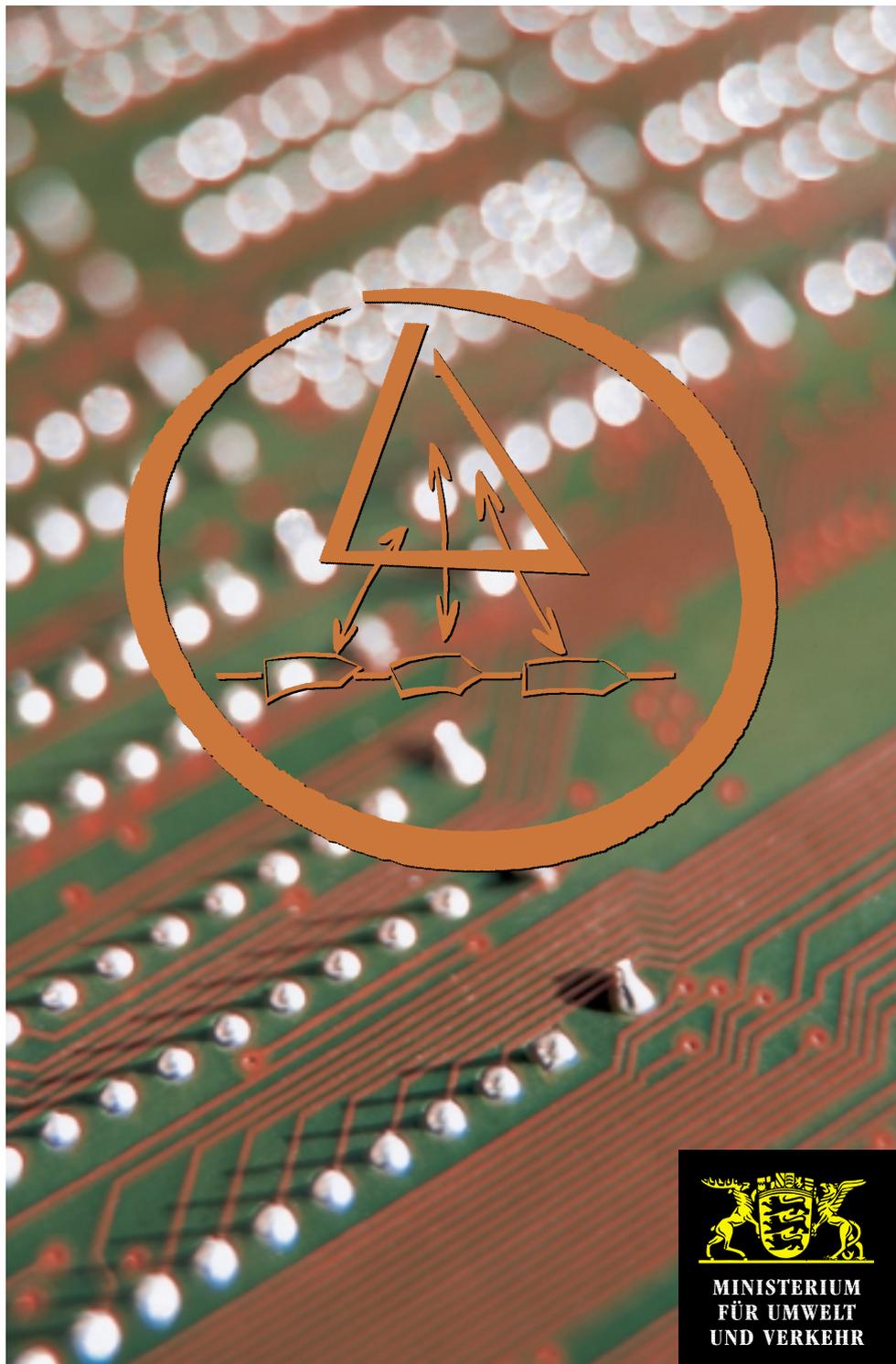


Prozessorientierte Integrierte Managementsysteme



Umweltzentrum
für Handwerk
und Mittelstand

Die
Industrie- und Handelskammern
in Baden-Württemberg



MINISTERIUM
FÜR UMWELT
UND VERKEHR

Prozessorientierte Integrierte Managementsysteme

Impressum

| | |
|---------------------------------|---|
| Titel | Prozessorientierte Integrierte Managementsysteme |
| Herausgeber | Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg http://www.lfu.baden-wuerttemberg.de |
| Projektleitung | Dipl.-Met. Werner Franke, Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg |
| Projektbearbeitung | Dr. Matthias Hofmann-Kamensky, IAS Institut für Arbeits- und Sozialhygiene Stiftung, Karlsruhe (Projektleitung) Dipl. Phys. Michael Lörcher, AkkU Umweltberatungs GmbH, München Prof. Dr. Thomas Meuche, Netzwerk Management Consulting, Bayreuth |
| Begleitung | Dr. Elisabeth Saken, IHK Südlicher Oberrhein, Freiburg Dr. Hans-Georg Wystrcil, Handwerkskammer Stuttgart Wolfram Seitz-Schüle, Umweltzentrum für Handwerk und Mittelstand, Freiburg Stefan Frey, Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg |
| Redaktion und Gestaltung | Akzente Kommunikationsberatung, München |
| Druck | Engelhardt + Bauer Druck- und Verlagsgesellschaft mbH, Karlsruhe gedruckt auf Recyclingpapier aus 100% Altpapier |
| Bestelladresse | Verlagsauslieferung der LfU: JVA Mannheim – Druckerei Herzogenriedstraße 111 68169 Mannheim Telefax: 06 21/39 83 70 |

Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe und Zusendung von Belegexemplaren gestattet.

Vorwort

Umweltmanagementsysteme bilden ein wichtiges Instrument zur Umsetzung des eigenverantwortlichen Umweltschutzes in der Wirtschaft. Zukunftsgerichtete Unternehmen setzen auf dieses Pferd, um im härter werdenden Wettbewerb bestehen zu können.

Vor allem kleine und mittlere Unternehmen, aber auch größere Betriebe suchen nach Wegen, das Umweltmanagement mit optimiertem Aufwand einzuführen. Hier bietet sich die Integration verschiedener Managementsysteme an. Das Umweltmanagement steht ja nicht als isolierte Aufgabe vor den Verantwortlichen. Vielmehr gibt es seit Jahren Qualitätsmanagementsysteme und, je nach Branche, gehören auch Sicherheitsmanagement, Arbeitsschutz und Gesundheitsschutz oder Hygieneanforderungen zum Pflichtenbuch der Unternehmen. Da liegt es nahe, die Managementsysteme zusammenzuführen und zu integrieren.

Eine solche Integration gelingt am besten, wenn die Maßnahmen der verschiedenen Managementsysteme prozessorientiert, also ihre Anwendung in konkreten Phasen des Arbeitsablaufs dargestellt werden. Wie dies bewerkstelligt werden kann, wurde im Rahmen dieses Pilotprojekts untersucht und im vorliegenden Leitfaden dargestellt.

Mein Dank geht an alle, die am Pilotprojekt mitgewirkt haben, insbesondere an die Firmen:

- Brauerei Ganter GmbH & Co,
79117 Freiburg
- Geiger Stahl- und Metallbau GmbH,
70597 Stuttgart
- Privatbrauerei Ketterer,
78132 Hornberg (Schwarzwald)
- Otto Männer GmbH,
79359 Bahlingen
- ZF Friedrichshafen AG,
88038 Friedrichshafen

Durch das gemeinsame Vorgehen unter Anleitung fachkundiger Berater ist es gelungen, die zunächst eher spröde und theoretische Materie der Integration von Managementsystemen anschaulich und praxisgerecht darzustellen. Mögen viele Unternehmen und Organisationen im Lande aus dem Leitfaden Anregungen ziehen, wie Managementsysteme eingerichtet und so miteinander verbunden werden können, dass der Aufwand möglichst klein und der Nutzen möglichst groß ist. Die Erfahrung zeigt, dass systematisches Umweltmanagement ebenso wie andere Managementsysteme dazu beiträgt, dass Unternehmen und Organisationen ökologisch und auch ökonomisch effizienter wirtschaften sowie Innovationspotenziale erschließen können. Dies sichert den Unternehmen und unserer Umwelt eine gute Zukunft.

Ulrich Müller MdL

Minister für Umwelt und Verkehr
des Landes Baden-Württemberg

Geleitworte

In den letzten Jahren sind eine Fülle Erfolg verheißender Managementkonzepte neu auf den Markt gekommen oder weiterentwickelt worden. Neben dem schon fast „klassischem“ Bereich des Qualitätswesens wurden nachfolgend auch die Bereiche Umwelt und Arbeitsschutz durch das „Managementsystemdenken“ erobert. Dabei nimmt nicht nur die Zahl der Managementsysteme insgesamt, sondern auch die der verschiedenen Systemansätze innerhalb eines Bereichs zu. Unternehmen sehen sich hier zunehmend gefordert, das für sie geeignete Managementsystem herauszufinden, um dann festzustellen, dass eine strikte Einhaltung der Normforderung häufig am betrieblichen Leben vorbei geht.

Mit dem vorliegenden Leitfaden wurde ein Projekt des Umweltdialogs Baden-Württemberg, das gemeinsam zwischen Land und Wirtschaft erarbeitet wurde, umgesetzt.

Es sollte eine Methode erarbeitet werden, um speziell für kleinere und mittlere Unternehmen ein angepasstes Managementsystem zu entwickeln, mit dem die Anforderungen aus den klassischen Bereichen Qualität, Umwelt und Arbeitsschutz in einem System bearbeitet werden können. Es ist zu erwarten, dass sich ein solcher integrierter Ansatz zunehmend in den Unternehmen etabliert. Dieser Leitfaden soll eine frühzeitige Vorbereitung in diese Richtung ermöglichen.

Der Baden-Württembergische Industrie- und Handelskammertag unterstützt daher diese Entwicklung und dankt dem Ministerium für Umwelt und Verkehr sowie der Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg dafür, dass sie dieses Pilotprojekt – vor allem im Interesse der kleinen und mittelständischen Unternehmen – unterstützt haben.

Dipl.-Ing. Till Casper

Präsident des Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertages

Das Handwerk als die typische Form kreativer und individueller Produktion ist seit jeher dem sparsamen Umgang mit Rohstoffen und der Schonung der Umwelt verpflichtet. Zahlreiche Handwerksbranchen „produzieren“ Umweltschutz wie etwa energie- und wassersparendes Bauen und Wohnen, und allen Handwerksunternehmen gemein ist – schon aufgrund der harten Wettbewerbssituation – das effiziente, ressourcenschonende Wirtschaften.

Aber auch die meist engen personellen Kapazitäten in Handwerksbetrieben müssen effizient eingesetzt werden. Die wachsenden Anforderungen durch verschiedene Managementsysteme können am besten erfüllt werden, wenn diese Systeme soweit wie möglich gebündelt und integriert werden. Das baden-württembergische Handwerk hat daher den gemeinsam mit dem Land im Rahmen des Umweltdialogs Baden-Württemberg entwickelten Gedanken der pilothaften Praxiserprobung ganzheitlich prozessorientierter Managementsysteme in kleinen und mittleren Unternehmen unterstützt. Möge der Leitfaden dazu beitragen, dass möglichst viele Betriebe sich auf den Weg zu integrierten, an den Nutzerbedürfnissen orientierten Managementsystemen machen.

Klaus Hackert

Präsident des Baden-Württembergischen Handwerkstags

Inhaltsverzeichnis

| | Seite |
|---|-----------|
| 1. Einleitung | 7 |
| 2. Prozesse als Plattform des Managementsystems | 9 |
| 2.1 Nutzen der Prozessorientierung | 10 |
| 2.2 Prozesse als Basisstruktur | 11 |
| 2.3 Prozessmanagement | 11 |
| 3. Fahrplan zum Prozessorientierten Managementsystem | 13 |
| 3.1 Projekt managen | 13 |
| 3.2 Prozesslandkarte erstellen | 14 |
| 3.3 Prozesse visualisieren | 18 |
| 3.4 Prozesse beschreiben | 22 |
| 3.5 Prozesse bewerten | 25 |
| 3.6 Prozesse optimieren | 27 |
| 3.7 Anforderungen ermitteln und zuordnen | 27 |
| 3.8 Aufgaben ableiten | 30 |
| 3.9 Aufgaben integrieren | 32 |
| 3.10 System steuern, überprüfen und verbessern | 34 |
| 3.11 System dokumentieren | 43 |
| 4. Das Projekt | 47 |
| 4.1 Projektablauf | 47 |
| 4.2 Projektunternehmen | 48 |
| 4.3 Motive und Aufwand | 49 |
| 4.4 Anforderungen der Mitarbeiter | 50 |
| 5. Prozessmanagement für Fortgeschrittene | 51 |
| 5.1 Qualitätsmanagement nach ISO 9001 | 51 |
| 5.2 Umweltmanagementsysteme nach EMAS und ISO 14001 | 52 |
| 5.3 Vom Normsystem zum Prozessmanagement | 53 |
| 5.4 Weitere Managementsysteme | 55 |
| 6. Literatur | 58 |
| 7. Weitere Informationen | 59 |
| 8. Glossar | 61 |

1. Einleitung

Ein modernes Unternehmen und seine Führung steht heutzutage einer Vielfalt von Herausforderungen gegenüber: Es soll immer schneller auf wechselnde Markt- und Rahmenbedingungen reagieren können, gleichzeitig Risiken vermeiden und einen rechtssicheren Betrieb gewährleisten, dabei die langfristige Unternehmensstrategie nicht aus den Augen verlieren und schließlich auch noch Gewinne erwirtschaften.

Dies erfordert ein systematisches Vorgehen und klare Organisationsstrukturen – sprich die Umsetzung eines Managementsystems. Für nahezu jeden Themenbereich gibt es mittlerweile auch schon das entsprechende Managementkonzept beziehungsweise eine Managementnorm.

Dabei sind einige Trends zu beobachten:

- **Die Zahl der Themenbereiche für ein Managementsystem nimmt kontinuierlich zu:**
Nach Qualitätsmanagement (ISO 9001, TQM) und Umweltmanagement (ISO 14001, EMAS) liegen jetzt Vorschläge für ein Arbeitssicherheitsmanagement (SCC und OSHRA, BS 8800) vor. Im Lebensmittelbereich gibt es Hygienemanagement (HACCP), und börsennotierte Unternehmen benötigen ein Risikomanagement (KontraG).
- **Die Reichweite der Anforderungen vergrößert sich:**
Das Qualitätsmanagement nach ISO 9000 wird zum Beispiel in der Automobilbranche um Standards wie QS 9000 und VDA 6.1 erweitert.
- **Bestehende Konzepte werden ständig weiterentwickelt:**
Die ISO 9000 wie auch EMAS werden im Jahr 2001 in revidierten Fassungen erscheinen.

So wertvoll all diese Konzepte auch sind, ein Grundproblem lassen sie meist außer Acht, nämlich dass jedes Unternehmen auf Dauer nur genau ein Management- und Führungssystem verträgt. Daher haben viele Unternehmen bittere Erfahrungen bei der Umsetzung der oben genannten Konzepte gemacht.

Dafür gibt es folgende Gründe:

- Fachlich und organisatorisch getrennte Management- sowie Regelsysteme (z.B. Personal, Finanzen, Führung, Qualität, Umweltschutz, Sicherheit) bestehen nebeneinander. Diese Trennung der Systeme ist aus Sicht des einzelnen Mitarbeiters nicht nachvollziehbar. Er wünscht sich eher einheitliche Aufgabenbeschreibungen.
- Als Führungssysteme sind die fachlich und organisatorisch geteilten Systeme ungeeignet, da sie der Leitung keinen einheitlichen und verdichteten Überblick über die Gesamtleistung des Unternehmens geben können.
- Managementsysteme, wie beispielsweise das Qualitätsmanagementsystem, basieren bis heute auf abstrakten Normen und Gesetzen, Industrievereinbarungen und Spezifikationen. Die Normelemente spiegeln aber kaum die betrieblichen Gegebenheiten und Erfordernisse wider. Viele Mitarbeiter sehen daher in einem Managementsystem eher eine Behinderung als eine Unterstützung ihrer Arbeit.

Die Einführung der bestehenden Systeme wurde meist auf das von den Kunden geforderte Zertifikat ausgerichtet und ihr Nutzen für den Betrieb und seine Mitarbeiter aufgrund der starren Normorientierung vernachlässigt. Managementsysteme konzentrieren sich zu sehr auf die Dokumentation und vernachlässigen die Aspekte Kommunikation, Information und Nachvollziehbarkeit sowie die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Um dieses gravierende Manko zu überwinden, ist zum einen eine Integration der verschiedenen thematischen Anforderungen notwendig als auch die grundlegende Ausrichtung der Struktur an den eigentlichen Unternehmenstätigkeiten, nämlich den Geschäftsprozessen, erforderlich. Um diese beiden Ziele zu verwirklichen, wurde das Konzept des Prozessorientierten Integrierten Managementsystems (IMS) entwickelt, das offen für alle Managementthemen ist und die genannten Nachteile beseitigen soll.

Managementsysteme müssen sich an den Bedürfnissen der Nutzer orientieren.

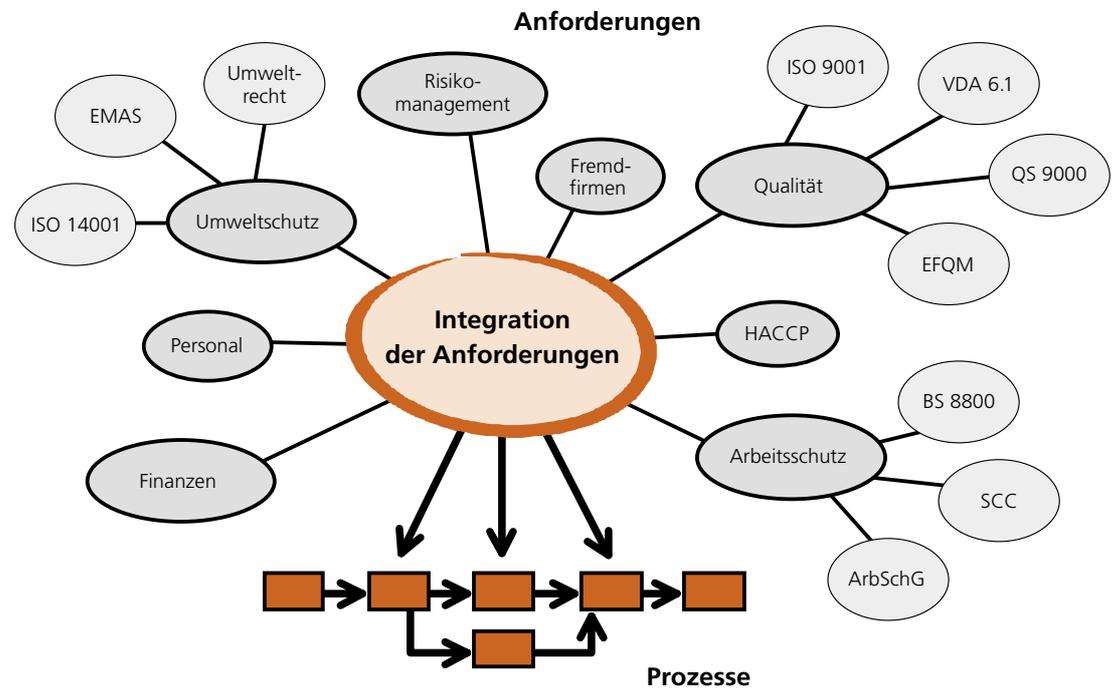


Abb. 1: Die Prozessbasis als Integrationsplattform für alle Anforderungen

Um eine praktikable Vorgehensweise zu erarbeiten, wurde im Rahmen des Umweltdialogs Baden-Württemberg ein Modellprojekt initiiert, an dem fünf Betriebe unterschiedlicher Größe und Branchen teilnahmen. Es galt, eine Methode zu entwickeln, wie die verschiedenen Anforderungen in die Geschäftsprozesse von Unternehmen integriert werden können. Man spricht deshalb auch von einer Prozessintegration der Anforderungen.

Die Ziele eines Prozessorientierten Integrierten Managementsystems sind:

- ein einheitliches Managementsystem für alle Anforderungen (z.B. Qualität, Umwelt, Sicherheit) zu schaffen,
- Anforderungen in die Geschäftsprozesse zu integrieren,
- Aufgaben klar zu definieren und zuzuordnen sowie
- die für den Nutzer notwendigen Informationen leicht verständlich und handhabbar bereitzustellen.

Der vorliegende Leitfadens zeigt auf, wie Sie dabei vorgehen können und welche Aspekte es zu berücksichtigen gilt. Er

beschreibt, wie eine Vereinheitlichung und Integration der genannten sowie anderer Managementsysteme zu einem echten Führungsinstrument möglich ist. Mit einem prozessorientierten Vorgehen lassen sich die Managementsysteme für Qualität, Umwelt- und Arbeitsschutz (und alle weiteren Aspekte) neu und glaubwürdig begründen. Sie können dadurch in ein verständliches und überzeugendes Konzept eingepasst und an den tatsächlichen betrieblichen Abläufen ausgerichtet werden.

- Abgleich der Sachlage (Prozesse) und der Rahmenbedingungen (Anforderungen).
- Die IMS-Funktionen sind klar auf die Prozesse/Wertschöpfung ausgerichtet.
- Das Know-how der Prozessbeteiligten und IMS-Spezialisten wird zusammengebracht.
- Eine risikoorientierte Wertsicherung ist möglich: Prozessschritte mit Risiken werden identifiziert und geregelt.
- Die IMS-Verantwortung wird in die Prozessebene gegeben. Die Stabsstelle berät die Prozessverantwortlichen/-beteiligten.

Abb. 2: Zusammenfassung der Vorteile der prozessorientierten Integration

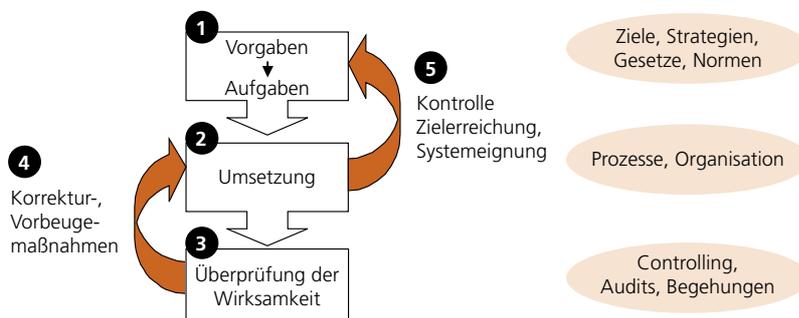
2. Prozesse als Plattform des Managementsystems

Unternehmen bestehen aus Geschäftsprozessen, deren Aufgabe es ist, die Hauptzwecke der Organisation in Abläufe umzusetzen. Hauptzweck jedes Betriebs ist, seinen Wert langfristig zu vergrößern, indem das Unternehmen Wert für Kunden

erzeugt. Wertsteigerung und Wertsicherung werden durch Rahmenbedingungen, wie Gesetze, Verträge und Verhaltensregeln gelenkt. Diese Rahmenbedingungen werden nachfolgend Anforderungen genannt.

Was ist ein Managementsystem?

Ein Managementsystem beschreibt Maßnahmen, die dazu beitragen, den Hauptzweck sowie die Rahmenbedingungen des Unternehmens sicher und effizient umzusetzen. Eigentlich müsste es „System-Management“ heißen, da es zur Lenkung und Verbesserung des Systems „Unternehmen“ dient. Das Managementsystem erfasst interne wie externe Anforderungen und setzt diese anschließend in Aufgaben um. Die Durchführung dieser Aufgaben wird organisiert und regelmäßig überprüft. Entspricht die Umsetzung nicht den festgelegten Kriterien, so erfolgt eine Korrektur, die das System insgesamt verbessert und anpasst.



Aufgaben und Ziele

- Kommunikation von Regeln und Standards
- Sichere Erfüllung von Vorschriften bzw. Vorgaben
- Kontinuierliche Verbesserung
- Transparenz nach innen und außen
- Effizienz- und Produktivitätssteigerung

Abb. 3: Die fünf Schritte eines Managementsystems

Jede Anforderung an das Unternehmen muss die in Abbildung 3 dargestellten fünf Schritte durchlaufen. Dabei ist es unerheblich, ob sie von Kunden (Preis, Qualität, Hygiene), der Gesellschaft (Umweltschutz), Beschäftigten (Arbeits- und Gesundheitsschutz) oder Kapitalgebern (Wirtschaftlichkeit) kommt.

Entscheidend ist, zwischen Geschäftsprozessen und Rahmenbedingungen zu differenzieren. Deshalb sollten Sie zur Umsetzung der Anforderungen als Basisstruktur

die vorhandenen Geschäftsprozesse Ihres Unternehmens wählen. Zudem zeigen die in den Projektunternehmen gemachten Erfahrungen, dass dies auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter entspricht. Normelemente und thematisch strukturierte Vorgaben entsprechen nicht ihrem Denken.

Ziel des Prozessintegrierten Managementsystems ist, sich aus Gesetzen, Normen, Kundenanforderungen oder Richtlinien ergebende Aufgaben in die Prozesse des

Unternehmens einzubauen. Das System setzt sich aus zwei Bausteinen zusammen, die gezielt miteinander verknüpft werden:

1. Den Prozessen als den tatsächlichen Tätigkeiten des Unternehmens:
Diese Prozesse betreibt das Unternehmen auch dann, wenn Rahmenbedingungen wie Qualitäts-, Umwelt- oder Arbeitsschutzanforderungen fehlen.
2. Den Anforderungen und Aufgaben aus den im Managementsystem enthaltenen Themen.

Die für den Mitarbeiter eines Prozesses wichtigen zusätzlichen Aufgaben werden in dessen Tätigkeitsbeschreibung integriert und der Prozess in einem Prozessbericht zusammengefasst (vgl. Kapitel 3.11).

Folgende Aspekte sind Grundvoraussetzung für die Anwendbarkeit und Effizienz eines Integrierten Managementsystems:

- **Aufgabenbezug:** Die Mitarbeiter erhalten nur solche Informationen, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben notwendig sind.
- **Wissensmanagement:** Die Aufgabenbeschreibungen müssen sich an den Bedürfnissen und Anforderungen der Mitarbeiter orientieren.
- **Risikoorientierung:** Es dürfen nur Aktivitäten mit relevanten Auswirkungen aufgenommen werden. Die Aufgaben müssen dabei ausreichend beschrieben sein.

2.1 Nutzen der Prozessorientierung

Das Prozessmanagement verknüpft die planenden, durchführenden und unterstützenden Tätigkeiten in einem Regelkreissystem. Die Managementprozesse geben Ziele vor, die in einem Controlling geprüft und überarbeitet werden. Die Erfüllung der Ziele wird regelmäßig gemessen. Den Kern des Prozessmanagements bildet die Kundenzentrierung. Dies gilt ebenso für die innerbetrieblichen Prozesse. Auch sie haben einen Kunden mit einem Wertanspruch. Die Kernprozesse stabilisieren sich selbst durch eine eigene Prozessregelung mit Prozesszielen und Regelgrößen. Management- und Unterstützungsprozesse müssen Wert für die Kernprozesse erzeugen. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Visualisierung der Organisation und des Ablaufs. Das System gibt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Überblick über die kundenorientierte Organisation. Sie lernen dadurch die Prozesse besser kennen und können die eigene Aktivität im Kontext der Rahmenbedingungen besser verstehen, was zu einer höheren Transparenz beiträgt.

Seit langem vertreten Spezialisten des Qualitätswesens sowie des Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutzes die

Meinung, dass Anforderungen ihrer Fachdisziplinen „in die Linie“ gehören und dort erledigt werden müssen. Das Prozessmanagement erfüllt diesen Wunsch. Auch die Verantwortung für die Durchführung ist hierarchisch strukturiert.

Die Festlegung der Prozesse folgt dem Motto: „Structure follows strategy“. Das Unternehmen muss sich auf die eigenen Stärken, seine Kunden und die Zukunft besinnen. Die über die betrieblichen Funktionen hinausgehenden Prozesse bilden den strategischen Plan klarer ab. Bei der Erfassung ist eine Bewertung und risikoorientierte Beurteilung der Prozesse möglich. Sie bildet die Grundlage, um später eine Entscheidung über die Detailtiefe treffen zu können. Ob Prozesse grob oder fein kartiert werden, lässt sich im Einzelnen entscheiden.

Die Systeme lassen sich – besonders wenn Sie EDV-Systeme nutzen – problemlos dokumentieren. Die hierarchische Strukturierung der Dokumentation ermöglicht es Ihnen zu navigieren. Durch die Integration der jeweiligen Normanforderungen entsteht eine normkonforme Dokumentation.

Kern des Prozessmanagements ist die Kundenzentrierung.

2.2 Prozesse als Basisstruktur

Ein Prozess beschreibt einen zusammenhängenden Vorgang – vom „Leistungsauftrag“ bis zu seiner vollständigen Beendigung. Prozesse setzen sich aus einer Folge von Aktivitäten zusammen, an deren Ende ein Ergebnis steht. Meist laufen sie (z. B. Herstellungsprozesse) über verschiedene Funktionen der Organisation mit zahlreichen Beteiligten in unterschiedlichen Abteilungen. Die Beteiligten führt der Prozess zum Prozessergebnis, wobei auch die bereits erwähnten ergebnisoffenen, kreativen Prozesse durch einen Ablaufplan zeitlich und strukturell moderiert werden können.

Bei Prozessen handelt es sich nicht nur um materielle Flüsse, sondern auch um Informations- und Dienstleistungsflüsse sowie Führungs- und Administrationsabläufe. Das Ergebnis des Prozesses wird immer für einen Kunden erbracht, ganz gleich ob inner- oder außerbetrieblich. Ein Prozessverantwortlicher wacht über die

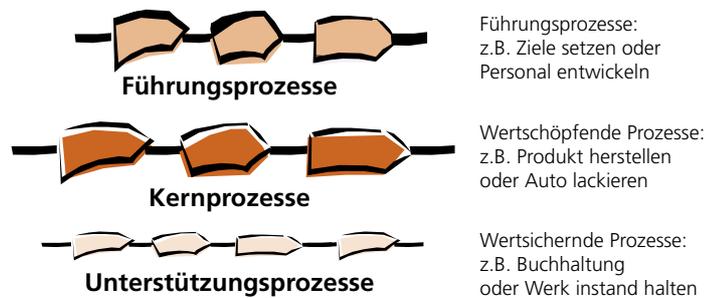


Abb. 4: Einteilung der Prozesse

Qualität, Koordination und Geschwindigkeit des Gesamtablaufs. Ziel und Ressourcen des Prozesses werden vorab bestimmt und die Leistung gemessen. Güte und Wettbewerbsfähigkeit der Führungs- und Unterstützungsprozesse sind für die Unternehmensqualität ebenso wichtig wie die der Herstellungsprozesse.

Geschäftstätigkeiten werden als strukturierter Ablauf zusammenhängender Aktivitäten (= Prozesse) betrachtet.

Was sind Prozesse?

Ein Prozess ist

- eine zeitliche und logische Abfolge (einmalig, sporadisch, permanent)
- miteinander verknüpfter Tätigkeiten (ausführenden oder planenden)
- durch einen Akteur (Mensch, Maschine)
- an einem Objekt (materiell oder immateriell)
- mit einem bestimmten Ergebnis (Output, Zielerreichung)
- in der Verantwortung einer Person (planen, steuern, regeln).

Folgende Untergliederung von Prozessen hat sich bewährt:

- Kernprozesse als wertschöpfende Prozesse,
- Unterstützungsprozesse als wertsichernde Prozesse, die für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs erforderlich sind und
- Management- oder Führungsprozesse zum Beispiel zur Ausrichtung des Unternehmens, der Kommunikation, Organisation und Personalentwicklung.

2.3 Prozessmanagement

Prozessmanagement betrachtet die kundenbezogenen Prozesse als den Kern der Unternehmensorganisation. Um ihn herum sind weitere Lenkungs- und Unterstützungsfunktionen angeordnet. Die Prozesse

werden gezielt aufgebaut, um das bestmögliche Ergebnis zu erreichen. Durch ein übergreifendes Prozesscontrolling soll eine ständig hohe Prozessleistung und -verbesserung gewährleistet werden.

**Mitarbeiter müssen
in die Prozessgestaltung
einbezogen
werden.**

Die Prozesse müssen so gestaltet sein, dass sie nicht nur Spezialisten, sondern alle Beteiligten verstehen können. Deshalb sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Anfang an bei der Einführung neuer, sie betreffender Prozesse eingebunden werden. Nur so können sie gleichzeitig auch zu deren Optimierung beitragen.

Grundprinzipien des Prozessmanagements sind:

- Prozesse sind Geschäftsprozesse, nicht nur technische Prozesse.
- Die Gestaltung oder Umgestaltung der Prozesse orientiert sich an den Erfordernissen der Kunden.
- Die (abteilungs-)übergreifende Wertschöpfung ergibt sich aus der Perfektion einzelner Abteilungen und Funktionen.
- Der reibungslose Ablauf der Geschäftsprozesse sowie die Prozesskontrolle und -steuerung stehen im Vordergrund.
- Die Entscheidungskompetenz, die Leistungsmessung und das -feedback finden auf Prozessebene statt.

- Prozesse können nie optimal gestaltet werden! Ständige Verbesserungen in der Leistungsfähigkeit der Prozesse und des Prozesssystems bilden deshalb den Kern des Prozessmanagements.
- Die ständige Verbesserung der Prozesse und ihres Zusammenwirkens muss im Managementsystem angelegt sein. Einige Optimierungsziele für Prozesse in einem prozessintegrierten System sind zum Beispiel: Rechtssicherheit erhöhen, Kommunikation verbessern, Kundenanforderungen besser erfüllen, Lieferzeiten/Durchlaufzeiten senken.

Beim Aufbau eines schlanken und praktikablen Systems ist es wichtig, dass Sie die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, eine Aufgabe einem Prozess zuzuordnen oder diese zu beschreiben, bewusst auswählen. Oberstes Ziel sollte dabei sein, eine Aufgabe als Aktivität oder Teilschritt einer Aktivität direkt in einen Prozess zu integrieren.

3. Fahrplan zum Prozessorientierten Managementsystem

Wie Sie beim Aufbau eines prozessorientierten Managementsystems vorgehen sollten, ist nachfolgend ausführlich beschrieben (s. Abb. 5). So gilt es zunächst, die Prozesse mit ihren Basisaufgaben zu erfassen. Dann müssen Sie entscheiden, welche Themen (z.B. Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitsschutz-, Finanz-, Personal-, Risi-

komanagement, Führungsprinzipien usw.) im System geregelt und den Basisaufgaben des Unternehmens zugeordnet werden sollen. Die zur Integration von Aufgaben in den Prozess und deren Überprüfung erforderlichen Schritte sind auf den Seiten 13 bis 46 dargestellt.

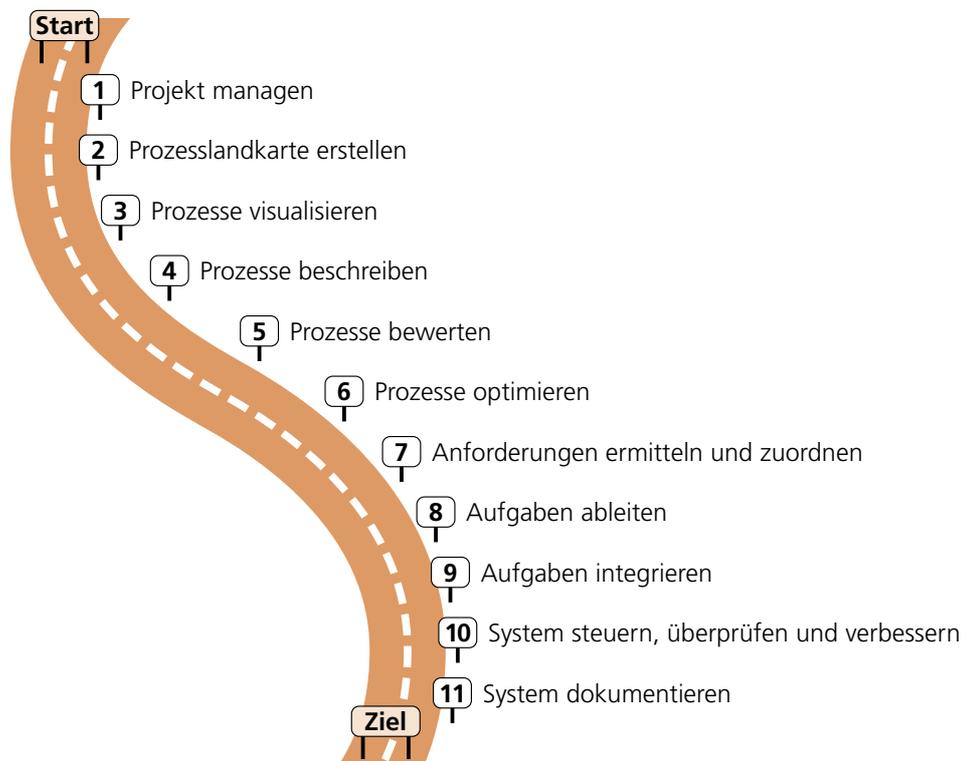


Abb. 5: Fahrplan zum Prozessorientierten Integrierten Managementsystem

3.1 Projekt managen

Eine Reihe von Aspekten tragen zum Erfolg eines Prozessmanagementprojekts bei. Grundsätzlich muss im Unternehmen der Wunsch und die Überzeugung vorhanden sein, dass eine Prozessorientierung Vorteile mit sich bringt. Die Entscheidung der Unternehmensleitung, ein prozessorientiertes integriertes System zu etablieren, muss allen Beschäftigten kommuniziert werden. Es sollte eine für das Projekt verantwortliche Person benannt werden, die für den Fortgang der Aktivitäten sorgt. Ein Wechsel bei den zuständigen Per-

sonen kann unter Umständen den Projekterfolg gefährden. Überlegen Sie schon vor Beginn des Projekts, wer darin eingebunden werden sollte, wieviel Arbeit damit verbunden ist und auf welche bereits vorhandenen Möglichkeiten (z.B. EDV) Sie zurückgreifen können. Die dafür verfügbare Zeit muss ausreichend bemessen sein. Planen Sie für ein derartiges Projekt zunächst ein halbes Mannjahr ein. Darüber hinaus ist es wichtig, die Prozessdokumentation über einen längeren Zeitraum hinweg zu vervollständigen.

Benennen Sie eine für das Projekt verantwortliche Person.

3.2 Prozesslandkarte erstellen

Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Prozesse in Ihrem Unternehmen.

Zunächst müssen Sie sich eine Übersicht über die Prozesse des Unternehmens verschaffen. Fertigen Sie zu diesem Zweck eine so genannte Prozesslandkarte (PLK) an. Sie beschreibt sämtliche planenden, wertschöpfenden und wertsichernden Tätigkeiten Ihres Unternehmens. Prozesse können auch über das Unternehmen hinausreichen und mit der Tätigkeit anderer Betriebe oder Organisationen verknüpft sein. Typisch ist dies beispielsweise für die Wertschöpfungs- und Produktionskette der Automobilindustrie.

Vor Erstellung der Prozesslandkarte sollte man sich grundsätzlich darüber einigen, ob das Unternehmen in seiner derzeit bestehenden Organisationsstruktur erhalten bleiben oder ob mit der Prozessorientie-

rung diese Struktur verändert werden soll. In der Regel ist zu überlegen, ob eine funktionsorientierte Organisationsstruktur (Abteilungsorganisation) beibehalten oder durch eine objektorientierte (Prozessorganisation) ersetzt werden soll. Die Entscheidung ist von strategischer Bedeutung, da sie sich nachhaltig auf die Aufbau- und Ablauforganisation des gesamten Unternehmens auswirkt. Die Darstellung ist zunächst auf Vollständigkeit ausgerichtet. Der Detailgrad hängt davon ab, ob die Prozesslandkarte dann noch auf ein Blatt beziehungsweise eine Folie passt. Die Einteilung der Prozesse sollte einem vorher festgelegten Schema, zum Beispiel in Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen gegliedert, folgen. Ein Beispiel zeigt die folgende Abbildung:

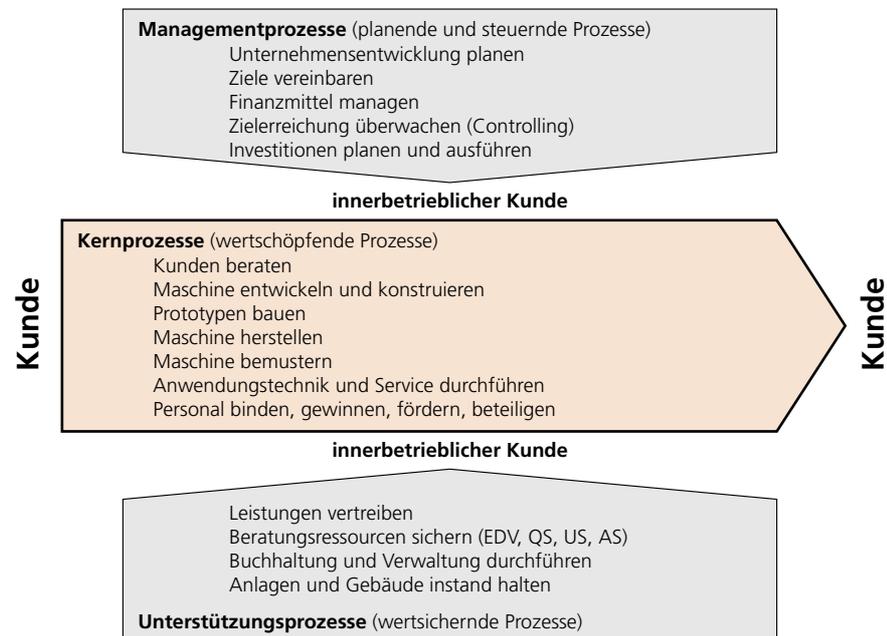


Abb. 6: Prozesslandkarte eines Maschinenbauers

Die Prozesslandkarte sollte nicht nach einem starren Konzept angefertigt werden, schließlich stellt die Gliederung der Tätigkeiten in dieser Form auch eine Entscheidung über die Strategie und Entwicklungsoptionen Ihres Unternehmens dar.

Im obigen Beispiel ist der Prozess „Personal binden“ ein Kernprozess, da hochqualifizierte Mitarbeiter von anderen Firmen gesucht werden. In anderen Betrieben hingegen wird der „Personalprozess“ den Unterstützungsprozessen zugeordnet.

Hauptfragen beim Erarbeiten einer Prozesslandkarte können sein:

- Welches sind die für die Kunden relevanten Erfolgsfaktoren?
- Welche Prozesse beziehungsweise Teilprozesse spielen für deren Realisierung eine Rolle (Wertschöpfung!)?
- Welche unterstützenden Prozesse sind zur dauerhaften Leistungserbringung (Wertsicherung!) notwendig?
- Welche gestaltenden Prozesse muss das Management erbringen?
- Welche erhaltenden Managementprozesse sind für die Sicherung der Zukunft des Unternehmens erforderlich?
- Sind alle Unternehmensfunktionen sowie externen Funktionen enthalten? Ist die Karte flächendeckend?
- Sind alle Prozessnamen in der Unternehmenssprache beschrieben und die wesentlichen Schritte enthalten?
- Ist jeweils die Kundenbeziehung des Prozesses klar?

- Gibt es eine Argumentation für diese Prozesslandkarte, warum so und nicht anders?

Der Entwurf muss nun mit der Unternehmensleitung sowie einer Reihe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprochen werden. Bis sich ein Ergebnis erzielen und das Unternehmen visualisieren lässt, sind in der Regel mehrere Gesprächsrunden notwendig.

Führungs- und Kernprozesse

Führungsprozesse sind nicht mit den Tätigkeiten der Manager oder der Geschäftsleitung gleichzusetzen. Vielmehr handelt es sich dabei um Dienstleistungsprozesse, die das Gesamtunternehmen planen und regeln. Führungsprozesse sind beispielsweise alle strategischen Prozesse wie die Unternehmensplanung und -entwicklung, die Bereitstellung von Kapital, die Markenbildung, Zielvereinbarungen, aber auch ein umfassendes Controlling. Produkt des

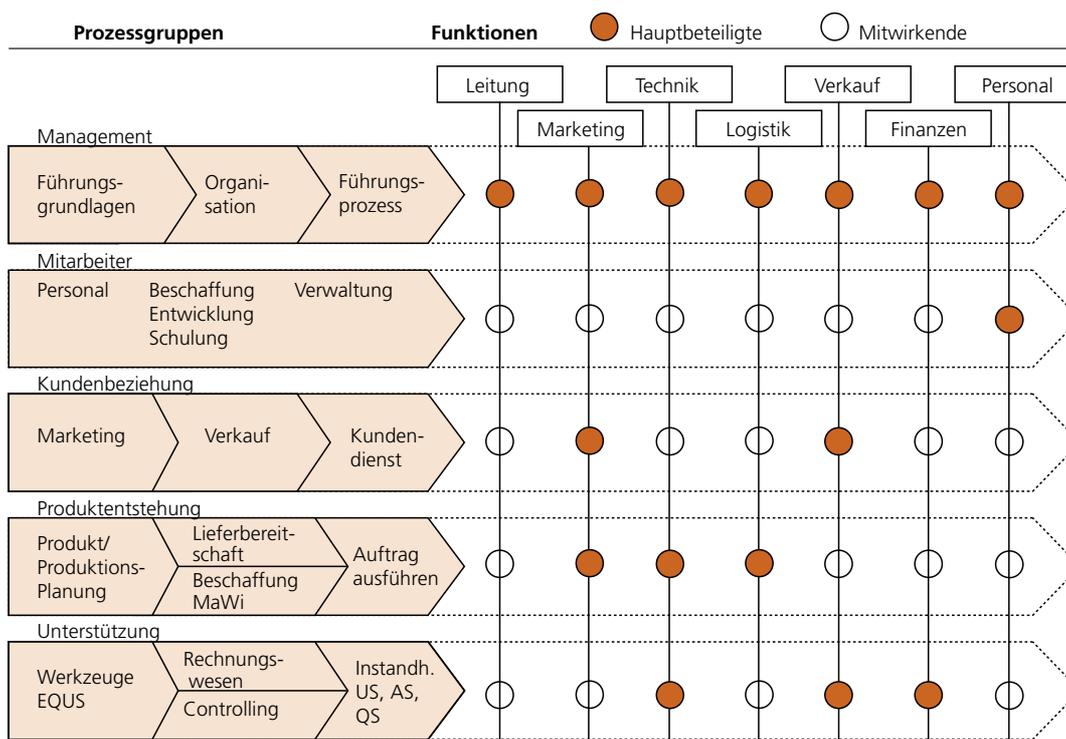


Abb. 7: Die Verbindung von Prozess- und Funktionsorientierung

**Kernprozesse haben
in der Regel einen
Kundenbezug.**

Prozesse Unternehmensentwicklung ist die Unternehmenspolitik für Qualität, Umwelt- und Arbeitsschutz. Kernprozesse haben in der Regel einen Kundenbezug. Hängt der Erfolg des Unternehmens jedoch beispielsweise sehr stark von der Personalentwicklung ab, kann auch dieser Bereich als Kernprozess definiert werden. Häufig ist es nicht möglich, die funktionale Organisation der Abteilungen schlagartig zu verändern und eine umfassende Prozessorganisation einzuführen. Dann bildet die Prozessorganisation eine „Zweitstruktur“, die über die klassische Aufbauorganisation gelegt werden kann. Diese Darstellung ist zur Verdeutlichung der Prozesshaftigkeit der Aktivitäten in jedem Fall nützlich. Die folgende Abbildung zeigt einen Überblick über eine derart gemischte Organisation.

Die Vernetzung der Prozesse

Die in der Prozesslandkarte angegebenen Prozesse sind häufig miteinander verknüpft. Deshalb kann von einem Netzwerk der Prozesse gesprochen werden. Da es nicht ganz einfach ist, ein solches Netzwerk zu visualisieren, wurden die Prozesse im Rahmen des Modellprojekts anhand einer „Eltern-Kind-Beziehung“ verdeutlicht (s. Abb. 8). Diese Beziehung entspricht ihrer zeitlichen und materiellen Abhängigkeit. Bevor der Prozess Unternehmenssteuerung kein Ergebnis erzeugt hat, das weitere Prozesse anstößt, lassen sich andere Prozesse nicht neu ausrichten.

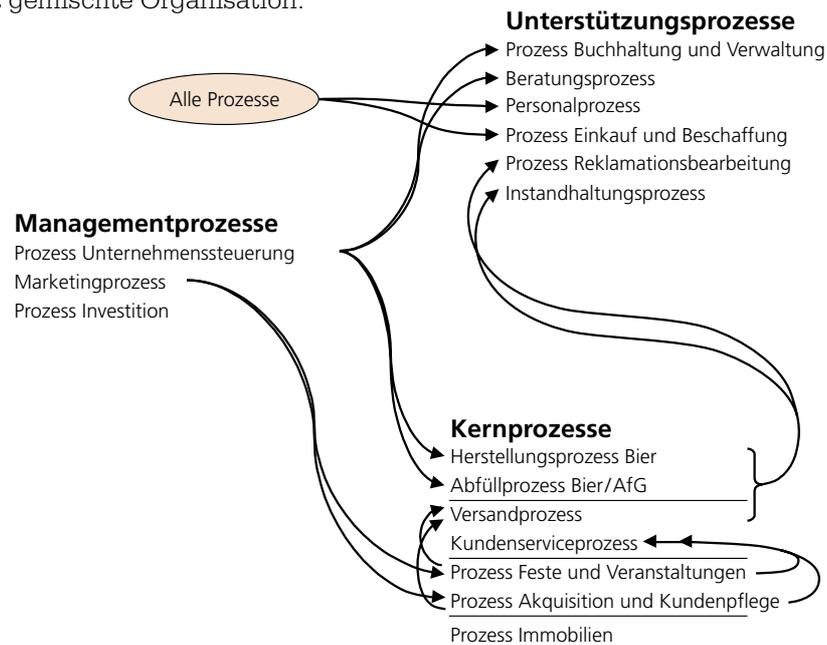


Abb. 8: „Eltern-Kind-Beziehungen“ zwischen Prozessen einer Brauerei: Die Geschwisterprozesse sind in Gruppen zusammengefasst

ABC-Einstufung der Prozesse

Da die Prozessaufnahme im Detail sehr schnell ausufern kann, gilt es rechtzeitig Prioritäten zu setzen. Diese sollten natürlich die Relevanz der Prozesse bezüglich der ausgewählten Themen klar widerspiegeln. Sollte sich dabei zeigen, dass gewisse Prozesse nur eine nebengeordnete Bedeutung im Hinblick auf Kunden-

anforderungen und gesetzliche Bestimmungen besitzen, so kann man sicherlich die detaillierte Ausarbeitung aller Aktivitäten zurückstellen. Diese Einstufung erfolgt mit einer einfachen ABC0-Bewertung (A = stark relevant, B = mäßig relevant, C = kaum relevant, 0 = keine Relevanz), die in einer gemeinsamen Runde mit den Prozessverantwortlichen beziehungsweise Führungskräften

vorgenommen werden sollte. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass eine Überbeziehungsweise Unterschätzung einzelner Prozesse vermieden wird. Sinnvollerweise werden dazu die ausgewählten

Themen separat eingestuft. Im Beispiel sind die Themen Wirtschaftlichkeit (E für Effizienz), Qualität (Q), Umweltschutz (U) und Sicherheit (S) für die Prozesse einer Brauerei bewertet worden.

ABC-Einstufung der Prozesslandkarte

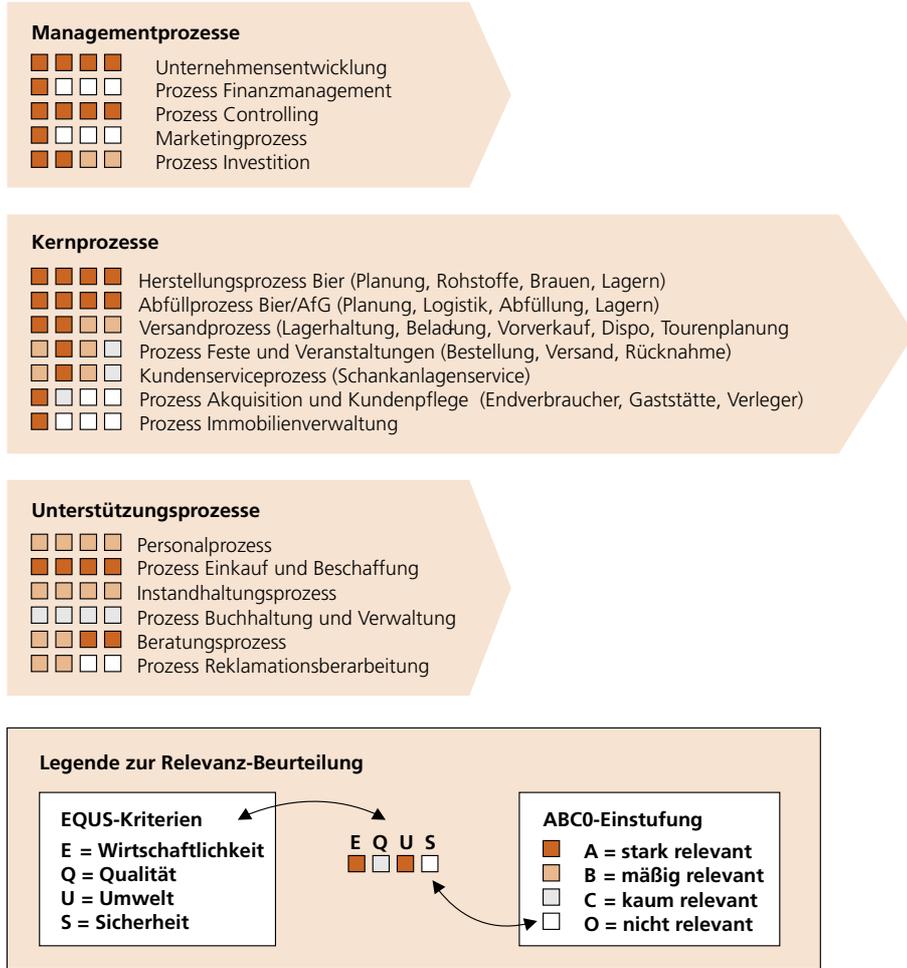


Abb. 9: Prozesslandkarte einer Brauerei

Tipps für die Praxis

Häufig führt der Austausch von Materialien und Informationen zwischen Prozessen zu Schnittstellenproblemen. Deshalb ist es in vielen Fällen notwendig, die Schnittstellen und Übergabestellen zu kennzeichnen sowie die zu übergebenden Materialien oder Informationen bezüglich Qualität und Zeitpunkt eindeutig zu definieren. Dies ist umso wichtiger, wenn fehlende Materialien oder Informationen im nachfolgenden Prozess zu Engpässen führen und damit die Verantwortung des Prozesseigners und seine Prozessleistung negativ berühren könnten. Die Kunden-Lieferanten-Beziehung der Prozesse untereinander setzt eine Art Marktmechanismus zur Klärung dieser Nahtstellen voraus. Deshalb werden solche Vereinbarungen meist in Kurzverträgen zwischen den beteiligten Prozessen getroffen oder im Handbuch grafisch dargestellt (Franz/Scholz, 1996).

3.3 Prozesse visualisieren

Eine Prozesskartierung stellt den Prozessablauf detailliert dar.

Um ein detaillierteres Bild des Prozessablaufs zu erhalten, müssen Sie eine Prozesskartierung vornehmen. Dazu werden die Prozesse mit ihren Aktivitäten so detailliert wie nötig mit den entsprechenden Informationen zu Schnittstellen, weiteren relevanten Aktivitäten, Verantwortlichkeiten, eingesetzten Objekten, geltenden Anforderungen usw. in Prozesserkartierungsaufnahmen aufgenommen und abgebildet. Beim Zusammentragen der Informationen sollten Sie Formblätter verwenden (s. Abb. 10). Erkunden Sie zunächst den Prozess

als Ganzes und notieren Sie die Hauptschritte sowie die In- und Outputs. Erfassen Sie auch die zusätzlich genannten Ressourcen, die im Prozess zum Einsatz kommen, oder erzeugte Produkte. Besonderes Augenmerk ist auf die Erfassung der Rahmenbedingungen wie Qualität, Umwelt- und Arbeitsschutz zu legen. Bei dieser aggregierten Betrachtung ist es möglich, die Nahtstellen zu anderen Prozessen aufzuzeichnen, die Grundlagen einer Vereinbarung mit den Nahtstellenpartnern sein können.

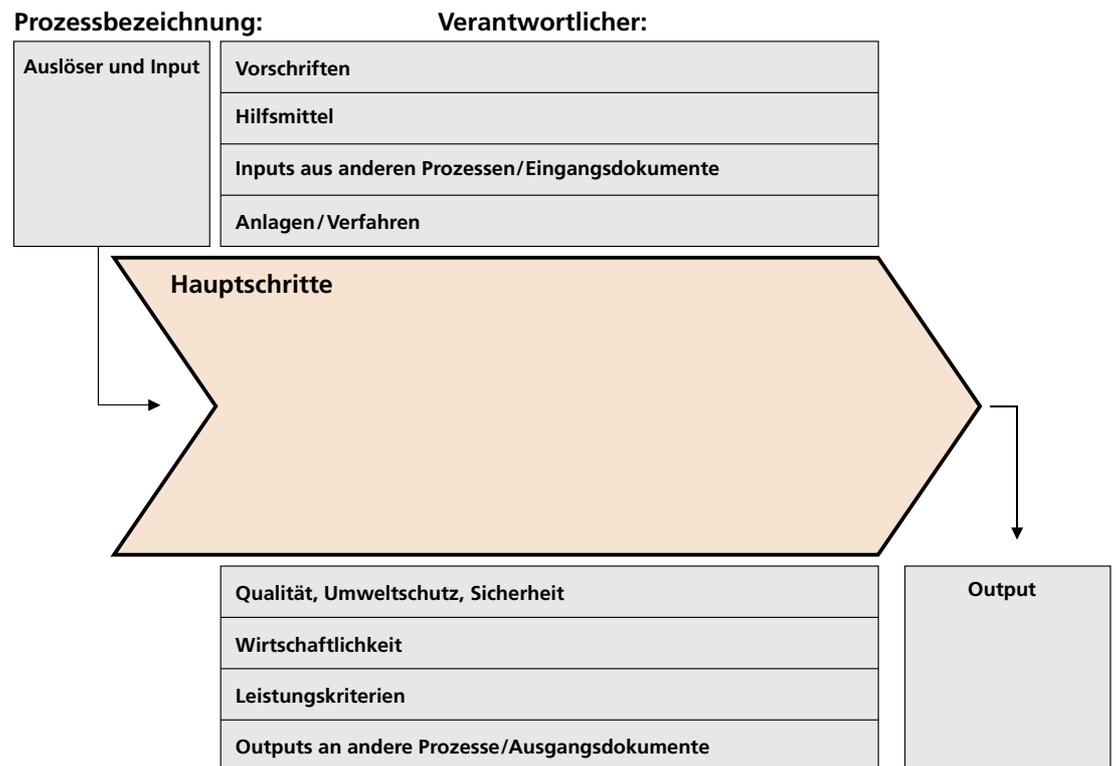


Abb. 10: Formblatt zur Aufnahme der wesentlichen Prozessinformationen und des groben Ablaufs

Nach der Erfassung der wesentlichen Prozessinformationen können Sie nun ein Ablaufdiagramm skizzieren, das alle Beteiligten des Prozesses zeigt. Oft sind an

übergreifenden Prozessen ein halbes Dutzend Funktionen beteiligt und die Pfeile zwischen den Aktivitäten gehen hin und her.

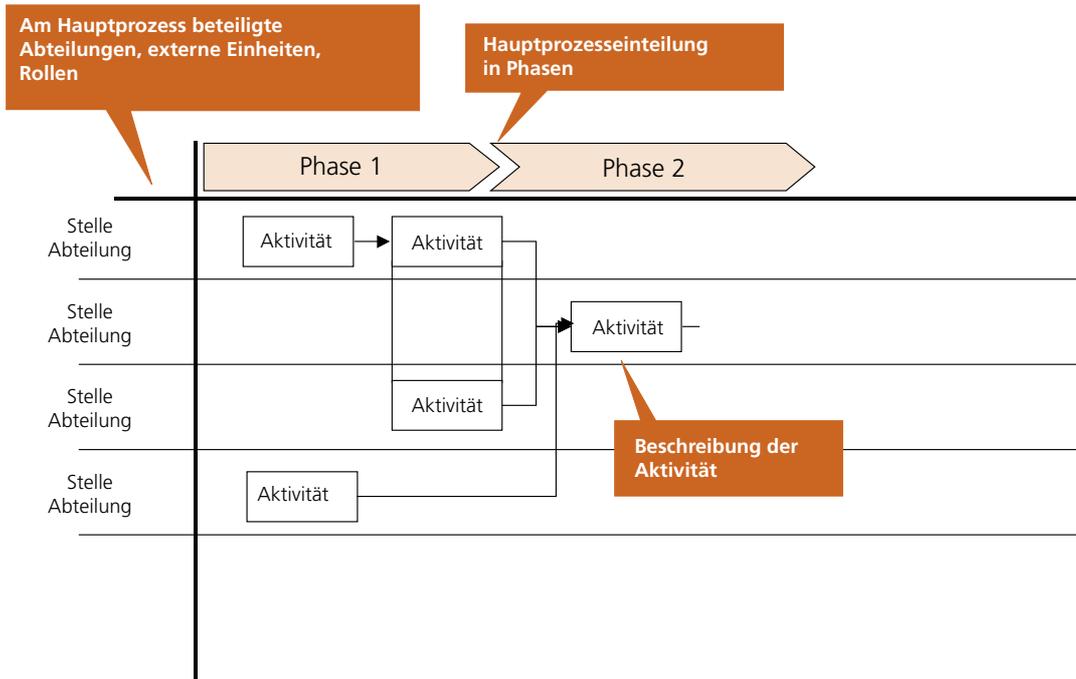


Abb. 11: Zuordnung der betrieblichen Funktionen zum Prozessablauf

Die Tiefe der Prozessaufnahme richtet sich nach den Bewertungen auf der Prozesslandkarte und den Erfordernissen des Prozesses. Werden viele Schnittstellen zu anderen Prozessen identifiziert, so lohnt sich meist eine tiefergehende Kartierung.

Bei der Erfassung entstehen regelmäßig Fragen nach dem tatsächlichen Ablauf der Tätigkeiten. Schon an dieser Stelle können Ansätze zur Optimierung des Prozesses im Diagramm vermerkt werden. Folgende Vorgehensweise hat sich bewährt:

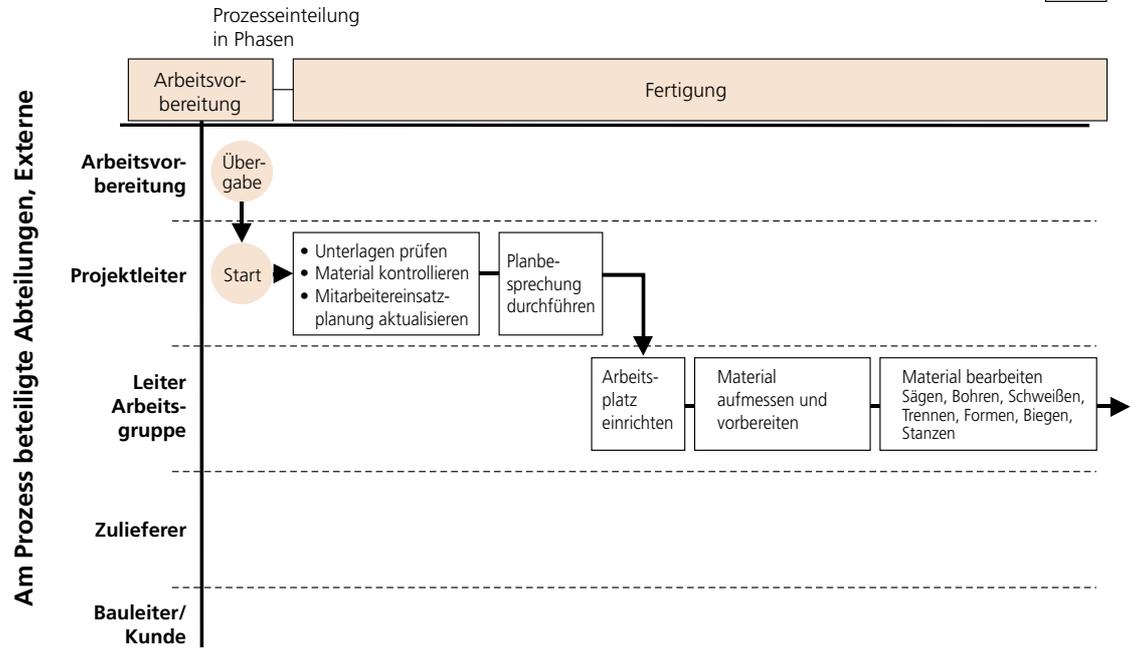
- Auswahl eines Prozesses,
- Abbildung aller Funktionsbereiche, die von dem Prozess berührt werden auf einer Pinwand oder einem Bogen Papier,
- Aufschreiben der Prozessschritte auf Karten oder Ausfüllen eines Erhebungsbogens für jeden Schritt,

- Anbringen der Prozessschritte bei den ausführenden Funktionsbereichen,
- für jeden Arbeitsschritt die verwendeten Dokumente auf eine Karte schreiben beziehungsweise auf dem Erhebungsbogen erfassen,
- Verbesserungspotenziale im Sinne von Prozessvereinfachung, Erhöhung des Sicherheitsstandards, Reduzierung von Umweltauswirkungen usw. lassen sich durch Punkte in unterschiedlichen Farben am jeweiligen Teilprozess beziehungsweise an der jeweiligen Aktivität kennzeichnen.

Beispielhaft ist nachfolgend der durchgehend kartierte Prozess „Fertigung und Montage“ aus einem Metall verarbeitenden Betrieb dargestellt:

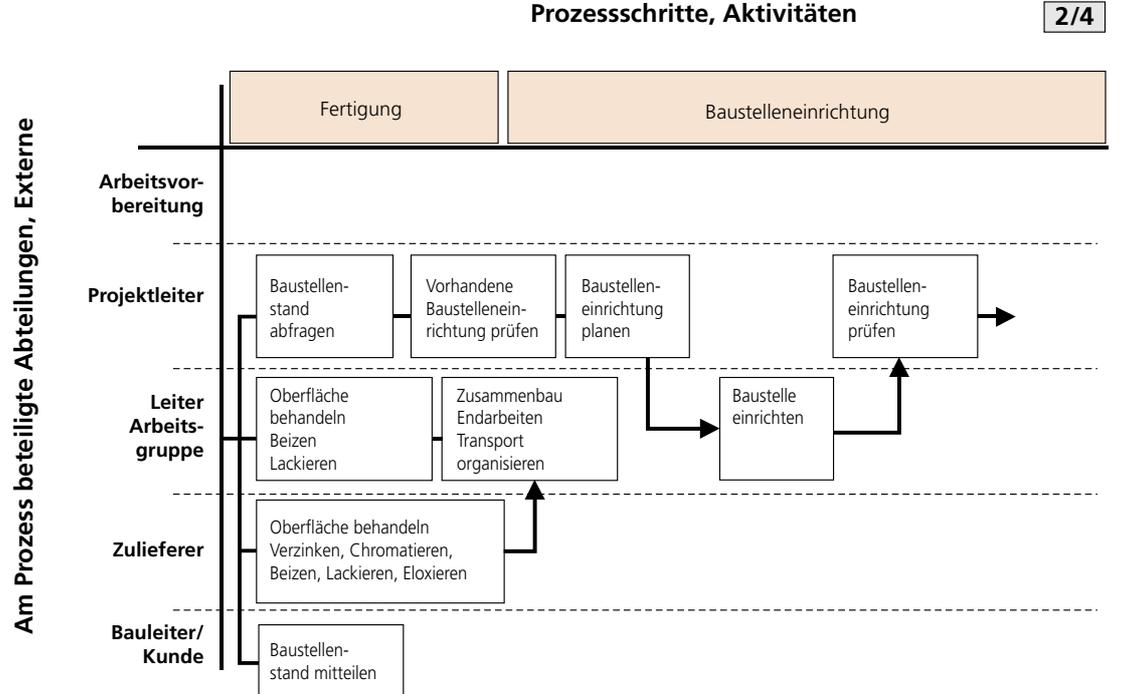
Prozessschritte, Aktivitäten

1/4



Prozessschritte, Aktivitäten

2/4



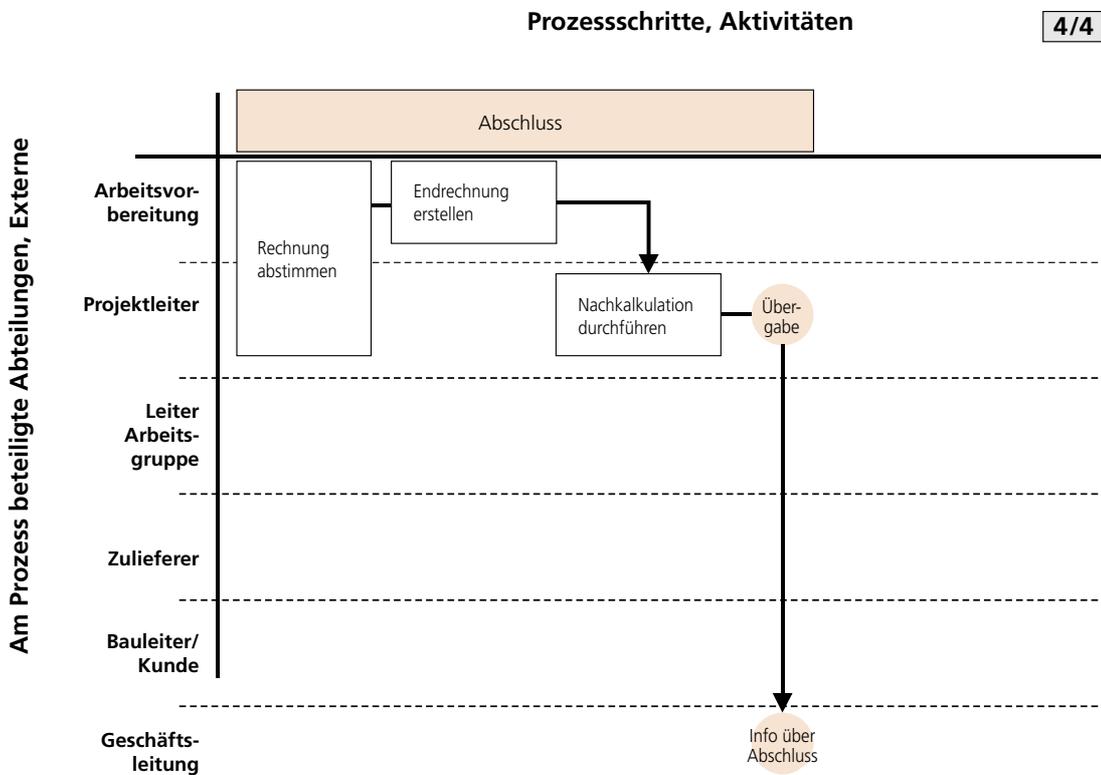
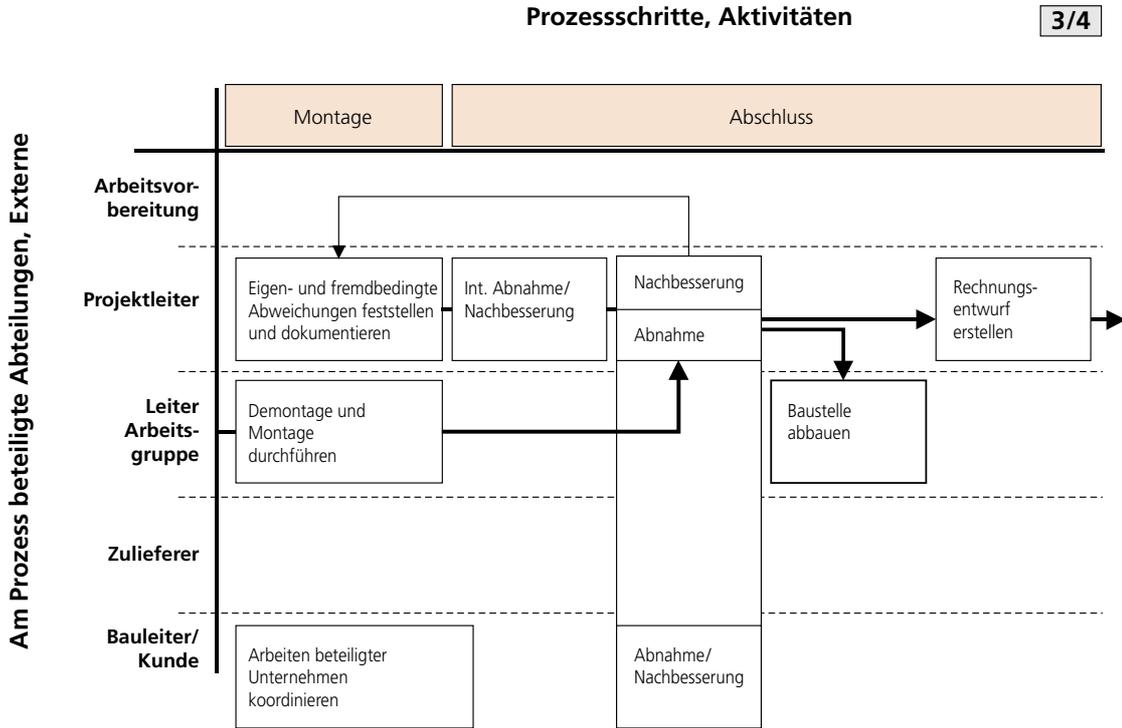


Abb. 12: Prozessabbildung des Prozesses Fertigung und Montage eines Metallverarbeiters

Durch eine Visualisierung lassen sich Zuständigkeiten klären.

Anhand dieser Abbildung der realen Abläufe werden die Sprünge und die wechselnden Zuständigkeiten schnell deutlich. Sie bildet somit die Grundlage, um die Verantwortlichkeiten der einzelnen Beteiligten besser abzugrenzen. Auch in den Bereichen Qualität, Sicherheit und Umweltschutz gibt es die Tendenz, Verantwortlichkeiten an andere Prozessaktivitäten weiterzugeben. Mit der Visualisierung des Prozesses lassen sich die Zuständigkeiten für den Prozessschritt klären. Nach der Erfassung sollten Sie über folgende Informationen verfügen:

- Untergliederung des Prozesses in Aktivitäten,
- Kurzbeschreibung der Aktivitäten,
- Benennung des verantwortlichen Aufgabenträgers für die Aktivität,
- Aufzählung der für die Aktivität relevanten Dokumente, Regelungen, Anforderungen, Datenbanken etc. mit Verweis auf bestehende und noch erforderliche Regelungen,
- Benennung von Schnittstellen zwischen den Aktivitäten – Input und Output von Dokumenten.



Tipps für die Praxis

Achten Sie bei der Prozessabbildung darauf, nicht zu viele Details und Sonderfälle zu erfassen. Eine große Detailtiefe schadet ergebnisoffenen Abläufen, da eine schnelle Anpassung sowie die Umsetzung spontaner Einfälle und Ideen erschwert werden. Die Darstellung allgemeiner Grundstrukturen und Regeln zur zeitlichen sowie inhaltlichen Regelung der Abläufe genügt. Ihre Abbildung sollte zunächst nicht mehr als eine, maximal zwei DIN-A4-Seiten umfassen.

3.4 Prozesse beschreiben

Die Prozesse sollten nicht nur visualisiert, sondern zudem verbal beschrieben werden. Dadurch lassen sich auch Daten und Zahlen zum Prozess zusammenfassen, die nicht in der Abbildung unterzubringen sind. Die Beschreibung sollte enthalten:

- Kurzbeschreibung der Prozesse,
- Sinn, Nutzen und Kennzahlen des Prozesses,
- Benennung des Prozessverantwortlichen,
- Benennung von Schnittstellen zu anderen Prozessen.

Um Prozessinformationen auf einen Blick darzustellen, eignet sich die „Ein-Seiten-Darstellung“ in einer Prozesskarte. Sie fasst alle wesentlichen Prozessinformationen sowie die „Soll-einstellungen“ des Prozesses zusammen. Die zentralen Felder sind dabei die Prozessziele und -messgrößen, die eine Ausrichtung des Prozesses und Controllingansätze zusammenfassen sollen. Optimal ist es, wenn die Prozessziele Teile der Unternehmensziele und die Messgrößen Teile des Prozess- und Unternehmenscontrollings abbilden.

Prozess: Herstellung Bier
 Prozesseigner: H. Laier

Gesamtbewertung EQUIS: AAAA



Anlagen: Malzlager, Hopfenlager, Sudhaus, Gärkeller, Lagerkeller, Kälteanlage, Kompressor, Dampfkessel

Abb. 13: Prozesskarte des Prozesses Herstellung Bier

Die Prozessverantwortlichen werden von der Frage „Welche Ziele hat Ihr Prozess?“ meist überrascht. Erstaunlicherweise sind sich die Prozessteilnehmer oder -verantwortlichen selten über den Beitrag ihrer Tätigkeiten zum Gesamtziel des Unternehmens im Klaren. Dies ist in den Kernprozessen wie dem gezeigten meist einfacher als in Führungs- und Unterstützungsprozessen.

Die Diskussion über die Prozesskarte ist ganz wesentlich und muss aktiv unterstützt und begleitet werden. Nur dann führt sie zu neuen Erkenntnissen und Zielen sowie einem selbstständigen Leistungscontrolling im Prozess.

In der folgenden Abbildung sind die wesentlichen Fragen, die auf dem Weg hin zur Prozesskarte gestellt werden sollten, zusammengefasst.

Diskussion über die Prozesskarte fördern.

Prozess:
 Prozesseigner:

 Gesamtbewertung EQUUS:
 Anlagen:

**E = Effizienz, Q = Qualitätssicherung,
 U = Umweltschutz, S = Arbeitsschutz**


Abb. 14: Kernfragen zur Erstellung und Diskussion der Prozesskarte



Tipps für die Praxis

Für die Diskussion und Festlegung der Prozesskarte müssen Sie ausreichend Zeit einplanen. Widmen Sie dem Mittelteil der Karte besondere Aufmerksamkeit, in dem es um Ziele sowie Wirtschaftlichkeits-, Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsaspekte geht. Insbesondere die Festlegung von Prozesszielen und -messgrößen ist ungewohnt. Nutzen Sie dazu einfache und übersichtliche Grafiken. Die Prozessziele sollten einen klaren Bezug zu den übergeordneten Zielen besitzen.

3.5 Prozesse bewerten

Im nächsten Schritt gilt es, die kartierten Prozesse danach zu beurteilen oder zu bewerten, inwieweit Qualität, Arbeits- und Umweltschutz hierbei eine Rolle spielen. Diese Bewertung erfolgt induktiv, das heißt auf Basis der bisher vorliegenden Ergebnisse und Erfahrungen, der benutzten Anlagen, der Regelungsdichte und des wahrgenommenen Risikos.

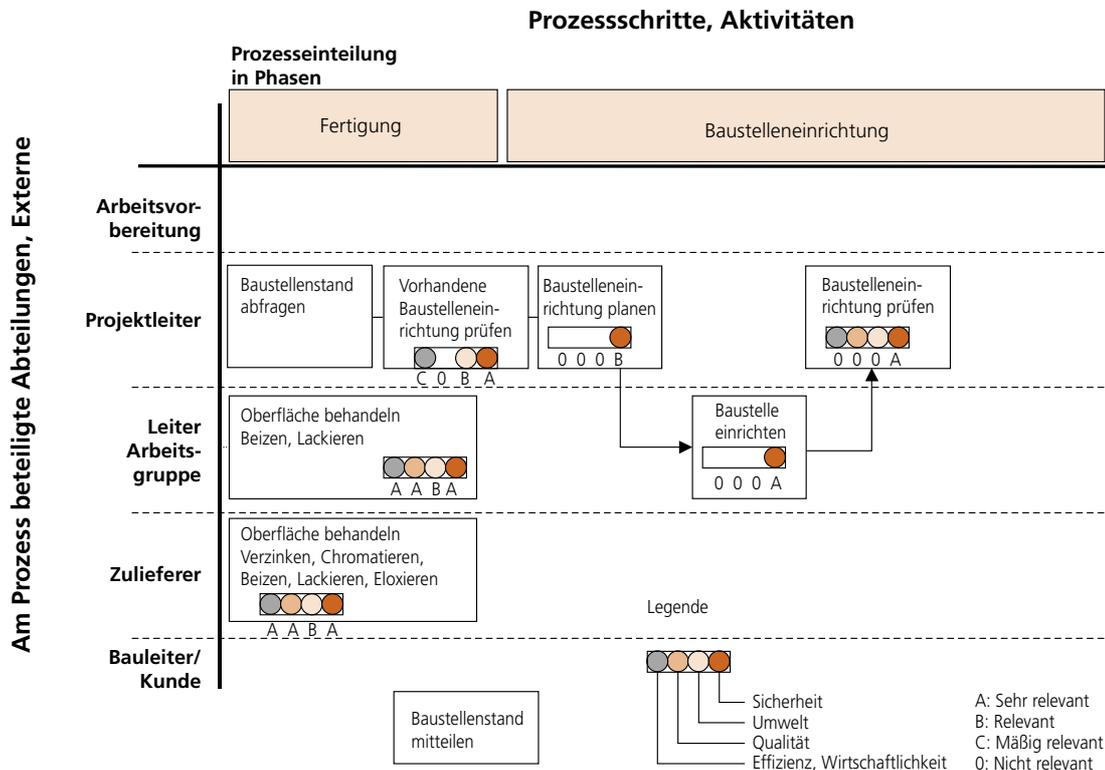
Anhand der Prozessgrafik beurteilen Verantwortliche und Experten aus Qualität, Arbeits- und Umweltschutz die Relevanz und das Risiko des Prozessschritts. Die Leitfrage hierbei ist: Welche Auswirkungen hat der Prozessschritt tatsächlich oder potenziell – zum Beispiel bei fehlerhafter Durchführung – auf Qualität, Arbeits- und Umweltschutz? Bei dieser Betrachtung wird schnell deutlich, dass einzelne Schritte spezifische Auswirkungen haben können. So gibt es Aktivitäten, die nur qualitätsrelevant sind, während andere

nur für den Bereich Sicherheit Bedeutung haben. Durch die Bewertung lassen sich die Anforderungen dem Prozessschritt zuordnen. Sie sollte neben einer Prüfung der gesetzlichen Grundlage auch eine Risikoanalyse im Sinne einer Fehler-Möglichkeit-Einfluss-Analyse (FMEA) beinhalten.

Wie andere Planungs- und Kontrollprozesse auch, sind Führungsprozesse nicht unmittelbar relevant für die Bereiche Qualität, Umwelt- und Arbeitsschutz. Die dafür existierenden Ziele und Programme haben jedoch großen Einfluss auf die Prozesse. Dies trifft auch für die Planungsschritte in den Prozessen zu. Bewertungen der Planungs- und Kontrollprozesse müssen deshalb diesen Aspekt der Fernwirkung mitberücksichtigen.

Die folgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt des oben gezeigten Prozesses, hier allerdings mit Bewertung.

Die Bewertung ermöglicht es, Anforderungen zuzuordnen.



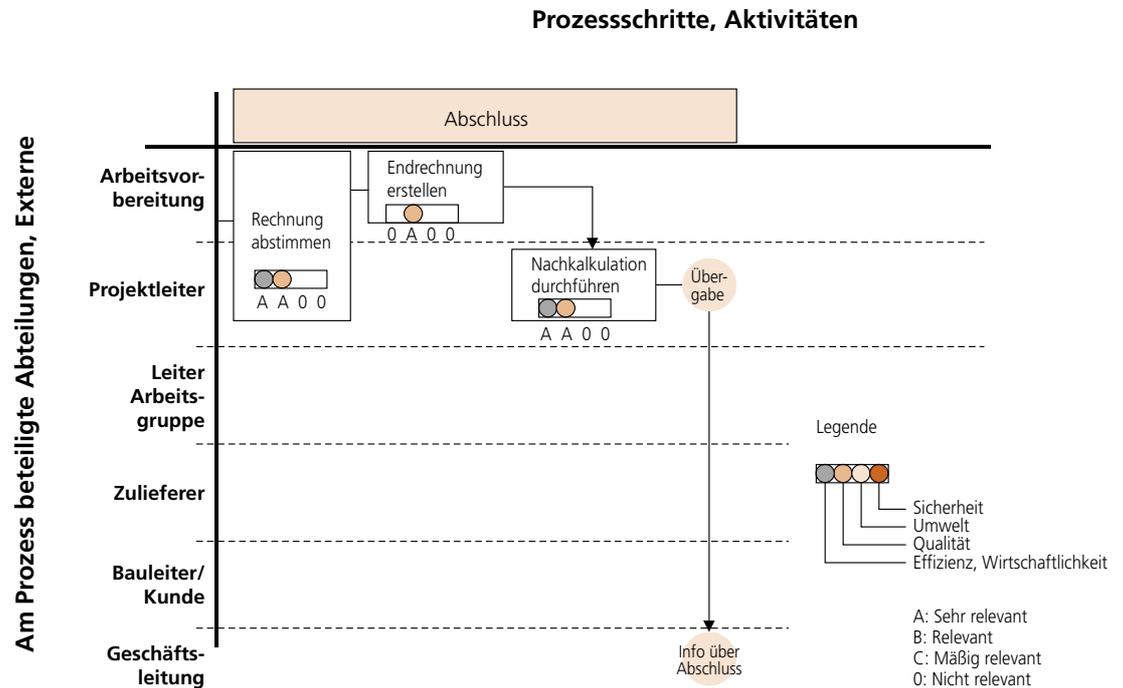


Abb. 15: Bewertung des Prozesses Fertigung und Montage nach den EQUIS-Kriterien

Auch bei dieser Bewertung wird das ABC0-Schema angewandt, um die Höhe des Risikos zu beurteilen. Die Markierungen und Bewertungen auf den Prozessabbildungen sind als Auslöser weitergehender Regelungen des Managementsystems zu verstehen. Der große Vorteil dieser Übersicht ist, dass der weitere Systemaufbau risikoorientiert erfolgen kann, also mit

den Aktivitäten, bei denen die größten Qualitäts-, Umwelt- oder Sicherheitsrisiken bestehen, begonnen wird. Die Verwendung von Punkten und Buchstaben bei der Bewertung reicht langfristig natürlich nicht aus. Für jede Bewertung muss in einer tabellarischen Übersicht jeweils eine Begründung angegeben sein (s. Tab. 1).

| Aktivität | EQUIS-Aspekte und Relevanz | | | | Begründung | Abgeleitete Anforderungen |
|---|----------------------------|---|---|---|--|--|
| | E | Q | U | S | | |
| Wasseraufbereitung | 0 | A | A | A | <p>Q: Wasserqualität für Brauen</p> <p>U: Transport, Lagerung und Einsatz von Chemikalien</p> <p>S: Gefahrstoffeinsatz, Gefahr des Ausrutschens, elektrische Gefährdung beim Putzen und am Schaltschrank, Gefahr durch Chlorgas</p> | <p>Q: Messungen der Wassereigenschaften</p> <p>U: Transport und Lagerung in Containern, Dosierhilfen</p> <p>S: Schutzbrille/Visier, Handschuhe, Hautschutz, Schutzkleidung, FI-Schutzschalter, Vollmaske, Wasseranschluss zum Niederschlagen des Chlorgases, Alarm- und Rettungskette</p> |
| Anmerkungen: Aspekte der Tätigkeit sind E = Wirtschaftlichkeit/Q = Qualität/U = Umweltschutz/S = Sicherheit; Relevanz (A/B/C/0) ist die Einstufung der Aspekte in A = sehr wesentlich, B = wesentlich, C = vorhanden, 0 = nicht vorhanden | | | | | | |

Tab. 1: Bewertung einzelner Prozessschritte, Gründe und abgeleitete Anforderungen bei dem Prozessschritt Wasseraufbereitung einer Brauerei

Tipps für die Praxis

Die induktive Bewertung von Prozessen kann leicht zu einer Über- oder Unterschätzung der tatsächlichen Risiken führen. Deshalb sollten Sie nach der Bewertung sämtlicher Prozesse nochmals die Einschätzungen vergleichen. Erfahrungsgemäß reicht diese Bewertung zunächst aus, wenn sie von prozesserfahrenen Mitarbeitern und Fachleuten aus den Bereichen Qualität, Umwelt- und Arbeitsschutz durchgeführt wird. Die Beurteilungen werden durch weitere Instrumente wie Gefährdungsbeurteilung, Umweltprüfung, Audits und bekannte Störungen des Prozesses sukzessive ergänzt.

3.6 Prozesse optimieren

Bisher dienten die Analysen und Aufzeichnungen dazu, den Prozess, seine In- und Outputs sowie seine Leistungsfähigkeit erst einmal zu verstehen. Viele Unternehmen werden hiermit zufrieden sein. In manchen Fällen wird bei der Prozesskartierung jedoch deutlich, dass der vorhandene Prozess nicht effizient ist, zu viele Prozessbeteiligte erforderlich sind, unnötige Prozessschritte vorgenommen werden oder alles zu langsam geht. Diese Beobachtungen führen meist zu einem „Re-Design“ des Prozessablaufs, das das erworbene Wissen zur Verbesserung des Prozesses nutzt.

Folgende Schritte sind zu beachten:

- Die Neugestaltung sollte vom gewünschten Ergebnis ausgehen. Die Erwartungen der Prozesskunden

sollten die Logik und Struktur der notwendigen Prozessschritte bestimmen. Auch interne Prozesse haben einen Kunden und können diesbezüglich verbessert werden.

- Mehrere Outputs erzeugen mehrere Unterprozesse oder Prozessvarianten, die Sie getrennt konfigurieren können.
- Lassen Sie die Aktivitäten nach Inhalt und Umfang durch Prozessbeteiligte zusammenstellen.
- Berücksichtigen Sie Querverbindungen zu anderen Prozessen. Damit keine Engpässe entstehen, muss die Zulieferung zeitlich sowie inhaltlich exakt definiert und schriftlich zwischen den Partnern festgelegt sein.
- Klären Sie den notwendigen Informationsfluss und ordnen Sie diesen zu.
- Verteilen Sie die Verantwortlichkeiten im und über den Prozess.

Berücksichtigen Sie die Erwartungen der Prozesskunden.

Tipps für die Praxis

Schon bei der Prozessaufnahme haben Sie die Möglichkeit, Verbesserungen in der Prozessstruktur festzulegen. Dabei sollte die Frage nach dem Kunden der Aktivität beziehungsweise des Prozesses sowie nach den Rahmenbedingungen immer im Vordergrund stehen. Widmen Sie sich erst anschließend den Fragen zur Prozesseffizienz.

3.7 Anforderungen ermitteln und zuordnen

Jede Unternehmensleitung benötigt eine solide Informationsbasis über die Rahmenbedingungen (= Anforderungen), innerhalb derer sie ihre Entscheidungen treffen kann und muss. Dabei handelt es sich meist um gesetzliche Regelungen oder Normforde-

rungen, die für bestimmte Branchen gelten. Es können aber auch technische oder finanzwirtschaftliche Erfordernisse sein, wie etwa die Umstellung auf Euro. Es gibt eine Vielzahl gesetzlicher Regelungen, aber kaum geeignete Möglichkeiten, sie

betrieblich umzusetzen. Im Rahmen der Prozessaufnahme haben Sie die wichtigsten Regelungen und Themen identifiziert und bewertet. Nun müssen Sie prüfen, ob weitere Anforderungen an diesen Prozess existieren, und festlegen, wie diese ausgewertet werden sollen. Hierbei gehen Sie

nicht von den Prozessen, sondern von den Anforderungen aus (s. Abb. 16). Vorab müssen Sie klären, welche Themen (z.B. Umwelt-, Arbeitsschutz oder Qualität) zu betrachten sind. Je größer die Themenzahl, desto größer der Umfang der Anforderungen.

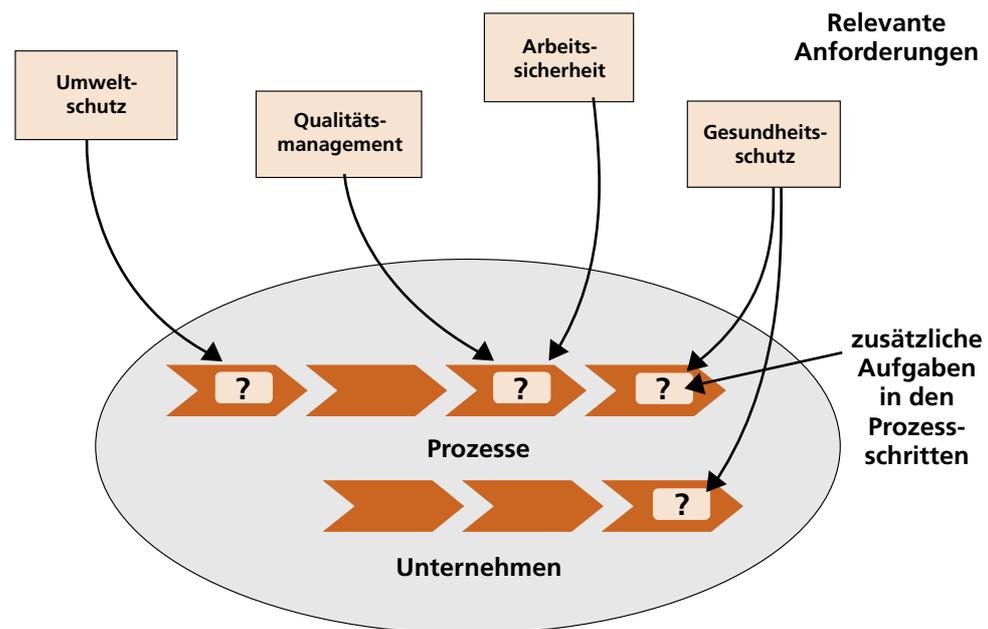


Abb. 16: Identifikation relevanter Anforderungen und Ableitung der Aufgaben

Im Anschluss an die Auflistung der wichtigsten Anforderungen gilt es nun, eine Vorgehensweise zu entwickeln, die es dem Betrieb erlaubt, systematisch und effizient die für seine Tätigkeiten relevanten Vorschriften zu erfüllen.

Themenauswahl/Festlegung von Themenverantwortlichen

Sinnvollerweise werden Sie sich für bestimmte Themenbereiche entscheiden und dafür jeweils kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Verantwortliche benennen. In der Regel gibt es im Unternehmen bereits Experten, die einen guten Überblick über die spezifischen Anforderungen besitzen, etwa Umweltbeauftragte oder Sicherheitsfachkräfte. Gelegentlich ist die Unterstützung durch externe Berater hilfreich, die über gute

Kenntnisse der branchentypischen Regelwerke verfügen sollten. Erfassen Sie die identifizierten Regelungen und werten Sie diese auf möglichst effiziente Weise aus.

Nachfolgend sind Hilfs- und Arbeitsmittel zusammengestellt, die erste Hinweise auf Anforderungen und die festzulegenden Aufgaben geben können:

Anforderungen Qualität

- Normen, Norminterpretationen (z.B. Normenfamilie ISO 9001, 9002, 9003, 9004, VDE-Regelwerke, DIN-Regelwerke, VDI-Regelwerke usw.),
- Fragenkataloge zu internen und externen Audits (z.B. der DGQ [Deutsche Gesellschaft für Qualität]),
- Anforderungen der Kunden, Pflichtenhefte.

Anforderungen Arbeitsschutz

- Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung,
- Liste der zutreffenden Unfallverhütungsvorschriften und der damit verbundenen betrieblichen Aufgaben,
- behördliche Anforderungen und Auflagen,
- Auswertung betrieblicher Daten, zum Beispiel Unfallgeschehen, Gefahrstoffmessungen.

Anforderungen Umweltschutz

- Ergebnisse der Umweltprüfung,
- Liste der Gesetze und rechtlichen Vorgaben, Aufgaben hieraus,
- Genehmigungen für Unternehmen und Anlagen, Auflagen der Behörden,
- Auswertung von Vorfällen, Ausschuss, Abfällen.

Die wichtigsten Regelungen im Bereich Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz finden Sie auf der Internetseite der Gewerbeaufsicht Baden-Württemberg (www.gewerbeaufsicht.baden-wuerttemberg.de). Sie informiert über Vorschriften zu folgenden Themen:

- ♻ Abfallrecht (AbfR)
- ♻ Acetylanlagen (Acet)
- ♻ Arbeitsstätten (ArbStätt)
- ♻ Arbeitszeitschutz inkl. Ladenschluss (ArbZ)
- ♻ Arbeitsschutz-Organisation (ArbSch)
- ♻ Aufzüge (Aufz)
- ♻ Baurecht (BauR)
- ♻ Benzinbleigesetz (BzBl)
- ♻ Dampfkesselanlagen (DampfK)
- ♻ Druckbehälter/Druckgasbehälter (Druckb)
- ♻ Explosionsschutz (Elex)
- ♻ Gefahrgutrecht (GefGü)
- ♻ Gefahrstoffe (GefStoff)
- ♻ Gerätesicherheit (GSG)
- ♻ Immissionsschutz (Im)
- ♻ Jugendarbeitsschutz (JArbSch)
- ♻ Medizinprodukte (MPG/MtG)
- ♻ Mutterschutz (MuSch)
- ♻ Ordnungswidrigkeiten, Bußgeldverfahren und -kataloge (OwiG)
- ♻ Sprengstoffrecht (Spreng)
- ♻ Strahlenschutz (Str)

- ♻ Anlagen mit brennbaren Flüssigkeiten (VbF)
- ♻ Verwaltungsrecht (VerwR)
- ♻ Wasserrecht (WassR)

Weitere Informationen finden Sie in Loseblattsammlungen und Infoblättern der Industrie- und Handelskammern (IHK) sowie auf deren Internetseiten (www.ihk-umkis.de) und bei den Handwerkskammern und Branchenverbänden. Die Anforderungen aus Normen können Sie einschlägigen Veröffentlichungen (Beuth-Verlag, Berlin) sowie der Fachliteratur entnehmen (Literaturhinweise s. S. 58).

Die betrieblichen Gegebenheiten und Prozesse bilden die Basis, um relevante Anforderungen zu identifizieren. Sie hängen individuell vom Betrieb ab, zum Beispiel von seiner Lage, dem Personal, den eingesetzten Anlagen, Stoffen und Verfahren, den hergestellten Produkten sowie den entstehenden Abgasen, Abwässern und Abfällen.

Relevanzprüfung und Zuordnung

Schon bei der Zusammenstellung der Vorschriften ist zu prüfen, ob eine Regelung für die betrieblichen Verhältnisse relevant ist oder nicht. Sie werden feststellen, dass aus gewissen Regelungen mehr Pflichten erwachsen, als im Rahmen der Prozessaufnahme vermutet wird. Der jeweilige Themenverantwortliche sollte dann die inhaltlichen Aufgaben formulieren und sie den betroffenen Prozessen zuordnen.

Überprüfen Sie nochmals, welches Gewicht die Regelungen für Ihre Prozesse besitzen und ob die Erstbewertung korrigiert werden muss. Anschließend sollten Sie ermitteln, ob die erkannten Anforderungen schon umgesetzt sind oder ob noch Handlungsbedarf besteht. Dies sollte im Rahmen der Umweltprüfung, der Gefährdungsbeurteilung oder bei Audits erfolgen.

Anforderungen hängen von der individuellen Situation des Betriebs ab.



Tipps für die Praxis

Sie können diese Prüfung im Rahmen eines halbjährlichen gemeinsamen Gesprächs mit den Prozessverantwortlichen und den Managementbeauftragten beziehungsweise Themenverantwortlichen durchführen. Dabei sollte zum einen festgestellt werden, ob sich innerhalb der Prozesse wesentliche Veränderungen ergeben haben, zum Beispiel neue Anlagen, Produktionsverfahren oder Produkte. Zum anderen sollten Sie ermitteln, ob die einschlägigen Anforderungen wie Qualitätsnormen, Sicherheitsstandards oder Umweltgesetze erweitert oder verschärft wurden. In beiden Fällen gilt es zu überlegen, welche neuen Pflichten sich daraus ergeben und wie sich diese umsetzen lassen. Prüfen Sie auch regelmäßig, ob Anforderungen weggefallen sind. Dies trägt dazu bei, Ihre Dokumentation zu reduzieren.

Die Einbindung der Mitarbeiter gewährleistet die Praxistauglichkeit der Regelungen.

3.8 Aufgaben ableiten

Für bislang noch nicht geregelte Anforderungen müssen nun Aufgaben festgelegt werden. Die Anforderung kann zum Beispiel lauten: „Beim Umgang mit Gefahrstoffen sind menschliches Leben, Gesundheit und Umwelt durch geeignete Maßnahmen zu schützen.“ Daraus werden folgende Aufgaben abgeleitet: „Vor Benutzung des Handspritzstands Absaugung anstellen.“, „Vor Reinigung der Mischbehälter Druckluftatmer anlegen.“

Setzen Sie zuerst die hoch gewichteten Anforderungen in Aufgaben um. Dies sollte durch die jeweiligen Prozessteams erfolgen, denn sie sind die Experten für ihren Prozess und diejenigen, die die Aufgaben ausführen müssen. Die Einbindung der Mitarbeiter gewährleistet eine hohe Praxistauglichkeit der getroffenen Regelungen. Zudem kann die Mitwirkung an der Erarbeitung der Aufgaben das Verständnis für bestimmte Anforderungen fördern und damit die Akzeptanz für eine ordnungsgemäße Ausführung erhöhen.

Das schließt nicht aus, dass Vorschläge für die Aufgabenformulierung von anderen Stellen, zum Beispiel den Umwelt-, Sicherheits-, Qualitätsmanagementbeauftragten, gemacht werden. Diese Experten sollten Hilfestellung bei der Formulierung geben und prüfen, ob bei ordnungsgemäßer Ausführung der Aufgaben die rechtlichen Anforderungen erfüllt sind.

Dadurch verändert sich das Selbstverständnis vieler Beauftragter, denn häufig erstellen sie Anweisungen im „stillen Kämmerchen“ und bringen sie dann in Umlauf. Ihre Funktion beim hier vorgestellten Vorgehen ist primär die eines Moderators beziehungsweise Coachs, nicht mehr die eines „Regulators“.

Beispiele für die Ableitung von Aufgaben

Nachfolgend sind zwei Beispiele aus Pilotunternehmen dargestellt. Bei dem ersten handelt es sich um ein einmaliges Projekt, das zweite erfordert eine neue Routineaufgabe.

| | |
|----------------------------|--|
| Informationsquelle | Medien, Branchenverband, Erfahrungsaustausch, Hersteller |
| Relevanzprüfung | EDV, Geschäftsleitung (GL) |
| Verantwortung | Geschäftsführer (GF), EDV |
| Betroffene Prozesse | Entwicklung, Herstellung, Bemusterung, Vertrieb, Außendienst, Arbeitsvorbereitung (AV), Buchhaltung und Verwaltung, EDV |
| Aufgaben | Bestandsaufnahme durchführen.....EDV/GL Prüfung Jahr-2000-Tauglichkeit vornehmenEDV/GL Maßnahmenplan aufstellen.....EDV Hardware/Software updaten/ersetzenEDV/GL Organisatorische Maßnahmen durchführen.....GL Lieferanten, Dienstleister, Handwerker zu Treffen einladen.....GL Umstellung dokumentierenEDV Kunden verständigenEDV |
| Überprüfung | TestläufeEDV/GL |

Tab. 2: Umsetzung der Anforderung Jahr-2000-Sicherheit in Aufgaben

| | |
|--------------------------------------|---|
| Informationsquelle | Loseblattsammlungen von Gesetzestexten Umweltdienst-IHK, Genehmigungen Fachpresse/Verbandspresse Verbandsrundschriften |
| Liste relevanter Regelwerke | Satzung der Stadt, AbwasserG, LandesbodenschutzG, BodenschutzG, WHG WG Baden-Württemberg AbwasserVO, IndirekteinleiterVO, DirekteinleiterVO, LöschwasserTRG, Baurecht, LBO, VAwS, VbF, TRbF... |
| Relevanzprüfung | Betriebsleiter in Zusammenarbeit mit GL |
| Verantwortung (hier für VawS) | Leiter Instandhaltung |
| Betroffene Prozesse | Instandhaltung, interne Logistik, Belieferung, Vertrieb |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherstellen des ordnungsgemäßen Tankens durch Betriebsanweisung, Schulung Prozesse Logistik, Belieferung, Vertrieb ■ Projekt zum Überprüfen bzw. Erneuern des Bodenbelags Betriebsleitung ■ Tägliche Sichtkontrolle Prozess Instandhaltung ■ Kontrolle des Abscheiders, monatlich Prozess Instandhaltung |
| Überprüfung | Über Audits, Dokumentation |

Tab. 3: Umsetzung der Anforderung Gewässerschutz auf dem Betriebsgelände (hier Betriebstankstelle) in Aufgaben



Tipps für die Praxis

Wichtig beim Ableiten von Aufgaben ist, jeweils einen Verantwortlichen zu benennen, da die Aufgaben ansonsten schnell in Vergessenheit geraten. Im Zweifelsfall sollte ein Abteilungsleiter beziehungsweise Prozessverantwortlicher bestimmt werden, der diese delegieren kann.

3.9 Aufgaben integrieren

Unterscheiden Sie zwischen einmaligen und Routineaufgaben.

Legen Sie für die einzelnen Aufgaben fest, wie sie in die Prozesslandschaft integriert werden sollen. Zum einen gibt es so genannte Einmal-Aufgaben (z.B. die Bestellung eines Umweltbeauftragten), für die ein Maßnahmenplan erstellt und ausgeführt wird (Projektcharakter). Zum anderen gibt es Routineaufgaben (z.B. Prüfungen von Anlagen und Maschinen), für die eine Ergänzung beziehungsweise Erweiterung der Prozesse notwendig ist (Regelungscharakter). Hierzu ist eine enge Abstimmung mit den Prozessverantwortlichen und dem -team erforderlich.

Grundsätzlich gibt es drei Möglichkeiten, neue Aufgaben in die Prozesse zu integrieren:

1. Integration der Aufgabe als Teil eines bestehenden Prozessschritts, zum Beispiel „Notieren der Parameter auf dem Auftragsbegleitschein“ als Teil des Prozessschritts „Prozessparameter prüfen“.
2. Die Integration der Aufgabe in den Prozess als eigenen Prozessschritt (Aktivität) zum Beispiel „Prüfung auf Gefahrstoffeigenschaften“ im Teilprozess „Beschaffung neuer Stoffe“.
3. Zusammenfassung von Aufgaben zu einem Teilprozess.

Weisen Aufgaben eine Ablaufstruktur auf, können sie als eigenständiger Prozess dargestellt werden. Dieser Weg bietet sich für solche Aufgaben an, die nicht sinnvoll in bestehende Prozesse zu integrieren sind, weil sie zum Beispiel nicht regelmäßig anfallen, keine Verbindung zu bestehenden Prozessen haben oder den Prozess unnötig aufblähen würden.

Beispiele für solche Teilprozesse sind die Durchführung einer Ersatzstoffprüfung und einer Lieferantenbewertung oder auch die regelmäßige Aktualisierung der Regelwerke. Die Ersatzstoffprüfung und die Lieferantenbewertung ließen sich natürlich auch in bestehende Prozesse integrieren. Da es sich aber um Aufgaben handelt, die im Beschaffungsprozess nicht regelmäßig zu erledigen sind, bietet es sich an, sie auszugliedern. Auch die Aktualisierung der Regelwerke hat keine direkte Verbindung zu bestehenden Prozessen.

Die Aufgabenbündel unterscheiden sich von herkömmlichen Anweisungen darin, dass die Aufgaben nicht primär nach Themenzugehörigkeit (z.B. Abfallentsorgung), sondern abhängig vom Prozessbezug zusammengefasst werden. Eine klassische Verfahrensanleitung „Abfallentsorgung“ enthält regelmäßige Aufgaben, die in unterschiedlichsten Prozessen abzuwickeln sind. So gehört die Aufgabe „Getrennte Erfassung von Metallabfällen, Altöl, Kühlschmiermittel und sonstigen Abfällen“ eigentlich in den Produktionsprozess, die Organisation und Dokumentation der Abfallentsorgung als Aufgabenbündel in den Logistikprozess und die Auswahl des Entsorgers in den Beschaffungsprozess. Die nebenstehende Abbildung fasst das Vorgehen nochmals zusammen.

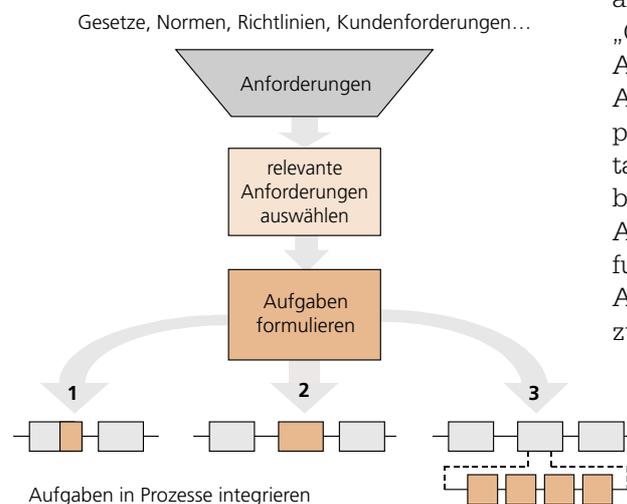


Abb. 17: Ablauf der Prozessintegration von Aufgaben

Überprüfung der Einhaltung und Aktualisierung

Um – vor allem bei gesetzlichen Regelungen – auf der rechtssicheren Seite zu bleiben, müssen die Regelungen regelmäßig auf Einhaltung und Aktualität überprüft werden. Dies erfolgt üblicherweise im Rahmen von Audits und Begehungen. Die Überprüfung der Aktualität sowohl der Sach- als auch der Rechtslage ist Aufgabe der Prozess- beziehungsweise der Themenverantwortlichen. Wichtig ist hier auch im Hinblick auf eine Begutachtung, dass dazu ein systematisches Verfahren eingeführt wird, welches klare Zuständigkeiten für die Regelwerksverfolgung bestimmt.

Beispiele für die Integration von Aufgaben in Prozesse

Die folgende Tabelle zeigt, wie die Integration in der Praxis erfolgen kann. So wird eine Anforderung auf ihre Konsequenzen abgeklopft, die betroffenen Prozesse werden benannt und die wesentliche Aufgabenstellung aufgrund dieser Anforderungen beschrieben.

In Abstimmung mit den Prozessverantwortlichen wird nun überlegt, wie diese Anforderungen und Aufgaben sinnvoll zu realisieren sind. Die Umsetzung ist in der letzten Spalte dargestellt.

Gehen Sie bei der Begutachtung systematisch vor.

| Quelle | Anforderung | Aufgabe | Betroffene Prozesse | Möglichkeit der Integration |
|--------------------|-------------------------------|---|---|---|
| ISO 9001 Element 3 | Vertragsüberprüfung (VÜ) | Kontrolle aller Arbeitsaufträge, Verträge auf – Klarheit, Widerspruchsfreiheit – Erfüllbarkeit der Kundenanforderungen (wirtschaftlich, technisch, organisatorisch) – Dokumentation der VÜ | Vertrieb, Belieferung | – Zusätzlicher Prozessschritt im Teilprozess Auftragsbearbeitung – Checkliste für Prüfung – Freigaberegulation in Prüfschritt vorsehen – Durchlauf-Stempel für VÜ auf Dokument |
| EMAS, ISO 14001 | Erfassung der Umweltaspekte | Erfassung der wesentlichen Umweltaspekte aller betrieblichen Tätigkeiten | alle; Controlling/Überwachung | – Durchführung einer Umweltprüfung – Umweltaudit als Teilprozess im Controllingprozess – Ergänzung der Prozesskarten um Feld „wesentliche Umweltaspekte“ |
| BG Vorschrift D27 | Anforderungen Flurförderzeuge | Jährliche technische Prüfung durch Sachkundigen, arbeitstägliche Prüfung durch Fahrer, Betriebsanweisung erstellen, Schulungen | Interne Logistik, Herstellung – Bier, Herstellung – alkoholfreie Getränke | – Prozess Interne Logistik Ergänzung zu Dokument Prüfpflichten und Prüfpläne – Arbeitsanweisung zu Prozessschritten Transport Flaschenkeller – Lager und Lager – Lkw |

Tab. 4: Beispiele für Anforderungen, abgeleitete Aufgaben und Integration in betroffene Prozesse

Beim in der Tabelle genannten Beispiel der Vertragsprüfung (DIN EN ISO 9001, Element 3) gab es bei den Projektunternehmen folgende Anwendungsfälle:

| Aufgabe/Prüfung | Integration in | Controlling |
|---|---|--|
| Machbarkeit Lagerbestellung Bier und alkoholfreie Getränke vom Kunden | Versandprozess | Reklamation |
| Bierbestellung Fest | Herstellungsprozess Bier, Prozess Feste und Veranstaltungen | Reklamation |
| Machbarkeit bei Spezifikation des Kunden für Spritzgussform | Kundenberatungs-/Konstruktionsprozess | Häufigkeit Nacharbeit, Änderung |
| Machbarkeit Sicherheitskriterien nach EG-Maschinenrichtlinie | Konstruktionsprozess | Mängelmeldung |
| Sonderanfertigung Alu-Stahl-Glaskombination Eingangshalle | Prozess Arbeitsvorbereitung | Zeitverzug, Nacharbeit, verzögerte Faktura |

Tab. 5: Anwendungsfälle für die Anforderung Vertragsüberprüfung (Beispiele)

Zusätzliche Regelungen sollten möglichst direkt an die Betroffenen adressiert sein und diese mit den notwendigen Informationen beziehungsweise Arbeitsmitteln (Checklisten, Arbeitsanweisungen) versorgen. Als Ergebnis erhalten Sie ein Regel-

werksverzeichnis mit Prozesszuordnungen und Aufgabenstellungen, eine Liste erkannter Defizite und Folgerungen sowie eine Aufstellung neuer, in die Prozesse integrierter Aufgaben beziehungsweise Anforderungen.



Tipps für die Praxis

Da Unternehmen mit einer Vielfalt von Vorschriften und Anforderungen konfrontiert sind, besteht die Gefahr, dass die Regelwerksverfolgung bürokratisch ausufert. Hier gilt es Augenmaß zu bewahren und – vor allem bei kleineren Betrieben – die Verhältnismäßigkeit zu beachten. Der Aufwand der Überprüfung lässt sich zum Beispiel durch Stichprobenverfahren reduzieren. Wurden Defizite bei der Umsetzung von Anforderungen festgestellt, so sollten Sie diese als Verbesserungspotenzial betrachten. Die Erstellung einer Prioritätenliste hilft Ihnen, den Überblick zu bewahren.

3.10 System steuern, überprüfen und verbessern

Grundmotiv für das Setzen von Zielen ist häufig das Streben nach stabiler Entwicklung und Verbesserung. Der Weg zu einer geplanten Geschäfts- und Unternehmensentwicklung führt über mehrere Stationen:

- Setzen klarer Ziele,
- wirksame Überprüfung der Umsetzung,
- kontinuierliche Bemühung um Verbesserung.

Ziele dienen als Regelgrößen auf allen Ebenen des Unternehmens. So sollte es Unternehmensziele, Prozessziele und Ziele von Gruppen sowie von Mitarbeitern geben. Neben dem Prozessverständnis ist die Anwendung von Regelkreisen von grundlegender Bedeutung für ein effizientes Managementsystem.

Regelkreise treten in verschiedenen Ebenen auf. Dabei kann es um den Abgleich von Aufgabenstellung und Aufgabenerfüllung in einzelnen Prozessschritten gehen oder um den Vergleich von Zielsetzung und Zielerreichung. Er kann auf Verbesserungsaktivitäten genauso angewandt werden wie auf Systemprüfungen.

Der Regelkreis besteht aus folgenden vier Schritten:

| | |
|---------------------|--|
| Planen: | Ein Ziel wird gesetzt/eine Verbesserung wird geplant. |
| Ausführen: | Der Plan/die Zielsetzung wird umgesetzt. |
| Überprüfen: | Es wird überprüft, ob die Umsetzung auch zur gewünschten Verbesserung geführt hat bzw. das gesteckte Ziel erreicht wurde. |
| Korrigieren: | Bei Erfüllung bzw. Zielerreichung wird das Vorgehen akzeptiert und verankert. Bei Abweichung werden die Ursachen analysiert und Korrekturmaßnahmen ergriffen, z.B. die Methoden verändert. Bei Nichterfüllung werden die Ziele korrigiert. |

Der neue, verbesserte Zustand gilt dann wieder als Ausgangsbasis für weitergehende Ziele/Verbesserungen. Dieses Schema ist auch als Deming-Kreis bekannt und mittlerweile wesentlicher Bestandteil vieler Managementnormen (ISO 9001, ISO 14001, EG-Öko-Audit). Der Verbesserungszyklus sollte in allen Prozessen verankert sein und dazu führen, dass in allen Bereichen und auf sämtlichen Ebenen eine kontinuierliche Verbesserung der Unternehmensleistung erreicht wird.

Zielsetzung

Auch wenn das Setzen von Zielen manchmal lästig erscheint, ist es doch ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen. So bündeln Ziele Kräfte und fokussieren die Anstrengungen der Mitarbeiter und Prozessbeteiligten auf das Wesentliche. Es handelt sich dabei um selbst gesetzte, interne Anforderungen, die wie externe Anforderungen in Prozesse integriert werden. Es werden folgende Zielkategorien unterschieden:

- **Unternehmensziele:** betreffen die übergeordneten Ergebnisse des gesamten Unternehmens. Dies können taktische, zum Beispiel Ertragsziele oder strategische Ziele sein.
- **Prozessziele:** betreffen die Gestaltung, Ausführung und Produkte der Prozesse.
- **Einzelziele:** zum Beispiel Projektziele bei Investitionen.

Formulieren Sie qualifizierte Zielvorgaben

Beim Aufstellen von Zielen ist darauf zu achten, dass ein angestrebter Zustand eindeutig beschrieben wird und ihre Erreichung überprüfbar ist. Formulieren Sie nach Möglichkeit quantifizierte Zielvorgaben, um Fehlinterpretationen zu vermeiden. Die Vorgaben dienen auch dazu, aussagekräftige Kennzahlen zu bilden und anzuwenden.

Ein wichtiger Aspekt bei der Zielsetzung ist, Zielkonflikte zu vermeiden. Diese werden häufig erst dann deutlich, wenn Ziele ausformuliert vorliegen und nebeneinander gestellt werden. Daher sollten Sie bei der Festlegung von Prozesszielen,

die auch unabhängig von den strategischen Zielen erfolgen kann, immer prüfen, ob nicht ein Widerspruch zu übergeordneten Zielen besteht. So kann das strategische Ziel: „Unsere Produkte sollen sich durch überdurchschnittliche Lebensdauer und Qualität von der Konkurrenz abheben“ durch das Prozessziel „Wir wollen immer den billigsten Anbieter/Lieferanten auswählen“ konterkariert werden. Auch Arbeits- und Umweltschutzziele sind nicht immer mit Kostenminderungen vereinbar.

Ist ein Ziel gesetzt, so verläuft die Umsetzung ähnlich wie bei den externen Anforderungen. Es wird geprüft, welche Prozesse von den Zielen betroffen sind, welche Aufgaben und Prozessziele daraus folgen, ob Prozesse geändert und welche Maßnahmen zur Erreichung der Ziele ergriffen werden müssen.

Strategische Ziele bestimmen

Strategische Ziele beschreiben die unternehmensweite Messlatte, die mittel- bis langfristig erreicht beziehungsweise überschritten werden soll. Das Aufstellen von strategischen Zielen ist ein klassischer Führungsprozess „Unternehmensentwicklung“. Er leitet sie systematisch aus der strategischen Ausrichtung ab und konkretisiert Visionen. Dabei werden Prioritäten und Zeithorizonte sowie der Handlungs- und Gestaltungsspielraum des Unternehmens festgelegt. Es sollten nicht nur finanzielle Ziele gesteckt, sondern auch so genannte weiche Faktoren wie Mitarbeiterentwicklung, Kundenzufriedenheit und Prozessbeherrschung berücksichtigt werden.

Prozessziele bestimmen

Prozessziele erhalten Sie auf zwei unterschiedlichen Wegen: Zum einen werden im Rahmen der Prozessaufnahme aus der Kenntnis der Abläufe heraus konkrete Verbesserungsziele formuliert. Dabei sollten Sie möglichst Ziele nennen, auf welche die Prozessbeteiligten auch einen direkten Einfluss haben. Zum anderen werden

Prozessziele systematisch aus den strategischen Zielen abgeleitet. Sie sind von Prozess zu Prozess unterschiedlich, ergänzen sich aber mosaikartig zum strategischen Ziel. Deshalb sind Prozessziele so festzulegen, dass ihr Erreichen unmittelbaren Einfluss auf die Realisierung des übergeordneten Ziels hat. Folgendes Beispiel aus einer Brauerei verdeutlicht diesen Zusammenhang:

- **Strategisches Ziel:**
Expansion durch intensiviertere Bearbeitung des Absatzgebiets, Verbreiterung des Angebots, Erschließen neuer Zielgruppen.
- **Operatives Ziel:**
Gebindeformen prüfen, Kundenbefragung durchführen, Machbarkeiten prüfen, Events und Werbung planen.
- **Ziel Abfüllprozess:**
Einführung einer 0,33-Liter-Bügelverschlussflasche, Umbau der Abfüllerei

Wie unterschiedlich Prozessziele sein können, zeigen folgende Überlegungen: Ein Innovationsprozess braucht keine Ergebnisziele, da es hier zunächst um das Sammeln von „Ideen“ geht. Die Umsetzung der Innovation sollte zeitlich stark strukturiert sein, also Ziele für Durchlaufzeiten erfüllen. Ein Fertigungsprozess dagegen muss unter klaren Bedingungen ablaufen, um zu einem entsprechenden Ergebnis zu führen. Hier kann Prozessbeherrschung, also eine Minimierung der Fehler- und Ausfallquoten, ein Ziel sein.

Gute Planung allein ist kein Garant für eine erfolgreiche Umsetzung: Sie müssen deshalb regelmäßig und systematisch überprüfen, ob Sie sich auf dem richtigen Weg befinden. Die damit verbundenen Aufgaben sind im folgenden Überwachungsprozess dargestellt.

Überprüfung

Ein Unternehmen benötigt neben einer klaren Strategie sowie Zielen und Programmen auch Informationen darüber, ob es mit seinen Zielen noch auf dem richtigen Kurs liegt. Zu beobachtende

Berücksichtigen Sie auch weiche Faktoren wie Mitarbeiterentwicklung

Kriterien können beispielsweise Qualitätsabweichungen, Liquidität oder Kundenzufriedenheit sein. Zudem gibt es im betriebswirtschaftlichen Bereich Kennzahlen, die üblicherweise im Controlling

ermittelt werden und der Geschäftsführung als Entscheidungsgrundlage dienen. Es zeigt sich aber, dass diese klassische Betrachtung nur ein sehr unvollkommenes Bild des Unternehmens liefert.

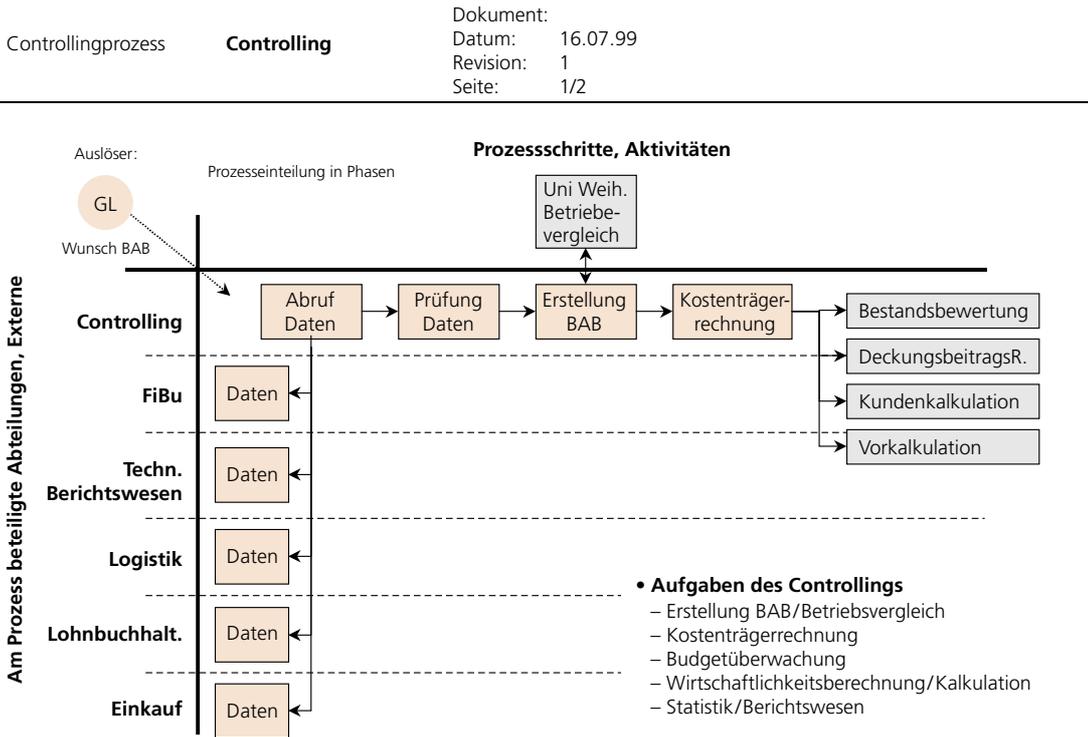


Abb. 18: Beispiel für einen „klassischen“ Controllingprozess

Finanzielle Größen sind Ergebnisse der Prozesskette und somit Vergangenheitswerte. Sie werden oft nur auf der Führungsebene eingesetzt, was dazu führt, dass die betroffenen Stellen im Unternehmen erst spät Informationen über mögliche Fehlentwicklungen erhalten. Moderne Ansätze versuchen daher, Messgrößen und Kennzahlen auch für die Mitarbeitermotivation, die Prozesseffizienz und die Kundenzufriedenheit einzusetzen, da hier Hebel und Erfolgsfaktoren für die Zielerreichung des Unternehmens liegen.

Es empfiehlt sich ein zweigeteilter Überprüfungsprozess, der aus einem einheitlichen Controlling als Gesamtsicht des Unternehmens sowie der Prozessüberprü-

fung als Ebenen der Betrachtung und Darstellung besteht. Alle Erfolgsdimensionen und Ziele sollten von einem Überprüfungsprozess erfasst sein. Das einheitliche Controlling verdeutlichen die nachfolgenden Beispiele. Das erste zeigt einen klassischen finanztechnischen Controllingprozess in einem der Pilotunternehmen. Dabei handelt es sich um einen Unterstützungsprozess für die Planung und Auftragskalkulation, der Informationen aus unterschiedlichen Quellen bezieht. In dieser Darstellung ist die Festlegung der Soll-Größen oder die Zuordnung von Geschäfts- und Prozesszielen noch nicht zu erkennen. Auch die Einleitung von Korrekturmaßnahmen liegt außerhalb der Prozessgrenzen.

Wählen Sie einen zweigeteilten Überprüfungsprozess.

Kennzahlen eignen sich zur Überwachung externer Anforderungen.

Ein vollständiger Controllingprozess sollte sowohl die Zielgrößen übernehmen als auch Maßnahmen bei Abweichungen einleiten. Ebenso kann es für die Überwachung kritischer externer Anforderungen zum Beispiel im Umweltbereich sinnvoll sein, Kennzahlen zu benutzen. Hinweise und Tipps sind in den von der Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg herausgegebenen „Arbeitsmaterialien

zur Einführung von Umweltkennzahlen“ enthalten, die im Internet unter www.uvm.baden-wuerttemberg.de/lfu verfügbar sind.

Der im zweiten Beispiel zusammengestellte Controllingprozess dient mehr der gesamten Unternehmenslenkung als dem rein finanzwirtschaftlichen Planen.

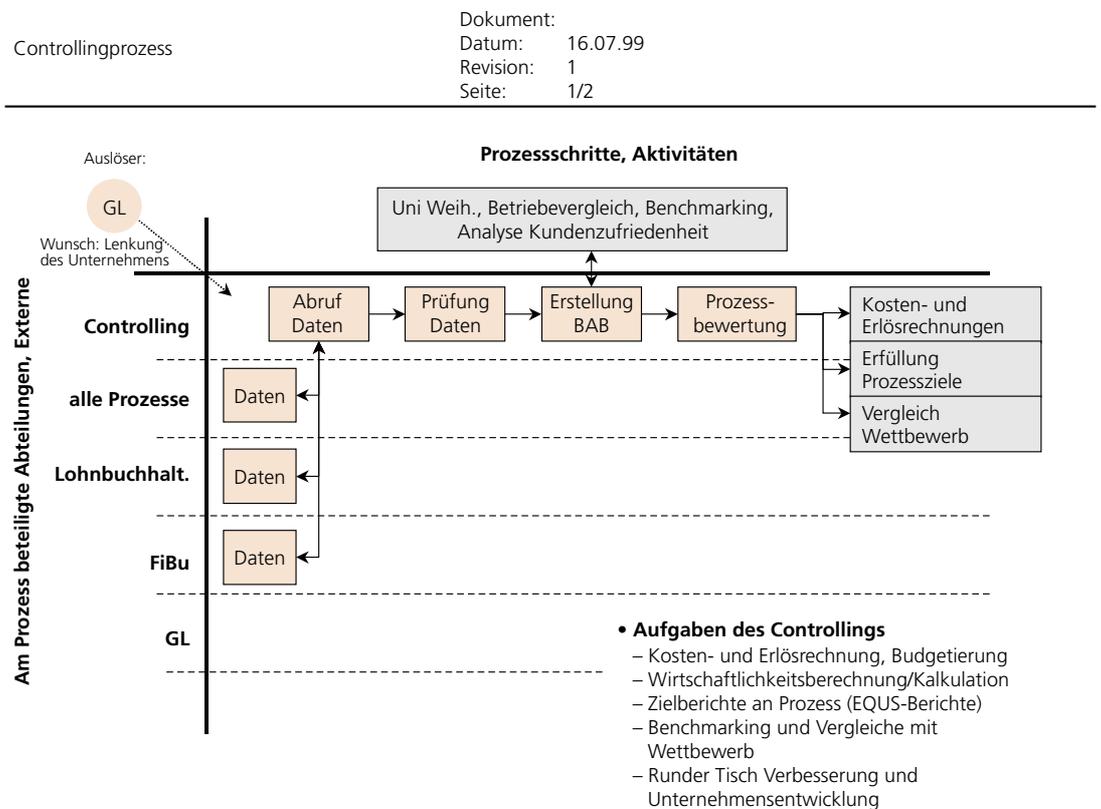


Abb. 19a: Neu konzipierter Controllingprozess zur Unternehmenslenkung

Controllingprozess
 Dokument:
 Datum: 16.07.99
 Revision: 1
 Seite: 1/2

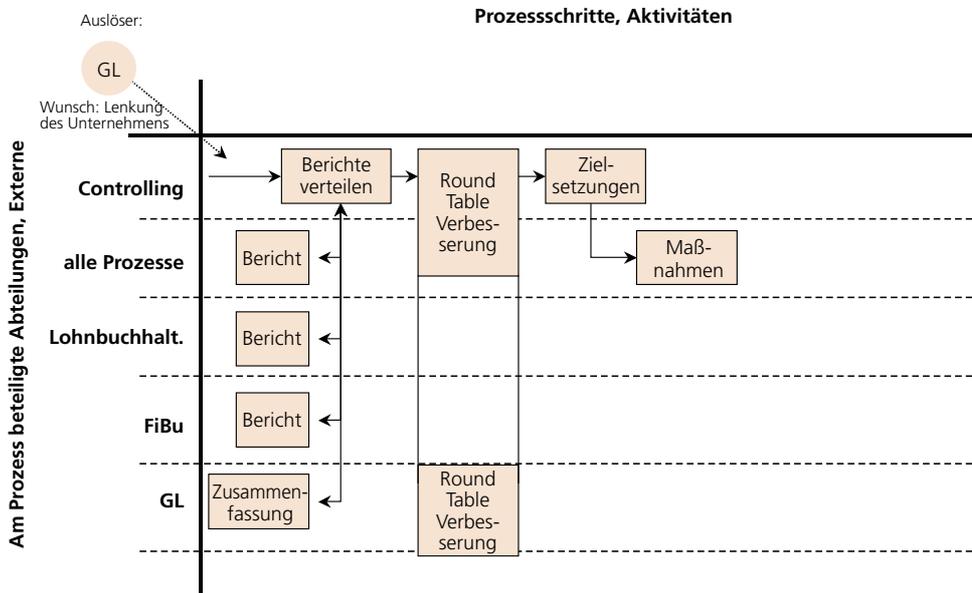


Abb. 19b: Neu konzipierter Controllingprozess zur Unternehmenslenkung

Der Überprüfungsprozess ist also ein wichtiger Vorgang, der sicherstellen soll, dass das Unternehmen seine Ziele nicht aus den Augen verliert. Es muss die Umwelt beobachten, um externe Störungen frühzeitig zu erkennen, und regelmäßig den tatsächlichen mit dem geplanten Kurs (Ziel) vergleichen. Das Unternehmen muss auch rechtzeitig überprüfen, ob das System an sich den Erfordernissen der gestellten Aufgaben genügt.

Zum übergreifenden Controlling kommt die Überprüfung der Prozessleistung im Prozess selbst hinzu. Dazu muss jeder Prozess intern Korrekturschleifen vorsehen, die automatisch Signale geben, wenn im Ablauf Probleme auftreten oder Ziele verfehlt werden. Der Überprüfungsprozess dient dazu, die Prozessleistung mit den übergeordneten Zielen und Anforderungen zu vergleichen.

Da der Zeithorizont und die Bedeutung von Zielen oder Anforderungen unterschiedlich sind, kommen neben Kennzahlen noch weitere Instrumente zum Einsatz. So werden Normanforderungen üblicherweise im Rahmen von Audits und strategische Ziele sowie Managementstrukturen durch Management Reviews kontrolliert. Für die strategischen Geschäftsziele gilt ein längerer Zeithorizont, daher werden sie in angemessenen Zeiträumen überprüft.

Überprüfen Sie regelmäßig die Funktionsfähigkeit des Systems.

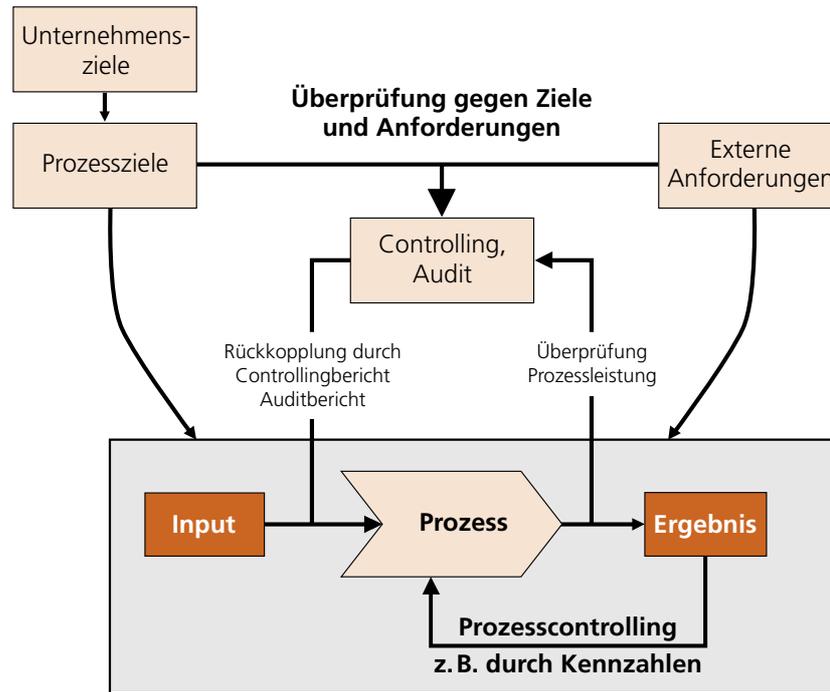


Abb. 20: Die verschiedenen Möglichkeiten der Überprüfung von Prozessen

Identifizieren Sie Abweichungen durch die regelmäßige Kontrolle wichtiger Prozessziele.

Wichtige spezifische Prozessziele werden sinnvollerweise durch einige kontinuierlich zu erhebende Kennzahlen verfolgt, die eine schnelle Reaktion auf Abweichungen erlauben. Im Überprüfungsprozess werden auf verschiedenen Ebenen unterschiedliche Methoden verwendet, um die Zielerreichung zu kontrollieren und zu überprüfen.

| Ebene | Methode zur Überprüfung |
|----------------|-------------------------|
| Geschäftsziele | Reviews |
| Anforderungen | Audits, Controlling |
| Prozesse | Prozesskennzahlen |
| Einzelziele | Projektcontrolling |

Kennzahlen definieren

Für die Prozessziele sind Messgrößen sowie eine Bewertungsskala festzulegen. Diese ermöglicht es, Handlungsbedarf zu ermitteln. Eine Messzahl als Steuerungsgröße ist nur dann sinnvoll, wenn sie von den Mitarbeitern beeinflusst werden kann. Andernfalls ist bei Abweichungen keine Korrektur möglich. Um die Messgrößen zu erfassen, sind geeignete Messpunkte (relevante Aktivitäten) auszuwählen. Sie müssen so festgelegt werden, dass sich kritische Entwicklungen zuverlässig identifizieren lassen.

ist für die jeweilige Messgröße/Kennzahl ein dreistufiger Korridor zu definieren. Für die Messgröße/Kennzahl sind neben dem Zielwert die „erlaubten“ Abweichungen vorzugeben. Jeder Korridor wird durch eine Ampelfarbe dargestellt, wobei je nach Farbe (= Zustand) reagiert wird: grün = laufen lassen, gelb = beobachten, rot = korrigieren.

So genannte Ampeldarstellungen sind eine einfache Methode, um Prozesszustände übersichtlich darzustellen. Dabei

Visualisierte Prozessabläufe und anschauliche Kennzahlenampeln fördern die Selbstregulierung und die Wirksamkeit prozessinterner Regelkreise. Verantwortlichkeit und Kompetenz zur Umsetzung sollten dabei in den Prozessen selbst angelegt werden.

Das folgende Beispiel zeigt das Controlling der Keimzahl in einer Brauerei. Angegeben sind die Korridore und die erforderlichen Reinigungsmaßnahmen.

| Symbole und Handlungen | | Messgrößen für Prozesse | |
|---|---------------|-------------------------|--------------------------|
|  | Korrigieren | Durchlaufzeit > 48 h | Energieeinsatz > 300 kWh |
|  | Beobachten | 24 h | 250 kWh Planwert |
|  | Laufen lassen | < 10 h | < 190 kWh |

Abb. 21: Beispiel für Messgrößen in einem Ampeldiagramm

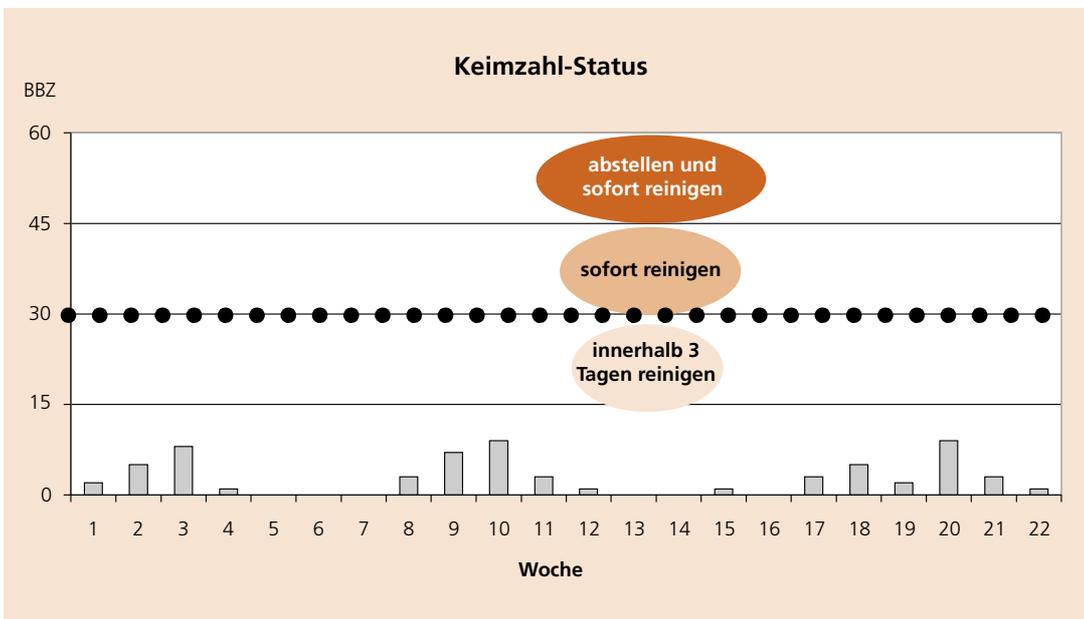


Abb. 22: Beispiel für ein direktanzeigendes Controlling: Keimzahlen und Reinigungsschritte in einer Brauerei



Tipps für die Praxis

Grundsatz bei der Überwachung sollte sein: Soviel wie möglich selbststeuernd in den Prozessen verankern, so wenig wie möglich übergeordnet kontrollieren. Alle Kennzahlen müssen einem klaren Ziel oder Zweck zuzuordnen und begründbar sein. Eine Kennzahl oder Messgröße sollte vom Betroffenen möglichst direkt beeinflusst werden können, da sie sonst nicht ernst genommen wird. Am besten ist, Sie wählen bereits beim Aufstellen von Zielen eine sinnvolle und praktikable Kennzahl aus (s. auch Balanced Scorecard Seite 56). Kennzahlen sind jedoch kein Selbstzweck, sondern müssen gezielt als Entscheidungsgrundlage dienen, sei es um Korrekturmaßnahmen einzuleiten oder um die Planung zu verbessern.

Sorgen Sie für eine ständige Verbesserung der Prozesse durch kleine und kostengünstige Maßnahmen.

Kontinuierliche Verbesserung (KV)

Da ein Unternehmen nicht nur Fehler vermeiden und korrigieren, sondern sich in allen Bereichen verbessern will, gilt es, Verbesserungspotenziale gezielt zu entdecken und auszuschöpfen.

Das erstmals in Japan angewandte Konzept der kontinuierlichen Verbesserung (Kaizen) versucht, die unternehmerische Leistung nicht mit großen, einzelnen Projekten oder Innovationen zu steigern, sondern will die Prozesse durch eine Vielzahl kleiner und kostengünstiger Maßnahmen stetig optimieren.

Kontinuierliche Verbesserung bedeutet

- die ständige Verbesserung von Prozessen und Produkten in kleinen Schritten
- durch die Beteiligung sämtlicher Mitarbeiter und Führungskräfte – der Mensch steht dabei im Mittelpunkt.

Häufig wird in der Literatur auch vom Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) gesprochen. Die kontinuierliche Verbesserung kann jedoch nicht in einen separaten Geschäftsprozess „ausgelagert“ werden, sondern muss eine grundlegende Aufgabe innerhalb jedes Prozesses sein.

Da gute Ideen und Vorschläge von allen Mitarbeitern kommen können, ist es sinnvoll, umfassende Maßnahmen einzuführen, um Verbesserungsvorschläge zu erfassen, auszuwerten, umzusetzen und zu belohnen. Bei größeren Unternehmen kann dies im Rahmen eines Vorschlagswesens erfolgen, bei kleinen Firmen bietet sich die regelmäßige Durchführung von KV-Workshops oder Ideenwettbewerben an. Auch die Ergebnisse aus Audits und Reviews lassen sich dabei gezielt berücksichtigen.

Erfolgsfaktoren für erfolgreiche KV-Aktivitäten sind:

- KV sollte als generelle Aufgabe verstanden und deshalb möglichst viele Betroffene einbezogen werden.
- Der KV sollte sich an den Zielen orientieren.
- Die Umsetzungsrate der Vorschläge sollte über 80 Prozent liegen.
- Vorschläge sollten Anerkennung durch Vorgesetzte, Mitarbeiter und Dritte erfahren.
- Für KVP-Projektgruppen muss genügend Freiraum geschaffen werden.
- Durch das „Eigentümer“-Gefühl kann die Selbstmotivation verstärkt werden
- Es empfiehlt sich eine methodische Unterstützung (z. B. Brainstorming, Ishikawa-Diagramme, Moderation).

Um eine Verbesserung zu initiieren, gibt es zwei Ansatzpunkte, die auf den ersten Blick sehr unterschiedlich erscheinen. Doch schon bald wird deutlich, dass die eine Methode oft in die andere übergeht.

1. Prozesse optimieren (Top down – deduktiv)

Bei diesem Ansatz wird der gesamte Prozess betrachtet und analysiert sowie gezielt nach Optimierungspotenzialen gesucht. Meist stößt man auf eine Reihe von Problemen, die sich mit der zweiten Methode lösen lassen.

2. Gezielt Einzelprobleme lösen (Bottom up – induktiv)

Hier geht es um ein konkretes Problem, das in einer gemeinsamen Anstrengung gelöst werden soll. Manchmal stellt sich dabei heraus, dass die Ursache in der Prozessstruktur begründet ist – man gelangt deshalb wieder zur ersten Methode.

Vorgehensweise „Prozesse optimieren“

- Den Prozess verstehen lernen,
- Fehler eliminieren,
- Verschwendung beseitigen,
- Abweichungen verringern,
- Plan für kontinuierliche Verbesserung aufstellen.

Vorgehensweise „Probleme lösen“

- Projekt beschreiben und planen,
- Bestandsaufnahme durchführen,
- Ursachen analysieren,
- Lösungen suchen,
- Ergebnisse prüfen,
- Lösungsansätze verankern,
- weitere Planung.

Für die Durchführung von KV-Aktivitäten gibt es eine Reihe von Methoden und Ansätzen, die vom Brainstorming über die

gezielte Prozesssimulation bis hin zur Kundenbefragung reichen.

Tipps für die Praxis

KV sollte für alle Themen und Bereiche gelten: Oft werden nur technische Maßnahmen oder Produktverbesserungen belohnt, doch Optimierungspotenziale stecken auch in vielen organisatorischen Abläufen und Regelungen. Achten Sie darauf, Verbesserungsvorschläge so schnell wie möglich zu bearbeiten und Ablehnungen zu begründen. Am besten ist es, wenn sich Verbesserungen auf Prozessebene erörtern und direkt umsetzen lassen. KV ist oft auch eine Frage der Unternehmenskultur. Wenn sie von den Führungskräften vorgelebt und honoriert wird, ist jeder im Unternehmen motiviert, einen entsprechenden Beitrag zu leisten. Generell gilt: Die Betroffenen haben oft die besten Lösungsideen. Betrachten Sie Fehler als Lernquellen und nicht als Vergehen.

3.11 System dokumentieren

Auf Seite 50 sind einige Bedürfnisse von Mitarbeitern als „Kunden“ des Managementsystems genannt. Diese wünschen sich im Wesentlichen Checklisten und Wartungspläne, also Werkzeuge und Methoden zur Umsetzung. Für sie muss außerdem klar sein, welche Dokumente sie benutzen sollen.

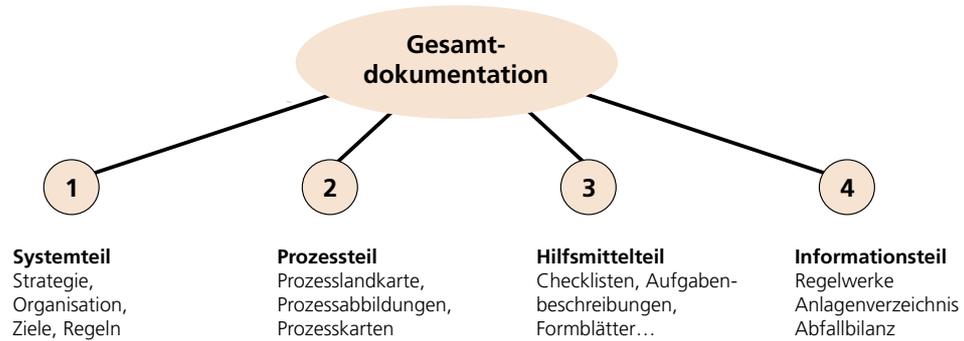
Die Vorgesetzten erwarten einen Überblick über den eigenen und die angrenzenden Bereiche sowie das Gesamtunternehmen. Das Zusammenwirken der Unternehmensteile, das Herunterbrechen der Ziele und das Überprüfen der Zielerreichung sind hier wichtige Aspekte, welche die Dokumentation abbilden muss.

Der Auditor und Zertifizierer erwartet eine vollständige und klar nachvollziehbare Dokumentation. Deshalb muss es eine zuverlässige Dokumentenlenkung, eindeutige Bezeichnungen und definierte Termine geben.

Die Dokumentation des prozessorientierten Systems sollte alle diese Anforderungen erfüllen. Zur besseren Benutzbarkeit für die oben genannten Gruppen ist sie hierarchisch gegliedert. Je nach Anspruch kann schnell auf die Übersicht der Prozessebene, die Hilfsmittel des Hilfsmittelteils oder den Systemteil zugegriffen werden.

Die folgende Abbildung stellt den grundsätzlichen Aufbau und das Vorgehen bei der Erstellung dar:

Die Dokumentation muss nachvollziehbar und verständlich sein.



Vorgehen zur Erstellung der Dokumentation

1. Prozessaufnahme mit Erstellung des Prozessteils
2. Überarbeitung der Organigramme und Unternehmensziele
3. Zuordnung der vorhandenen Regelungen und Dokumente
4. Identifizierung und Integration fehlender relevanter Aufgaben
5. Erarbeitung von Werkzeugen und Hilfsmitteln
6. Referenzierung zu relevanten Normelementen bzw. -forderungen

Abb. 23: Struktur der Gesamtdokumentation und Vorgehen bei der Erstellung

Beispielhaft ist nachfolgend die Gliederung des Handbuchs einer Brauerei dargestellt.

Der laufend zu verwendende Teil ist grau hinterlegt.

| | |
|--|--|
| <p>1</p> <p>Systemteil</p> | <p>1 Firmenbeschreibung 2 Grundsätze, Ziele, Programme 3 Organisation (Prozess-, Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzorganisation) 4 Verbesserung in Prozessen und Aktivitäten 5 Aktualisieren und Verteilen der Dokumentation 6 Überprüfungen und Audits 7 Verfolgung der Anforderungen und der Regelwerke 8 Aktualisierung des Systems</p> |
| <p>2</p> <p>Prozessteil</p> | <p>Prozesslandkarte 1 Prozess Unternehmenssteuerung 2 Marketingprozess 3 Investition 4 Herstellungsprozess Bier 5 Abfüllprozess Bier/AfG 6 Versandprozess</p> <p>Hilfsmittelteil (Beispiele)</p> <p>7 Prozess Feste und Veranstaltungen 8 Kundenserviceprozess 9 Prozess Akquisition und Kundenpflege 10 Prozess Immobilien 11 Personalprozess 12 Prozess Einkauf und Beschaffung 13 Instandhaltungsprozess 14 Prozess Buchhaltung und Verwaltung 15 Beratungsprozess 16 Prozess Reklamationsbearbeitung</p> |
| <p>3</p> | <p>Checklisten, Formblätter, Zuständigkeitslisten, Betriebsanweisungen, Prüfungen, Instandhaltung und Wartung, die dem einzelnen Prozess beigelegt sind</p> |
| <p>4</p> <p>Informationsteil (Beispiele)</p> | <p>1 Liste der Regelwerke 2 Liste der VawS-Anlagen 3 Input-Output-Betrachtung 4 Abfallbilanz</p> |

Abb. 24: Gliederung der Dokumentation eines Integrierten Systems

Das eigentliche Handwerkszeug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozessen sind die Prozessberichte. Sie fassen alle Abbildungen, Beschreibungen, Ziele und Hilfsmittel des Prozesses zusammen:

Bericht Prozess Fertigung und Montage

1. Prozesslandkarte
2. Prozessbeschreibung/Zweck
3. Prozessabbildung
4. Prozessverantwortung
5. Prozessnahtstellen und externe Partner
6. Prozessziele
7. Prüfpunkte und Kennzahlen zur Prozesslenkung
8. Aufgabenbeschreibung:
 - Unterlagen und Material prüfen, Einsatzplanung
 - Planungsbesprechung
 - Werkstattarbeiten
 - Baustelle vorbereiten
 - Montage
 - Abnahme und Nachkalkulation

Anhang

- Informationen, Betriebsanweisungen Umwelt- und Arbeitsschutz, Prüfungen, Inspektionen, Checklisten, Arbeitsmittel
- Aufzeichnungen

Für Unternehmen mit ISO 9001-Dokumentation ist es sinnvoll, zunächst eine Verweisliste bestehender Verfahrens- und Arbeitsanweisungen zu erstellen und erst dann integrierte Aufgabenbeschreibungen anzufertigen. Die Liste kann in den Aufgabenbeschreibungen auf das Handbuch verweisen. Im Systemteil muss eine Referenztabelle mit Normanforderungen und den abgeleiteten Aufgaben vorhanden sein. Dies erleichtert auch die Prüfung und Zertifizierung des neuen Systems und den Übergang während der Einführungsphase.

Zukünftig wird die Dokumentation eines integrierten Systems mehr und mehr auf elektronischem Weg erfolgen. Dies ist schon heute mit den üblichen Programmen möglich, scheitert aber oft an der fehlenden Durchdringung der Unternehmen mit EDV und Netzwerken.

Die oben skizzierte hierarchische Dokumentation eignet sich ideal zur Verwendung im Intranet. Die Abbildung der Ebenen und die Verknüpfung kann die neue prozessorientierte Sichtweise optimal unterstützen. Links aus der Abbildung eines Prozessschritts zu den Checklisten und Hilfsmitteln für diese Aufgabe nutzen dem Mitarbeiter unmittelbar. Solche Systeme sind auch schon im Einsatz (Ahrens, 1999; Meuche/Hofmann-Kamensky, 1999), allerdings unterschiedlich ausgereift.

Bei einem Pilotunternehmen wurden die erstellten Unterlagen und Dokumente in eine HTML-Dokumentation überführt. Die Inhalte und die Linkstruktur zeigt folgende Abbildung.

Die Dokumentation lässt sich ideal für das Intranet verwenden.

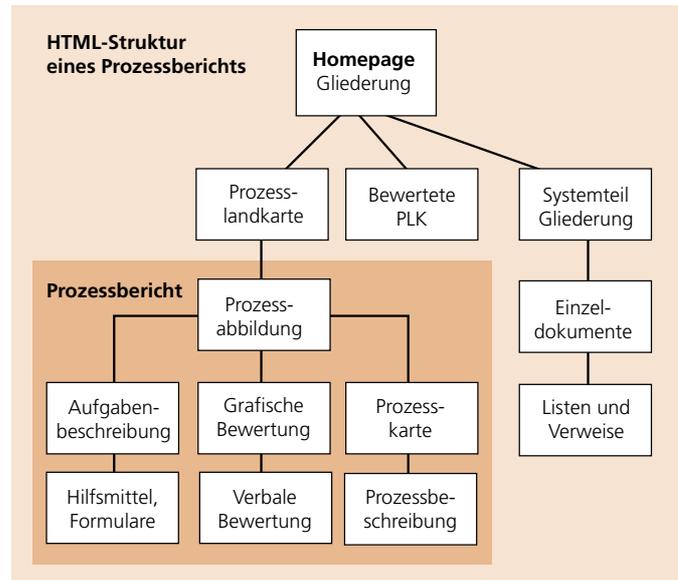


Abb. 25: Inhalte und Linkstruktur einer HTML-Dokumentation des Prozessorientierten Integrierten Managementsystems

Die Vorteile einer solchen Darstellung sind:

- Durch die Gliederung ist es möglich, jede Ebene schnell und direkt anzusprechen. Aufgaben sind den Prozessen und Aktivitäten zugeordnet und können über sie erreicht werden.
- Die Dokumentation lädt zur Benutzung ein, da sie grafisch und intuitiv zu bedienen ist.
- Informative Elemente lassen sich leicht verknüpfen, zum Beispiel Fotos von Anlagen oder Mitarbeitern sowie externe oder interne Datenbanken.



Tipps für die Praxis

Da sich der Bereich der EDV-gestützten intranetbasierten Dokumentation ständig wandelt, sollten Sie sich unbedingt mit den EDV-Verantwortlichen in Ihrem Unternehmen abstimmen. Hilfreich ist zunächst eine Teilumsetzung der Dokumentation. Dadurch können Sie erste Erfahrungen bezüglich der Nutzerakzeptanz sammeln. Im Gegensatz zu gedruckten Handbüchern ist die schrittweise Vervollständigung einer HTML-Dokumentation für den Nutzer mit keinem Aufwand verbunden. Sie sollten auch einen kurzen redaktionellen Teil einbauen, der beispielsweise über Neuerungen oder Termine geplanter Veranstaltungen informiert. Ein solcher Service regt die Mitarbeiter dazu an, häufiger die EDV-Dokumentation aufzurufen. Der damit verbundene Nutzen wiegt den zusätzlichen Aufwand in der Regel auf.

4. Das Projekt

Das von der Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg, der IHK Südlicher Oberrhein, der Handwerkskammer Stuttgart und dem Umweltzentrum für Handwerk und Mittelstand begleitete Projekt hatte zum Ziel, die Anforderungen aus den Bereichen Qualität, Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz in ein System zu integrieren. Prozessorientierte Integrierte Managementsysteme wurden deshalb modellhaft in die Geschäftsprozesse einer Reihe von Pilotunternehmen etabliert. Zu den wesentlichen inhaltlichen Kriterien des Projekts zählten:

- Definition des Projektablaufs sowie eines verbindlichen Projektmanagements in den Unternehmen.
- Erarbeiten einer individuellen Struktur für ein Integriertes Prozessorientiertes Managementsystem in den einzelnen Unternehmen sowie einer zweckorientierten Dokumentation.
- Identifikation und Modellierung der Geschäftsprozesse.
- Zusammenführen und Abstimmen der Einzelanforderungen aus den Bereichen Qualität, Arbeits-, Umwelt-, Gesundheitsschutz und Hygiene. Vermeidung von Doppelungen, Widersprüchen und Zielkonflikten.
- Gezielte Bereitstellung von Information.
- Definition einer gemeinsamen Basis aus Führungs- und Controllingaufgaben des Managementsystems sowie allgemeiner und übergreifender Regelungen.
- Überführung bestehender Strukturen und Regelungen einzelner Managementsysteme in ein Prozessorientiertes Integriertes Managementsystem. Nach Möglichkeit Verwendung vorhandener Regelungen und Dokumente.
- Integration der Anforderungen in das betriebswirtschaftliche Umfeld zur Wertsicherung und Erhöhung der Produktivität der Ressourcen- und Stoffströme.
- Zertifizierbarkeit/Validierbarkeit des Systems nach EG-Öko-Audit-Verordnung, ISO 9001/14001 und weiteren zuvor identifizierten Kriterien.
- Ausrichtung des Unternehmens auf eine zukunftsfähige prozessorientierte Denkweise, wie sie zum Beispiel die Revision der ISO 9000, die EFQM- und die TOM-Modelle vorsehen.

4.1 Projektablauf

Im Rahmen des Projekts wurden sieben Workshops durchgeführt, die wechselweise in den teilnehmenden Unternehmen stattfanden.

Workshop 1: Einführung

Vorstellung des Projekts, Kennenlernen der Projektteilnehmer, Informationen über die vorhandenen Managementsysteme im Unternehmen, Information über Möglichkeiten, Perspektiven und Entwicklungen im Themenfeld Integriertes Prozessorientiertes Managementsystem, Verständnis von Kultur und Problemen der beteiligten Unternehmen.

Workshop 2: Projektmanagement und IMS-Architektur festlegen

Individuelles Projektmanagement und Vorgehensmodell, individuelle Projektziele des Unternehmens, mögliche Architek-

turen eines IMS und der Dokumentation, Anforderungen an Aufbau und Funktionsweise eines IMS.

Workshop 3: Geschäftsprozesse kennenlernen und aufnehmen

Prozesse als Sichtweise der Organisation, Prozesstypen, Vorgehensweise bei der Erfassung, Erstellung einer Prozesslandkarte, Benennung der Prozessverantwortlichen und Bildung von Prozessteams, Anforderungen an die Prozesse und Verantwortlichkeiten definieren, Prozesse dokumentieren.

Workshop 4: Anforderungen identifizieren, Ist-Soll-Vergleich anstellen und Übergang von klassischen Managementsystemen vollziehen

Anforderungen aus den Bereichen Qualität, Arbeits-, Umwelt-, Gesundheits-

schutz und Hygiene an die Prozesse ermitteln, Abgleich vorhandener Regelungen mit dem Sollzustand und Bewertung, Kenntnis des Arbeitspensums im Unternehmen, Verfeinerung des Projektplans, Übergang (Migration) vom Einzelmanagementsystem zum IMS.

Workshop 5: Dokumentation erstellen

Gliederung einer Prozessdokumentation, Mitarbeitern Dokumente zuordnen, Prozessbericht.

Workshop 6: Führungs- und Controllingprozess festlegen

Messgrößen für die Prozessleistung definieren, Managementprozess abbilden, Eigenschaften von Managementprozessen.

Workshop 7: EDV zur Dokumentation, Visualisierung und Verbreitung einsetzen

EDV zur Prozessorientierung, EDV-basierte Dokumentationen, Fahrplan zum prozessorientierten Managementsystem.

4.2 Projektunternehmen

Die **Geiger Stahl- und Metallbau GmbH**, Stuttgart, beschäftigt rund 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit seinen Produkten Treppen, Vordächer, Geländer, Türen, Tore, Schaufenster bis hin zu Wintergärten und Stahlhallen erzielt das 1935 gegründete Unternehmen einen durchschnittlichen Jahresumsatz von 2,5 Millionen Euro. Rund die Hälfte der Aufträge werden im Werk vorgefertigt und anschließend auf den jeweiligen Baustellen montiert. Analog zur Baubranche gibt es eine Jahressaisonkurve, an die sich Geiger mit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung anpasst.

»Eigentlich ein gutes System. So könnte ich die Betriebsabläufe strukturieren. Derzeit habe ich jedoch zu wenig Zeit.«

Die **Privatbrauerei M. Ketterer**, Hornberg (Schwarzwald), produziert und vertreibt Bier sowie alkoholfreie Getränke. Der 1877 gegründete Betrieb beschäftigt 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In der Produktion kommen die klassischen Brauverfahren der kalten Gärung und Lagerung zum Einsatz. Die Biere werden nicht pasteurisiert, sie gelangen nach kurzer Lagerzeit frisch in den Verkauf. Die Kunden sind zur Hälfte Gastronomiebetriebe, circa ein Drittel des Absatzes erfolgt über Getränkeshändler, die selbst wiederum als Verleger agieren. Zu den Kunden von Ketterer gehören darüber hinaus Getränkemärkte, der Lebensmittelhandel sowie Betriebe und Vereine.

»Hervorragend, viel besser als unser erster Versuch mit der ISO 9001. Wir wollen diese Systematik unbedingt weiterverfolgen und in die EDV übernehmen.«

Auch die **Privatbrauerei Ganter** blickt auf eine lange Firmengeschichte zurück. Das Freiburger Familienunternehmen braut bereits seit 1865 Bier. Ganter verwendet dazu Malz aus kontrolliert-integriertem Anbau. Zum Betrieb, der rund 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, gehören neben der Mälzerei ein Sudhaus, der Gärkeller, Lagerkeller, Filterkeller, ein Labor sowie die Flaschen- und Fassabfüllung.

»Wir werden auf jeden Fall weitermachen, da die Prozessstruktur hervorragend zur Strukturierung unseres Betriebs geeignet ist.«

Spritzgussformen für Kunststoffteile sind das Spezialgebiet der **Otto Männer GmbH**. Das Unternehmen im baden-württembergischen Bahlingen begann 1965 mit dem Bau von Singleformen und zählt seit 1972 auch zu den Pionieren auf dem Gebiet der Etagenformen. Der Betrieb und seine rund 300 Beschäftigten setzt auf eine intensive Zusammenarbeit mit seinen Kunden – von der Projektentwicklung bis hin zur Produktionsoptimierung und Anwendungsberatung nach Inbetriebnahme der Spritzgießform.

»Bei uns ist das System genau richtig,

kommt aber zu früh. Wir sind noch nicht so weit. Wir wollen unser 20-Elemente-System behalten, aber pragmatisch daran weiterarbeiten.«

Die **ZF Friedrichshafen AG** ist der weltweit größte unabhängige Spezialist für Antriebs- und Fahrwerktechnik. Das Unternehmen mit Sitz in Friedrichshafen ist mit rund 34.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 17 Ländern vertreten und unterhält weltweit über 60 Produktionsstandorte. ZF erwirtschaftet jährlich einen Umsatz von sechs Milliarden Euro. Für Pkw, Nutzfahrzeuge und Arbeitsmaschinen entwickelt und fertigt das Unternehmen Getriebe, Lenkungen, Achsen und Fahrwerkkomponenten sowie komplette Systeme

und Systemmodule, die einbaufertig ans Montageband der Kunden geliefert werden. Auch für Schiffe, Schienenfahrzeuge und Hubschrauber ist ZF ein bedeutender Antriebsspezialist. 1992 wurde eine alle Bereiche umfassende durchgängige Organisationsstruktur des Umweltschutzes eingeführt. Seit 1997 verfügt das Unternehmen über ein Umweltmanagementsystem. Für das Jahr 2000 ist die Zertifizierung beziehungsweise Validierung sämtlicher Standorte nach ISO 14001 beziehungsweise EG-Öko-Audit-Verordnung vorgesehen.

»Für uns war die Abstimmung des Prozessleitfadens nützlich, da hierzu wenig veröffentlichte Erfahrung vorliegt.«

4.3 Motive und Aufwand

Die Pilotunternehmen hatten sehr unterschiedliche Motive, sich mit Prozessmanagement zu befassen.

- **Anwendung des EFQM-Modells:** Das Qualitätsmodell der European Foundation for Quality Management basiert auf der Prozessstruktur eines Unternehmens. Es wird unter anderem danach bewertet, wie es seine Prozesse identifiziert, führt, prüft und verbessert.
- **Übernahme des Unternehmens, Kennenlernen und Optimieren der Prozessstruktur:** Die Übernahme eines Unternehmens stellt den neuen Besitzer vor die Frage, wer dort was wie tut. Eine Prozessaufnahme hilft, die betrieblichen Abläufe zu verstehen. Darüber hinaus ist es notwendig, Verbesserungspotenziale im Betrieb zu erkennen und umzusetzen.
- **Verbesserung und Transparenz der Organisation, Verminderung des Abteilungsdenkens:** In Unternehmen, die außer einem Abteilungsorganigramm keine weiteren Methoden der Visualisierung haben, fehlen oft eine eingängige Struktur, Transparenz und Kundenorientierung. Vieles passt als Ablauf nicht zusammen.

- **Übergang von ISO 9001 auf kombiniertes integriertes System:** Wenn zusätzliche Anforderungen, zum Beispiel der ISO 14001, in ein bestehendes Managementsystem integriert werden sollen, entsteht die Frage nach dem Wie.
- **Grundsätzliches Interesse an einer Strukturierung der Geschäftsprozesse:** Diese Wünsche lassen sich durch die Erfassung und Modellierung der Prozesse abdecken. Da durch die Prozessstrukturierung des Managementsystems die eigentlichen Abläufe des Unternehmens deutlich werden, können sie besser verstanden und angewandt werden.

Aufwand

Die Einführung eines Prozessmanagements ist aufwändiger als reine Qualitäts-, Umwelt- oder Sicherheitsmanagementprojekte, da neben thematisch gruppierbaren Anforderungen auch Prozesse bearbeitet werden müssen. Der Mehraufwand beläuft sich in der Regel auf rund 30 Prozent des Gesamtprojekts. Allerdings übersteigt der Nutzen den Mehraufwand deutlich.

Beschäftigte wünschen verständliche und praxisorientierte Aufgabenbeschreibungen.

4.4 Anforderungen der Mitarbeiter

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in nicht leitender Funktion wünschen sich erfahrungsgemäß einheitliche und verständliche Aufgabenbeschreibungen sowie Praxishilfen für ihre Arbeit. Führungskräfte möchten einen Überblick über ihren Verantwortungs- und Kontrollbereich erhal-

ten. Sie wünschen sich Hilfsmittel für die Managementtätigkeiten Planung, Kontrolle und Führung. Die Unternehmensleitung erwartet ein übersichtliches Controlling sowie Klarheit über Gesamtlage und Risiken des Betriebs.

Ergebnisse einer Befragung

Die Wünsche der Nutzer eines Managementsystems wurden im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung ermittelt und gemeinsam mit einer Befragung älteren Datums ausgewertet (Meuche/Hofmann-Kamensky, 1999).

Wünsche zum Inhalt des Managementsystems

- Der Gesamtablauf muss vernünftig sein (= Sinn).
- Getrennte Systeme machen keinen Sinn (= Integration).
- Das System muss einen umfassenden Überblick geben (= Überblick).
- Ich möchte den Sinn meines Teilschritts erkennen (= Navigation).
- Das System muss klare umsetzbare Aufgaben formulieren (= Klarheit).
- Daten müssen mit der Wirklichkeit und den Gegebenheiten übereinstimmen (= Realitätsnähe).
- Ich möchte meine Verantwortung verstehen und wissen, welche Aufgabe ich in meiner Funktion zu erfüllen habe (= klare Verantwortlichkeiten).

Werkzeuge des Managementsystems

- Es sollten Checklisten als Leitlinien für Aufgaben zur Verfügung gestellt werden.
- Terminverfolgungen wie Wartungspläne sind nützlich.
- Werkzeuge beziehungsweise Methoden zur Umsetzung sollen bereitgestellt werden.
- Es muss klar sein, welche Dokumente zu benutzen sind.

Kommunikation

- Ich möchte in den Informationsfluss eingebunden sein.
- Ich möchte wissen, wer was macht und wer was verantwortet.
- Ich möchte meinen internen Kunden ausmachen können.
- Ich möchte wissen, wen ich informieren muss.

5. Prozessmanagement für Fortgeschrittene

Nachfolgend erhalten Sie einen Überblick über aktuelle Managementkonzepte und ihren Bezug zum vorgestellten Prozessintegrierten Managementsystem. Allen Managementsystemen gemeinsam ist, dass sie Prozesse systematisch lenken und auf die wesentlichen Anforderungen ausrichten wollen. Dabei findet man regelmäßig folgende Strukturelemente:

- Festlegung einer Strategie,
- klare Definition messbarer Ziele,
- Festlegung und Dokumentation interner Prozessabläufe,
- Erfassung von Abweichungen und daraus abgeleitete Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen,
- Schulung und Motivation von Mitarbeitern,
- interne Überwachung und Bewertung des gesamten Systems.

Die einzelnen Managementsysteme unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der zu koordinierenden Themen und Anforderungen. Während sich die Prozessoptimierung nahezu ausschließlich auf interne Abläufe konzentriert, orientiert sich das Umweltmanagement nach außen (Berücksichtigung der Anspruchsgruppen, Information der Öffentlichkeit). Verschiedene Managementsysteme bieten unterschiedliche Sichtweisen auf dasselbe Unternehmen.

Alle Managementsysteme ringen ständig um Ressourcen und Akzeptanz. So kommt es in den Unternehmen häufig zu Zielkonflikten und Konkurrenzsituationen, beispielsweise dass ein „Qualitäter“ gegen einen „Umwelttäter“ kämpft, obwohl beide methodisch nicht weit auseinander liegen. Wenn sich jedoch beide auf ihre Kunden, also die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens konzentrieren, sollte eine erfolgreiche Integration nicht schwer fallen.

Kundenbezug erleichtert die erfolgreiche Integration.

5.1 Qualitätsmanagement nach ISO 9001

Da auch etablierte Systeme beziehungsweise die zugrunde liegenden Normen und Konzepte regelmäßig überarbeitet werden, sind nachfolgend nochmals die wesentlichen Aspekte sowie aktuelle Entwicklungen, insbesondere der Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme, dargestellt.

Das Qualitätsmanagement nach ISO 9001 ist das wohl am meisten verbreitete Managementsystem. Dies liegt zum einen daran, dass dazu eine weltweit gültige zertifizierbare Norm vorliegt, zum anderen wurde der Qualitätsgedanke als fundamentaler Erfolgsfaktor eines Unternehmens erkannt.

Ziel des Qualitätsmanagements ist es, dauerhaft sicherzustellen, dass

- die gelieferten Produkte oder Leistungen den Ansprüchen des Kunden entsprechen,
- die definierte Qualität erreicht wird, ohne dass dem Unternehmen nicht kalkulierte Kosten entstehen,
- die gültigen Gesetze, Richtlinien und Normen, insbesondere im Hinblick auf die Produktsicherheit, eingehalten werden,
- das Unternehmen fähig ist, fehlerfreie Produkte ständig bereitzustellen.

Während die alte Norm noch auf die viel gescholtene 20 Elemente aufbaut, ist in der Revision 2000 eine neue Grundstruktur definiert worden. Diese ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

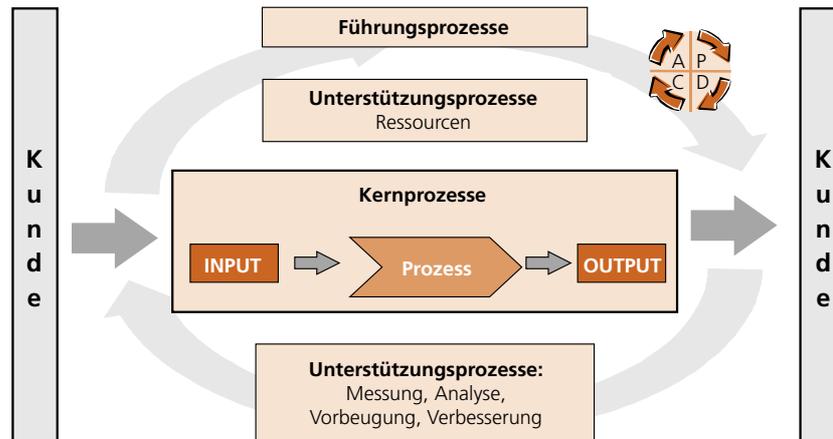


Abb. 26: Das neue prozessorientierte Modell des Qualitätsmanagements

Bei der Überarbeitung wurden folgende Verbesserungen eingebracht:

- Prozessorientierte Struktur der Norm,
- Konsistenz mit der ISO 9004,
- Verbesserte Kompatibilität zu anderen Managementsystemen, insbesondere zum Umweltmanagementsystem nach ISO 14001,
- Erleichterung der Anwendung in allen Branchen und für alle Arten von Produkten einschließlich Dienstleistungen,
- Erleichterung der Anwendung auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU),
- angemessene Anpassung an die jeweilige Unternehmenssituation.

Außerdem wurden die ISO 9002 und 9003 in die neue ISO 9001 integriert.

Die vorgesehene Prozessorientierung passt zum präsentierten Konzept der Prozessintegration. Auch der dabei verwendete PDCA-Zyklus (PDCA = Plan, Do, Check, Act) und der Aspekt Kontinuierliche Verbesserung finden sich nun explizit in der Norm. Die Inhalte sind wesentlich zweckmäßiger und verständlicher strukturiert. Das Konzept der Prozessintegration deckt bereits einen großen Teil der Anforderungen der neuen ISO 9001 ab.

5.2 Umweltmanagementsysteme nach EMAS und ISO 14001

Umweltmanagementsysteme ermöglichen eine kontinuierliche Verbesserung der betrieblichen Umweltleistung.

Zielsetzung eines Umweltmanagementsystems ist es, die Eigenverantwortung für betriebliche Umweltauswirkungen wahrzunehmen, die betriebliche Umweltleistung kontinuierlich zu verbessern sowie die Anforderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen zu erfassen und angemessen zu berücksichtigen.

Im Bereich Umweltmanagement gibt es zwei Systeme, die eine breitere Anwendung erfahren:

- die EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS) und
- die DIN EN ISO 14001.

Während EMAS eine freiwillig anwendbare Verordnung der Europäischen Union ist, handelt es sich bei der ISO 14001 um eine weltweit gültige Norm. Die grundlegenden Themenbereiche sind die gleichen, EMAS fordert allerdings eine weitergehende Umweltprüfung sowie die Veröffentlichung einer Umwelterklärung.

Die ISO 14001 lehnt sich in ihrem Aufbau sehr stark dem transparenten PDCA-Schema an, und auch die neue EMAS II sieht als Grundstruktur das Managementsystem nach ISO 14001 vor.

Grundsätzlich erfüllt die Prozessintegration auch die Forderungen dieser Systeme. Einige Aspekte wie die Durchführung einer Umweltprüfung oder die Erstellung

einer Umwelterklärung können – wenn sie nicht in der Prozesslandschaft zu hinterlegen sind – im Systemteil untergebracht werden.

5.3 Vom Normsystem zum Prozessmanagement

Wenn Sie bereits über ein zertifiziertes (ISO 9001/14001) oder validiertes Managementsystem (EMAS) verfügen und dieses erweitern wollen, fragen Sie sich bestimmt, ob Sie völlig neu beginnen müssen oder ob Sie viele der vorhandenen Elemente weiterverwenden können. Die Antwort lautet: Die meisten inhaltlichen Aspekte lassen sich weiterhin nutzen, allerdings bedingt die Prozessorientierung eine neue Grundstruktur. Auch bei der ISO 9001 geht der Trend eindeutig hin zur Prozessorientierung. Wenn Sie schon ein solches Managementsystem etabliert haben, entsteht durch die Revision der zugrunde liegenden Norm konkreter Handlungsbedarf.

Der Übergang zu einem prozessorientierten integrierten Managementsystem ist vor allem in folgenden Bereichen mit einem zusätzlichen Aufwand verbunden:

- Prozessaufnahme und Bestimmung von Prozessverantwortlichen,
- Anpassung der Dokumentation,
- Aktualisierung der Anforderungen,
- teilweise Integration bisher separater Anforderungen (z.B. Verfahrensanweisungen) in die Prozessstruktur.

Mit der Prozessaufnahme ist sicherlich am meisten Arbeit verbunden. Hier empfiehlt es sich, völlig unabhängig von allen vorhandenen Elementen anzufangen. Erstellen Sie die Prozesslandkarte und versuchen Sie dann, die wichtigsten Kernprozesse zu erfassen. Wenn Sie schon Verfahren in Ablaufdiagrammen dokumentiert haben, wird Ihnen dies nicht schwer fallen. Allerdings sollten Sie sich intensiver mit eher ungewohnten Aspekten wie Schnittstellen, Prozesszielen und Prozessbewertung auseinandersetzen. Dahinter verbirgt sich mehr Potenzial als auf den ersten Blick ersichtlich ist.

Der knifflige Teil ist sicher die Übernahme von bisher separat geregelten Aufgaben in die Prozessstruktur. So werden in der Regel die Vorgaben der ISO 9001-Verfahrensanweisung Prüfung oder Prüfmittelüberwachung als zusätzliche Arbeitsschritte in die Kernprozesse aufgenommen.

In der Übergangsphase genügt zunächst die unten beschriebene Darstellung. Die vorhandenen Unterlagen werden in einem nicht gegliederten Logistikprozess jenen Bereichen zugeordnet, in denen sie durchgeführt werden.

Viele Elemente bereits existierender Managementsysteme können übernommen werden.

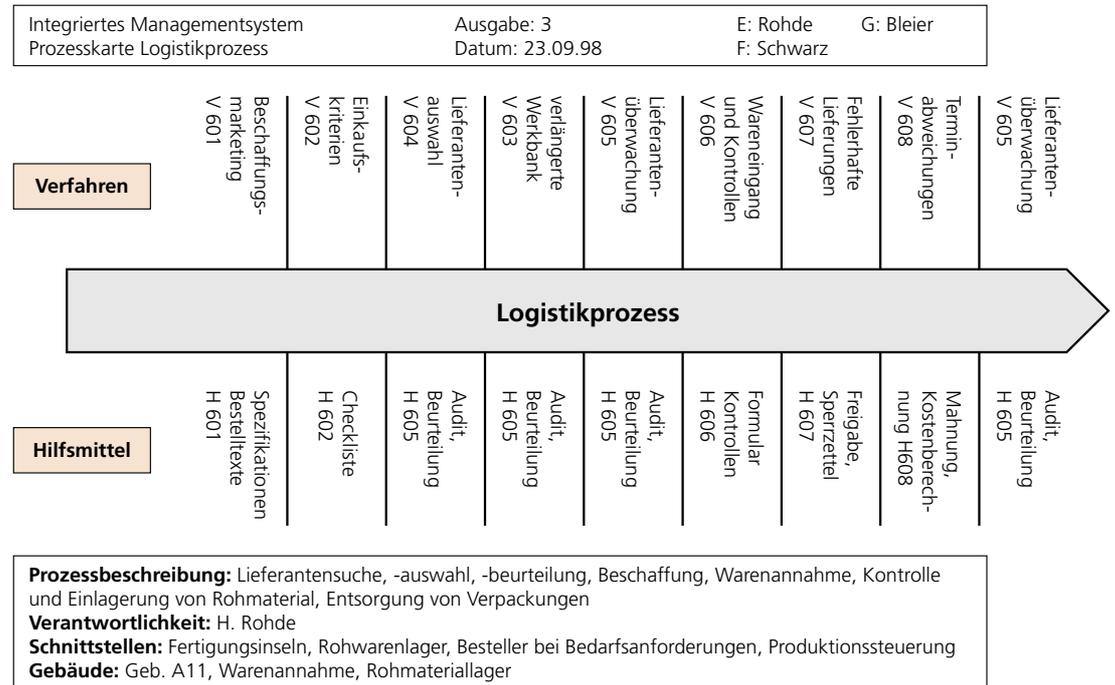


Abb. 27: Anordnung der vorhandenen Dokumente im Prozessverlauf

Anpassung der Dokumentation

Bei der Anpassung der Dokumentation wird häufig ein großer Aufwand betrieben. Sie müssen jedoch nicht unbedingt ein eigenes Handbuch erstellen, sondern können schrittweise vorgehen. Arbeiten Sie am Anfang mit Querverweisen und nehmen Sie die Anpassung beziehungsweise Integration erst bei einer ohnehin notwendigen Überarbeitung vor.

Ein hilfreicher, gelegentlich auch von Zertifizierern geforderter Schritt ist, den notwendigen Umfang der Dokumentation zu überprüfen und konsequent auszudünnen. Vor allem interne Regelungen gibt es häufig im kontraproduktiven Übermaß, wohingegen manch elementare gesetzliche Forderung nirgends zu finden ist.

Überprüfen Sie den Umfang der Dokumentation.

Zertifizierung/Begutachtung kombinierter Systeme

Für das Unternehmen und den Zertifizierer ist es nützlich, das Vorgehen bei der Zertifizierung beziehungsweise Begutachtung abzustimmen. Prüfer arbeiten nach

Checklisten, die sich an den gängigen Normelementen orientieren. Es ist deshalb wichtig, die inhaltlichen Anforderungen der Norm/Verordnung sowie die abgeleiteten und integrierten Aufgaben darzulegen. Welche Grundstruktur Sie dazu wählen, liegt ganz im Ermessen des Unternehmens. Lassen Sie sich nicht entmutigen, sondern verhandeln Sie lieber über die Möglichkeit, ein Kosten sparendes Kombi-Audit durchzuführen. Auch die prozessorientierte Dokumentation darf kein Hindernis sein, da alle Normrevisionen in Richtung Prozessorientierung weisen (z.B. ISO 9001:2000). Zur Unterstützung der Prüfung eignen sich Querverweislisten, die von den Normanforderungen zu den entsprechenden Punkten in Ihrer Managementsystemdokumentation führen.

Das Ergebnis: Ein zukunftssicheres, flexibles Managementsystem, das sich ohne grundlegende Änderungen an neue Aspekte, zum Beispiel Risikomanagement, anpassen lässt und wertvolle Hinweise zur Optimierung Ihrer Prozesse liefern kann.



Tipps für die Praxis

Überzeugen Sie zuerst den Qualitätsmanagementbeauftragten, der häufig mit viel Mühen das Qualitätsmanagementsystem aufgebaut und in vielen Verfahrensanweisungen dokumentiert hat, von den Vorteilen des neuen Systems. Machen Sie deutlich, dass die Arbeit keineswegs umsonst war. Prüfen Sie auch alte Verfahrensanweisungen und Regelungen, die häufig interner Natur sind, und nutzen Sie die Gelegenheit „auszumisten“. Versuchen Sie, durch eine einfache und zentrale Bereitstellung von Arbeitsmitteln die Mitarbeiter an gewisse Standards zu gewöhnen.

Arbeiten Sie im Rahmen der Prozessaufnahme mit bereichsübergreifenden Gruppen zusammen. Eine Vielfalt von Problemen und Schwierigkeiten lässt sich häufig auf bilateralem Weg klären. Nutzen Sie die Erweiterung um ein zusätzliches Thema, zum Beispiel Arbeitssicherheit oder Risikomanagement, zur Migration hin zur Prozessorientierung. Beachten Sie dabei jedoch auch, dass die Prozessaufnahme eine neue Sichtweise des Unternehmens darstellt, die nicht einfach durch Ergänzungen und Anpassungen vorhandener Elemente realisiert werden kann. Vielmehr erfordert sie eine breite Einbindung der Mitarbeiter und Prozessverantwortlichen.

5.4 Weitere Managementsysteme

Das Excellence-Modell der EFQM

Das EFQM-Modell verwirklicht die Grundsätze des Total Quality Managements (TQM). Ein auf neun Dimensionen beruhender Kriterienkatalog erlaubt es, das Unternehmen kritisch auf Stärken und Verbesserungspotenziale hin zu prüfen und daraus Handlungspläne zur Qualitätssteigerung abzuleiten. Die EFQM setzt dabei auf eine interne Selbstbewertung und nicht auf die Begutachtung durch einen externen Zertifizierer.

Das Modell gibt Bereiche und Kriterien an, die in Befähiger und Ergebnisse aufgeteilt sind. Die Befähiger sind die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Sie ermöglichen eine exzellente Leistung, führen zu den Ergebnissen und sind Indikatoren für die Leistungen des Unternehmens.

Das Modell beschreibt einen ganzheitlichen Ansatz und sieht als einen zentralen Bereich Prozesse vor. Obwohl der thematische Schwerpunkt auf der Qualität liegt, werden in einigen Kriterien (wie z. B. gesellschaftsbezogene Ergebnisse) auch Forderungen anderer Anspruchsgruppen berücksichtigt.

Eine detaillierte Bestandsaufnahme zeigt Schwachstellen auf.

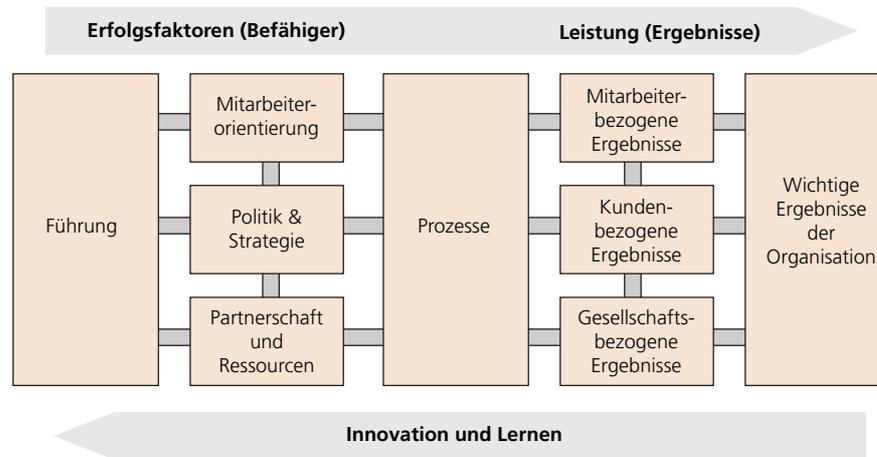


Abb. 28: Das Excellence-Modell der EFQM

Das EFQM-Modell stellt einen anspruchsvollen Ansatz dar, der mit Beteiligung der Industrie permanent weiterentwickelt wird. Kriterien wie Führung, Mitarbeiterzufriedenheit und gesellschaftsbezogene Ergebnisse gehen weit über die Anforderungen klassischer Managementkonzepte hinaus.

Das Modell gibt keine Inhalte vor, sondern zeigt vor allem auf, in welchen Bereichen das Unternehmen systematische Maßnahmen und Vorgehensweisen entwickeln sollte und wo positive Ergebnisse erwartet werden. Durch die Betrachtung der Ergebnisseite unterscheidet sich das EFQM-Modell von den meisten anderen Managementsystemen, die hauptsächlich die Befähigerseite betrachten. EFQM eignet sich deshalb auch als Basis für firmenübergreifende Vergleiche (Benchmarks).

Viele Bestandteile des EFQM-Modells sind auch im prozessintegrierten Konzept zu finden. Die Schulung zur Durchführung von Selbstbewertungen und die umfassende Darstellung aller Ergebniskriterien werden allerdings in der Regel einen zusätzlichen Aufwand erfordern.

Die Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (deutsch = ausgewogenes Anzeigeinstrument) ist ein System für ein erweitertes, strategisches Controlling. Es stützt sich bei der Auswahl von Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen nicht allein auf finanzielle Größen. Die Balanced Scorecard sieht vor, die Dimensionen Mitarbeiter, Prozesse und Kunden bei allen Planungen und Zielen in gleichem Maße zu berücksichtigen.

Das System reicht von der Entwicklung einer Vision, über strategische Ziele bis hin zu Prozess- und Bereichszielen. Zu jedem Prozess- und Bereichsziel gibt es Maßnahmen, Programme und Messgrößen. Die Balanced Scorecard kann also als ausgewogenes Ziel- und Controlling-system mit strategischer Ausrichtung bezeichnet werden.

Das EFQM-Modell zeigt auf, in welchen Bereichen systematische Maßnahmen und Vorgehensweisen entwickelt werden sollten.

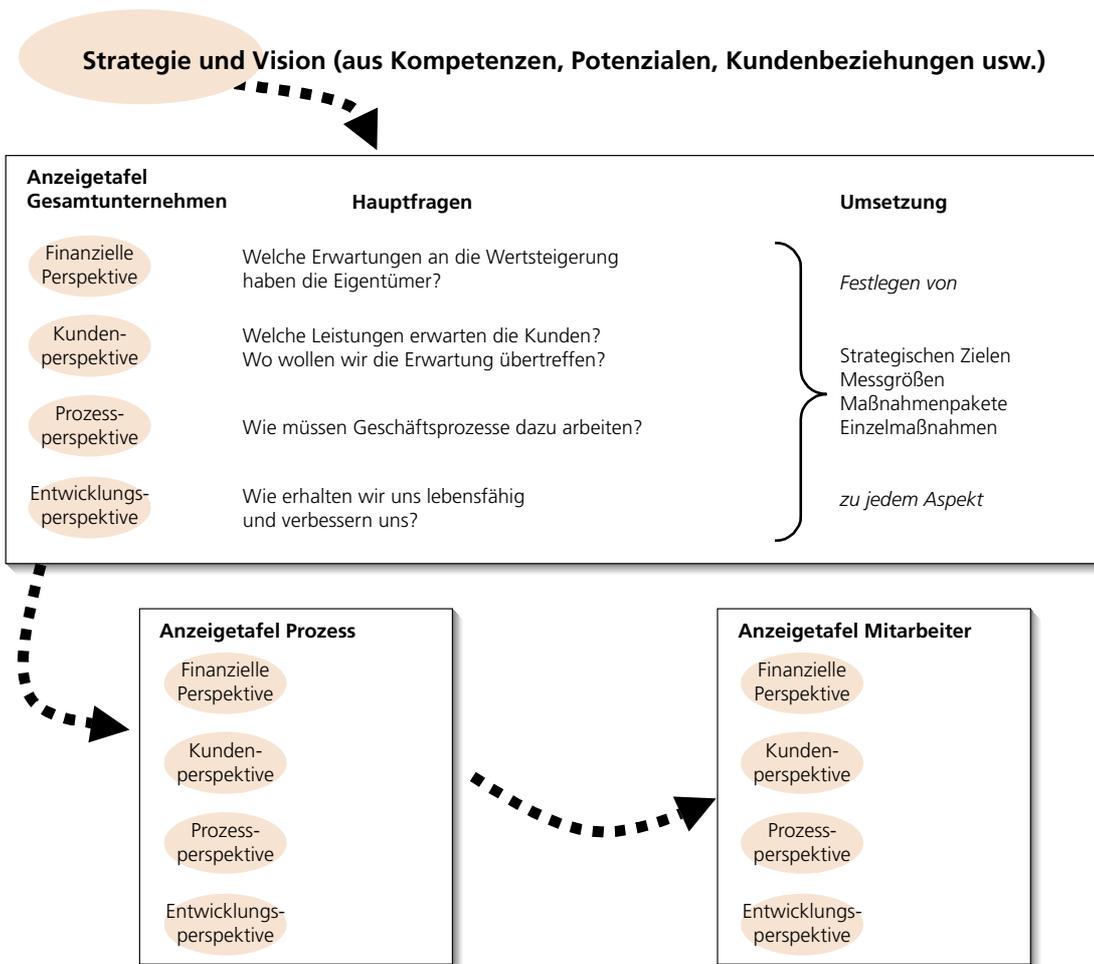


Abb. 29: Die vier Kriterien der Balanced Scorecard und die Verbindung mit der Unternehmensstrategie

Die Vorgehensweise zur Umsetzung der Balanced Scorecard ist:

- Es wird eine Vision für das Unternehmen erarbeitet.
- Aus der Vision werden strategische Ziele für die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter abgeleitet.
- Strategische Ziele werden in einem Ursache-Wirkungs-Modell abgebildet.
- Für jedes strategische Ziel wird eine Messgröße entwickelt.
- Es werden operative Ziele festgelegt.
- Es werden Initiativen zur Umsetzung der Ziele entwickelt.

Eine Verwandtschaft mit dem EFQM-Modell ist nicht zu übersehen. Auch die Balanced Scorecard stellt Strategie und Vision in den Mittelpunkt – nicht Kontrolle und Steuerung. Prozesse, eine systema-

tische Zielfindung sowie die Anwendung von Kennzahlen sind grundlegende Bestandteile, so dass sich hier vergleichbare Elemente wie beim Prozessintegrierten Managementsystem finden lassen.

Managementkonzepte werden zwar in vielen Variationen präsentiert, beinhalten jedoch mittlerweile alle die folgenden bewährten Grundelemente:

- Prozessorientierung,
- Kontinuierliche Verbesserung nach dem PDCA-Schema,
- systematischer Umgang mit internen und externen Anforderungen.

Diese Kernelemente finden Sie auch im vorgestellten Prozessorientierten Managementsystem, somit wird eine gute und flexible Basis auch für weiterführende Konzepte geschaffen.

6. Literatur

- Ahrens, V.:
Dezentrale Produktionsplanung und -steuerung. Systemtheoretische Grundlagen und Anwendungspotentiale.
Düsseldorf 1998.
- Ahrens, V./Hofmann-Kamensky, M.:
Integrierte Managementsysteme.
München 2001 (vorauss. Erscheinungstermin).
- Brown, M.:
Kennzahlen.
München 1997.
- Bullinger, H.-J./Warnecke, H.-J.:
Neue Organisationsformen im Unternehmen.
Heidelberg 1996.
- Drucker, P.:
The theory of business.
Harvard Business Review 9/10, 95. 1995.
- Franz, S./Scholz, R.:
Prozeßmanagement leichtgemacht.
München 1996.
- Hammer, M.:
Prozeßzentrierte Organisation.
Frankfurt 1997.
- Hammer, M./Champy, J.:
Business Reengineering.
Frankfurt 1994.
- Harrington, J. O.:
Business Process Improvement.
New York 1991.
- Horvath, P.:
Das Controllingkonzept.
München 1995.
- Malik, F.:
Strategie des Managements komplexer Systeme.
Bern 1996.
- Meuche, T./Hofmann-Kamensky, M.:
Handlungshilfe zur Einführung eines Integrierten Managementsystems unter Berücksichtigung kleiner und mittlerer Unternehmen.
Hessische Landesanstalt für Umwelt (Hrsg.) Heft 259. Wiesbaden 1999.
- Nippa, M./Picot, A. (Hrsg.):
Management prozeßorientierter Unternehmen.
Frankfurt 1995.
- Reimer, U.:
Transparenz und offene Information.
In: Management Berater 8, 61. 1999.
- Schnabel, U. G./Roos, A. W.:
Business Reengineering in mittelständischen Unternehmen.
In: Europäische Hochschulschriften, Band 1984. Frankfurt am Main 1984.
- Singer, W.:
Ironische Züge im Gesicht der Wissenschaft.
In: FAZ vom 6. Oktober 1999.
Frankfurt 1999.
- Ulrich, H./Probst, G. J. B.:
Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln.
Bern 1995.
- Wildemann, H.:
Controlling im TQM.
Berlin 1996.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD):
Environmental Performance and Shareholder Value.
Genf o. J.
- Gaiser, B.:
Balanced Scorecard – Spielkarte für Strategen.
In: Absatzwirtschaft 1, 34–36. 1999.

7. Weitere Informationen

Bereich Arbeitsschutz

Internet

www.eval.at: Arbeitsplatzevaluierung im Internet

www.bma.de: Bundesministerium für Arbeit- und Sozialordnung

www.baua.de: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Forschung und aktuelle Themen)

www.hvbg.de: Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften

www.kann.de: Kommission Arbeitsschutz und Normung (Neues zur Normung im Arbeitsschutz)

www.gewerbeaufsicht.baden-wuerttemberg.de: Gesetzessammlung der Gewerbeaufsicht Baden-Württemberg

www.lags.de: Netzwerk Gesundheit im Betrieb (Hilfen zur Bildschirmarbeit)

www.lfas.de: Bayerische Landesanstalt für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (gute Linksammlung für den Bereich Arbeitsschutz)

www.vdsi.de: Verband Deutscher Sicherheitsingenieure (Veröffentlichungen und Linksammlung)

Bereich Umweltschutz

Normen

DIN EN ISO 14001 (1996): Umweltmanagementsysteme – Spezifikation mit Anleitung zur Anwendung.

DIN EN ISO 14004 (1998): Umweltmanagementsysteme – Allgemeiner Leitfaden über Grundsätze, Systeme und Hilfsinstrumente.

DIN EN ISO 14010 (1996): Leitfaden für Umweltaudits – Allgemeine Grundsätze.

DIN EN ISO 14011 (1996): Leitfaden für Umweltaudits – Audiverfahren – Audit von Umweltmanagementsystemen.

DIN EN ISO 14012 (1996): Leitfaden für Umweltaudits – Qualifikationskriterien für Umweltauditoren.

DIN EN ISO 14031 (1999): Umweltmanagement – Umwelleistungsbewertung – Leitlinien.

DIN33924 (1998): Leitfaden zur Umweltprüfung im Rahmen des Umweltmanagements.

DIN33923 (1998): Leitfaden für Umweltaudits – Anforderung an Prüflisten für Umweltaudits.

Internet

www.alltheweb.com: Suchdienste; schnelle Suche über das ganze Internet

www.beuth.de: Beuth-Verlag; kostenpflichtige Texte der ISO 14001 und der ISO 14004 (Allgemeiner Leitfaden, Grundsätze, Systeme)

www.bml.de: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (u. a. Pressedienste, Agrarpolitik, Agrarstatistik, Verbraucherinfos, Welternährung)

www.bmu.de: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit; Presseinformationen, Zahlen, Daten, Fakten, viele Umweltlinks

www.emas.lu: Informationen zum EG-Umweltauditsystem

www.envirolink.org/sbh: Sustainable Business Network

www.future-management.de: future management

www.ihk-umkis.de: Umweltinformationsdienst der Deutschen Industrie- und Handelskammern mit aktuellen Entwicklungen, Fortbildungsveranstaltungen, Messeterminen etc.

www.inem.org/: Internationales Netzwerk für Umweltmanagement (INEM); Ergebnisse aus Forschungsprojekten zum Umweltmanagement

www.iso.14000.com: ISO 14000

www.jura.uni-sb.de/internet/: Juristische Informationen im Internet; Rechtsnormen, Linksammlung zur Internationalen Gesetzgebung

www.juris-sb.de: Juris GmbH; Literatur und Hinweise zum Umweltrecht: Nachweise der bibliographischen Angaben und inhaltserschließender Schlagwörter umweltrechtlicher Literatur (Bücher, Zeitschriften, graue Literatur usw.)

www.kni.de: Klaus Novy Institut; Evaluierungsberichte über Einführung und Potenziale von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

www.suedlicher-oberrhein.ihk.de: IHK Südlicher Oberrhein; aktuelle Informationen zum betrieblichen Umweltschutz, zu Fortbildungen und Seminarangeboten

www.sustainable.ch: Sustainable Performance Group;

www.uis-extern.um.bwl.de/lfu/: Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg; Informationen zum betrieblichen Umweltschutz

www.umis.de/links/management.html: Umweltmanagement Internet-Service; Magazinbeiträge und Kurzmeldungen zum Thema Umweltmanagement, kostenlose Expertendatei

www.umweltbundesamt.de: Umweltbundesamt; Volltextsuche in den zahlreichen Veröffentlichungen, Veröffentlichungsliste als Download, Ökobase, Datenbank, umfangreiche Link-Sammlung mit Kommentar zu Umweltinformationen, Pressemitteilungen

www.umweltdatenbank.de: Umweltmanagement unter einem D,A,CH; Überblick über Organisationen, die im Bereich Umweltmanagement, Öko-Audit und ISO 14001 in Deutschland, Österreich und der Schweiz tätig sind

www.umwelt-online.de/suche.htm: Volltextrecherche in den Bereichen Umweltrecht und Arbeitsschutzrecht, kostenpflichtig

www.univie.ac.at: CEDAR; Zentrale Europäische Umweltdatenbank

www.u-punkt.de: Umweltinformationsdienst für die Wirtschaft; Datenbank mit Auswertungen von über 70 Fachzeitschriften, Gesetz- und Verordnungsblättern zu allen Umweltthemen in Kurzfassungen einsehbar

Qualität

Normen

DIN EN ISO 9000 Teil 1: Normen zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement-Darlegung, Leitfaden zur Auswahl und Anwendung

DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme – Modell zur Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement-Darlegung in Design, Produktion, Montage und Wartung

DIN EN ISO 9002: Qualitätsmanagementsysteme – Modell zur Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement-Darlegung in Produktion, Montage und Wartung

DIN EN ISO 9003: Qualitätsmanagementsysteme – Modell zur Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement-Darlegung bei der Endprüfung

DIN EN ISO 9004 Teil 1: Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätsmanagementsystems, Teil 1: Leitfaden

DIN EN ISO 9004 Teil 8: Leitfaden für qualitätsbezogene Grundsätze und ihre Anwendung auf Managementverfahrensweisen

Internet

www.quality.de/top500.htm: Quality-Datenbank

www.din.de: Deutsches Institut für Normung; Übersicht über DIN/ISO-Normen

www.dgq.de: Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.; Allgemeine Informationen, Hinweise zu Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

www.efqm.de: European Foundation for Quality Management; Darstellung des Europäischen Qualitätsmodells

8. Glossar

ABC0-Analyse

Hierbei handelt es sich um eine Methode zur Bewertung der (Umwelt-)Relevanz von Untersuchungsbereichen. Dies können sowohl Stoffe als auch Prozesse sein. Die Bewertung erfolgt durch eine Einstufung des Untersuchungsbereichs in die Kategorien A-B-C-0 wobei A für „hohe“, B für „mittlere“, C für „geringe“ und 0 für „keine“ Relevanz steht. Vielfach ist auch eine dreistufige ABC-Analyse gebräuchlich, hierbei steht A für „hohe“, B für „mittlere“ und C für „geringe bzw. keine“ Relevanz. Die Bewertung erfolgt in Form einer Matrix mit verschiedenen Bewertungskriterien.

Aktivität

Eine Aktivität beinhaltet einzelne Tätigkeiten, die vom Unternehmen beziehungsweise dessen Mitarbeitern ausgeführt werden. Bei einer prozessorientierten Betrachtung sind die einzelnen Aktivitäten die unterste Gliederungsebene (Geschäftsprozess – Teilprozess – Aktivität).

Aufbauorganisation

Sie beschreibt die Zustands- und Beziehungsstruktur eines Unternehmens. Eine Aufbauorganisation entsteht durch das Bilden von Stellen als kleinste Einheiten der Organisation und ihre Zusammenführung zu übergeordneten Einheiten. Sie legt die Rechte und Pflichten der Mitarbeiter in der Hierarchie fest.

Betriebsanweisung

Dabei handelt es sich um schriftliche Regelungen zum Umgang mit bestimmten Stoffen oder zur Durchführung einzelner Tätigkeiten mit dem Ziel, Beeinträchtigungen der Gesundheit, der Sicherheit oder der Umwelt zu vermeiden. Gesetzlich vorgeschrieben sind Betriebsanweisungen für alle im Unternehmen verwendeten Gefahrstoffe (§20 Gefahrstoffverordnung) sowie für den Betrieb bestimmter Maschinen und Anlagen aufgrund der Unfallverhütungsvorschriften der Berufsgenossenschaften.

Bottom up – Top down

Unter „Bottom up“ versteht man ein Steuerungsprinzip von unten nach oben. Dabei werden Ideen von den Mitarbeitern entwickelt und in der Hierarchiestruktur nach oben getragen. Der umgekehrte Weg ist das Top down-Prinzip, das heißt Entscheidungen, beispielsweise zur Einführung eines prozessorientierten integrierten Managementsystems, werden von der obersten Leitung gefällt und die Umsetzung an die jeweils niedrigere Hierarchiestufe weiter delegiert.

Controlling

Das System, das Planung, Information, Steuerung und Kontrolle koordiniert wird als Controllingssystem bezeichnet.

Deming-Kreis

Dieser Regelkreislauf besteht aus den Bereichen Planen, Durchführen, Überprüfen und Verbessern.

EMAS (Environmental Management and Audit Scheme)

Verordnung (EWG) Nr. 1836/93 des Rates vom 29. Juni 1993 über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EG-Öko-Audit-Verordnung).

FMEA

FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) ist ein Begriff, der aus dem Qualitätsmanagement bekannt ist. Übersetzt steht FMEA für Fehlermöglichkeiten erkennen und ausschließen und lässt sich so in leicht veränderter Form auch für Analysen in den Bereichen Umweltschutz und Sicherheit einsetzen.

ISO 9000 (DIN EN ISO 9000ff.)

Internationale Normenreihe zum Qualitätsmanagement.

ISO 14000 (DIN EN ISO 14000ff.)

Internationale Normenreihe zum Umweltmanagement.

Managementsystem

Ein formal verankertes Regelwerk zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung komplexer Organisationen. Es regelt Planung, Umsetzung und Kontrolle von Prozessen im Unternehmen.

Total Quality Management (TQM)

Beim TQM gehört Qualitätsdenken zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur. Es ist ein Ansatz der strategischen Unternehmensführung mit dem Ziel der Qualitätsförderung zum Beispiel durch:

- Steuerung der Qualität über die gesamte Wertschöpfungskette,
- Übertragung der Lieferanten-Kunden-Beziehung auf das Innenverhältnis des Unternehmens,
- Einbeziehung der Mitarbeiter in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess,
- Verknüpfung von Produktivitäts- mit Qualitätsdenken,
- Integration der Qualitätspolitik in die Unternehmenspolitik,
- Verständnis des Unternehmens als offenes System, das permanenten Veränderungen am Markt folgen muss.

Unternehmenspolitik

Die Formulierung einer betrieblichen „Politik“ mit Leitlinien zur Unternehmensentwicklung ist Ausdruck des Strebens nach einem Soll-Prozess, der eine kontinuierliche Verbesserung zum Ziel hat. Die Unternehmenspolitik spiegelt in ihren Leitlinien die Vision und das Selbstverständnis des Unternehmens wider.

Verfahrensanweisung

Verfahrensanweisungen sind übergreifende schriftliche Regelungen zur Umsetzung externer Normen auf das Unternehmen sowie zur Implementierung unternehmensinterner Normen (insbesondere zu Umwelt, Sicherheit und Qualität). Verfahrensanweisungen können für einzelne Arbeitsplätze konkretisiert werden.