

Zähne zusammenbeißen und gewinnen

Rezertifizierung und Implementierung eines integrierten Managementsystems

Herbert Tripp, Emmerich, und Uwe Diefenthal, Frankfurt

Viele Unternehmen stehen heute vor der Entscheidung, ein betagtes Zertifikat aufzufrischen und diese Gelegenheit zur Verbesserung des bestehenden Managementsystems zu nutzen. So auch die Kao Chemicals GmbH, Emmerich, die seit 1992 zur Kao Corporation Tokyo Japan gehört. Das Chemieunternehmen ist Hersteller von Tensiden mit Kundenschwerpunkt im Körperpflegemarkt und beschäftigt etwa 180 Mitarbeiter bei einem Jahresumsatz von 130 Mio €. Seit 1998 war das Unternehmen nach der alten ISO-Norm 9001 zertifiziert, und die Rezertifizierung stand zum Ende 2000 an. Schon 1999 wurde zusammen mit den Unternehmensberatern der TC&T Consult und Training GmbH, Frankfurt, ein Workshop für die Geschäftsleitung und den damaligen Qualitätsmanagementbeauftragten durchgeführt. Geklärt wurden dabei die Fragestellungen

- ▶ der Einführung eines Umweltmanagementsystems,
- ▶ der Vor- und Nachteile einer Validierung nach EMAS bzw. Öko-Audit-Verordnung oder der Zertifizierung nach ISO 14001,
- ▶ der Integrationsmöglichkeiten von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen,
- ▶ der Verknüpfung mit zukünftigen Anforderungen aus Sicherheitsmanagementsystemen (SEVESO-II-Richtlinie),
- ▶ der Abschätzung des internen und externen Projektaufwandes sowie
- ▶ der Abwägung der Unternehmensvorteile eines integrierten Managementsystems.

Die Rezertifizierung an sich erfordert schon einige Überwindung, Ausdauer und zusätzliche Ressourcen. Der Entschluss zum Ausbau separater Managementsysteme zu einem integrierten System im Zuge der erneuten Zertifizierung ist ein titanisches Projekt. Ein Unternehmen der Chemieindustrie zeigt, dass der persönliche Einsatz von Führung und Mitarbeitern am Ende lohnt.

Ende 1999 fiel dann die Entscheidung für ein integriertes Managementsystem (IMS), welches das Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO 9001:2000, das Umweltmanagementsystem nach DIN ISO 14001:1996 und das Sicherheitsmanagementsystem nach der neuen Störfallverordnung (Seveso II) beinhalten sollte. Um einen detaillierten Überblick über Projektumfang und -kosten zu erhalten, begannen die Berater mit einer ersten Bestandsaufnahme.

I Erste Bestandsaufnahme

Inhalte der ersten Bestandsaufnahme waren u. a. Elemente einer erster Umweltbetriebsprüfung sowie eines Qualitätsaudits. Die Durchführung der ersten Bestandsaufnahme erfolgte nach den Schritten:

- ▶ Methodik bestimmen,
 - ▶ Organisationsbereiche festlegen,
 - ▶ Checkliste und Interviews strukturieren,
 - ▶ Mitarbeiter auditieren,
 - ▶ Dokumente sichten,
 - ▶ Betriebsgelände und Anlagen beghehen,
 - ▶ Ergebnisse auswerten und
 - ▶ Handlungsbedarf für das Projekt ableiten.
- In den Besprechungen mit der Geschäftsleitung über das Ergebnis der Bestandsaufnahme und der daraus abgeleiteten Projektfineplanung wurden drei wesentliche Anforderungen an das IMS gerichtet:
- ▶ Transparenz für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen,



- ▶ Anwendungsfähigkeit in allen Arbeitsbereichen und
- ▶ Motivation zur Leistungsverbesserung in allen Unternehmensbereichen.

Die Geschäftsleitung steht bis zum heutigen Tage ausnahmslos hinter dem Projekt IMS und den zugrunde liegenden Leitsätzen. Dies ist ein bedeutender Unterschied gegenüber dem alten Qualitätsmanagementsystem von 1998.

Konsequente Prozessausrichtung

Der erste Ansatz einer prozessorientierten Ausrichtung bestand in der Fragestellung, welche die Geschäftsprozesse – also die wertschöpfenden Prozesse – des Unternehmens sind. Hierin drückt sich nicht nur die Tatsache aus, dass mit diesen Prozessen Geld verdient wird, sondern auch dass sich die direkte Prozesskette vom Kunden zum Kunden widerspiegelt. An dieser Stelle ist zu fragen, was der Kunde will, wie der Kundenwunsch in die Organisation umgesetzt wird und ob der Kunde tatsächlich erhält, was er erwartet. Einige Prozesse wurden als wertschöpfend erkannt und in das Unternehmensprozessmodell aufgenommen (Bild 1).

In einem zweiten Schritt wurden die Fragen beantwortet, wer oder was die Geschäftsprozesse unterstützt, damit diese optimal ablaufen können. Das Ergebnis sind sechs unterstützende Prozesse:

- ▶ die Datenverarbeitung,
- ▶ das Qualitätswesen,

- ▶ die Verwaltung,
- ▶ die Instandhaltung und Wartung,
- ▶ das Ingenieurwesen und
- ▶ der technische Service.

Geschäftsprozesse mit ihren unterstützenden Prozessen können nicht ohne gewisse Rahmenbedingungen existieren – sie bedürfen des Managements. Zu den Managementprozessen zählen bei Kao Chemicals:

- ▶ die Planung,
- ▶ die Personalentwicklung,
- ▶ die kontinuierlichen Verbesserung,
- ▶ die Organisation/Kommunikation,
- ▶ die Finanzen und
- ▶ die Unternehmenssicherheit.

Verantwortungen übertragen

Jedem Prozess ist ein so genannter Prozessstreiber zugeordnet. Ausdrücklich wurden keine Prozessverantwortlichen benannt, denn die Verantwortlichkeiten der vorhandenen Aufbauorganisation sollten bestehen bleiben. Somit wurde ein Zielkonflikt zwischen Prozessverantwortlichen und Abteilungsleitern vermieden.

Der Prozessstreiber eines jeden Prozesses soll sich im wahrsten Sinne des Wortes als Treiber des Prozesses fühlen und als solcher handeln. Er ist erster Ansprechpartner für Prozessverbesserun-

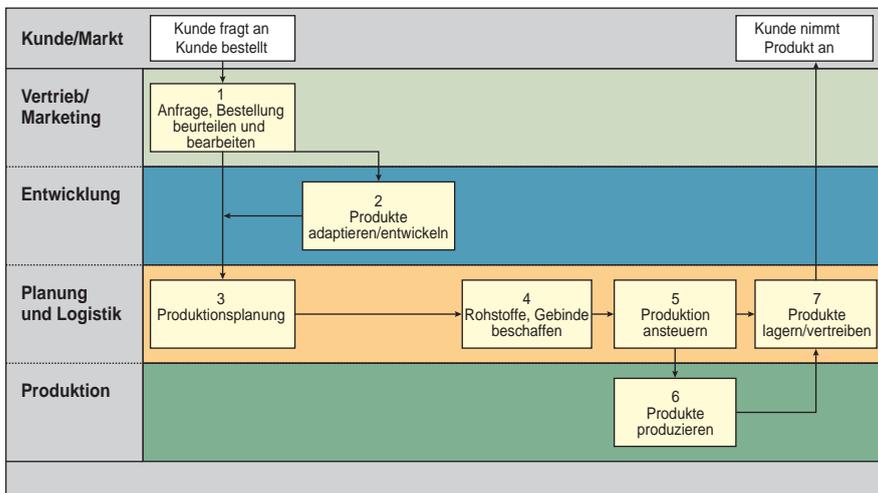


Bild 1. Unternehmensprozessmodell

Die Verantwortlichkeiten der vorhandenen Aufbauorganisation bleiben bestehen. Die Darstellung eines definierten Prozesses erfolgt in den Schritten der verbalen Beschreibung und eines Flow Charters. Ziel beider Darstellungsformen ist eine aussagefähige, transparente und nachvollziehbare Prozessbeschreibung.

In der verbalen Beschreibung werden das Ziel und die Aufgabe der Prozesse dargestellt sowie die entsprechenden In- und Outputs (Dokumente, Informationen usw.), die einen Prozess beeinflussen. Im Anhang der verbalen Prozessbeschreibung sind auch die für den Prozess relevanten Kennzahlen und Dokumente angeführt.

Der Flow Charter soll grafisch in einer einfachen Form die Beziehungen und Interdependenzen des Prozesses zu anderen Prozessen herstellen. Als Software-Unterstützung benutzt Kao Chemicals den Micrografx (jetzt Corel) Flow Charter.

gen bzw. Änderungen des Prozessinhalts und dafür verantwortlich, dass das Prozessergebnis erreicht wird. Unterstützt wird jeder Prozessstreiber von der gesamten Organisation sowie von dem IMS-Team.

Das Thema Dokumentation wird nicht nur im Zusammenhang einer Zertifizierung in Unternehmungen oftmals als leides, überflüssiges, hemmendes oder bürokratisches verstanden. Grundsätzliche Ziele der Dokumentation im Unternehmen sind aber:

- ▶ Transparenz,
- ▶ Rechtssicherheit,
- ▶ Nachvollziehbarkeit und
- ▶ Unterstützung bei der täglichen Arbeit.

All diese Ziele wurden durch eine pyramidenförmige Dokumentenstruktur erreicht (Bild 2). Die gesamte Dokumentation befindet sich auf einem speziellen Laufwerk des Servers und ist für jeden Mitarbeiter einsehbar, und er kann sich

die für ihn relevanten Dokumente jederzeit ausdrucken. Durch die Anbindung an das Internet ist der weltweite und standortunabhängige Zugriff auf die Dokumente möglich.

Lebensfähiges System schaffen

Die Mitarbeiter sind unsere wichtigste Ressource. Dies zeigt sich vor allen Dingen bei ihrer Einstellung zur Arbeit. Veränderungen von Sichtweisen und Wahrnehmungen der Menschen gehören wohl zu den schwierigsten Führungsaufgaben. Die Einführung eines integrierten Managementsystems stellt so eine Herausforderung an das Management dar. Das IMS sollte ja nicht nur implementiert werden, sondern seinen Beitrag für die erfolgreiche Zukunft des Unternehmens leisten. Ziel musste es also sein, dass sich die Mitarbeiter mit dem IMS identifizieren. Eine Identifikation ist aber nur erreichbar, wenn die Mitarbeiter einbezogen werden. Dies geschah in mehreren Schritten:

- ▶ Informationsphase vor dem Projektbeginn,
- ▶ Mitarbeit bei der Erstellung der Prozesslandschaft,
- ▶ Erarbeitung der jeweiligen Prozessinhalte durch ein Drittel der Belegschaft,
- ▶ Sichtung der eigenen vorhandenen Dokumente und Anpassung auf die neuen Bedürfnisse,
- ▶ vollständige Transparenz durch Zugriff eines jeden Mitarbeiters durch Intranet- bzw. Internet-Anbindung,
- ▶ ständige Information während des Projektverlaufs,
- ▶ Beiträge in der Mitarbeiterzeitschrift und
- ▶ bereichsübergreifende Workshops.

Zur Einbeziehung der Mitarbeiter gehört natürlich die Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung. Der Betriebsrat hatte an allen Phasen des Projekts teil. Ein Betriebsratsmitglied war auch Mitglied des Kernteams, und somit bestand ein direkter Informationsfluss aus dem Entscheidungsteam heraus. An allen Stellen im Unternehmen wurde immer wieder darauf hingewiesen, dass IMS ein Managementsystem von allen für alle ist und nur durch das Engagement eines jeden Einzelnen langfristig zu einem lebensfähigen System wird.

Eines der Ergebnisse der ersten Bestandsaufnahme zeigte, dass ein Schulungsbedarf bei den Mitarbeitern im Bereich der Umweltsensibilisierung bestand. Im ersten Ansatz erfolgten Unterweisungen, die gezielt das Thema Umwelt zum Gegenstand hatten. Aus den Unterweisungen ergaben sich Diskussionen, deren Inhalte zum erfolgreichen Projektverlauf beitrugen. Weiterer Schulungsbedarf ergab sich bei den vorhande-

nungsbedarf bei den Mitarbeitern im Bereich der Umweltsensibilisierung bestand. Im ersten Ansatz erfolgten Unterweisungen, die gezielt das Thema Umwelt zum Gegenstand hatten. Aus den Unterweisungen ergaben sich Diskussionen, deren Inhalte zum erfolgreichen Projektverlauf beitrugen. Weiterer Schulungsbedarf ergab sich bei den vorhande-



Bild 2. Dokumentenpyramide

nen Auditoren. Acht Mitarbeiter erklärten sich bereit, die Aufgaben eines internen Auditors zu übernehmen. In einem zweimal zweitägigen, extern durchgeführten Workshop wurden die entsprechenden Inhalte erarbeitet.

Zertifizierungsphase durchstehen

Vier Zertifizierungsgesellschaften wurden aufgefordert, ihr Angebot zu unterbreiten; mit zwei Gesellschaften fanden Gespräche statt. Vertragsgemäß führte der Leadauditor ein Voraudit durch einschließlich der Dokumentenprüfung. Dem Kernteam wurde nach Beendigung des Audits vom Leadauditor ein positives Feedback vermittelt – das Unternehmen war also auf dem richtigen Weg, und bis zum Zertifizierungsaudit mussten nur graduelle Anpassungen vorgenommen werden. Die schriftliche Stellungnahme des Auditors lieferte dann aber ein verheerendes Bild über die bisher geleistete Arbeit der Organisation und den Zustand des IMS. Daraufhin hat die Geschäftsleitung auf Vorschlag des Kernteams die Zertifizierungsgesellschaft gebeten, den Leadauditor auszutauschen – was auch geschah.

Diskussionsbedarf mit den Auditoren der Zertifizierungsgesellschaft entstand schließlich bei einigen Themen, zu denen im Lauf des Audits ein Verständniskonsens gefunden wurde:

- ▶ Kundenzufriedenheit,
- ▶ kontinuierlicher Verbesserungsprozess,
- ▶ Überwachung und Messung,
- ▶ Verzeichnis der relevanten Rechtsvorschriften (Rechtskataster),
- ▶ Aufbewahrungsfristen sowie
- ▶ Aufbauorganisation und Unternehmensprozesse.

In den letzten Tagen vor dem Audit stellte sich in der Organisation und beim Kernteam sichtbare Anspannung ein. Das Ziel wurde im ersten Anlauf verfehlt. Die externen Auditoren konnten aufgrund von zwei festgestellten Hauptabweichungen einschließlich einer Reihe von Nebenabweichungen nicht empfehlen, der Kao Chemicals GmbH das Zertifikat zu erteilen. Enttäuschung im Hause breitete sich aus, die aber nicht lange anhält. Die Abweichungen wurden in einem Zeitraum von drei Monaten bearbeitet, das Nachaudit bestätigte die Normkonformität, und das Zertifikat über ein integriertes Managementsystem wurde schließlich verliehen. Die Notwendigkeit eines Nachaudits hat in der ganzen Organisation einen Bewusstseins Schub ausgelöst, der dazu führte, dass Details heute sensibler wahrgenommen werden und ebenfalls in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einfließen.

Erfahrungen weitergeben

Das IMS soll Garant dafür sein, dass das Unternehmen auch weiterhin erfolgreich am Markt agiert und die Ansprüche und Erwartungen der Kunden, Kapitaleigner, Mitarbeiter sowie der interessierten Kreise erfüllt. Eine Voraussetzung dafür sind die Konsolidierung des Systems auf hohem Niveau mittels der Akzeptanz und das Erfüllen mit Leben durch die Mitarbeiter. Eine weitere entscheidende Maßnahme der Geschäftsleitung ist auch die Fortführung des Projektkernteams als IMS-Team, unter der Leitung eines IMS-Beauftragten. Das IMS-Team soll Ansprechpartner für die Organisation, die Prozesstreiber sowie die Mitarbeiter sein und soll eine Kontinuität des Systems gewährleisten.

Ein weiteres ehrgeiziges Ziel ist es, IMS in absehbarer Zeit nicht mehr als etwas Neues und Besonderes im betrieblichen Alltag zu sehen, sondern als Rahmenbedingung für alle betrieblichen Aktivitäten zu empfinden.

Die gesammelten Erfahrungen können darüber hinaus bei der Einführung

des integrierten Managementsystems einschließlich des Zertifizierungsverfahrens an die Konzernschwestern in Europa und weltweit weitergegeben werden.

■ Die Autoren dieses Beitrags

Dipl.- Ing. Herbert Tripp, geb. 1957, studierte Chemieingenieurwesen mit Schwerpunkt technische Chemie an der FH Krefeld. Seit mehr als fünfzehn Jahren ist er in verschiedenen Führungspositionen tätig, namentlich in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Produktion. Seit 1993 ist er Mitglied der Geschäftsleitung der Firma Kao Chemicals GmbH, Emmerich. Daneben ist er Beauftragter der Obersten Leitung für das 2002 eingeführte Integrierte Managementsystem.

Dipl.-Betrw. Uwe Diefenthal, geb. 1945, studierte Betriebswirtschaftslehre in Dortmund. Über zwei Jahrzehnte war er in verschiedenen leitenden Positionen in der chemischen Industrie tätig. Seit 1998 ist er Partner der TC&T Consult und Training GmbH, Frankfurt, Auditor und Lehrbeauftragter für Wirtschaft und Umwelt an der Fachhochschule für Ökonomie und Management (FOM) in Essen.