

Betriebliche Abläufe und Strukturen dokumentieren

Ordnung ist das halbe Leben – diese Erkenntnis wird zwar akzeptiert, aber in der Praxis häufig nicht konsequent genug umgesetzt. Eine auf Effektivität und Sicherung von Qualität ausgerichtete betriebliche Organisation ist aber unverzichtbar. Hierfür Kraft aufzuwenden und Ideen zu entwickeln, gehört zu den urreigensten Aufgaben eines jeden Unternehmers.

Nicht nur Qualität

Der Standardkomplex DIN EN ISO 9000 und speziell die Norm ISO 9001 werden vielfach ausschließlich unter dem Aspekt des Qualitätsmanagements betrachtet. Bei genauerem Hinsehen stellt man unschwer fest, dass die Qualität eigentlich nur als Kristallisationspunkt für die Bemühungen um eine ordentliche Unternehmensführung genutzt wird. Diese Herangehensweise basiert auf der Tatsache, dass ein Unternehmen, aus der Sicht des Kunden, vor allem anhand der Qualität der produzierten Güter bzw. der erbrachten Dienstleistungen beurteilt wird. Es ist daher vernünftig, Abläufe und Strukturen eines Unternehmens zielgerichtet unter diesem Blickwinkel zu gestalten. Die Dokumentation der Arbeitsergebnisse des Gestaltungsprozesses verdient dabei besondere Beachtung. Diese Dokumente dienen der Einweisung neuer Mitarbeiter in deren Aufgaben, dem Soll-Ist-Vergleich, der Ursachenermittlung bei auftretenden Problemen u. Ä. Der entscheidende Vorteil einer geplanten und dokumentierten betrieblichen Organisation ist aber die Schaffung von Standardabläufen für die üblichen Geschäftsvorfälle. Gut organisierte Geschäftsabläufe sind die Gewähr für eine hohe Qualität der Arbeitsergebnisse.

Die Erarbeitung der zur Dokumentation eines Qualitätsmanagementsystems erforderlichen Unterlagen ist recht aufwändig und erfordert neben Branchenkenntnissen auch anwendungsbereites Wissen zur Prozessorganisation.

Um dem Praktiker die Erarbeitung der Unterlagen zu erleichtern, bietet die Firma Ziemer (www.ziemer.de) mit dem Programm Qualitätsmanagement (SCC-QM)

ein Werkzeug, das anhand eines Modells eine Anleitung zum Handeln liefert. Das Produkt unterstützt die Strukturierung und Dokumentation innerbetrieblicher Prozesse und dient der Vorbereitung und Durchführung von Zertifizierungen. Der ganzheitliche Ansatz dieser Vorgehensweise wird anhand der in den Produktinformationen genannten Gründe (Tafel 1) für den Einsatz eines Qualitätsmanagementsystems deutlich.

Hilfsmittel zur Dokumentation

Das Programm Qualitätsmanagement wird auf CD-ROM ausgeliefert und kann problemlos auf den derzeit gebräuchlichen Windows-Rechnern installiert werden. Nach dem Programmstart gelangt der Nutzer in ein Hauptmenü (Bild 1), das in übersichtlicher Form den Zugriff auf die verschiedenen Teile des Handbuchs ermöglicht. Die Benutzeroberfläche erscheint auf den ersten Blick etwas gewöhnungsbedürftig. Dem erfahrenen PC-Nutzer erschließt sich die Handhabung des Produktes – auch ohne Einweisung – innerhalb weniger Minuten.

Firmenpolitik

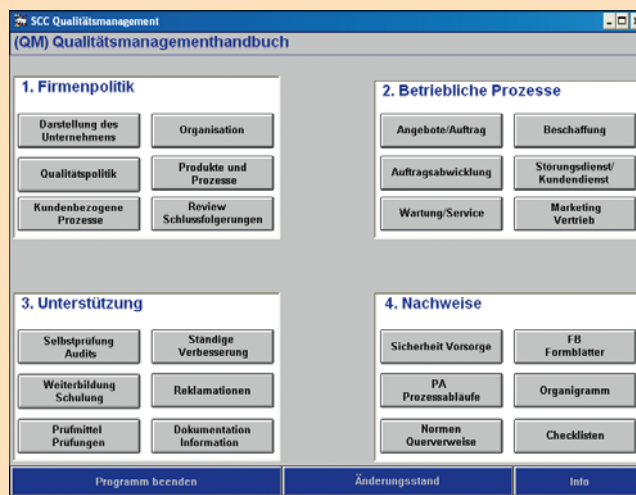
Ausgehend von einer Vorstellung des Unternehmens werden zunächst dessen bisherige Entwicklung und die künftigen Ziele beschrieben. Die hier dokumentierten Überlegungen dienen in erster Linie dazu, Klarheit über die langfristige Entwicklung zu schaffen und grundsätzliche Verantwortlichkeiten für das QM-System zu fixieren.

Neben dieser nach innen gerichteten Funktion der Ausarbeitung, kann dieser Teil auch zur Information potentieller Geschäfts-

Tafel 1 Für ein Qualitätsmanagementsystem gibt es viele gute Gründe

Quelle: Produktinformationen zu SCC-QM

- Verbesserung der eigenen wirtschaftlichen Situation
- schnelle Erfüllung der gestellten Kundenforderungen
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in einem europäischen Markt
- ständige Anpassung an einen dynamischen Markt durch laufende Kontrollen und Verbesserungen
- Reduzierung von Problemen bei Produkthaftung
- Einhaltung der betrieblichen Anweisungen und Vorschriften kann kontrolliert werden
- Verbesserung der Auftragslage und Gewinnung neuer Kunden
- Engagement der Firmenmitarbeiter wird gefördert
- Verbesserungen durch innovative Ideen
- Senkung der Reklamationshäufigkeit
- Verbraucher und Generalauftragnehmer bevorzugen zunehmend die Dienstleistung von zertifizierten Unternehmen



1 Qualitätsmanagementhandbuch – Werkzeug zur Dokumentation



2 Textvorlagen als Anregung für eigene Festlegungen

partner wie etwa Kunden, Lieferanten und Kreditinstituten genutzt werden.

Betriebliche Prozesse

Auf der Basis einer betriebs-spezifischen Strukturierung der innerbetrieblichen Prozesse erfolgt deren Beschreibung (Bild

2), wobei wiederum die Anforderungen an diese Prozesse in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt werden. Die an dieser Stelle praktizierte Strukturierung der Prozesse in:

- Angebot/Auftrag
- Beschaffung
- Auftragsabwicklung

- Störungsdienst/Kundendienst
- Wartung/Service und
- Marketing/Vertrieb

ist auch auf andere Elektro-Handwerksbetriebe übertragbar. Anhand der verbalen Beschreibungen werden die vielfältigen Verflechtungen der Teilprozesse untereinander deutlich. Gleiches gilt für die Verweise auf die jeweils mitgeltenden Unterlagen wie Formblätter und Prozessanweisungen. Diese Form der Darstellung gewährleistet, dass bei der Betrachtung eines Teilprozesses dessen Einbettung in den betrieblichen Gesamtprozess sichtbar bleibt.

Unterstützung

Unter der Rubrik „Betriebliche Prozesse“ wird das eigentliche Kerngeschäft des Betriebes be-

schrieben. In der Rubrik „Unterstützung“ werden all jene Prozesse strukturiert und beschrieben, die zwar nicht unmittelbar zur Leistungserbringung gehören, aber ohne deren planmäßige Durchführung das Kerngeschäft auf Dauer nicht mit Erfolg betrieben werden kann. Neben der ständigen Verbesserung der betrieblichen Organisation gehören dazu Aufgaben wie etwa die Auswertung von Reklamationen, die zyklische Prüfung des Qualitätsmanagementsystems sowie die Planung und Organisation von Weiterbildungen und Schulungen der Mitarbeiter.

Nachweise

An dieser Stelle sind die aus der Strukturierung und Beschreibung der Prozesse abgeleiteten Fest-

legungen zusammengefasst. Neben dem Organigramm der Firma, verschiedenen Checklisten, Querverweisen und Festlegungen zur Arbeitssicherheit findet man hier mit den Prozessabläufen (Bild 3a) und Formblättern (Bild 4) ganz konkrete Festlegungen zur Ablauforganisation und den dabei zu nutzenden Formularen. Die in dem einen oder anderen Ablaufplan (Bild 3b) festgeschriebene Handlungsreihenfolge mag manchem Fachkollegen bei flüchtiger Betrachtung eigentlich selbstverständlich erscheinen. Es wäre aber falsch, daraus die Schlussfolgerung abzuleiten, man könnte darauf verzichten, man könnte darauf verzichten. Derartige Grafiken sind unabhängig von allen Diskussionen um Qualitätsmanagement und Zertifizierung für immer wie-

derkehrende Aufgaben, wie etwa der Einarbeitung neuer Mitarbeiter, nützliche Arbeitshilfen. Betrachtet man den im Bild 3b dargestellten Ablaufplan etwas genauer, sind die Zusammenhänge zwischen den Festlegungen zur Organisation und dem betrieblichem EDV-Einsatz nicht zu übersehen.

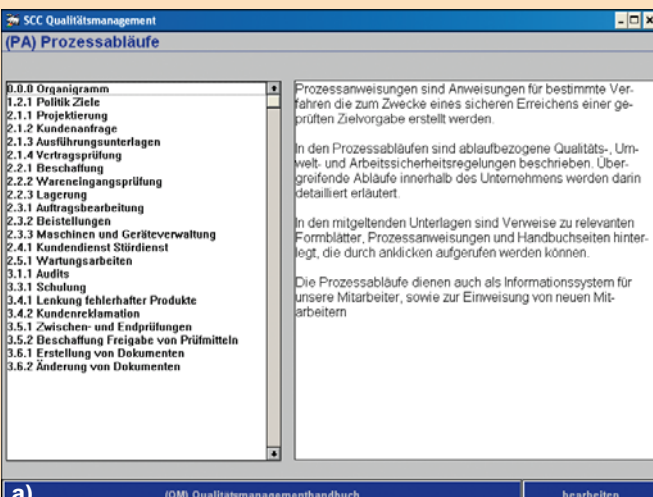
Werkzeuge

Das als Muster enthaltene QM-Handbuch kann für eigene Zwecke geändert und angepasst werden. Dazu sind im Programm verschiedene Werkzeuge zur Modifizierung von Texten und Grafiken (Bild 5) integriert. Darüber hinaus können diverse, mit anderen Programmen erstellte Dateien eingebunden werden.

Fazit

Das Thema Qualitätsmanagement wird in der Praxis verständlicherweise gern verdrängt. Einerseits sind es die Mühen des Tagesgeschäftes und andererseits ist es die Komplexität des Problems, die den Praktiker daran hindern, sich dieser Aufgabe zuzuwenden. Aus innerbetrieblicher Sicht ist die eine oder andere verbale Darstellung und manche Grafik sicher entbehrlich. Aber ein Qualitätsmanagementhandbuch ist eben auch eine Unterlage zur Beurteilung eines Unternehmens – und das nicht nur aus der Sicht der Zertifizierungseinrichtung. Inhaltlich hat das Qualitätsmanagementhandbuch eine Reihe von Gemeinsamkeiten mit den für ein Rating zu erarbeitenden Unterlagen. Wer für seinen Betrieb eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2000 erwägt, erhält mit dem Programm SCC-QM ein praxisorientiertes Werkzeug zur selbstständigen Erarbeitung der erforderlichen Unterlagen. Zur Vertiefung des für diese Aufgabe notwendigen theoretischen Rüstzeuges werden Seminare angeboten. Aber auch unabhängig von einer Zertifizierung ist es für jeden Handwerksmeister eigentlich unverzichtbar, die eigene Organisation zweckmäßig zu gestalten und so weit als nötig auch zu dokumentieren – schon der Ordnung wegen.

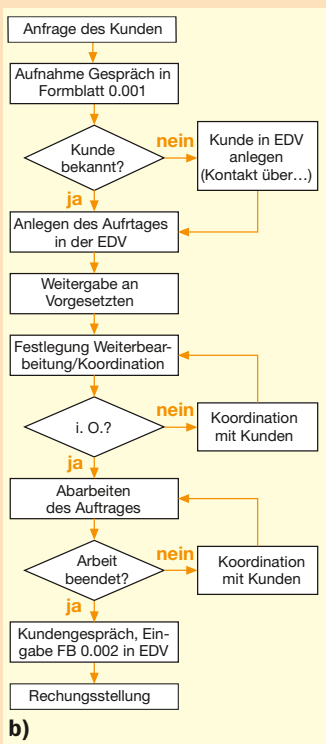
H. Möbus



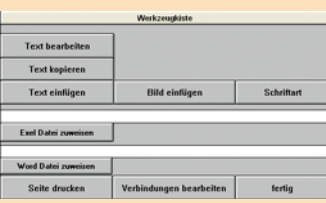
a) Prozesse anschaulich dokumentieren

a) Prozessablaufpläne im Überblick

b) Grafische Darstellungen erleichtern das Verständnis



b)



5 Werkzeuge zur Änderung der Vorlagen

4 Formblätter vereinfachen die innerbetriebliche Kommunikation