

SPITZENPOSITION IM GLOBALEN WETTBEWERB MIT PROZESSMANAGEMENT

Stahllieferant wird zur Prozessschmiede

Christoph Wurm, Kapfenberg;
Karl Wagner, Wien

Der globale Wettbewerb zwingt Unternehmen zu höchster Effizienz, die nur mit optimalen Abläufen in allen Bereichen erreicht werden kann. Doch die meisten Organisationen haben im Lauf der Zeit hierarchische Strukturen ausgeprägt, die der Prozessorientierung entgegenstehen. In vier Jahren erarbeitete das Qualitätsmanagement eines Stahllieferanten ein prozessorientiertes Managementsystem, das bereits zwei Mal preisgekrönt wurde.

Die Böhler Edelstahl GmbH & Co KG bietet Schnellarbeitsstähle, Werkzeugstähle sowie Sonderwerkstoffe auf dem Weltmarkt an. Seinen Erfolg verdankt das Unternehmen nicht zuletzt einem umfassenden Prozessmanagementsystem. Grund für dessen Einführung war ein Strategiewechsel von einfachen Massenprodukten zu anspruchsvollen Gütern, die dem Unternehmen ein Alleinstellungs-

merkmal bringen (z.B. Nickelbasislegierungen für Flugzeugturbinen).

Ziel war es, weltweit zu den Top-3-Anbietern für spezielle Anwendungen in den Segmenten Luftfahrt und Energietechnik aufzuschließen. Eine Zertifizierung nach ISO/TS 16949:2002 sollte sicherstellen, dass auch die Forderungen der Automobilindustrie erfüllt werden können. Und man wollte mindestens 450 Punkte auf der

EFQM-Skala erreichen (das Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management, EFQM, bietet ein Bewertungsschema mit maximal 1000 Punkten). Diese Zielsetzung wurde dann namensgebend für das Projekt „QM 450“.

Für das künftige Prozessmanagementsystem waren Verantwortungen und Kompetenzen zu definieren. Das bestehende System der Arbeitsrichtlinien, Pro-

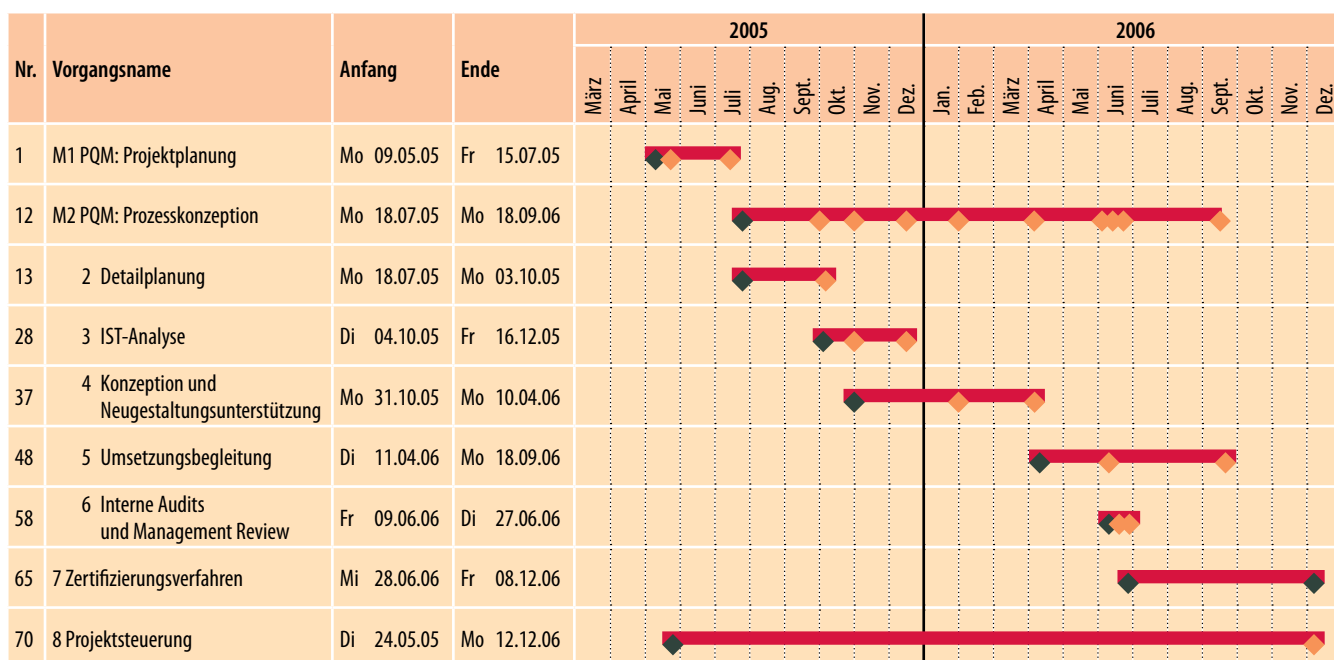


Bild 1. Das Change-Projekt zur Entwicklung einer Prozessorganisation erstreckte sich bei Böhler Edelstahl über vier Jahre (Auszug).

© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit



Foto: Böhler Edelstahl GmbH & Co KG © Daniel Lackner

Bild 2. Plakate dieser Art wurden im Unternehmen ausgehängt, um das Projektmanagement im Veränderungsprozess zu unterstützen.

zessbeschreibungen und Befugnisse diente als wertvolle Basis zur Klärung der Schnittstellen und Prozesse innerhalb von Böhler Edelstahl und dessen Kunden. Für das Projekt „QM 450“ wurden folgende Ziele gesetzt:

- eine prozessorientierte Organisation darstellen und leben,
- Prozessverantwortung flächendeckend im Unternehmen etablieren,
- ein von Normenforderungen unabhängiges System vorbereiten,
- eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern erreichen,
- Prozesse und Verantwortlichkeiten im Product Life Cycle Management (PLM) klären,
- Konformität zur ISO/TS 16949:2002 gewährleisten.

Mit QM 450 an den Start

Um diese Ziele zu erreichen, wurde ein phasenorientiertes Vorgehen in Modulen und mit eindeutigen Ergebnissen in Form von Meilensteinen gewählt (Bild 1). Das gesamte Projekt kann in vier Schritten beschrieben werden:

Schritt 1: Vorgehensweise klären

In Modul 1 plante das QM-Team das konkrete Vorgehen. Die Projektteilneh-

mer planten die Organisation, den Ablauf, Risiken, Termine, Kosten und die einzelnen Arbeitspakete. Diese wurden mit der Geschäftsführung und dem Management abgestimmt, um ein gemeinsames Verständnis für die Aufgabe herzustellen.

Dies war deshalb so wichtig, weil neben der bestehenden Aufbauorganisation eine lebensfähige Ablauforganisation geschaffen werden sollte. Dabei musste äußerst behutsam vorgegangen werden, denn im Zweifel gewinnt immer die Aufbauorganisation. Strategische Ziele und Unternehmensziele mussten also abgestimmt werden, damit alle die gleichen Ziele verfolgen würden. Besonders wichtig war, die großen Projektziele auf einzelne herunterzubrechen. Nur so war es möglich, Probleme rechtzeitig zu erkennen und zu beheben. Ein weiterer Eckstein des Projekterfolgs war ein Training der Prozessverantwortlichen, der Prozessteams und der Führungskräfte.

In Modul 2 diente die Prozesslandkarte als Orientierungsbasis und als Schnittstellenplattform zur Identifikation der Schnittstellen zwischen den Hauptprozessen. Da die Prozesslandkarte immer im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement kommuniziert wurde, wurde sie für die Mitarbeiter zum Symbol dafür.

Neben der Arbeit in den Prozessteams sowie dem Training der Führungs-

kräfte und der Mitarbeiter war von Anfang an eine offene, kontinuierliche Kommunikation über das Projekt entscheidend. Persönliche Gespräche und das Engagement der Geschäftsführung, der Führungskräfte und der Projektleitung trugen dazu bei, die Integration der Projektergebnisse und -entscheidungen in Treffen, Sitzungen und Konferenzen zu gewährleisten. Damit wurde Prozessmanagement nicht als „ein weiteres Thema“ abgestempelt, sondern es fand Einzug in die tägliche Organisations- und Führungsarbeit auf allen Ebenen.

Die zentrale Managementaufgabe war, die Einstellung der Mitarbeiter zu ändern. Doch gerade in einer lange bestehenden Organisation ist es schwer, Änderungen herbeizuführen. Deshalb setzte man auf ein mittelfristiges Change Management (Bild 2). Nach drei bis vier Jahren hatte der Großteil der Mitarbeiter das prozessorientierte Managementsystem akzeptiert.

Als Abschluss der Umsetzungsaktivitäten und als Vorbereitung auf die Zertifizierung nach ISO/TS 16949:2002 wurde ein flächendeckendes internes Audit prozessorientiert durchgeführt (Bild 3). Das Prozessteam besprach alle Auditabweichungen mit den betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern, Korrekturmaßnahmen wurden gesetzt und deren »

Literatur

- **Wagner, K. W.; Käfer, R.:**
PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement.
Carl Hanser Verlag, München 2013
- **Wagner, K. W.; Patzak, G.:**
Performance Excellence.
Carl Hanser Verlag, München 2015

Process Award 2015

Geprüfte Prozesse können bis Ende Oktober 2015 eingereicht werden. Anmeldungen für ein Assessment sind bis Ende September möglich. Die Preisverleihung findet im November in Wien statt. Informationen unter:
www.prozesse.at/veranstaltungen

Autoren

Dipl.-Ing. Christoph Wurm ist Leiter des Qualitäts- und Prozessmanagements bei der Böhler Edelstahl GmbH & Co KG.

Dr. Karl Wagner, geb. 1966, ist Vizepräsident der Gesellschaft für Prozessmanagement, Wien, und hat Lehraufträge an verschiedenen Fachhochschulen und Universitäten. Seit 1994 ist er Lehrgangsführer der Qualitätsmanagementausbildung im Wirtschaftsförderungsinstitut sowie im Rahmen des Internationalen Know-how-Transfers der Wirtschaftskammer Österreich.

Kontakt

Karl Wagner
T 0043 1 3670810
office@prozesse.at

QZ-Archiv

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/916977

Wirksamkeit im Rahmen einer Prozessbegehung überprüft. Dabei wird anhand von konkreten Beispielen überprüft, wie gut der definierte Prozess mit dem gelebten Prozess übereinstimmt. Optimierungsmaßnahmen können dann gegebenenfalls abgeleitet werden.

Schritt 2: Das QM-System vertiefen

Im zweiten Schritt des Projekts „QM 450“ lautete das Ziel, dass aufbauend auf der erfolgreichen Zertifizierung die Vertiefung des Qualitätsmanagementsystems durch kontinuierliche Prozessarbeit vorangetrieben werden sollte.

Im Zuge der Kommunikationsaktivitäten wurden beispielsweise Plakate, Aushänge, die QM-Intranetseite, Routinebesprechungen der Führung auf allen Ebenen und die Mitarbeiterzeitung genutzt und ein Kommunikationsplan erstellt. Die Geschäftsführung unterstützte dies. Gerade die glaubhafte, kontinuierliche und passende Unterstützung durch die Führung war ein entscheidender Faktor bei der Realisierung.

Mit dem Prozess-Jour-Fixe machten die Prozessverantwortlichen und -teams die kontinuierliche Arbeit am Prozess zum Teil ihres täglichen Pensums. Die Ergebnisse besprachen die Prozessverantwortlichen im Rahmen der Prozessschau mit dem Top-Management. Dabei beurteilten sie den Prozess und beschlossen weitere Optimierungsziele und Maßnahmen.

Wichtigstes Ziel war, eine lebendige Ablauforganisation neben der Aufbauorganisation zu etablieren. Dafür war vor allem das Prozessverständnis der Mitarbeiter notwendig. Mit den sogenannten Prozessschauen wurde der Status der Abläufe dargestellt. Dies muss nach möglichst objektiven Kriterien erfolgen, die anhand von Checklisten bei den regelmäßigen Prozess-Jour-Fixes erfasst werden. Ein Ranking bestimmt dann die weiteren Aktivitäten: Die fünf schlechtesten Prozesse müssen verbessert werden, wobei die Korrekturmaßnahmen durch die Geschäftsführung zu genehmigen sind.

Neben den Prozess-Jour-Fixes sind bis heute intensiv betriebene interne Audits ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um die Abläufe ständig weiterzuentwickeln. Die Ergebnisse wurden auch hier regelmäßig kommuniziert. So etwa mit der Serie „Ein Prozess stellt sich vor“, die in der Mitarbeiterzeitung publiziert wurde. Das Wichtigste dabei war und ist, einen direkten Bezug zu den Mitarbeitern herzustellen.

Der Erfolg dieser Bemühungen wird regelmäßig gemessen. So wird das Feedback der Mitarbeiter eingeholt, um zu sehen, wie sich das Stimmungsbild in Bezug auf Qualitätsmanagement verändert.

Sieg schon zur Halbzeit

Gekrönt wurde die zweite Umsetzungsphase von „QM 450“ mit dem Gewinn des Process Award 2008. Als herausragend wurde der Prozess „Mitarbeiter managen“ ausgezeichnet. Einzigartig daran war, dass dieser Managementprozess auf Antrieb die

Fähigkeitsstufe 4 gemäß der Reifegradnorm ISO 15504:2005 erreichte (maximale Fähigkeitsstufe: 5). Dieser Preis sorgte für zusätzliche Energie und Motivation.

Schritt 3: Fokus Unternehmensführung

In der dritten Phase von „QM 450“ sollten vor allem Unternehmensführungsthemen im Vordergrund stehen. Diese Phase startete im Juli 2008 und erstreckte sich bis Ende 2009. Die Schwerpunkte lagen bei der Verbindung der Prozesse mit den IT-Systemen und IT-Plattformen von Böhler Edelstahl, der Integration des Dokumentenmanagements, einem lebendigen Prozessmanagement sowie der Optimierung der Prozessketten.

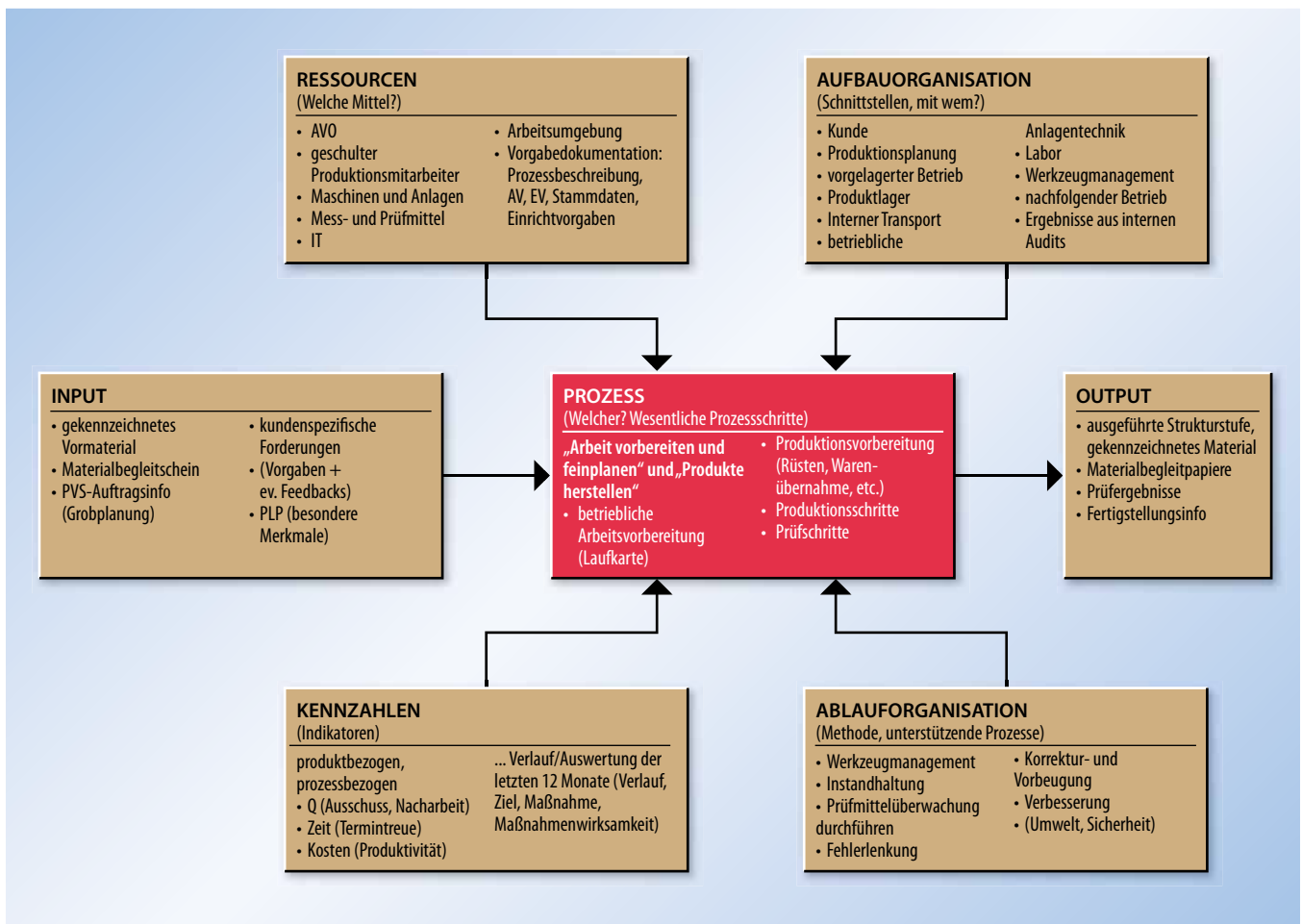
Die Anbindung der Prozesse an die Unternehmensziele brachte eine weitere Herausforderung: Die vollständige Überarbeitung der Qualitätsstrategie war notwendig. Maßgebend für diese Neuausrichtung waren die Veränderungen durch die prozessorientierte Ausrichtung des Unternehmens. Führungskräfte-Arbeitsgruppen entwickelten die Elemente der Qualitätsstrategie und Anwendungsbeispiele. Diese wurden mit den Mitarbeitern besprochen, Aushänge, Plakate, Intranet, ein Brief des Qualitätsmanagers und Führungsgespräche rundeten die Kommunikation ab.

Schritt 4: Ziele in Kennzahlen

Der finale Schritt hatte zum Ziel, die wichtigsten Themen wirksam abzuschließen. Eines der Kernthemen war das konsequente Koppeln zwischen Prozess- und Unternehmenszielen. Diese Phase startete im April 2010 und erstreckte sich bis März 2011. Eine wichtige Errungenschaft war hier die erfolgreiche Vereinheitlichung der Unternehmensziele auf 18 strategische Kennzahlen. Diese Kennzahlen gelten nun einheitlich für das gesamte Unternehmen und werden abgestimmt an die Geschäftsleitung berichtet.

Vom Programm zum gelebten Managementsystem

Der Aufbau des Managementsystems war nach vier Projektjahren abgeschlossen. Als Wirksamkeitsprüfung wurde im April 2011 ein extern moderiertes Self-Assessment (Selbstbewertung) durchgeführt. Zielvorgabe waren 450 Punkte entsprechend der EFQM-Bewertungsskala. Tatsächlich wurden im ersten Anlauf 550 Punkte erreicht. Mit dem erfolgreichen Abschluss des Programms übernahm die



© oz – Qualität und Zuverlässigkeit

Bild 3. Turtle-Diagramme wie dieses veranschaulichen die Durchführung prozessorientierter Audits.

Aufbauorganisation die Verantwortung für die Projektorganisation.

Die Kopplung zwischen strategischen Kennzahlen und Prozesszielen wurde weiter intensiviert. Je Hauptprozess ist nun mindestens ein direkter Bezug zu einem strategischen Unternehmensziel verbindlich nachzuweisen. Die Prozessziele müssen zumindest zwei Dimensionen im Zieldreieck Zeit – Qualität – Kosten abdecken, um den Arbeitspunkt von Prozessen festzulegen und Verschwendung zu vermeiden.

Jedes Prozessteam organisiert nun jährlich mindestens einen Prozess-Jour fixe, der vom zentralen Prozessmanagement moderiert wird. Die Ergebnisse der Jour fixes werden weiterhin jährlich in Form einer Prozessschau an die Geschäftsführung berichtet. Dabei kommt eine relative Skala zum Einsatz: Die fünf Prozesse mit der geringsten Punktzahl werden rot markiert. Die dafür verantwortlichen Prozessteams stehen der Geschäftsführung Rede und Antwort. Auch Korrekturmaßnahmen sind verbindlich vorzustellen und durchzuführen. Ein gewisser Druck erwies sich als

notwendig – nach dem Prinzip „Freiwilligkeit“ allein funktionierte die Prozessorganisation nicht.

Eine besondere Stellung nehmen dabei Audits ein. Wegen der weltweiten Präsenz in unterschiedlichen technologischen Segmenten gibt es eine sehr hohe Anzahl von Audits durch Kunden und Behörden. Diese werden von einer gleichfalls hohen Anzahl interner Audits begleitet, um allfällige Probleme möglichst rasch fest- und abzustellen. Böhler leistet sich dafür rund 50 interne Auditoren.

Erfolgskontrolle und noch ein Award

Im Sommer 2013 fasste die Böhler-Führung den Entschluss, mit einem Produktionsprozess in der Königsklasse des Process Award der österreichischen Gesellschaft für Prozessmanagement (GP) teilzunehmen. Das Prozessteam „Produkte herstellen Block- und Grobwalzwerk“ hatte sich spontan bereit erklärt, am Assessment teilzunehmen. Dabei erreichte der Prozess den höchstmöglichen Reifegrad 5 nach ISO 1504. Böhler Edelstahl gewann

damit auch souverän bei der zweiten Teilnahme am Process Award. Doch was rückblickend so konsequent erscheint, war ein langer und beschwerlicher Weg für das QM-Team von Böhler. Alle Projektleiter mussten an Grenzen gehen, eine 40-Stunden-Woche gab es nicht mehr. Auch Widerstand zu erfahren und damit umzugehen, war eine besondere Herausforderung. Das QM-Team besteht aus drei Personen. Dazu gibt es rund 40 Prozessverantwortliche und fast 400 Mitarbeiter in Prozessteams, die sich mit den 30 Haupt- und etwa 300 weiteren Prozessen im Unternehmen beschäftigen.

Bis heute wird laufend verbessert, wobei der Schwerpunkt auf lebendigen Prozessen liegt. Auch, weil die Ressourcen knapp sind: Rund zehn Prozent fließen in die Weiterentwicklung, der Rest in das Stützen und Betreiben von Prozessen. Das liegt auch an der Komplexität der Produkte und den hohen Kundenanforderungen. Nur geringe Abweichungen werden geduldet, und die müssen gegebenenfalls schnell behoben werden. Denn am Ende müssen die Kunden Vertrauen entwickeln, wenn der Erfolg am Markt gesichert sein soll. □