

Strategische Relevanz eines Managementsystems im Unternehmen und dessen Gestaltungskriterien zur Beherrschung von Komplexität.

Vertrauen und Erfolg

Die Beratungspraxis zeigt, dass viele Unternehmen auch dann, wenn sie ein über nach ISO 9000ff zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem verfügen, noch immer erhebliche Probleme mit der Modellierung von Managementsystemen und deren strategischer Positionierung im Unternehmen haben. Dabei erfordert die wachsende Komplexität der Geschäftsprozesse eigentlich ein verstärktes „Denken in Systemen,, und natürlich auch ein systembezogenes unternehmerisches Handeln. In gewisser Weise ist ein Unternehmen vergleichbar mit einem lebenden Organismus, der sich stets an die evolutionären Anforderungen im Marktgeschehen anpassen muss.

Nur ein gesteigerter Wirkungsgrad der internen Prozesse schafft Freiräume für künftige Innovation, bringt Marktvorteile durch günstigere Angebote und sichert somit den Fortbestand des Unternehmens.

Fragen wir nach den Inhalten eines Managementsystems, so lautet die Antwort: Es ist die Summe aller Dokumente und Daten die zur Geschäftsabwicklung in einem Unternehmen dienen. Daraus lässt sich schließen, dass bei dem Einsatz eines modernen Kommunikationsmediums, wie z.B. einem Intranet, mit Hilfe dieses Mediums alle Bestandteile des Managementsystems im Unternehmen zu finden sind.

Diese einfache Erklärung beinhaltet jedoch die Gefahr, dass die strategische Bedeutung und die daraus abgeleitete Gestaltung und Modellierung eines Managementsystems für das Unternehmen nicht in ausreichendem Maße erkannt werden.

Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen angesichts der heutigen Wettbewerbssituation ist die Beherrschung der Komplexität, die durch die Mechanismen im Markt, der Vernetzung interner Geschäftsprozesse, der Handhabung vielfältiger Technologien und durch die Koordination einer großen Mitarbeiterzahl bei einer Vielzahl von Vorhaben gegeben ist.

Die Komplexitätsbeherrschung kann mit Hilfe des Wirkungsgrades, d.h. dem

Anteil der Fehlleistung zur Gesamtleistung in einem Unternehmen beurteilt werden.

Im erweiterten Sinne können wir somit das Managementsystem als das zentrale Verfahren definieren, das die Voraussetzungen zur Beherrschung der Komplexität und dem damit verknüpften Unternehmenserfolg

schafft. Es beinhaltet die Darlegung der generellen Struktur für den „Unternehmensorganismus,, im Sinne der Orientierung aller Mitarbeiter und Festlegung nützlicher Verhaltensformen mit dem Ziel Geschäftsvorhaben erfolgreich umzusetzen.

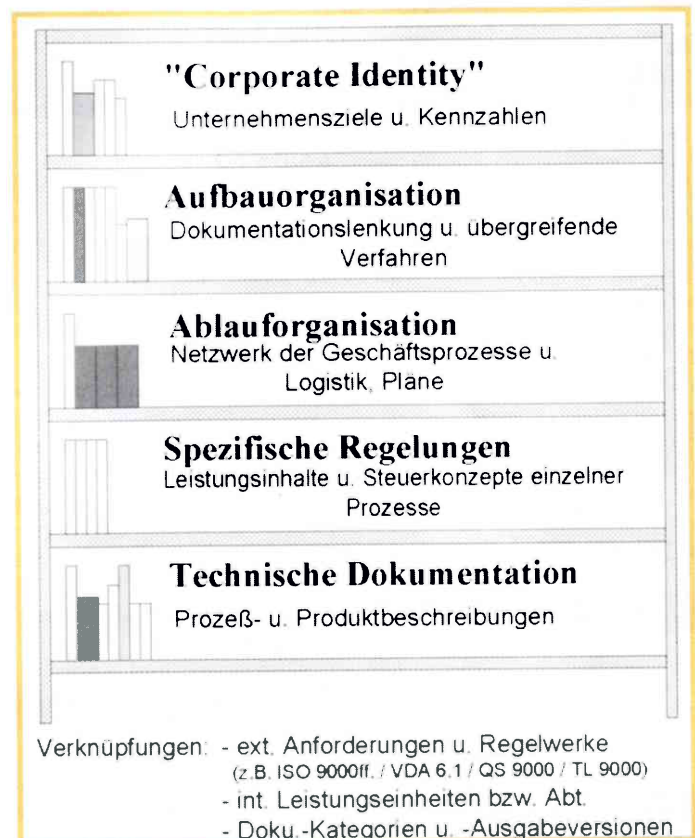
So wie ein Bauplan zur Erstellung eines Hauses die Kommunikationsgrundlage für verschiedene Handwerksinnungen und dem Käufer darstellt, so regelt das Managementsystem das Zusammenspiel aller Fachbereiche, um die Unternehmensziele mit qualitativ hochwertigen Produkten zu erreichen und Qualitätsfähigkeit gegenüber dem Kunden zu demonstrieren.

Organisationsrahmen muß zielkonform sein

Das Managementsystem muß veranschaulicht werden. Dazu können wir uns das Managementsystem als „Bücherregal,, vorstellen, dessen Dokumentationsinhalte in verschiedene Funktionsebenen bzw. Fächer eingeordnet sind (Bild unten).

Im obersten Fach ersehen wir die „Corporate Identity,, mit den dokumentierten Unternehmenszielen, den Grundsatzserklärungen und unternehmenspolitischen Leitlinien.

Da jede Organisationsstruktur den Unternehmenszielen dienlich sein soll, können wir im nächsten Fach einen Überblick über die Aufbauorganisation, sowie ggf. über definierte



DER AUTOR

Dipl.-Ing. (FH)
Peter Rochau
Promis-Access,
Stuttgart

Geschäftsfelder oder Konzernstrukturen sowie über die Kernkompetenzen bzw. Aufgaben der verschiedenen Fachbereiche erhalten.

Die Verknüpfung zum darüberliegenden Fach, im Sinne des Beitrags der verschiedenen Bereiche zum Erreichen der Unternehmensziele, wird mit Hilfe definierter Zielkriterien, welche auf der Basis eines Kennzahlensystems im Unternehmen quantifizierbar sein müssen, realisiert.

Ein Verfahren zur Planung und Verfolgung der Entwicklungen im Hinblick der Unternehmensziele wird häufig auch als Zielsystem bezeichnet und ist ein integraler Bestandteil des Managementsystems.

Im nächsten tiefer liegenden Fach stoßen wir auf die Ablauforganisation, d. h., die Vernetzung aller definierten Geschäftsprozesse auf der Basis der Informations-, Sach-, und Geldwertflüsse.

Einzelelemente richtig verknüpfen

Übergreifende Verfahren, wie etwa das Programm- (life cycle) u. Projektmanagement, die Qualitäts- u. Controllingfunktionen, die Lenkung der Dokumente oder Auftragssteuerungssysteme bzw. die Logistik, bis zu den Maßnahmen für die Arbeitssicherheit und den Umweltschutz, bilden wiederum eine Verknüpfung zwischen den einzelnen Bereichen und Geschäftsprozessen. Anweisungen von seitens der Geschäftsleitung, haben in diesem Zusammenhang eine umfassende Steuerungsfunktion für die Ausrichtung der einzelnen Prozesse.

Im Fach darunter finden wir die bereichs- und prozessspezifischen Regelungen bzw. -Dokumente in der Form von Handbüchern,

Mit dem Vorhaben einer Zertifizierung des Managementsystems, im Sinne der Erfüllung einer Norm für Anforderungen an ein Managementsystem, wird der Qualitätsnachweis gegenüber einer Vielzahl externer Geschäftspartner mit ihren spezifischen Interessen erheblich vereinfacht.

Arbeitsstandards oder Richtlinien, Arbeitsabläufe sowie spezifische Systeme für die Prozessdatenerfassung und -verarbeitung.

Im untersten Fach stapelt sich schließlich die umfangreiche technische Dokumentation für Produkte und Prozesse. Wir finden dort Informationen für die Gestaltung und den Betrieb von Prozessen und Produkten in Form von Software- u. Maschinenhandbüchern, Betriebsanleitungen, Konstruktionszeichnungen, Stücklisten, Fluss- u. Schaltpläne, Bau-, Montage-, Test- u. Wartungsanleitungen.

Die modellhafte Vorstellung des Managementsystems mit Hilfe des „Bücherregals“, gibt uns die Möglichkeit die Zweckmäßigkeit des Systems in seiner Gestaltung zu beurteilen. Als Kriterien gelten hierbei Übersichtlichkeit, Orientierung und richtige Verknüpfung der einzelnen Elemente.

Was im Modell einfach dargestellt ist hat in der Praxis oft seine Tücken. Besonders für die Gestaltung der übergreifenden Regelungen gilt es die richtige Methode und das richtige Ausmaß zu finden, so dass zum einen die Gefahr für Fehl- u. Blindleistungen gebannt wird, der Verwaltungsaufwand sich aber dennoch in Grenzen hält.

Auch die notwendige Flexibilität für das

Agieren in turbulenten Märkten muss sich im System wiederfinden.

Die Strukturen sollen „leben,“

Die Gestaltung entspricht einem evolutionären Entwicklungsprozess der sich am Wirkungsrad und dem Erfolg des Unternehmens orientiert. Anders gesagt: Die Gestalt des Managementsystems hat selten einen endgültigen Zustand.

Die dargelegten Regelungen haben stets den aktuellen Stand wiederzuspiegeln und müssen als verbindlich gelten, damit das System seinen Zweck erfüllt.

Folglich muss das Management „das System leben,“ Ist es mit dem Systemdesign für das Erreichen seiner Ziele nicht zufrieden, gilt es, das System zu verändern oder zu verbessern.

In regelmäßigen Abständen werden deshalb in der Regel koordiniert durch eine Qualitätsfunktion interne Audits stichprobenartig über alle Bereiche im Unternehmen durchgeführt, um für das Management eine Beurteilung der Systemintegrität zu ermöglichen. Auch diese Beurteilung muss quantifizierbar sein, das heisst, der Abdeckungsgrad der Stichproben, und die Summe der geprüften Kriterien im Verhältnis zu den festgestellten Abweichungen müssen ersichtlich sein.

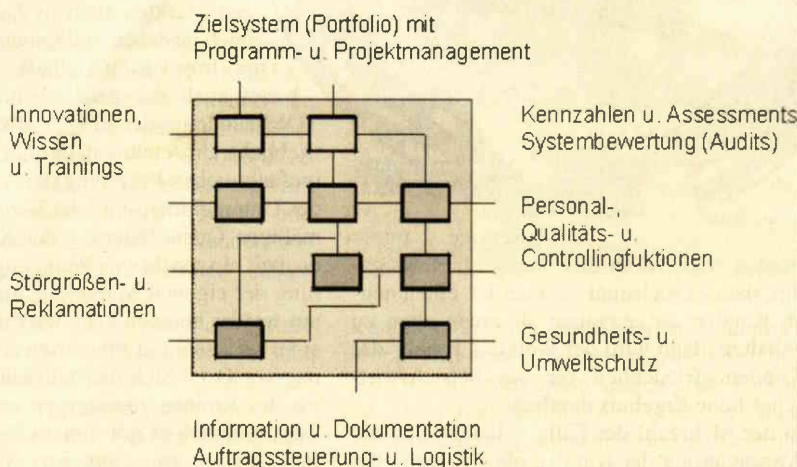
Die geplanten Audittermine sind Bestandteil der Stichproben, damit auch bei umfangreichen Organisationsveränderungen die Integrationsentwicklung im Managementsystem beurteilt werden kann.

Die Wirksamkeit des Systems ist gegeben, wenn festgestellte Abweichungen unverzüglich korrigiert werden oder das System modifiziert wird. Die Qualitäts- u. IT-Funktionen sind dabei für die Übernahme von Koordinations- und Moderationsaufgaben gefordert. Regelmäßige Trainings für alle Mitarbeiter zum Verständnis und dem Umgang mit dem Managementsystem und dessen Gestaltung sind hierbei eine wichtige Funktion.

Die Zertifizierung des Managementsystems auf der Grundlage einer internationalen Norm (ISO 9000 ff) durch eine neutrale externe Zertifizierungsgesellschaft dient als vertrauensbildende Maßnahme für das Kunden-Lieferantenverhältnis und demonstriert die Qualitätsfähigkeit des Unternehmens.

Als Fazit können wir feststellen, dass Gestaltung und Wirksamkeit eines Managementsystems maßgeblich zum Erfolg der Geschäftsvorhaben in einem Unternehmen beitragen. Die permanente Anpassung und Weiterentwicklung des Systems schaffte die Grundlage einer qualitätsbewussten Unternehmenskultur.

Übergreifende Systeme u. Verfahren für ein Geschäftsprozessnetzwerk im Rahmen eines Managementsystems



Weitere Informationen ► **QE 300**