

Inhaltsverzeichnis

6. Management von Ressourcen	1
6.1 Bereitstellung von Ressourcen	1
6.2 Mitarbeiter/-innen	1
6.2.1 Auswahl	1
6.2.2 Einführung neuer Mitarbeiter/-innen / Ausbildung	1
6.2.3 Führung.....	1
6.3 Infrastruktur	2
6.3.1 Gebäude.....	2
6.3.2 Einrichtung	2
6.4 Arbeitsumgebung	3
Mitgeltende Unterlagen.....	3

6. Management von Ressourcen

6.1 Bereitstellung von Ressourcen






Die Arbeitsumgebung des Unternehmens stellt eine Kombination aus menschlichen und physikalischen Faktoren dar (Mitarbeiter/-innen, Einrichtungen, Gebäude und Produktionsmittel). Unsere Unternehmung hat diese Forderung erkannt und stellt die notwendigen Ressourcen, siehe folgende Punkte, zur Verfügung.

6.2 Mitarbeiter/-innen

6.2.1 Auswahl

Die Auswahl neuer Mitarbeiter/-innen erfolgt durch die GF entsprechend den Erfordernissen.

Unsere Erfordernisse an neue Mitarbeiter/-innen sind:

-  Abgeschlossene Ausbildung (Teamleiter und Stellvertreter),
-  Kaufmännische Ausbildung (Administration / Verkauf),
-  Führerschein Klasse 3 (Teammitglieder),
-  Teamfähigkeit (alle Mitarbeiter/-innen) und
-  Grundkenntnisse in der deutschen Sprache (Teammitglieder).

Die Geschäftsführung führt die Einstellungen individuell anhand der Eignung und der Aufgaben der neuen Mitarbeiter/-innen durch. Alle Mitarbeiter/-innen werden bei der Einstellung zur Schweigepflicht gemäß Formblatt 6.2.0 Schweigepflicht verpflichtet.

6.2.2 Einführung neuer Mitarbeiter/-innen / Ausbildung

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen werden in der Regel drei Wochen nicht überschreiten und erfolgt praxisnah durch Einarbeitung "vor Ort". Grundlage dafür ist die Mitarbeiterinformappte (4.2.1), die einen individuell von der Leitung erstellten Einarbeitungsplan (6.2.2) enthält. Sofern erforderlich, werden die Mitarbeiter/-innen im Rahmen der Erfordernisse intern sowie extern geschult. Nachweise der Schulungen werden in der Personalakte Formblatt 6.2.2 Ausbildungsplan festgehalten. Die Leitung überzeugt sich von der Wirksamkeit der Schulung / Einarbeitung. Die Ausbildung der Lehrlinge erfolgt laut Richtlinien der Verbände (HWK/Innung) und wird von uns wöchentlich überprüft. Für unsere Tätigkeitsbereiche haben wir Formblatt 6.2.2 Stellenbeschreibungen erstellt die mit den Zuständigkeiten der jeweiligen Mitarbeiter/-innen ergänzt werden

6.2.3 Führung

Die Leitung bestimmt jährlich im Januar den Schulungsbedarf für die Mitarbeiter/-innen aufgrund des momentanen und zukünftigen Aufgabengebiets. Bei der Bedarfsermittlung werden die bestehenden Kenntnisse mit den Anforderungen der Zukunft verglichen und das Formblatt "Schulung Ausbildungsplan" (6.2.2) erstellt.

Der Schulungsbedarf wird nach folgenden Kriterien ermittelt:

- Derzeitige Aufgaben,
- Weitere Verwendung der Mitarbeiter/-in,
- neue Technologien (Verarbeitungstechniken),
- vorhandene Schwachstellen und Fehler,
- Auffrischung bereits erworbener Kenntnisse.

Die GF ist für die Durchführung verantwortlich und überprüft die Wirksamkeit. Personalgespräche führen wir jährlich durch. Wenn die Ergebnisse Folgemaßnahmen grösseren Umfanges haben, wird das Formblatt 6.2.2 Mitarbeitergespräch geführt.

Dokumentation / Qualitätsaufzeichnungen

- Externe Schulungen werden durch die Mitarbeiter/-innen bereitgestellt und durch den Ausbildungsträger erstellt.
- Einweisungen vor Ort werden vom Teamleiter im Wochenbericht (Stundenrapport) vermerkt wenn die Einweisung über eine Stunde dauert.
- Lehrnachweise werden von der Berufsschule / Handwerkskammer zugesandt bzw. intern erstellt.
- Neue Technologien werden von Vertretern der Hersteller vermittelt und dokumentiert.
- Unfallverhütung Schulungen im Rahmen der Unfallverhütungsvorschriften werden von Externen durchgeführt. Zusätzlich haben die Mitarbeiter in Ihrer Infomappe weitere Informationen.

Alle Nachweise werden in der Personalakte geführt.

Einbeziehung von Mitarbeiter/-innen

Wir steigern unser Betriebsergebnis durch die konsequente Einbeziehung unserer Mitarbeiter/-innen. Die Einbeziehung gewährleisten wir durch:

- Beiträge bei der täglichen Teameinweisung
- Die „offene Tür zum Chef“
- Eigeninitiative der Teamleiter und deren Stellvertreter

Bei besonders erfreulichen Verbesserungen belohnen wir unsere Mitarbeiter/-innen bei der jährlichen Weihnachtsfeier.

6.3 Infrastruktur

Zur Durchführung unserer Kernaufgaben benötigen wir eine spezielle Infrastruktur.

Die Infrastruktur beinhaltet:

- PC-Arbeitsplätze
- Fahrzeuge
- Transportmittel (Gabelhubwagen)
- Diverses

Eine genaue Auflistung aller Maschinen ist dem Anlagenverzeichnis (Steuerberater) zu entnehmen. Dieses Verzeichnis ist unsere Liste der zugelassenen Maschinen. In den Fahrzeugen führen wir jeweils Werkzeuglisten zur Ergänzung und Überwachung. Durch einen Mix von interner und externer Instandsetzung gewährleisten wir die volle Funktionsfähigkeit. Bei Maschinen und Hilfsmittel die teuer sind oder eine besondere Gefährdung beinhalten, führen wir Wartungshefte zur Überwachung der Risiken und finanzieller Verluste. Für unsere EDV-Einrichtungen steht ein externes Unternehmen zur Verfügung.

Sicherheit steht auf unseren Fahnen. Aus diesem Grund haben wir (siehe 6.4) ein externes Unternehmen mit der Überwachung der Sicherheitsrichtlinien beauftragt. Die jährlich geforderten Arbeitsschutzunterweisungen werden eingehalten (siehe FB 622 Einarbeitung).

6.3.1 Gebäude

Durch regelmäßige Überwachung gewährleisten wir die Zweckmässigkeit der Gebäude. Vor Umbauten, Änderungen oder Neuorientierung des Geschäftsbereiches, bewertet die GF die weitere Zweckmässigkeit.

6.3.2 Einrichtung

Unsere Produkte werden mit geeigneten Maschinen und Einrichtungen hergestellt. Unser Verkaufsraum sowie die Büroarbeitsplätze sind zweckmässig mit den erforderlichen Einrichtungen inklusive EDV-Anlagen ausgestattet. Alle Mitarbeiter/-innen melden eventuell auftretende Störungen an den Anlagen.

6.4 Arbeitsumgebung

In unserem Unternehmen werden die Faktoren zur Bereitstellung einer angemessenen Arbeitsumgebung zur Förderung des Wohlergehens, der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen ermittelt. Wir halten mit der zuständigen Berufsgenossenschaft engen Kontakt und führen regelmäßige Prüfungen durch. Zur Überwachung der Sicherheitsanforderungen haben wir ein externes Unternehmen beauftragt. Für Gefahrstoffe im Unternehmen halten wir Sicherheitsdatenblätter bereit.

Da wir mehr als 10 Mitarbeiter/-innen haben, dokumentieren wir die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung.

Sicherheit auf der Baustelle

Die Sicherheit auf der Baustelle wird vor Arbeitsbeginn durch den Teamleiter laut BG-Richtlinien festgestellt. Werden erhebliche Gefährdungen erkannt, stimmt die GF mit dem Bauherrn die weiteren Maßnahmen ab.

[Falls Sie in Österreich oder in der Schweiz ansässig sind, beachten Sie bitte die nationalen Regelungen zum Arbeitsschutz.]

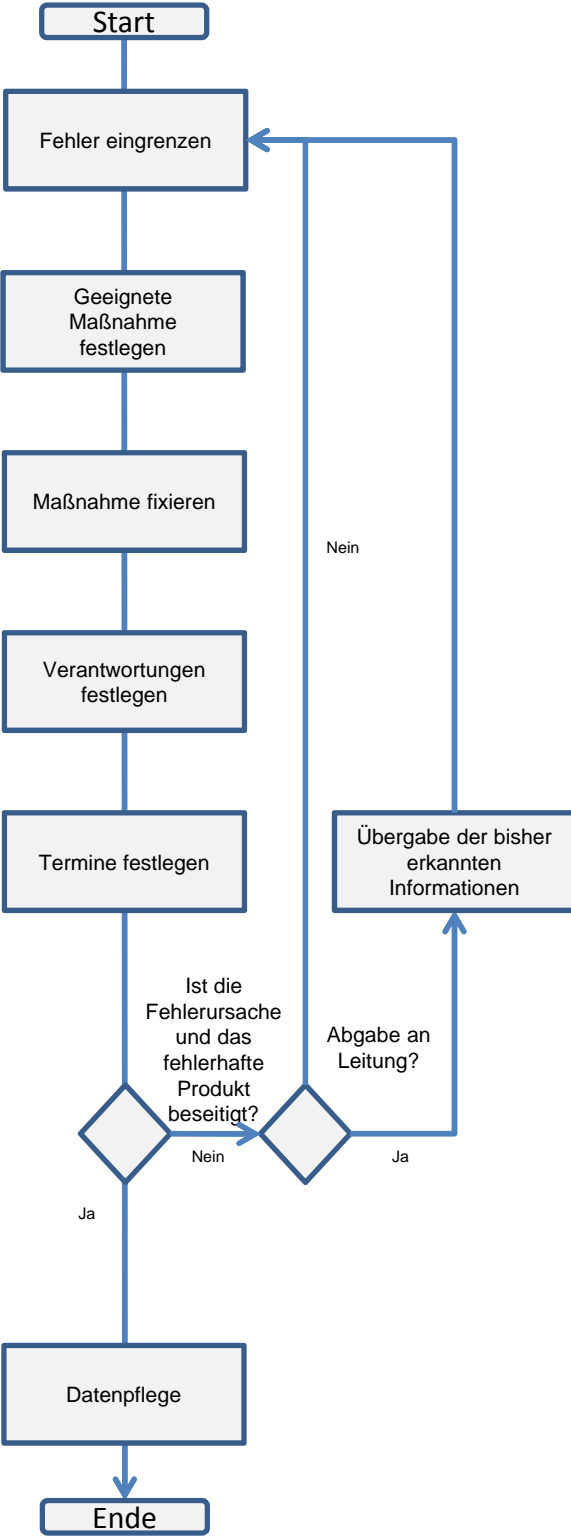
Mitgeltende Unterlagen

421	FB "Mitarbeiterinfomappe "
421	FB "Teamanweisungen"
620	FB "Mitarbeitergespräch"
620	FB "Schweigepflicht"
622	FB "Ausbildungsplan"
622	FB "Einarbeitungsplan"
623	FB "Stundenrapport"
623	FB "Wochenrapport"
630	FB "Liste der Maschinen"
630	FB "Wartungsheft"
630	FB "Liste der Werkzeuge"

Weitere Prozessbeschreibungen finden Sie auf der beiliegenden CD-ROM im Verzeichnis CD:\2 Prozesse:

7.5.1	PA "Produktion"
7.5.1	PA "Beratung"
7.5.1	PA "Verarbeitung / Montage"
8.2.2	PA "Internes Audit"
8.2.4	PA "Prüfungen"
8.3.1	PA "Lenkung von Fehlern"

Lenkung fehlerhafter Produkte

MA	VA	Ablauf / Tätigkeiten	Dokumente	Ablauf Hilfsmittel
		 <pre> graph TD Start([Start]) --> Fehler[Fehler eingrenzen] Fehler --> Maassnahmen[Geeignete Maßnahme festlegen] Maassnahmen --> Fixieren[Maßnahme fixieren] Fixieren --> Verantwortungen[Verantwortungen festlegen] Verantwortungen --> Termine[Termine festlegen] Termine --> Beseitigt{Ist die Fehlerursache und das fehlerhafte Produkt beseitigt?} Beseitigt -- Ja --> Datenpflege[Datenpflege] Beseitigt -- Nein --> Abgabe{Abgabe an Leitung?} Abgabe -- Ja --> Informationen[Übergabe der bisher erkannten Informationen] Informationen --> Fehler Abgabe -- Nein --> Beseitigt Datenpflege --> Ende([Ende]) </pre>		
	MA	Fehler eingrenzen	Sperrzettel	Beschreibung des Fehlers mit Ursachen, je nach Ermessen schriftlich. Das Produkt wird gesperrt
Ltg.	MA	Geeignete Maßnahme festlegen	PA "Vorbeuge-/Korrekturmaßnahmen"	Die Maßnahme muss geeignet sein, um das Problem dauerhaft abzustellen
Ltg.	MA	Maßnahme fixieren	FB "Maßnahmenplan"	Wenn nötig, wird die Umsetzung in schriftlicher Form festgehalten
Ltg.	MA	Verantwortungen festlegen		Die Verantwortlichen werden genau in die Maßnahme eingewiesen. Wo notwendig, wird eine schriftliche Mitteilung mit Maßnahmen und Termin erstellt
Ltg.	MA	Termine festlegen		Zeitpunkte der Zwischenprüfung bzw. der abschließenden Prüfung werden festgelegt
Ltg.	MA	Ist die Fehlerursache und das fehlerhafte Produkt beseitigt? Abgabe an Leitung?	FB "Maßnahmenplan"	Der Fehler ist abgestellt, wenn zu erwarten ist, dass er nicht wieder auftritt Übergabe mit allen notwendigen Dokumenten
Ltg.	MA	Datenpflege	Erstellte Dokumente	Ablage der Daten und Dokumente an den vorgesehenen Stellen
		Ende		

**Weitere Formblätter / Nachweise finden Sie auf der beiliegenden
CD-ROM im Verzeichnis CD:\4 Formblätter Nachweise**

4.1.0	FB "Wechselwirkungen der Prozesse"
4.2.1	FB "Mitarbeiterinfomappe"
4.2.1	FB "Teammappe"
4.2.1	FB "Werkzeugliste"
4.2.4	FB "Liste der Dokumente"
5.1.0/5.3.0	FB "Verpflichtung Leitung / Qualitätspolitik"
5.4.1	FB "Qualitätsziele"
5.5.1	FB "Organisationsdiagramm"
5.5.3	FB "Interne Kommunikation"
5.5.3	FB "Teamleiterbesprechung"
5.6.0	FB "Managementbewertung"
6.2.0	FB "Mitarbeitergespräch"
6.2.0	FB "Schweigepflicht"
6.2.2	FB "Ausbildungsplan"
6.2.2	FB "Einarbeitungsplan"
6.2.2	FB "Stellenbeschreibung"
6.2.4	FB "Stundenrapport"
6.2.4	FB "Wochenrapport"
6.3.0	FB "Liste der Maschinen"
6.3.0	FB "Liste der Werkzeuge"
6.3.0	FB "Wartungsheft Fahrzeug"
6.3.0	FB "Wartungsheft Werkstatt"
6.4.0	FB "Begehungsprotokolle"
7.1.0	FB "Liste gueltiger Zeichnungen"
7.2.1	FB "Pflichtenheft Produkte"
7.3.1	FB "Liste der Entwicklungen"
7.4.1	FB "Lieferantenbewertung"
7.5.1	FB "Auftragsbegleitschein"
7.5.4	FB "Kundeneigentum"
7.6.0	FB "Prüfgerätekarte"
7.6.0	FB "Prüfmitteldatei"
8.2.1	FB "Auswertung Garantieleistungen"
8.2.1	FB "Kundenzufriedenheit"
8.2.2	FB "Auditabweichung"
8.2.2	FB "Auditcheckliste"
8.2.2	FB "Auditplan"
8.2.6	FB "Prüfliste"
8.5.1	FB "Maßnahmenplan"
8.5.2	FB "Qualitätsabweichungsbericht Dienstleistung"
8.5.2	FB "Qualitätsabweichungsbericht Produkt"

Qualitätsziele

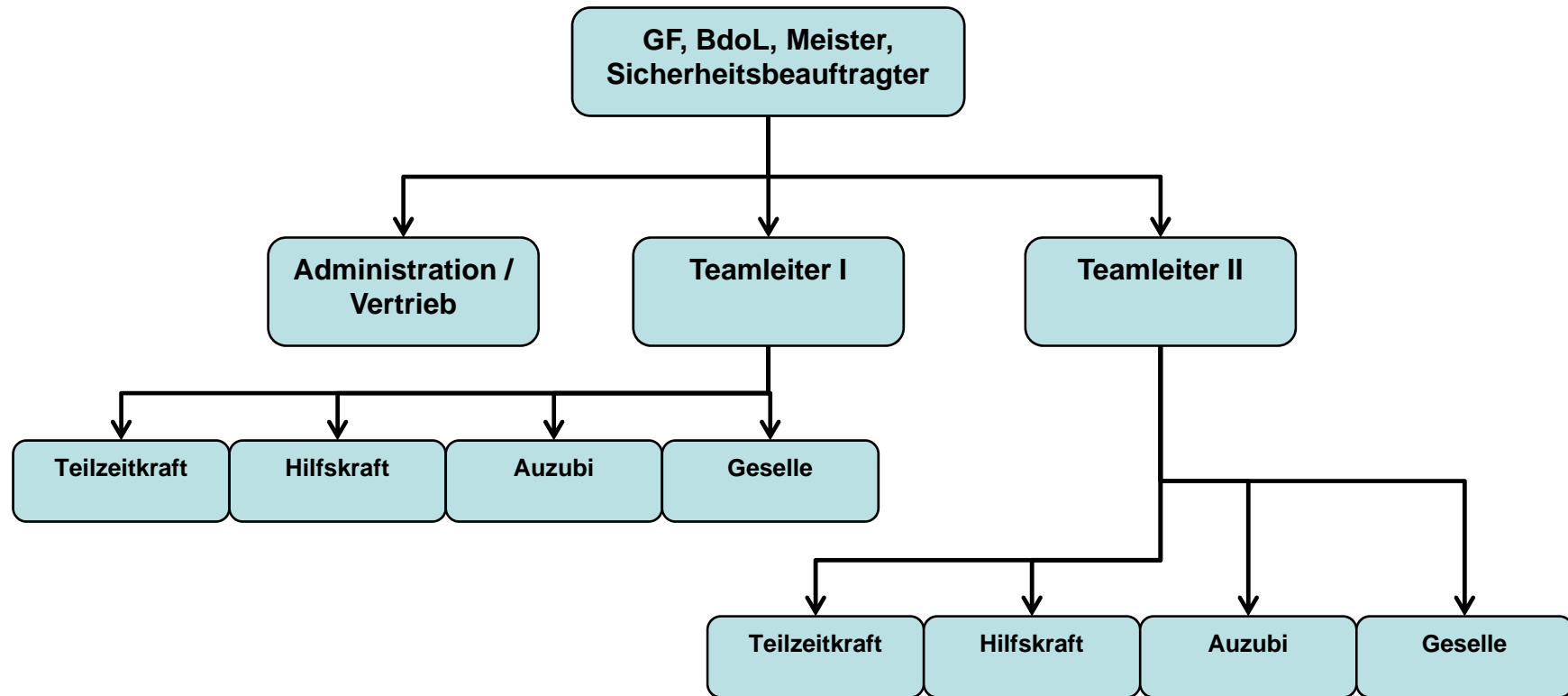
Qualitätsziele	Soll	Ist	Aktionsplan Nr.:
Kundenzufriedenheit Ziel 1: Reklamationen wegen Qualität Ziel 2: Reklamationen wegen Verhalten	< 5 pro Halbjahr < 5 pro Jahr		
Führung Ziel 1: Einführung eines QM-Systems nach DIN EN ISO 9001 Ziel 2: Suche nach Partnerunternehmen	100% > 1		
Mitarbeiterzufriedenheit Ziel 1: Fluktuation Ziel 2: In Anspruch genommener Urlaub	= 0 = 100%		
Qualität Produkt / Dienstleistung Ziel 1: Fehler bei Auslieferungen Ziel 2: Entdeckte Beratungsfehler	< 3 pro Quartal = 0		
Qualität Entwicklung Ziel 1: Prüfungen bei neuen Entwicklungen Ziel 2: Anzahl Änderungen nach Reklamation	= 100% = 0		
Bereitstellung von Mitteln Ziel 1: Vernetzung Computer Ziel 2: Bereitstellung Organizer für Teamleiter	100% je 1		
Verbesserung der Prozesse Ziel 1: Teamsitzungen zur Verbesserung von Prozessen Ziel 2: Einführung Prozesskennzahlen	= ¼ jährlich 100%		
Beziehungen zu unseren Lieferanten Ziel 1: Bezahlung von Rechnungen gem. Zahlungsbedingungen des Lieferanten Ziel 2: Einführung eines offenen Bewertungssystems	100% 100%		
Akquisition, Vertriebsziele Ziel 1: Umsatz im laufenden Kalenderjahr Ziel 2: Anzeigenschaltungen	> 1.150.000.- € > 50.000.- €		
Vorkehrungen zum Schutz der Gesundheit und der Sicherheit am Arbeitsplatz Ziel 1: Betriebsschutzbegehung	1 x pro Jahr		
Umsetzung von Maßnahmen aus vorliegenden Bewertungen Ziel 1: → Erstbewertung noch nicht durchgeführt			
Ausschluss von Haftungsrisiken, Risikominimierung Ziel 1: Gegenprüfungen von neuen Maschinen Ziel 2: Stichproben auf den Baustellen	= 100 % > 4 x pro Jahr		

Erstellt und freigegeben

Unterschrift, Name, Ort und Datum

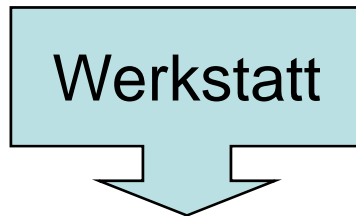
Wählen Sie Ihre eigenen Qualitätsziele. Hier finden Sie lediglich Beispiele.

Meisterbetrieb XY

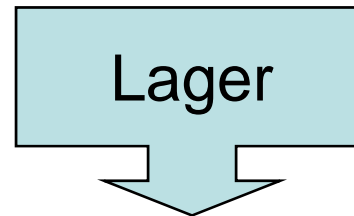


Bitte Namen angeben

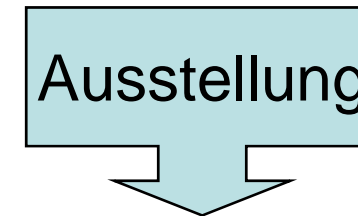
Infrastruktur



- Maschinen
- Spritzraum
- Sondermaschinen
- Sozialraum

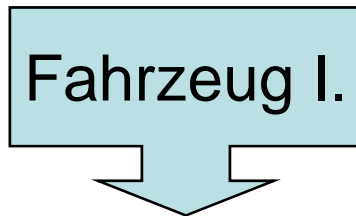


- Lacke
- Farben
- Explosionssicherung
- Reinigungsbecken
- Entlüftung
- Arbeitsmaterial
- Tapeten
- Verbrauchsmaterial

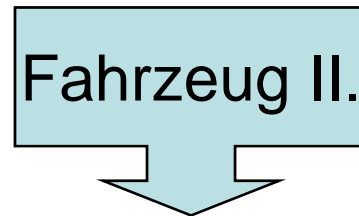


- Sitzgelegenheiten
- Beratungsmappen
- Farbproben
- Strukturwände
- Toilette
- Büro

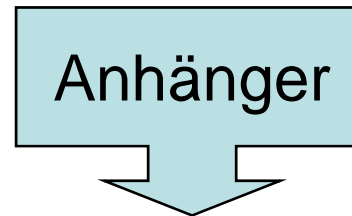
Arbeitsmittel



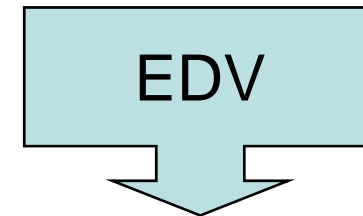
- Werkzeugsatz I
- Verbrauchsmaterial
- Leitern
- Abdeckmaterial



- Werkzeugsatz I
- Verbrauchsmaterial
- Leitern
- Abdeckmaterial



- Gurtzeug
- Aufsatz Farbtank



- 2 Computer
- MS-2000 Lizenzen
- MS-Office Lizenzen
- Drucker
- Scanner
- Internetzugang
- Fax

Inhaltsverzeichnis

Grundlage	1
Gültigkeit.....	1
Ziel und Grund.....	1
Allgemeines	1
Abkürzungen	1
Forderungen	1
Grundlagen.....	1
Erstellung	2
Prüfung/Freigabe.....	2
Verteiler	2
Änderungen.....	2

Grundlage

Kapitel 4 Abschnitt 4.2.3 "Lenkung von Dokumenten".

Gültigkeit

Die Anweisung umfasst den gesamten Betrieb.

Ziel und Grund

Ziel dieser Anweisung ist die Vereinheitlichung und eindeutige Regelung zur Erstellung und Pflege von Arbeitsanweisungen und Formblätter.

Allgemeines

Grundsätzlich ist die GF für die Erstellung von Arbeitsanweisungen und Formblätter zuständig. Die Freigabe der Dokumente wird durch den BdoL durchgeführt. Die Prüfung wird durch Handzeichen auf dem Skript dokumentiert. Wenn möglich, lässt der BdoL das Dokument von einer fachlich versierten Stelle gegenzeichnen. Diese Arbeitsanweisung dient als Musterbeispiel.

Abkürzungen

"MS-Seiler"	zu ersetzen durch die jeweilige Firmenbezeichnung
GF	Geschäftsführung
BdoL	Beauftragter der obersten Leitung

Forderungen

An ein Dokument / Formblatt in unserem Betrieb werden folgende formale Forderungen gestellt.

Grundlagen

Ein Dokument hat eine schriftliche Grundlage (in der Regel DIN EN ISO 9001) und wird vom Verfasser für den individuellen Bereich begründet. Es definiert das angestrebte Ziel. Der Inhalt steht stets im Einklang mit der DIN EN ISO 9001 und wird somit vom BdoL auf die Verträglichkeit mit den Normenforderungen geprüft.

Die Arbeitsanweisung bzw. das Formblatt soll kurz, aber prägnant gehalten sein. Personen dürfen namentlich nicht erwähnt werden. Nur geläufige Abkürzungen sind geeignet.

Zur einfachen Erkennung von Qualitätsaufzeichnungen, Arbeitsanweisungen und Formblätter unseres Unternehmens werden immer die Schriftarten "Times New Roman" oder "Arial" verwendet, sofern Ihre Gestaltung dies erlaubt. Alle anderen Unterlagen sowie persönliche Aufzeichnungen können in einer anderen Schriftart geschrieben werden. Alle wichtigen Listen werden in der Datei "Multi-List" (4.2.4) geführt. Sie ist im Firmennetzwerk zentral verwaltet und wird vom jeweiligen Bediener mit einem Passwort geschützt. Generell werden nur Leseberechtigungen vergeben.

Arbeitsanweisung Erstellen von Dokumenten

Erstellung

Auftrags- und produktbezogene Dokumente werden von den jeweiligen Bereichen in Eigenverantwortung erstellt. Bereichsübergreifende Dokumente sind in Abstimmung mit allen betroffenen Bereichen zu erstellen. Bei Verwendung von EDV-Masken und -Formularen in Zusammenhang mit den verwendeten EDV-Systemen sind diese in den jeweiligen Systembeschreibungen aufzuführen. Jedes Dokument muss als Mindestangaben Titel, Dateiname und Ausgabestand enthalten. Der Dateiname entspricht gleichermaßen der Dokumentenkennzeichnung. Aus dem Dateinamen geht jeweils auch der Revisionsstand hervor. Im Dateinamen wird auf Sonderzeichen, wie Punkt, Komma, Ausrufezeichen usw. verzichtet.

Prüfung/Freigabe

Alle Managementdokumente (z. B. Kapitel des Managementhandbuchs, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, Checklisten, Formulare usw.) sind vor Verteilung von einer fachlich kompetenten und von der Dokumenterstellung unabhängigen Person auf inhaltliche Vollständigkeit und Praktikierbarkeit zu prüfen. Bei bereichsübergreifenden Dokumenten ist diese Prüfung von den Verantwortlichen aller betroffenen Bereiche durchzuführen. Die Freigabe von Dokumenten erfolgt durch die GF. Die GF kann hierzu einen Vertreter benennen (in der Regel den BdoL). Der Ausgabestand wird fortgeführt und im Dateinamen sowie in der Liste der Dokumente geändert. Auch diese Liste ist bei Änderungen freizugeben.

Verteiler

Für die Festlegung des Verteilers in Formblatt "Multi-List" (4.2.4) Teil „Liste der Dokumente“ und anderen Dokumentenlisten sowie die Verteilung von QM-Dokumenten ist der BdoL verantwortlich.

Änderungen

Auftrags-/produktbezogene Unterlagen dürfen nur vom Ersteller bzw. in Abstimmung mit dem erstellenden Bereich geändert werden. Die Ersteller der jeweiligen Dokumente sind verantwortlich für die Verteilung an alle betroffenen Bereiche. Geänderte Stellen sind in den Dokumenten deutlich zu kennzeichnen. Die Änderungen sind mit dem geänderten Dateinamen (Erhöhung des Revisionsstands) auf allen Seiten zu versehen. Veraltete Dokumente sind am Arbeitsplatz zu entfernen. Der BdoL archiviert jeweils ein Exemplar des vorherigen Revisionsstands (siehe Formblatt "Multi List" (4.2.4) Teil "Liste der Qualitätsaufzeichnungen").