

Prozesse in neue Formen pressen

Von starren Strukturen zu transparenten Prozessen

*Uwe Diefenthal, Frankfurt a.M.;
Guido Olschewski, Mönchengladbach*

Mittelständische Unternehmen sind durch konzerneigene Standards der Automobilhersteller einem enormen Druck ausgesetzt. Nur durch schonungslose Transparenz aller Prozesse können die Mitarbeiter motiviert werden, starre Strukturen aufzubrechen und für reibungslose Abläufe zu sorgen. Ein Produzent von Eisen- und Stahlpulvern konnte nach einer Reorganisationsphase die Kosten senken.

Die Erzeugung von Eisen- und Stahlpulvern hat in Deutschland eine lange Tradition. Bereits in den 50er-Jahren wurden in Mönchengladbach pulvermetallurgische Werkstoffe erzeugt. Die von dem Traditionsunternehmen QMP Metal Powders GmbH erzeugten Produkte werden zu 80 Prozent in der Automobilzulieferindustrie eingesetzt. Die strengen Qualitätsanforderungen führten 1995 zu der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems gemäß den Anforderungen der ISO 9001:1994. Die wachsenden Anforderungen von DaimlerChrysler, Ford und General Motors führten im Jahr 2000 zur erfolgreichen Umsetzung und Einführung der QS-9000.

Die QMP Metal Powders GmbH gehört zum kanadischen Pulverhersteller QMP Ltd. und ist im Rio-Tinto-Konzern eingebunden. Der Schwerpunkt der Geschäftsaktivitäten des Konzerns im Bereich Bergbau und Minen führte zur Entwick-

lung von eigenen Konzernvorgaben hinsichtlich der Aspekte Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Die Health-& Safety-Vorgaben wurden bei der QMP Metal Powders GmbH als vom QM-System unabhängiger Standard eingeführt und von konzerneigenen Auditoren 2001 erfolgreich zertifiziert.

Die erfolgreichen Zertifizierungen haben aber nicht dazu geführt, dass die gewachsenen und mit der Zeit verkrusteten Strukturen sich transparenter darstellten. Das Unternehmen, das mit 66 Mitarbeitern etwa 30 000 t Eisen- und Stahlpulver pro Jahr erzeugt, bekam Schwierigkeiten in den Abläufen mit Fremdfirmen und einer Arbeitnehmer-Überlassungsfirma. Innerbetriebliche Informationen waren zu einem großen Teil losgelöst von den formalen Informationsstrukturen und somit nicht nachvollziehbar. Fehlende Transparenz und fehlgeleitete Informations- und Kommunikationswege waren

unter anderem ein Indiz für den Geschäftsführer, alle Prozesse des Unternehmens auf den Prüfstand zu stellen.

■ Motive für die Reorganisation

Die Philosophie der Muttergesellschaft verfolgt einen ganzheitlichen Managementansatz, der eine Transparenz der Abläufe begrüßt und starre Unternehmensstrukturen beseitigt. Die gewachsenen und voneinander getrennten Managementsysteme der Bereiche Umwelt, Sicherheit und Gesundheit sollten zusammengefasst werden. Hiervon versprach man sich mehr Rechtssicherheit durch klare Verantwortlichkeiten und die Erfüllung internationaler Standards. Die Einsparung von Kosten sollte das Unternehmen marktfähiger machen. Nicht zuletzt das zunehmende Interesse der Öffentlichkeit an sicherer und sauberer Produktion und die Chance einer Mo-

tivation der Mitarbeiter bekräftigten das Management in dem Entschluss, eine Reorganisation einzuleiten.

Um die genannten Ziele zu erreichen, bedurfte es eines neuen Ansatzes. Man entschied sich für die Implementierung eines prozessorientierten integrierten Managementsystems (IMS) mit den Handlungsgrundsätzen Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit, Umweltschutz und Qualität.

Etappensiege bringen Erfolg

Die Geschäftsführung formulierte das Ziel, die Prozesse des Unternehmens in zwölf Monaten zu identifizieren und zu beschreiben. Die Prozesse sollten gleichzeitig die Forderungen der Darlegungsnormen DIN EN ISO 14001:1994, der ISO/TS 16949:2002 sowie des Standards OHSAS 18001:1999 erfüllen. Zur Unterstützung des Projekts konnte die Unternehmensberatung TC&T Consult und Training GmbH in Frankfurt gewonnen werden. Die Einführung des integrierten Managementsystems wurde in vier Etappen geplant:

Mit den Projektarbeiten zur Umsetzung wurde im Juli 2002 begonnen. Die Einführung des IMS einschließlich der o.g. Zertifizierungen sollten bis Juli 2003 abgeschlossen sein. Die Geschäftsführung ernannte den Qualitätsmanagementbeauftragten zum Projektleiter. Die Iden-

tifizierung und Beschreibung der Prozesse erfolgte unter Einbeziehung aller Mitarbeiter und der Arbeitnehmervertretung. Die aktive Mitarbeit der Geschäftsführung bei der Gestaltung der Prozesse motivierte die Mitarbeiter zusätzlich. Für jeden Prozess wurde ein Prozesstreiber ernannt. Die Prozesstreiber überwachen, messen und analysieren ihre Prozesse. Sie haben die Befugnis, erforderliche Maßnahmen zu treffen, um die geplanten Ergebnisse sowie eine ständige Verbesserung ihrer Prozesse zu erreichen.

Prozessmanagement war die Voraussetzung, um innerhalb von zwölf Monaten drei internationale Standards zu erfüllen, sich wirtschaftlich zu verbessern sowie eine höhere Rechtssicherheit zu erreichen. Die vier Etappen der IMS-Einführung wurden daher in einem Projektplan mit Terminen und Verantwortlichkeiten festgelegt.

1. Etappe:

Prozesse identifizieren und darstellen

Im ersten Ansatz wurde im Managementteam in einem eintägigen Workshop ein Unternehmensmodell entwickelt, welches gleichzeitig die wertschöpfenden Prozesse darstellt. Die wertschöpfenden Prozesse sind in der Prozesslandschaft als Geschäftsprozesse dargestellt. Ergänzend zu den Geschäftsprozessen wurden Management- und Unterstützungsprozesse definiert.

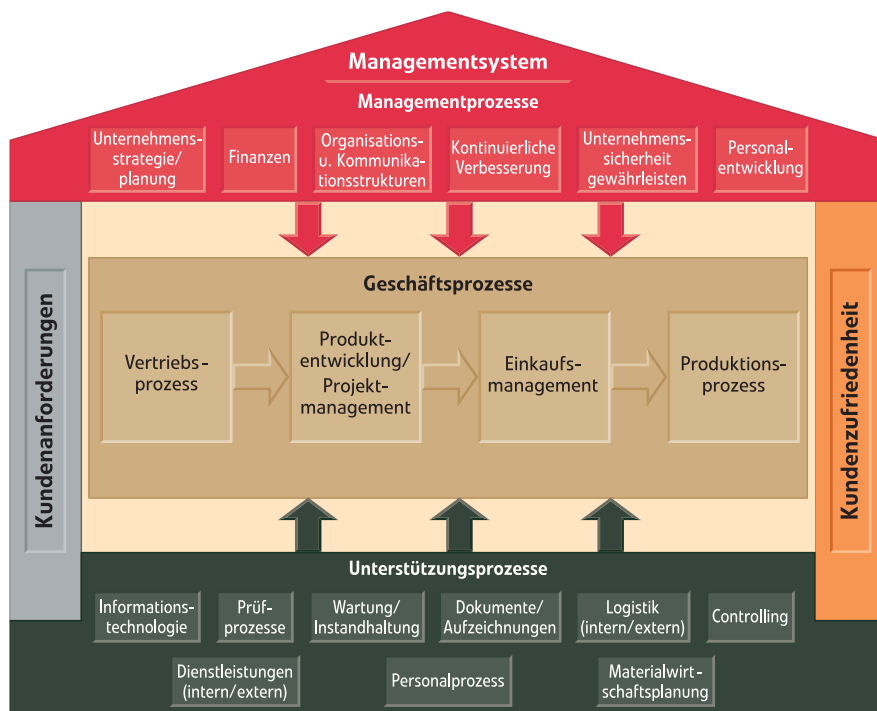


Bild 1. Die Prozesshierarchie wird symbolisch in einem Prozesshaus dargestellt

Nachdem die Grundlagen der Prozesslandschaft vorhanden waren, wurden bereichsübergreifende Teams gebildet. Die Teams identifizierten den Ist-Zustand der jeweiligen Prozesse und entwickelten optimierte Prozessabläufe. Die bestehende Aufbauorganisation wurde bei der Gestaltung der Prozesse beibehalten.

Alle Prozesse und die Wechselwirkungen der Prozesse untereinander wurden in einem Prozesshaus (Bild 1) dargestellt. In der grafischen Darstellung der Prozesse mit dem Micrografx FlowCharter wurde auf die in Verfahrensanweisungen üblichen technischen Symbole wie Entscheidungsrauten etc. bewusst verzichtet, um den sachlogischen Ablauf der Prozesse in der Organisation einfacher abbilden zu können (Bild 2). Wechselbeziehungen und Übergaben an andere Prozesse werden durch schattierte Kästchen kenntlich gemacht. Im oberen und unteren Teil der Prozessdarstellung sind die Prozesseingaben (Input) und die Prozessergebnisse (Output) aufgeführt. Die Verantwortlichkeiten sind in der vertikalen Spalte auf der linken Seite der Darstellung aufgeführt. Details zum Ablauf, die sowohl die Verantwortlichkeiten der Aufbauorganisation als auch der Prozessbeteiligten darstellen, sind in einer ergänzenden Tabelle zur Grafik verbal beschrieben. Des Weiteren gehen aus der verbalen Beschreibung in den einzelnen Prozessschritten die jeweiligen Dokumentations- und Informationsflüsse hervor.

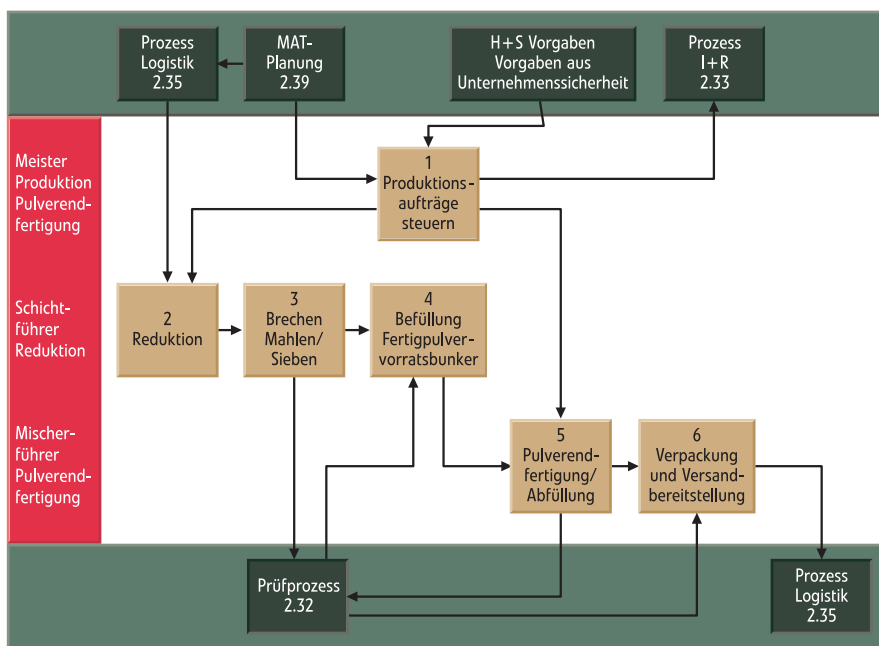


Bild 2. Die Visualisierung des Produktionsprozesses zeigt Verantwortliche, übergeordnete Prozesse und einzelne Fertigungsschritte

2. Etappe: Starre Strukturen auflösen

Die Ablauforganisation orientierte sich vor Projektbeginn an Tätigkeiten innerhalb der Abteilungen, die nicht bereichsübergreifend waren. Schnittstellenprobleme zwischen den Abteilungen führten zu Mehrfacharbeiten und nicht transparenten Vorgängen. Geprägt wurde die ungenügende Kommunikation und Information durch Verhaltensmuster der Mitarbeiter, die über Jahre bei einem traditionsreichen Stahlkonzern verinnerlicht wurden.

Während der Erarbeitung der einzelnen Prozessinhalte mittels der eingesetzten bereichsübergreifenden Teams stellte sich heraus, dass innerhalb des technischen Bereichs informelle Strukturen die betrieblichen Abläufe maßgebend beeinflussten. Einen Schwerpunkt hierbei spielten Fremdfirmen, die seit mehreren Jahren, das heißt auch schon vor der Betriebsübernahme durch QMP, im technischen Bereich tätig waren. Viele Entscheidungen waren somit tatsächlich fremdbestimmt.

Dieser Zustand war der heutigen Geschäftsführung, die seit zwei Jahren die Verantwortung innehat, latent bekannt. Ein Ziel des IMS-Projekts war es also, die vorhandenen starren Strukturen aufzulösen. Mittels der Prozessbeschreibungen und der damit einhergehenden intensiven Teamgespräche erhielt die Führung detaillierte Informationen, die als Entscheidungsgrundlage für rasches Han-

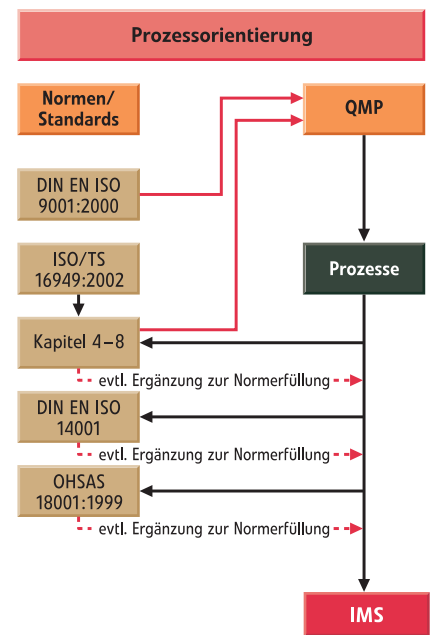


Bild 3. Konsequente Prozessorientierung ist Voraussetzung für das integrierte Managementsystem

deln dienen. Ergebnisse hieraus waren die fristlose Kündigung zweier Dienstleistungsverträge sowie die Neubesetzung einer Führungsposition im technischen Bereich.

3. Etappe: Internationale Standards erfüllen

Zur Realisierung der Einführung eines Umweltmanagementsystems wurde im Juli 2002 eine 2-tägige Umweltbetriebsprüfung durchgeführt. Aus der Umweltbetriebsprüfung resultierte ein Maßnahmenplan mit etwa 130 umzusetzenden Einzelelementen. Der zur Verfügung stehende Zeitrahmen zur Umsetzung der Maßnahmen war sehr eng gesetzt, da die Zertifizierung der Forderungen der ISO 14001 bereits im Januar 2003 erfolgen sollte. Die Umweltbetriebsprüfung zeigte, dass die notwendigen Genehmigungsbescheide nicht im Besitz der QMP Metal Powders GmbH waren, sondern bei der Nachfolgerin der ehemaligen Konzernmutter Mannesmann Demag AG archiviert wurden. Nach Erhalt und Durchsicht der Originaldokumente war klar, dass bei der Erfüllung der Nebenbestimmungen aus Genehmigungsbescheiden Handlungsbedarf bestand. Die Umsetzung der Maßnahmen zur Erfüllung der Nebenbestimmungen und zur Gewährleistung der Unternehmenssicherheit erfolgte unter Einbeziehung des zuständigen Umweltamtes.

Grundlage aller Standards sind die neu definierten Unternehmensprozesse. Die Prozessinhalte richten sich nach dem Unternehmenszweck, dem Auftrag der Konzernmutter und den daraus resultierenden Unternehmenszielen. Sie spiegeln in der Auftrags Erfüllung somit das betriebliche Geschehen. Die Forderungen der einzelnen Standards werden anschließend mit den Prozessinhalten verglichen. Sollten die Forderungen in Einzelbereichen nicht abgedeckt sein, so werden die entsprechenden Prozesse inhaltlich ergänzt (Bild 3). Im Mittelpunkt des unternehmerischen Geschehens stehen also nicht die Normforderungen, sondern die Prozesse des Unternehmens.

Die Erfüllung der Forderungen der ISO 14001:1994 wurde sechs Monate nach Projektbeginn durch die Zertifizierungsgesellschaft DQS überprüft. Nun konnte die zweite Herausforderung angegangen werden. Die bereits vorhandene QS-9000 war eine sehr gute Voraussetzung, um die Anforderungen der TS 16949:2002 zu

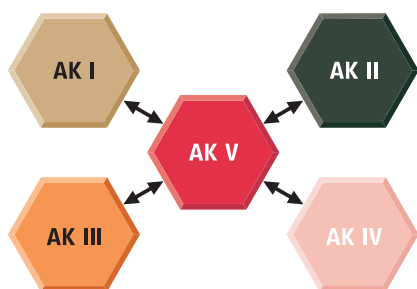


Bild 4. Die Arbeitskreise (AK) als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sind multidisziplinär besetzt:

AK I: Produktqualität und Beschwerdemanagement

AK II: Sales und Marketing

AK III: Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz

AK IV: Produktion und Instandhaltung

AK V: Management-Team

erfüllen. Dabei war die Entwicklung von Prozesskennzahlen ein Schwerpunkt. Neben wirtschaftlichen und Umweltkennzahlen wurden beispielsweise auch Kennzahlen aus den Bereichen Instandhaltung, Mitarbeitermotivation und Entwicklung generiert:

- Fremdleistungsquote,
- Einhaltungsggrad wiederkehrender Prüfungen,
- Durchlaufzeit von Kundenmustern oder
- Umsetzungsgrad Verbesserungsvorschläge.

Die Kennzahlen werden monatlich im Rahmen des Arbeitskreises V (Management-Team) bewertet, und gegebenenfalls werden notwendige Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet. Drei Monate nach Erfüllung des ISO 14001-Standards erfolgte die Zertifizierung gemäß den Forderungen der TS 16949:2002.

Die QMP GmbH hatte bereits in 2001 eigene Konzernstandards für die Bereiche Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz entwickelt und eingeführt. Die Anwendung dieser Standards wird alle zwei Jahre durch konzerneigene Auditoren überprüft. Im Rahmen des Projekts stellte das Projektteam fest, dass die konsequente Durchdringung in der Organisation nicht vorhanden war. Das Projektteam empfahl der Geschäftsführung, die Elemente der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes mit den Mitarbeitern intensiv zu diskutieren. Parallel zu dieser Diskussion wurden die Forderungen der OHSAS 18001 mit einbezogen. Die vorhandene Prozessdokumentation wurde ergänzt durch einen Teilprozess im Rahmen des Managementprozesses „Unternehmenssicherheit gewährleisten“. Dieser Prozess mit dem Titel „Gesundheitsschutz gewährleisten und fördern“ beschreibt zum einen die Aktivitäten hinsichtlich des Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung der Mitarbeiter, zum anderen wird eine Methode zur Gefährdungsbeurteilung dargestellt. Die Zertifizierung nach dem Standard OHSAS 18001 erfolgte im Juli 2003.

4. Etappe: Kosten einsparen

Eine Kostenreduzierung konnte schon während des Projektverlaufs durch die transparente Darstellung der Unternehmensprozesse realisiert werden. Das größte Einsparpotenzial ergab sich bei der Kostenart Dienstleistung/Kontraktoren. Weitere Kostenreduzierungen konnten durch die Ergebnisse der Umweltbetriebsprüfung erzielt werden. Beispielhaft seien hier die Energiekosten genannt. Die konsequente Anwendung des Prozesses Materialwirtschaftsplanung führte zu zusätzlichen Einsparungen durch die Minimierung von Lagerbeständen und optimalen Bestellgrößen. Erhöhte Transparenz, schnellere Informations- und Kommunikationsflüsse, die Rechtssicherheit und letztendlich die Vermeidung von Arbeitsunfällen werden die Ertragskraft des Unternehmens weiter steigern.

I Für die Zukunft gerüstet

Die Zukunft hat schon begonnen. Traditionelle Unterweisungen werden schon heute durch das Motto „QMP im Dialog“ abgelöst. In kleinen Teams werden mit Unterstützung der Sicherheitsfachkraft, des Umwelt- und des IMS-Beauftragten vor Ort Probleme identifiziert und Lösungsvorschläge erarbeitet, die sich in einem Maßnahmenkatalog wiederfinden. In dem Maßnahmenkatalog sind auch Verantwortlichkeiten und Termine hinterlegt.

In einem neu gegründeten Arbeitskreis „Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz“ werden detaillierte Lösungsansätze erarbeitet und eine Erfolgskontrolle vorgenommen. Der Arbeitskreis ist Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und

dient dem Management als Steuerungsinstrument (Bild 4).

Die jeweiligen Prozesstreiber gewährleisten zusammen mit den Prozessbeteiligten, dass Prozessinhalte sich den jeweiligen Anforderungen des Marktes und unterschiedlichen Rahmenbedingungen wie der Gesetzgebung anpassen.

Durch die Einführung der OHSAS 18001 und einer neuen ergänzenden Konzernphilosophie gewinnen die sozialen Aspekte der unternehmerischen Tätigkeit immer mehr an Bedeutung. Die Konzernmutter verpflichtet sich zur nachhaltigen Entwicklung im Sinne der Agenda 21. Dieser Gedanke wird in allen Tochtergesellschaften weltweit umgesetzt. QMP hat zu dem Agenda-21-Beauftragten der Stadt Mönchengladbach Kontakt aufgenommen, um konkrete Projekte zu realisieren.

I Die Autoren dieses Beitrags

Dipl.-Betw. Uwe Diefenthal, geb. 1945, studierte Betriebswirtschaftslehre in Dortmund. Seit 1998 ist er Partner und Mitglied der Geschäftsleitung der TC&T Consult und Training GmbH, Frankfurt. Daneben ist er EOQ Quality Auditor und Lehrbeauftragter für Wirtschaft und Umwelt an der Fachhochschule für Ökonomie und Management (FOM) in Essen.

Dipl.-Ing. Guido Olschewski, geb. 1967, studierte Eisenhüttenkunde an der RWTH Aachen. Seit 1995 ist er bei der QMP Metal Powders GmbH in Mönchengladbach tätig. Nach drei Jahren im technischen Vertrieb übernahm er 1998 die Verantwortung für den Bereich Qualitätsmanagement und Entwicklung. Seit 2001 ist er stellvertretender Geschäftsführer und Prokurist. Anfang 2003 wurde er zum Beauftragten der obersten Leitung für das integrierte Managementsystem ernannt.