

Ordnung in die kunterbunte Welt der Systemanforderungen brachte eine Unternehmensgruppe der Chemischen Industrie



PROZESSORIENTIERTE DOKUMENTATION IM NORMENDSCHUNDEL

Herr der Vielfalt

Viele Unternehmen stellten mit der ISO 9001:2000 lediglich formal auf Prozessorientierung um und schrieben die alte Dokumentation in neuer Struktur schlicht fort. Bei wachsender Zahl an Normen und Anforderungen steigt der Dokumentationsaufwand dadurch drastisch an. Mit einer neuen Prozesslandschaft brachte ein Automobilzulieferer der Chemieindustrie alle Systemanforderungen unter einen Hut.

In der frühen Zeit der Zertifizierungen war die Welt noch einfach: Die Managementsystembeschreibungen in den meisten Organisationen waren nach den Strukturen der Normen ausgerichtet. Zwar kannten die wenigsten Mitarbeiter die Dokumente, und die Unternehmensführung empfand sie häufig als notwendiges Übel, doch immerhin konnten sich Auditoren und QM-Beauftragte damit identifizieren. Als die ISO 9001 ihre Struktur im Jahr 2000 auf Prozessorientierung umstellte, folgten viele Unternehmen dem lediglich formal. In der Praxis wurde die bestehende Dokumentation einfach nur nach der neuen Struktur fortgeschrieben. Das ging anfangs noch gut, doch seitdem immer weitere Systemanforderungen auf die Organisationen zukommen, müssen sie sich die Frage stellen, wie sie ihre Systembeschreibungen wirksam und kostengünstig strukturieren wollen.

Papierlos zum Kombiaudit

Vor dieser Frage stand auch die Firmengruppe WIGO, die sich als Zulieferer von chemischen Produkten rund um das Auto sehr frühzeitig mit den besonderen Anforderungen der Automobilindustrie beschäftigen musste. Mit seinen rund 200 Mitarbeitern ist das Unternehmen nach ISO 9001, ISO 16949, ISO 14001 und Q-1 (Ford) zertifiziert, berücksichtigt die gesetzlichen Anforderungen zum Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz und beteiligt sich an der Initiative Responsible Care des Verbandes der chemischen In-

dustrie. Erste Anforderungen aus Basel II oder dem Sarbanes Oxley Act kommen bereits hinzu, und künftig werden OHSAS 18001 und DIN ISO IEC 17799 zu berücksichtigen sein. Keine dieser Normen oder Regelwerke bietet eine Dokumentationsstruktur, nach der die realen Unternehmensprozesse abgebildet werden können. Deshalb musste nach einer für die Unternehmensgruppe geeigneten Struktur und deren Abbildungsmöglichkeit gesucht werden.

Die WIGO-Werk Kreuznach Chemische Fabrik GmbH hatte es vorgemacht und sich bereits 1999 durch eine eigene, an den realen Prozessen ausgerichtete Prozesslandschaft von den Strukturzwängen externer Anforderungen befreit (Bild 1). Im Jahre 2001 wurde die Gruppe um die Caramba Chemie GmbH & Co. KG, die Care Car Company GmbH und die Chemische Fabrik Dr. Stöcker GmbH erweitert, die seither den WIGO-Standort Duisburg bilden. Diese drei Betriebe waren zu diesem Zeitpunkt auf der Grundlage papiergebundener Dokumente gemäß ISO 9001:1990 strukturiert und arbeiteten u. a. mit SAP. Man entschloss sich, nach der Zusammenführung der PPS-Systeme beider Standorte auf SAP auch die Managementsystem-Dokumentationen zu vereinheitlichen. Zur Dokumentation der Prozessabläufe entschied man sich für die datenbankgestützte Software WissIntra der Wissgroup GmbH, Eberbach, die der Standort Bad Kreuznach bereits verwendete. Sie erlaubt es, auch für Anwender, die aus technischen

Thorsten Stoffel, Bad Kreuznach;
Peter Wintzer, Gensingen

oder ökonomischen Gründen keinen direkten Zugriff auf die Managementsystembeschreibung haben, Microsoft-Dokumente anzubinden. Damit können dieser Personengruppe auch weiterhin die erforderlichen Anweisungen in Papierform als Bestandteil der Managementsystembeschreibung am Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden.

Zunächst wurden die einzelnen in Band Kreuznach bereits beschriebenen Geschäftsprozesse und Tätigkeitsschritte mit den in Duisburg vorhandenen Handbuchabschnitten, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen sowie verwendeten Formularen und Listen abgeglichen (Tabelle 1). Da sich herausstellte, dass hier strukturell bereits eine hohe Übereinstimmung beider Standorte bestand, sprach nichts gegen die Auflösung ▷

Autoren

Thorsten Stoffel, geb. 1972, ist kaufmännischer Leiter und Mitglied des Führungskreises der WIGO-Gruppe sowie Prokurist an beiden Produktionsstandorten Duisburg und Bad Kreuznach.

Peter Wintzer, geb. 1945, führt die PWMP Management- und Organisations-Beratung, Gensingen. Er ist EOQ Quality Systems Manager und EOQ Quality Auditor, sein Beratungsschwerpunkt ist die Einrichtung von Managementsystemen.

Kontakt

Peter Wintzer
T 0 67 27/10 54
pwmp-mob@t-online.de
www.pwmp.de

von Handbuch sowie Verfahrens- und Arbeitsanweisungen. Die Hauptaufgabe bestand darin, bei den – erwartungsgemäß nicht übereinstimmenden – Formularen und Listen gegenseitige Anpassungen vorzunehmen.

Wegen IT-technischer Probleme am Standort Duisburg wurde das Zertifizierungsverfahren 2002 noch auf Grundlage einer papiergebundenen Dokumentation durchgeführt. Doch bereits 2003 kam für die Mehrheit der Geschäftsprozesse die neue Dokumentation zur Anwendung. Sie ist nun seit 2004 für beide Standorte verbindlich. Im laufenden Jahr 2007 soll mit ihr die wirtschaftlich günstige kombinierte Zertifizierung nach Qualitäts- und Umweltnormen zeitgleich für beide Standorte umgesetzt werden.

Systemanforderungen unter einem Hut

Um diese Kombination zu ermöglichen, waren einerseits die wachsenden Systemanforderungen aus Gesetzen, Normen und von Kundenseite an das interne Auditsystem mit vertretbarem Aufwand zu erfüllen. Andererseits war die Interessenlage des Zertifizierers zu berücksichtigen.

Externe und interne Systemanforderungen müssen sich immer direkt oder indirekt in der Prozessbeschreibung wiederfinden. Da sich das Unternehmen wegen der bisher fehlenden einheitlichen Normstrukturen an den tatsächlichen Prozessabläufen orientiert, müssen diese Anforderungen auch den zutreffenden Geschäftsprozessen zugeordnet werden. Dazu war es erforderlich, über eine Normenanalyse die Detailforderungen der verschiedensten Regelwerke festzustellen und untereinander abzugleichen. Das Ergebnis ist nun als Matrix in der GPM-Software abgelegt (Tabelle 2).

Das Unternehmen ist damit in der Lage, die zutreffenden individuellen Anforderungskataloge als Auditgrundlage zu erstellen und den einzelnen Tätigkeitsschritten systemtechnisch zuzuordnen. Bei der Jahresplanung der Audits wird darauf geachtet, dass Systemaudits gemeinsam (Qualität und Umwelt) und jeweils pro Geschäftsprozess geplant und durchgeführt werden. Planung, Vorbereitung, Durchführung und Überwachung der Auditaktivitäten erfolgt über ein kombiniertes Audit- und Maßnahmenmodul mit geringstmöglichem Aufwand und höchstem Nutzen.

Führungsprozesse	Kernprozesse	Nebenprozesse
Führungsaufgaben	Marketing	Dokumentenmanagement
Personalmanagement	Kundenbetreuung	Prozessoptimierung und Methoden
Finanzmanagement	Produktentwicklung	Instandhaltung
Risikomanagement	Herstellungsprozessentwicklung	Unbrauchbare Produkte
Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement	Materialwirtschaft	Reklamationsmanagement
Auditmanagement	Produktherstellung	Informationstechnologie (IT)
	Produktlagerung und -versand	Allgemeine Verwaltung

Bild 1. Prozesslandschaft, unabhängig von externen Strukturanforderungen entwickelt

Die für einen Zertifizierungsauditor wichtige Kopplung der zu prüfenden Regelwerke mit den real vorhandenen Prozessen und deren Beschreibungen wird in einer systemtechnisch abzurufenden Matrix dargestellt. Diese kann jederzeit und immer aktuell für jeden Anforderungskatalog erzeugt werden und gibt dem Zertifizierungsauditor Auskunft darüber, zu welchem Normabschnitt in welchem Geschäftsprozess und Tätigkeitsschritt eine Vorgabe dokumentiert ist (Tabelle 3).

Der Hauptnutzen dieser prozessorientierten Managementsystembeschreibung besteht darin, den Mitarbeitern im Unternehmen die Informationen, die sie für eine fehlerfreie Arbeitsausführung benö-

tigen, in unmittelbar zugriffsfähiger und einfacher Form zur Verfügung zu stellen. Dieses gilt in erster Linie für die produktbezogenen Informationen wie z. B. Rezepturen, Stücklisten und Arbeitspläne sowie für alle systembezogenen Handlungsanleitungen.

Produktbezogene Informationen erhalten die Mitarbeiter über einen mittels SAP erstellten Arbeitsauftrag, der alle Daten enthält, die für eine fehlerfreie Arbeitsausführung erforderlich sind. Dieser beinhaltet beispielsweise auch produktbezogene spezifische Kundenanforderungen, für deren Aktualität der Vertrieb als der Fachbereich verantwortlich ist, der auch die Vereinbarungen mit den Kunden

Bestehender Prozessablauf am Standort Bad Kreuznach	Bestehende QM-Dokumentation am Standort Duisburg	Ergebnisse des Abgleichs
Kundenaufträge bearbeiten	VA.2.03: Auftragsabwicklung für Produkte und Dienstleistungen	Inhalte der VA sind im Prozessablauf enthalten, VA kann aufgelöst werden
Auftragseingang		Bisher keine Beschreibung vorhanden
Machbarkeit klären	AA.2.03.003: Prüfung eingehender Aufträge auf Lieferfähigkeit und Preise	Inhalte der AA sind im Prozessschritt enthalten, AA kann aufgelöst werden
Artikel in SAP eingeben	Formular: Neukundenanmeldung	Muss in den Tätigkeitsschritt integriert werden
Neuanlage oder Änderung eines Produktes veranlassen	VA.3.04: Abläufe bei Produktentwicklung/-modifikation und -streichung	Inhalte der VA sind im Prozessablauf enthalten, VA kann aufgelöst werden
Auftragsplanung durchführen		Bisher keine Beschreibung vorhanden
Auftrag erfassen	AA.2.03.005: Auftragserfassung	Inhalte der AA sind im Prozessschritt enthalten, AA kann aufgelöst werden
Auftragsbestätigung erstellen	AA.2.03.006: Erstellen und versenden der Auftragsbestätigung	Inhalte der AA sind im Prozessschritt enthalten, AA kann aufgelöst werden

Tabelle 1. Beispiele für den Prozess- und Dokumentenabgleich der beiden WIGO-Standorte

Tätigkeitsschritt	Auditforderung (Auszüge)	Normenabschnitte (Auszüge), aus denen die Auditforderungen abgeleitet wurden						
		ISO 9001: 2000	ISO 14001: 2005	EMAS II	ISO/TS 16949:02	VDA 6.1	Basel II Rating	ISO 13485: 2003
Politik festlegen	Ist eine für das Unternehmen relevante Politik und ihr Anwendungsbereich festgelegt und dokumentiert?	5.1 5.3	4.2	B2	5.1 5.3	A-01.1*	A1	4.01.1a
	Ist die Politik geeignet, aus ihr Ziele ableiten zu können?	5.3 5.4.1	4.2 4.3.3	B2 B3.3	5.3 5.4.1 5.4.1.1		A1	
	Ist die Politik auch der Öffentlichkeit zugänglich?		4.2	B2				
Politik und Leitsätze bekannt machen	Wurden Politik und Leitsätze in geeigneter Weise den Beschäftigten bekannt gemacht?	5.3	4.2 4.4.2	B2 B4.2	5.3	A-01.1*	A1	4.01.1a
	Sind Politik und Leitsätze allen Beschäftigten bekannt?	5.3	4.2	B2	5.3	A-01.1*	A1	4.01.1a
	Sind alle Beschäftigten über die Bedeutung der Erfüllung von Forderungen (z.B. der Kunden, der Behörden oder des Gesetzes) informiert und kennen sie ihren Beitrag dazu?	5.1 6.2.2	4.4.2	B4.2	5.1 6.2.2 6.2.2.3			

Tabelle 2. Beispiele für Detailforderungen zu verschiedenen Regelwerken

abschließt. Informationen über den fachgerechten Umgang mit den eingesetzten Rohstoffen werden z. B. vom Fachbereich Forschung und Entwicklung in die Rohstoffstammsätze eingetragen, damit der nachfolgende Fachbereich Fertigungssteuerung bei der Erstellung der Arbeitspläne diese Verarbeitungshinweise berücksichtigen kann. Werden weitere produktbezogene Zusatzdokumente benötigt, sind diese in einem IT-Ordner als PDF-Dokumente archiviert, unterliegen

einem geregelten Änderungsdienst und sind mit dem jeweils zutreffenden SAP-Stammsatz des Rohstoffes oder Fertigproduktes verlinkt.

Eine QM-Dokumentation fürs Tagesgeschäft

Die Bedarfsstellen im Unternehmen können diese über ihr tägliches Arbeitsmittel SAP stets aktuell aufrufen, einsehen und gegebenenfalls auch ausdrucken. Die sys-

tembezogene Dokumentation besteht aus einer Kombination von GPM-Software und verknüpften Microsoft-Dateien. Analog zur SAP-Datenbank können alle Mitarbeiter mit IT-Zugriff auf die GPM-Software zugreifen. Mit den produktbezogenen und über SAP zugriffsfähigen Daten konnten sich die Mitarbeiter zunächst besser identifizieren. Denn dies waren Daten, die dem eigentlichen Geschäftszweck dienen, nämlich Produkte einzukaufen, herzustellen, zu verkaufen und auszuliefern.

Solange die Systembeschreibungen ausschließlich in Microsoft-Dateien und auf einem speziellen IT-Ordner abgelegt waren, interessierten diese Informationen im Tagesgeschäft kaum, unmittelbar vor einem Zertifizierungsverfahren wurde, schwerpunktmäßig vom QM-Beauftragten, die Aktualität geprüft und die Mitarbeiter im Umgang geschult. Diesen unbefriedigenden Zustand galt es zu ändern. Heute arbeiten alle Beteiligten im Tagesgeschäft sehr intensiv mit den über die GPM-Software zugriffsfähigen Daten. Vor einem Zertifizierungsaudit gibt es keine Sonderaktionen mehr. Um dies zu erreichen, dienten im Wesentlichen folgende Aktivitäten:

- Geschäftsprozessverantwortliche wurden benannt. Die real ablaufenden Prozesse wurden in einer sinnlogischen Struktur dargestellt. Dies wurde mit einem einfachen und schnellen (direkten) Änderungsdienst durch die Geschäftsprozessverantwortlichen verbunden. Die Wahrnehmung ►

Normenabschnitt, Inhalt	Prozesse	Tätigkeitsschritte
4.2.2 „QM-Handbuch“: Es muss eine Dokumentation, die das QMS beschreibt, vorhanden und aktuell sein	Führungsaufgaben	A112: Managementhandbuch
	Dokumentenmanagement	C111: Grundstrukturen festlegen C113: MS-Dokumente erstellen, freigeben und anwenden
5.1 „Aufgaben der obersten Leitung“: Qualitätspolitik und -ziele festlegen, QMS-Bewertungen durchführen, erforderliche Mittel bereitstellen	Führungsaufgaben	A121: Politik festlegen
		A131: Unternehmensziele festlegen
		A136: Investitionen vereinbaren
		A145: Beauftragte im Unternehmen
		A146: Kompetenzen/Verantwortungen festlegen
6.2.2 „Schulung, Bewusstsein, Fähigkeit“: Qualifikationsdefizite feststellen und beseitigen, darüber Aufzeichnungen führen und Wirksamkeit bewerten	Personalmanagement	A152: Zielerfüllung bewerten
		A212: Anforderungsprofile erstellen und pflegen
		A224: Einarbeitungsstandards erstellen und pflegen
		A233: Personalakte führen
		A243: Qualifikationsbedarf ermitteln
		A244: Qualifikationsmaßnahmen planen und durchführen
A248: Qualifikationsmaßnahmen dokumentieren		
A249: Wirksamkeit der Qualifikationsmaßnahmen bewerten		

Tabelle 3. Beispiele für die Zuordnung von Regelwerken (hier der ISO 9001:2000) und vorhandenen Geschäftsprozessen

Managementsystem	Rechtlich geforderte Beauftragte			Sonstige Beauftragten
Managementsystembeauftragter	Sicherheitsfachkraft	Gefahrgutbeauftragter	Zollbeauftragter	Ausbildungsbeauftragter
Qualitätsmanagementsystembeauftragter	Sicherheitsbeauftragter	Beauftragte Personen für Gefahrgut	Beschwerdestelle im Sinne des AGG	Brandschutzbeauftragter
Umweltmanagementsystembeauftragter	Betriebsarzt	Beauftragter für den Datenschutz	Befähigte Personen zur Prüfung von Leitern und Tritten	Störfallbeauftragter
Geschäftsprozessverantwortungen	Ersthelfer	Gewässerschutzbeauftragter		Eisenbahnbetriebsleiter
Beauftragter für Kunden	Verantwortlicher für Betreiberhaftung	Steuerlich Beauftragter		IMDS-Beauftragter
	Beauftragter nach Fertigpackungsverordnung	Abfallbeauftragter		Immissionsschutzbeauftragter

Tabelle 4. Beauftragte im Unternehmen

dieser Aufgaben wurde und wird konsequent überwacht.

- Die betroffenen Mitarbeiter wurden einbezogen: bei der Erarbeitung und Darstellung ihrer Prozesse, der Festlegung der Ausführungsanweisungen und der Anbindung ihrer im Tagesablauf benötigten Arbeitsdokumente sowie der Festlegung von Nahtstellen zu anderen Tätigkeitsschritten, um Prozessketten festzustellen und sichtbar machen zu können. Dadurch hat sich die Zahl jener Mitarbeiter deutlich erhöht, die täglich neben SAP auch mit der Managementsystem-Beschreibung arbeiten.
- Konsequente Risikobetrachtungen und Abweichungsanalysen wurden durchgeführt: z.B. als FMEAs, durch Ermittlung von Umweltaspekten, Gefährdungsbeurteilungen, Audits, Reklamationsanalysen verbunden mit Ursachenforschung, Abstellmaßnahmen und Rückkopplung der Ergebnisse in die Produktvorgaben (SAP) und Geschäftsprozessbeschreibungen (GPM-Software).

Mitarbeiter speichern ihre Arbeitsdateien (Vorgaben und Ergebnisse) nicht mehr „irgendwo“ auf einem IT-Ordner ab, sondern in dem zu ihrem Prozess gehörenden und verknüpfen diese Datei dann mit dem Tätigkeitsschritt innerhalb des jeweiligen Geschäftsprozesses. Jeder, der die entsprechende Berechtigung besitzt, kann über den jeweiligen Tätigkeitsschritt auf die erforderlichen Informationen zugreifen. Damit wurde der Suchaufwand nach individuell abgespeicherten Dateien drastisch reduziert und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erleichtert. Eine übergreifende Suchfunktion in der GPM-Software unterstützt das schnelle Auffinden von Dokumenten, Listen und Formularen. Sehr frühzeitig wurde erkannt, dass der

Qualitätsmanagement-Beauftragte im täglichen Konflikt lebt, zwischen der Erfüllung operativer und strategischer Aufgaben abwägen zu müssen.

Entlastung für den QM-Beauftragten

Dieser Konflikt führte in der Vergangenheit dazu, dass die strategischen Aufgaben immer wieder zu kurz kamen. In Verbindung mit der Erstellung der Prozessbeschreibungen wurden die operativen Aufgaben schrittweise in die zuständigen Fachbereiche verlagert (etwa die Erstbestimmung nach F&E und alle Kundenkommunikation in den Vertrieb), der gewonnene zeitliche Freiraum wurde in die Wahrnehmung der strategischen Aufgaben investiert:

- Koordination aller Beauftragten zur Vermeidung von Subsystembeschreibungen (Tabelle 4),
- Beobachtung der Marktentwicklung bezüglich Normen und Regelwerken; über diesen Weg werden die internen Forderungskataloge aktuell gehalten,
- Durchführung von und Mitwirkung (Betreuung) bei internen und Lieferanten-Audits sowie externen Audits,
- Wirksamkeitsprüfungen zur Reklamationsbearbeitung (Kunde, Intern, Lieferant); so wird gewährleistet, dass Korrekturmaßnahmen auch die tatsächliche oder wahrscheinliche Fehlerursache beseitigen,
- Beobachtung der Kennzahlenentwicklung im Rahmen der Führungskreissitzungen, soweit dieses nicht vom Controlling wahrgenommen wird; so wird der Erfolg der einzelnen Geschäftsprozesse bewertet.

Gemessen an der Ausgangsbasis im Jahre 2003 wurde eine deutlich höhere Mitarbeiterakzeptanz im Umgang mit der Ma-

agementsystembeschreibung erreicht. Die Güte der Prozessbeschreibungen kann als sehr stabil bezeichnet werden. Vor Kundenbesuchen und Audits wird niemand mehr hektisch, es ist konstruktive Ruhe eingekehrt. Der Aufwand zur Auditierung und Pflege der Systembeschreibung konnte gesenkt werden, womit eine wesentliche Anforderung der Geschäftsführung erfüllt ist.

Im Zuge einer Expansion der Unternehmensgruppe können jederzeit weitere, auch ausländische Gesellschaften in die Systembeschreibung integriert werden. Die Ziele der nächsten Monate bestehen darin,

- den Nutzungsgrad der Geschäftsprozessbeschreibungen zu erhöhen, indem es den Mitarbeitern ermöglicht wird, sich aus den einzelnen Geschäftsschritten die für sie zutreffenden Tätigkeitsschritte auf einer eigenen Bildschirmseite individuell zusammenzustellen,
- die Terminüberwachung der aus Risikobetrachtungen, Abweichungsanalysen, Besprechungsprotokollen und sonstigen Anlässen resultierenden Maßnahmen zu vereinfachen, indem diese pro Auftragnehmer zusammen ausgewiesen werden (sie sind heute in verschiedenen Einzeldokumenten abgelegt), sowie
- das vorhandene System der Feststellung von Zielerreichungen unter Anwendung der Balanced Scorecard (BSC-) Methode weiter auszubauen und verstärkt im Rahmen der Managementsystem-Bewertung zu nutzen.

Das Unternehmen senkt damit die Abhängigkeit seiner Organisation vom Fachwissen Einzelner, stärkt seine Wettbewerbsfähigkeit und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze seiner Mitarbeiter. □