

Fachhochschule Gießen-Friedberg
Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen und Produktionstechnik
Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen

Diplomarbeit

Weiterentwicklung von Managementsystemen

Am Beispiel der Einführung und Weiterentwicklung des Managementsystems
von DB Bildung (DB AG)

Untersuchungsfeld:

Dienstleistungszentrum Bildung/DB Bildung
Solmsstraße 18
60486 Frankfurt am Main

vorgelegt von

Oliver Hebold

Mat.-Nr.: 447080

Bornrainstraße 18

35075 Gladenbach

Tel.: 0 64 62-40 70 28

Referent: Prof. Dr.-Ing. Cziudaj

Korreferent: Prof. Dr. Grabatin

Betreuer im Unternehmen: Dipl.-Ing. Rolf Wimmer

Abgabetermin: 02. Mai 2002

1	Vorwort	4
2	Die Deutsche Bahn AG	7
3	Das Dienstleistungszentrum Bildung (DB BILDUNG).....	10
4	Das TQM-Team von DB BILDUNG	11
5	Die DIN EN ISO 9001.....	12
6	Die DIN EN ISO 9001-1994	15
7	Die DIN EN ISO 9001-2000	19
8	Managementsysteme	24
9	Elementenorientiertes Managementsystem	28
10	Prozessorientiertes Managementsystem	33
11	Integrierte Managementsysteme.....	36
12	Das EFQM-Modell.....	40
12.1	Aufbau EFQM-Modell	41
12.2	Vorgehensweise.....	42
12.3	Bewerbungsverfahren European Quality Award	48
12.4	Aufwand.....	50
13	Das Managementsystem von DB BILDUNG	51
13.1	Prozessorientierter Ansatz.....	52
13.2	Integrierter Ansatz	53
13.3	DZertB	53
14	DZertBPlus	56
14.1	Die Analyse	57
14.2	Die Vision.....	62
14.3	Das Vorgehen.....	65
14.4	Die Entwicklung der Prozeßlandschaft von DB Bildung	66
14.5	Die Dokumentenstruktur.....	69

14.6	Selbstlenkende Dokumente	71
14.7	Die Projektüberwachung.....	73
14.8	Prozeßsicherheit durch DB-Bildung-Prozesse.de.....	76
14.9	Selbstbewertung bei DB Bildung.....	82
14.10	Integrierte Werkzeuge zur Unterstützung.....	84
14.10.1	VZ Werttreiber	84
14.10.2	VZ Lieferantenliste	86
14.11	Der KVP bei DB-Bildung-Prozesse.de	89
15	Schlußwort.....	91
16	Literaturverzeichnis	93
17	Glossar und Abkürzungsverzeichnis	94

1 Vorwort

Was ist eigentlich ein „Managementsystem“? – dieser Frage muß sich jeder „Qualitäter“ irgendwann einmal stellen. Es gibt eine Vielzahl von Definitionen des Begriffs, die mich in meiner Arbeit als „Qualitäter“ nie so recht unterstützt haben, da sie meist schwer verständlich sind.

Aus diesem Grund erkläre ich den Begriff wie folgt:

Der Begriff setzt sich aus den Worten „Management“ und „System“ zusammen. Aufgabe des Managements ist die Handhabung der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens. Das Wort System beschreibt mehr die Art der Vorgehensweise, in diesem Fall strukturiert, überlegt, zeitnah, perspektivisch - systematisch.

Managementsystem muß dann die systematische Handhabung der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens oder einer Organisation im weitesten Sinne sein. Dies erfordert wiederum nicht nur die Erfüllung von Normenanforderungen, sondern vielmehr das Funktionieren eines Unternehmens im weitesten Sinne sicherzustellen. Das wiederum führte dazu, daß ich mich mit dem Vorgehensmodell des integrierten Ansatzes von Managementsystemen auseinandersetzen möchte, da dieser in seiner aktuellen Definition meiner Ansicht nach nur bedingt tauglich ist, ein „gelebtes“ Managementsystem einzuführen.

Dazu beschreibe ich ein Vorgehensmodell am Beispiel der Einführung und Weiterentwicklung des Managementsystems von DB Bildung, einem der Holding der DB AG zugeordneten Dienstleister, der sich bundesweit als Aus- und Weiterbildungsinstitut etabliert hat.

Die größte Herausforderung für das Managementsystem in diesem Unternehmen ist die dezentrale Struktur der Organisation. In über 60 Standorten in ganz Deutschland soll, so das Hauptziel für das Managementsystem von DB Bildung, der Kunde die „gleiche Qualität erfahren“. Ich betreue das Managementsystem von DB Bildung nun seit fast 5 Jahren und hoffe so, dem Leser einen umfassenden Überblick über die Einführung und Weiterentwicklung eines innovativen Managementsystems geben zu können.

Außerdem setzt sich diese Arbeit mit der Betrachtung von elementen- und prozeßorientierten Qualitätsmanagementsystemen, sowie dem Modell von SCHWERDTLE „*Prozeßintegriertes Management – PIM*“¹ auseinander.

Wichtigster Gedanke bei einem Managementsystem ist meiner Ansicht nach das „Leben“ eines solchen Systems und damit seine Nachhaltigkeit, denn die besten Standards haben keinen Nutzen, wenn sich niemand daran hält. Aus diesem Grund komme ich im folgenden Text immer wieder auf die Nachhaltigkeit des Managementsystems von DB Bildung zurück. Der Wunsch nach Nachhaltigkeit war der Auslöser für manch interessanten Lösungsansatz.

Bei der Einführung und Weiterentwicklung von Managementsystemen gibt es meiner Ansicht nach zwei Alternativen. Die einfachste und damit auch meist kostengünstigste Variante ist, die Prozesse und Dokumente, aus denen ein Managementsystem im wesentlichen besteht, in einem Kreis von QM-Experten zu entwickeln – das „Leben“ eines solchen Systems geht aber auf Dauer gegen null.

Weit aufwendiger ist der Ansatz, als Basis für ein Managementsystem zuerst die Akzeptanz für eben dieses bei den Mitarbeitern und Führungskräften zu schaffen, um anschließend die Standards durch diesen Personenkreis weitestgehend selbständig entwickeln und verbessern zu lassen. Die Akzeptanz ist nämlich der Garant für das „Leben“, also die Nachhaltigkeit eines Managementsystems. Sie ist nur durch Ausdauer und der Schaffung von „Erfolgslebnissen“ für die Mitarbeiter und Führungskräfte mit dem Managementsystem zu erreichen.

Leider können es sich nur wenige, größere Unternehmen leisten, diesen Aufwand zur Einführung und Weiterentwicklung von Managementsystemen zu betreiben. Für viele kleine und mittelständische Unternehmen wäre der von DB Bildung betriebene Aufwand zu groß (3 Mitarbeiter!). Bei vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen ist die Aufgabenstellung meiner Meinung nach aber auch eine andere. Bei diesen Unternehmen fällt es oft leichter, den Qualitätsgedanken zu verbreiten, da die Qualität der Produkte und Dienstleistungen in hohem Maße von der Unterstützung des Qualitätsgedankens durch das meist kleine Management oder gar nur den Inhaber abhängt. Im Gegensatz dazu ist bei großen Unternehmen die Zahl

¹ Vgl. Schwerdtle, H. (1999)

derer, die mit dem Managementsystem die Abläufe „handhaben“ müssen größer, und wenn keine Standards definiert werden, ist eine kontinuierliche Qualität nur schwer sicherzustellen. Außerdem entfällt bei kleinen und mittelständischen Unternehmen häufig die überregionale Struktur.

Die Herausforderung für Managementsysteme größerer Unternehmen ist also, daß das Management und die Mitarbeiter mit dem Managementsystem ein aktives Werkzeug erhalten, um das Unternehmen zu steuern, zu überwachen und zu verbessern. So wird ein hohes Maß an Qualität sichergestellt, nicht nur für die Kunden (Produkte und Dienstleistungen), sondern auch für Mitarbeiter (Arbeitsabläufe und –umfeld), Kapitalgeber (Wirtschaftliche Ergebnisse, Transparenz) und sonstige Interessengruppen (Umweltschutz, Unternehmenspolitik, Infrastruktur etc).

Ich möchte im folgenden auch Wege aufzeigen, wie man Führungskräfte und Mitarbeiter für ein Managementsystem sensibilisieren kann, so daß sie es nicht nur als „notwendiges Übel“ - zum Beispiel wegen der Erfüllung einer Norm, akzeptieren, sondern als aktives Werkzeug zur Handhabung und Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation ihrer Organisation.

Diese Arbeit erhebt keinen Anspruch darauf, die Begriffe Total-Quality-Management und Business-Excellence neu oder ergänzend zu definieren oder Forderungen nach neuen Normen zu stellen. Vielmehr soll sie Qualitätsmanagern am Beispiel des Managementsystems von DB Bildung einen Überblick verschaffen, wie man ein Managementsystem zum „Leben erwecken“ und weiterentwickeln kann, so daß das Unternehmen jederzeit den Anforderungen möglichst aller am Unternehmen beteiligten Interessengruppen gerecht wird – und dies unter Berücksichtigung des zur Zeit viel diskutierten integrierten Ansatzes (Integriertes Prozeßmanagement), den ich allerdings abweichend interpretiere.

2 Die Deutsche Bahn AG

Bevor ich näher auf DB Bildung eingehe, möchte ich kurz die Deutsche Bahn AG vorstellen:

Die Bundesbahn wurde 1993 mit der ersten Stufe der Bahnreform in die Deutsche Bahn AG umgewandelt. Diese erste Stufe der Bahnreform hatte zur Aufgabe, die als Behörde organisierte Bundesbahn in ein effizientes, privatwirtschaftlich im Verkehrsmarkt agierendes Unternehmen umzuwandeln. Hauptaufgabe war es, den unwirtschaftlichen Personalbestand von 370.000 Mitarbeitern auf 220.000 Mitarbeiter sozialverträglich abzubauen. Ein Grund für den zu hohen Personalbestand war, daß der Bund über Jahre hinweg die DB AG als „Arbeitsbeschaffungsmarkt“ mißbrauchte.

Der damalige Vorstandsvorsitzende Herr Dürr, wurde beauftragt, die in der Bahnreform von der Politik definierten Ansprüche umzusetzen. Herr Dürr wechselte 1997 in den Aufsichtsrat und übergab das Amt des Vorstandsvorsitzenden an den Staatssekretär Ludewig. Dieser sollte die zweite Stufe der Bahnreform, die Zerteilung des Konzerns in die eigenständig operierenden Geschäftsbereiche Fernverkehr (DB Reise & Touristik), Nahverkehr (DB Regio), Güterverkehr (DB Cargo) und Trassenmanagement (DB Netz AG) unter der Steuerung einer Holding (DB AG) mit Zentralbereichen verantwortlich durchführen. Man wollte mit dieser Maßnahme in der Bahn wirtschaftliches Denken und Handeln mit eigener Ergebnisverantwortung der einzelnen Konzerntöchter fördern.

Die zuvor genannte Aufteilung des Konzerns führte dazu, daß die Konzerntöchter sich „verselbständigten“, z. B. weil diese aus marktwirtschaftlichen Interessen miteinander und gegen Dritte des freien Verkehrsmarktes konkurrierten. Außerdem erschwerte diese Maßnahme die Steuerung durch die Holding und die Zusammenarbeit mit den Zentralbereichen.

1999 löste dann Hartmut Mehdorn den Vorstandsvorsitzenden Ludewig ab.

Im Jahr 2000, dem nunmehr siebten Jahr der Bahnreform, beschloß der Vorstand der DB AG, die Vorteile der dezentralen Organisation mit Ergebnisverantwortung zu erhalten, ohne die Synergien für die DB AG zu verlieren.

Ergebnis dieser Erklärung war eine neue Führungsstruktur und damit die Reorganisation des gesamten Konzerns zum September 2000.

Unter dem Konzernvorstand ist die Deutsche Bahn AG jetzt in Gruppenfunktionen, Servicefunktionen und operative Unternehmensbereiche untergliedern.

Den Gruppenfunktionen wurden die strategischen Bereiche, wie Konzernentwicklung, Qualitätsmanagement (strategisch), Produktion etc zugeordnet.

Die Servicefunktionen sind die unterstützenden Einheiten, die für einen reibungslosen Geschäftsablauf sorgen sollen, wie z. B. Einkauf, IT-Services, Recht etc.

Das operative Geschäft unterteilt sich in Personenverkehr, Güterverkehr, Personenbahnhöfe, Fahrweg und Immobilien.

Auch im Jahr 2001 und zum 01.01.2002 wurden einzelne Organisationseinheiten oder Bereiche umstrukturiert. Diese permanente Anpassung und Änderung der Aufbauorganisation beeinflusst natürlich auch die Ablauforganisation und damit die in der Deutschen Bahn AG vorhandenen Managementsysteme in hohem Maße.

Hartmut Mehdorn strebt eine Zertifizierung der gesamten DB AG, also der Holding und aller Unternehmensbereiche, bzw. Tochterunternehmen bis Ende 2003 an. Dazu werden seit Herbst 2001 interne Audits bei der gesamten DB AG durchgeführt, um in einem ersten Schritt den Stand der DB AG zum Thema Qualität zu ermitteln. Dabei ist es ohne Bedeutung, ob eine Organisationseinheit zertifiziert ist oder nicht.

Im Jahr 2002 wird dann, sobald die Auditergebnisse vorliegen, das weitere Vorgehen zur Einführung eines Managementsystems festgelegt.

Das von DB Bildung eingeführte Managementsystem könnte dabei eine wichtige Rolle spielen, da es sehr flexibel aufgebaut ist (wenig Aufwand bei Organisationsänderungen) und einen recht hohen Innovationsgrad besitzt im Vergleich zu üblichen Managementsystemen, auf die ich im weiteren noch näher eingehen werde. Außerdem ist das TQM-Team von DB-Bildung als interner Beratungsdienstleister mit hohem DB AG-Know-how ausgestattet, also geradezu prädestiniert, ein solches Managementsystem in der DB AG einzuführen.

Der Fokus bei der Einführung eines DB AG-weiten Managementsystems sollte meiner Ansicht nach im wesentlichen auf der Akzeptanz und Unterstützung für ein solches System bei den Führungskräften liegen. Die Mehrzahl der Mitarbeiter der DB AG ist seit Jahrzehnten gewohnt, nach Vorschriften, Richtlinien und Systemvorgaben zu leben, da das Unternehmen Bahn als recht starres System anders nicht funktionieren würde. Viel wichtiger ist, daß die zumeist erst seit kurzer Zeit bei der Bahn befindlichen Führungskräfte lernen, ein solches

Unternehmen durch klar strukturierte, in einem abgestimmten Managementsystem beinhalteten Prozesse zu steuern. Hier liegt das größte Potential, das es bei der Einführung von Managementsystemen in der DB AG zu erschließen gilt.

3 Das Dienstleistungszentrum Bildung (DB BILDUNG)

DB BILDUNG ist auch in der neuen Organisationsstruktur wie bisher innerhalb des Bereichs Personal dem Konzernvorstand direkt zugeordnet, um als interner Bildungsanbieter die Aus- und Fortbildung in der DB AG zu gewährleisten.

Außerdem agiert DB BILDUNG seit nunmehr zwei Jahren auf dem gesamten Bildungsmarkt in Deutschland und mit kleineren Verbundprojekten in Europa. Die Kunden von DB BILDUNG sind also zum einen „interne“ Kunden aus der DB AG, zum anderen auch „externe“ Kunden wie z. B. Siemens, Deutsche Bank, IBM, Privatbahnen etc.

Das Produktspektrum von DB BILDUNG setzt sich sowohl aus allgemeinen Ausbildungen (wie Reise und Verkehrskaufmann/-frau) und DB AG-spezifischen Ausbildungen (wie z.B. Lokführer), als auch aus Weiterbildungsprodukten für Mitarbeiter und Top-Manager zusammen.

DB BILDUNG hatte zu Beginn der ersten Stufe der Bahnreform ca. 1600 Mitarbeiter, zur Zeit sind es ca. 1080 Mitarbeiter. Der größte Anteil der Mitarbeiter setzt sich aus Berufsausbildern und Trainern zusammen (ca. 800).

DB BILDUNG hat seinen Sitz in Frankfurt und verfügt über 6 Niederlassungen in ganz Deutschland verteilt. Diese 6 Niederlassungen gliedern sich dann noch jeweils in mehrere Trainingszentren auf, insgesamt hat DB Bildung ca. 60 Standorte in Deutschland, ausgerichtet nach den Kundenbedürfnissen der Unternehmensbereiche der Deutsche Bahn AG.

Diese dezentrale Aufteilung ermöglicht es den Kunden, möglichst ohne großen Reiseaufwand Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen von DB BILDUNG in Anspruch zu nehmen.

Für die Organisation von DB BILDUNG und die Einführung eines Managementsystems bei DB BILDUNG ist dies meiner Meinung nach ein Nachteil, da es die strategische als auch operative Steuerung von DB BILDUNG erschwert. Beispiele hierfür sind die komplexe Kommunikation, die gehobenen Anforderungen an eine Dokumentenlenkung und die langsamere Durchdringung von Politik, Strategie und Standards im Unternehmen.

4 Das TQM-Team von DB BILDUNG

Im Jahr 1997 gewann der Qualitätsbegriff bei der Deutschen Bahn AG immer mehr an Bedeutung. Die Worte „Qualität“ und „Qualitätsmanagement“ standen bei der DB AG für das Erreichen eines hohen Maßes an Kundenzufriedenheit und Effektivität eines Unternehmens. Außerdem wollte die DB AG eine interne, qualitätsorientierte Beratung bei Projekten im Konzern einführen.

Aus diesem Grund wurde die Nachfrage nach Aus- und Weiterbildung sowie Beratung im Bereich Qualitätsmanagement immer größer. DB BILDUNG erkannte die Zeichen der Zeit und etablierte das sogenannte TQM-Team. Der Leiter TQM wurde damit beauftragt, ein Team aufzubauen, das einerseits den DB AG-internen Bildungsmarkt und zum anderen den internen Beratungsmarkt der DB AG betreut. Auf eine enge Zusammenarbeit mit dem eher strategisch ausgerichteten Bereich „Zentrales Qualitätsmanagement“ (ZQM), sowie den einzelnen Konzerntöchtern wurde Wert gelegt.

Außerdem wurde der Leiter TQM damit beauftragt, bei DB BILDUNG ein Managementsystem nach DIN EN ISO 9001-1994² einzuführen.

² Vgl. DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme (1994)

5 Die DIN EN ISO 9001

Die DIN EN ISO 9001³ ist ein Regelwerk zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. Der Sinn eines Qualitätsmanagementsystems ist es, Standards einzuführen, nach denen ein Unternehmen arbeitet. Standards sind zu vergleichen mit den FIFA-Spielregeln beim Fußballspiel, sie legen fest, wer welche Verantwortung hat, wer was darf und was nicht und beschreiben das Zusammenwirken von den einzelnen Elementen einer Mannschaft, damit überall auf der Welt in einer vergleichbaren Art und Weise Fußball gespielt wird.

Ähnlich ist es auch in einem Unternehmen. Ein gleichbleibendes Maß an Qualität ist nur dann gewährleistet, wenn klare Verantwortlichkeiten feststehen, jedem Mitarbeiter bekannt ist, wie er seine Tätigkeit zu verrichten hat etc.

Die Norm beruht auf einer alten US-Army-Norm und gewann in den achtziger Jahren immer mehr an Bedeutung, um den sogenannten „Audit-Tourismus“ hauptsächlich in der Automobilindustrie abzubauen.

Der „Audit-Tourismus“ entstand, weil Kunden zur damaligen Zeit um die Qualität der zugelieferten Produkte sicherzustellen - bevor diese zur Weiterverarbeitung ins eigene Werk kamen - die Lieferanten regelmäßig besuchten und die Qualität der Zulieferprodukte bewerteten.

Wenn man sich nun vor Augen führt, aus wieviel tausend Einzelteilen ein PKW besteht, dann hat man eine ungefähre Vorstellung davon, wieviel Auditoren zur damaligen Zeit in der Welt „unterwegs“ waren, um Zulieferprodukte zu bewerten.

Also forderten die Kunden von den Lieferanten einen Nachweis, daß diese eine annähernd gleichbleibende Qualität ihrer Produkte sicherstellen. Die Kunden mußten so nur einmal das Produkt begutachten, ob es ihnen qualitativ zusagt oder nicht und hatten dann die relative Sicherheit, daß bei künftigen Lieferungen immer Produkte mit der gleichen Qualität eintreffen.

So wurden einerseits die Kosten für die Kunden, die jeweiligen Lieferanten zu bewerten (Personal- und Reisekosten) erheblich reduziert, andererseits die Kosten für die „Einhaltung“ der Qualität des Lieferanten komplett auf den Lieferanten verlagert.

³ Vgl. DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme (1994)

Die Kosten für die Einführung eines Managementsystems können in einem mittelständischen Unternehmen, je nach Zertifizierungs-/Beratungsaufwand und Eigenleistung leicht in den sechsstelligen DM-Bereich vordringen, zumal man heute Umweltmanagement, Arbeitssicherheit und diverse Managementphilosophien in das Managementsystem integriert. Außerdem verursacht die Einführung eines Managementsystems nicht zu vernachlässigende Folgekosten. Die Einhaltung der Standards, die die Normen fordern, müssen nämlich nach Einführung in einem sogenannten Zertifizierungsaudit von einem externen, akkreditierten Zertifizierer bewertet werden. Danach finden jährlich durch den Zertifizierer sogenannte Überwachungsaudit statt, in denen der Zertifizierer die Einhaltung der Standards prüft. Nachdem die Einführung von Managementsystemen nach DIN EN ISO 9001⁴ sich in den letzten 15 Jahren hauptsächlich auf Fertigungsunternehmen konzentrierten, lassen sich seit Mitte der 90er Jahre immer mehr Dienstleistungsunternehmen nach dieser Norm zertifizieren. Ein Grund dafür ist, daß man auch hier stabile Prozesse haben möchte. In vielen Fällen überzeugt die Manager von Dienstleistern allerdings eher die Werbewirksamkeit eines zertifizierten Unternehmens.

Denn leider verbinden viele Manager, Mitarbeiter und Kunden mit einem zertifizierten Unternehmen ein Unternehmen, das subjektiv bewertet, qualitativ hochwertige Produkte fertigt.

Das garantiert die Norm aber bei weitem nicht, sie garantiert nur, daß man als Kunde immer annähernd eine gleiche Qualität erhält, auch wenn die Produkte subjektiv bewertet von minderer Qualität sind. Solange diese „mindere“ Qualität aber vom Kunden definiert wird, ist der Kunde letztendlich auch damit zufrieden, denn der Kunde definiert die Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Dies könnte z. B. der Fall sein, wenn der Kunde als wichtigstes Qualitätsmerkmal einen niedrigen Preis und schnelle Verfügbarkeit definiert. Ich bin der Meinung, daß in der Industrie und Dienstleistung leider immer noch in vielen Ebenen von Unternehmen das Verständnis fehlt, was Qualität eigentlich ist.

⁴ Vgl. DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme (1994)

Bevor man aber ein Managementsystem einführen und vor allen Dingen zum „Leben erwecken“ kann, sollte man die Mitarbeiter und Führungskräfte für das Thema Qualität sensibilisieren.

Neben der eher nüchternen DIN-Formulierung für Qualität, haben sich bei meiner Tätigkeit folgende Grundsätze und Beispiele zum Thema Qualität bewährt, um Mitarbeitern und Führungskräften diesen Begriff näher zu bringen:

Einzig und allein der Kunde definiert die Qualität für ein Produkt oder eine Dienstleistung, direkt oder indirekt. Das Unternehmen muß oft den Kunden dabei unterstützen, die Qualität eines Produktes zu definieren.

Qualität umfaßt alle Produkteigenschaften: den Preis, die Verarbeitung, Maßgenauigkeit, Geruch, Service etc.

Qualität ist etwas absolut individuelles, für einen 18-jährigen hat ein Golf zumeist eine bessere Qualität als ein Rolls-Royce, auch wenn dieser von der Verarbeitung oder Haltbarkeit vielleicht besser ist.

Fälschlicherweise setzt man im Volksmund gute Verarbeitung und Haltbarkeit immer noch mit hoher Qualität gleich („Made in Germany“, „Mercedes-Benz“ etc). Also ist es sehr schwierig, bei Mitarbeitern und Führungskräften ein Umdenken zu bewirken, den Begriff Qualität richtig zu verstehen.

6 Die DIN EN ISO 9001-1994

Um ein Qualitätsmanagementsystem in einem Unternehmen einzuführen, orientiert sich die DIN EN ISO 9001-1994⁵ an den 20 nachfolgend aufgeführten Elementen. Jedes Element fordert vom Unternehmen bestimmte Regelungen, deren Erfüllung der Zertifizierer im Zertifizierungsaudit und den Überwachungsaudits prüft. Gleichzeitig sind die Elemente ein Leitfaden bei der Einführung des Managementsystems im Unternehmen und für den Qualitätsbeauftragten bei den internen Audits. Neben den Bezeichnungen der Elemente sind nachfolgend auch einige Inhalte der Elemente beschrieben.

Element 1: Verantwortung der Leitung

Dieses Element dient der Festlegung von Qualitätspolitik, Qualitätszielen und Verantwortlichkeiten, Erstellung des Organigramms, Ernennung des Qualitätsbeauftragten, Durchführung von QM-Systemaudits etc.

Element 2: Qualitätsmanagementsystem

Erfassung und Analyse der Qualitätsdaten, Qualitätsberichterstattung und Erstellung von Verfahrensanweisungen. Bei DB Bildung z.B. Analyse der Qualitativen Werttreiber zur zentralen Erfassung der regionalen qualitativen Leistungserbringung.

Element 3: Vertragsprüfung

Erfassung von Kundenanforderungen, Abgabe von Angeboten, Abklärung der Machbarkeit, Unterzeichnung der Verträge. Beim Dienstleistungszentrum Bildung z.B. Verfügbarkeit von Fachwissen, das zur Aus- oder Weiterbildung nötig ist.

Element 4: Designlenkung

Lenkung und Verifizierung des Produktdesigns, qualitätsfördernde Maßnahmen in der Designphase, Definition und Überwachung des Entwicklungsprozesses, Festlegung der technischen und organisatorischen Schnittstellen, Dokumentation des Designs, Abstimmung mit dem Kunden.

⁵ Vgl. DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme (1994)

Beim Dienstleistungszentrum Bildung z.B. die Einbindung und Abnahme des Leitfadens zur Erstellung der Trainingsunterlage.

Element 5: Lenkung der Dokumente und Daten

Wichtigste Dokumente sind Qualitätsmanagementhandbuch, Verteilerliste, Organigramm, Auditpläne, Prüfanweisungen, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, Qualitätsmanagement-review.

Außerdem beschreibt dieses Element die Genehmigung und Herausgabe von Dokumenten, Änderungen und Archivierung von Dokumenten und Daten.

Element 6: Beschaffung

Beurteilung von Unterauftragnehmern (Lieferanten des Zulieferers), klare Definition der Anforderungen an die zu beschaffenden Produkte, Prüfung von beschafften Produkten, Prüfung des Lieferanten. Bei DB Bildung z.B. die Beschaffung und Bewertung externer Trainer und Schulungsräume.

Element 7: Lenkung der vom Kunden beigestellten Produkte

Das Element beschreibt den Umgang zur Lagerung, Schutz, Erhaltung und Verwendung der vom Kunden beigestellten Produkte, bei DB Bildung z.B. ein Triebfahrzeug zur Ausbildung der Triebfahrzeugführer.

Element 8: Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit von Produkten

Festlegung der erforderlichen Maßnahmen zur Kennzeichnung von Teilen, Baugruppen oder Fertigprodukten sowie der zugehörigen technischen Unterlagen, um so eine Rückverfolgbarkeit zu ermöglichen. Beim Dienstleistungszentrum Bildung z.B. die Auftragsbegleitscheine je Veranstaltung, mit Dokumentation des Trainers und Raumes, der verwendeten Medien, Teilnehmerliste etc.

Element 9: Prozeßlenkung

Das Unternehmen muß sicherstellen, daß die Produktionsprozesse unter beherrschten Bedingungen ablaufen. Beispiel hierfür ist bei DB Bildung die Planung und Durchführung einer Bildungsveranstaltung mittels Auftragsbegleitschein und anschließender Buchung im internen Buchungssystem.

Element 10: Prüfungen

Alle Prüfungen und Abnahmen zur Verifizierung der Qualitätsanforderungen an das Produkt müssen durchgeführt und dokumentiert werden. DB Bildung setzt diese Forderung um, indem jedes neu entwickelte Produkt nach den methodisch-didaktischen Standards und in einem Pilotseminar durch den Kunden geprüft wird.

Element 11: Prüfmittelüberwachung

Benutzte Prüfmittel müssen regelmäßig überwacht, kalibriert und instandgehalten werden. Die Übertragung dieses Elements auf Dienstleistungsunternehmen gestaltet sich nicht nur bei DB Bildung sehr schwierig, da Prüfmittel in vielen Fällen der Kunde oder der Trainer ist. Die fachlichen und methodisch-didaktischen Standards nach denen geprüft wird, werden einmal jährlich geprüft und angepaßt. Für technische Aus- und Fortbildung werden Prüfmittel zu Anschauungszwecken bereitgehalten, die nicht der Prüfmittelüberwachung unterliegen.

Element 12: Prüfstatus

Der Status eines Produktes auf durchgeführte Qualitätsprüfungen muß klar erkennbar sein. Dies gewährleistet DB Bildung der sogenannte „Produktentwicklungsauftrag“.

Element 13: Lenkung fehlerhafter Produkte

Der Gebrauch fehlerhafter Produkte muß ausgeschlossen sein, auch dies regelt bei DB Bildung der Produktentwicklungsauftrag.

Element 14: Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen

Das Unternehmen muß sicherstellen, daß Ursachen für potentielle oder tatsächliche Fehler erkennbar sind und beseitigt werden. Auch dies stellt die Abarbeitung des Produktentwicklungsauftrags sicher.

Element 15: Handhabung, Lagerung, Verpackung, Konservierung und Versand

Beeinträchtigung der Qualität bei Handhabung, Lagerung, Verpackung und Versand von Produkten muß durch entsprechende Anweisungen oder Prozesse vermieden werden. Entsprechende Anweisungen, besonders für den Umgang mit Trainingsunterlagen und Medien sind im DB BILDUNG erstellt worden und deren Anwendung wird regelmäßig durch die QB und die Infrastrukturbeauftragten überprüft.

Element 16: Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen

Qualitätsaufzeichnungen müssen ordnungsgemäß erstellt, gesammelt und archiviert werden. Die Forderung dieses Elements wird beim DB BILDUNG durch die ACCESS-Datenbank „DzertB.mdb“ umgesetzt. (Siehe auch "6. Bewertung des Managementsystems“)

Element 17: Interne Qualitätsaudits

Die Einhaltung und Wirksamkeit der qualitätsrelevanten Tätigkeiten muß in internen Audits regelmäßig überprüft werden. Diese werden im DB BILDUNG zweimal jährlich und zusätzlich bei Bedarf durchgeführt.

Element 18: Schulung

Mitarbeiter, die qualitätsrelevante Tätigkeiten ausüben, müssen dafür z. B. durch Schulungen qualifiziert werden. Damit wird sichergestellt, daß die Mitarbeiter mit den Regelungen des Qualitätsmanagementsystems vertraut sind und diese anwenden. In der Praxis ist diesem Element, besonders bei den unterschiedlichen Arbeitsabläufen von Dienstleistern eine besondere Bedeutung zuzumessen. Eine reine Unterrichtung oder Schulung reicht oftmals nicht aus. In diesen Fällen kann auf Coaching-Maßnahmen zurückgegriffen werden.

Element 19: Wartung

Dieses Element befaßt sich mit der Wartung von Produkten beim Kunden und Benutzervorschriften für den Kunden. Anwendung bei DB Bildung findet dieses Element bei Selbstlern-Software (CBT).

Element 20: Statistische Methoden

Der Bedarf für statistische Methoden muß erfaßt und deren Anwendung beschrieben werden. Statistische Methoden werden bei DB Bildung in Form von Teilnehmerfeedbacks und Ergebnisentwicklungsberichten aus den einzelnen Niederlassungen, sowie diversen Kundenumfragen allgemeiner und veranstaltungsbezogener Art angewendet.

7 Die DIN EN ISO 9001-2000

Im folgenden möchte ich nur einige, für mich wesentliche Neuerungen, die mit der Überarbeitung der Norm DIN EN ISO 900-1994⁶ verbunden sind, aufgreifen. Dieses Kapitel ist nicht als vollständige Gegenüberstellung der Norm DIN EN ISO 9000-1994 und DIN EN ISO 9000-2000 zu verstehen.

Die Anpassung der Norm DIN EN ISO 9000 stellt für mich einen längst überfälligen Meilenstein in der Geschichte dieser Norm dar.

Die 1994er Version der Norm war in erster Linie für die herstellende Industrie gedacht und die sinnvolle Beschreibung der zwanzig Elemente bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen gestaltete sich für Unternehmen der Dienstleistungsbranche oftmals sehr schwierig, da die Struktur der Elemente nicht unbedingt auf Dienstleister passte. Natürlich empfiehlt es sich auch für Dienstleister ebenso ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen.

Auch der Gedanke des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) war in seiner Ausprägung in der alten Fassung der Norm keine so deutliche Forderung wie in der neuen Version. Aber gerade der KVP ist meiner Meinung nach elementares Werkzeug, um den Umgang mit, bzw. das Leben eines Managementsystems auch über den Zeitraum von Audits hinaus sicherzustellen.

Sehr oft höre ich von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verschiedener Unternehmen den Satz: „Das Handbuch steht im Schrank vom Chef (oder QB), ich weiß nicht was darin steht!“. Das ist meiner Meinung nach ein großer Verlust für ein Managementsystem, da die Mitarbeiter, die täglich nach bestimmten Arbeitsprozessen arbeiten, das größte Potential bei der Weiterentwicklung eines Managementsystems darstellen.

In Kapitel 2.3 der DIN EN ISO 9001 heißt es „Ein Ansatz, ein Qualitätsmanagementsystem zu entwickeln und zu verwirklichen, besteht aus mehreren Schritten ...h) Einführen und Anwenden eines Prozesses zur ständigen Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems“. Im Kapitel 4.1 und 8.1 der DIN EN ISO 9001 wird das Unternehmen sogar verpflichtet, das bestehende Qualitätsmanagementsystem bzw. die beschriebenen Prozesse ständig zu verbessern.

⁶ Vgl. DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme (1994)

⁷ Vgl. DIN EN ISO 9001-2000 (2000)

Ein weiterer überfälliger Schritt ist die Forderung nach einem prozessorientierten Ansatz. Folgendes steht zu diesem Thema in der DIN EN ISO 9001-2000⁸:

„Diese internationale Norm fördert die Wahl eines prozessorientierten Ansatzes für die Entwicklung, Verwirklichung und Verbesserung der Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems, um die Kundenzufriedenheit durch die Erfüllung der Kundenanforderungen zu erhöhen.

Damit eine Organisation wirksam funktionieren kann, muss Sie zahlreiche miteinander verknüpfte Tätigkeiten erkennen, leiten und lenken. Eine Tätigkeit, die Ressourcen verwendet und die ausgeführt wird, um die Umwandlung von Eingaben in Ergebnisse zu ermöglichen, kann als Prozess angesehen werden. Oft bildet das Ergebnis des einen Prozesses die direkte Eingabe für den nächsten.

Die Anwendung eines Systems von Prozessen in einer Organisation, gepaart mit dem Erkennen und den Wechselwirkungen dieser Prozesse, sowie deren Management, kann als „prozessorientierter Ansatz“ bezeichnet werden.“

Damit ist ein wesentlicher Punkt des prozessorientierten Ansatzes in der Norm beschrieben worden, die Transparenz der Prozesse. Bei der Beschreibung nach Elementen besteht meiner Meinung nach die Gefahr, daß man die Wechselwirkung der Abläufe untereinander nicht erkennt und nur ein elitärer Kreis noch den Überblick über die „Prozesslandschaft“ hat. Das Management, vor allen Dingen aber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben bei dem elementenorientierten Aufbau Probleme, zu erkennen, daß ihre Tätigkeit (in der Norm als Ergebnis bezeichnet) Input für die Tätigkeit eines Kollegen oder einer Kollegin ist.

Schon seit längerer Zeit gibt es die Möglichkeit diese Prozesse inklusive ihrer Schnittstellen datentechnisch zu visualisieren. Das von DB Bildung verwendete ARIS-TOOLSET bietet die Möglichkeit, sich über die definierten Schnittstellen mehrdimensional durch alle Prozesse des Unternehmens zu navigieren. Prozessergebnisse, sowie deren Input werden daraus für jeden sofort ersichtlich.

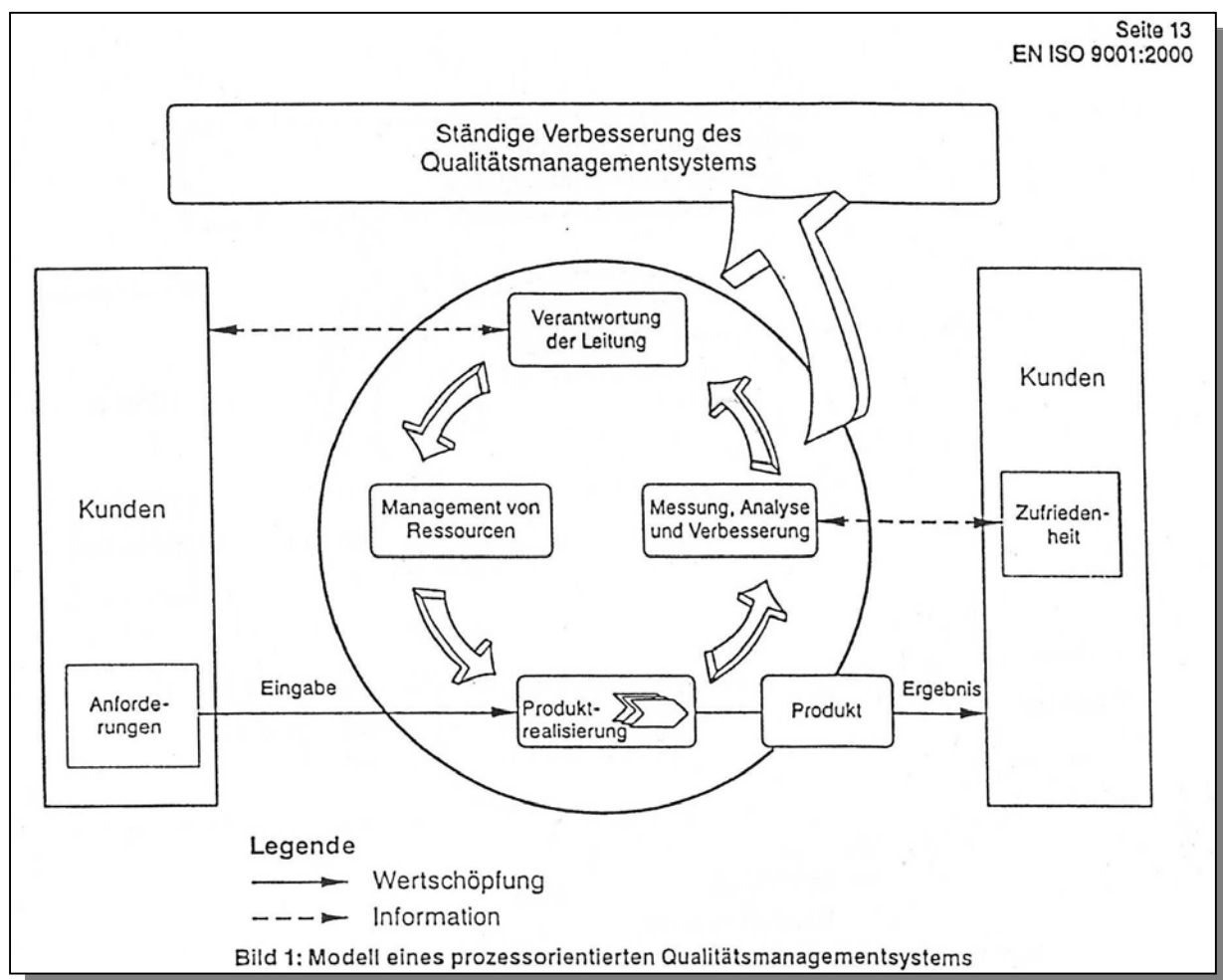
Weiter schreibt die Norm: „...Bei der Verwendung in einem Qualitätsmanagementsystem betont ein derartiger Ansatz die Bedeutung des

⁸ Vgl. DIN EN ISO 9001-2000 (1999)

Verstehens und der Erfüllung von Anforderungen, der Notwendigkeit, Prozesse aus der Sicht der Wertschöpfung zu betrachten, der Erzielung von Ergebnissen bezüglich Prozeßleistung und –wirksamkeit, und der ständigen Verbesserung von Prozessen auf der Grundlage objektiver Messungen.“

Diese Formulierung geht weit über das Thema Transparenz hinaus. Hier wird erstmals in einer Norm ein Managementsystem angesprochen, das einen in sich geschlossenen Kreislauf beschreibt. Das Managementsystem eines Unternehmens beschreibt dann die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation unter der Einbeziehung aller Systeme und Bereiche im Unternehmen.

In der nachfolgenden Grafik⁹ wird dieser Gedanke bildlich dargestellt:



(Abb. 1 – Quelle: DIN EN ISO 9001-2000, Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems, 2000)

⁹ Vgl. DIN EN ISO 9001-2000 (2000)

Nach dieser Erkenntnis kann man nun darüber streiten, ob der Name Qualitätsmanagementsystem dann nicht zu einseitig gewählt ist, da eine solche ganzheitliche Betrachtung natürlich auch das Umwelt-, Finanz- oder Arbeitsschutz-Managementsystem etc. umfaßt. Diese Grundsatzdiskussion möchte ich hier nicht führen, ich für meinen Teil verwende wie einige Kollegen von mir auch, aus diesem Grund immer die allgemeine Bezeichnung „Managementsystem“ und unterscheide somit nicht mehr zwischen den einzelnen Typen von Managementsystemen.

Bevor ich näher auf das Thema Managementsysteme und den damit verbundenen ganzheitlichen Ansatz unter Kapitel 6 eingehen möchte, will ich noch einige Vorteile der Neufassung der DIN EN ISO 9001-2000¹⁰ nennen.

Allgemeiner Aufbau der Norm in die zur Einführung und für Audits relevanten fünf Kapitel :

4. Qualitätsmanagementsystem,
5. Verantwortung der Leitung,
6. Management von Ressourcen,
7. Produktrealisierung,
8. Messung, Analyse und Verbesserung.

Dieser Aufbau ist meiner Meinung nach sinnvoll, um die Norm Unternehmen jeglichen Typs zugänglich zu machen. In Zukunft können Unternehmen mit prozessorientierten Managementsystemen auf eine komplizierte Elementen-Prozess-Matrix verzichten, auch für die Auditoren ist dieses Vorgehen einfacher.

Die Anlehnung der Kapitel und zugehörigen Unterkapitel an das EFQM-Modell erleichtert Unternehmen, die ihr Managementsystem nach dem EFQM-Modell weiterentwickeln möchten, die Arbeit in erheblichem Umfang, da auch hier auf eine komplizierte ISO 9001-EFQM-Matrix verzichtet werden kann.

Der im Anhang A erstellte Abgleich der DIN EN ISO 9001-2000 mit der DIN EN 14001-1996¹¹ ist erstes Anzeichen des integrierten Ansatzes bei Managementsystemen.

¹⁰ Vgl. DIN EN ISO 9001-2000 (2000)

¹¹ Vgl. DIN EN 14001-1996 (1996)

Der im Anhang B erstellte Abgleich der aktuellen 9000er Norm mit der Version der Norm von 1994 erleichtert den Umbau von elementenorientierten zu prozessorientierten Managementsystemen für Unternehmen, die nicht bereit sind, den Aufbau ihres Managementsystems grundlegend zu überarbeiten, weil z.B. die Kosten dafür zu hoch sind. Alles in allem stellt die neue Version der Norm meiner Meinung nach eine Verbesserung für den Aufbau und die Überprüfung der Wirksamkeit, sowohl für Dienstleister als auch für die Industrie dar.

8 Managementsysteme

Im Lexikon¹¹ findet man unter dem Begriff „Management“ folgendes: „Management ... Bez. einerseits für die Führung von Institutionen jeder Art ... , andererseits für die Gesamtheit der Personen, die diese Funktion erfüllen. Angesichts der Vielschichtigkeit des M. versteht sich die M.-Wiss. heute interdisziplinär; auch Psychologie, Soziologie, Rechtswiss., Mathematik, Informatik, Kommunikationswiss. und neuerdings verstärkt auch die Philosophie (Unternehmensethik), sowie Biologie und Ökologie werden zur Erklärung und Gestaltung des M. herangezogen...“

Nach DIN EN ISO 9000-2000¹² bedeutet Managementsystem ein „System (3.2.1) zum Festlegen von Politik und Zielen sowie zum Erreichen dieser Ziele“.

Meiner Meinung nach muß man beide Erklärungen kennen, bevor man sich mit der Gestaltung eines Managementsystems auseinandersetzt. Vor allen Dingen die Erklärung des Lexikons erscheint mir dabei wichtig, zeigt sie doch, daß Management vielschichtig oder besser ganzheitlich, nicht auf eine „Sache“ konzentriert ist. In Konsequenz bedeutet das für die strategische Ausrichtung eines Managementsystems genau diesen ganzheitlichen Ansatz. Bevor ich näher auf den ganzheitlichen Ansatz von Managementsystemen eingehe, möchte ich etwas zur neueren Geschichte dieser Systeme berichten.

In der Vergangenheit unterschied man verschiedene Arten von Managementsystemen:

- Qualitätsmanagementsysteme,
- Umweltmanagementsysteme,
- Arbeitssicherheits-Managementsysteme,
- Finanzmanagementsysteme
- Dokumentenmanagementsysteme etc.

Der Fokus der Bemühungen lag in den letzten 15 Jahren allerdings auf den Qualitätsmanagementsystemen, zuerst in der Industrie, in den letzten Jahren auch in der Dienstleistungsbranche.

¹¹ Vgl. Meyers Grosses Taschenlexikon (1998)

¹² Vgl. DIN EN ISO 9001-2000 (2000)

Auf Grund der Erkenntnis, daß ausschließlich der Kunde die Anforderungen an ein Produkt definiert, kam man von der klassischen Qualitätssicherung zum sogenannten „Qualitätsmanagement“. Bei der Qualitätssicherung beließ man es dabei, nach der Produktherstellung zu prüfen, ob ein Produkt die Spezifikationen erfüllt oder nicht. Im Qualitätsmanagement geht es um eine umfassendere Betrachtung des Themas Qualität. In einem ersten Schritt, noch vor der Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen, definieren die Kunden Anforderungen an das spätere Produkt. Im zweiten Schritt versucht das Unternehmen, Fehlerursachen bei der späteren Produkterstellung von vorneherein zu minimieren (z.B. durch FMEA). In einem dritten Schritt, während der Produkterstellung werden permanent Qualitätsprüfungen durchgeführt und nach einer Endprüfung wird der Kunde im letzten Schritt noch weitergehend durch Support-Maßnahmen betreut, bzw. die Zufriedenheit des Kunden evaluiert.

Um zu gewährleisten, daß am Ende das „herauskommt“, was der Kunde am Anfang in seinen, oft unklaren Worten definiert hat, sind eine Vielzahl von Einflußfaktoren zu berücksichtigen und damit alle Abteilungen des Unternehmens direkt oder indirekt gefordert.

Die Definition von Qualitätsmanagement nach der DIN EN ISO 9000-2000¹³ wird dem Umfang des Themas meiner Meinung nach nicht gerecht. Dort steht lediglich, daß Qualitätsmanagement „Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation (3.3.1) bezüglich Qualität (3.1.1)“ sind (2001, DIN EN ISO 9000-2000).

Nach meiner bisherigen Erfahrung ist zur Anwendung von Qualitätsmanagement in erster Linie ein hohes Maß an Akzeptanz für das Thema Qualität erforderlich. Diese Akzeptanz, und damit oft verbunden auch ein Umdenken in allen Ebenen und Abteilungen zu schaffen, ist ein langwieriger Prozeß. Es geht hier nicht nur darum, Formalien einer Norm zu erkennen und zu erfüllen, sondern die Ablauf- und Aufbauorganisation eines Unternehmens so zu gestalten und zu leben, daß Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, bzw.-bindung, partnerschaftlicher Umgang mit Lieferanten, zeitnahe Information etc. im und über das Unternehmen ein.

¹³ Vgl. DIN EN ISO 9001-2000 (2000)

Fortbestehen des Unternehmens sichern (siehe auch „Das EFQM-Modell, Seite).

Vielleicht hat auch diese komplexe Betrachtungsweise von Qualitätsmanagern dazu geführt, daß man sich heute bei Managementsystemen um einen ganzheitlichen Ansatz bemüht, der versucht, alle Betrachtungsweisen, alle Abteilungen und Prozesse, also die gesamte Ablauf- und Aufbauorganisation eines Unternehmens im Managementsystem abzubilden und damit verbindlich zu regeln.

Mittlerweile hat man sich von der Vorstellung gelöst, für jede Betrachtungsweise des Unternehmens ein eigenes Managementsystem zu erstellen. Als Anmerkung der DIN EN ISO 9000-2000¹⁴ wird man daher darauf hingewiesen, „Das Managementsystem einer Organisation (3.3.1) kann verschiedene Managementsysteme einschließen, z.B. ein Qualitätsmanagementsystem (3.2.3), ein Finanzmanagementsystem oder ein Umweltmanagementsystem“ (2001, DIN EN ISO 9000-2000).

Das Nebeneinander der verschiedenen Systeme birgt meiner Meinung nach nicht nur Nachteile, sondern auch Gefahren. Im Zeitalter der elektronischen Datenverarbeitung und umfangreicher Netzwerke ist gerade das Management auf eine hohe Datenqualität angewiesen, um Entscheidungen schnell, aber auf Grund von Zahlen, Daten und Fakten zu treffen.

Die Sichtweise mehrerer Managementsysteme beinhaltet aber meist auch verschiedene EDV-Systeme zum Controlling der Systeme oder allgemein zur Information. Muß das Management nun aus den verschiedenen Systemen sich Informationen zum Treffen der Entscheidungen beschaffen, ist die Datenqualität, die aus den einzelnen Systemen kommt, zusammengenommen oft fragwürdig, bzw. die Daten sind nicht kongruent.

Des weiteren fehlt es vielen Managern meines Erachtens nach oft an einer ganzheitlichen Betrachtung der Zusammenhänge im Unternehmen.

Das bestätigt auch die Anzahl der verschiedenen Ansätze zur Steuerung des Unternehmens und dessen Abläufe.

Kommen dazu noch die verschiedenen Informationen aus den unterschiedlichen EDV-tools, kann das Management nur schwer die richtigen Entscheidungen treffen.

¹⁴ Vgl. DIN EN ISO 9001-2000 (2000)

Nur durch ein Managementsystem mit einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, unterstützt durch vernetzte EDV-tools, z.B. komplexe Datenbanken zum quantitativen und qualitativen, prozessbezogenem Controlling, ist meines Erachtens nach dieses Problem zu lösen. Auf diesem Ansatz beruht auch das Managementsystem von DB BILDUNG. Wir haben immer wieder, ob bei der Prozeßentwicklung oder der Gestaltung von EDV-tools darauf geachtet, möglichst alle Abläufe und Informationen miteinander zu verbinden.

Bei einem solchen Managementsystem sprechen wir bei DB BILDUNG von einem integrierten Managementsystem.

9 Elementenorientiertes Managementsystem

Ein elementenorientiertes Managementsystem hat als Grundlage meist die Elemente der DIN EN ISO 9001 oder 9002 (wie in Kapitel 5.1 beschrieben). Diesen Elementen werden dann weitere Elemente zum Thema Umweltschutz (z.B. nach DIN EN 14001) sowie Arbeitssicherheit zugefügt. Auch ist das Hinzufügen von Elementen zum Thema Finanzmanagement möglich. Nachteil dieser Methode ist, und nicht zuletzt aus diesem Grund hat die DIN EN ISO 9000-2000 einen anderen Aufbau, daß die Prozesse des Unternehmens über eine Matrix den Elementen zugeordnet werden müssen. Wollte man also nach der DIN EN ISO 9001-1994 ein prozeborientiertes Managementsystem einführen, mußte man sich diese Arbeit machen, die häufig für mangelnde Transparenz auch bei Fachleuten sorgte, z.B. bei der Durchführung von Audits.

Die meisten elementenorientierten Managementsysteme haben folgenden Aufbau:
Elemente, in denen in Textform beschrieben wird, wie das Unternehmen arbeitet
Verfahrensanweisungen, die meist Abläufe im Unternehmen beschreiben
Arbeitsanweisungen, die detailliert Arbeitsabläufe z.B. an einer Maschine beschreiben.

Die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen wurden den Elementen über eine eindeutige Kennzeichnung zugeordnet. Das Zuordnen von Arbeits- und Verfahrensanweisungen zu den jeweiligen Dokumenten bereitete oft Probleme, weil die Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen unterschiedlich ist und schon gar nicht der Struktur einer Norm entspricht.

¹⁵ Vgl. Schwerdtle, H. (1999)

Nachfolgend ist eine Beschreibung zum Element Audits des Dienstleistungszentrum Bildung der DB AG aufgeführt¹⁶ (1998, DB BILDUNG):

Element: Audits im DB BILDUNG

a) Zweck:

Die sichere Anwendung und Wirksamkeit unseres Qualitätsmanagementsystems wird durch regelmäßige interne Qualitätsaudits überprüft.

Diese Qualitätsaudits werden geplant durchgeführt und dokumentiert.

b) Geltungsbereich:

Die Vorgaben haben Geltung im Trainingszentrum (TZ) Karlsruhe, TZ Nürnberg, TZ Dresden, (mit den dazugehörigen Lernzentren), sowie in der DB BILDUNG-Zentrale.

c) Zuständigkeiten:

L. DB BILDUNG	beauftragt den QMB mit der Durchführung und Bewertung der internen Qualitätsaudits.
Qualitätsmanagement-beauftragter	hat die Pflicht die Geschäftsleitung über das Ergebnis der Audits zu informieren.
Qualitätsbeauftragte	Führen die Audits in den jeweiligen Trainingszentren des DB BILDUNG durch und dokumentieren das Ergebnis
Federführende	Sind verantwortlich für die Entwicklung und Durchführung von
Prozeßbeauftragte	Korrekturmaßnahmen, die sich aus Audits ergeben
Prozeßbeauftragte	Unterstützen die Federführenden Prozeßbeauftragten bei der Entwicklung der Korrekturmaßnahmen
Interessenten und Experten	Wirken bei der Entwicklung von Korrekturmaßnahmen mit
Sekretariat	-
Externer Mitarbeiter	-
EDV-BKU	-
Betriebsrat	Prüft die angestrebten Korrekturmaßnahmen, soweit diese der Mitbestimmung unterliegen hinsichtlich der Arbeitnehmerinteressen
Alle Mitarbeiter	Setzen die Korrekturmaßnahmen in ihren Tätigkeitsbereichen um

d) Beschreibung:

¹⁶ Vgl. E 06 Audits, Managementsystem Dienstleistungszentrum Bildung (1998)

Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung beauftragt den QMB mit der Durchführung und Bewertung der internen Qualitätsaudits.

Der QMB hat die Pflicht die Geschäftsleitung über das Ergebnis der Audits zu informieren, so daß diese in Zusammenarbeit mit dem QMB korrigierende Maßnahmen einleiten kann.

Qualitätsmanagementbeauftragter (QMB)

Der QMB benennt qualifizierte Personen und trägt die Verantwortung für die korrekte Durchführung der internen Qualitätsaudits.

Er hat außerdem die Pflicht, einen Auditbericht zu erstellen und diesen der Geschäftsleitung vorzulegen.

Sollten Korrekturmaßnahmen am QMS notwendig sein, muß der QMB der Geschäftsleitung Vorschläge über Verbesserungsmaßnahmen unterbreiten und diese an die jeweils zuständigen FPB weiterleiten.

Der QMB ist außerdem verantwortlich für die Überwachung und Einführung der durch die Geschäftsleitung veranlaßten Verbesserungsmaßnahmen.

Nach der Einführung von Verbesserungsmaßnahmen ist der QMB verpflichtet, durch dazu befähigte Mitarbeiter die Effizienz und ordnungsgemäße Einführung der Verbesserungsmaßnahmen überprüfen zu lassen.

Federführende Prozeßbeauftragte (FPB)

Die FPB erhalten die Ihren Prozeß betreffenden Auditberichte und haben die Pflicht mit den beteiligten Prozeßbeauftragten die Durchführung der Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten und durchzuführen.

e) Durchführung der Audits

Die Durchführung der internen Qualitätsaudits erfolgt mindestens einmal jährlich.

Der QMB erstellt jährlich einen Auditplan, der die genauen Audit-Termine der einzelnen Prozesse beinhaltet.

Der Zeitintervall zwischen zwei Audits sollte 12 Monate nicht übersteigen.

Außer den geplanten Audits soll es jederzeit möglich sein Zwischenaudits durchzuführen, wenn mindestens eines der nachfolgenden

Kriterien erfüllt ist:

- Plötzliche Qualitätsverschlechterungen
- Änderungen der Aufbauorganisation

- Änderung des Prozeßablaufes
- Veranlassung durch die Geschäftsleitung

Die Durchführung der Audits erfolgt anhand der vom QMB erstellten Checklisten.

Für die Erstellung der Checklisten in Form von Fragen werden nachfolgend genannte Unterlagen herangezogen:

- QM-Handbuch
- DB BILDUNG-Prozeßdarstellung der Prozeßabläufe
- vorhandene Auditberichte
- Prüfanweisungen
- Aufbauorganisation
- Unterlagen zu Verbesserungsmaßnahmen
- Arbeitsanweisungen

Die Checklisten dienen dem Auditor als Leitfaden, er ist nicht strikt an die Vorgehensweise gebunden.

Der jeweils betroffene FPB ist spätestens drei Wochen vor Durchführung des Audits über den Termin durch den QMB zu informieren.

Vier Wochen nach dem Audit muß der QMB der Geschäftsleitung und dem zuständigen FPB ein zusammenfassender Auditbericht zugehen.

f) Anlagen

Auditplan

Kopie der Norm DIN EN ISO 9001 Element 17

Mitgeltende Unterlagen

DB BILDUNG-Prozeßdarstellung

Änderungsdienst / Archivierung

Verteiler

Mitgeltende Dokumente

Literaturhinweise

Anlagen

10 Prozessorientiertes Managementsystem

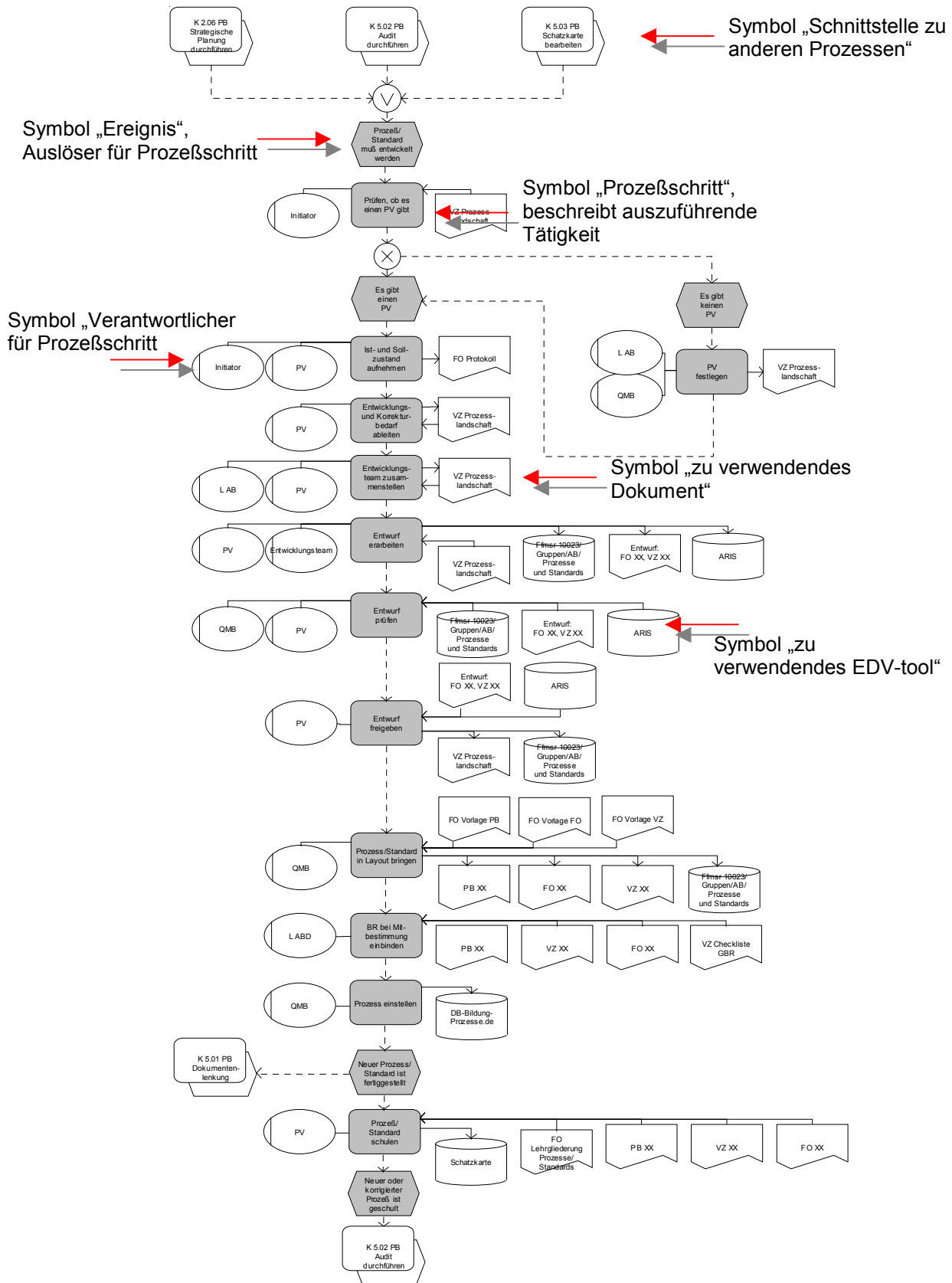
Im Gegensatz zum elementenorientierten Managementsystem kann hierbei auf Elemente, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen verzichtet werden. Man beschreibt die Ablauforganisation des Unternehmens in Prozeßbeschreibungen und mitgeltenden Dokumenten. Dabei richtet sich der Aufbau des Managementsystems nach den Arbeitsabläufen des Unternehmens und nicht wie bei elementenorientierten Managementsystemen nach den Kriterien einer Norm.

Außerdem werden alle Schnittstellen zwischen den Prozessen transparenter dargestellt. Die Detaillierung der Prozesse sollte allerdings mit Hilfe von Checklisten erfolgen, da diese von den Mitarbeitern permanent benutzt werden müssen und so eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse gewährleistet ist. Mit den Prozeßbeschreibungen beschäftigen sich meiner Erfahrung nach in erster Linie nur die Managementsystem-Experten.

Trotzdem sollte auf die Visualisierung der Abläufe mittels Prozeßbeschreibungen nicht verzichtet werden, da diese sehr gut Schnittstellen und das Verantwortungsbereichs-übergreifende „Miteinander“ transparent und damit nachvollziehbar machen (Vgl. auch 13.6 Selbstlenkende Dokumente).

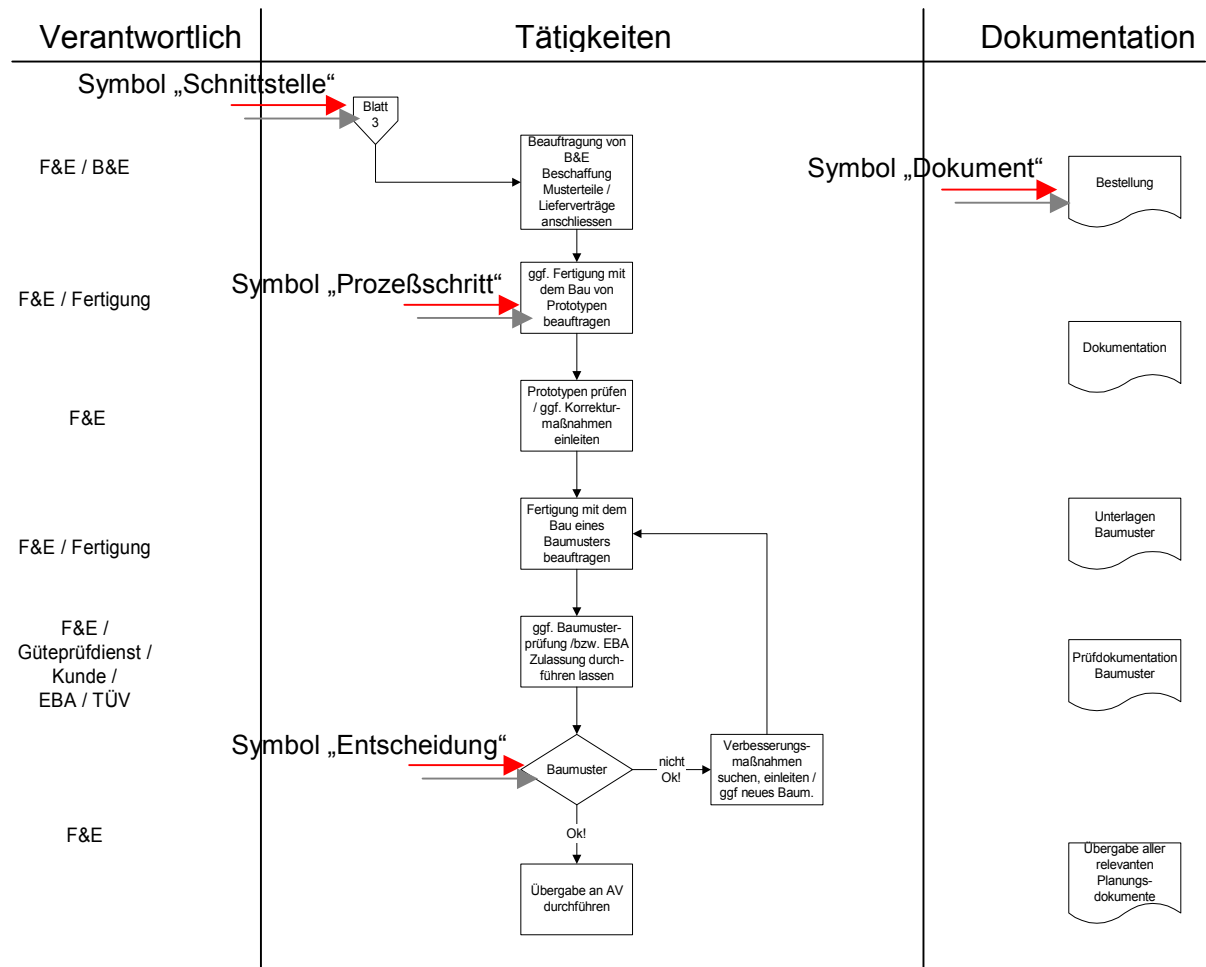
Am weitesten verbreitet ist bei der Darstellung von Prozessen die tabellarische und die Workflow-Form. Nachfolgend ist jeweils ein Beispiel für jede Form aufgeführt.

Die Prozesse in Workflow-Darstellung:



(Abb. 2 - Workflow-Darstellung Prozeßablauf mit ARIS, DB Bildung, 2001)

Weiterentwicklung von Managementsystemen



(Abb. 3 - Tabellarische Darstellung Prozeßablauf mit VISIO 7.0, DB Cargo, 1999)

11 Integrierte Managementsysteme

Um den weiteren Aufbau dieser Arbeit nachvollziehen zu können, ist es erforderlich sich mit dem Begriff „Integrierte Managementsysteme“ etwas detaillierter auseinanderzusetzen. Der Grundgedanke bei integrierten Managementsystemen ist, die Anforderungen der verschiedenen Normen zum Thema Qualitätsmanagement, Umweltschutz und Arbeitssicherheit nicht in drei verschiedenen Managementsystemen abzubilden, sondern in ein System zu integrieren. Der Ansatz erscheint sehr sinnvoll, da die Mitarbeiter nicht drei für sie relevante Systeme beachten müssen, um ihren Aufgaben nachzukommen.

Laut SCHWERDTLE¹⁷ ist es möglich, das jeweils nicht vorhandene System in das oder die vorhandenen Managementsysteme zu integrieren, unabhängig von dem zuerst vorhandenen System.

Zusammenzuführen sind im einzelnen die in der Industrie üblichen Normen DIN EN ISO 9001¹⁸ (Qualitätsmanagement), DIN EN ISO 14001¹⁹ (Umweltmanagement) und BS 8800²⁰ (Arbeitssicherheit). Diese können um Regelungen aus Konzernrichtlinien, z.B. zum Thema Arbeitsschutz ergänzt werden.

Meiner Meinung nach ist es aber am sinnvollsten, das Qualitätsmanagementsystem als Basis zu verwenden, da es den umfassenderen Ansatz bietet. Das Qualitätsmanagementsystem ist dann um ein weiteres Kapitel zum Thema Arbeitsschutz zu ergänzen. Die Forderungen der DIN EN 14001 lassen sich ohne Probleme den Elementen „4.1 Verantwortung der Leitung“, „4.2 Qualitätsmanagementsystem“, „4.5 Lenkung der Dokumente und Daten“, „4.17 Audits“ und „4.18 Schulungen zuordnen“.

Da die überarbeitete DIN EN ISO 9001-2000 aber einen Prozessorientierten Ansatz fordert, ist dieses Vorgehen schon überholt. Der Vorteil der überarbeiteten Version der DIN EN ISO 9001-2000 ist, daß es nun einfacher ist, die Forderungen der DIN EN ISO 9001, der BS 8800 und der DIN EN ISO 14001 bei der Prozeßentwicklung zu berücksichtigen und in eine Prozeßdarstellung zu integrieren.

¹⁷ Vgl. Schwerdtle, H. (1999)

¹⁸ Vgl. DIN EN ISO 9001-2000 (2000)

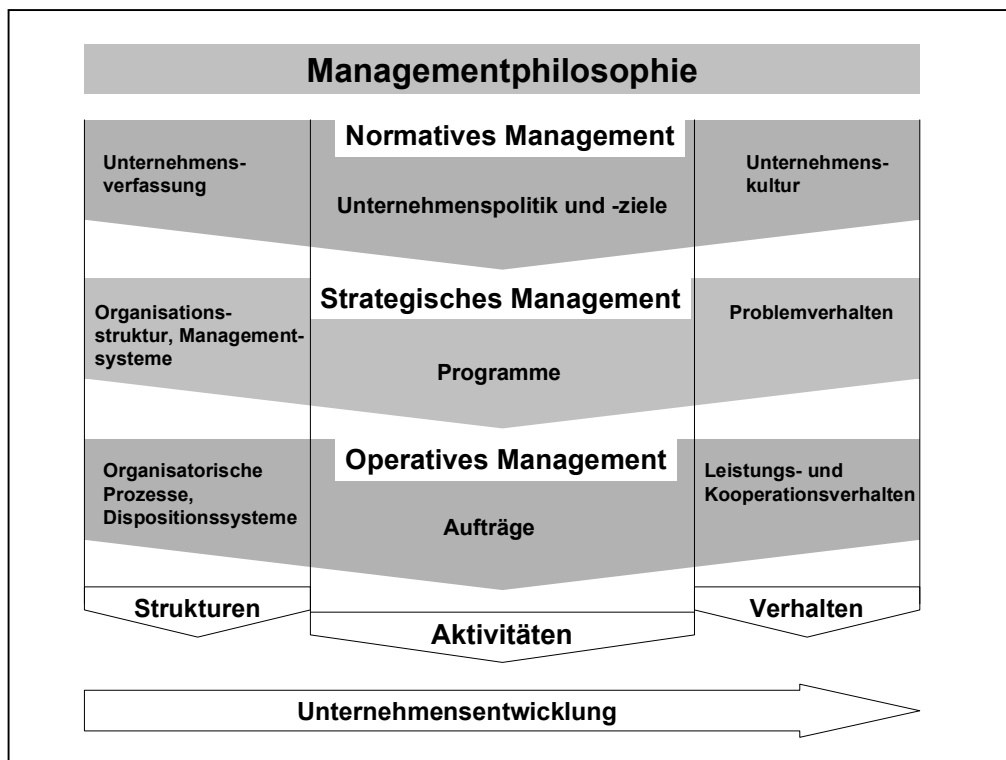
¹⁹ Vgl. DIN EN ISO 14001 (1996)

²⁰ Vgl. BS 8800

SCHWERDTLE geht in seiner Arbeit zum Thema „*Prozeßintegriertes Management – PIM*“²¹ noch einen Schritt weiter, allerdings ohne diesen bis zum Ende zu gehen.

SCHWERDTLE hat in der *Arbeitsgruppe 120* der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V., sowie der *Arbeitsgruppe Integrierte Managementsysteme* der Universität St. Gallen aktiv mitgewirkt, sowie bei der *Micro Compact Car GmbH* das *PIM-Modell* in der Praxis angewendet. In seiner Arbeit „*Prozeßintegriertes Management – PIM*“ hat er sich umfassend mit den integrierten Ansätzen für Managementsysteme beschäftigt, so daß seine Arbeit als theoretische Grundlage für meine Arbeit gelten kann, auch wenn sein Ansatz auf Grund theoretischer Überlegungen und mein Ansatz auf in der Praxis gewonnenen Erkenntnissen beruht.

SCHWERDTLE führt bei der Herleitung seines Konzeptes das *St. Gallener Management-Konzept* von BLEICHER auf:



(Abb. 4 - St. Gallener Management-Konzept)

das St. Gallener Management-Konzept unterteilt die Unternehmensführung in drei Ebenen.

²¹ Vgl. Schwerdtle, H. (1999)

Das *normative Management* begründet die Unternehmenstätigkeit, hier werden Visionen, Ziele und die Unternehmenspolitik definiert. Managementsysteme finden sich im *strategischen Management* wieder. Das *strategische Management* ist verantwortlich für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, in dem Potentiale gepflegt und weiterentwickelt werden, z.B. durch Anpassung der Aufbau- oder Ablauforganisation. Im *operativen Management* wird die Leistungserstellung gesteuert.

Unterstützt wird das normative, strategische und operative Management durch seine Struktur (Managementsysteme, Organisatorische Prozesse etc.) und das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte (Unternehmenskultur, Problemverhalten etc.). Außerdem wird im St. Gallener Management-Konzept der zeitliche Ablauf berücksichtigt oder besser die Unternehmensentwicklung im Laufe der Zeit.

Ich möchte jetzt nicht näher auf die Ansätze von SCHWERTLE²² eingehen, wie er die Forderungen der verschiedenen Normen in das St. Gallener Management-Konzept integriert, sondern vielmehr den ganzheitlichen Ansatz des Konzeptes deutlicher hervorheben. Meiner Ansicht nach wird eine Zuordnung von verschiedenen Normen dem Grundgedanken an das St. Gallener Management-Konzept nicht gerecht, da die Normen vielleicht alle Teilbereiche des Konzeptes tangieren, aber keinesfalls ausfüllen. Um dem Konzept gerecht zu werden, müßte eine Vielzahl von anderen Managementsystemen wie z.B. das Personal- oder das Finanzmanagementsystem, welche nicht vollständig von Normen erfaßt werden, integriert sein. Aber nicht nur systemische Lösungen begleiten ein erfolgreiches Unternehmen auf dem Zeitstrahl der Unternehmensentwicklung. Unabhängig von diesen systemischen Ansätzen wird z.B. die Unternehmenskultur durch die sogenannten „weichen Faktoren“ wie sozialer Kompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter beeinflusst. Auch das Leistungs- und Kooperationsverhalten wird von diesen Faktoren erheblich beeinflusst.

²² Vgl. Schwerdtle, H. (1999)

Der partnerschaftliche Umgang mit Lieferanten und anderen Unternehmen gewinnt auch für Unternehmen der Industrie wie für Dienstleister immer mehr an Bedeutung. Diese Punkte in das St. Galler Management-Konzept zu überführen, ist problemlos möglich.

Um ein Unternehmen ganzheitlich zu führen, muß man mehr tun als normative Regelungen erfüllen. Man kann neben den Normen eine Vielzahl von Werkzeugen einsetzen, die das Unternehmen weiterbringen, wie z.B. den Coaching-Ansatz, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, Supervision, Selbstbewertung und viele andere mehr. Das erfordert aber, daß man zum einen die Werkzeuge kennt und bei Bedarf aus einem „Werkzeugkasten“ herausnehmen kann, zum anderen, daß man weiß, in welcher Situation einen welches Werkzeug wirklich vorwärts bringt.

Viele dieser Werkzeuge können außerdem standardisiert werden, wie zum Beispiel der kontinuierliche Verbesserungsprozeß, indem man sie in das Managementsystem eines Unternehmens integriert.

Nur dann kann man meiner Meinung nach von einem *integrierten Managementsystem* sprechen. (Vgl. auch 13.2 Die Vision)

Die Arbeit von SCHWERDTLE²³ würde ich als wichtigen Schritt in der Entwicklung von Managementsystemen bezeichnen, auch wenn sie durch die Überarbeitung der DIN EN ISO 9001²⁴ in einigen Punkten heute etwas überholt scheint. Zumindest aber ist die Arbeit eine theoretische Grundlage für die Weiterentwicklung von Managementsystemen, da sie einen ganzheitlichen, wenn auch nicht vollständigen Ansatz verfolgt.

²³ Vgl. Schwerdtle, H. (1999)

²⁴ Vgl. DIN EN ISO 9001-2000

12 Das EFQM-Modell

Die EFQM (European Foundation for Quality Management)²⁵ wurde 1988 mit 14 Mitgliedern gegründet und ist seitdem auf über 700 Mitglieder angewachsen. Grundgedanke der EFQM ist, die Einführung von TQM in Unternehmen durch Qualitätspreise zu fördern.

Da in Japan schon seit vielen Jahren Qualitätspreise (Deming-Prize, seit 1951) vergeben werden und 1987 die USA (Malcom Baldrige Award) folgte, war die Intention der Gründungsmitglieder, solch einen Preis für Europa auszuschreiben. Um einen Preis auszuschreiben, muß man natürlich Kriterien definieren, um zu beurteilen, ob Unternehmen als Preisträger in Frage kommen. So entstand das EFQM-Modell zur Bewertung von Unternehmen.

Das Modell der European Foundation for Quality Management hat sich aber gleichzeitig als ein Instrument zur Weiterentwicklung eines Unternehmens in Richtung Business Excellence etabliert, denn wenn man weiß, nach welchen Kriterien man bewertet wird, richtet man natürlich all seine Bemühungen in diese Richtung.

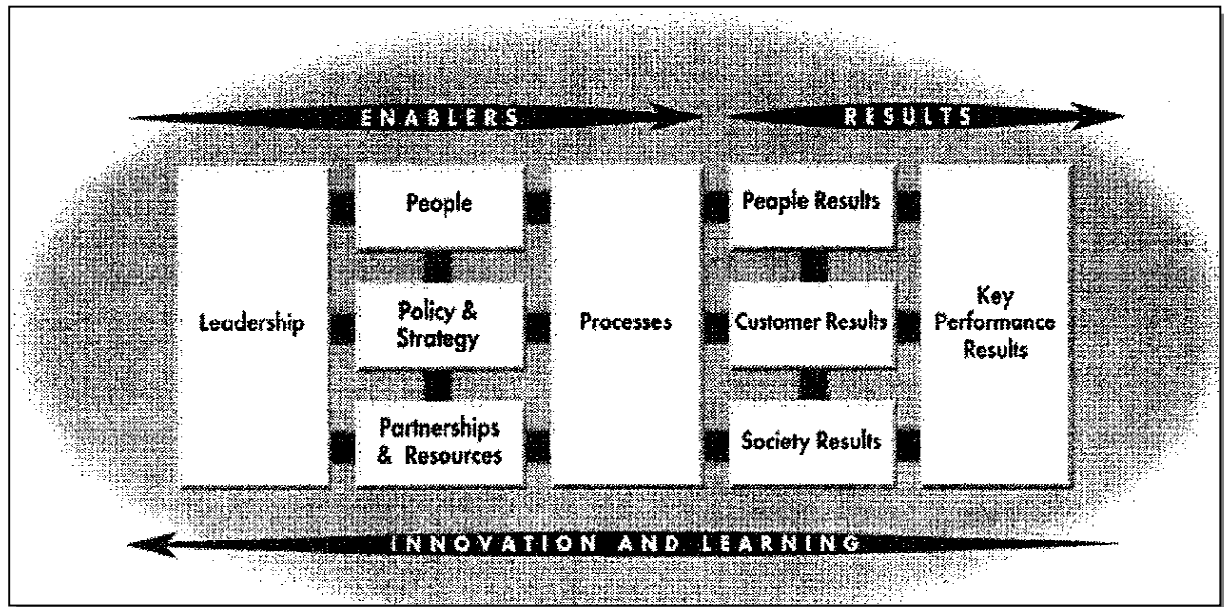
Das Modell ist aber keine Norm, die man erfüllen muß, sondern eine offene Struktur, die allerdings dem ganzheitlichen Ansatz der Betrachtungsweise eines Unternehmens Rechnung trägt. Nicht zuletzt deshalb hat sich dieses Modell auch in Unternehmen bewährt, die nicht unbedingt nach einem Qualitätspreis streben.

Auch der deutsche Ludwig-Erhard-Preis beruht, wie nationale Qualitätspreise in Belgien, Norwegen, Ungarn, Italien und vielen anderen Ländern auf dem EFQM-Modell.

Im folgenden möchte ich kurz den Aufbau dieses Modells beschreiben, sowie kurz auf die Vorgehensweise eingehen, da dieses Instrument auf jeden Fall für die strategische Weiterentwicklung eines Managementsystems sinnvoll ist, während der KVP eher operativ wirkt.

²⁵ Vgl. European Foundation for Quality Management (1999)

12.1 Aufbau EFQM-Modell



(Abb. 5 - Quelle: European Foundation for Quality Management 1999)

Das EFQM-Modell²⁶ untergliedert sich in neun Kriterien, fünf „Befähiger“-Kriterien, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, bestimmte Ergebnisse zu erzielen und vier Ergebniskriterien, die die Leistungen des Unternehmens behandeln:

- Führung
- Politik und Strategie
- Mitarbeiter
- Partnerschaften und Ressourcen
- Prozesse
- Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
- Kundenbezogene Ergebnisse
- Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
- Wichtige Ergebnisse der Organisation

²⁶ Vgl. European Foundation for Quality Management (1999)

Aus dem Ergebnis der Bewertung dieser neun Kriterien heraus kann das Unternehmen Entwicklungspotentiale erkennen und den Unternehmensbereichen leicht zuordnen.

12.2 Vorgehensweise

Das Kernstück des EFQM²⁷-Modells ist das RADAR-Konzept. Das RADAR-Konzept besteht aus den Elementen:

- Results (Ergebnisse)

Ein Unternehmen muß seine Ergebnisse festlegen, die es mit der Unternehmenspolitik und –strategie erreichen möchte. Diese Ergebnisse sind nicht nur finanzieller Ergebnisse, sondern auch operationale Ergebnisse. Bei Business-Excellence ist es auch wichtig, daß Ergebnisse über einen längeren Zeitraum nachgewiesen werden.

- Approach (Vorgehen)

Das Unternehmen muß anschließend Vorgehensweisen zur Erreichung der Ergebnisse erarbeiten. Ein exzellentes Unternehmen verfügt dabei über klar definierte Prozesse, die allen Interessengruppen am Unternehmen gerecht werden.

- Deployment (Umsetzung)

Im nächsten Schritt werden die definierten Vorgehensweisen umgesetzt. Dabei ist es wichtig, daß dies systematisch geschieht, um eine vollständige Operationalisierung der Strategien zu ermöglichen.

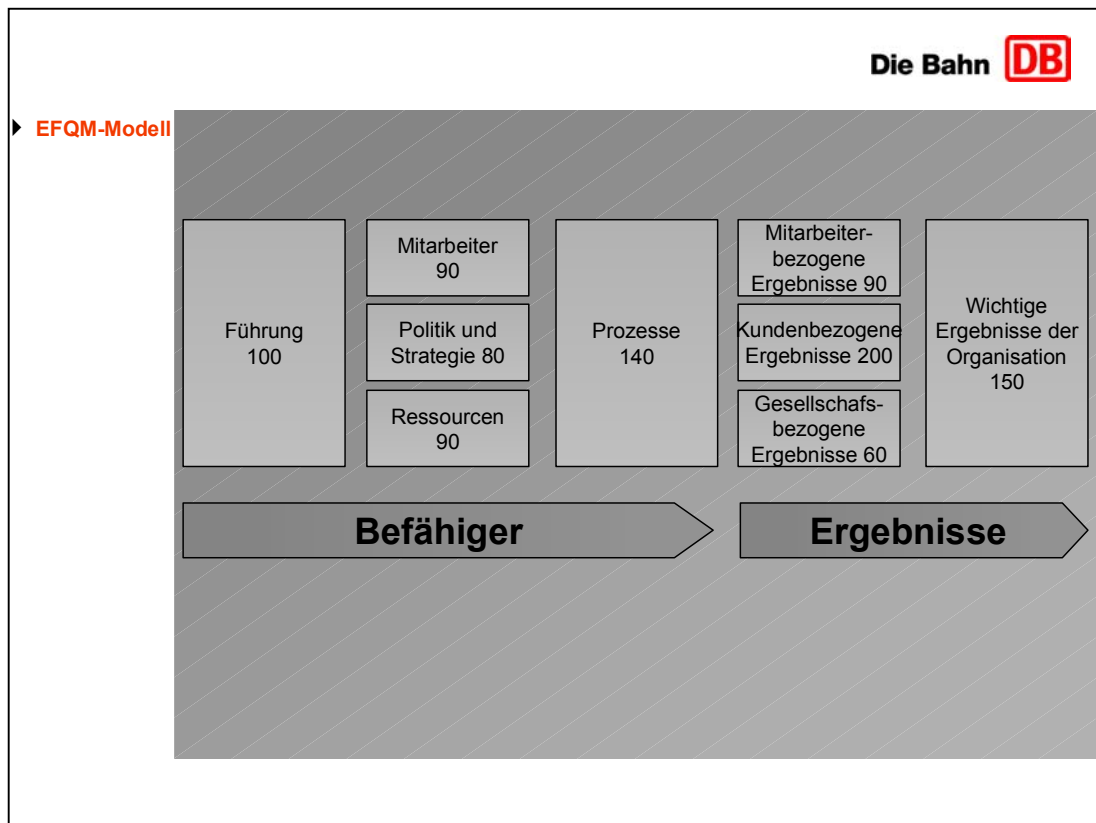
- Assessment and (Bewertung)

- Review (Überprüfung)

Anschließend werden die erzielten Ergebnisse bewertet und ihre Umsetzung sowie ihre Wirksamkeit überprüft.

²⁷ Vgl. European Foundation for Quality Management (1999)

Wesentlicher Bestandteil des EFQM-Modells²⁸ ist dabei die Bewertung. Durch eine Selbst- oder Fremdbewertung bewertet man ein Unternehmen anhand der neun EFQM-Kriterien. Von einer Selbstbewertung spricht man, wenn Angehörige des Unternehmens das Unternehmen bewerten, eine Fremdbewertung entspricht der Bewertung durch externe Assessoren. Bei der Bewertung wird jedes Kriterium unterschiedlich gewichtet, wie in nachstehender Grafik dargestellt.



(Abb. 6 – Präsentation EFQM-Modell, DB-Bildung 1999)

Jeder Bewerter, den man auch als Assessor bezeichnet, vergibt Punkte ausgehend von der Maximalpunktzahl jedes Kriteriums. Dabei wird das Kriterium in mehrere Unterkriterien aufgeteilt, die Summe der Punkte pro Unterkriterium ergibt die Gesamtsumme je Kriterium.

²⁸ Vgl. European Foundation for Quality Management (1999)

Um den Assessoren Anhaltspunkte für die Bewertung der Unterkriterien zu geben, sind von 0 –100% in 25%-Schritten von der EFQM²⁹ Merkmale für die jeweilige Ausprägung definiert.

Die Ziele einer Selbstbewertung sind durch die Betrachtung der Kriterien des EFQM-Modells eine ganzheitliche Unternehmensanalyse und führen damit zu einem besseren Verständnis für die komplexen Zusammenhänge in einem Unternehmen.

Das Wichtigste für die Einführung des EFQM-Modells ist die volle Unterstützung durch das Management im Unternehmen. Hilfreich kann hier eine verkürzte Selbstbewertung der Kriterien „Führung“ und „Politik und Strategie“ sein. Dadurch kann das Management erste Erfahrungen im Umgang mit dem Thema Selbstbewertung erlangen, sowie erste Erkenntnisse gewinnen. Falls das Management dann nicht geschlossen und hundertprozentig hinter der Einführung einer Selbstbewertung steht, sollte man lieber andere Wege gehen, um das Unternehmen zu verbessern.

Die mir bekannten Unternehmen gehen dann den Weg, das Thema Selbstbewertung im Rahmen eines Projektes einzuführen. Ich bin allerdings davon überzeugt, daß man langfristig nur dann Erfolg mit diesem Thema haben kann, wenn man das Vorgehen der Selbstbewertung, natürlich auch die sich anschließenden Schritte Maßnahmenplanung und Maßnahmenumsetzung in das Managementsystem und somit in die Regelorganisation integriert. Wir haben dies im DB BILDUNG nach einer Pilot-Selbstbewertung so umgesetzt. Dies erfordert natürlich, daß ein stabiles Managementsystem im Unternehmen eingeführt ist. Das EFQM-Modell ist aber so allgemein formuliert, daß es auch für Unternehmen gedacht ist, die sich bisher noch nicht mit dem Thema Qualität oder der Erfüllung einer Norm befaßt haben. Für diese Unternehmen bleibt nur die Möglichkeit, die Durchführung des RADAR-Modells durch ein Projektteam zu unterstützen.

Der Vorteil der Integration in das Managementsystem besteht meiner Meinung nach darin, daß anders als bei einem Projektstatus die Selbstbewertung schnell zum Selbstläufer wird.

²⁹ Vgl. European Foundation for Quality Management (1999)

In ca. 70 % der Fälle habe ich es erlebt, daß sinnvolle Maßnahmen, die einem Unternehmen wirklich weitergeholfen hätten dank ihres Projektstatus im Sande verliefen. Gerade in der heutigen Zeit, in der die Abstände zwischen Organisationsänderungen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit immer kürzer werden, ist es immer schwieriger, neben dem Tagesgeschäft und dem durch Organisationsanpassungen verursachten Aufwand noch Zeit für die Umsetzung von Projekten zu haben. Die Folge sind eine Reihe von Projekten, die nicht oder nur unzureichend abgeschlossen sind. Die Integration von Werkzeugen, die den Verbesserungsprozeß des Unternehmens unterstützt oder beschleunigt, gilt natürlich nicht nur für die Selbstbewertung. Wenn man die neue Fassung der DIN EN ISO 9001³⁰ betrachtet, wird auch hier ein in das Qualitätsmanagementsystem des Unternehmens und damit in die Unternehmensprozesse integrierter KVP gefordert.

Bei der Integration des EFQM-Modells³¹ in das eigene Managementsystem ist es außerdem hilfreich, die Unternehmensprozesse den neun Kriterien des EFQM-Modells zuzuordnen. Dadurch kann man zum einen die Teams, die die Selbstbewertung für jedes Kriterium durchführen, kriterienspezifisch zuordnen, zum anderen können Maßnahmen aus der Selbstbewertung sofort den verschiedenen Prozessen zugeordnet werden. Außerdem kann sich durch diese Zuordnung das Management schon einmal mit den neun Kriterien des EFQM-Modells und deren Bedeutung auseinandersetzen.

Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor für die Selbstbewertung ist die Zusammensetzung der Kriterienteams, müssen diese doch bei einer Selbstbewertung ihre Einzelergebnisse zu einem Konsens im Team führen. Die richtige Mischung aus Mitarbeitern, die über Erfahrung im Unternehmen verfügen und neu eingestellten Mitarbeitern, die noch nicht die berühmte „Betriebsblindheit“ haben, verspricht hier den größten Erfolg.

Jederzeit empfehlen würde ich die Beteiligung des Betriebsrats, am besten in die Kriterienteams integriert, wenigstens aber ab und zu als Gast der „Bewertungsrunden“.

³⁰ Vgl. European Foundation for Quality Management (1999)

³¹ Vgl. DIN EN ISO 9001-2000 (2000)

Außerdem sollte man darauf achten, daß der Moderator des Teams möglichst neutral moderiert, sowie die Akzeptanz der Gruppe hat. In jedem Kriterien-Team sollte mindestens ein Mitglied des Managements sein und ein Mitarbeiter aus der Linie. So ist die entsprechende Akzeptanz für die Selbstbewertung in allen Ebenen des Unternehmens gesichert. Trotz dieser Vorteile führen die meisten Unternehmen die Selbstbewertung und Maßnahmenplanung nur in der Managementebene durch.

Wie auch immer die Teams zur Selbstbewertung und Maßnahmenplanung zusammengesetzt sind, müssen sie natürlich für ihre Aufgabe qualifiziert werden. Dies kann in internen Workshops oder durch den Besuch von Assessoren-Seminaren erreicht werden.

Bei der Durchführung der Selbstbewertung werden auch Verbesserungspotentiale identifiziert. Anschließend erfolgt die Maßnahmenplanung, um die ermittelten Potentiale zu erschließen.

Die Betreuung der Kriterien-Teams bei der Selbstbewertung, als auch der anschließenden Maßnahmenplanung erfolgt in der Regel durch das Projektteam.

Die Maßnahmenverabschiedung kann durch die Kriterien-Teams erfolgen, sinnvoller ist meiner Meinung nach allerdings die Verabschiedung der durch die Kriterien-Teams vorgeschlagenen Maßnahmen durch das Management.

Nach der Verabschiedung der Maßnahmen folgt die Umsetzungsphase, meist auch durch Projektteams. Auch hier sollte meiner Meinung nach versucht werden, durch die eingespielten Prozessteams die Maßnahmen über das Managementsystem umzusetzen, um die Nachhaltigkeit und Akzeptanz der Maßnahmen zu erhöhen. Dazu ist erforderlich, daß die geplanten Maßnahmen den einzelnen Unternehmensprozessen zugeordnet werden. Die Überwachung der Maßnahmeneinführung erfolgt in der Regel durch die Projektleitung, bei Umsetzung durch Prozessteams kann die Überwachung durch den Qualitätsmanagementbeauftragten erfolgen.

Hilfreich ist hier die Einführung eines Steuerkreises, der Bestandteil eines Projektes, aber auch der Regelorganisation sein kann. Dieser Steuerkreis kann in regelmäßigen Meetings die Wirksamkeit und den Stand der einzuführenden Maßnahmen ermitteln, bzw. verfolgen.

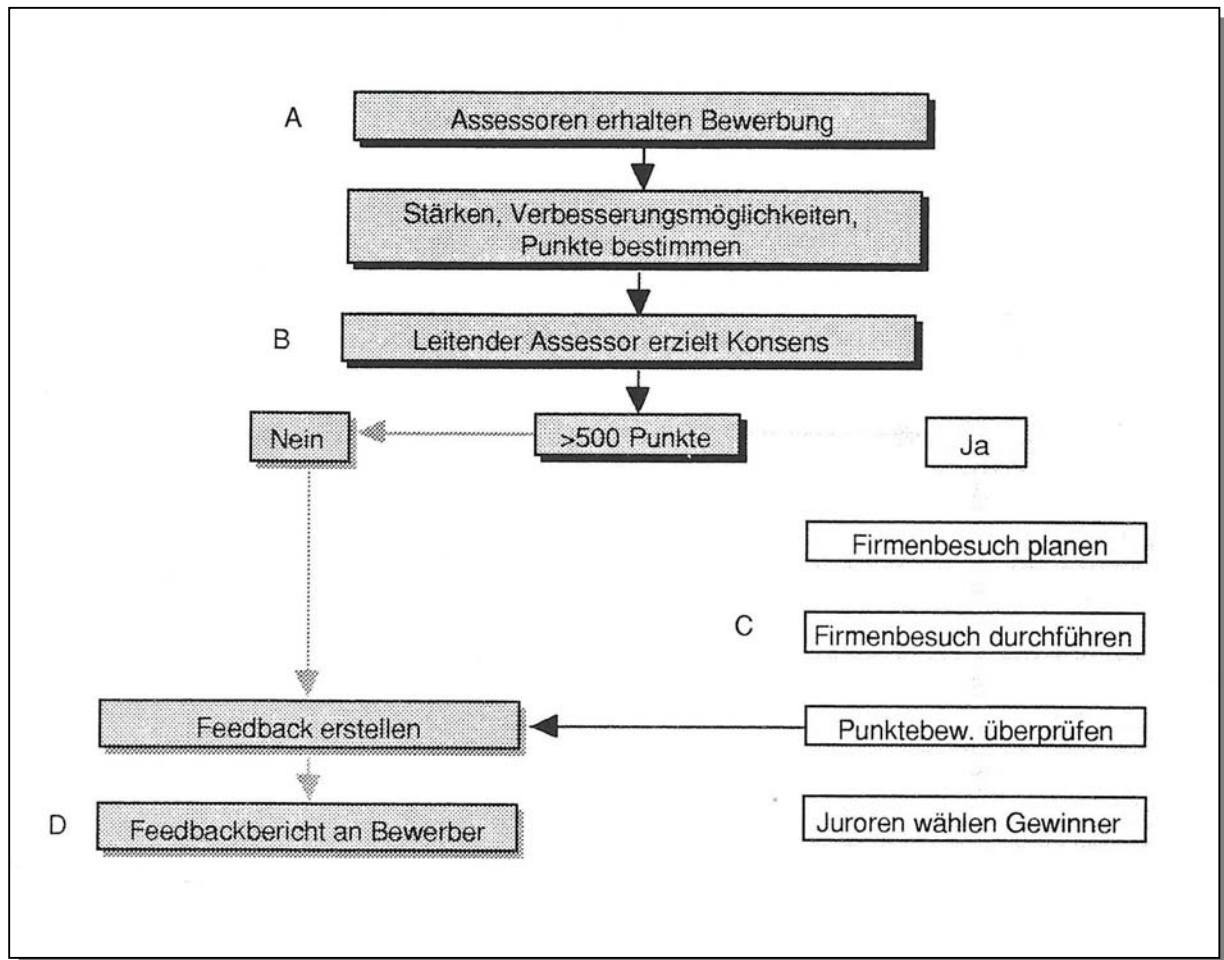
Dieser Steuerkreis sollte aus den obersten Führungskräften des Unternehmens bestehen, da so auch die teilweise für die Maßnahmenumsetzung verantwortliche Managementebene gesteuert werden kann. Außerdem können unterstützende Maßnahmen zügig verabschiedet werden.

Nachdem ein Unternehmen den Zyklus der Selbstbewertung, Maßnahmenplanung und – einföhrung mehrmals durchlaufen hat, kann es sich mit einer schriftlich verfaßten Bewertung

um den European-Quality-Award bewerben. In dieser Bewerbung um den höchsten europäischen Qualitätspreis beschreibt sich das Unternehmen nach den neun Kriterien des EFQM-Modells³² selbst. Die Bewerbung muß in Englisch verfaßt werden. Es ist zu empfehlen, sich vor der Bewerbung um den European-Quality-Award für einen nationalen Preis, wie zum Beispiel den deutschen Ludwig-Erhardt-Preis zu bewerben.

³² Vgl. European Foundation for Quality Management (1999)

12.3 Bewerbungsverfahren European Quality Award



(Abb. 7 - Quelle: DGQ 1999)

Wie in der oben gezeigten Grafik³³ beschrieben, bewerten offizielle Assessoren die Bewerbungsschrift der Unternehmen, die sich um den European-Quality-Award beworben haben. In einem ersten Schritt werden, wie bei der Selbstbewertung im Unternehmen auch, von jedem Assessor einzeln, die Stärken und Verbesserungspotentiale des Unternehmens identifiziert.

Anschließend ist es die Aufgabe des leitenden Assessors, einen Konsens zwischen den Assessoren zu erzielen, da die Einzelbewertungen auseinander liegen können.

Hat ein Bewerber mehr als 500 Punkte, wird er von den Assessoren besucht. Bei diesem Besuch wird geprüft, ob und in wieweit die in der Bewertung beschriebenen Stärken und Ergebnisse tatsächlich realisiert werden.

³³ Vgl. DGQ Trainingsunterlage EFQM-Assessor (1999)

Dabei wird die Punktebewertung der Bewerbungsunterlage mit den im Unternehmen festgestellten Stärken und Ergebnissen abgeglichen.

Im Anschluß wird durch die Assessoren ein Feedbackbericht für das Unternehmen erstellt und dem Unternehmen überreicht.

Unter den besten Unternehmen wählt eine Jury dann den Gewinner des European-Quality-Award.

Ein Unternehmen kann sich so oft bewerben, wie es möchte, allerdings sind die Kosten für eine Bewerbung sehr hoch, besonders für die Erstellung der Bewerbungsschrift, da mit dieser schon viel entschieden wird.

12.4 Aufwand

Der Aufwand für Einführung, Bewertung und Bewerbung variiert natürlich je nach Größe des Unternehmens. Die unten gezeigte Grafik³⁴ zeigt den durchschnittlichen Aufwand für ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitern.

⇒ Matrix, Fragebogen:	100 Befragte à 1/2 Stunde Vorbereitung, Auswertung	7 Pers.-Tage 3 Pers.-Tage
⇒ Workshop:	1 Moderator, ca. 6 Tage 15 Teilnehmer, 2,5 Tage	DM 18.000.- 2 Pers.-Monate
⇒ externe Assessoren:	2 Assessoren, ca. 12 Tage 30 Interviews à 2 Stunden	DM 72.000.- 0,5 Pers.-Monate
⇒ interne Assessment-Teams: (ohne Verfassung Bewerbsdokument)	max. 9 Teams à 3 Pers. + Sponsor je Team 1 Woche Gesamtaufwand, ohne Schulung	7 Pers.- Monate
⇒ "Kollegen":	1 Team à 7 Personen, 15 Tg. Befragungspartner usw.	5 Mannmonate 2 Mannmonate
⇒ Bewerbung:	je nach Perfektionsgrad	1....2 Mannjahre

(Abb. 8 - Quelle: DGQ 1999)

³⁴ Vgl. DGQ Trainingsunterlage EFQM-Assessor (1999)

13 Das Managementsystem von DB BILDUNG

Im DB BILDUNG wurde 1996/97 der Prototyp für ein Managementsystem mit dem Projekt „Brücke“ entwickelt. Dieses Projekt hatte zur Aufgabe, die Unternehmensprozesse zu identifizieren, zu visualisieren, zu standardisieren und anschließend zu kommunizieren. Der komplexe Grad eines Managementsystems wurde jedoch nicht erreicht, da nur einzelne Prozesse betrachtet wurden, und nur sporadisch das Zusammenspiel der Prozesse untereinander. Auch die Kommunikation der identifizierten Prozesse war nicht ausreichend, so daß viele Organisationseinheiten nach wie vor unabhängig vom Gesamtsystem arbeiteten. „Brücke“ war die Basis, auf die im Dezember 1997 das Projekt DZertB aufsetzte, das zum Ziel hatte, bis zum Oktober 1999 ein Managementsystem nach DIN EN ISO 9001-1994³⁵ einzuführen. Die Geschäftsleitung beauftragte den Leiter des TQM-Teams mit der Konzeption und Einführung eines solchen Systems.

Ich war während meines BPS und darüber hinaus in der Projektleitung tätig und habe das Projekt DZertB von der Konzeptionsphase bis zur Zertifizierung begleitet.

Folgende Prämissen für das Managementsystem wurden definiert:

- Prozessorientierter Ansatz
- In zwei Jahren Erreichung der Zertifizierungsreife
- Prozeßverantwortung liegt bei Mitarbeitern aus den verschiedenen Trainingszentren

³⁵ Vgl. DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme (1994)

13.1 Prozessorientierter Ansatz

Wie schon in Kapitel 6 beschrieben, wurden in der Vergangenheit Managementsysteme in der Regel mit Hilfe der 20 Elemente der DIN EN ISO 9001³⁶ beschrieben.

Dadurch war es für den einzelnen Mitarbeiter sehr kompliziert, diese Elemente auf seine Tätigkeit herunterzubrechen und so für den einzelnen Mitarbeiter die eigenen und andere Prozesse transparent zu machen. Das Verständnis der Mitarbeiter dafür ist aber notwendig, um im Unternehmen eine Kunde-Lieferant-Beziehung zu integrieren. Dies geht aber nur, wenn tätigkeitsübergreifende Schnittstellen für die Mitarbeiter und Führungskräfte transparent sind.

Ausschlaggebend für den prozeßorientierten Ansatz waren außer der mangelnden Transparenz auch die immer neuen Normen (QS 9000, VDA 6.x etc), deren Erfüllung besonders von der Automobilindustrie gefordert wurden.

Den Unternehmen viel es zunehmend schwerer, in den von dem zuerst implementierten Norm DIN EN ISO 9001 vorgegebenen Rahmen die neuen Anforderungen zu integrieren. Die Folge davon war, daß mehrere Managementsysteme „nebeneinander“ existierten.

Der prozeßorientierte Ansatz besagt, daß man in einem ersten Schritt alle Unternehmensprozesse identifiziert und das Managementsystem nach den Unternehmensprozessen und nicht nach den (sich gegebenenfalls änderndem) Aufbau einer Norm orientiert. (siehe auch Kapitel 6.2)

In ein so aufgebautes Managementsystem kann man mehrere Normen integrieren und so die Transparenz für die Mitarbeiter erhöhen.

³⁶ Vgl. DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme (1994)

13.2 Integrierter Ansatz

Der integrierte Ansatz besagt, daß man Forderungen von Normen verschiedener Ausrichtung in ein Managementsystem integriert. Im Mittelpunkt stehen so immer die Geschäftsprozesse, Forderungen aus Normen werden in den Prozeßablauf integriert. Wenn die DIN EN ISO 9001³⁷ z.B. fordert, ein nachvollziehbares Dokumentenlenkungssystem zu etablieren, wird dieses System nicht wie früher extra beschrieben, sondern die Prozeßschritte, die dies sicherstellen sollen, werden in die entsprechenden Prozesse (z.B. Vertrieb) integriert. Der Vorteil dieses Ansatzes ist, daß in diesem Fall der Mitarbeiter des Vertriebes nur „seinen“ Prozeß kennen muß und nicht noch zusätzlich eine Anweisung kennen muß, wie mit vertriebsrelevanten Dokumenten umzugehen ist.

13.3 DZertB

Das Projekt DZertB wurde 1997 von der Geschäftsleitung initiiert, um das DB BILDUNG zur Zertifizierungsreife zu führen. Da das TQM-Team, für das ich zu dieser Zeit arbeitete, mit der Projektleitung beauftragt wurde, sollte das zu entwickelnde Qualitätsmanagementsystem modernen Anforderungen an ein Managementsystem genügen.

Im Jahr 1997 wurde von uns der prozeßorientierte Ansatz konzipiert und anschließend umgesetzt, indem man 10 Kernprozesse identifizierte, vier Serviceprozesse und fünf Elemente:

- Elemente
 - E 00 Intro
 - E 01 Verantwortung der Leitung
 - E 02 Managementsystem
 - E 03 Lenkung der Dokumente und Daten
 - E 04 nicht belegt
 - E 05 Prüfungen
 - E 06 Audits

³⁷ Vgl. DIN EN ISO 9001-2000 (2000)

- Serviceprozesse
 - S 01 Strategisches Marketing
 - S 02 Controlling und Bilanzierung
 - S 03 Personalentwicklung und –betreuung
 - S 04 Medien und kommunikative Begleitung

- Kernprozesse
 - K 01 Operatives Marketing
 - K 02 Produktentwicklung
 - K 03 Vertrieb und Produktion
 - K 04 Durchführung
 - K 05 Nachbereitung
 - K 06 Azubiwerbung durchführen
 - K 07 Auswahlverfahren durchführen
 - K 08 Ausbildung vorbereiten
 - K 09 Ausbildung durchführen
 - K 10 Ausbildung nachbereiten

Die 20 Elemente der Norm³⁸ von 1994 wurden über eine Matrix den DB BILDUNG-Elementen und Prozessen zugeordnet.

Für jeden Prozeß wurde ein sogenannter Federführender Prozeßbeauftragter (FPB) festgelegt, der von vier bis fünf Prozeßbeauftragten (PB) unterstützt wird, in der Regel Mitarbeiter oder Führungskräfte, die den Prozeß auch im Tagesgeschäft bearbeiten.

Im nächsten Schritt wurden Verantwortlichkeiten für die FPB und PB festgelegt.

Bei der Festlegung der Verantwortlichkeiten verfolgten wir den Ansatz, daß die Identifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte mit dem Managementsystem dauerhafter ist, wenn wir diese in die Verantwortung zur Prozeßentwicklung und –pflege einbinden. Eine Alternative dazu und sicher der „schnellere“ Weg wäre gewesen, die Prozesse „im dunklen Kämmerlein“ selbst zu entwickeln.

³⁸ Vgl. DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme (1994)

Der oben genannte Ansatz bedeutet, daß die FPB für die Erstellung und Pflege der Prozesse verantwortlich sind und der Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB) sich nur koordinierend und unterstützend verantwortlich zeichnet.

Durch die dezentrale Struktur des DB BILDUNG war es notwendig, in der Region einen Betreuer für das Managementsystem festzulegen. Diese Betreuer werden beim DB BILDUNG als Qualitätsbeauftragte bezeichnet. Sie unterstehen dem regionalen Leiter des Trainingszentrums und sind als Assistent dieses Leiters für die Einhaltung und Überwachung des Managementsystems vor Ort verantwortlich.

Wie schon erwähnt, wurde nicht ganz auf Elemente verzichtet, wie es bei vielen prozessorientierten Managementsystemen üblich ist. Grund dafür war, daß man den Prozeßgedanken sukzessive einführen wollte, und es zum Zeitpunkt der Konzeption einerseits Widerstände und andererseits mangelnde Erfahrung gab, z.B. einen Dokumentenlenkungs- oder Geschäftsplanungsprozeß einzuführen.

Die Anforderungen aus den DIN EN ISO 9001³⁹ Elementen wurden soweit wie möglich in die Prozesse integriert und der allgemeine Teil in den DB BILDUNG-Elementen E 00-E06 abgebildet.

Die DB BILDUNG Elemente und Prozesse sind nach dem im Anhang dargestellten Schema aufgebaut. Wichtig war uns hierbei ein einheitliches Layout aller Standards, um diese als qualitätsrelevante Dokumente zu kennzeichnen.

³⁹ Vgl. DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme (1994)

14 DZertBPlus

Im Februar 2000 beschloß die Geschäftsleitung das Managementsystem des DB BILDUNG mit Hilfe des EFQM-Modells⁴⁰ weiterzuentwickeln, um bis 2003 bewerbungsfähig für einen nationalen Qualitätspreis zu sein. Daß daraus, bedingt durch zwei umfangreiche Organisationsänderungen, ein kompletter Neuaufbau des bestehenden Managementsystems werden sollte, war zum damaligen Zeitpunkt nicht abzusehen.

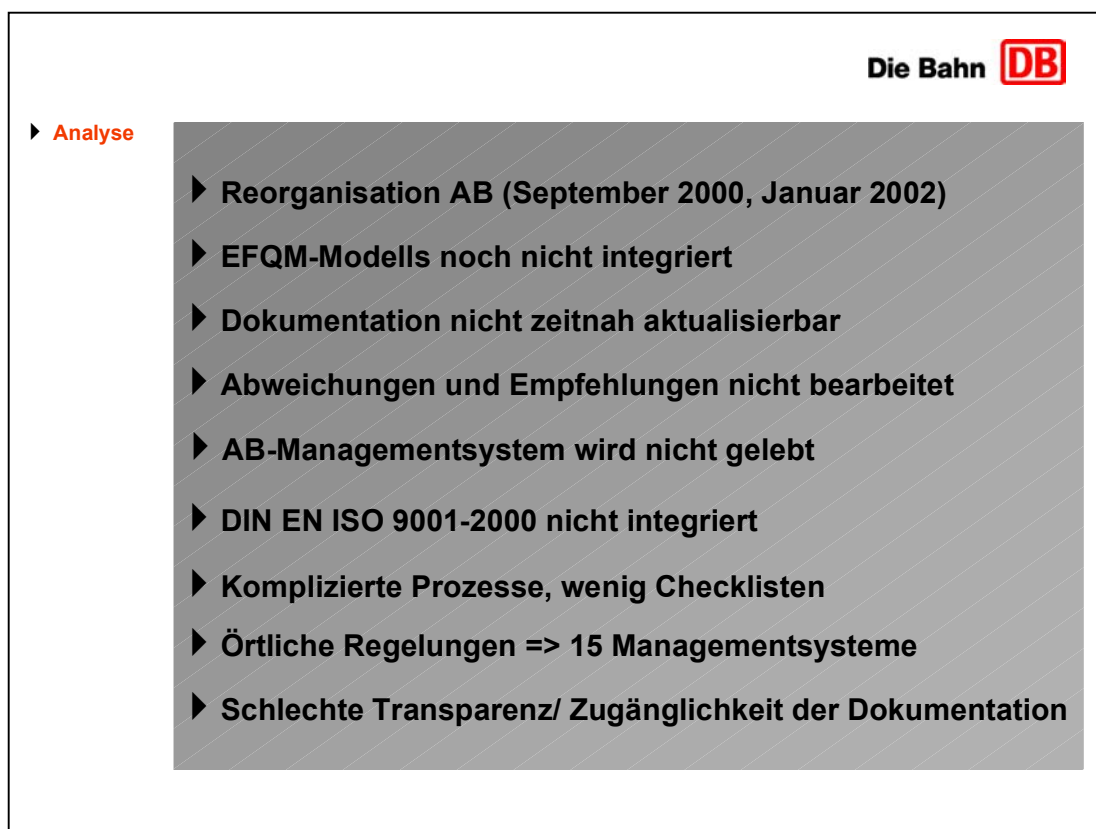
Das TQM-Team des DB BILDUNG bekam den Auftrag, ein Projektteam zu bilden, das diese Aufgabe durch Coaching, strategischen Input und operative Unterstützung der Mitarbeiter und Führungskräfte wahrnehmen sollte. Das Projekt wurde als Nachfolger des DZertB-Projektes mit DZertBPlus bezeichnet.

Das aus dem TQM-Team rekrutierte Projektteam besteht aus 4-10 Mitarbeitern, je nach Bedarf.

⁴⁰ Vgl. European Foundation for Quality Management (1999)

14.1 Die Analyse

Vor der Erstellung eines Projektkonzeptes wollten wir ein Feedback einer möglichst großen Anzahl von Mitarbeitern zu dem bestehenden Managementsystem bekommen. Aus diesem Grund nutzten wir verschiedene Meetings, etwa das Meeting aller Führungskräfte, aller Qualitätsbeauftragten etc., um mit Hilfe einer Kartenabfrage Positives und Verbesserungspotentiale zum bestehenden Managementsystem zu identifizieren. Nach der Befragung der Führungskräfte, QB, Federführenden Prozeßbeauftragten und vieler Mitarbeiter wurden im wesentlichen nachfolgend aufgeführte Deltas zum Idealzustand definiert:



Die Bahn DB

► **Analyse**

- **Reorganisation AB (September 2000, Januar 2002)**
- **EFQM-Modells noch nicht integriert**
- **Dokumentation nicht zeitnah aktualisierbar**
- **Abweichungen und Empfehlungen nicht bearbeitet**
- **AB-Managementsystem wird nicht gelebt**
- **DIN EN ISO 9001-2000 nicht integriert**
- **Komplizierte Prozesse, wenig Checklisten**
- **Örtliche Regelungen => 15 Managementsysteme**
- **Schlechte Transparenz/ Zugänglichkeit der Dokumentation**

(Abb. 9 - Analyse Managementsystem DB BILDUNG, 2000)

Der von allen Ebenen des Unternehmens am häufigsten genannte Kritikpunkt am bestehenden Managementsystem waren zu komplexe und umfangreiche Prozeßdarstellungen. In der ersten Phase des Managementsystems von DB BILDUNG (Projekt DZertB) war uns wichtig, die Prozesse möglichst detailliert zu beschreiben, um nichts Wesentliches zu vergessen. Damit sollte eine bundesweit einheitliche Prozeßqualität sichergestellt werden. Dieser

Detailierungsgrad war aber in diesem Maße für viele Führungskräfte und Mitarbeiter in der Arbeit eher hinderlich.

Die Prozeßspezialisten aus dem DZertB- und dem TQM-Team als auch unser Zertifizierer bemängelten hauptsächlich die nicht vorhandene Meßbarkeit der Prozeßqualität. Das quantitative Controlling des DB BILDUNG erfolgte hauptsächlich nach den Vorgaben von der DB Holding und nicht nach den Vorgaben der Führungskräfte, schon gar nicht der Prozeßverantwortlichen. Ein qualitatives Controlling, wie z.B. die Verknüpfung der unterschiedlichen Evaluationssysteme mit einer prozessorientierten Auswertung war nicht vorhanden.

Zu viele Abweichungen aus vor allen Dingen internen Audits wurden nicht bearbeitet. Mit der Schatzkarte wurde zwar vom Grundsatz her ein leistungsfähiges innovatives System zur Erfassung und Abarbeitung von Abweichungen und Empfehlungen eingeführt. Mit der Handhabung der Schatzkarte waren allerdings viele Führungskräfte und Mitarbeiter aus hauptsächlich design- und technischen Gründen unzufrieden.

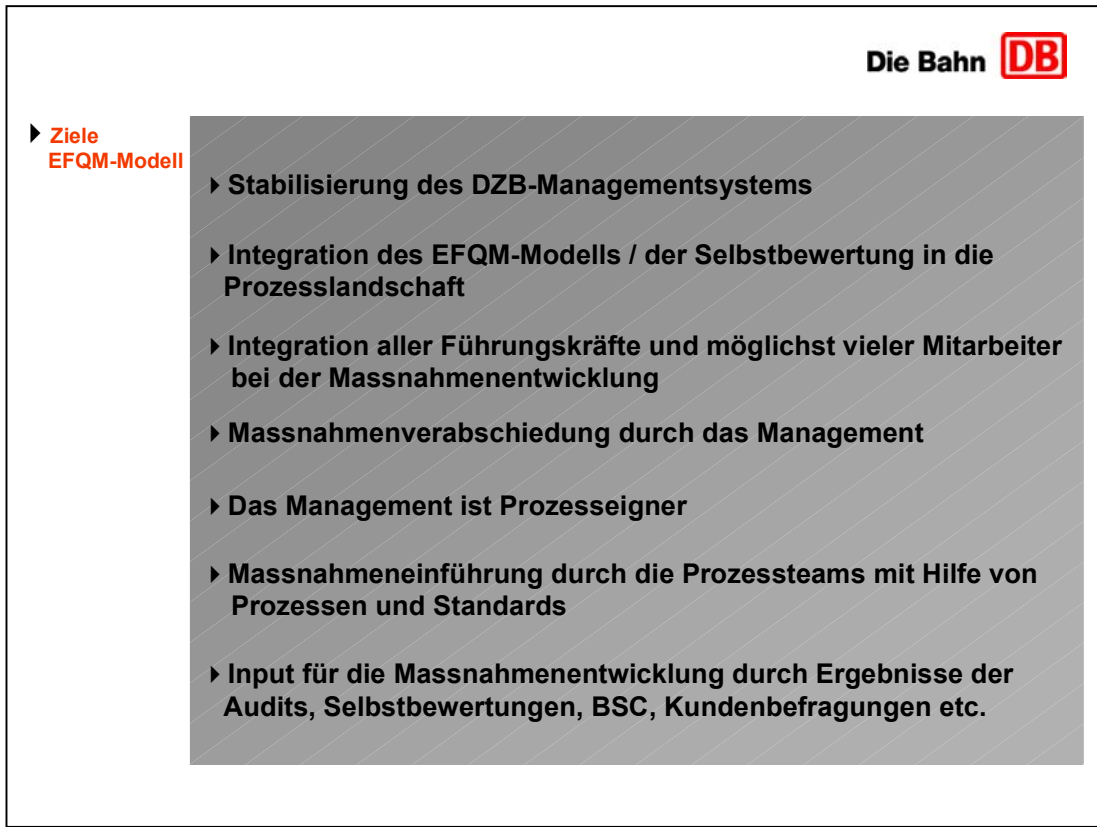
In einem Unternehmen mit sich nahezu täglich ändernden Rahmenbedingungen, sei es durch die Zugehörigkeit zu Europas größtem Dienstleister, der sich permanent verändert, oder durch die dezentrale Struktur, ist der erforderliche Innovationsgrad sehr hoch. Das bedeutet, daß sehr oft Dokumente oder Prozesse des Managementsystems angepasst werden müssen. Dies hat einen hohen Pflegeaufwand der Managementsystem-Dokumentation zur Folge. Die zu dieser Zeit in Umlauf befindlichen 86 Handbücher à zwei Bänden (1-2 Handbücher pro Standort) waren spätestens 3 Monate nach den letzten Überwachungs-Audits durch unseren Zertifizierer nicht mehr auf dem neuesten Stand. Die Herausforderung für das DZertBPlus-Projekt bestand darin, den Mitarbeitern zeitnah und mit minimalem Pflegeaufwand die Managementsystem-Dokumentation zur Verfügung zu stellen. Die Methode, die Managementsystem-Dokumentation in Handbücher zu packen führte auch zu einem weiteren Kritikpunkt: Schlechte Zugänglichkeit und Transparenz der Dokumente und Prozesse. Viele Mitarbeiter kopierten sich Vorlagen aus den Handbüchern und bekamen Änderungen nicht mit, weil ihr Papiervorrat noch eine Weile vorhielt. Beliebt war auch die Methode, auf Grund langer Server-Wartezeiten, denn natürlich waren alle Dokumente auch in sehr komplizierten Verzeichnissen zu finden, die Dokumente auf das schnelle personalisierte X-Laufwerk zu kopieren. Die Kreativität kannte keine Grenzen, wenn Dokumente nicht zu finden waren; dann wurde schnell selbst gebastelt. Die Folge waren 23 verschiedene Leistungsvereinbarungen, 18 Vertragsvordrucke, etc.

Wie viele andere Unternehmen auch, hörte beim DB BILDUNG das Leben des Managementsystems nach den Audits, sowie der Pflege der werbewirksamen Zertifizierungsurkunde auf. Besonders das Management des Unternehmens handelte zumeist strategisch als auch operativ am Managementsystem vorbei.

Die von uns noch bis zur Durchführung dieser Befragung hochgelobten Prozesse blieben auch nicht verschont. Das Argument, daß der Prozeß im Schrank steht und „verstaubt“, traf uns hart. Aber tatsächlich, man hätte einen Prozeß modifizieren können, und keiner hätte etwas gemerkt, bzw. seine Arbeitsweise angepasst. Natürlich sollte man deshalb nicht den Sinn von Prozeßdarstellungen in Frage stellen, allerdings mußten wir uns um eine Lösung bemühen.

Ein weiteres Delta zum Soll-Zustand des Managementsystems stellte die Zulässigkeit von örtlichen Änderungen dar. Auf Grund der regionalen Besonderheiten war es den einzelnen Standorten möglich, spezifische Regelungen im Managementsystem als örtliche Änderung zu deklarieren. Der Eifer der einzelnen Standorte, ganz besonders wenn es um Abstellung der Abweichungen aus Audits ging, war sehr groß. Im Ergebnis hatten wir aber nicht mehr ein Managementsystem, sondern 15 Systeme. So war natürlich die von der Geschäftsleitung geforderte bundeseinheitliche Qualität nicht in allen Prozessen gewährleistet.

Die wichtigsten Ziele für das Projekt wurden anschließend vom Projektteam mit der Geschäftsleitung abgestimmt.



(Abb. 10 - Ziele EFQM-Modell DB Bildung, 2000)

Fokus der Zielformulierung war, wie in der obigen Abbildung dargestellt, die Integration der Selbstbewertung in unser Managementsystem und dabei besonders die Unterstützung durch das Management.

Bei der an die Selbstbewertung anschließenden Maßnahmenentwicklung wollten wir von Anfang an möglichst viele Führungskräfte und Mitarbeiter mit einbeziehen. Dadurch sollte die Akzeptanz für die Maßnahmen während der Umsetzungsphase erhöht werden.

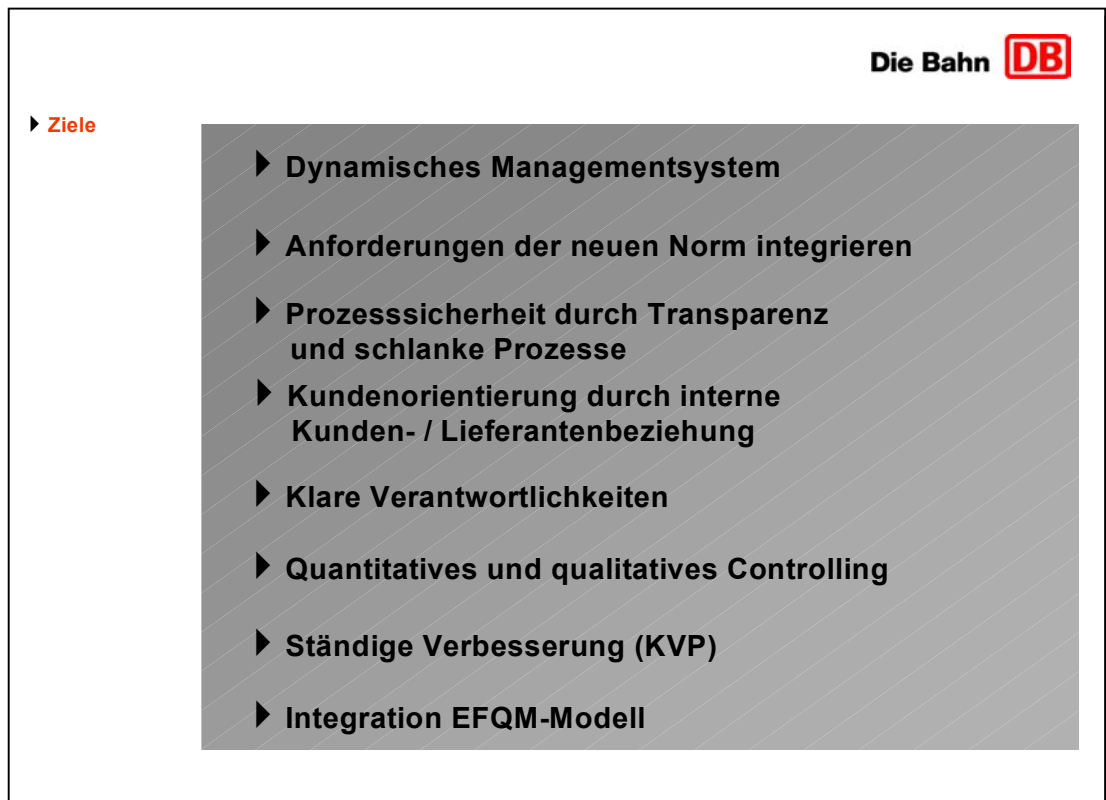
Um die Nachhaltigkeit der einzuführenden Maßnahmen zu erhöhen, war unser Ziel, diese schnellstmöglich in die Prozesse und Standards des DB BILDUNG zu integrieren.

Für die Maßnahmenentwicklung sollten Zahlen, Daten und Fakten aus Audits, der Bahn-Strategie-Card (Balanced-Score-Card), Kundenbefragungen und natürlich den Selbstbewertungen herangezogen werden. Für mich ist das EFQM-Modell nur ein, wenn auch wesentliches Werkzeug um das DB BILDUNG zur Business-Excellence zu führen. Dazu ist

es erforderlich, daß andere Werkzeuge funktionsfähig, also in ein stabiles Managementsystem integriert, dem Unternehmen zur Verfügung stehen.

Bevor es zur Einführung des EFQM-Modells kommen sollte, mußte in einem ersten Schritt das Managementsystem stabilisiert werden.

Weitere Ziele wurden also für die Stabilisierung des Managementsystems auf Grund der vorangegangenen Analyse festgelegt. (siehe 10.1. Die Analyse)



(Abb. 11 - Ziele für Überarbeitung Managementsystem DB Bildung, 2000)

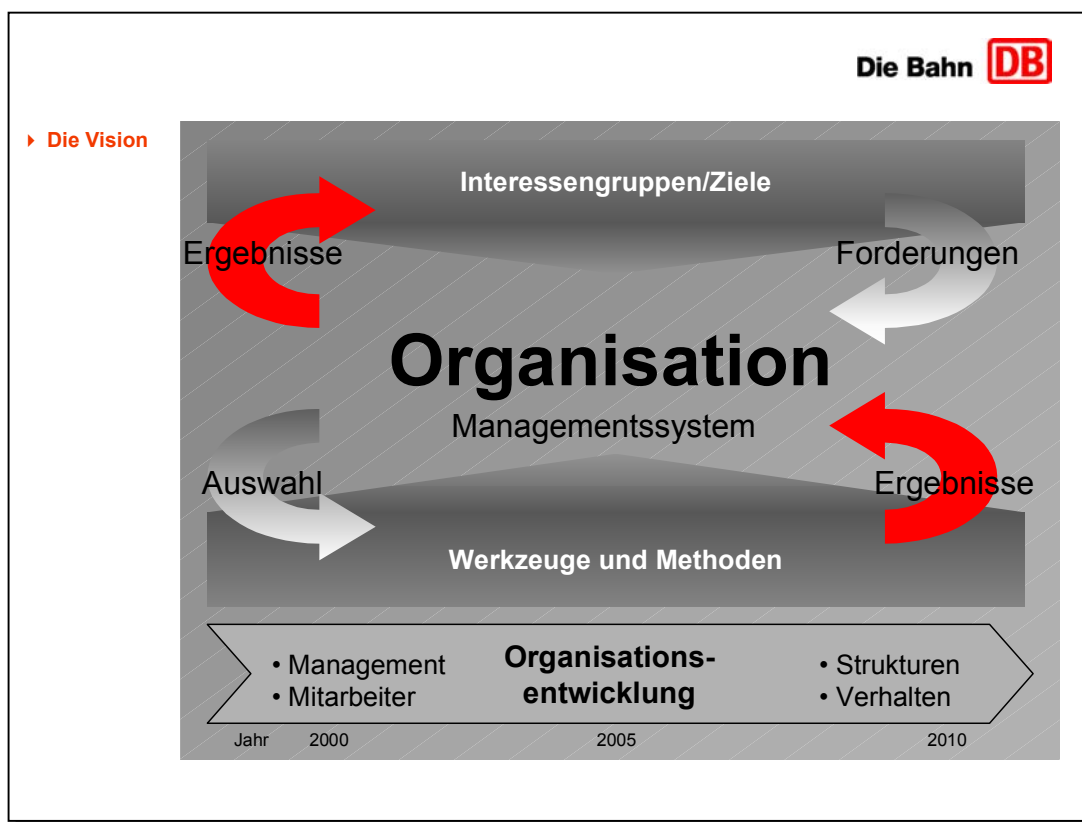
Unter einem dynamischen Managementsystem verstehen wir zum einen ein Managementsystem, das den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß beinhaltet und andererseits möglichst „unempfindlich“ gegen Organisationsänderungen ist, bzw. sich diesen zeitnah anpassen kann. Damit erhält das Management ein Managementsystem, mit dem es Organisationsänderungen schnell operationalisieren kann. Dies stellt dann ein zeitnahes Funktionieren der Ablauforganisation nach Organisationsänderungen sicher.

So entsteht in unseren Prozeßdarstellungen ein minimaler Anpassungsaufwand durch die Änderung von Prozeßverantwortlichkeiten bei Reorganisationen. Die Funktionen und Prozeßverantwortlichkeiten werden in Funktions- bzw. Stellenbeschreibungen dargestellt.

14.2 Die Vision

Wie schon erwähnt, ist das EFQM-Modell⁴² meiner Meinung nach nur ein Werkzeug, ein Unternehmen oder eine Organisation zur Business-Excellence zu führen.

Nimmt man an, daß eine Organisation (Unternehmen, Behörde etc), die sich auf einem Zeitstrahl bewegt, jederzeit in der Lage sein muß, die Ziele möglichst aller an der Organisation beteiligten Interessengruppen (Vorstand, Behörden, Aufsichtsrat, Anwohner, Mitarbeiter etc) zu befriedigen, muß sie zum richtigen Zeitpunkt über die richtigen Werkzeuge und Systeme verfügen, die sie dabei unterstützt.



(Abb. 11 - Vision Organisation und Werkzeuge, Hebold, 2001)

Die Organisation muß schnell und flexibel auf alle Einflüsse reagieren können, ihre Aufbau- und Ablauforganisation anpassen, schnell über Änderungen informieren, dabei ein freundliches und offenes Arbeitsklima behalten und natürlich die wirtschaftlichen Ziele beibehalten – das sind sehr viele Anforderungen, die auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben.

⁴² Vgl. European Foundation for Quality Management (1999)

Wählt man diese Perspektive zur Betrachtung einer Organisation, bemerkt man schnell Parallelen zum ganzheitlichen Ansatz des St. Galler Management-Konzeptes (Vgl. Kapitel *10 Integrierte Managementsysteme*).

Das Problem ist zum einen, leistungsfähige, vernetzte Systeme bereitzustellen, zum anderen die richtigen Werkzeuge (wie EFQM-Modell⁴³, Supervision, Coaching etc.) zum richtigen Zeitpunkt zu wählen und zu integrieren.

Wendet man diese Werkzeuge nur in Projekten oder Teilbereichen der Organisation an, besteht die Gefahr, daß deren Wirkung und damit ihr Nutzen für die Organisation nur gering ist.

Doch wie kann eine Organisation überhaupt Werkzeuge und Methoden flexibel in die Regelorganisation integrieren, so daß sie übergreifend genutzt werden können?

Wenn man die Entwicklung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses betrachtet, ist auffällig, daß er in seiner Anfangszeit nur punktuell oder versuchsweise in Teilbereichen von Organisationen angewendet wurde. Der Nutzen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist heute unbestritten, so daß er sogar als Forderung in die überarbeitete DIN EN ISO 9001-2000⁴⁴ aufgenommen wurde. Damit ist er als Standard in die Organisation zu integrieren (Vgl. *13.10 Der KVP bei DB Bildung*), wenn eine Organisation die Erfüllung der Norm anstrebt.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß ist damit natürlich kein zeitlich befristetes Werkzeug, da die Forderungen der Norm von Dauer sind. Aber es gibt Werkzeuge, wie z.B. Supervision, die bei bestimmten Problemstellungen zeitlich befristet eingesetzt, einen hohen Nutzen haben. Hat man ein flexibles, dynamisches Managementsystem, ist es ohne Probleme möglich, befristet solch ein Werkzeug in die Prozeßlandschaft der Organisation zu integrieren. Bringt das Werkzeug der Organisation keinen Nutzen mehr, z.B. weil sich die Rahmenbedingungen für die Organisation geändert haben, wird es aus den Prozessen, bzw. dem Managementsystem wieder herausgenommen, sozusagen in die „Werkzeugkiste“ zurückgelegt, bis es wieder von Nutzen sein kann.

⁴³ Vgl. European Foundation for Quality Management (1999)

⁴⁴ Vgl. DIN EN ISO 9001-2000 (2000)

Auch wird zur Zeit unter Fachleuten, die über viele Jahre hinweg Verfechter von Normen waren, diskutiert, ob Organisationen durch immer neue Normen weiterentwickelt werden können. ADAMS zum Beispiel revidiert in einem Artikel in der QZ⁴⁵ seine bisherigen Ansichten. Er beschreibt, ähnlich wie SCHWERDTLE⁴⁶ die Zusammenführung der verschiedenen Normen in ein „integriertes Prozeßmanagementsystem“.

Wesentlich in diesem Artikel ist für mich allerdings die Erkenntnis von ADAMS, daß die verschiedenen Normen nicht die Vernunft bei der Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens ersetzen können. Auch ich habe mich bei der Prozessentwicklung nie auf die Anforderungen von Normen gestützt, sondern in erster Linie auf die Sinnhaftigkeit des Regelungsbedarfs einer Organisation.

ADAMS faßt dies unter der Überschrift „Dokumentiert wie gelebt, gelebt wie dokumentiert“ zusammen. Mit den Anforderungen einer Norm kann man meiner Ansicht nach den Mitarbeitern eines Unternehmens nicht nachhaltig ein Managementsystem verkaufen. Die Akzeptanz steigt, wenn die Mitarbeiter Regelungsbedarf selbst erkennen und dokumentieren.

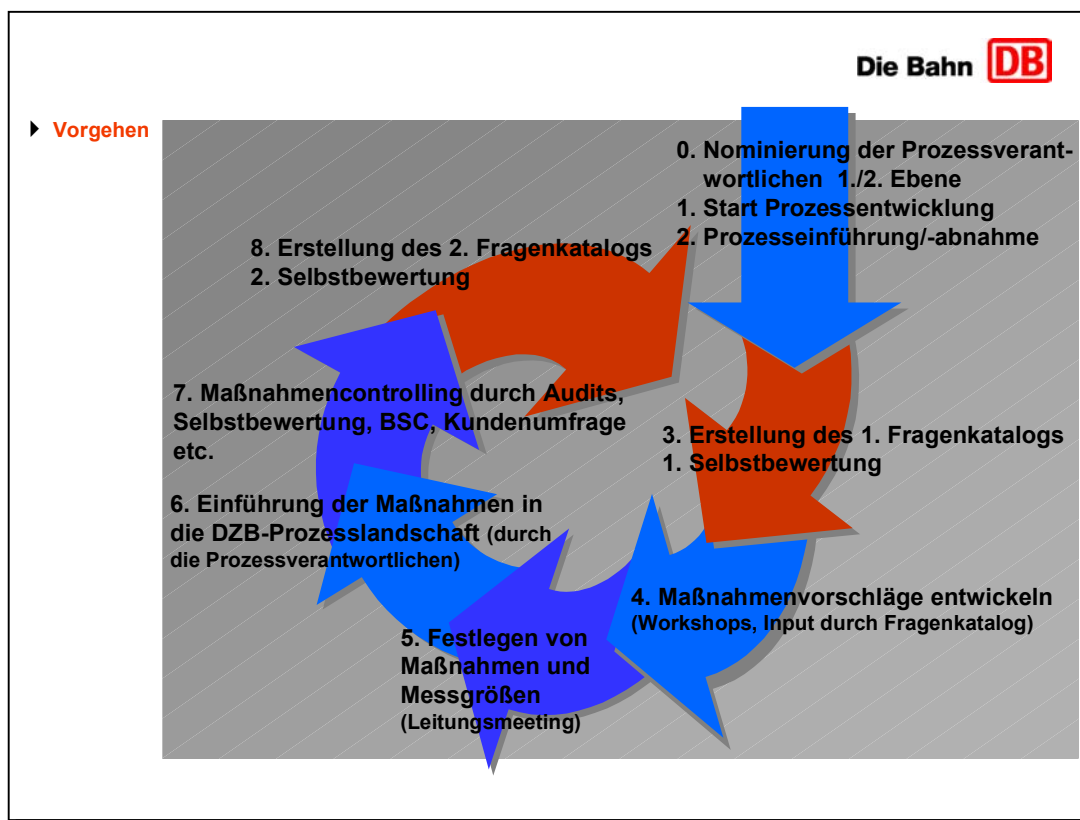
Wenn dann eine Zertifizierung angestrebt wird, sind die meisten Anforderungen durch den gesunden Menschenverstand geregelt worden, noch offene Anforderungen können dann immer noch geregelt werden, meiner Erfahrung nach ist dieses Nachregeln meist nicht mehr erforderlich.

⁴⁶ Vgl. Schwerdtle, H. (1999)

⁴⁷ Vgl. QZ (7/2001), S.860

14.3 Das Vorgehen

Im nächsten Schritt des Projektes wurde durch einige interne Spezialisten, die schon in verschiedenen Unternehmen Managementsysteme eingeführt hatten, ein Projektkonzept erstellt. Nach dem erhaltenen Feedback konnte es im Projekt DZertBPlus nicht nur darum gehen, das EFQM-Modell⁴⁸ zu praktizieren. Wir waren uns schnell einer Meinung, daß wir, wollten wir die Nachhaltigkeit des Managementsystems erhöhen, auch das Managementsystem überarbeiten mußten. Dies wurde dann durch eine bevorstehende Reorganisation des Unternehmens sowieso erforderlich. Nachfolgend dargestellt ist das Konzept, wie wir das heutige DB Bildung in Richtung Business-Excellence weiterentwickeln möchten:



(Abb. 12 - Vorgehen Einführung EFQM-Modell DB Bildung, 2000)

⁴⁸ Vgl. European Foundation for Quality Management (1999)

14.4 Die Entwicklung der Prozeßlandschaft von DB Bildung

Die Prozeßlandschaft, die einen Gesamtüberblick über alle erforderlichen Prozesse des DB BILDUNG gibt, sollte in einem ersten Schritt komplett überarbeitet werden. Die

Prozeßverantwortlichkeit sollte von den federführenden Prozeßverantwortlichen aus der Region zu den Führungskräften der Zentrale des DB BILDUNG überführt werden.

Die Prozeßverantwortlichkeit wurde nicht von Beginn an auf die Führungskräfte übertragen (Projekt DZertB), da wir der Meinung waren, mit der Prozeßverantwortlichkeit in der Region eine höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu schaffen. Im nachhinein betrachtet muß dieses Vorgehen als sinnvoll betrachtet werden, da Mitarbeiter und auch Führungskräfte so den Umgang mit Prozessen kennenlernten.

Auf Dauer gesehen sollte die Prozeßverantwortung natürlich bei dem Management liegen, damit das Managementsystem von den Führungskräften zur Operationalisierung der Strategien genutzt wird. Dies ist meiner Meinung nach absolute Grundlage für ein „gelebtes“ Managementsystem, denn das „Leben“ eines Managementsystems hat auch etwas mit „vorleben“ zu tun!

Unsere Strategie war, das Management sukzessive in immer mehr im Managementsystem standardisierte Abläufe und Verantwortlichkeiten einzubinden. In einem ersten Schritt wurden in einem Workshop mit den obersten Führungskräften des DB BILDUNG die Prozesse identifiziert. Dabei wurden nach dem bekannten System die Prozesse Kern-, - und Serviceprozessen zugeordnet. Außerdem wurden, was im „alten“ Managementsystem fehlte, Führungsprozesse identifiziert.

In einem zweiten Schritt wurden die identifizierten Prozesse den neun Kriterien des EFQM-Modells⁴⁹ zugeordnet. Dadurch sind wir in der Lage, zum einen Selbstbewertungsteams kriterienspezifisch zuzuordnen, zum anderen können Maßnahmen aus der Selbstbewertung sofort den verschiedenen Prozessen zugeordnet werden. Außerdem hat sich durch diese Zuordnung das Management schon einmal mit den neun Kriterien des EFQM-Modells und deren Bedeutung auseinandergesetzt.

⁴⁹ Vgl. European Foundation for Quality Management (1999)

Als Ergebnis wurden folgende Prozesse identifiziert und zugeordnet:

Kriterium/Prozessbezeichnung	Prozessverantwortlicher	Stellvertreter
K 1 Führung	H. Knoblauch	H. Polzer
K 1.01 Ergebnisplanung durchführen	H. Knoblauch	H. Polzer
K 1.02 Ergebnisentwicklung steuern	H. Knoblauch	H. Polzer
K 2 Politik und Strategie	H. Knoblauch	H. Bullmann
K 2.03 Umsatzplanung durchführen	H. Fechner	H. Nowosad
K 2.06 Strategische Planung durchführen	H. Knoblauch	H. Polzer
K 3 Mitarbeiter	H. Polzer	H. Bullmann
K 3.01 Unterjährige Personalanpassungen durchführen	H. Polzer	Fr. Hillmann
K 3.02 Personalplanung umsetzen	Fr. Hillmann	H. Polzer
K 3.03 Einstellung von Personal	Fr. Hillmann	H. Polzer
K 3.04 Personalverwaltung durchführen	Fr. Hillmann	H. Polzer
K 3.05 Information und Kommunikation	H. Polzer	H. Nowosad
K 3.06 Arbeitssicherheit	H. Polzer	Fr. Hillmann
K 3.07 Interne Personalqualifizierung	H. Polzer	Fr. Hillmann
K 4 Partnerschaften & Ressourcen	H. Fechner	H. Nowosad
K 4.01 Externe Kooperationen	H. Nowosad	H. Fechner
K 4.02 BA-Kooperationen	Fr. Killich	Fr. Kortendiek
K 4.03 Einkauf durchführen	H. Reimann	H. Schörner
K 4.04 Lieferantenbewertung	Fr. Kortendiek	Hr. Fürste
K 4.05 Lagerhaltung	H. Ebner	H. Bittner
K 5 Prozesse	H. Bullmann	H. Fechner
K 5.00 Prozesse/Standards entwickeln	H. Wimmer	O. Hebold
K 5.01 Dokumentenlenkung	H. Polzer	H. Nowosad
K 5.02 Audit durchführen	H. Wimmer	H. Hebold
K 5.03 Schatzkarte bearbeiten	H. Wimmer	H. Hebold
K 5.04 Beschwerdemanagement	H. Nowosad	H. Bullmann
K 5.05 Forschung & Entwicklung	H. Schäfer	H. Nowosad
K 5.05.1 Produktentwicklung vorbereiten	H. Schäfer	H. Nowosad
K 5.05.2 Produktentwicklung durchführen	H. Schäfer	H. Nowosad
K 5.05.3 Produkt in Vertrieb einführen	H. Schäfer	H. Nowosad
K 5.6 Werbung durchführen	H. Fechner	H. Nowosad
K 5.7 Kundenanfrage bearbeiten	H. Fechner	H. Nowosad
K 5.8 Akquisition durchführen	H. Fechner	H. Nowosad
K 5.9 Leistungsabrechnung durchführen	H. Reimann	H. Bullmann
K 5.9.1 Leistungen für Dritte abrechnen	H. Reimann	H. Bullmann
K 5.9.2 Leistungsverrechnung durchführen	H. Reimann	H. Bullmann
K 5.9.3 Abrechnung Sofortzahler durchführen	H. Reimann	H. Bullmann
K 5.10 Disposition durchführen	H. Peter	H. Bullmann
K 5.11 Veranstaltung durchführen	H. Peter	H. Bullmann
K 5.12 Beratung durchführen	H. Wimmer	H. Lampelzamm
K 5.13 Veranstaltung nachbereiten	H. Peter	H. Bullmann
K 5.14 Reservierung Übernachtung	Fr. Dietz	H. Hauptmann
K 5.15 Feinplanung durchführen	Fr. Dietz	H. Hauptmann
K 5.16 Check-In	Fr. Dietz	H. Hauptmann
K 5.17 Check-Out	Fr. Dietz	H. Hauptmann
K 5.18 Softwareentwicklung durchführen	Dr. Hofmann	H. Balzer
K 5.18.1 CBT-/WB-T-Entwicklung durchführen	Dr. Hofmann	H. Balzer
K 5.18.2 Softwareentwicklung Simulatoren	Dr. Hofmann	H. Balzer
K 5.19 Gewerblich-Technische Ausbildungsorganisation und -betreuung	H. Bullmann	H. Hain
K 5.20 Kaufmännische Ausbildungsorganisation und -betreuung	H. Bullmann	Fr. Killich
K 5.21 IT-Ausbildungsorganisation und -betreuung	H. Bullmann	Dr. Waegener
K 5.22 Azubi-Rekrutierung und Einstellung	H. Bullmann	Dr. Hofmann
K 5.23 Überregionale Disposition durchführen	H. Bullmann	H. Ebner

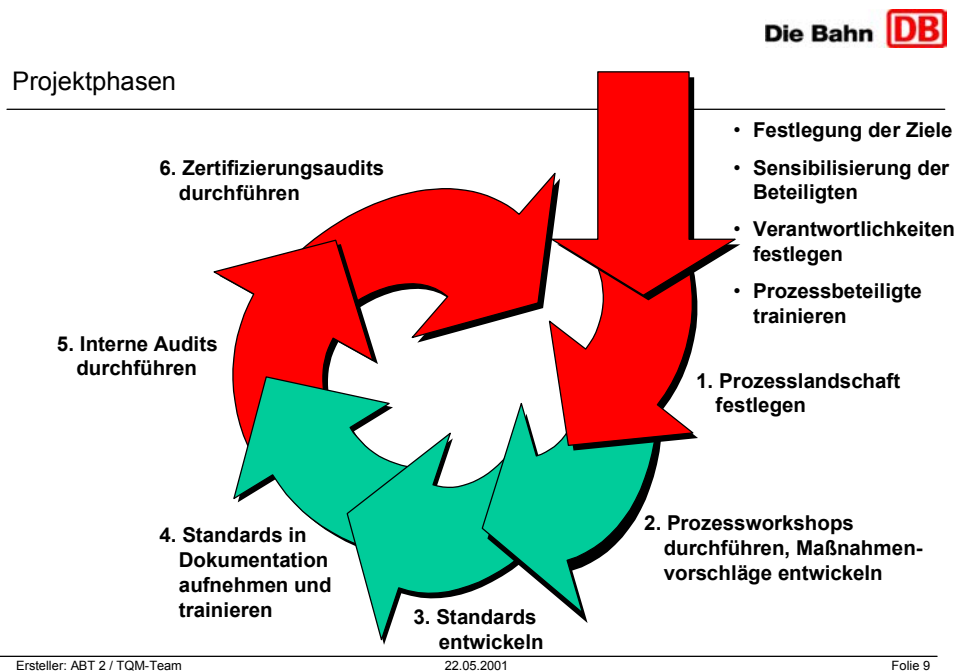
(Abb. 13a - [VZ-Prozeßlandschaft des DB BILDUNG Teil 1](#), 2000)

	Kriterium/Prozessbezeichnung	Prozess-	
		verantwortlicher	Stellvertreter
K 6	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	H. Polzer	Fr. Hillmann
	K 6.1 Mitarbeiterbefragung durchführen	H. Polzer	Fr. Hillmann
K 7	Kundenbezogene Ergebnisse	H. Fechner	H. Nowosad
	K 7.1 Kundenbefragung durchführen	H. Fechner	H. Nowosad
K 8	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	H. Knoblauch	H. Polzer
K 9	Wichtige Ergebnisse der Organisation	H. Knoblauch	H. Reimann
	K 9.1 Controlling durchführen	H. Reimann	H. Schörner
	K 9.2 Qualitätscontrolling durchführen	H. Wimmer	H. Hebold
	K 9.3 Selbstbewertung durchführen	H. Wimmer	H. Hebold

(Abb. 13b - [VZ Prozeßlandschaft des DB BILDUNG Teil 2](#), DB Bildung, 2000)

Im dritten Schritt wurden für die Prozesse Verantwortliche und Stellvertreter benannt. Außerdem wurden Mitarbeiter des DB BILDUNG zur Unterstützung in Prozeßentwicklungsteams berufen. Um die Prozeßentwicklung, besonders was die Prozeßschnittstellen oder anders ausgedrückt den Gesamtzusammenhang betrifft zu unterstützen, wurden Mitarbeiter des DZertBPlus-Projektteams den jeweiligen Prozessen zugeordnet. Dadurch verfügten die Prozeßverantwortlichen über kompetente Unterstützung für das Operative (Entwicklungsteams), sowie die strategische Komponente (DZertBPlus-Team).

Die einzelnen Projektphasen zur Einführung unseres Managementsystems sind nachfolgend dargestellt.



(Abb. 14 – Vorgehen zur Einführung eines Managementsystems, DB Bildung, 2000)

14.5 Die Dokumentenstruktur

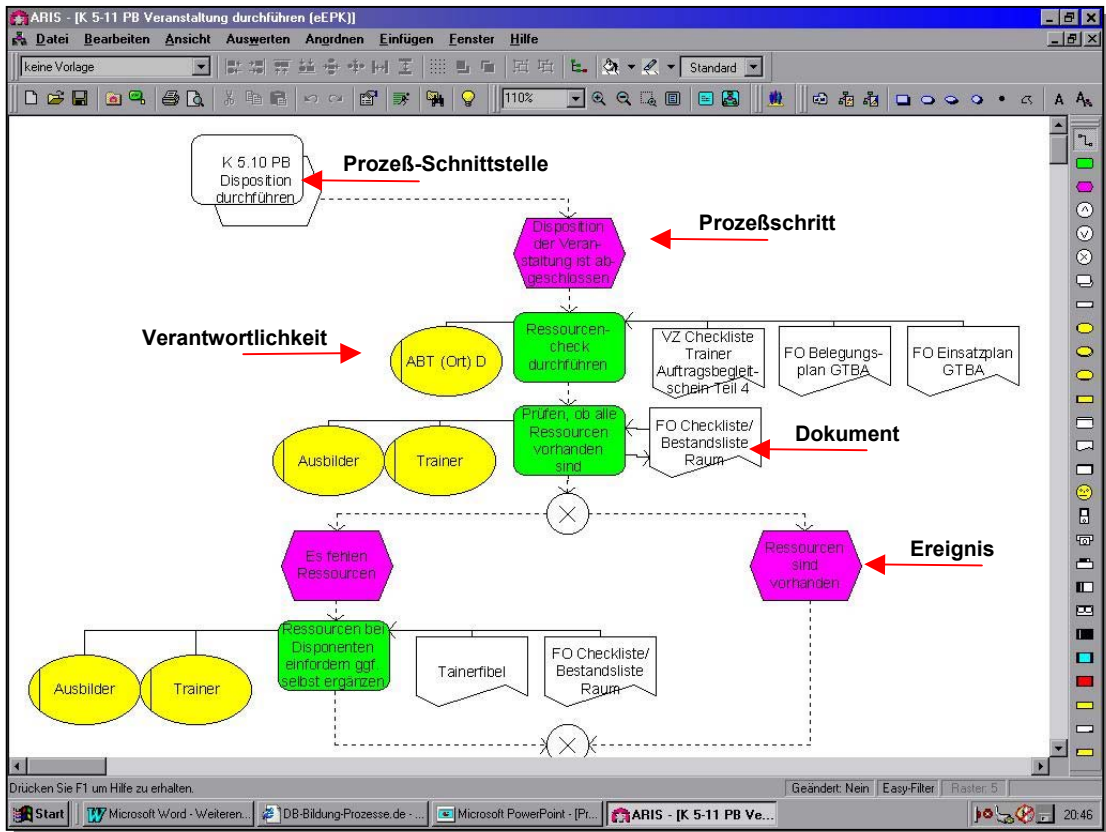
Die Dokumentenstruktur wurde vom DZertBPlus-Team in zwei Ebenen aufgebaut, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind:



(Abb. 15 - Dokumentenstruktur DB Bildung, 2001)

In der ersten Ebene unterscheiden wir Prozeßbeschreibungen, Dokumente und Tools. In den Prozeßbeschreibungen werden die in der Prozeßlandschaft aufgeführten Prozesse beschrieben. Diese Beschreibung beinhaltet die Prozeßschritte, Verantwortlichkeiten, zu verwendende Dokumente und Schnittstellen zu anderen Prozeßbeschreibungen (siehe Abbildung auf der nächsten Seite). Die Prozeßbeschreibungen dienen zum einen der Einarbeitung neuer Mitarbeiter, zum anderen der Orientierung für Mitarbeiter, die schon länger im Unternehmen sind. Außerdem geben sie den Managementsystem-Spezialisten (Prozeßverantwortliche, Qualitätsbeauftragte etc.) einen Überblick über die gesamte Prozeßlandschaft, also nicht nur über die einzelnen Prozesse, sondern auch über das Zusammenspiel der Prozesse.

Weiterentwicklung von Managementsystemen



(Abb. 16 - Beispiel Prozessbeschreibung DB Bildung, 2001)

14.6 Selbstlenkende Dokumente

Selbstlenkende Dokumente sind, vor allem in der Industrie nichts wirklich Neues, man denke nur an Kommissionierungs- oder Auftragsbegleitscheine in der Industrie. Bei DB BILDUNG, wie bei vielen anderen Dienstleistern auch, treten diese Dokumente allerdings noch recht selten auf. Die angesprochenen Auftragsbegleitscheine gibt es in der Industrie solange ich denken kann. Mit dem Auftragsbegleitschein wollte man seit jeher sicherstellen, daß bestimmte Tätigkeiten in der richtigen Reihenfolge, von den richtigen Personen/Abteilungen verrichtet worden sind, um eine festgelegte Qualität des Prozesses „Produkterstellung“ zu gewährleisten. Dafür stand der Mitarbeiter sprichwörtlich mit seinem Namen, er mußte und muß noch heute nach Beendigung einer Tätigkeit das zur Tätigkeit gehörende Feld abhaken und unterschreiben – eine Checkliste also?!

Wir haben bei vielen Unternehmen, die wir beraten haben als auch bei uns selbst immer wieder festgestellt, daß die beste Verfahrensanweisung oder Prozeßbeschreibung keine Anwendung und keine Verbesserung findet, wenn sie nur im Schrank steht und verstaubt. Eine Checkliste, die den Arbeitsprozeß widerspiegelt, wie eine Prozeßbeschreibung oder Verfahrensanweisung auch, aber jeden Tag von den Prozeßanwendern benutzt wird, bietet ganz andere Möglichkeiten hinsichtlich Prozeßanwendung und –optimierung.

Wird der Mitarbeiter mit solch einem selbstlenkenden Dokument also dazu gezwungen, immer wieder den gleichen Prozeß abzuarbeiten, wird er sehr schnell Mängel im Prozeß feststellen. Hat der Mitarbeiter oder natürlich auch die Führungskraft jetzt die Möglichkeit ohne großen Aufwand seine Kritik, bzw. seine Verbesserung in das Managementsystem einzubringen, hat man einen sehr effektiven KVP.

Wir haben bei DB Bildung aus diesem Grund die Prozeßbeschreibungen des Vertriebs und der Produktion durch den Auftragsbegleitschein ersetzt. Dieser Auftragsbegleitschein besteht aus fünf Teilen und dient zur Aufnahme der Kundenanfrage, Disposition der gewünschten Veranstaltung, dem Check vor der Durchführung der Veranstaltung, dem Check während der Veranstaltung und der Bearbeitung von Kundenbeschwerden. Er spiegelt größtenteils die Prozeßschritte aus unserem vorhergehenden Managementsystem wieder.

Interessant war nur, daß mit den alten Prozessen die Mitarbeiter mehr als zwei Jahre zufrieden waren. Auf Nachfrage bestand kein Verbesserungsbedarf. Als diese Prozeßschritte aber in die Auftragsbegleitscheine überführt waren und diese im neuen Managementsystem angewendet werden mußten, hatten wir innerhalb von 6 Wochen 28 Verbesserungen, hauptsächlich im Teil Kundenanfrage und Disposition, den erfolgskritischsten bei DB Bildung!

So erging es uns mit allen selbstlenkenden Dokumenten in unserem neuen Managementsystem, wir konnten also innerhalb kürzester Zeit unser System intensiv verbessern.

Ich kann also nur empfehlen, Arbeits- oder Verfahrensanweisungen, aber auch umfangreiche Prozeßbeschreibungen zu vermeiden und durch selbstlenkende Dokumente zu ersetzen. Diese Maßnahme, kombiniert mit einer effektiven Möglichkeit (siehe auch 14.8 Prozeßsicherheit durch DB-Bildung-Prozesse.de) für alle Mitarbeiter und Führungskräfte sich an der Verbesserung des Managementsystems aktiv einzubringen, steigert die Effizienz des Systems in hohem Maße.

14.7 Die Projektüberwachung

Das Projekt wurde in zwei Teilprojekte gegliedert. Teilprojekt 1 befaßte sich mit der Erstellung eines leistungsfähigen Managementsystems, Teilprojekt 2 mit der Durchführung der EFQM-RADAR-Systematik⁵⁰.

Um ein Projekt dieser Größenordnung zu überwachen, sollte man zur Steuerung des Projektteams und der Überwachung der Maßnahmenumsetzung ein EDV-Tool verwenden. Dabei kann man auf professionelle Projektmanagementsoftware zurückgreifen, wie zum Beispiel MS PROJECT von Microsoft. Bei den meisten Organisationsprojekten reicht meiner Erfahrung nach aber MS EXCEL aus. Der Aufwand, eine professionelle Software zu pflegen, entspricht in der Praxis oft nicht dem Nutzen. In erster Linie kommt es auf den Detaillierungsgrad an, mit dem man Arbeitspakete mit Maßnahmen hinterlegt. In Organisationsprojekten wählt man in der Regel keinen hohen Detaillierungsgrad, wie beispielsweise bei Bauprojekten, wo der zeitliche Ablauf und der Detaillierungsgrad eine wesentlichere Rolle spielen.

⁵⁰ Vgl. DGQ Trainingsunterlage EFQM-Assessor (1999)

Prozeßabstimmung, Dokumentation und EDV-Tools. Aus diesem Grund wurden dann wöchentliche Projektmeetings durchgeführt. Dabei bewährte sich das „Maßnahmencontrolling DZertBPlus“ besonders, da es ein sehr effizientes Werkzeug zur Besprechungsgestaltung ist.

14.8 Prozeßsicherheit durch DB-Bildungsprozesse.de

Seit mehreren Jahren strebt DB Bildung die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems an. Geplant war, ein solches System bis Sommer 2001 einzuführen, dies mußte aber aus verschiedenen Gründen auf unbestimmte Zeit verschoben werden.

Mit einem Dokumentenmanagementsystem steht und fällt meiner Meinung nach ein Managementsystem. Daher halte ich es für sinnvoll, das Dokumentenmanagementsystem in das Managementsystem zu integrieren. Herkömmliches Dokumentenmanagement mußten auch schon Unternehmen nachweisen, die sich nach DIN EN ISO 9001-1994⁵¹ zertifizieren lassen wollten. Ein Dokumentenmanagementsystem ist aber wesentlich leistungsfähiger. Dokumente können hier Prozessen zugeordnet online zur Verfügung gestellt und nach dem Bearbeiten automatisch am richtigen Ort in der Verzeichnisstruktur eines Unternehmens abgespeichert werden. Die Akzeptanz bei Mitarbeitern und Führungskräften einheitliche, vorgegebene Dokumente zu verwenden, steigt damit erheblich.

Wir wußten aus eigener Erfahrung, daß die in unserem alten Managementsystem gültigen Dokumente meist deshalb nicht von den Mitarbeitern und Führungskräften verwendet wurden, weil es sehr kompliziert war, über den WINDOWS-EXPLORER an diese Dokumente zu gelangen.

Die Folge war, daß jeder, der keine Zeit (oder Lust?) zum Suchen hatte, sich seine Dokumente selbst „bastelte“. Die Folge waren ca. 30 Angebotsvordrucke, 15 verschiedene Leistungsvereinbarungen, usw., usw. Auf die Qualität dieser unter Zeitdruck erstellten Dokumente und deren Auswirkung auf die Prozeßsicherheit möchte ich hier nicht näher eingehen.

Für mich besteht hier ein direkter Zusammenhang zwischen „Leben“ und „Scheitern“ eines Managementsystems. Führungskräfte und Mitarbeiter sehen in der Erfüllung einer Norm meiner Erfahrung nach keinen Sinn, außer der Werbewirksamkeit eines Zertifikats und der Festlegung von wenigen Spielregeln. Anders läßt es sich meiner Meinung nach nicht erklären, daß besonders Führungskräfte ein Managementsystem nicht als Werkzeug benutzen, um die entwickelten Strategien umzusetzen.

⁵¹ Vgl. DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme (1994)

Gerade dies ist meiner Meinung nach der elementare Sinn von Managementsystemen. Man muß sich also nicht wundern, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter das Managementsystem nur zu Zeiten von Audits „leben“. Jeder Qualitätsbeauftragte weiß, daß kurz vor einem Audit große Anstrengungen nötig sind, um im Audit erfolgreich bestehen zu können, bzw. annähernd das zu leben, was man dokumentiert hat. Ich habe festgestellt, daß diese Anstrengungen bei Dienstleistern umfangreicher sind als in der fertigenden Industrie. Bei der Einführung von Managementsystemen ist mir besonders wichtig, Mitarbeiter und Führungskräfte möglichst schnell für ein solches System zu begeistern. Dies mit dem Hinweis auf die Erfüllung einer Norm zu schaffen, gelingt in der Regel nicht. Vielmehr versuche ich, durch im Tagesgeschäft nützliche Werkzeuge, die Bestandteil des Managementsystems sind, die Führungskräfte und Mitarbeiter für ein solches System zu gewinnen. Bringen diese Werkzeuge spürbare Erleichterungen im Tagesgeschäft, wird die Schar der Befürworter eines Managementsystems stetig größer. Dies erleichtert mir anschließend die Einführung von Prozessen und anderen Standards.

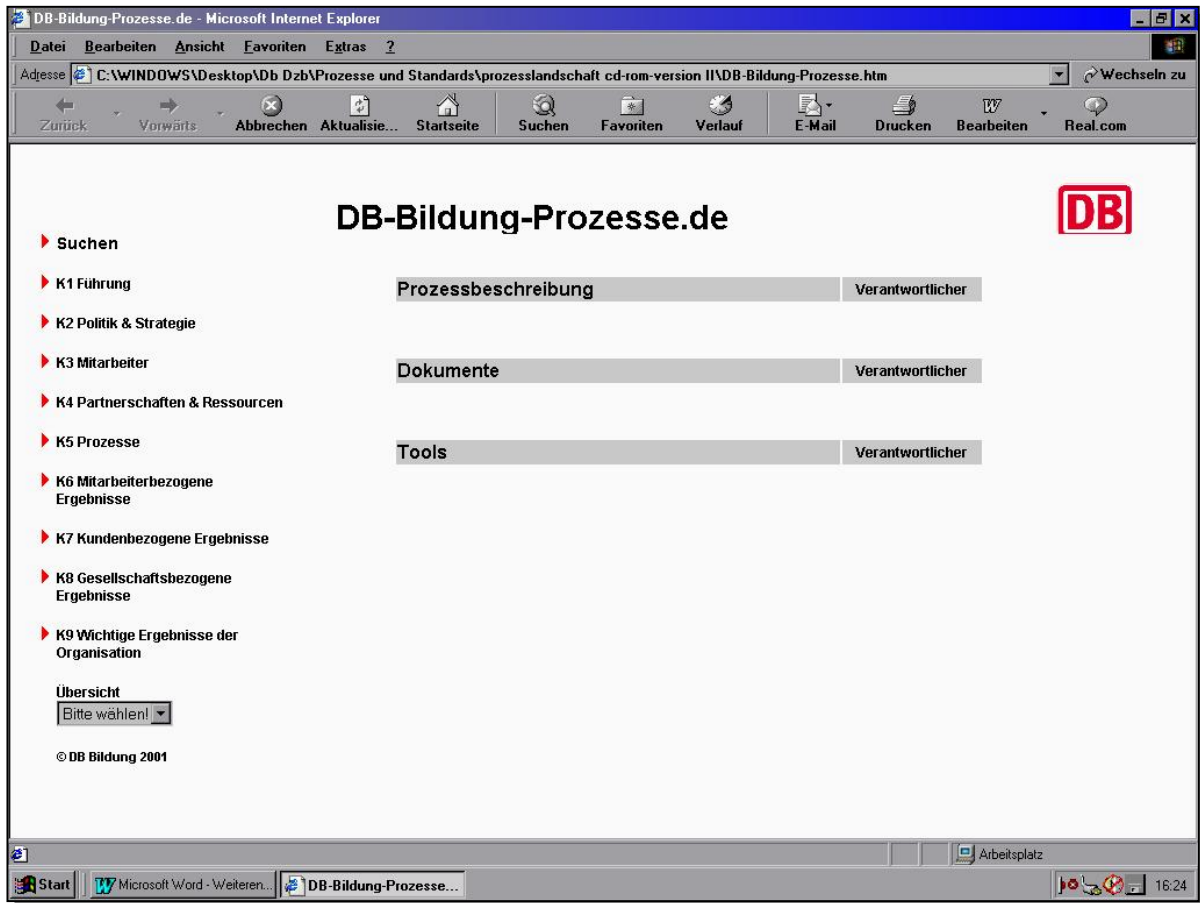
Aus diesem Grund wollten wir als DZertBPlus-Team auch keinesfalls auf ein Dokumentenmanagementsystem verzichten. Da die Beschaffung eines fertigen Systems nicht mehr in Frage kam, haben wir überlegt, welche Alternativen in Frage kommen – die Idee zu DB-Bildung-Prozesse.de war geboren.

DB-Bildung-Prozesse.de ist vom heutigen Standpunkt betrachtet einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für das „Leben“ unseres Managementsystems. Vom ersten Tag an war die Akzeptanz für dieses EDV-Tool sehr hoch.

DB-Bildung-Prozesse.de ist eigentlich nichts anderes als ein HTML-Navigator, der es dem Benutzer erleichtert, an seine für die tägliche Arbeit erforderlichen Dokumente zu gelangen und dies schneller als über den WINDOWS-EXPLORER und auch schneller, als wenn er die Dokumente selbst erstellt.

Die Programmierung erfolgte durch Auszubildende von DB Bildung, also ein hausgemachtes Produkt mit geringen Kosten, was die Akzeptanz für ein solches System nochmals erhöhte.

Im Folgenden möchte ich das Programm kurz vorstellen, da es sich als wesentlich für den Projekterfolg erwiesen hat.



(Abb. 18 - 1. Maske DB-Bildung-Prozesse.de DB Bildung, 2002)

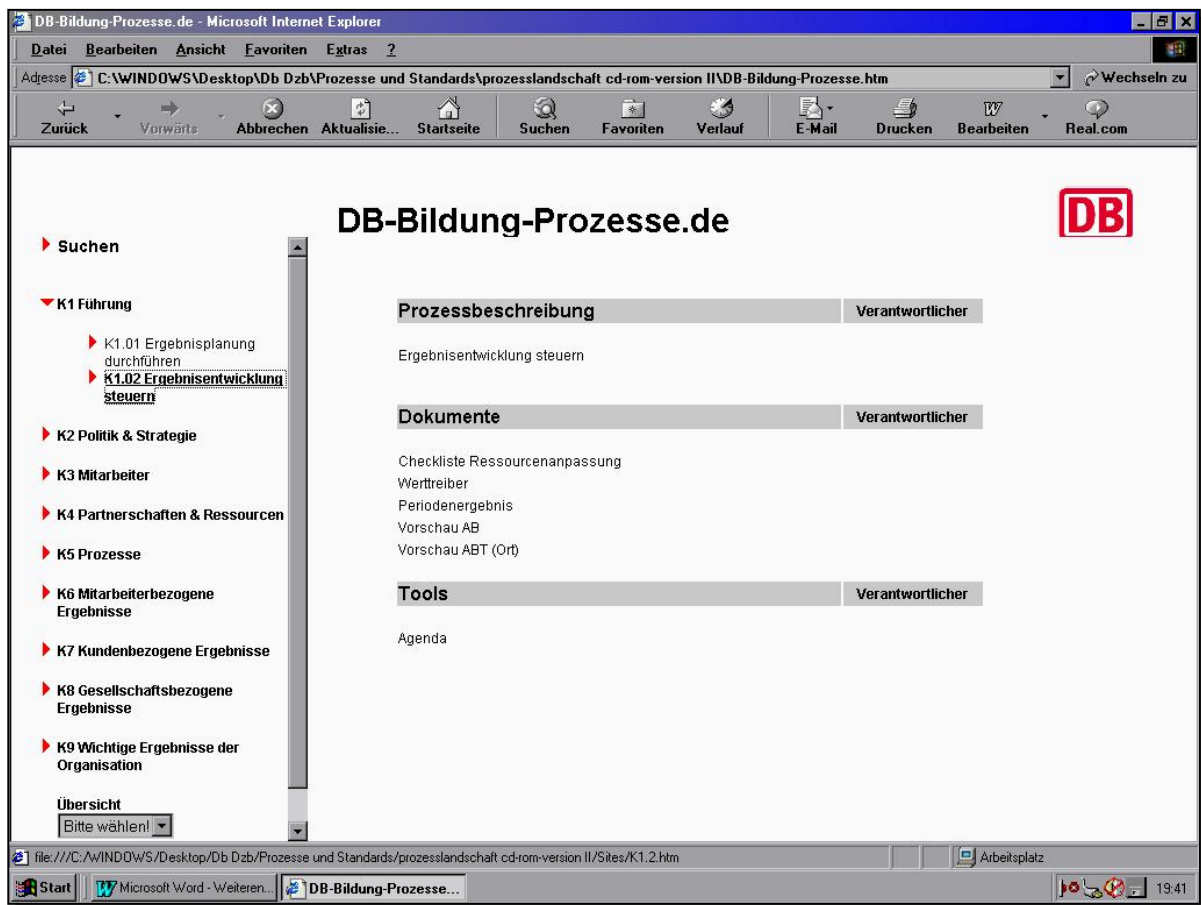
Wie schon erwähnt, erfolgte die Programmierung als Hypertext im HTML-Code. Vorteile dieser Variante sind die erforderliche uneingeschränkte Multi-User-Fähigkeit, Internet-, sowie Intranetfähigkeit.

Auf der ersten Seite bekommt der Nutzer im linken Teil des Fensters eine Suchmaschine, eine Übersicht und die Kriterien K 1 bis K 9 des EFQM-Modells⁵²,

⁵² Vgl. European Foundation for Quality Management (2000)

denen die Prozesse zugeordnet sind, angeboten. Die Suchmaschine ist der schnellste Weg zu seinem Dokument zu kommen, vorausgesetzt, man weiß ungefähr, wie das Dokument heißt. Die Übersicht beinhaltet alphabetisch geordnet den schnellen Überblick über alle Prozesse, alle Dokumente und alle Tools.

Hinter den Kriterien K 1 bis K 9 findet der Anwender die zweite Ebene der Prozeßlandschaft, die Prozeßtitel (siehe nachstehende Grafik). Wählt er dann „seinen“ Prozeß aus, zeigt ihm DB-Bildung-Prozesse.de die entsprechenden Prozeßbeschreibung(en), Dokumente und Tools:



(Abb. 19 - 2. Maske DB-Bildung-Prozesse.de, DB Bildung, 2002)

Jetzt kann der Mitarbeiter das entsprechende Dokument auswählen und dieses wird zum Bearbeiten geöffnet.

⁵³ Vgl. European Foundation for Quality Management (2000)

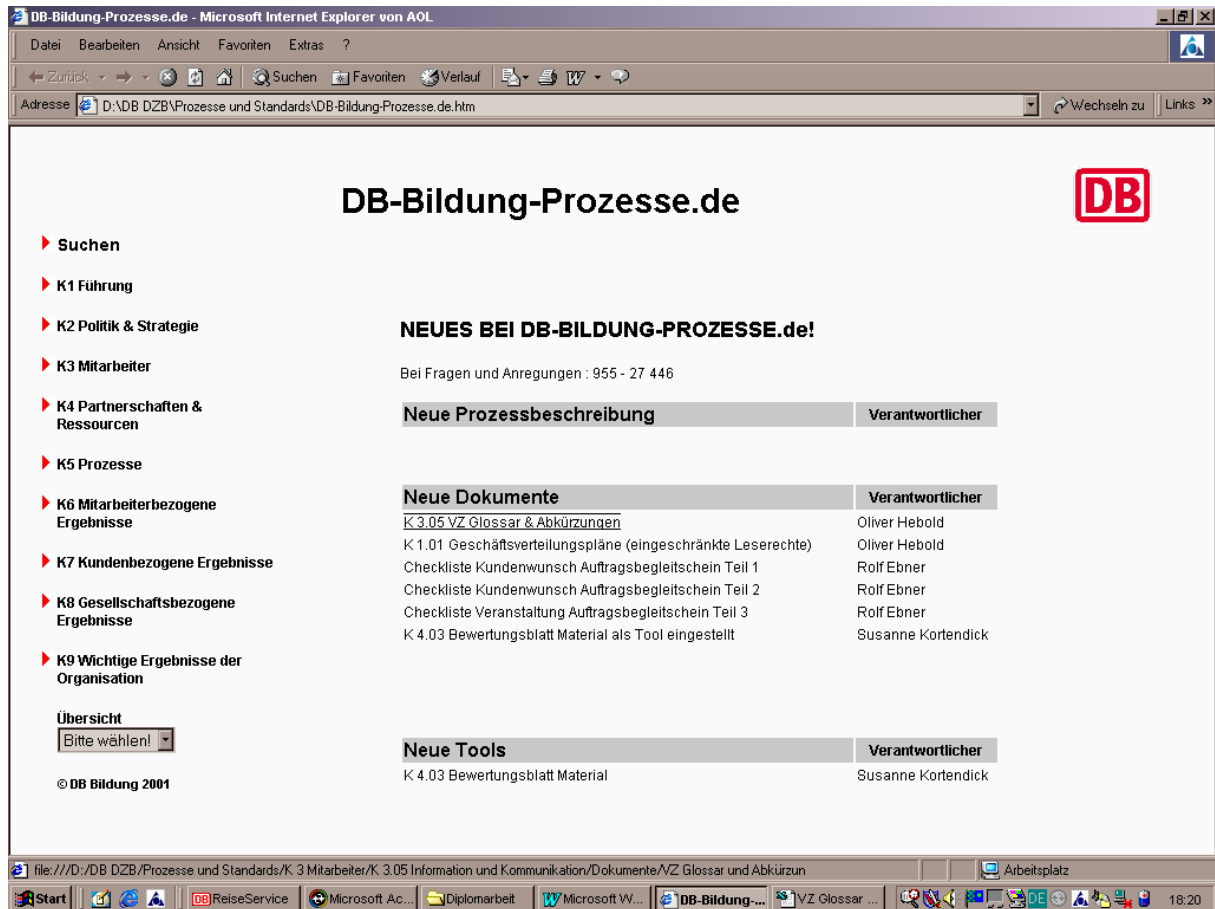
Das System ist natürlich kein Erstatz für ein professionelles Dokumentenmanagementsystem, da eine automatisch richtige Ablage der Dokumente mit diesem System nicht möglich ist.

Unsere Erfahrung hat allerdings gezeigt, daß dieses System einer der Hauptgründe für die Akzeptanz, ja sogar die aktive Unterstützung des Managementsystems ist. Viele Mitarbeiter sehen in DB-Bildung-Prozesse.de eine wichtige Unterstützung für ihre tägliche Arbeit, während das Management erkennt, daß mit Hilfe des Systems alle Mitarbeiter bundesweit stets mit den aktuellen Dokumenten versorgt werden. Das Managementsystem läuft dadurch stabiler, da die Anwendung der relevanten Dokumente bundesweit einheitlich sichergestellt ist.

Das Programm erfreut sich so großer Akzeptanz, daß bei DB Bildung keiner mehr von einem „Managementsystem“ spricht, sondern nur noch von DB-Bildung-Prozesse.de. Außerdem ist auffällig, daß die Prozeßverantwortlichen, dadurch daß ihre Prozesse und Dokumente immer transparent sind, wesentlich häufiger ihre Dokumente von sich aus verbessern. DB-Bildung-Prozesse.de leistet sozusagen automatisch einen Beitrag für den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß (KVP).

Ein weiterer Vorteil ist die Aktualität der Dokumente. Lästiges Verteilen von Papier entfällt. Über das Intranet oder auch das Internet hat jeder Zugriff auf das aktuelle Dokument, das er oder sie zur Ausübung der entsprechenden Tätigkeit benötigt.

Auch über neue Dokumente werden Mitarbeiter zeitnah mit Hilfe des Newstickers informiert. Dieser wird automatisch beim Öffnen des Systems angezeigt:



(Abb. 20 - Newsticker DB-Bildung-Prozesse.de, DB Bildung, 2002)

Nur durch DB-Bildung-Prozesse.de und dessen Features ist eine zeitnahe, für die Mitarbeiter unkomplizierte kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems möglich geworden. Bereits vier Wochen nach der Einführung waren 68 verschiedene Dokumente bzw. Prozesse, davon einige mehrfach, durch die Mitarbeiter von DB Bildung verbessert worden.

14.9 Selbstbewertung bei DB Bildung

Ursprünglich war geplant, eine erste Selbstbewertung im Sommer 2001 durchzuführen und damit in das zweite Teilprojekt einzusteigen. Durch einen höheren Aufwand für die Überarbeitung des Managementsystems kann mit diesem Teilprojekt allerdings erst im Mai 2002 begonnen werden.

Das Vorgehen von DB Bildung zur Selbstbewertung unterscheidet sich etwas vom Vorgehen des EFQM-Modells⁵⁴. Zum einen möchte DB Bildung möglichst viele Personen an der Selbstbewertung beteiligen, um eine höhere Akzeptanz für das Modell und daraus entstehende Maßnahmen zu schaffen. Weiterhin sieht die EFQM vor, die Bewerter zu Assessoren ausbilden zu lassen. Darauf will DB Bildung nicht nur aus finanziellen Gründen verzichten, denn dieser kleine, elitäre Kreis von ausgebildeten Assessoren hätte wenig Akzeptanz bei den Mitarbeitern und würde nicht über das Know-How der Prozessteams und –mitarbeiter bei der Potentialanalyse verfügen.

Aus diesen Gründen hat sich DB Bildung für eine vereinfachte erste Selbstbewertung entschieden. Aus den Prozessteams rekrutierte Mitarbeiter und Führungskräfte erhalten den untenstehenden Fragebogen (Ausschnitt), mit dem sie das Unternehmen beurteilen können. Die Auswertung erfolgt durch das DZertBPlus-Team.

Die Vorgehensweise ist als Prozeß im Managementsystem hinterlegt und die Verantwortlichkeiten entsprechen damit weitestgehend der Regelorganisation und nicht einem Projekt.

⁵⁴ Vgl. European Foundation for Quality Management (2000)

3. Mitarbeiter	Stärken und Potentiale	Noch nicht begonnen	Gewisse Fortschritte	Beträchtliche Fortschritte	Vollständig erreicht
Entspricht die Zahl, Qualifikation und Struktur der Mitarbeiter den von der Geschäftsleitung gesetzten Zielen?					
Ist den Mitarbeitern die Unternehmensstrategie in dem Maße bekannt, daß sie aktiv an der Umsetzung mitwirken können?					
Gibt es eine dokumentierte Personalentwicklungsplanung, welche die Ziele von DB Bildung und die Entwicklungsziele der einzelnen Mitarbeiter beinhaltet?					
Verfügt DB Bildung über einen Prozeß, der alle Mitarbeiter daran beteiligt, Verbesserungen zu erzielen?					
Wie beurteilen Sie die Kommunikation von Führungskräften zu Mitarbeitern (Top-down)?					
Wie beurteilen Sie die Kommunikation von Mitarbeitern zu Führungskräften? (Bottom-Up)					
Werden die Bemühungen der Mitarbeiter, Verbesserungen zu erzielen und zum Erfolg von DB Bildung beizutragen, anerkannt, geschätzt und belohnt?					

(Abb. 21 - Ausschnitt [Fragenkatalog zur Selbstbewertung DB Bildung, 2001](#))

14.10 Integrierte Werkzeuge zur Unterstützung

Wie schon mehrfach aufgezeigt, besteht ein elementarer Zusammenhang zwischen der Akzeptanz eines Managementsystems und dem praktischen Nutzen, den solch ein System für den Einzelnen hat.

Dieser Nutzen ist durch arbeitserleichternde Lösungen zu erreichen, wie z.B. Datenbanken, arbeitserleichternde Begleitdokumente oder benutzerfreundliche Oberflächen bei EDV-Lösungen. Nachfolgend werden zwei wesentliche Werkzeuge, die zum Einen die Akzeptanz des Managementsystems von DB Bildung erhöht, zum anderen aber auch die Leistungsfähigkeit eben dieses Systems erhöht haben.

14.10.1 VZ Werttreiber

Bei der DB AG wurde 1999 die Bahn-Strategie-Card eingeführt, die der allgemeinen Balanced-Score-Card entspricht. Die Bahn-Strategie-Card betrachtet die Ergebnisse der Organisationseinheiten aus folgenden vier Perspektiven:

- Engagement der Mitarbeiter
- Qualität der Leistungserstellung
- Kundenzufriedenheit/Marktanteil
- Effizienz-/Finanzziele

Für jede Perspektive werden maximal 10 Kennzahlen von der Organisationseinheit definiert, mit denen das Management die erreichten Ergebnisse überwacht.

Die Bahn-Strategie-Card ist sicherlich ein umfassendes Instrument, das nicht nur wie bisher allgemein üblich, die finanzielle Perspektive in einem Unternehmen betrachtet. Unternehmen, die über ein prozeßorientiertes Managementsystem verfügen, können meiner Ansicht nach aber das Bahn-Strategie-Card-System noch verfeinern.

Die größte Schwierigkeit besteht erfahrungsgemäß nicht darin, zu erkennen, wo man schlechte Ergebnisse erzielt. Schwierig wird es erst, wenn man schlechte Ergebnisse in gute umwandeln möchte. Das beginnt bei der Wahl der richtigen Strategie und endet mit der anschließenden Umsetzung und Ergebniskontrolle im operativen Geschäft, den Unternehmensprozessen. Die Bahn-Strategie-Card ebenso wie ihr Vorbild, die Balanced-

Score-Card bieten nicht die direkte Zuordnung der Kennzahlen zu den Prozessen. Bemerkte man also schlechte Ergebnisse einer Kennzahl, besteht das Problem darin, diese dem „verursachenden“ Unternehmensprozeß zuzuordnen.

Aus diesem Grund haben wir bei DB Bildung das sogenannte „VZ Werttreiber“ eingeführt. Für alle Unternehmensprozesse wurden durch die Prozeßverantwortlichen die quantitativen und qualitativen Werttreiber identifiziert.

Dies erleichtert den Prozeßverantwortlichen die Steuerung der Organisation durch Zahlen, Daten, Fakten und hat den Vorteil, daß der betreffende Prozeß und seine Schnittstellen bei abweichenden Ergebnissen sofort identifiziert ist.

Mit dieser Problematik setzt sich auch ALVES in einem Artikel in der QZ⁵⁵ auseinander. Dieser Artikel beschreibt unter anderem die Zusammenführung von Qualitäts- und Risikomanagement in ein Managementsystem. ALVES macht auf die Problematik der Zusammenarbeit des finanzgesteuerten Controlling und des technikdominierten Qualitätsmanagements aufmerksam. Ablauforganisatorisch löst das VZ Werttreiber bei DB Bildung diese Problematik, reporten doch Controlling und Qualitätsmanagement die Prozeß-Werttreiber gemeinsam an den entsprechenden Prozeßverantwortlichen, der gleichzeitig Führungskraft und damit ergebnisverantwortlich ist.

Aufbauorganisatorisch hat DB Bildung als Schnittstelle den Leitern der Region und denen der Zentrale drei überregionale Produktionsplaner, drei Controller und drei Qualitätsbeauftragte den entsprechenden Niederlassungen in der Region zugeordnet. Die Aufgabe der Qualitätsbeauftragten und der Controller besteht in erster Linie in der gemeinsamen Überwachung und Beratung der Leiter, während die Produktionsplaner in erster Linie Korrekturmaßnahmen in den Kernprozessen in der Region durchführen. Die Zusammenarbeit dieses 9-Mann-Teams, unterstützt durch das VZ Werttreiber ist sehr effektiv, da so nie der Blick für das gesamte DB Bildung verloren geht.

⁵⁵ Vgl. QZ (1/2002), Seite 8

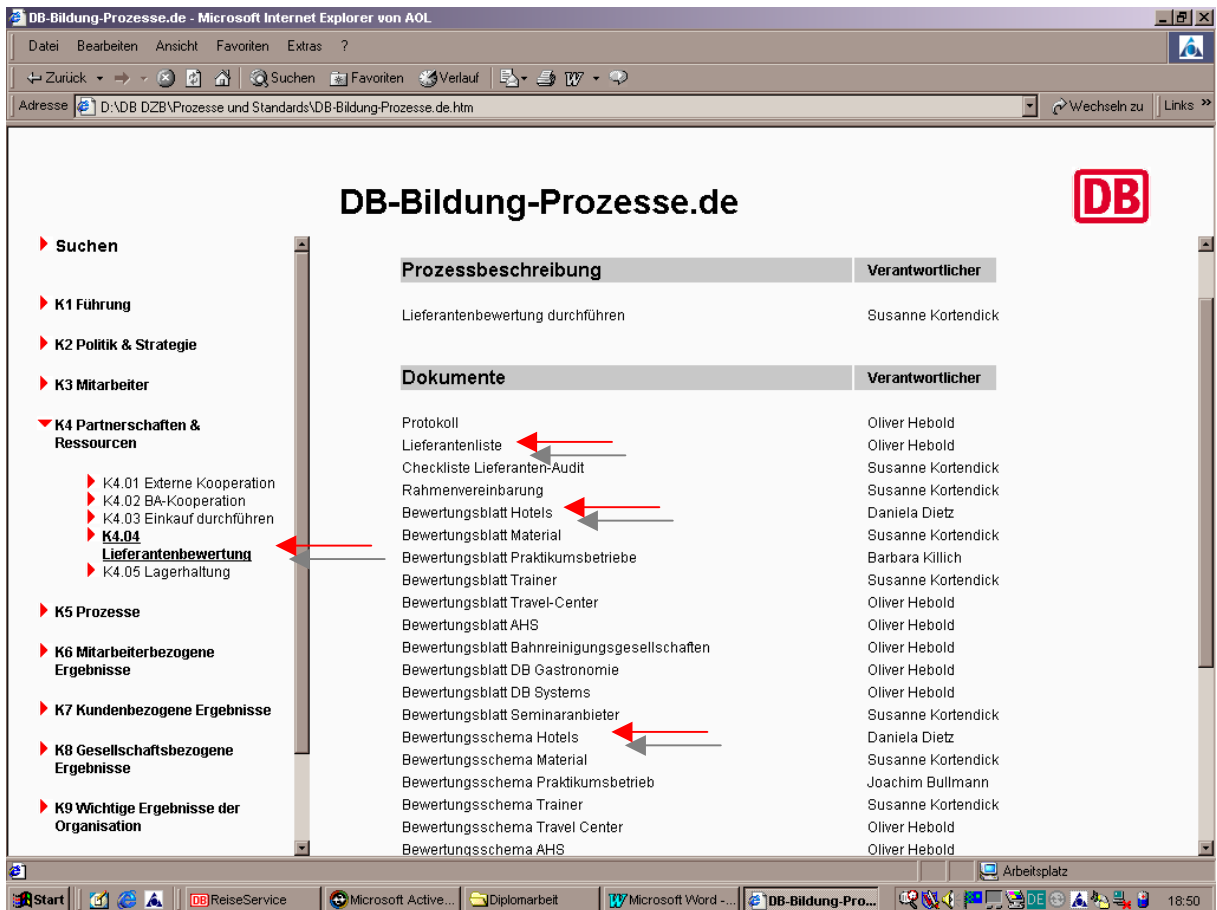
14.10.2 VZ Lieferantenliste

DB Bildung verfügt über eine Vielzahl von Lieferanten, sowohl DB AG externe als auch DB AG interne Lieferanten, die als „Partner“ bezeichnet werden. Diese Unterscheidung in Lieferanten und Partner ist nötig, um den Vorgaben der DB AG zu folgen, möglichst, bzw. ausschließlich auf interne Lieferanten zurückzugreifen.

Kritisch wird dies in dem Moment, wo ein Lieferant auf Grund von Mängeln eigentlich in der Lieferantenkartei gesperrt werden müßte. Wird er aber als Partner bezeichnet, besteht die Möglichkeit ihn als Lieferanten beizubehalten. Gäbe es diese Unterscheidung nicht und man würde trotzdem auf „gesperrte Lieferanten“ zurückgreifen, wäre eine kritische Abweichung bei einer Zertifizierung unvermeidbar.

Um den Mitarbeitern von DB Bildung einen besseren Zugriff auf alle Lieferanten und Partner des Unternehmens zu geben, haben wir eine Datenbank programmiert, die alle Lieferanten, sowie deren Status der Lieferantenbewertung enthält.

Diese kann über DB-Bildung-Prozesse.de aufgerufen werden. Jeder Lieferant oder Partner ist einer Organisationseinheit oder einem Standort zugeordnet. Diese Organisationseinheit oder dieser Standort ist für die Bewertung des Lieferanten/Partners und für die Stammdatenpflege verantwortlich.



(Abb. 22 - Lieferantenbewertung DB-Bildung-Prozesse.de, 2002)

Für jeden Lieferantentyp gibt es jeweils ein Bewertungsschema und ein Bewertungsblatt. Das Bewertungsschema beschreibt das Vorgehen zur Bewertung des Lieferanten/Partners, das Bewertungsblatt dokumentiert die Bewertung des Lieferanten/Partners. Der aktuelle Status der Bewertung ist für jeden Mitarbeiter in der Lieferantenliste ersichtlich. Die Vorteile sind zum Beispiel für unsere Disponenten tagesaktuelle Informationen über die Qualität eines externen Trainers. Außerdem haben die Standorte mehr Alternativen bei der Lieferantenauswahl als bisher.

Lieferantenliste - [Lieferantenliste]

Filter
 Typ Lieferant: Externe Trainer
 Typ Bewertung: *
 Organisationseinheit: * (Lieferanten jeder OE)
 DB AG / Extern: * (DB AG und Externe)

Allgemein
 Zuordnung "Typ Lieferant": Externe Trainer
 Verantwortlich für Adresse: [Redacted]
 Kreditorennummer: [Empty]
 AB Kundennummer: [Empty]
 Datensatz Nummer: (AutoWert)
 letzte Bearbeitung: [Empty]

Firma
 Firma: [Empty]
 Zusatz 1/OE: [Empty]
 Zusatz 2/Sub-OE: [Empty]
 DB AG / Extern: [Redacted]
 Abteilung: [Empty]
 Funktion: [Empty]
 Branche: [Empty]

Anschritt
 Anrede: [Empty] Titel: [Empty]
 Vorname: [Empty] Nachname: [Empty]
 Straße: [Empty]
 PLZ: [Empty] Ort: [Empty]
 PLZ Postfach: [Empty] Postfach: [Empty]
 Staat: [Empty]

Bemerkung
 [Empty]

Bewertung
 Status: [Redacted]
 Verantwortlich: [Redacted]
 Nächste am: [Empty]

Erreichbar unter ...
 Handy 1: [Empty]
 Handy 2: [Empty]
 Telefon
 Festnetz: [Empty]
 Intern: [Empty]
 Telefax
 Festnetz: [Empty]
 Intern: [Empty]
 Email
 Email 1: [Empty]
 Email 2: [Empty]
 Homepage
 "www" 1: [Empty]
 "www" 2: [Empty]

Vertrag
 Beginn: [Empty]
 Ende: [Empty]
 Honorar: [Empty]
 Bemerkung zum Vertrag: [Empty]

Datensatz: 1 von 1
 Formularansicht

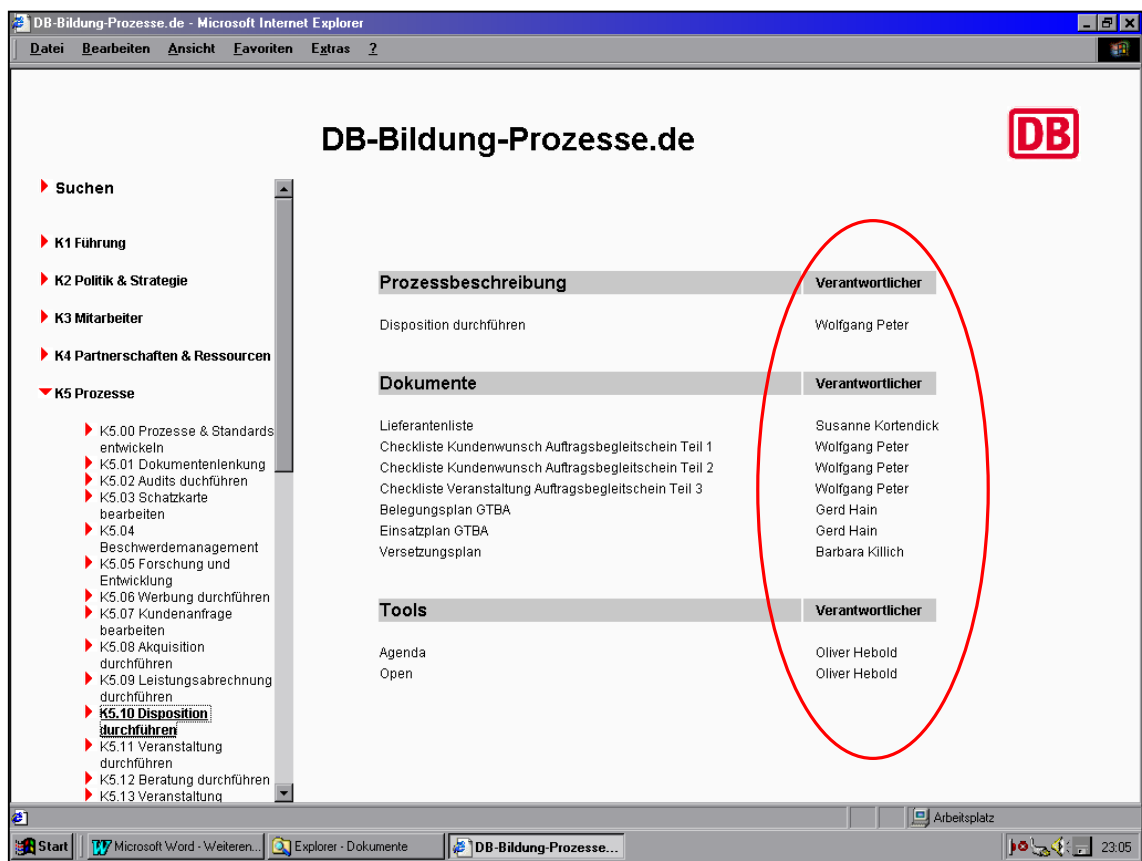
Start DB-Bildung-Prozesse.de - ... Lieferantenliste - [Lie... Microsoft PowerPoint - [Eil... 14:14

(Abb. 23 – VZ Lieferantenliste DB Bildung, 2001)

14.11 Der KVP bei DB-Bildung-Prozesse.de

Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP) ist in der neuen Ausgabe der DIN EN ISO 9001-2000 gefordert. Wie in Kapitel 5.2 beschrieben, muß ein Unternehmen nachweisen, wie es die Prozesse durch Mitarbeiter und Führungskräfte weiterentwickelt.

Bei DB Bildung erfolgt der KVP in mehreren Stufen. Die am häufigsten genutzte Variante ist in DB-Bildung-Prozesse.de integriert:



(Abb. 24 - KVP durch DB-Bildung-Prozesse.de, DB Bildung, 2002)

Hinter jeder Prozeßbeschreibung, jedem Dokument oder Tool ist der Verantwortliche angegeben, der für den Inhalt und für die Weiterentwicklung verantwortlich ist.

Hat ein Nutzer der Dokumente einen Verbesserungsvorschlag, braucht er nur auf den Namen hinter dem Dokument zu klicken. Lotus Notes wird geöffnet, die e-mail-Adresse des Verantwortlichen wird automatisch eingetragen und der Nutzer muß nur kurz den Verbesserungsvorschlag beschreiben. Dieser wird dann vom Prozeßverantwortlichen geprüft und bei Eignung umgesetzt. Der Aufwand für den Nutzer ist also sehr klein, der

Verbesserungsvorschlag ist dokumentiert und das Managementsystem wird umfassend weiterentwickelt.

Die zweite Stufe des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist die Schatzkarte von DB Bildung. Der Name Schatzkarte ist bezeichnend für eine wesentliche Grundeinstellung von DB Bildung. Beschwerden, Abweichungen, Empfehlungen etc. werden nicht als etwas Negatives empfunden. Für DB Bildung sind es „Schätze“, um das Managementsystem, und damit das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Ursprünglich war die Schatzkarte nur als Datenbank zur Dokumentation der bundesweiten Auditergebnisse entwickelt worden. Heute dient sie im überarbeiteten Managementsystem der Dokumentation von systemischen Beschwerden, die vor Ort durch die Disponenten nicht zu regeln sind, der Dokumentation der Korrekturmaßnahmen aus der Kundenbefragung und der bundesweiten Auditterminplanung.

(Abb. 25 - KVP durch [Schatzkarte](#), DB Bildung, 2001)

15 Schlußwort

Das bei DB Bildung eingeführte Managementsystem ist sehr erfolgreich und innovativ, vor allen Dingen hat es im ganzen Unternehmen ein hohes Maß an Akzeptanz.

Auf Grund des Vorgehensmodells, hier besonders der Sensibilisierungsphase und des ganzheitlichen Ansatzes ist es uns gelungen, ein System einzuführen, das zum einen „gelebt“ wird und zum anderen einen hohen Nutzen für die Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Abwicklung des Tagesgeschäftes hat. Dies ist sicherlich nicht (nur) den Anforderungen der DIN EN ISO 9001-2000 zu verdanken, sondern in erster Linie den für die Abwicklung des Tagesgeschäftes integrierten Standards.

Die einzelnen Bestandteile des Systems machen auch nur in ihrem Zusammenhang den Erfolg dieses Managementsystems aus.

Jede Organisation muß für sich von neuem prüfen, welche sinnvollen Werkzeuge und Normen auszuwählen und anschließend in das Managementsystem zu integrieren sind. Man sollte nicht „blind“ alle Werkzeuge und Normen von DB Bildung übernehmen.

Die Einführung eines Dokumentenmanagements wie DB-Bildung-Prozesse.de und das von mir beschriebene Vorgehensmodell für ein integriertes Managementsystem würde ich allerdings immer empfehlen, sind dies doch die wesentlichen Erfolgsfaktoren für das Managementsystem bei DB Bildung.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß ist durch die Mailfunktion und die in die Prozeßlandschaft integrierte Selbstbewertung sehr effektiv und die, wenn auch kurze Erfahrung zeigt, daß sich schon jetzt ungefähr 35% der Mitarbeiter an der Weiterentwicklung des Managementsystems beteiligen. In der Verwaltung ist der Anteil bei ca. 85% und bei den Trainern beträgt dieser ca. 20%. Beachtlich ist auch, daß die Führungskräfte die Vorschläge der Mitarbeiter ernstnehmen und sinnvolle Ideen über das Managementsystem schnell umsetzen.

Das quantitative und qualitative Controlling nach Prozessen ermöglicht den Führungskräften eine Steuerung und Ergebnisüberwachung der Ablauforganisation durch die Prozesse. Eine

sinnvolle Bewertung dieses Controlling-Modells kann allerdings erst nach frühestens einem halben Jahr erfolgen, wenn erste flächendeckende Erfahrungen vorliegen.

Allerdings hat das beste Managementsystem keinen Nutzen, wenn die darin enthaltenen Standards nicht von allen Mitarbeitern angenommen und verwendet werden. Auch das Managementsystem von DB Bildung „lebt“ trotz aller Erleichterungen für die Mitarbeiter nur dann, wenn diese immer wieder sensibilisiert werden. Geschieht diese Sensibilisierung aber durch Mitarbeiter, bzw. Prozeßverantwortliche untereinander, ist die Akzeptanz höher, als wenn „immer wieder der Qualitätser kommt und mich nervt“ (Zitat eines Mitarbeiters eines nicht genannten Unternehmens).

Die Sensibilisierung der Mitarbeiter untereinander wurde durch interne Kunden-Lieferantbeziehungen weitestgehend erreicht. Dieses Vorgehen wird noch weiter ausgebaut. Dadurch muß nicht immer wieder das Qualitätsmanagement sensibilisieren, sondern bekommt Freiräume für die Qualitätssicherung und das strategische Qualitätsmanagement.

Für die Sensibilisierung der Mitarbeiter und Führungskräfte besonders vor und während der Einführung eines Managementsystems fehlt allerdings meiner Ansicht nach noch ein erfolgversprechendes Konzept. Weder in der Literatur, noch unter Fachleuten konnte ich für diesen vielleicht wichtigsten Erfolgsfaktor für das „Leben“ eines Managementsystems, ein Vorgehensmodell finden.

Außerordentlich erfolgskritisch ist hierbei, daß besonders bei Beratungsprojekten für die Einführung eines Managementsystem nur ein begrenztes Zeitfenster von ein bis zwei Jahren zur Verfügung steht. Das Konzept zur Sensibilisierung der Mitarbeiter und Führungskräfte müßte es also sehr zeitnah und punktuell besonders Beratern und Führungskräften ermöglichen, diese Sensibilisierung zu erreichen.

Aber wir arbeiten daran.....

16 Literaturverzeichnis

Adams, Heinz W. (2001): Ohne Normen bitte!, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 7/2001, S. 860-861.

Alves, Reinhard (2002): Integriertes Qualitäts- und Risikomanagement, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 1/2002, S. 8-9.

BS 8800, (1996): Guide to Occupational Health and Safety Management Systems, British Standards Institution (Hrsg.), London, 1992.

Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg.) (1999): Ausbildungsmodule für Assessoren, Frankfurt am Main, 1999.

Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg.) (2000): Training von TQM-Assessoren, Einführung von Self-Assessment im Unternehmen (Seminarunterlage), Frankfurt am Main, 2000

DIN EN ISO 9001, (1994): Qualitätsmanagementsysteme – Modell zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung in Design, Entwicklung, Produktion, Montage und Wartung, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.), Berlin, 1994.

DIN EN ISO 14001, (1996): Umweltmanagementsysteme – Spezifikation mit Anleitung zur Anwendung, Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.), Berlin, 1996.

MEYERS GROSSES TASCHENLEXIKON, Mannheim, Leipzig, Wien, 1998.

Schwerdtle, H. (1999): Prozeßintegriertes Management – PIM, Berlin, 1999.

17 Glossar und Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung/ Bezeichnung	Bedeutung	Bemerkung
AB	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung	Konzernbezeichnung des Dienstleistungszentrum Bildung, Deutsche Bahn AG intern DB Bildung
AB Zentrale	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Zentrale	
ABA	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Akademie	Zentraler Bereich
ABD	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Zentrale Dienste	Zentraler Bereich
ABD 1	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, TQM-Team	Zentraler Bereich
ABD 2	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Forschungs- und Entwicklungszentrum	Zentraler Bereich
ABF	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Future	Zentraler Bereich, (Softwareentwicklung etc)
ABI	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Ideenmanagement	Verbesserungsmanagement der DB AG, kein Bestandteil des AB-Managementsystems
ABK	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Kaufmännische Steuerung	Zentraler Bereich
ABP	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Vertrieb	Zentraler Bereich
ABP 1	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Kundenservice	Zentraler Bereich
ABS	Auftragsbegleitschein	
ABT	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Produktion, Steuerung Niederlassungen	Zentraler Bereich
ABT (Ort)	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Niederlassung (Standortname)	Standorte Nord, Mitte, Süd, Südwest, Ost, West
ABT (Ort) B	Sachbearbeitung Buchhaltung der Niederlassung (Standortname)	Standorte Nord, Mitte, Süd, Südwest, Ost, West
ABT (Ort) BA	Verantwortliche für Berufsausbildung der Niederlassung (Standortname)	Standorte Nord, Mitte, Süd, Südwest, Ost, West
ABT (Ort) C	Controller der Niederlassungen (Standorte)	Standorte Nord, Mitte, Süd, Südwest, Ost, West
ABT (Ort) D	Disposition der Niederlassung (Standortname)	Standorte Nord, Mitte, Süd, Südwest, Ost, West
ABT (Ort) I	Sachbearbeitung Infrastruktur der Niederlassung (Standortname)	Standorte Nord, Mitte, Süd, Südwest, Ost, West
ABT (Ort) PM	Personalsachbearbeitung der Niederlassung (Standortname)	Standorte Nord, Mitte, Süd, Südwest, Ost, West
ABT (Ort) QB	Qualitätsbeauftragte der Niederlassungen (Standorte)	Standorte Nord, Mitte, Süd, Südwest, Ost, West
ABT (Ort) V	Vertrieb der Niederlassung (Standortname)	Standorte Nord, Mitte, Süd, Südwest, Ost, West
ABT 1	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Steuerung Berufsausbildung	Zentraler Bereich
Abweichung	Fehler im Managementsystem, weil Forderungen einer Norm nicht erfüllt sind	Abweichungen müssen innerhalb eines Jahres abgearbeitet werden, da diese im nächsten Audit zur Aberkennung des Zertifikats führen können
ARIS	Datenbanksoftware zur Darstellung von Prozessen	Arbeitsschritte, Verantwortlichkeiten, mitgeltende Dokumente
BA	Berufsausbildung	
BSC	Bahn-Strategie-Card, auch Balanced-Score-	Instrument zur Überwachung der

Weiterentwicklung von Managementsystemen

	Card	Zielerreichung/Controlling
DB Bildung	Deutsche Bahn AG interne Bezeichnung für Dienstleistungszentrum Bildung	
DB-Bildung-Prozesse.de	Stellt allen Mitarbeitern die aktuellen Prozesse und Dokumente in Dateiform zur Verfügung	
DIN	Deutsche Industrie Norm	
DIN EN ISO 9001	Internationale Norm, die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem definiert	
EFQM	European-Foundation for Quality Management	
EFQM-Modell	Modell zur Bewertung und Weiterentwicklung einer Organisation	Aufgeteilt in neun Kriterien, diesen sind die Prozesse des DZB zugeordnet (K 1 - K 9)
Empfehlung	Vorschlag des Zertifizierers zur Verbesserung des Managementsystems	Empfehlungen müssen innerhalb eines Jahres abgearbeitet werden, da diese im nächsten Audit zur Abweichung werden
EN	Europäische Norm	
Freie Seminarplätze	Datenbank zur kurzfristigen Vermarktung von Veranstaltungen mit freien Teilnehmerplätzen	
Geschäftsverteilungsplan	Beinhaltet Stellenbeschreibungen, Gliederung und Besetzung, Funktionsbeschreibungen, Anlagen	Anlagen: Telefonverzeichnis, Schlüsselplan, Lagerordnung, Qualitätsziele, EDV-Ablagestruktur, Qualifizierungsplan
GVP	Geschäftsverteilungsplan	
ISO	International Standardization Organisation, Institut für internationale Normen	
JunITS	Junior Informations-Technik-Systemhaus	Berufsausbildung im Bereich Informationstechnologie/Datenverarbeitung
K	Kriterium	Kriterium des EFQM-Modells, dem die Prozesse des DZB zugeordnet sind
KLVER	Konzernleistungverrechnung	
KORILI	Konzernrichtlinien der DB AG	
KS	Kundenservice	
KSB	Kommunikationssystem Bahn, Datenbank für Disposition, Abrechnung und Controlling	
L AB	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Leiter Dienstleistungszentrum Bildung	
L ABA	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Leiter Akademie	
L ABD	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Leiter Zentrale Dienste	
L ABD 1	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Leiter TQM-Team	
L ABD 2	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Leiter	Forschungs- und Entwicklungszentrum
L ABF	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Leiter Future	(Softwareentwicklung etc)
L ABI	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Leiter Ideenmanagement	Verbesserungsmanagement der DB AG, kein Bestandteil des AB-Managementsystems
L ABK	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Leiter Kaufmännische Steuerung	
L ABP	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Leiter Vertrieb	
L ABP 1	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Leiter Kundenservice	
L ABT	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Leiter	Produktion, Steuerung Niederlassungen
L ABT (Ort)	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Leiter Niederlassung (Standortname)	Standorte Nord, Mitte, Süd, Südwest, Ost, West
L ABT (Ort)	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Leiter der Niederlassung (Standort)	Standorte Nord, Mitte, Süd, Südwest, Ost, West
L ABT 1	A -Vorstandsbereich A, B - Bildung, Leiter Steuerung Berufsausbildung	
LV	Leistungsvereinbarung	

Weiterentwicklung von Managementsystemen

Management Review	Bewertung des Managementsystems durch den Leiter des DZB	
Managementsystem	System, das die Zusammenarbeit in einem Unternehmen beschreibt	Beinhaltet alle Darstellungen der Arbeitsabläufe (Prozesse) und Dokumente
MS	Managementsystem	
NL	Niederlassung	
OPEN	System zur Unterstützung der Vertriebsaktivitäten mit Schnittstelle zur Datenbank KSB	Kundendatenbank, Kundenkontakthistorie, Kunden können sich in Seminare über das Internet einbuchen
PER	Periodenergebnis, weist das Betriebsergebnis, Kosten und Aufwendungen aus	
PROTEL	EDV-System zur Planung und Verwaltung von Zimmerkapazitäten	Nur im Seminarhotel Bad Homburg
Prozesse	Beschreiben Arbeitsabläufe und definieren Schnittstellen zu anderen Arbeitsabläufen, regeln Verantwortlichkeiten und Dokumente	
Prozessverantwortliche	Sind verantwortlich für die Entwicklung, Schulung und Verbesserung der jeweiligen Prozesse	
QMB	Qualitätsmanagementbeauftragter	
QZ	Qualität und Zuverlässigkeit	Zeitschrift, monatlich erscheinend
Schatzkarte	Instrument zur Erfassung von Auditabweichungen, Verbesserungsvorschlägen von Mitarbeitern und Empfehlungen	
Tools	Unterstützen die Mitarbeiter bei der Anwendung ihrer Prozesse	
TZ	Trainingszentrum	
Vgl.	vergleiche	
VZ Werttreiber	Instrument zur Überwachung der Zielerreichung/Controlling auf die einzelnen Prozesse bezogen	

Ich versichere, diese Arbeit selbständig erstellt zu haben. Alle Quellen, die ich zur Erstellung dieser Diplomarbeit verwendet habe, sind entsprechend im Literaturverzeichnis aufgeführt.