



PizzBlitz!

Wie sich eine fiktive Pizzeria-Kette mit QM im Wettbewerb behauptet

Am Anfang war das Chaos – diese Erfahrung mussten auch Luisa und Marius machen, als sie ihre Pizza-Kette PizzBlitz gründeten. Übersichtliche Strukturen und klare Regelungen? Fehlanzeige! Jeder Mitarbeiter machte einfach alles so, wie wie er es für richtig hielt. Dagegen helfen zunächst nur klare Workflows und eine rigide Dokumentation.

Patrick Miller

Manche Pizza-Rezepte gab es in vierzehn Varianten, andere wurden „a la casa“ gebacken. Von Ordnung und Führung keine Spur. Heute geht es dagegen nur mit Struktur: Über die Anlage von Gruppen und die Vergabe von Rechten in der QM-Software wurde Klarheit geschaffen.

Ein Prozedere zur offiziellen Freigabe von Dokumenten gab es zu Beginn natürlich auch nicht. Heute fließt die Arbeit dank *Workflows*: Standard-Workflows wurden erstellt, die alle Mitarbeiter einbinden.

Früher gab es auch kein einheitliches Design, etwa der Speisekarten. Von 80er-Jahre Rimini bis zur gehobenen Gastronomie war hier stilistisch alles vertreten. Eine klare Struktur war ohnehin nicht erkennbar. Aber nicht verzagen, dank *Vorlagen*: Durch Inhaltsvorlagen erhielten die Dokumente ein einheitliches Erscheinungsbild. Durch Druckvorlagen wurden den Doku-

menten wichtige Informationen mitgegeben. Es erfolgte eine Trennung von lenkungsrelevanten Inhalten und dem Rahmen (Logo oder Lenkungsinformationen in der Druckvorlage).

Aber was tun mit der aktuellen Dokumentation? Die unterschiedlichen Importvarianten wurden abgewogen. Die Entscheidung fiel auf einen kompletten Neuaufbau. Doch ein Schritt fehlte noch: die *Verteilung von Informationen* (Bild 1). Wie kommen die Dokumente und Informationen zu den Mitarbeitern?

Heute werden Dokumente nachvollziehbar erstellt, geprüft, freigegeben und zum Review geführt. Kommentare helfen dabei, das System kontinuierlich zu verbessern und binden die Kollegen aktiv ein. Die Mitarbeiter finden, was sie suchen und können sich sämtliche Informationen, Beschreibungen und Anleitungen aus dem System ziehen.

Pflicht erfüllt und alles gut?

Würden sich Luisa und Marius mit dem erreichten Status Quo zufrieden geben, hätten sie alle Anforderungen an ein Managementsystem erfüllt. Doch es ist ihr Anspruch, dass ihr QM-System gelebt und als geschätzte Hilfe im Arbeitsalltag fleißig genutzt wird. Und so kommen sie von der Pflicht zur Kür.

Zunächst wurden alle Möglichkeiten ausgeschöpft, um den kompletten Lebenszyklus der Dokumente abzubilden und jedem Mitarbeiter alle Dokumente zur Verfügung zu stellen. Im nächsten Schritt geht es jetzt darum, die Nutzerfreundlichkeit und Komplexität im System umzusetzen.

Dokumente werden nicht doppelt gepflegt, sondern einfach in andere Bereiche *verknüpft*. Es werden also keine Dubletten erzeugt. Ein Dokument wird an einer Stelle gepflegt und an einer beliebig anderen, an der es benötigt wird, zur Verfügung gestellt.

Sollte es an unterschiedlichen Pizzeria-Standorten unterschiedliche Logos geben, so kann das auch über Verknüpfungen gelöst werden. Der Inhalt wird einmal erstellt und in die Dokumentation des anderen Standorts verknüpft, in dem das entsprechende Logo in der Druckvorlage eingebaut ist.

Nicht jeder soll alles sehen!

Zugriffs- und Leseberechtigungen stellen sicher, dass die Mitarbeiter nur das sehen, was für sie von Bedeutung ist. Das führt zu zwei positiven Effekten.

- Das System wird nicht überfrachtet, da Kapitel, Dokumente und Verknüpfungen nur dann erscheinen, wenn der Leser die Berechtigung hat. So bleibt das System schlank, weil sich die Komplexität im Hintergrund abspielt.
- Sämtliche Dokumente können Ihren Platz im System finden. Es muss also keine „Schattendokumentation“ mit brisanten Inhalten gepflegt werden.

Mit Lesebestätigungen wird sichergestellt, dass das Dokument von allen Mitarbeitern gelesen wird, für die es relevant ist. Wird ein

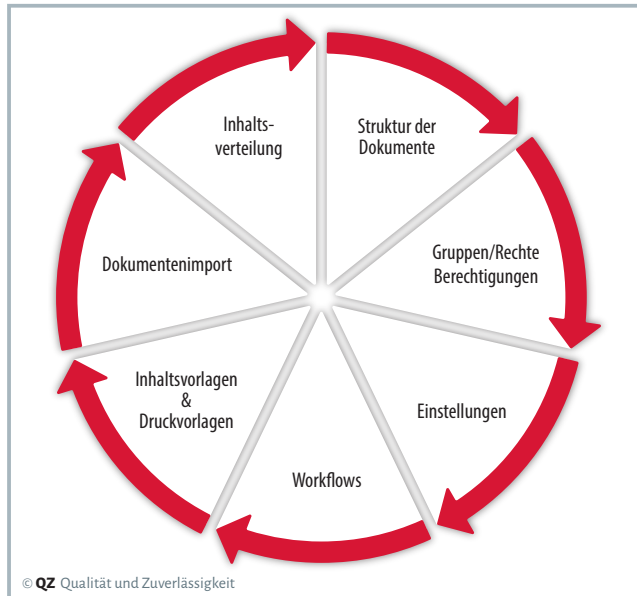


Bild 1. Projektkreis zur Einführung der Dokumentation

Dokument freigegeben, erhält der Mitarbeiter eine Mail mit einem Link. Folgt er diesem Link, landet er im Dokument und kann das Lesen bestätigen. Im Infocenter kann der Mitarbeiter seine ausstehenden Lesebestätigungen finden. Im Bereich Berichte können sich berechtigte Personen einen Überblick über Lesebestätigungen verschaffen.

Sämtliche Aufgaben und Informationen können zentral gefunden werden. Jeder Mitarbeiter hat automatisch ein persönlich zugeschnittenes Infocenter mit einer individuellen Übersicht.

Ab hier hilft nur Kultur

Für alle, die sich jetzt fragen, ob das tatsächlich alles ist, lautet die Antwort: Ja! Pfefferspray-Halsbänder, die automatisch auslösen, wenn das Lesen nicht bestätigt wird oder ein Mitarbeiter den Workflow nicht weiterführt, wären wahrscheinlich technisch machbar. Aus menschenrechtlicher Sicht sind sie aber fragwürdig. Ein *höheres Qualitätslevel* kann also nur über die Unternehmenskultur erreicht werden. Nun geht es um Akzeptanz und Nutzen des Managementsystems für alle interessierten Parteien. ■

QM-System reloaded

Ob und wie ein QM-System genutzt wird, liegt an der Führung, der Unternehmenskultur und an den Mitarbeitern. Es liegt aber auch daran, wie Qualitätsmanagement organisiert und gelebt wird. Dazu einige Klassiker:

- Der Geschäftsführer möchte einfach nur ein Q-Zertifikat an die Wand hängen und findet QM im Grunde überflüssig. Seine Meinung lautet: „Kostet ja nur Geld und bringt nichts!“ Dann suchen Sie sich als Qualitätsverantwortlicher besser einen neuen Job!
- Haben Sie bisher sieben Ordner im Regal der QM-Abteilung stehen, in denen das Managementhandbuch verstaubt? Dann wird auch jede Softwarelösung Staub ansetzen!
- Setzt bei Ihnen die „Prä-Audit-Panik“ ein? Sie rennen wie ein Berserker durch Ihr Unternehmen und briefen noch schnell alle Interviewpartner dahingehend, was sie dem Auditor sagen dürfen und was nicht? Hier besteht noch Hoffnung. Vielleicht liegt es ja daran, dass die Befragten einfach nicht wissen, wo was zu finden ist, oder an der einen oder anderen Dokumentationslücke?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen Kaffeegespräche mit dem ungefähren Wortlaut: „Ich kann ja nichts richtig machen, weil mir keiner sagt wie ich was machen soll“. Hier besteht Hoffnung, Ihre Mitarbeiter fordern ein Managementsystem. Holen Sie sie ab und binden sie ein!
- Haben alle den „Post-Audit-Kater“? Abweichungen eingefangen, Anleitungen fehlen, Regelungen nicht bekannt? Jeder will den Adrenalinschub nutzen und die Hinweise motiviert umsetzen, aber Sie wissen nicht wie? Bauen Sie jetzt ein empfängerorientiertes Managementsystem auf!

INFORMATION & SERVICE

SERIE

Alle Beiträge zu PizzBlitz finden Sie unter:
www.qz-online.de/specials/q-fiction

AUTOR

Patrick Miller ist bei Bitworks im Vertrieb, Marketing und der Kundenbetreuung beschäftigt. Er leitet dort u.a. das Projekt „PizzBlitz“.

KONTAKT

Patrick Miller
Bitworks EDV-Dienstleistungs GmbH
patrick.miller@bitworks.net