

Simone Glitsch

Effiziente Geschäftsprozesse nach ISO 9000 – geht das?



Foto: Jupiterimages

Viele Unternehmen verfügen über ein Qualitätsmanagement-System nach DIN EN ISO 9000. Damit haben sie erste Erfahrungen, wie man durch das Dokumentieren von Geschäftsprozessen und Audits die Geschäftsprozesse nachhaltig beeinflussen kann. Leider tragen jedoch häufig Managementfehler dazu bei, dass das System nicht richtig wirken kann. Welche sind das? Und wie lassen sie sich erfolgreich vermeiden?

Qualitätsmanagement – ein Spielregelbuch?

Drei Leute sitzen an einem Spieltisch. Jeder legt eine Karte ab, mit dem Handknochen laut auf den Tisch krachend. Einer zieht den Stapel zu sich und wieder fliegen Karten. „So nicht. So funktioniert das Spiel nicht!“, brüllt Egon. Paul bellt zurück: „Natürlich geht das so, was denkst du denn ...?“ Würden Sie ein Spiel spielen, über dessen Regeln Sie sich uneins sind? Wahrscheinlich nicht. Aber genau das passiert in vielen Unternehmen. Weshalb eigent-

lich? Alle großen Sportarten machen es uns vor: Kein Fußballspiel, kein Formel-1-Rennen und auch keine Skatpartie kommt ohne ein Spielregelbuch aus. Ein solches Instrument erspart nicht nur Ärger und bares Geld, sondern bringt auch Ruhe, Ordnung und wieder Spaß in die Partie. Ein Qualitätsmanagement-System nach DIN EN ISO 9000 ist ein solches Spielregelbuch. Allerdings wenden es viele Unternehmen falsch an – was die Umsetzung nicht erleichtert, sondern im Gegenteil sogar erschwert. Woran liegt das? Vielleicht sogar an der ISO 9000 selbst?

ISO 9000 – eine außergewöhnliche Norm

Die ISO 9000 benötigt ein anderes Verständnis, als es im Umgang mit Normen ansonsten der Fall ist. So weiß man zum Beispiel, dass ein DIN-A4-Blatt immer den Maßen 29,7 cm x 21,0 cm entspricht. Die ISO 9000 beinhaltet jedoch keine konkreten Umsetzungsrichtlinien, sondern Ergebnisse, die zu erzielen sind – zum Beispiel die Nachvollziehbarkeit von Vorgängen. Und ge-

nau hier liegen die Chancen und Probleme gleichermaßen.

Die Norm bietet die Möglichkeit, das Qualitätsmanagement-System ganz an die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen. Sie fordert diese Anpassung sogar! Und genau an dieser Herausforderung scheitern zahlreiche Strategien. Sie sind zwar zertifizierungswürdig, aber praxisfern und kompliziert – und damit eine Mehrbelastung für alle Beteiligten.

Aber was macht nun ein gutes Qualitätsmanagement-System aus? Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Regel darin, dass Unternehmen ihre Geschäftsprozesse nicht neu erfinden – sondern lediglich das Existierende verschriftlichen. Allein dadurch wird der festgelegte Ablauf zur nachvollziehbaren Spielregel. Dieser Aufgabe stehen allerdings zwei Phänomene entgegen:

1. Sowohl den Mitarbeitern als auch den Führungskräften fällt es enorm schwer, die Systematik eines Ablaufes wiederzugeben und Standardabläufe von Sonderfällen zu unterscheiden.
2. Jeder Mitarbeiter arbeitet anders.

In erstem Fall können erfahrene Prozessmanager helfen, das Vorgehen zu strukturieren und zu dokumentieren. Im zweiten Fall gilt: Je mehr Mitarbeiter beteiligt sind und je kreativer sich der Arbeitsinhalt gestaltet, desto mehr Unterschiede wird es geben.

Prozessbeschreibungen sind Spielregeln

Wie weit sollte man in den Prozessen die Vorgehensweise abgleichen? Und wo sind individuelle Wege zu befürworten? Die Antwort auf diese Frage hängt von Unternehmenskultur und -zweck ab. Hier gilt es, den eigenen goldenen Mittelweg zwischen einem Zuviel und einem Zuwenig zu finden. Denn beides kann kontraproduktiv wirken: Wird zu viel festgeschrieben, fühlen sich die Mitarbeiter bevormundet und werden passiv. Ist hingegen zu wenig festgelegt, führt die Dokumen-

tation nicht zu effizienteren Arbeitsabläufen.

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang das Verständnis, dass nicht der Zertifizierer oder das Management die Prozessbeschreibungen hauptsächlich lesen – sondern die Mitarbeiter. Die Skatspieler, um an das anfangs beschriebene Beispiel anzuknüpfen, müssen die Spielregel verstehen – nicht (nur) der, der den Tisch und die Karten bereitstellt. Prozessbeschreibungen sollten deshalb immer aus der Sicht der Mitarbeiter verfasst werden und für Sie verständlich sein. Wichtig sind deshalb zusätzliche Praxistools, die die Mitarbeiter im Arbeitsalltag direkt einsetzen können. Dazu zählen vor allem Checklisten und konkrete Arbeitsanweisungen.

Prozesslandkarte – Zusammenhänge sichtbar machen

Schriftlich nachvollziehbare Abläufe bringen noch einen weiteren großen Vorteil: Jede Führungskraft bekommt eine Übersicht über die Arbeitsabläufe seiner und anderer Abteilungen. Diese so genannte Prozesslandkarte zeigt die Verbindungen der einzelnen Prozesse zueinander. Ähnlich wie bei einer Kette aus Dominosteinen wird dann ersichtlich, welcher Prozess welchen anderen Prozess anstößt.

In einer Prozesslandkarte ist darüber hinaus eine Einteilung in Prozessarten, wie Kern- und Serviceprozesse, möglich. Das macht allerdings nur dann Sinn, wenn sich eine Diskussion zum Wertschöpfungsprozess im Unternehmen anschließt.

An die eigenen Spielregeln halten

Doch weder die einzelnen Prozessbeschreibungen noch eine detaillierte Prozesslandkarte können ihren Nutzen entfalten, wenn die Mitarbeiter nicht danach arbeiten. Im Qualitätsmanagement wird deshalb ein sehr wirkungsvolles Analyseinstrument vorgeschrieben: Audits. Ausgebildete Auditoren gehen dabei direkt an die Arbeitsplätze und vergleichen, ob die gelebte Praxis (noch) mit den Prozessbeschreibungen

Erfolgsfaktoren des Qualitätsmanagements:

- eine für Mitarbeiter verständliche Dokumentation
- eine Prozesslandkarte, die die Zusammenhänge verdeutlicht
- regelmäßige Audits in ausreichendem Umfang
- eine konsequente Einhaltung der festgelegten Arbeitsabläufe
- ein leistungsfähiges Dokumentationssystem
- viele Praxishilfen, wie angepasste EDV und Checklisten
- ein in sich stimmiges Konzept zur Abbildung der Geschäftsprozesse

Mit dem richtigen Konzept kann Qualitätsmanagement die Arbeitsprozesse nachhaltig optimieren.

übereinstimmt. In der DIN EN ISO 9000 ist festgelegt, dass Audits mindestens einmal jährlich für jeden Geschäftsprozess durchgeführt werden müssen. Und weil durch die Norm und die damit einhergehende Prüfung durch einen externen Sachverständigen ein gewisser Druck aufgebaut wird, kommt dieses Instrument in einem Unternehmen mit ISO-9000-Zertifizierung besser zum Tragen als in einem Unternehmen ohne Zertifizierung.

In Audits stellen die Beteiligten meist Abweichungen fest: Einerseits schleifen sich gewisse mühsam erarbeitete Verhaltensweisen wieder ab. Manche Mitarbeiter versuchen auch, ihren bisherigen Stil des „Jasagens und Neinmachens“ weiter durchzuziehen. Hier hilft nur schulen, ermahnen und konsequent einfordern. Andererseits überholt die Praxis das festgelegte Verfahren auch häufig – sinnvolle Neuerungen integrieren sich schnell in den Arbeitsalltag. Solche Veränderungen sollten die Verantwortlichen zeitnah in die Prozessbeschreibungen aufnehmen, damit die Abläufe noch effizienter werden können.

Geschäftsprozesse effizienter gestalten

Ist diese Basis des sich selbst kontrollierenden und erneuernden Systems gelegt, können weitere Impulse eingebracht werden. So sollten die vielen verschiedenen Managementsysteme, die es mittlerweile gibt, aufeinander abgestimmt werden. Qualitäts-, Arbeitsschutz- und Risikomanagement, aber auch Datensicherheit und ähnliche Bereiche können durch ein integriertes Managementsystem zusammengefasst werden. Basis aller Systeme ist der do-

kumentierte Arbeitsablauf. Und genau hier in den Arbeitsabläufen treffen alle Anforderungen aus den Managementsystemen zusammen – und manchmal auch aufeinander.

Besonders wichtig ist jedoch, die über die Jahre vor sich her wuchernde oder wild mit der Machete eingekürzte Organisation wieder ihrem eigentlichen Zweck unterzuordnen: die Wertschöpfung effizient zu ermöglichen. Dazu ist eine Organisation notwendig, die konsequent die Geschäftsprozesse in den Vordergrund stellt – und nicht mit Hierarchien argumentiert. Mit einem guten Qualitätsmanagement-System ist bereits eine wichtige Voraussetzung für diese Prozessorganisation etabliert: festgelegte Geschäftsprozesse, die auch so gelebt werden!



Die Autorin:

Simone Glitsch ist Dipl.-Kauffrau, Inhaberin der Unternehmensberatung avila Consulting und als Senior Beraterin auf Geschäftsprozess- und Qualitätsmanagement spezialisiert. Sie hat u.a. über 80 Unternehmen zur Zertifizierung nach ISO 9000 geführt.

glitsch@wissensmanagement.net