



Risiken und Chancen bestimmen

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Forderungsgrundlagen	3
3	Beschreibung zu den Risikogruppen	4
3.1	Risiken Zielerreichung	4
3.2	Geschäftsprozessrisiken	4
3.3	Risiken bei technischen Einrichtungen	8
3.4	Tätigkeitsrisiken	8
3.5	Produktrisiken	8
3.6	Herstellungsprozessrisiken	9
3.7	Personenbezogene Risiken	10
3.7.1	Personalkapazität	10
3.7.2	Kompetenz	10
3.7.3	Persönliches Verhalten	11
3.8	Nichteinhaltung gesetzlicher Vorgaben	11
4	Zusammenfassung	12
5	Schlussanmerkung	12



Risiken und Chancen bestimmen

1 Einleitung

Alle gängigen Managementsystemnormen und Regelwerke fordern die Ermittlung der Risiken und Chancen. Für die Art der Durchführung selbst werden keine Vorgaben gemacht. Die nachfolgende Abhandlung soll praktische Hilfestellung geben, wie eine solche Bewertung durchgeführt werden kann und was dabei zu berücksichtigen ist.

Diese Abhandlung beruht auf den jahrelangen und aktuellen Erfahrungen des Autors, die aus der Durchführung von internen Audits, Gesprächen mit der obersten Leitung und der regelmäßigen Teilnahme an Zertifizierungsaudits resultieren.

Selbstverständlich wird es auch andere Erfahrungen und Lösungsansätze geben, für entsprechende Rückmeldungen bin ich dankbar.

Peter Wintzer
Seit 1981 Managementsystem-Berater

Gensingen, den 26. September 2018
Aktualisiert: 06. März 2019

- EOQ Quality Systems Manager
- EOQ Quality Auditor
- Prozessauditor in der Lieferkette gem. VDA 6.3 (TÜV®) First and Second Party Auditor
- IATF 16949 1st/2nd party Auditor (Certificate number: IATF-1802-C-1293)

Risiken und Chancen bestimmen

2 Forderungsgrundlagen

In allen Managementsystemnormen die nach der „High-Level-Struktur“ gegliedert sind, wird unter Abschnitt 6.1 das Thema Umgang mit „Risiken und Chancen“ behandelt.

***ISO 9001 Abschnitt 6.1.1:** Bei Planungen für das Qualitätsmanagementsystem muss die Organisation die in 4.1 genannten Themen und die in 4.2 genannten Anforderungen berücksichtigen sowie die Risiken und Chancen bestimmen, die betrachtet werden müssen, um:*

***ISO 14001 Abschnitt 6.1.1 Abs. 3:** ..und die Risiken und Chancen bestimmen, in Verbindung mit ihren Umweltaspekten (siehe 6.1.2), bindenden Verpflichtungen (siehe 6.1.3) und anderen in 4.1 und 4.2 ermittelten Themen und Anforderungen, die betrachtet werden müssen, um:*

***ISO 19600 Abschnitt 6.1 Abs. 1:** Bei Planungen für das Compliance-Managementsystem sollte die Organisation die in 4.1 genannten Themen, die in 4.2 genannten Anforderungen, die in 4.4 genannten Grundsätze der Good Governance, die nach 4.5 identifizierten bindenden Verpflichtungen und die Ergebnisse der Compliance-Risiko-Beurteilung nach 4.6 berücksichtigen, um die Compliance-Risiken zu bestimmen, die behandelt werden müssen, um*

***ISO 27001 Abschnitt 6.1.1 Abs. 1:** Bei der Planung für das Informationssicherheitsmanagementsystem muss die Organisation die in 4.1 genannten Themen und die in 4.2 genannten Anforderungen berücksichtigen sowie die Risiken und Chancen bestimmen, die betrachtet werden müssen, um:*

***ISO 45001 Abschnitt 6.1.1 Abs. 1:** Bei der Planung des SGA-Managementsystems muss die Organisation die in 4.1 (Kontext) genannten Themen, die in 4.2 (interessierte Parteien) und in 4.3 (Anwendungsbereich des SGA-Managementsystems) genannten Anforderungen berücksichtigen sowie die Risiken und Chancen bestimmen, die betrachtet werden müssen, um:*

***ISO 50001 Abschnitt 6.1.1 Abs. 1:** Bei der Planung für das EnMS muss die Organisation die in 4.1 genannten Themen und die in 4.2 genannten Anforderungen berücksichtigen sowie die Tätigkeiten und Prozesse der Organisation überprüfen, die sich auf die energiebezogene Leistung auswirken können. Die Planung muss in Einklang mit der Energiepolitik stehen und zu Maßnahmen führen, die in einer fortlaufenden Verbesserung der energiebezogenen Leistung resultieren.*

Die Diskussion, um welche **Risiken und Chancen** es sich dabei in der Praxis handeln kann, ist sicherlich noch nicht ausgestanden. Die nachfolgend genannten Risikogruppen kommen wahrscheinlich der geübten Praxis am nächsten. Sicherlich sind damit nicht alle Risiken benannt und auch Überschneidungen sind möglich, aber genau deshalb ist es wichtig, ein Gesamtkonzept der Risikobetrachtungen zu entwickeln.

- Risiken in Verbindung mit der Erreichung von **Zielen**
- Risiken, die in der Planung und Einhaltung der Vorgaben für die **Geschäftsprozesse** liegen
- Risiken, die in der Planung und Anwendung **technischer Einrichtungen** liegen
- Risiken, die in Verbindung mit der **Tätigkeitsausführung** auftreten können (Unfallrisiko)
- Risiken, die durch **Produkte** intern oder extern auftreten können
- Risiken, die während der **Produktherstellung** auftreten können
- Risiken, die mit dem Verhalten von **Personen** verbunden sind
- Risiken, die die Einhaltung bzw. Nichteinhaltung **gesetzlicher Vorgaben** betrifft

Risiken und Chancen bestimmen

3 Beschreibung zu den Risikogruppen

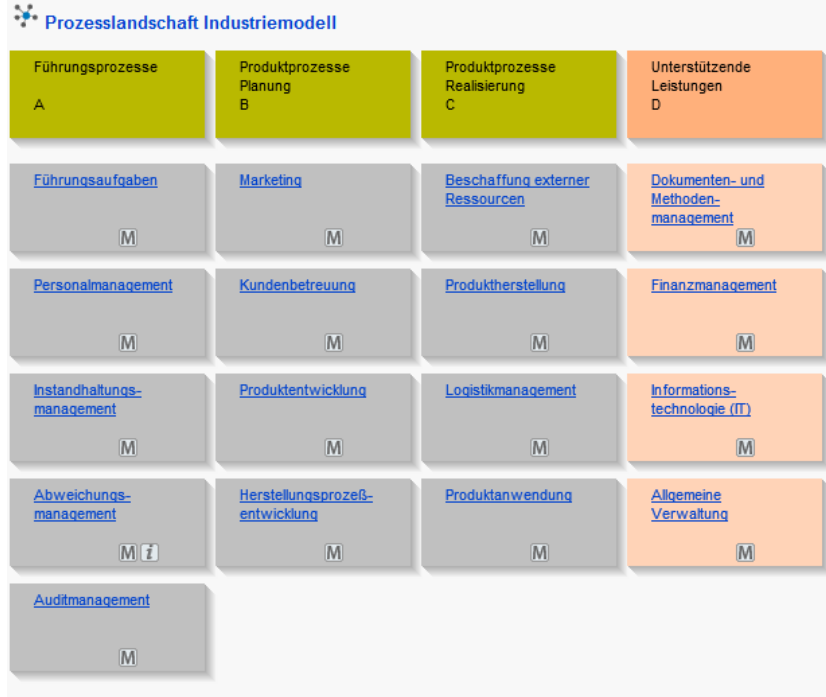
3.1 Risiken Zielerreichung

Wer sein Ziel nicht kennt, muss sich nicht wundern, wenn er nicht ankommt.

Im Zuge der Festlegung oder Vereinbarung von Zielen ist es unabdingbar, auch die Risiken zu betrachten, welche Sachverhalte einer Zielerreichung im Wege stehen können oder welche Chancen genutzt werden können, um einen besseren Zielwert zu erreichen (Effizienzverbesserung). Mir ist dazu keine systematisch anzuwendende Methode bekannt, die auf dem Markt verfügbar ist. Jede Organisation muss deshalb hier ihren eigenen Weg finden.

Mein Vorschlag ist, dieses Thema im Zusammenhang mit der Managementbewertung zu behandeln. Einen möglichen Weg habe ich in meiner Abhandlung „A1-ABH-03 Managementsystembewertung“ aufgezeigt, deshalb gehe ich an dieser Stelle nicht weiter darauf ein.

3.2 Geschäftsprozessrisiken



Erstellt am 19.08.1998 von PW. Prozessänderung am 24.11.2017 14:36:37 von PW.

Die Risikobewertung der Geschäftsprozesse sollte immer im Zuge der Erarbeitung der Geschäftsprozesse (**Bild 3.2a**) erfolgen. Eine solche Bewertung kann angesetzt werden

- auf der Ebene der **Prozesslandschaft**,
- bei **Unterprozessen** oder
- bei **Tätigkeitsschritten**.

Welcher Weg auch immer gegangen wird, letztendlich ist es eine Methode, für die sich eine Organisation entscheiden muss. Im Bereich der Automobilindustrie hat sich „Turtle“ etabliert.

Bild 3.2a: Prozesslandschaft aus dem Industriemodell von PWMP



Risiken und Chancen bestimmen

Prozesslandschaft

Selbstverständlich ist es möglich, auf der Ebene der Prozesslandschaft eine Risikobewertung durchzuführen. Nach meiner Meinung ist diese Prozessebene aber zu abstrakt, um eine umfassende Erhebung der Risikofälle vornehmen zu können. Da die Vorgehensweise aber die gleiche ist, die auch für einen Teilprozess oder Tätigkeitsschritt zutrifft, kann der Anwender selber entscheiden, welche Betrachtungsebene er wählen will.

Unterprozesse/Teilprozesse

Bei Teilprozessen handelt es sich nach meiner eigenen Definition um eine unmittelbare Folge von Tätigkeitsschritten, mit einer klar festgelegten Eingabe- und Ausgabebedingung. Egal mit welchem Teilprozess man sich in einer Organisation beschäftigt, immer besteht das Risiko einer Fehlhandlung:

- bei der Festlegung von Kompetenzen,
- bei der Planung von Schulungsmaßnahmen,
- bei der Bewertung möglicher Währungsschwankungen,
- bei der Erstellung von Angeboten,
- bei der Entwicklung von Produkten,
- bei der Beschaffung von Rohstoffen,
- bei der Lagerung,
- bei der Verpackung,
- beim Transport

um nur einige wenige Beispiele zu benennen. Zwei Beispiele für mögliche Teilprozesse siehe nachfolgende **Bilder 3.2b +c**.

Die Höhe des Risikos nimmt mit Art und Menge der Einflussfaktoren auf die Tätigkeit zu. Beispiel:

- **bei der Entwicklung von Produkten:** Forderungen aus diversen Gesetzen (z. B. Umwelt, Produkthaftpflicht), von Behörden/Kommunen (z. B. Betriebsgenehmigungen) und Kunden (z. B. Vorgaben aus Lastenheften), Normen und Regelwerken, Stand der Technik, Fähigkeiten der Herstellungsprozesse und Prüfmittel
- **bei der Beschaffung von Rohstoffen:** Vielzahl der in- und ausländischen Anbieter, Währungsschwankungen, Versorgungsengpässe

Risiken und Chancen bestimmen

<div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Kundenanfragen bearbeiten</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Anfragenbearbeitung klären VT M i</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Machbarkeit Kundenanfrage klären VT M i ☰ 📄</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Preisermittlung durchführen KK M i</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Angebot erstellen VT M i</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Angebot freigeben EST M</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Angebot an den Kunden geben VT M i</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Angebote überwachen VT M i ☰</div>	<p>Hierbei handelt es sich um einen Auszug aus dem Hauptprozess „Kundenbetreuung“.</p> <p>Eingabebedingung: Eine Kundenanfrage liegt vor</p> <p>Ausgabebedingung: Angebot wurde an Kunden gegeben und in eine Überwachungsdatei eingetragen.</p> <p>Verarbeitung: Die Tätigkeitsschritte werden in einem Hauptprozess in unmittelbarer Folge ausgeführt</p>	<div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Fehlerursachen beseitigen</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Korrekturmaßnahmen planen ATN M</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Korrekturmaßnahme entscheiden EST M</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Korrekturmaßnahmen durchführen ATN M</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Korrekturmaßnahmen überwachen QW M i</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Wirksamkeitsprüfung durchführen QW M ☰</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Korrekturmaßnahmen abschließen QW M</div>	<p>Hierbei handelt es sich um einen Auszug aus dem Hauptprozess „Reklamationsmanagement“.</p> <p>Eingabebedingung: Eine Abweichung aus verschiedenen Gründen liegt vor</p> <p>Ausgabebedingung: Die Korrekturmaßnahme wurde erfolgreich abgeschlossen.</p> <p>Verarbeitung: Die Tätigkeitsschritte werden in einem Hauptprozess in unmittelbarer Folge ausgeführt</p>
<p>Bild 3.2b</p>	<p>Bild 3.2c</p>		

Bei beiden vorstehenden Abläufen ist es sicher sinnvoll, die Risikobetrachtung auf der Ebene „Kundenanfragen bearbeiten“ bzw. „Fehlerursachen bearbeiten“ anzusetzen.

Risiken und Chancen bestimmen

Tätigkeitsschritte

Die Quellen für Risiken liegen ausschließlich auf der Ebene von Tätigkeitsschritten. Ob es immer sinnvoll ist, die Risiken nur auf dieser Ebene zu betrachten, ist abhängig von den in den vorausgegangenen Abschnitten genannten Ausgangssituationen. Allerdings ist die Logik zum Vorgehen in allen Fällen gleich. Das folgende Beispiel **Bild 3.2d** zeichnet diese Logik an einem fiktiven Beispiel auf. Die Daten sind frei erfunden und somit inhaltlich auch nicht vollständig.

Turtle-Methode

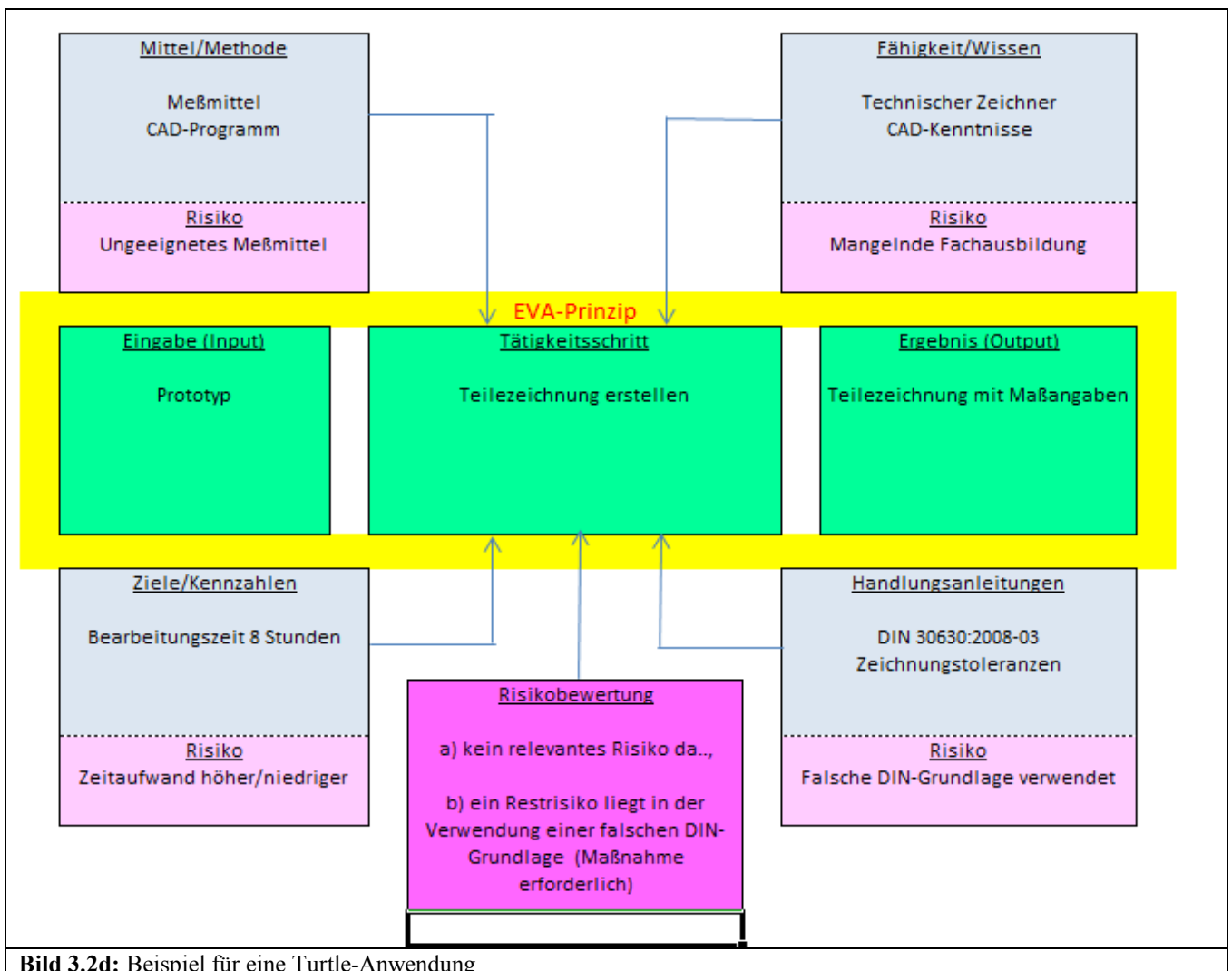


Bild 3.2d: Beispiel für eine Turtle-Anwendung

Auf welchem Weg auch immer die Dokumentation der Prozessbeschreibung erfolgt ist, ob in einer Datenbank, in einem Flow-Chart oder in einem Word-/Excel-Dokument, die Grundinformationen für die Risikobetrachtung mittels Turtle-Methode werden dieser Dokumentation entnommen. Als Ergebnis der Risikobewertung sind ggf. Maßnahmen erforderlich, in deren Folge dann selbstverständlich eine Rückkopplung/Aktualisierung in die/der Prozessbeschreibung erfolgen kann oder muss.

Risiken und Chancen bestimmen

Anmerkung: Eine systematisch durchgeführte **Betriebsprüfung** wird selbstverständlich auch Risikopotentiale feststellen, aber sie ist nicht als vorausschauend zu betrachten, sondern wird immer den Ereignissen nachlaufen. Deshalb hat sie nicht den Status einer Risikoermittlungsmethode. Hier gilt es den Geschäftsprozess „Finanzmanagement“ zu dokumentieren und nach den vorstehend genannten Methoden zu behandeln.

3.3 Risiken bei technischen Einrichtungen

Planung

Bereits im Planungsstadium für technische Einrichtungen muss auf Sicherheitskriterien geachtet werden. Das gilt sowohl für die Hersteller als auch für die Käufer von derartigen Einrichtungen. CE-Zeichen und GS-Zeichen sind ein Ergebnis aus einer Sicherheitsbetrachtung. Neben Sicherheitsaspekten (ISO 45001) schließt dieses aber u.a auch Umweltaspekte (ISO 14001) sowie Energieaspekte (ISO 50001) ein. Hinweise auf anzuwendende Methoden sind in den jeweiligen Normen enthalten.

Anwendung

Selbstverständlich sind im Zusammenhang mit der Anwendung/Nutzung technischer Einrichtungen auch Risiken verbunden, die den **technischen Zustand** und den **Umgang** betreffen. Risiken zum technischen Zustand können durch ein geeignetes/angemessenes Instandhaltungsmanagement minimiert werden, Risiken im Umgang mit technischen Einrichtungen durch eine geeignete/angemessene Einarbeitung.

3.4 Tätigkeitsrisiken

Egal wo Menschen tätig sind, immer besteht ein Unfallrisiko mit mehr oder weniger schwerwiegenden Folgen, sowohl für die betroffenen Personen als auch für die Organisation. Hier setzen besonders gesetzliche Vorschriften aber auch die ISO 45001 Maßstäbe für die Feststellung und Beseitigung derartiger Risikoquellen. Die „**Gefährdungsbeurteilung**“ ist hier wohl das bekannteste Instrumentarium und kann für die Risikobetrachtung aller Arbeitsplätze einer Organisation eingesetzt werden (Wechselwirkung zu Abschnitt 3.3).

Auch die Anwendung der Methode „**Poka-Yoke**“ in der Entwicklungsphase ist ein Beispiel für die Vermeidung von Fehlerquellen an Produkten und Prozessen in der Entwicklungsphase und betrifft sowohl das Verletzungsrisiko (z.B. Vermeidung von scharfen Kanten) als auch das Risiko von technischen Fehlhandlungen (z.B. ein Teil kann nicht falsch eingesetzt werden).

3.5 Produktrisiken

Aus Produkthaftungsgründen, aber auch bei Zertifizierungen nach ISO 9001 (kann) und IATF 16949 (muss) eine Methode zur Feststellung der von einem Produkt ausgehenden Risiken praktiziert werden. Sehr häufig wendet man hier die Methode FMEA (**Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse**) an, für die es in der Automobilindustrie eine Methodenvorgabe gibt, die allerdings auch in anderen Industriezweigen praktiziert wird. Im Wesentlichen sind es zwei Betrachtungen, die hier angestellt werden:

- Welchen Risiken ist der Anwender der Produkte ausgesetzt?
- Wie ist gewährleistet, dass das Produkt die gewünschten Eigenschaften über die Lebensdauer behält?



Risiken und Chancen bestimmen

Gleiches trifft aber auch für Organisationen zu, für die umweltrechtlichen Gesetze gelten oder die nach ISO 14001 zertifiziert sind. Sie müssen ein Verfahren zur Ermittlung der Umweltrisiken praktizieren. Hierzu gibt es keine etablierte Methodenvorgabe, aber vielfach wird dazu die FMEA- Struktur verwendet. Die Ermittlung dieser „Umweltaspekte“ umfasst:

- Risiken die vom Produkt selbst ausgehen und Gefährdungen der Umwelt nach sich ziehen können
- Risiken die in der Herstellung des Produktes liegen und Gefährdungen der Umwelt nach sich ziehen können
- Betrachtung der Einsparpotentiale von Ressourcen

Auch wenn ich hier ausdrücklich die FMEA-Methode zitiere, gibt es sicherlich auch andere Methoden, um zum gewünschten Ziel zu kommen.

3.6 *Herstellungsprozessrisiken*

Bei den Herstellungsprozessrisiken sind es im Wesentlichen zwei Betrachtungen, die hier angestellt werden:

- Wie sicher ist der Herstellungsprozess, um zu gewährleisten, dass die gewünschten Produkteigenschaften dauerhaft hergestellt werden können?
- Wie sicher ist der Herstellungsprozess, um zu gewährleisten, dass die Produkte gemäß den Kundenvorgaben angeliefert werden?

Auch hier ist die Anwendung der FMEA eine gängige Methode, nur das die Betrachtungsebene auf den Herstellungsprozess bezogen ist. Ansonsten gilt Gleiches wie unter 3.3 beschrieben.



Risiken und Chancen bestimmen

3.7 Personenbezogene Risiken

Die Betrachtung der personenbezogenen Risiken muss mindestens aus folgenden unterschiedlichen Blickwinkeln erfolgen:

1. Personalkapazität
2. Kompetenz
3. Persönliches Verhalten

3.7.1 Personalkapazität

Die Personalkapazität ist ausschließlich von der Auftragslage abhängig und muss im Zuge der Überwachung der Auftragsbestände mittels einer Kapazitätsplanung überwacht werden. Wesentlichstes Mittel zur Risikominimierung liegt hier in der Genauigkeit der Planung und der Disposition von Leiharbeitnehmern.

3.7.2 Kompetenz

Das Risiko eines Kompetenzmangels oder –verlustes ist in zwei Gruppen einzuteilen:

- Beim vorhandenen Personal haben einzelne Personen nicht die erforderliche Kompetenz
- Beim vorhandenen Personal fallen Know-How-Träger aus

Erforderliche Kompetenz ist nicht vorhanden

Alle Systemnormen fordern ein System zur Ermittlung der Kompetenz des Personals und im Defizitfall auch die Durchführung von entsprechenden Schulungsmaßnahmen zur Erreichung der Kompetenz inkl. der Wirksamkeitsprüfung dieser Schulungen. Insoweit dürfte in allen zertifizierten Organisationen ein entsprechendes Verfahren vorhanden sein und das Risiko eines Kompetenzdefizits grundsätzlich nicht bestehen.

Know-How-Träger fallen aus

Selbstverständlich besteht in allen Organisationen das Risiko, dass ein Know-How-Träger kurz- oder mittelfristig ausfällt. Dieser Aspekt ist im Rahmen der Notfallplanung zu behandeln. Im Rahmen dieser Notfallplanung müssen die Funktionen/Stellen (selbstverständlich verbergen sich dahinter Personen) identifiziert werden, deren Ausfall die Organisation in unmittelbare Schwierigkeiten bringen kann.

Sind diese Funktionen/Stellen/Personen identifiziert muss eine Planung durchgeführt werden, die zu folgenden Ergebnissen führen kann:

1. Das erforderliche Know-How ist durch Leiharbeitnehmer kurzfristig zu beschaffen. **Konsequenz:** Verträge mit Leiharbeitnehmerfirmen müssen auch die kurzfristige Verfügbarkeit sicherstellen.
2. Das erforderliche Know-How wird durch Schulung mindestens einer weiteren Person mittelfristig gesichert. **Konsequenz:** Entsprechende Person(en) in den Schulungsplan aufnehmen.

Risiken und Chancen bestimmen

3.7.3 Persönliches Verhalten

Dieser Aspekt ist sicherlich von allen Risikosituation mit Abstand der am Schwierigsten zu behandelnde. Geht es hier doch darum, Risiken zu bewerten, die aus dem ganz persönlichen Verhalten einer Person resultieren. Hier ist mir kein methodischer Ansatz bekannt.

Eine **erste Risikoabsicherung** muss deshalb im Zuge der Personaleinstellung erfolgen, indem das Umfeld des potentiellen Kandidaten in angemessenem Umfang gescheckt wird.

Bei vorhandenem Personal könnte die Risikoabsicherung in zwei Schritten erfolgen:

1. Im Zusammenhang mit der Risikobetrachtung von Geschäftsprozessen (siehe Abschnitt 3.2) ist auch festzustellen, an welchen Stellen im Prozessablauf durch menschliches Fehlverhalten die Möglichkeit (das Risiko) besteht, dass internes Personal zum eigenen Vorteil oder um der Organisation zu schaden, Einfluss auf den Prozessablauf nehmen kann. Wobei als Schwerpunkt dieser Betrachtung die Höhe bzw. der Umfang der Schadensfolge im Vordergrund stehen sollte.
2. Bei den auf diese Weise identifizierten Risikomerkmale/-tätigkeiten sind dann entweder Maßnahmen zur Vorbeugung (Verhinderung) zu implementieren oder wenn das nicht möglich ist, sind planmäßige Überwachungen zu planen. Diese Überwachungen könnten in Form von unregelmäßigen Audits ablaufen, an wirklich kritischen Stellen ist auch eine Videoüberwachung denkbar. Alles aber immer unter dem Aspekt der Kosten-Nutzen-Betrachtung sowie des Datenschutzes.

3.8 Nichteinhaltung gesetzlicher Vorgaben

Hier muss zwischen zwei Situationen unterschieden werden:

- Gesetzliche Vorgaben die bei der Produkt- und Herstellungsprozessentwicklung berücksichtigt werden müssen und
- produkt- bzw. herstellungsprozessunabhängige Vorgaben

Produkt- und herstellungsprozessabhängige gesetzliche Vorgaben

Diese Vorgaben sind immer unter dem Aspekt der „Produkttrisiken“ (siehe Abschnitt 3.3) sowie der „Herstellungsprozessrisiken“ (siehe Abschnitt 3.4) zu betrachten und fallen damit in das unter den beiden Abschnitten beschriebene Vorgehen.

Produkt- und herstellungsprozessunabhängige gesetzliche Vorgaben

Das Arbeitsschutzgesetz fordert in den §§ 5 und 6 die Durchführung und Dokumentation von **Gefährdungsbeurteilungen** für alle Arbeitsplätze. Hierzu gibt es von diversen Berufsgenossenschaften entsprechende Fragenkataloge. Aus meiner Sicht ist die Durchführung einer solchen Gefährdungsbeurteilung nichts anderes als ein Audit. Deshalb habe ich im Auditmanager auch eine entsprechende Kriterienliste eingefügt.

Ob weitere Gesetze konkrete Risikobetrachtungen fordern, habe ich nicht geprüft.



Risiken und Chancen bestimmen

4 Zusammenfassung

Unabhängig davon, dass im Zuge von Zertifizierungsverfahren in den letzten Monaten immer häufiger die Frage zu beantworten ist „Wie gehen Sie denn mit der Ermittlung der Risiken und Chancen um?“, sollte in diesem Zusammenhang das Eigeninteresse der Organisation zur Bewältigung von Risikosituationen im Vordergrund stehen. Das bedeutet, es sollte tatsächlich in jeder Organisation ein „Konzept“ vorhanden sein, wie mit den unter Abschnitt 3 genannten Risikogruppen umgegangen wird.

Grundlage eines solchen „Konzepts“ könnte diese Abhandlung sein, indem die hier verwendeten „sollte-Formulieren“ an die tatsächlich vorhandene und/oder geplante Vorgehensweise der Organisation angepasst wird.

Beispiel zu Abschnitt 3.3/3.4: Zur Absicherung der Produkt- und Herstellungsprozessrisiken verwenden wir die FMEA-Methode gemäß VDA Band 4 Produkt- und Prozess-FMEA. Diese Risikobetrachtungen erfolgen im Zuge der Produkt- und Herstellungsprozessentwicklung und sind spätestens zum Zeitpunkt der Serienfreigabe vollständig (ggf. weitere Ausführungsdetails zur Aktualisierung und Ablage).

5 Schlussanmerkung

Diese Abhandlung wurde nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit, über konstruktive Anmerkungen von Lesern würde ich mich freuen. Erkenntnisse aus der Teilnahme an zukünftigen Zertifizierungsverfahren oder aus Erfahrungsberichten werden dazu führen, dass diese Abhandlung auch von Zeit zu Zeit aktualisiert wird.

Wenn Sie praktische Hilfestellung bei der Erstellung eines solchen Konzeptes benötigen, können Sie sich gern an mich wenden. Je nach Größe der Organisation schätze ich den Aufwand zwischen 1 – 3 Beratungstage.

www.pwmp.de