

Umfassendes Qualitätsmanagement - die Carl Schlenk AG bleibt am Ball

Das UQM- Projekt, ein Modellprojekt das mit Mittel der Europäischen Union gefördert wurde, ist Ende des letzten Jahres /2001 offiziell beendet worden. Für die C.Schlenk AG und die anderen an diesem Projekt beteiligten Betriebe konnten im Projektzeitraum viele Verbesserungen und Veränderungen der Organisations- und Personalentwicklung umgesetzt werden.

Moderne Industriebetriebe müssen dran bleiben und alle Vorgehensweisen und Ergebnisse ihrer Organisation kontinuierlich auf den Prüfstand stellen und verbessern .

Deshalb hat sich die Steuerungsgruppe (Geschäftsführung, Betriebsrat, Qualitätsmanager und die externen Berater Elke Harnisch und Marco Wagner) im Dezember 2001 entschlossen, folgende erfolgreich begonnene Verbesserungsprojekte weiterzuführen.

Die Steuerungsgruppe überprüft in regelmäßigen Abständen (4x im Jahr) diese Einzelprojekte und korrigiert bzw. optimiert die einzelnen Maßnahmen.

- **Der Schlenk Spiegel** soll ab 2002 vierteljährlich erscheinen um noch aktueller die MitarbeiterInnen über das Geschehen in der Firma zu informieren.
- Mit dem **Ideenblatt** wird einmal im Jahr die Aktion „**Ideen für Schlenk**“- „Was verbessert die Qualität unserer Arbeit?“ durchgeführt . (siehe auch Artikel über die erfolgten Verbesserungsmaßnahmen der letzten Aktion.)
- **Der Einführung des Prozessmanagements** (Prozessorientierte Organisation der Arbeitsabläufe) im Werk Barnsdorf folgt jetzt das Werk Rothenbruck . Extern unterstützt und beraten wird diese Projekt von Marco Wagner.

Hier einige wichtige Informationen zu diesem Teilprojekt.

Zielsetzung:

Die zentrale Bedeutung von Prozessen ergibt sich dadurch, daß Unternehmen immer durch ihre Prozesse miteinander in Konkurrenz stehen. Das verkaufte Produkt ist lediglich das Ergebnis von Prozessen und der Gewinn die Maßzahl für die Effektivität und Effizienz des Prozesssystems.

*Prozessmanagement zielt darauf ab, entweder deutlich den **Kundennutzen** zu erhöhen oder einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der **unternehmerischen Wertschöpfung** zu leisten.*

Dieses Ziel kann z.B. dadurch erreicht werden, dass

- *die Durchlaufzeiten (vom Rohstoffeingang bis zur Auslieferung des fertigen Produktes) reduziert werden. Für den Kunden liegt der Vorteil in kürzeren Lieferterminen, für das Unternehmen in der geringeren Kapitalbindung durch Bestände/Lager*
- *die Produktqualität gesteigert wird: Der Vorteil für den Kunden liegt auf der Hand, für das Unternehmen bedeutet es eine klare Positionierung als Qualitäts-Anbieter.*
- *Interne Kostensenkungspotentiale ausgeschöpft werden: durch die Optimierung der internen Prozesse kann das Endprodukt mit geringerem Aufwand hergestellt werden, was sich natürlich direkt in der Ertragssituation des Betriebes niederschlägt*

*Auch die **neue Qualitätsnorm ISO 9000/2000** hat die zentrale Bedeutung des Prozessmanagements aufgegriffen: nicht mehr einzelne Elemente sind relevant, sondern die prozessorientierte Erfassung und Optimierung steht im Mittelpunkt der Qualitätsanforderungen.*

Vorgehensweise:

*Am Anfang steht die **Identifizierung der relevanten Prozesse**, die zur Erstellung der einzelnen Produkte notwendig sind. Dieser erste Schritt dient der Transparenz über alle Leistungsprozesse im Betrieb und ihrer gegenseitigen Abhängigkeiten. In vielen Fällen ist diese Transparenz im Alltag teilweise verlorengegangen.*

*In einem zweiten Schritt geht es v.a. darum, **sinnvolle Leistungsparameter** für diese Prozesse zu definieren, mit denen die Effektivität der einzelnen Prozesse gemessen werden kann. Diese Prozessparameter können sowohl quantitativ (z.B. produzierte Menge pro Stunde) als auch qualitativ (z.B. Erreichung bestimmter Produkteigenschaften) sein.*

*Erst im dritten Schritt werden die definierten Prozessparameter kontinuierlich gemessen und dokumentiert. **Auswertungen** über bestimmte Zeiträume hinweg liefern wichtige Erkenntnisse über den gegenwärtigen Stand und die Entwicklung der Effektivität der einzelnen Prozesse.*

*Aus den gewonnenen Werten und Erkenntnissen können Schwachstellen & Verbesserungspotentiale in den einzelnen Prozessen und über mehrere miteinander zusammenhängende Prozesse hinweg erkannt werden. Daraus werden im vierten Schritt Massnahmen abgeleitet, die der **Optimierung der Prozesse dienen**.*

*Im klassischen Regelkreis wird dann **der Erfolg** der durchgeführten prozessoptimierenden Massnahmen anhand der regelmässigen Messung der Prozessparameter überprüft und bei Bedarf nachgesteuert.*

Fortsetzung Seite 5



Fortsetzung von Seite 4

Derzeitiger Stand in der Schlenk AG:

Ausgangspunkt zur Einführung des Prozessmanagements war das UQM-Projekt. Im Rahmen dieses Projektes wurden die wesentlichen Prozesse im Werk Barnsdorf identifiziert. Darauf aufbauend erfolgte die Festlegung sinnvoller Messgrößen (Prozessparameter) für die einzelnen Prozesse. Im Augenblick läuft gerade

die kontinuierliche Erfassung und Auswertung dieser Messgrößen. Etwas zeitversetzt wurde ebenfalls im Werk Rothenbruck begonnen, die Prozesse zu erfassen & Messgrößen festzulegen. Die „Messphase“ steht im Werk Rothenbruck als nächstes an. In beiden Werken wurden die definierten Prozesse in die neue Kostenstellenstruktur nach SAP eingearbeitet, um Doppelbezeichnungen oder Nicht-Kompatibilität zu vermeiden. Diese enge Abstimmung mit der SAP-Einführung wird auch weiterhin besonderes Augenmerk

haben. Viele der durchgeführten Arbeiten zur Prozessidentifizierung und -bewertung haben vorbereitenden Charakter für das Arbeiten mit einem EDV-System wie SAP – werden dort doch genau diese Prozesse und Werte benötigt und abgebildet.

Im Laufe des Jahres 2002 soll in beiden Werken die Phase der Auswertung der Prozessparameter und die damit verbundene Prozessoptimierung (Festlegung und Durchführung von Massnahmen) erreicht werden.

● Die kontinuierliche Fortsetzung der Führungsgespräche

In diesem moderierten Gespräch zwischen der Führungskraft und seinem Team erhält die Führungskraft Rückmeldung von seinen Mitarbeitern über die Stärken und Schwächen in der Zusammenarbeit und Führung. Am Ende werden gemeinsam neue Ziele für die Verbesserung der Zusammenarbeit vereinbart.

Bis März 2002 soll die 1. und 2.Runde der **Führungsgespräche** abgeschlossen sein

Ein Controlling der vereinbarten Ziele zwischen Führungskraft und Team soll einmal jährlich erfolgen und somit zum kontinuierlichen Prozeß der Teamentwicklung werden.

● Darüber hinaus führen die Führungskräfte ab 3/2002 einmal jährlich **Mitarbeitergespräche** durch. Beteiligte sind vorerst die Geschäftsführung mit der 1. Führungsebene und diese dann mit Angestellten, Meistern und Vorarbeitern.

Generelle Zielsetzung des Mitarbeitergesprächs:

- ◆ **Aussprache über Themen der persönlichen Arbeits- und Berufssituation**
- ◆ **Förderung des Engagements des Mitarbeiters**
- ◆ **Identifikation mit den Unternehmenszielen**

Führungskraft und MitarbeiterIn nehmen sich einmal im Jahr Zeit für ein ausführliches Gespräch, in dem sie gemeinsam ... erörtern.

**Zielvorstellungen
zum
Aufgabengebiet**

**Fragen der
Zusammenarbeit
und der
Kommunikation**

**Erwartungen
zur weiteren
beruflichen
Entwicklung**