

# Weicher Stoff für reife Unternehmen

Software unterstützt den Ausbau zum prozessorientierten Integrierten Managementsystem

Martin Mayer-Abt, Stuttgart

Ziel integrierter Managementsysteme (IMS) ist es häufig, zunächst die klassischen Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsaspekte in einem einheitlichen Managementsystem zusammenzuführen. Ist dieser Schritt einmal vollzogen, kann das IMS durch weitere Komponenten wie Risikomanagement oder eine durchgängige Prozessorientierung ergänzt werden. Ein Textilunternehmen nutzte ein Organisations-Engineering-Tool, um ein datenbankgestütztes IMS auf- und auszubauen.

Im Sinne des kreativen, umweltorientierten Konzepts „Kreisläufe wie in der Natur“ entschied sich die Führung eines mittelständischen Textilunternehmens schon frühzeitig für hohe Produktqualität sowie eine umweltverträgliche Produktionsweise. Die Schmitz-Werke GmbH + Co. KG in Emsdetten beschäftigen 690 Mitarbeiter und stellen Deko- und Bezugsstoffe sowie komplette Markisen her, die international vertrieben werden. Im Jahre 1997 ent-

schloss sich die Geschäftsführung, die bisherigen Anstrengungen im Qualitätsbereich durch eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 zu belegen. Das Projekt zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems für den Produktionsstandort Emsdetten wurde Anfang 1997 gestartet.

Die Schmitz-Werke in Emsdetten starteten mit einem QM-System, welches sie dann zu einem Integrierten Managementsystem weiterentwickelten. In ei-

nem Folgeprojekt wurden die Themen Gesundheits- und Risikomanagement redundanzfrei in das System integriert, wobei der Fokus auf einer durchgängigen Prozessorientierung lag. So konnten alle Mitarbeiter an das Thema herangeführt und das Potenzial der Prozessoptimierung aktiv genutzt werden. Unter gemeinsamer Betrachtung von Managementsystem und Aufbau- bzw. Ablauforganisation ist so ein zukunftssicheres Unternehmensmodell entstanden, welches Zusammenhänge transparent darstellt und für (Intranet-) Dokumentationen und Analysen verwendet wird.

Während der Einführungsphase setzte man zunächst auf eine papiergestützte Dokumentation der Unternehmensprozesse und arbeitete drei Monate lang mit Standardsoftwareprodukten wie Word und Flow-Charter. Bald wurde jedoch klar, dass dies eine statische und nicht zukunftsgerichtete Technik war. Schließlich entschloss man sich, ein datenbankgestütztes System einschließlich der Möglichkeit einer elektronischen Handbuch-Erzeugung aufzubauen.

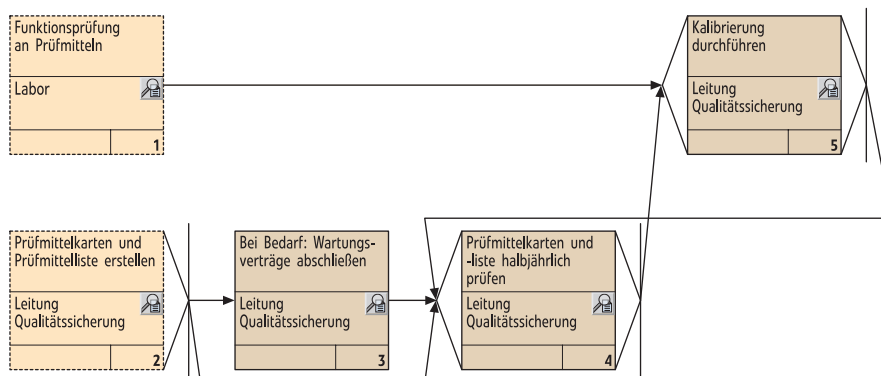
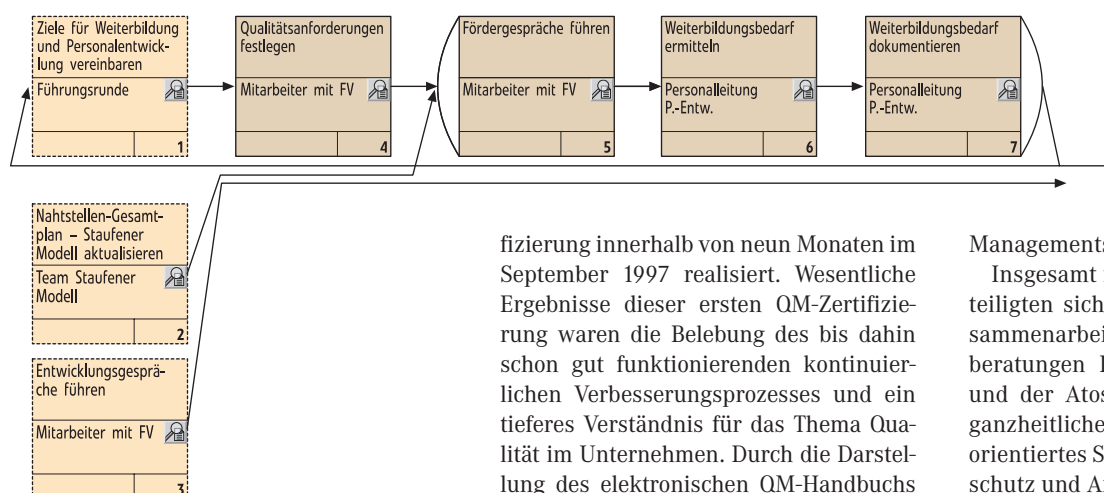


Bild 1. Ausschnitt aus der allgemeinen Prozessbeschreibung „Prüfmittelüberwachung“ mittels Netzplandiagramm



**Bild 2. Ausschnitt aus der allgemeinen Prozessbeschreibung „Weiterbildung Personalentwicklung“ mittels Netzplandiagramm**

## Software am Bedarf messen

Die Unternehmensberatung bmc – Bärer Management Consulting GmbH, die ein Projekt zur PPS-Einführung leitete, empfahl für die Unternehmensmodellierung, Berichtsgestaltung und Prozessanalyse die Standardsoftware Aeneis aus dem Softwarehaus Atoss. Nach einer Demonstration und der Arbeit mit einer Testversion fiel die Entscheidung für den Einsatz des Systems. Dabei wurde auch die Meinung der Mitarbeiter berücksichtigt, die später mit diesem Tool arbeiten sollten. Ausschlaggebend waren insbesondere die Benutzerfreundlichkeit, die leicht verständliche Prozessdarstellung, die Berichtsgenerierung in verschiedenen Formaten, aber auch die einfache Ergänzung um neue Themen wie beispielsweise QM-Systeme. Obwohl anfangs die Modellierungs- und Dokumentationsfunktionen von größter Relevanz waren, wurden auch die Analysekomponenten des Tools – Simulation und Prozesskostenrechnung – als sinnvolle Investition für die Zukunft angesehen. Dank dieser Analysefunktionen lassen sich bei der vollständigen Aufnahme der Unternehmensprozesse, die im Rahmen des QM-Systems erfolgen soll, auch Prozessbewertungen und -verbesserungen durchführen. Auch eine Unterstützung bei der Aufgabenabarbeitung ist denkbar, da die Software über eine integrierte Workflow-Funktionalität verfügt.

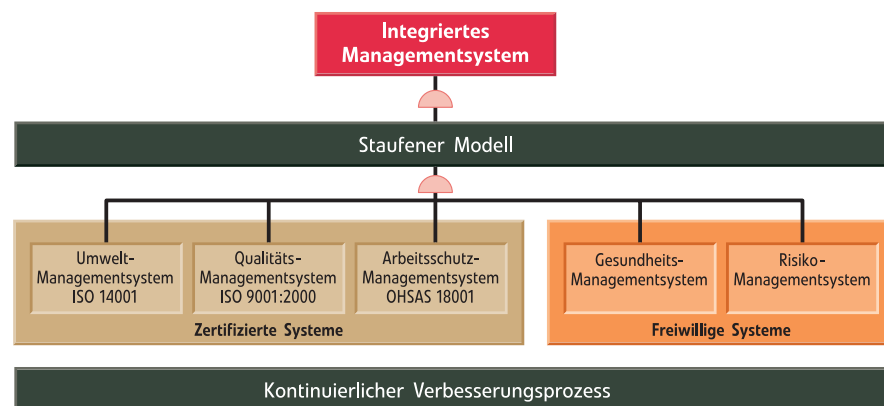
## Zertifikat, elektronisches Handbuch und schließlich IMS

Nach dem Umstieg von der traditionellen, papierlastigen Vorgehensweise auf ein datenbankgestütztes, prozessorientiertes QM-System wurde die erfolgreiche Zerti-

fizierung innerhalb von neun Monaten im September 1997 realisiert. Wesentliche Ergebnisse dieser ersten QM-Zertifizierung waren die Belegung des bis dahin schon gut funktionierenden kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und ein tieferes Verständnis für das Thema Qualität im Unternehmen. Durch die Darstellung des elektronischen QM-Handbuchs im Intranet können jetzt etwa 280 Mitarbeiter auf die Dokumentation zugreifen. Um dies zu ermöglichen, wurden zunächst auch einige Info-Terminals in der Produktion aufgestellt. Das QM-System führte den Mitarbeitern vor Augen, dass Qualität nicht nur ein Thema im technischen Bereich ist. Vielmehr sind für alle Unternehmensbereiche definierte Ziele nötig, damit es zu einer wirklichen Verbesserung der Unternehmens- und letztlich der Produktqualität kommt.

Managementsystem einzuführen.

Insgesamt fünf Textilunternehmen beteiligten sich an diesem Projekt. In Zusammenarbeit mit den Unternehmensberatungen Det Norske Veritas (DNV) und der Atoss Software AG wurde ein ganzheitliches, integriertes und prozessorientiertes System für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit geschaffen. Durch eine vollständige Integration wird die Doppelarbeit für den Aufbau getrennter Einzelsysteme vermieden. Da sich schließlich alle beteiligten Unternehmen für die Standard-Software entschieden, ergaben sich auch in diesem Bereich wertvolle Synergieeffekte für die Prozessverbesserung. Die Software erlaubte darüber hinaus ein einfaches Handling beim Aufbau des IMS. Eine ausführliche Dokumentation lässt sich jederzeit und unkompliziert auf Knopfdruck erstellen.



**Bild 3. Modell des Integrierten Managementsystems bei den Schmitz-Werken**

Nach der erfolgreichen Zertifizierung und dem Nachweis einer konsequenten Qualitätsorientierung wollte die Geschäftsführung der Schmitz-Werke – unter anderem auf Grund der Potenziale, die die Software bot – auch die Anstrengungen im Bereich des Umweltschutzes durch ein entsprechendes Umweltmanagementsystem dokumentieren. Im Frühjahr 1998 initiierte der Verband der Nordwestdeutschen Textilindustrie in Münster mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen ein Pilotprojekt. Ziel war es, bei ausgewählten Mitgliedsunternehmen ein Integriertes

Die Schmitz-Werke beteiligten sich an diesem Projekt, das im Mai 1998 startete, als assoziiertes Unternehmen. Man nahm keine externen Beratungsleistungen in Anspruch, sondern berücksichtigte die Anforderungen von Umweltmanagement und Arbeitssicherheit in einem integrierten System nach eigenem Ermessen und mit Hilfe der Projektgruppe des Verbands. Dieses Vorgehen lag nahe, da die übrigen Unternehmen zu Beginn des Projektes kein zertifiziertes QM-System und keine Erfahrung in der Modellierung mit Aeneis besaßen. Durch diesen Vorsprung konnte das Integrierte

Managementsystem der Schmitz-Werke nach nur 16 Monaten im September 1999 als erstes im Pilot-Projekt erfolgreich zertifiziert werden.

### ■ IMS sorgfältig ausbauen

Im Jahre 2002 fand dann die erste Rezerifizierung nach ISO 14001, 9001:2000 und OHSAS 18001 statt. Die Herausforderungen Gesundheits- und Risikomanagement wurden im Zuge dieser Prüfung angenommen. Die Idee, mit dem Gesundheitsmanagement zu beginnen, welches über den Arbeitsschutz hinausgeht, erwuchs aus dem Führungsmodell der Schmitz-Werke. Dieses so genannte Stufenmodell wurde ebenfalls mit in das Unternehmensmodell aufgenommen. Bei diesem Projekt arbeitet man mit der niederländischen Arbeitsschutzorganisation Arbo Unie zusammen. Alle Mitarbeiter wurden zu den physischen oder psychischen Belastungen an ihrem Arbeitsplatz befragt. Entsprechend dieser Auswertung setzte man die Prioritäten im Gesundheitsmanagement.

Das Risikomanagement hat das Ziel, Chancen und Risiken für das Unternehmen langfristig zu analysieren und zu gewichten. Dazu wurde aus Mitarbeitern und Führungskräften aller Unternehmensbereiche ein Risikoausschuss gebildet. Hier fließen die Erfahrungen verschiedener Funktionen in eine möglichst objektive Auswertung ein, die dann als Entscheidungshilfe an die Geschäftsleitung weitergegeben wird.

### ■ Auch Mitarbeiter integrieren

Die in den Werkshallen installierten PCs für die Produktionssteuerung haben heute auch einen Intranet-Zugang und geben jederzeit Einblick in das Unternehmenshandbuch. Die Mitarbeiter machen Gebrauch von der Möglichkeit, die Prozesse selbst zu gestalten und zu dokumentieren. Das Ergebnis sind transparente Unternehmensabläufe, von der Organisation über die Arbeitsanweisungen bis zu den qualitäts-, sicherheits- und umweltrelevanten Punkten.

Durch die beschriebenen Methoden und Systeme will die Führung der Schmitz-Werke auch sicherstellen, dass die Mitarbeiter weiterhin am Gesamtverbesserungsprozess mitwirken und das Unternehmung Bottom-up und Top-down optimiert wird. Das abgeschlossene IMS-Projekt kann rückblickend als äußerst erfolgreich bezeichnet werden. Strukturen und Arbeitsabläufe wurden verbessert, der Dokumentationsaufwand wurde reduziert, und noch mehr Mitarbeiter konnten in das System eingebunden werden. Der TÜV Saarland legte dem Management der Schmitz-Werke deshalb nahe, sich um einen internationalen Qualitätspreis wie den European Quality Award (EQA) zu bewerben.

### ■ Der Autor dieses Beitrags

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Martin Mayer-Abt, geb. 1965, studierte Ingenieur- und Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule Esslingen. 1994 an der Gründung der ipro Tool GmbH beteiligt, wechselte er 2000 zur Atoss Software AG, Stuttgart. Heute ist er dort für den Bereich Geschäftsprozess-Management verantwortlich.