

Aller Anfang ist schwer!

Frank Decker, Gerlingen

Die Unternehmensleitung von Pottbäcker erkannte frühzeitig den Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems und beschloss, dieses schon im Jahr 1998 nach der damals neuen Norm ISO 9001 zertifizieren zu lassen. Die Anstrengungen dafür wurden belohnt, die Zertifizierung wurde erfolgreich durchlaufen und über die Jahre aufrecht erhalten. Eine Dokumentation wurde entsprechend der Normkapitel angelegt und vom Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) und seinen Mitarbeitern gepflegt.

Seitdem ist das Unternehmen gewachsen und wurde mehrfach umstrukturiert, u.a. auch wegen der Gründung eines Standorts im britischen Pottbakersfield. Heute gelingt es nur mit großem Aufwand, die Dokumentation aktuell zu halten. Noch schwieriger ist es, die Belegschaft zur Mitarbeit zu bewegen und die Dokumentation zum gelebten Standard zu machen. Die Mitarbeiter empfinden das Qualitätsmanagement als Gängelband, um das Audit zu bestehen. „Das ist die Spielwiese des QMB!“ heißt es hinter vorgehaltener Hand.

So wurde das vorhandene QM-System bisher nur halbherzig an die Forderung nach Prozessorientierung gemäß neuer ISO 9001 angepasst. Zudem möchte die Geschäftsleitung das Qualitätsmanagement in ein integriertes Managementsystem einbinden, einschließlich Umweltmanagement und Arbeitssicherheit.

Frau Macchiatto, dynamische QMB bei Pottbäcker, stellt diesem Annsinnen einen eigenen Wunsch gegenüber: Die Geschäftsleitung möge doch bitte den Nutzen Ihres Managementsystems für sich selbst erkennen und entsprechend unterstützen!

Die Pottbäcker + Partner GmbH ist längst gemäß ISO 9001 zertifiziert, doch nach mehrfacher Umstrukturierung treten Probleme im Qualitätsmanagement auf. Es wird immer schwieriger, die Belegschaft zur Mitarbeit zu bewegen und die Dokumentation zum gelebten Standard zu machen. Die Zeit ist reif für einen neuen Weg in Richtung Prozessorientierung.

Leichter geht's mit Software

Frau Macchiatto war klar, dass eine grundsätzliche Verbesserung der Situation nicht in ganz kleinen Schritten zu erreichen sein würde. Sie will deshalb ein Projekt starten, bei dem – mit einer stringenten Methode und Softwareunterstützung – innerhalb von neun Monaten das gesamte System prozessorientiert aufgebaut, vollständig dokumentiert und freigegeben ist. Bei Jahresbeginn sollte die erste Rezertifizierung der ISO 9001 auf Basis der neuen Dokumentation erfolgen. Eine einfache Frage stellte sich diesem Vorhaben in den Weg: Was bedeutet eigentlich „Prozessorientierung“? Man einigte sich auf eine pragmatische Antwort: Tätigkeiten stehen im Vordergrund, nicht die Zugehörigkeit zu Abteilungen! Alle Tätigkeiten wurden konsequent darauf ausgerichtet, dass sie über alle betroffenen Unternehmensbereiche hinweg eine Kette bilden. Diese sollte dazu führen, dass die Kundenwünsche bestmöglich erfüllt werden können. Um die Übersicht zu behalten, wurden Gruppen von Tätigkeiten zu Prozessen zusammengefasst. Ziel war, dass jeder Mitarbeiter in seinen Prozessen alles findet, was er braucht, um diese auszuführen.

Im Vorfeld der Rezertifizierung war also zu klären:

- Was soll getan werden?
- Wer soll etwas tun?
- Wie soll es getan werden?

- Mit welchen Inputs von Kollegen?
- Nach welchen Regeln?
- Mit welchen Vorlagen bzw. Dokumenten?
- Welche Ergebnisse müssen erreicht werden?
- Was sind die Erfolgskennzahlen?
- Welche Risiken sind zu beachten?

Es war klar, dass eine erfolgreiche Restauration des QM-Systems nicht ohne Unterstützung laufen würde. Deshalb entschied man sich für eine Softwareunterstützung beim Aufbau eines Dokumentationssystems. Die Wahl fiel auf die Software N5-Solutions, die webbasiert ist, kaum Einarbeitung benötigt und komplexe Unternehmensabläufe einfach darstellen kann. Frau Macchiatto versprach sich von dieser Lösung auch, dass die Mitarbeiter ihre Prozesse und Dokumente künftig selbst pflegen würden und sie sich ihrer eigentlichen Aufgabe zuwenden könnte: der kontinuierlichen Prozessverbesserung.

In drei Schritten zur Prozessdokumentation

Gemeinsam mit dem Softwarehaus wurde ein Projektplan aufgesetzt. Es wurde vereinbart, das Prozessmanagement in einer ersten Stufe für den Hauptsitz in Deutschland aufzubauen und später auf Pottbakersfield auszudehnen. Dieses Vorgehen hatte sich schon bei anderen Kunden bewährt. Die Planung zur Umsetzung

der bestehenden Managementsystemdokumentation in die „neue“ prozessorientierte Form sieht ein Drei-Phasen-Modell vor:

Phase 1 – Aufbau der Prozesslandkarte aus dem Status der aktuell gültigen Dokumentation

- Die QMB als Projektleiterin ist Motor und Motivator des Projekts
- Sie bildet zusammen mit ihrem Mitarbeiter und der studentischen Unterstützung ein Kernteam.
- Dieses Kernteam sammelt in einer ersten Phase die vorhandenen Informationen zum Managementsystem
- Zunächst wird eine Prozesslandkarte entworfen.
- Wenn die oberste Ebene sitzt, wird eine erste Reihe von Interviews mit den Prozesseignern geführt.
- Die Interviewrunde dient dazu, alle Prozesse bis auf eine 3. Ebene hinunter zu strukturieren. Hier wird bewusst erst einmal Schluss gemacht; eine tiefere Detaillierung wird – wo sinnvoll – zu einem späteren Zeitpunkt vorgenommen.
- Im Anschluss werden die Prozesseigner in ihren Abteilungen an der Prozessstruktur weiter feilen. Außerdem haben sie die Aufgabe für jeden Prozess die Prozess- und Durchführungsverantwortlichen zu definieren.
- Auch mitgeltende Dokumente sind zu sammeln, in die Datenbank einzugeben und an die Prozesse anzubinden.
- Dabei wird klar, wieviel nützliche Informationen vorliegen, die bisher brach lagen.
- Nun wird die Q-Abteilung immer häufiger von den Prozesseignern besucht, die ihre Ergebnisse einpflegen wollen.
- Schon zu diesem Zeitpunkt wird die Dokumentation allen Mitarbeitern über das Intranet zugänglich gemacht.

Phase 2 – Schrittweise Optimierung der Prozesse

- In einer zweiten Workshop-Runde wird das Thema Wechselwirkungen eingeführt.
- Für jeden Prozess wird genau definiert, was dessen In- und Outputs sind und von welchen internen Kunden- bzw. Lieferantenprozessen sie stammen.
- Nun haben die Mitarbeiter ein Instrument, um selber miteinander die Abläufe bei Pottbäcker zu optimieren.
- Auch in dieser Phase wird das Q-Büro

stark frequentiert.

- Das Gesamtergebnis wird mit den Forderungen der ISO 9001 verknüpft.

Phase 3 – Freigabe der Dokumentation und Vorbereitung der Rezertifizierung

- Das Ergebnis wird der Geschäftsleitung vorgestellt und im Anschluss daran freigegeben.
- Der Auditor möchte für die Dokumentenprüfung vorab Prozessbeschreibungen zugeschickt bekommen. Diese werden auf Knopfdruck aus der Datenbank generiert.
- Beim Vor-Ort-Besuch zeigt sich, dass eine Dokumentenprüfung direkt in der Software viel komfortabler ist.
- Nach erfolgreicher Auditierung wird bereits der nächste Schritt, die Einführung und Zertifizierung des Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagements, in Angriff genommen.

Dipl.-Ing. Frank Decker,



ist Leiter Qualitätswesen bei der Endress+Hauser Conducta GmbH+Co. KG, Gerlingen.

Kontakt

Endress+Hauser Conducta Gesellschaft
für Mess- und Regeltechnik mbH+Co. KG
T +49 (0)7156 209-189
mob +49 (0)1515 2768-171
frank.decker@conducta.endress.com

Eine Koproduktion von:

