

Allergisch auf Pottbäcker?

Achim Gleich, Sindelfingen

„Seitdem mein Kind aus Ihrer Tasse trinkt, hat es eine Allergie!“ Dieses Schreiben einer Kundin alarmierte nicht nur das Reklamationsmanagement. Über alle Managementebenen wurde nach dem ersten Schreck lebhaft diskutiert: „So etwas hatten wir ja noch nie, normalerweise geht es immer um defektes Porzellan!“ – „Wie gehen wir denn jetzt vor, deckt unser Reklamationsprozess Fälle dieser Art ab?“ – „Wofür haften wir und was kann uns im schlimmsten Fall drohen?“ Als sich die Aufregung legte, entschied man sich, der Sache systematisch auf den Grund zu gehen:

Schritt 1: Grundsätzliche Abklärung

Der Vorfall wurde zunächst infrage gestellt: „Kann das überhaupt sein?“ Dies diente nicht der Verdrängung, um der unbequemen Beschwerde aus dem Weg zu gehen, sondern um zu hinterfragen, ob dieser Fall überhaupt eintreten kann.

Schritt 2: Überprüfung

Nun wurden Herstellungs- und Lieferprozesse genau unter die Lupe genommen: „Gibt es möglicherweise allergene Stoffe in unseren Materialien oder im Fertigungsprozess?“ war dabei die Leitfrage. Dank der detaillierten Prozessdokumentation konnte das rasch geklärt werden – mit einem beruhigenden „Nein“.

Schritt 3: Feststellen

Beunruhigend blieb aber die Frage zur Rechtssicherheit der Organisation Pottbäcker: „Welche rechtlichen Anforderungen müssen in einem ähnlichen Fall erfüllt sein?“ Herr Mangel, Leiter Reklamationsmanagement, stellte fest, dass hier eine Lücke klaffte. Die an das Unternehmen gestellten, gesetzlichen Anforderungen

Die Abläufe und Schnittstellen in Pottbäcker's Prozesswelt gelten seit geraumer Zeit als wasserdicht. Das beweisen die bestandenen Audits und auch die Produkt- bzw. Servicequalität hat spürbar zugenommen. Doch eine heikle Kundenbeschwerde offenbarte die bislang unbeachtete Achillesferse in der Organisation: die unzureichende Rechtssicherheit.

waren nicht aktuell verfügbar und auch nicht bekannt. Ein Mitarbeiter in der Glasurenaufbereitung sagte beispielsweise: „Ich weiß auch gar nicht, wo ich überhaupt danach suchen soll.“

Das überraschte nicht, denn der Prozess des Umgangs mit rechtlichen und anderen externen Forderungen war noch nicht geregelt. Folgende Fragen mussten also im nächsten Schritt geklärt werden:

- Wer ist in welchen Fällen der interne Ansprechpartner?
- Wie werden Änderungen ermittelt und wie intern und ggf. an Lieferanten weitergegeben?
- Was muss getan werden, um diese einzuhalten?

Schritt 4: Klärung des Falls

In einem klärenden Gespräch mit der Kundin stellte sich heraus, dass es sich bei dem Ausschlag ihres Kindes um ein akutes Phänomen handelte, das nicht von den Pottbäcker-Tassen hervorgerufen worden war. Aber die Verunsicherung war groß und so einigte man sich mit der Pottbäcker-Führung auf folgende Ziele:

- Wir wollen zukünftig schneller aussagefähig sein!
- Wir stellen sicher, dass immer die aktuellsten Anforderungen bekannt, bewertet und wo zutreffend, umgesetzt sind.

Reklamationsmanager Ernst bat um ein Gespräch mit Qualitätsmanagerin Mac-

chiato. In intensiver Zusammenarbeit gingen sie folgenden Fragen nach:

- Wie werden interne und externe Forderungen den Mitarbeitern verbindlich vermittelt?
- Welche Unterstützung bieten hier Prozessmodell und Software?“

Im Dschungel der rechtlichen Forderungen

Frau Macchiato und Herr Ernst begannen erst einmal, die verschiedenen Bereiche aufzulisten, aus denen Forderungen auf das Unternehmen und die Mitarbeiter einstürzen können:

- Regelwerke für die Managementsysteme: Qualitätsmanagement, Umweltmanagement etc.,
- gesetzliche Anforderungen,
- behördliche Anforderungen,
- Kundenanforderungen,
- Werksnormen,
- vertragliche Anforderungen,
- interne Vorgaben und
- organisatorische Vorgaben.

Angesichts der Fülle an Forderungen und der damit verbundenen, umfangreichen Informationsrecherche sank zunächst ihr Mut. Wie sollten Sie das alles in den Griff bekommen? Und muss das überhaupt sein? Ist doch bisher auch immer gut gegangen! Das Thema löste nicht eben Begeisterung aus und der potenzielle Arbeitsaufwand machte ihnen Angst. Die

Geschäftsleitung gab jedoch zu bedenken, dass eine einzige Rückrufaktion das ganze Unternehmen gefährden könnte – von den Kosten bis hin zum Imageverlust. Und deshalb müsse jetzt die Umsetzung vor allem der gesetzlichen Forderungen systematisch angegangen werden. Im Übrigen hatte es in Audits immer wieder Abweichungen gegeben, weil die Normforderungen nicht bis auf alle einzelnen Arbeitsplätze sicher umgesetzt waren. Das sollte jetzt in einem Rutsch verbessert werden.

Die Führung sah aber auch, dass hier juristischer Expertenrat notwendig sein würde, um die Gesetze bzw. die daraus abzuleitenden Pflichten zu ermitteln und in einem Rechtskataster zu dokumentieren. Ergänzend zu den bekannten Forderungen der ISO 9001 wurden diese dezidiert den Prozessen zugeordnet.

Das Dickicht wird gelichtet

Die Vorarbeit, die Prozesse hierfür zu modellieren, war immerhin schon geleistet. Als nächster Schritt wurden forderungsbezogene Dokumente in die Dokumentenverwaltung der Managementsystemdokumentation mit eingespielt. Dabei handelte es sich um externe Vorgabedokumente, wie Gesetze, Verordnungen, Normen, Richtlinien, Kundenvorgaben, aber auch interne Vorgabedokumente, wie Rezepturen, Organisationsrichtlinien, Verfahrensanweisungen etc.

Die Dokumente wurden also den betroffenen Prozessen zugeordnet, so dass sie allen Mitarbeitern direkt für ihren Arbeitsbereich zur Verfügung standen. Das Regelwerk der ISO 9001:2008 wurde als Forderungskatalog in die Software eingegeben. Hierdurch konnten all ihre Einzelforderungen differenziert den Prozessen zugeordnet werden. Jeder Prozesseigner weiß nun genau, welche Forderungen ihn betreffen und welche Fragen er in Audits zu erwarten hat.

Frau Macchiato erledigte diesen Arbeitsschritt in zwei Stunden. Mehr Zeit nahm der Schritt in Anspruch, alle Prozesse daraufhin zu prüfen, ob die bestehenden Forderungen auch eingehalten und die Prozesse gegebenenfalls optimiert werden müssten. Hier setzte Frau Macchiato einen Schwerpunkt für die internen Audits im laufenden Jahr.

Durchblick und Sicherheit für alle

Und welche Vorteile hat der ganze Aufwand dem Unternehmen letztlich gebracht? Die Rechts- und Regelwerkssicherheit bei Pottbäcker & Partner hat heute ein höheres Niveau erreicht. Organisatorisch ist sichergestellt, dass dies auch auf Dauer so bleibt. Pottbäcker ist nun auch auf rechtlich brisante Fragen von Kunden oder anderen externen Organisationen gut vorbereitet, interne und externe Audits zeigen keine Abweichungen mehr. Nicht zuletzt hat man auch Vorarbeit für die geplante Integration von Umweltmanagement, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in das Managementsystem geleistet.

Achim Gleich,



ist Project Manager Lean Quality Management bei MBtech Consulting in Sindelfingen.

Kontakt

F 0151 58610648

achim.gleich@mbtech-group.com

Eine Koproduktion von:

