

Wer dokumentiert, gewinnt

Christian Kaul, Dietikon (CH)

Neben Produktionsleiter Mahler und Frau Macchiato kamen noch zwei weitere Mitarbeiter aus der Fertigung dazu. Herr Placet, der die Anforderungen der Kunden verifiziert und Herr Spector, der die Produktion überwacht. Frau Macchiato erläuterte die Gründe der Zusammenkunft. „Ich habe mir zur Vorbereitung unseres Treffens den Vorgang nochmal genau angeschaut. Was mir aufgefallen ist, ist der Revisionsstand des genutzten Formulars ‚Erfassung von Kundenanforderungen‘. Es war veraltet, wodurch nicht alle Anforderungen von Anfang an erfasst werden konnten. Es fehlten manche Felder, die wir aufgrund der vorangegangenen Probleme hinzugefügt haben.“

Herr Placet zuckte mit den Schultern „Ich hab eben genommen, was vorhanden war! Woher sollte ich wissen, dass es eine neue Version gibt?“ Der Produktionsleiter hakte nach: „Aber war es denn nicht in unserem Dokumentationssystem?“ „Vielleicht“ antwortete er, „aber ich hatte noch ein paar Formulare bei mir liegen. Da guck ich doch nicht ins System rein.“

Frau Macchiato bohrte weiter „Sie haben doch Notizen auf einem Extra-Blatt gemacht?“ „Ja, es wurden noch ein paar Unklarheiten mit dem Kunden beseitigt. Wir haben mit ihm sicherheitshalber noch zwei, drei Mal Rücksprache gehalten, da wir uns nicht sicher waren.“ erwiderte Herr Spector.

Frau Macchiato sammelte noch weitere Informationen durch gezielte Fragestellungen. Sie war bei den Mitarbeitern dafür bekannt, Vorfälle genau zu analysieren und nach der Bewertung entsprechende Verbesserungen rasch in die Arbeitsabläufe einfließen zu lassen. Daher war es für sie relativ einfach, auch bei unangenehmen Vorfällen bereitwillig Aus-

Frau Macchiato schaut betroffen auf das Papier. „Schon wieder eine Fehlproduktion, weil die Anforderungen des Kunden nicht umgesetzt worden sind!“ Da ein vergleichbarer Fehler schon mehrmals aufgetreten war, sprach sie mit dem Produktionsleiter und fragte nach einer Erklärung für dieses Problem. Nach kurzer Diskussion kamen sie überein, zur Ursachenanalyse einen Q-Zirkel einzuberufen.

künfte von den Mitarbeitern zu erhalten.

Sie fasste in der Runde die Ergebnisse aus Ihrer Sicht zusammen: Die Dokumentation muss zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Version zur Verfügung stehen, um Fehler dieser Art künftig zu vermeiden, das System soll in Zukunft zeitnah geänderte Informationen zur Verfügung stellen und die Mitarbeiter wollen proaktiv über Änderungen informiert werden

Nicht nur lenken, auch Steuern!

Sie ging in ihr Büro und faßte für sich noch einige Gedanken zusammen, die ihr durch den Kopf schossen: Der Lenkungsaufwand muss deutlich reduziert werden. Nur so ist es möglich den Forderungen aus dem vorangegangenen Gespräch gerecht zu werden. Dazu gehören nicht nur die immer noch gepflegte Papierversion mit den Unterschriften, die zur Freigabe benötigt werden, sondern auch der Kennzeichnungs- und Archivierungsaufwand, die gesamte Dokumentation befindet sich zukünftig in einer Datenbank und nicht über verschiedene Rechnersysteme verteilt im Unternehmen, die bisher träge Lenkung mit langen Fristen ist demotivierend für die Mitarbeiter und drängt die Idee des KVP in den Hintergrund. Fehler, wie der festgestellte, verursachen unnötige Kosten nicht nur durch Blindleistung, die Anforderungen der Normen müssen dabei erfüllt bleiben und es muss eindeu-

tig nachvollziehbar sein, dass Compliance-Anforderungen eingehalten worden sind.

Für Frau Macchiato war es nun an der Zeit, auch die Lenkung der Dokumentation vollständig auf elektronischem Wege durchzuführen. Sie fand die Lösung in den Funktionen der Software, die in der Lage ist, den Lenkungsaufwand auf das Nötigste an Benutzerinteraktion zu reduzieren und gleichzeitig den Anwender durch gezielte Benachrichtigung zu unterstützen. Prüfer und Freigeber müssten so ihre Unterschriften nicht mehr auf Papier hinterlassen und sie und ihr Team bräuchten die Prozessdokumentationen und Dokumente nicht mehr aufwendig zu kennzeichnen und zu archivieren. In der Software geschieht dies automatisch durch einen Mausklick des Freigebenden: Die neue Version (Prozess oder Dokument) ist sofort im gesamten Unternehmen verfügbar, eine ältere Version wird archiviert und die Mitarbeiter bekommen automatisch eine Benachrichtigung zu der aktualisierten Fassung.

Der elektronische Änderungsdienst vergleicht automatisch die alte und neue Version der Dokumentation und stellt die Änderungen übersichtlich dar. Somit ist sichergestellt, dass alle Änderungen historisch nachvollziehbar sind. Außerdem besteht die Möglichkeit, Änderungs- bzw. Verbesserungswünsche für die nächste Lenkung zu erfassen. Dieser Inthaltepool hilft dem Prozesseigner bei der Sammlung

von Vorschlägen weiter. So kann z. B. ein Mitarbeiter über einen Mausklick an den Prozesseigner eine KVP-Nachricht verfassen, die dann in diesen Pool einfließt.

Eine Verrechtung bis auf Prozess- bzw. Dokumentenebene stellt sicher, dass nur zugelassene Personen (z. B. Administrator, Bearbeiter, Prüfer oder Freigeber) die entsprechenden Aktionen am Prozess bzw. Dokument durchführen dürfen.

Auch die Pflege der Dokumenteninformationen, wie Freigabe und Revision, würde sich durch die Funktion „Dokumentenstempel“ deutlich vereinfachen. Alle lenkungsrelevanten Informationen liegen ohnehin schon in der Datenbank. Sie können nun direkt in die Publikationsdokumente abgedruckt werden, z. B. in der Kopf- oder Fußzeile. Ein manuelles Nacharbeiten in den Bereichen der Dokumente entfällt damit.

Als zusätzliche Unterstützung für die Prozess- bzw. Dokumenteneigner sieht sie den Revisionsdienst mit Wiedervorlagefunktion. Das System fordert einen hierüber z. B. nach einem festgelegten Zeitraum selbst zu einem Review des Prozesses bzw. Dokuments auf. So häufen sich zukünftig keine „Dokumentationsleichen“ mehr im System an.

Lösungen mit Vereinfachung

Frau Macchiato fand, dass diese Sammlung von Argumenten ausreichend für eine zügige Umsetzung sei und bekam nach Rücksprache mit den Prozesseignern auch deren Bestätigung. Sogar Pottbäcker Senior zeigte sich begeistert, obwohl er bei größeren Änderungen immer sehr skeptisch war.

Über die Softwarefunktion „Prozess- und Dokumentengruppe“ konnten die Bearbeiter, Prüfer und Freigeber übersichtlich den Prozessen und Dokumenten zugeordnet werden. Die gesamte Dokumentation war somit kurzfristig von einer un gelenkten Variante in die Version 1.0 überführt worden. Ab sofort gilt nun der Klick der einzelnen Benutzer im System.

Frau Macchiato war klar, dass die Prozesseigner sich zunächst in einer Umgewöhnungsphase befinden würden und teilweise Unterstützung bräuchten. Die Vorteile leuchteten aber allen sofort ein:

- Die Lenkung konnte schneller und unkomplizierter durchgeführt werden, wodurch sich der Aufwand deutlich reduzieren ließ,

- nicht nur die Verantwortung des Einzelnen für den proaktiven KVP wurde gestärkt; es war nun auch attraktiv, einen Vorschlag an den Prozesseigner zu senden,
- die Änderungen der Dokumentation waren nun vollständig transparent und auch historisch jederzeit nachvollziehbar,
- hatte der Mitarbeiter den Prozess oder das Dokument als „Favorit“ in seinem Profil abgelegt, bekam er bei Änderungen nun automatisch die Infopost dazu,
- erst durch die Nutzung der Software war man in diesem Bereich zertifizierungssicher.

Aus Sicht von Frau Macchiato war ein weiterer bedeutender Schritt auf dem Weg zu einem papierlosen Arbeitsplatz getan. Wäre sie auch noch Umweltmanagementbeauftragte, könnte sie sich nun doppelt freuen.

Dipl. Ing. ETH Christian Kaul



ist stellvertretender Leiter Qualitätsmanagement bei Sennhauser, Werner & Rauch AG, Dietikon (CH).

Kontakt
christian.kaul@swr.ch

Eine Koproduktion von:

