanna Reinisch-Gratzer: In der mobilen Pflege und Betreuung richten wir uns seit dem Jahr 2005 konsequent nach dem EFQM Excellence Modell aus.

## Welche Agenden umfasst das QM bei Ihnen im Hause und wie sind sie da personell aufgestellt?

Auf Basis des EFQM-Excellence-Modells verfolgen wir einen sehr ganzheitlichen Qualitätsansatz. Im Fokus stehen alle relevanten Interessengruppen (zum Beispiel Patienten, Mitarbeiter, Führungskräfte, Partner), die Unternehmensstrategie, Ressourcen, Prozesse und Dienstleistungen sowie die erreichten (Schlüssel-)Ergebnisse. Das Qualitätsmanagement wird von den Führungskräften mit Unterstützung der QM-Beauftragten der Pflege und Betreuung auf sehr schlanker Basis getragen.

## Welche Zertifikate aus dem Bereich Managementsysteme und QM hat das ÖRK Steiermark, mobile Pflege und Betreuung, und seit wann?

Die erste Auszeichnung nach dem EFQM-Excellence-Modell erfolgte 2009 (Level: „Committed to Excellence“), die zweite Auszeichnung im Jahr 2016 (Level: „Recognized for Excellence – 5 Star“, sowie Categoriesieg beim Staatspreis Unternehmensqualität Non-Profit Organisationen).

## Wie erklären Sie sich, dass zuletzt vermehrt Organisationen aus dem Bereich Gesundheit Preise für Unternehmensqualität gewinnen können?

Eine hohe, offiziell bestätigte Unternehmensqualität ist ein Magnet nicht nur für die (potenziellen) Inanspruchnehmer von Gesundheitsdienstleistungen und (poten-

ziellen) Mitarbeiter, sondern schafft auch Vertrauen der Kostenträger und Partner. Zunehmend mehr Unternehmen und Organisationen im Gesundheitsbereich sind sich dessen bewusst geworden.

## Konkret zum QM des ÖRK Steiermark: Sie verwenden die Qualitätsmanagementsoftware ConSense. Wie hat sich deren Einsatz auf die Akzeptanz der Mitarbeiter ausgewirkt?

Wir nutzen die Qualitätsmanagement-Software ConSense dazu, um unser Prozessportfolio für Führungskräfte und Mitarbeiter sowie zugehörige Dokumente und Regulative transparent darzustellen. ConSense hilft uns, die Informationswege kurz und effektiv zu gestalten. Einfachheit und Effektivität sind in der Akzeptanz der Führungskräfte und Mitarbeiter wichtige Schlüsselfaktoren.

## Was bedeutet für Sie zusammengefasst „Qualität“?

Qualität bedeutet nicht nur für mich als Pflegedirektorin, sondern das gesamte Pflege- und Betreuungsteam im Roten Kreuz Steiermark, „Gemeinsam zur höchsten Zufriedenheit aller Interessengruppen“ tätig zu sein. 



Wiki Audit  
Dokumente  
IMS Prüfmittel  
Standortübergreifend  
Social QM  
Reklamationen  
Risk QM  
Mehrsprachigkeit  
Kennzahlen Formulare  
Workflow  
Matrixorganisation  
Prozesse  
International  
Mobile Solutions

## Kontakt

+49 (0)241/990 93 93-0  
info@consense-gmbh.de  
Wir freuen uns auf Ihre  
Kontaktaufnahme!

Oder besuchen Sie uns auf  
unserer Homepage unter:

www.consense-gmbh.de



# Staatspreis für Blattaria Betriebshygiene

**Unternehmensqualität 2016. Am 16. Juni wurden vom Wirtschaftsministerium und Quality Austria zum 1. Mal die exzellentesten Unternehmen des Jahres ausgezeichnet.**

**D**ie Verleihung des Staatspreises Unternehmensqualität ging am 16. Juni 2016 nach der qualityaustria Winners' Conference im Palais Ferstel über die Bühne. Die nationale Auszeichnung steht für ganzheitliche Spitzenleistungen von österreichischen Unternehmen und wurde bereits zum 21. Mal durch das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft gemeinsam mit der Quality Austria vergeben. In diesem Jahr konnte die Blattaria Betriebshygiene das Rennen um den Staatspreis für sich entscheiden.

Als Sieger in der Kategorie „Kleine Unternehmen“ erzielte die niederösterreichische, auf Schädlingsmanagement spezialisierte Organisation laut Jury eine herausragende Bewertung in allen Beurteilungspunkten des EFQM Excellence Modells. „Die Blattaria Betriebshygiene zeichnet

sich besonders positiv durch die visionäre Führung, die herausragende Mitarbeiterbegeisterung, die hohe Kundenzufriedenheit, die kundengerechte und ressourcenschonende Leistungserbringung sowie die begeistert gelebten Werte aus“, zitierte der Jury-Sprecher Andreas Görgei (WIFI Kärnten) aus der Urteilsbegründung. Organisationen mit einer hoch ausgeprägten Unternehmensqualität agieren in allen Bereichen effektiver und effizienter. „Durch eine langfristige Orientierung an den Anforderungen aller Interessensgruppen sind Unternehmen in der Lage, dauerhaft herausragende Leistungen zu erzielen. Dadurch wird die heimische Wirtschaft gestärkt!“, erläuterte Franz-Peter Walder, Member of the Board der Quality Austria, die Bedeutung der Excellence-Initiative.



### Zahlreiche Preise

Martin Janda (Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft) betonte, dass die Preisträger ein Zeichen für hohe Qualität in allen Unternehmensbereichen setzen: „Die ausgezeichneten Unternehmen streben nach Weiterentwicklung und Verbesserung. Sie verfolgen den Anspruch, besser zu sein als der Durchschnitt und arbeiten zielorientiert, konsequent sowie langfristig an ihrem Erfolg.“ Neben dem Gewinner des Staatspreises Unternehmensqualität selbst wurden auch die für die begehrte Auszeichnung nominierten Kategorieieger geehrt.

In der Kategorie „Großunternehmen“ ging das Holzwerkstoffproduzierende Unternehmen FunderMax aus Kärnten

als Sieger hervor. Der Industriebetrieb konnte mit gezielten und kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen sowie der hohen Qualitätsorientierung in der täglichen Unternehmenspraxis bei der Jury punkten. Der Landesverband Steiermark des Österreichischen Roten Kreuzes holte sich den Sieg in der Kategorie „Non-Profit Organisationen“. Die Unternehmensführung nehme ihre Vorbildwirkung aktiv wahr und die Klienten würden im Fokus aller Aktivitäten stehen, so die Begründung der Jury-Entscheidung. In der Kategorie „Mittlere Unternehmen“ wurde das oberösterreichische Autohaus Sonnleitner mit der Filiale Linz-Urfahr für die Umsetzung der Excellence-Prinzipien und die „ausgeprägten Kundenbeziehungen“ prämiert. Darüber hinaus wurden zwei Jurypreise aufgrund hervorragender Leistungen zu einzelnen Kriterien des ► ....



Rene Haberl und Johann Marchner, Geschäftsführer FunderMax Rund 1.000 Mitarbeiter sind für das Unternehmen, das seit 1939 Holz- und Laminatwerkstoffe herstellt, tätig. Der Hauptsitz befindet sich in St. Veit in Kärnten.



Wolfgang und Max Sonnleitner, Geschäftsführer Sonnleitner 1966 wurde das Autohaus Sonnleitner in Linz-Urfahr gegründet. Mittlerweile beschäftigt das Unternehmen an diesem Standort 64 Mitarbeiter.

Bewertungsmodells vergeben. Ein Jurypreis ging an das Industrieunternehmen FunderMax für „das konsequente und erfolgreiche Umsetzen von Verbesserungen und Innovationen mit modernen Methoden“. Die Wiener VBV – Vorsorgekasse erhielt einen weiteren Jurypreis für „eine hervorragende, durch vorbildliche Führung unterstützte Unternehmenskultur und Mitarbeiterorientierung“. Ein Sonderpreis ging an Stadt und Land Salzburg mit der „Einsatzorganisation Humanitärer Einsatz - Flüchtlinge durch Salzburg“ für die hervorragenden Leistungen in der Bewältigung des Flüchtlingsstroms mit Hilfe des EFQM Excellence Modells. Unternehmensqualität bedeutet „raus aus dem Mittelmaß“ und hat daher nachhaltige Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg. Diese Erfahrung machte der Kärntner Maschinenbauer Kostwein, der im vergangenen Jahr mit dem Staatspreis ausgezeichnet wurde. „Als Familienunternehmen streben wir nach langfris-

tigem, nachhaltigem Erfolg. Das EFQM Modell dient uns dabei als Leitlinie, unser Unternehmen ganzheitlich zu Exzellenz zu entwickeln“, so Hans Kostwein, Geschäftsführer, Kostwein Holding. Organisationen mit hoher Unternehmensqualität berücksichtigen ausgewogen die Erwartungen aller Interessensgruppen. Dadurch werden die emotionale Kundenbindung, die Bereitschaft zur Weiterempfehlung und die Attraktivität des Unternehmens für Mitarbeiter, Kunden und Partner gesteigert. „Die Umsetzung erfordert von Führungskräften ein hohes Engagement und den Mut zur ständigen Verbesserung des Qualitätslevels“, betonte Walder.

.....  
**Bewertungsgrundlage**

Alle nationalen und internationalen Unternehmen mit Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit in Österreich hatten die Möglichkeit, sich für den Staatspreis zu be-



**Josef Walder, Geschäftsführer Blattaria Betriebshygiene**  
Das auf Schädlingsmanagement spezialisierte Unternehmen mit Sitz im niederösterreichischen Münchendorf (NÖ) beschäftigt 15 Mitarbeiter und wurde 1992 gegründet.



**Andreas Jaklitsch, Landesgeschäftsführer des Landesverbands Steiermark des Österreichischen Roten Kreuzes**  
Das Rote Kreuz Steiermark unterstützt Menschen im Bereich der mobilen Pflege und Betreuung, der Senientagesbetreuung sowie der Hauspflegehilfe.

© Anna Rauchenberger

werben. Auszeichnungen können in den Kategorien „Großunternehmen“ (über 250 Mitarbeiter), „Mittlere Unternehmen“ (51 bis 250 Mitarbeiter), „Kleine Unternehmen“ (5 bis 50 Mitarbeiter), „Non-Profit Organisationen“ und „Organisationen, die vorwiegend im öffentlichen Eigentum stehen“ vergeben werden. Die Bewertung der Unternehmensqualität erfolgte nach dem EFQM Excellence Modell. Eine unabhängige Jury ermittelte aus allen Einreichungen die Finalisten, aus denen die Categoriesieger ausgewählt wurden. Die Categoriesieger waren für den Staatspreis Unternehmensqualität nominiert und hatten die Chance auf die renommierte Auszeichnung.

Ab 1. Oktober 2016 können sich Organisationen wieder in fünf Kategorien für den Staatspreis Unternehmensqualität 2017 bewerben.

Information: [www.staatspreis.com](http://www.staatspreis.com)



### Die Sieger 2016

Gewinner Staatspreis Unternehmensqualität 2016:  
Blattaria Betriebshygiene

Kategorie „Großunternehmen“: FunderMax

Kategorie „Mittlere Unternehmen“:  
Autohaus Sonnleitner/Linz-Urfahr

Kategorie „Kleine Unternehmen“: Blattaria Betriebshygiene

Kategorie „Non-Profit Organisationen“: Landesverband Steiermark des Österreichischen Roten Kreuzes

Jurypreise: FunderMax, VBV – Vorsorgekasse

Sonderpreis: Stadt und Land Salzburg –  
„Einsatzorganisation Humanitärer Einsatz -  
Flüchtlinge durch Salzburg“

## KARRIERE



© Pfizer Corporation Austria

**Marion Rottenberg** (44) ist neu als Rare Disease Lead bei Pfizer Austria. In dieser Funktion ist sie verantwortlich für den Geschäftsbereich „Seltene Erkrankungen“ sowie Mitglied der Pfizer Austria Geschäftsleitung. Rottenberg (44) startete ihre Karriere im Versicherungsbereich. Bei Pfizer begann sie 2006 als Produktmanagerin in der Endokrinologie. 2012 übernahm sie zusätzlich den Bereich Hämophilie.



© OeNB - PAGE SEVEN

**Helmut Bernkopf** ist mit Anfang August Mitglied des Vorstandes der Oesterreichischen Kontrollbank AG (OeKB). Er folgt Rudolf Scholten nach, der 1997 zum Vorstand bestellt wurde. Bernkopf wird das auf Services für die Exportwirtschaft und den Kapitalmarkt spezialisierte Institut mit Angelika Sommer-Hemetsberger leiten. Der 49-jährige Magister der Handelswissenschaften trat 1994 in die Bank Austria AG ein.



© Klaus Prokop

**Ricardo-José Vybiral** (46) wird im vierten Quartal 2016 die Führungsriege des KSV1870 ergänzen. Nachdem im Vorjahr bereits ein neuer Finanzvorstand an Bord kam, wird die Spitze des traditionsreichen Gläubigerschützers weiter verstärkt. Mag. Ricardo-José Vybiral, der zuletzt mehr als zehn Jahre bei der Wunderman Gruppe war, wird im vierten Quartal 2016 Vorstand der KSV1870 Holding AG. Im Herbst wird er auch als Geschäftsführer des Kreditschutzverbandes von 1870 offiziell nominiert.



© Joakim Huber

Priv.-Doz. Dr. **Joakim Huber** ist ab 1. Oktober 2016 Primar der Internen Abteilung mit Schwerpunkt Geriatrie im Krankenhaus St. Elisabeth und ab 2017 im Franziskus Spital in Wien. Im Franziskus Spital wird Huber ab 2017 außerdem die Funktion des stellvertretenden Ärztlichen Direktors bekleiden und die medizinische Standortleitung in der Landstraße für das „Zentrum für Menschen im Alter“ übernehmen.



© Pfizer Austria

Dr. **Richard Öllinger** ist seit Anfang Juni Country Lead Inflammation & Immunology bei Pfizer Austria. In dieser Funktion ist er verantwortlich für den Geschäftsbereich Entzündliche Erkrankungen und Immunologie sowie erneut Mitglied der Pfizer Austria Geschäftsleitung. Öllinger schloss 1998 sein Doktoratsstudium der Technischen Chemie an der Technischen Universität in Wien ab.



© Dimension Data

**Jürgen Horak** (38) wird neuer CEO bei der Dimension Data Austria. Der gebürtige Niederösterreicher leitete zuletzt als Mitglied der Geschäftsleitung den Solutions-Bereich des Informations- und Kommunikationstechnologie-Dienstleisters. In seinen bisherigen Funktionen bei Dimension Data Austria fungierte Jürgen Horak vor allem als Treiber für innovative Themen wie „digitale Transformation“ oder Cloud.



© ARGE ÖAWWV

Die ARGE Österreichischer Abfallwirtschaftsverbände hat ein neues Präsidium gewählt, ihre Vereinsstatuten modernisiert und den Vereinssitz nach Wien verlegt. Die Bundes-Interessensvertretung der Abfallwirtschaftsverbände hat nun Bgm. aD. Ing. **Josef Moser** zum Präsident - er ist zudem Vorsitzender des BAV Rohrbach und Obmann des OÖ Landesabfallwirtschaftsverbandes. Weiters im Präsidium sind der Präsident der NÖ Umweltverbände, LAbg. Bgm. **Anton Kasser**, und der Obmann des Dachverbandes steirischer Abfallwirtschaftsverbände, Bgm. Mag. Ing. **Wolfgang Neubauer** als Vizepräsidenten. Zum Bundeskoordinator wurde wiederum Dr. **Johann Mayr** bestellt. Der Vereinssitz wurde von Linz nach Wien verlegt.

# BIBLIOTHEK



## Wissensmanagement im Mittelstand

In einem globalen und sich schnell wandelnden Markt kommt der gezielten Nutzung des Unternehmenswissens eine wachsende Bedeutung zu. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sind insbesondere kleine und mittlere Unternehmen gefordert, innovative Produkte kostengünstig anzubieten. Das Buch liefert in seiner 2. Auflage Ideen und Hinweise für die Einführung und Gestaltung eines Wissensmanagements im Unternehmen. Anhand von 15 Beispielen zeigen die Autoren, wie Wissensmanagement mit überschaubarem Aufwand eingeführt werden kann, um den Produktionsfaktor Wissen besser zu nutzen.

Holger Kohl, Kai Mertins, Holger Seidel (alle Herausgeber): Wissensmanagement im Mittelstand: Grundlagen - Lösungen - Praxisbeispiele, Verlag: Springer Gabler, 2. Auflage (erscheint am 27. August 2016)

373 Seiten, € 44,99 (gebundene Ausgabe)

ISBN-13: 978-3662492192

ALLE PREISE INKL. MWST

# ANBIETER - INDEX

**AKADEMIE\***

Wissen was geht. Tun was wirkt.  
T. 05/9898-201  
[www.ConPlusUltra.com](http://www.ConPlusUltra.com)

**Anbieter-Index**

**ONLINE**

[sciam-online.at/q1-index](http://sciam-online.at/q1-index)

**SOFTWARE**

**process4.biz** [www.process4.biz](http://www.process4.biz)  
[info@process4.biz](mailto:info@process4.biz)

**ZERTIFIZIERUNG**

**Ihr Zertifizierungspartner**  
für Managementsysteme nach:  
**ISO 27001, ISO 20000**  
**EN 50600**

[www.cis-cert.com](http://www.cis-cert.com)

SECURITY **cis** CERTIFICATION & TRAINING

**Anbieter-Index**

**ONLINE**

[sciam-online.at/q1-index](http://sciam-online.at/q1-index)

**NORMUNG**

**Driven by Making Sense**

[www.austrian-standards.at](http://www.austrian-standards.at)

**Anbieter-Index**

**ONLINE**

[sciam-online.at/q1-index](http://sciam-online.at/q1-index)

**ZERTIFIZIERUNG**

**qualityaustria**  
Erfolg mit Qualität

**Training, Zertifizierung, Begutachtung und Assessments**

**Quality Austria**  
Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungsgesellschaft  
Customer Service Center  
Tel.: (+43 732) 34 23 22  
E-Mail: [office@qualityaustria.com](mailto:office@qualityaustria.com)

[www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com)

## TERMINKALENDER

	<b>Qualitätsmanagementsysteme</b> QUALITY AUSTRIA	■	12. - 14.09.2016 Linz	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Grundlehrgang - Qualitätsmanagement</b> QUALITY AUSTRIA	■	12. - 15.09.2016 Wien	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Senior Process Manager/-in</b> WIFI Wien	■	19.09.2016 Wien	 <a href="http://www.wifiwien.at/435216">www.wifiwien.at/435216</a>
	<b>Grundlagen Unternehmensqualität und Excellence</b> QUALITY AUSTRIA	■	19.09.2016 Wien	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Interner Auditor für Compliance Management Systeme</b> AUSTRIAN STANDARDS	■	19. - 21.09.2016 Wien	 <a href="http://www.austrian-standards.at">www.austrian-standards.at</a>
	<b>Umweltmanagementsysteme</b> QUALITY AUSTRIA	■	19. - 21.09.2016 Linz	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Grundlehrgang - Qualitätsmanagement</b> QUALITY AUSTRIA	■	19. - 22.09.2016 Salzburg	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Oberflächenmesstechnik und Dreikoordinatenmesstechnik</b> QUALITY AUSTRIA	■	19. - 23.09.2016 Völkermarkt	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Refreshing für Qualitätsbeauftragte</b> QUALITY AUSTRIA	■	21.09.2016 Wien	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Qualitätsbeauftragte/-r für kleine und mittlere Unternehmen</b> WIFI Wien	■	26.09.2016 Wien	 <a href="http://www.wifiwien.at/435916">www.wifiwien.at/435916</a>
	<b>Prozessmanager</b> QUALITY AUSTRIA	■	26. - 28.09.2016 Wien	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Sicherheits- und Gesundheitsschutz - Managementsysteme</b> QUALITY AUSTRIA	■	26. - 28.09.2016 Linz	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>

	<b>Interner/externer Prozess Auditor Automotive nach VDA 6.3.</b> QUALITY AUSTRIA	■	<b>26. - 28.09.2016</b> Linz	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Auditor</b> QUALITY AUSTRIA	■	<b>26. - 29.09.2016</b> Innsbruck	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Ausbildung zum/zur Risikomanager/-in (RM) oder Senior Risk Manager/-in (SRM)  </b> WIFI Wien	■	<b>03.10.2016</b> Wien	 <a href="http://www.wifiwien.at/435106">www.wifiwien.at/435106</a>
	<b>QM-Werkstatt - ISO 9001 Revision</b> QUALITY AUSTRIA	■	<b>03. - 04.10.2016</b> Graz	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Integrierte Managementsysteme - Anforderungen</b> QUALITY AUSTRIA	■	<b>03. - 05.10.2016</b> Wien	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Qualität gemeinsam verbessern - Methoden und Werkzeuge</b> QUALITY AUSTRIA	■	<b>03. - 06.10.2016</b> Wien	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Interner Auditor Automotive ISO/TS 16949:2009, VDA 6.1, VDA 6.2 und VDA 6.4  </b> QUALITY AUSTRIA	■	<b>03. - 06.10.2016</b> Graz	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Energiemanagement</b> QUALITY AUSTRIA	■	<b>04. - 05.10.2016</b> Wien	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Seminar - Die neue ISO 9001 Revision</b> QUALITY AUSTRIA	■	<b>06.10.2016</b> Linz	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Von der Lebenswegbetrachtung zur Optimierung der Supply Chain - eine praktische Anleitung  </b> QUALITY AUSTRIA	■	<b>06.10.2016</b> Linz	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>Qualität gemeinsam verbessern - Methoden und Werkzeuge</b> QUALITY AUSTRIA	■	<b>10. - 13.10.2016</b> Salzburg	<a href="http://www.qualityaustria.com">www.qualityaustria.com</a>
	<b>ISO 9001:2015 - der neue Standard</b> AUSTRIAN STANDARDS	■	<b>12.10.2016</b> Wien	 <a href="http://www.austrian-standards.at">www.austrian-standards.at</a>

■ Kurs   ■ Seminar   ■ Prüfung   ■ Tagung

OKTOBER - NOVEMBER 2016



AUDITMETHODEN

## Alternativ geprüft

So manche ISO-Norm empfiehlt die Anwendung alternativer Auditmethoden. Q1 hinterfragt dies bei Experten.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

## Digitale Fähigkeiten

Vor allem Frauen profitieren von der Ausweitung ihrer digitalen Fähigkeiten. Unternehmen sollten das fördern.



BAUWIRTSCHAFT

## Dialogforum Bau

Gemeinsam mit Austrian Standards arbeitet die Bauwirtschaft an der Überarbeitung der Normenlandschaft. Ein Zwischenstand.

**AUSGABE 2016|05 ERSCHEINT MITTE OKTOBER 2016**

## IMPRESSUM

OFFENLEGUNG NACH § 25 MEDIENGESETZ

**Chefredakteur:**

Peter Nestler

**Anzeigenverkauf:**

Daniel Schöppel

**Layout & Produktion | Grafik**

Iris Schönauer | Jeffrey Papai

**Offenlegung nach § 25 Mediengesetz:****Medieninhaber:**

SCIAM Fachmedien GmbH. &amp; Co KG

Sitz: 1170 Wien, Geblergasse 95

**Unternehmensgegenstand:** Herausgabe,  
Verlag und Vertrieb von Fachmedien

**Vertretungsbefugtes Organ:** SCIAM

GmbH., vertreten durch Mag. Martin Ögg  
Mag. Gerald Fiala jeweils als Geschäfts-  
führer

**Am Medieninhaber direkt beteiligte****Personen:**

Komplementär:

SCIAM GmbH

**Kommanditisten**

Mag. Gerald Fiala

Mag. Martin Ögg

**Am Medieninhaber indirekt beteiligte****Personen über SCIAM GmbH**

Mag. Gerald Fiala (50 Prozent)

Mag. Martin Ögg (40 Prozent)

Mag. Astrid Minnich (10%)

**Blattlinie:** Unabhängiges Fachmagazin  
für Qualitätsmanagement und integrierte  
Managementsysteme

Die Offenlegung ist abrufbar unter:

[www.sciam-online.at/q1\\_impresum](http://www.sciam-online.at/q1_impresum)**Erscheinungsart:** 6x jährlich**Kontakt**

Tel. +43/(0)1/90 680

Redaktionsleitung

Anzeigenleitung

Fax:

e-mail: [redaktion@q1.co.at](mailto:redaktion@q1.co.at)[www.q1-online.at](http://www.q1-online.at)**Hersteller:**

UEBERREUTER Print GmbH

Industriestraße 1, A-2100 Korneuburg

Tel. +43 2262 789 0

[www.ueberreuter.com](http://www.ueberreuter.com)**Bezugsmöglichkeiten:**

Einzelheft Inland: € 8,30

Jahresabo Inland: € 47,00

Einzelheft E-Paper: € 8,40

Jahresabo E-Paper: € 21,00

Einzelheft Schweiz: sfr 11,10

Jahresabo Ausland: € 53,00

inkl. Verp. &amp; gesetzl. UST

Nachdruck - auch mit Quellenangabe - nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Verlags gestattet. Für den Inhalt persönlich gezeichneter Beiträge liegt die fachliche Verantwortung ausschließlich beim Autor. Fotos: [www.colourbox.com](http://www.colourbox.com), wenn nicht anders angegeben.

SCI  
AM

MEDIENHAUS  
SEIT 1964



Wissen eröffnet Chancen!

[www.sciam-online.at](http://www.sciam-online.at)



# qualityaustria

Erfolg mit Qualität

## Zertifizierte Systemmanager Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

- erhöhen die Rechtssicherheit
- senken Unfälle
- fördern die Zufriedenheit der Mitarbeiter



[www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com)