

Textilwirtschaftliche Managementsystemstrukturen für Qualität, Umwelt und Sicherheit

Erfahrungsbericht zum Pilotprojekt Plantex-QuaUSi

Inhaltsverzeichnis:

1	VON DER PROJEKTIDEE BIS ZUM PROJEKTSTART	2
1.1	SITUATIONS- UND PROBLEMBESCHREIBUNG:.....	2
1.2	DER WEG ZUM PROJEKT:.....	2
1.3	PARTNERSUCHE UND ANTRAGSTELLUNG	3
1.4	SITUATION IN DEN BETEILIGTEN TEXTILUNTERNEHMEN.....	4
1.5	PROJEKTSTARTPHASE:	4
2	DIE REALISIERUNG DES VERBUNDPROJEKTES	4
2.1	DIE ROLLE DER EXTERNEN BERATUNG	4
2.2	DAS BERATUNGSKONZEPT 'HILFE ZUR SELBSTHILFE'	5
2.3	DER (STEINIGE) WEG ZUM GEMEINSAMEN ZIEL.....	7
2.3.1	<i>Der offizielle Startschuss</i>	<i>8</i>
2.3.2	<i>Die Praxis als Projektbasis</i>	<i>8</i>
2.3.3	<i>Ohne Unterstützung von oben läuft nichts</i>	<i>8</i>
2.3.4	<i>Basiswissen für den Aufbau integrierter Managementsysteme</i>	<i>9</i>
2.3.5	<i>Ermittlung der firmenspezifische Ausgangssituation</i>	<i>9</i>
2.3.6	<i>Prozesse – die wahren 'Elemente' von Managementsystemen.....</i>	<i>10</i>
2.3.7	<i>Die Dokumentation des integrierten Managementsystems.....</i>	<i>12</i>
2.3.8	<i>Implementierung des IMS – der entscheidende Schritt in die Praxis</i>	<i>13</i>
2.3.9	<i>Interne Bewertung und Verbesserung des Systems</i>	<i>14</i>
2.3.10	<i>Ende gut – System auch gut?.....</i>	<i>15</i>
2.3.11	<i>Geschafft?! ...doch wie geht's weiter?</i>	<i>16</i>
2.4	PROJEKTREVIEW AUS DNV-SICHT / 'TOPS & FLOPS'	16
2.4.1	<i>Vorteile der strukturierten Prozessaufnahme</i>	<i>16</i>
2.4.2	<i>Erfahrungen beim Arbeiten mit einem DV-unterstützten Modellierungstool</i>	<i>16</i>
2.4.3	<i>Synergieeffekte im Konvoi</i>	<i>18</i>
2.4.4	<i>Projektzielerreichung versus Termintreue</i>	<i>18</i>
2.4.5	<i>Teamgeist im Projekt – einfach nur toll!</i>	<i>19</i>
3	ERFAHRUNGEN DER BETEILIGTEN FIRMEN	20
3.1	ORGANISATION DES FIRMENSEITIGEN "FEEDBACK"	20
3.2	ZUSAMMENFASSUNG DER GESPRÄCHSERGEBNISSE (FIRMEN-FEEDBACK)	20
3.2.1	<i>Gründe zur Teilnahme und Erwartungen der Unternehmen</i>	<i>20</i>
3.2.2	<i>Planung und Organisation des Verbundprojektes</i>	<i>20</i>
3.2.3	<i>Realisierung des Projektes - Umsetzung in den Unternehmen.....</i>	<i>21</i>
3.2.4	<i>Nachbetrachtungen zum Projekt – Bewertung der Ergebnisse.....</i>	<i>21</i>
3.2.5	<i>Zusammenfassung – Tops und Flops des Verbundprojektes</i>	<i>22</i>
4	AUSBLICK – PERSPEKTIVISCHE ANWENDBARKEIT DES KONZEPTES	23

1 Von der Projektidee bis zum Projektstart

1.1 Situations- und Problembeschreibung:

Der Verband der Nord-Westdeutschen Textilindustrie mit Hauptsitz in Münster ist ein Wirtschafts- und Arbeitgeberverband, zuständig für die Textilindustrie im nordwestdeutschen Raum. Das Verbandsgebiet umfasst den Landesteil Westfalen von Nordrhein-Westfalen sowie die Bundesländer Hamburg, Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Bremen. Mit ca. 250 Textilunternehmen und insgesamt 30.000 Mitarbeitern, davon **25.000** in Nordrhein-Westfalen, vertritt der Verband ca. ein Viertel der deutschen Textilindustrie.

Diese überwiegend klein- und mittelständisch orientierten Textilunternehmen befinden sich aktuell in einem umfassenden strukturellen Wandel. Die Probleme des Standortes Deutschland und speziell in NRW (Westfalen) zeigen sich bezogen auf die Textilindustrie u.a. in einem Rückgang des Umsatzes und darüber hinaus in einem noch stärkeren Rückgang der Produktion in Deutschland. Der zunehmende Zukauf textiler (Vor-) Produkte aus dem billigeren Ausland und eine Verlagerung von Produktionskapazitäten ins Ausland bewirken eine Schere zwischen Umsatz und Produktion, die aufgrund der begrenzten technologischen Rationalisierungsmöglichkeiten einen kontinuierlichen Abbau von Mitarbeitern zur Folge hatte.

Die Textilindustrie mit ihrer komplexen Produkt- und Produktionsstruktur kann nur begrenzt einheitlichen Prozeß- und Technologiestrukturen zugeordnet werden. Sie kann generell in die Bereiche Technische Textilien (High-Tex), Haus- und Heimtextilien (Comfort-Tex) sowie Bekleidungstextilien (Fashion-Tex) unterteilt werden, deren Produkte die Breite der textilen Nutzung aufzeigen. In der Nutzung dieser Vielfalt und Flexibilität liegen primär die zukünftigen (kritischen) Erfolgsfaktoren für die Textilindustrie in Deutschland und insbesondere in Nordrhein-Westfalen. Nur durch eine konsequente Nutzung dieser Erfolgsfaktoren kann der Kern der textilen Produktion am Standort Deutschland stabilisiert werden.

Um das komplexe Spektrum der textilen Produkte in Verbindung mit einer hochtechnisierten Produktionstechnik zukünftig effizient und damit wirtschaftlich zu steuern, bedarf es leistungsfähiger und in der betrieblichen Organisation verankerter ganzheitlicher Managementsysteme, die, ausgehend von einer prozessorientierten Arbeitsorganisation, anhand von Unternehmensdaten- und -strukturmodelle, zielorientierte Abläufe und Informationszugriffe in betriebsnaher Form auf allen betrieblichen Ebenen ermöglichen. Hierbei helfen einheitliche relationale Informations- und Organisationsstrukturen, die die Kooperation im Unternehmen fördern und dazu beitragen, Konfrontationspotential zu reduzieren und Entscheidungen eindeutig und damit sicherer zu treffen. Ökonomische und ökologische Rahmenbedingungen müssen hierbei in Einklang gebracht werden und mit Sicherheitskonzepten kombiniert werden.

1.2 Der Weg zum Projekt:

Im Sinne dieser prozessorientierten Sicht der Unternehmensstruktur und -organisation sollte im Rahmen einer branchenbezogenen Kooperation von Textilunternehmen aus NRW für repräsentative und charakteristische Unternehmenszweige der Textilindustrie untersucht werden, wie eine solche Systemintegration für inhaltlich unterschiedliche Managementbereiche, wie Qualität - Umwelt - Sicherheit, unter branchenspezifischen Gesichtspunkten nach einheitlichen Prinzipien und Regeln erfolgen kann.

Aufgrund von Anregungen aus den Erfahrungsaustauschkreisen des Verbandes zu den Bereichen Qualitätsmanagement und Umweltmanagement, sowie aus Erfahrungen bei der Umsetzung in der Praxis zeigte sich, dass in einigen Textilunternehmen die Notwendigkeit zur Zusammenführung der verschiedenen organisatorischen Strukturen für Qualitäts- und Umweltregelungen sowie auch von Aspekten der Arbeitssicherheit als sinnvoll und notwendig erachtet wurden. Synergien zwischen den verschiedenen Managementsystemen sind offensichtlich und lassen sich durch eine prozessorientierte ganzheitliche Beschreibung der organisatorischen Abläufe mit relationaler Zuordnung zu den in der Aufbauorganisation festgelegten Verantwortlichkeiten, den Informationssystemen und den betrieblichen und gesetzlichen Regelwerken effizient gestalten. Zielsetzung sollte es sein, ein Unternehmensmodell zu erstellen, das ein gemeinsames Verständnis der Forderungen der Qualitäts-

und Umweltnormen sowie der Vorschriften zur Arbeitssicherheit aus der jeweiligen Perspektive ermöglicht.

Ein wesentliches Problem der Akzeptanz von QM-Systemen in der betrieblichen Praxis sahen einige Unternehmensvertreter in der elementorientierten Struktur der QM-Normen, die ein hohes Abstraktionsvermögen der gewerblichen Mitarbeiter erforderlich macht. Durch die konsequente Umsetzung der Prozessorientierung bei der Beschreibung der Arbeitsabläufe und eine Verlinkung der Arbeitsschritte mit den Organisationsstrukturen konnte auch die Dokumentation den Forderungen der betrieblichen Anwender unter Berücksichtigung der branchenspezifischen Besonderheiten angemessen gestaltet werden. Angestrebt wurde damit eine Transparenz bzgl. der firmeninternen Abläufe incl. deren Schnittstellen sowie die eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen.

1.3 Partnersuche und Antragstellung

Unter der Federführung des Verbandes der Nord-Westdeutschen Textilindustrie beabsichtigten 4 Mitgliedsfirmen, ein Pilotprojekt zum Aufbau eines integrierten Qualitäts- und Umweltmanagementsystems unter Einbeziehung der Arbeitssicherheit über die Initiative Qualitätssicherung (IQS) beim Wirtschaftsministerium des Landes Nordrhein-Westfalen zu beantragen. Es war hier eine Förderung von Dienstleistungen Dritter im Rahmen eines Verbundprojektes möglich. Hierzu mußte zunächst ein sachkompetenter und branchenspezifischer Beratungspartner gefunden werden. In der engeren Auswahl waren zunächst zwei Beratungsunternehmen, die ihre Umsetzungskonzepte den interessierten Textilunternehmen getrennt in einer Auswahlveranstaltung präsentierten. Diese Konzepte wurden von den Textilunternehmen gewichtet und so das überzeugendste Konzept zur Umsetzung in einem Verbundprojekt ausgewählt. .

Der Verband der Nord-Westdeutschen Textilindustrie beauftragt mit der Durchführung des Projektes das Beratungsunternehmen DET NORSE VERITAS GERMANY GMBH. Die externen Leistungen bezogen sich sowohl auf unternehmensübergreifende Konvoischulungen/-beratungen als auch auf firmenspezifische Beratungen in den teilnehmenden Unternehmen .

Hiernach wurde das Konzept gemeinsam weiterentwickelt und in Form eines Projektantrages beim Wirtschaftsministerium des Landes NRW eingereicht und nach einem Begutachtungsprozess auch bewilligt. Im Vordergrund stand die Kooperationsbereitschaft und der Erfahrungsaustausch unter den Projektpartnern entlang der textilen Produktionskette.

Ein Ergebnis des Projektes soll ein unternehmensübergreifendes Referenzmodell bilden, das unternehmensspezifisch angepaßt werden kann. Ausgehend von einem ersten textilorientierten Unternehmensmodell soll dieses für ausgewählte unterschiedliche Unternehmenssparten der Textilindustrie erprobt werden. Ein solches Unternehmensmodell soll in Verbindung mit der Einführung eines Qualitäts- und Umweltmanagements dazu beitragen aufzuzeigen, welche Erweiterungen und Anpassungen für eine normgerechte Gestaltung erforderlich sind. Hierzu wurden zunächst die Zertifizierungsanforderungen gemäß den Normen ISO 9000 ff (Qualitätsmanagement) und ISO 14001 (Umweltmanagement) zugrunde gelegt sowie ggf. zusätzliche Voraussetzungen zur Teilnahme am EU-Öko-Audit (EMAS 1836/93) geschaffen. Die Erfordernisse der Sicherheit wurden übergreifend für die gesamte Unternehmensstruktur entsprechend den jeweiligen Erfordernissen mit einbezogen.

Die integrierte Gestaltung von Managementsystemen berücksichtigt auch den ganzheitlichen integrativen Ansatz der QS-9000, die - neben dem wirtschaftlichen Erfolg - auch das Teamprinzip ins Zentrum der Organisationsgestaltung stellt.

Ein Hauptziel dieses Projektes ist es, trotz einer unterschiedlichen Ausrichtung der Sachzusammenhänge, eine integrative, systematische, offene und damit erweiterungsfähige Basisplattform für Managementsysteme in der Textilindustrie zu schaffen, die der Vielfalt sowie den wirtschaftlichen und strukturellen Notwendigkeiten gerecht wird. Durch den Einsatz eines leistungsfähigen DV-Tools zur Geschäftsprozessoptimierung (GPO) soll eine vereinheitlichte gemeinsam getragene Grundstruktur der prozessorientierten Arbeitsorganisation bezogen auf die textilen Stufen geschaffen werden. Mittels einer unterstützten Systemstruktur und deren Vernetzung lassen sich die jeweils benötigten Informationen von allen betroffenen und interessierten Mitarbeitern bedarfsgesteuert in einer Intranet-Architektur nutzen.

Ein solchermaßen offenes, anpaßbares und ganzheitliches Unternehmensmodell läßt sich nicht von außen verordnen. Es muß gemeinsam mit erfahrenen Beratern und den im jeweiligen Unternehmen

Verantwortlichen bzw. Beauftragten konzipiert und unter Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter sukzessiv eingeführt werden. Nur so kann eine breite Akzeptanz im Unternehmen erreicht werden.

1.4 Situation in den beteiligten Textilunternehmen

Die Situation der Einführung von integrierten Managementsystemen stellte sich in den jeweiligen Pilotunternehmen recht unterschiedlich dar. Es zeigte sich bald, daß nur Information und Qualifikation über den Projektverlauf nicht ausreichte. Die Kommunikation auf allen betrieblichen Ebenen mußte intensiv betrieben werden. Die Projektpartner analysierten intensiv Ist-Situation, aktuelle Rahmenbedingungen und Strukturen der von der Einführung betroffenen Bereiche.

1.5 Projektstartphase:

In Abstimmung mit dem Wirtschaftsministerium NRW konnten wir - nach der Erteilung eines Letter of Intend - Ende April 1998 mit der Durchführung des geplanten IMS-Projektes beginnen.

Nach der Information der Projektpartner führten wir dann Anfang Mai 1998 als erstes eine offizielle Kick-Off Veranstaltung durch. Alle beteiligten Textilunternehmen haben sich hier auf die Verwendung der Software AENEIS zur Geschäftsprozeßmodellierung verständigt. Dieses Produkt der ehemaligen ipro GmbH wird heute weiterentwickelt und vertrieben durch die ATOSS Software AG München.. Diese Software unterstützt u.a. den prozeßbezogenen Aufbau der Geschäftsprozesse und ermöglicht auch eine papierlose IMS-Dokumentation.

Der regelmäßige Erfahrungsaustausch zum Projektstatus wurde seitens des Textilverbandes geplant und gesteuert, um insbesondere auch in der Startphase einen reibungslosen Anlauf gewähren zu helfen. So liefen insbesondere zu Beginn des Projektes, aber auch in der Folgezeit letztlich alle Fäden immer wieder beim Textilverband zusammen, was sich äußerst positiv auf die Koordinierung aller am Projekt beteiligten Partner auswirkte.

Über diese Steuerfunktion zur Wahrung der Interessen der Teilnehmerfirmen hinaus lag die gesamte administrative Projektverantwortung in den Händen des Textilverbandes, wodurch gewährleistet wurde, dass es nicht zu Verfahrensfehlern innerhalb des Förderprojektes kommen konnte.

2 Die Realisierung des Verbundprojektes

2.1 Die Rolle der externen Beratung

Zwar hat sich unser Beratungsunternehmen, die DNV Germany GmbH, seit Jahren als kompetenter Partner beim Aufbau von Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsmanagementsystemen etabliert, aber die Textilbranche gehörte in der Vergangenheit nicht zum engeren Kundenstamm. Somit war die Beauftragung durch den Nord Westdeutschen Textilverband und die am Pilotprojekt beteiligten Firmen, die konzeptionelle Gestaltung des Projektes und die Steuerung des Projektverlaufes zu übernehmen, eine fachspezifisch höchst interessante Herausforderung.

Wir waren uns von Beginn an der Tatsache bewußt, daß das Projektziel – Erlangung der Zertifizierungsreife in Konformität zu den Normen ISO 9001 bzw. 9002 (Qualitätsmanagement) und ISO 14001 (Umweltmanagement) sowie die Anlehnung an die SCC-Checkliste (Sicherheitsmanagement) – nur erreicht werden kann, wenn die beteiligten Firmen dazu befähigt werden, die Zertifizierungsanforderungen praxisgerecht im eigenen Unternehmen umzusetzen.

Es gibt viele Wege ein Integriertes Managementsystem einzuführen und es wurden bereits zahlreiche Modelle entwickelt wie denn nun ein Integriertes Managementsystem aussehen könnte. Neben voll integrierten Systemen finden sich auch die verschiedensten Varianten von Teilintegration oder von mehr oder weniger gut miteinander verknüpften QM-, UM- und AM-Systemen.

Ganz wichtig beim Aufbau eines Integrierten Managementsystems ist, daß nicht ein fertiges Modell, auch wenn es noch so gut und logisch erscheint, der Organisation übergestülpt wird. Dieser Versuch ging allzu oft mit der 20 Elemente-Orientierung nach ISO 9001:1994 schief. Sondern das Unternehmen sollte Modelle als Leitfaden oder Richtschnur nutzen, um sein eigenes ganz an seinen Erfordernissen und Bedürfnissen orientiertes System zu entwickeln.

Hierzu ist es von enormem Vorteil, wenn das System ausgehend von den im Unternehmen ablaufenden Prozessen aufgebaut wird, so daß kein künstliches Gebilde, sondern ein den Gegebenheiten des Unternehmens angemessenes System entsteht. Um den Aufwand und den Umfang der Regelungen den Notwendigkeiten anzupassen, sollte eine Risikobewertung integrativer Bestandteil der Einführungsphase, aber auch Bestandteil des angestrebten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sein.

Unter Berücksichtigung all dieser Erfahrungen wurde die prinzipielle Idee, ein Managementsystem im jeweiligen Unternehmen aufzubauen, welches in der Lage ist, Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsbelange integriert zu managen, entsprechend den textilwirtschaftlichen Besonderheiten zu einem auf die Branchenspezifika zugeschnittenen Projektkonzept ausgebaut.

Hinsichtlich der Dokumentation des integrierten Managementsystems für Qualität, Umwelt und Sicherheit war seitens des Textilverbandes und der beteiligten Firmen eine datenbankgestützte Software ausgewählt worden, für die sowohl der Trainingsbedarf als auch die projektspezifischen Anforderungen mit dem Softwareanbieter abgestimmt und in die Projektplanung integriert werden mussten.

Um einen zielführenden Projektverlauf unter intensiver Einbindung aller Beteiligten zu garantieren, haben wir die Beratungsaktivitäten auf folgend Schwerpunktaufgaben konzentriert:

- Inhaltliche und zeitliche Planung der Projektphasen und der phasenspezifischen Projektaktivitäten;
- Kennenlernen textilwirtschaftlicher Betriebsabläufe und Ermittlung der firmenspezifischen Projektvoraussetzungen;
- Vermittlung der Anforderungen an Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsmanagementsysteme unter dem Gesichtspunkt der branchenspezifisch sinnvollen Umsetzbarkeit;
- Anleitung der firmeneigenen Projektteams bei der firmenspezifischen Umsetzung der theoretischen Erkenntnisse (praktische Unterstützung bei der Einführung beispielhafter Managementsystembestandteile);
- Projektsteuerung hinsichtlich des termingerechten Projektfortschritts, Koordination der Aktivitäten in und regelmäßige Erfahrungsaustausche zwischen den beteiligten Firmen sowie
- Einschätzung des Grades der Zertifizierungsreife in den einzelnen Firmen zum Projektabschluss.

Der nachhaltige Erfolg einer solchen Beratungsstrategie liegt darin, daß auch nach Abschluß eines Beratungsprojektes das erforderliche Know How für die Pflege und Weiterentwicklung von Managementsystemstrukturen im Unternehmen selbst vorhanden sein sollte.

2.2 Das Beratungskonzept 'Hilfe zur Selbsthilfe'

Wie wichtig es ist, daß in Beratungsprojekten erreichte Ergebnisse und erarbeitete Vorgehensweisen auch weiterhin mit der erforderlichen Fachkompetenz aufrecht erhalten und vorangetrieben werden können, zeigt sich oft erst Monate nach dem Projektabschluss.

Um dem Risiko der 'Orientierungslosigkeit' vorzubeugen, wenn man in der Folgezeit eigentlich ohne beratende Unterstützung auskommen sollte, haben wir unser Hauptaugenmerk darauf gerichtet, die firmeneigenen Projektteams zu befähigen, Managementsystemstrukturen unter dem Gesichtspunkt normativer Anforderungen entwickeln und im eigenen Unternehmen umsetzen zu können. Da Personalfuktuationen nie prinzipiell ausgeschlossen werden können, haben wir den beteiligten Firmen die dringende Empfehlung gegeben, mindestens zwei Mitarbeiter als Projektteam zu benennen. Die Notwendigkeit einer solchen Vorsorgemaßnahme sollte sich im Projektverlauf noch (teilweise schmerzlich) bestätigen.

Das DNV-Konzept 'Hilfe zur Selbsthilfe', welches sich schon in vielen sogenannten Konvoi-Projekten bewährt hat, setzt im wesentlichen auf zwei Komponenten:

- Zentrale Schulung der firmeneigenen Projektteams zur Vermittlung der theoretischen Grundlagen und
- Coaching der Projektteams bei der Umsetzung der theoretischen Erkenntnisse in die Praxis des eigenen Unternehmens.

Nicht zuletzt liegt einer der Vorteile des DNV Konvoi-Konzeptes in der Reduzierung externer Beratungskosten, da die zentralen Veranstaltungen von allen teilnehmenden Firmen gemeinsam getragen werden. Zusätzlich führt der Vergleich von Projektergebnissen zwischen den Teilnehmern zur Forcierung firmeninterner Fortschritte beim Aufbau des Systems und aktiviert die direkte Umsetzung von Anregungen und Verbesserungsvorschlägen.

Konvoiprojekt bedeutet in unserem konkreten Fall, daß vertreten und koordiniert durch den Verband der Nord-Westdeutschen Textilindustrie e.V. sich mehrere Mitgliedsfirmen zusammengeschlossen haben, um gemeinsam und im stetigen Erfahrungsaustausch unter der Anleitung und mit Unterstützung von DNV ein Managementsystem aufzubauen, welches den folgenden Forderungen genügt:

- Prozessorientierung
- Integration von Qualität, Umweltschutz und Sicherheitsanforderungen
- Zertifizierungsfähigkeit nach ISO 9001 und ISO 14001
- Validierungsfähig nach der EG-Verordnung 1836/93 (EG-Öko-Audit-Verordnung)
- Erfüllung der Kriterien der SCC-Checkliste
- Nachhaltige Prozessoptimierung
- Dokumentation als Mittel zum Zweck, d. h. so wenig wie möglich
- Prozessmodellierung und Dokumentation DV-gestützt

Die Schaffung der theoretischen Grundlagen konnte sich also aufgrund der Komplexität des Projektes nicht in der Vermittlung der Normenforderungen erschöpfen, vielmehr war es wichtig, ein generelles Verständnis zu Managementsystemen und deren Rolle im Unternehmen zu schaffen. In den Gruppenschulungen wurden die Grundlagen und die Vorgehensweise zum Aufbau eines IMS sowie die notwendigen Fähigkeiten zur Implementierung des Systems vermittelt. Sie fanden zentral beim Textilverband statt und verwendeten in ihrer Methodik sowohl Lehreinheiten, als auch das gemeinsame Erarbeiten von Lerninhalten in Form von Workshops.

Parallel zur Erarbeitung der Inhalte des Systems wurden Struktur und Funktionalität der Software AENEIS durch ATOSS Software AG (ehemals ipro) geschult, um den Anwendern die Softwarenutzung in Übereinstimmung mit dem Projektfortschritt anhand konkreter Beispiele möglichst praxisnah verständlich zu machen.

Das die einzelnen Schulungsphasen möglichst zeitnahe begleitende Coaching in den Unternehmen sollte und konnte wesentlich zur anwendungsbereiten Festigung des Wissens beitragen.

Durch diese wechselseitige Durchführung von Schulung und Coaching wurde eine größtmögliche Effizienz gewährleistet. Jeweils unmittelbar nach einer Schulung zu wesentlichen Inhalten, die für die einzelnen Phasen des integrierten Managementsystems essentielle Bedeutung hatten, konnten die Firmen die erforderlichen Vorgehensweisen anwenden und erproben. Zu den Coaching-Terminen standen Berater von DNV zur Verfügung, die gemeinsam mit dem Projektteam die Umsetzung anhand repräsentativer Beispiele vorantrieben und aufgekommene Fragen klärten.

Und schließlich entwickelte sich zwischen den Firmen noch ein durchaus gewollter und geförderter Erfahrungsaustausch. So konnten sehr fachspezifische Detailfragen, bei denen es externen Beratern oft an spezieller Fachkompetenz mangelt, auf der Basis eines einheitlich geschulten Wissensstandes zu Systemstrukturen und -anforderungen mit den Projektteams anderer Firmen diskutiert werden.

2.3 Der (steinige) Weg zum gemeinsamen Ziel

Zur Sicherstellung der angestrebten schrittweisen Befähigung der firmeneigenen Projektteams und einer möglichst synchron verlaufenden Systemimplementierung wurden die in Abb.1 dargestellten Projektphasen inhaltlich geplant und entsprechend der Projektzielsetzung 'Erreichung der Zertifizierungsreife bis Ende 1999' terminiert (Abb.2).

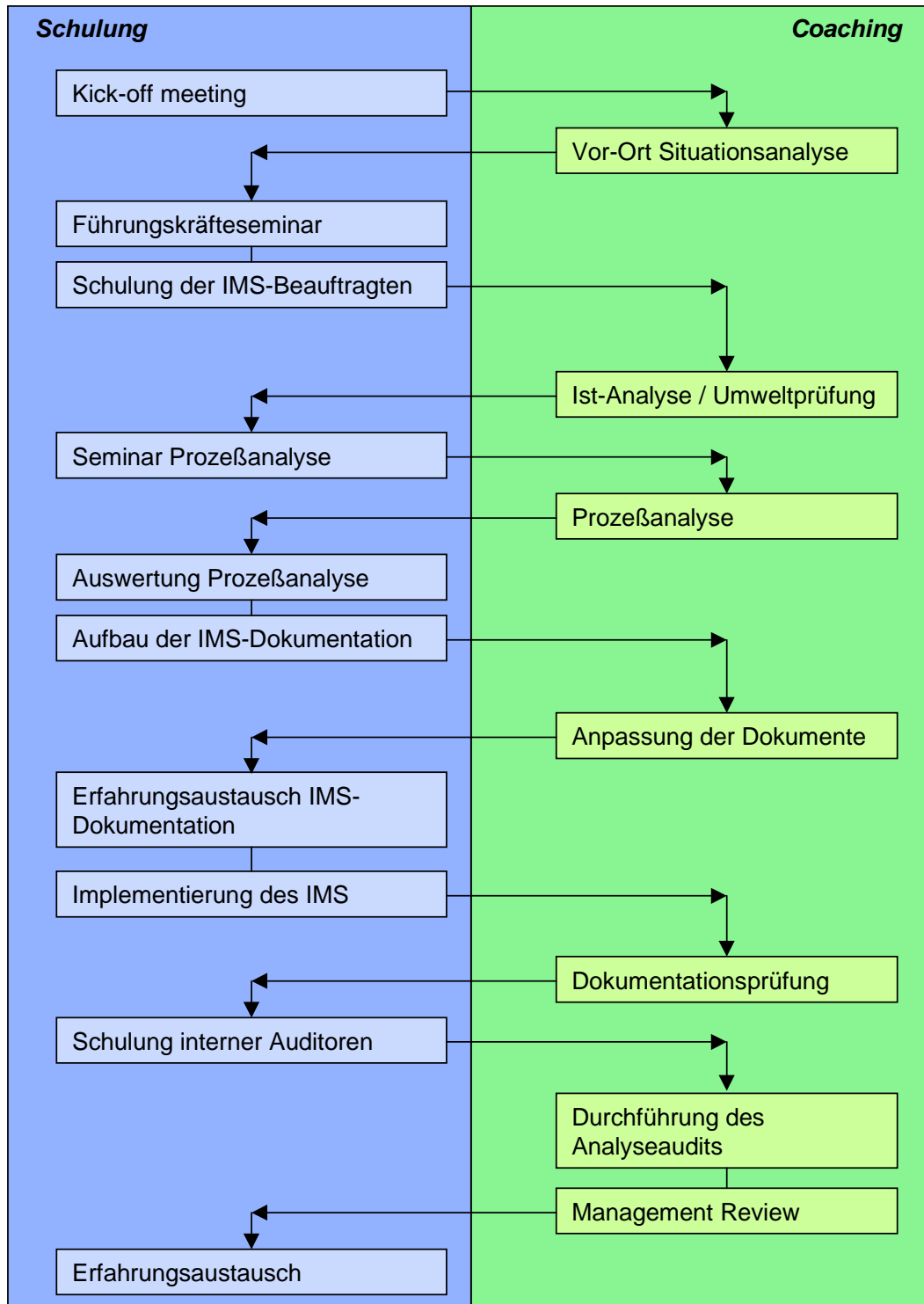


Abbildung 1: Projektphasen

2.3.1 Der offizielle Startschuss

In einer halbtägigen Präsentationsveranstaltung (Kick-Off Meeting) stellten sich die teilnehmenden Firmen selbst dar. DNV seinerseits stellte die am Projekt beteiligten Berater und Trainer vor und gab eine kurze Einführung in Integrierte Managementsysteme. Der geplante Projektverlauf wurde anhand des Terminplanes (Auszug siehe Abb. 2) erläutert und zwischen den teilnehmenden Einzelfirmen, dem Verband der Nord-Westdeutschen Textilindustrie e.V. und DNV abgestimmt.

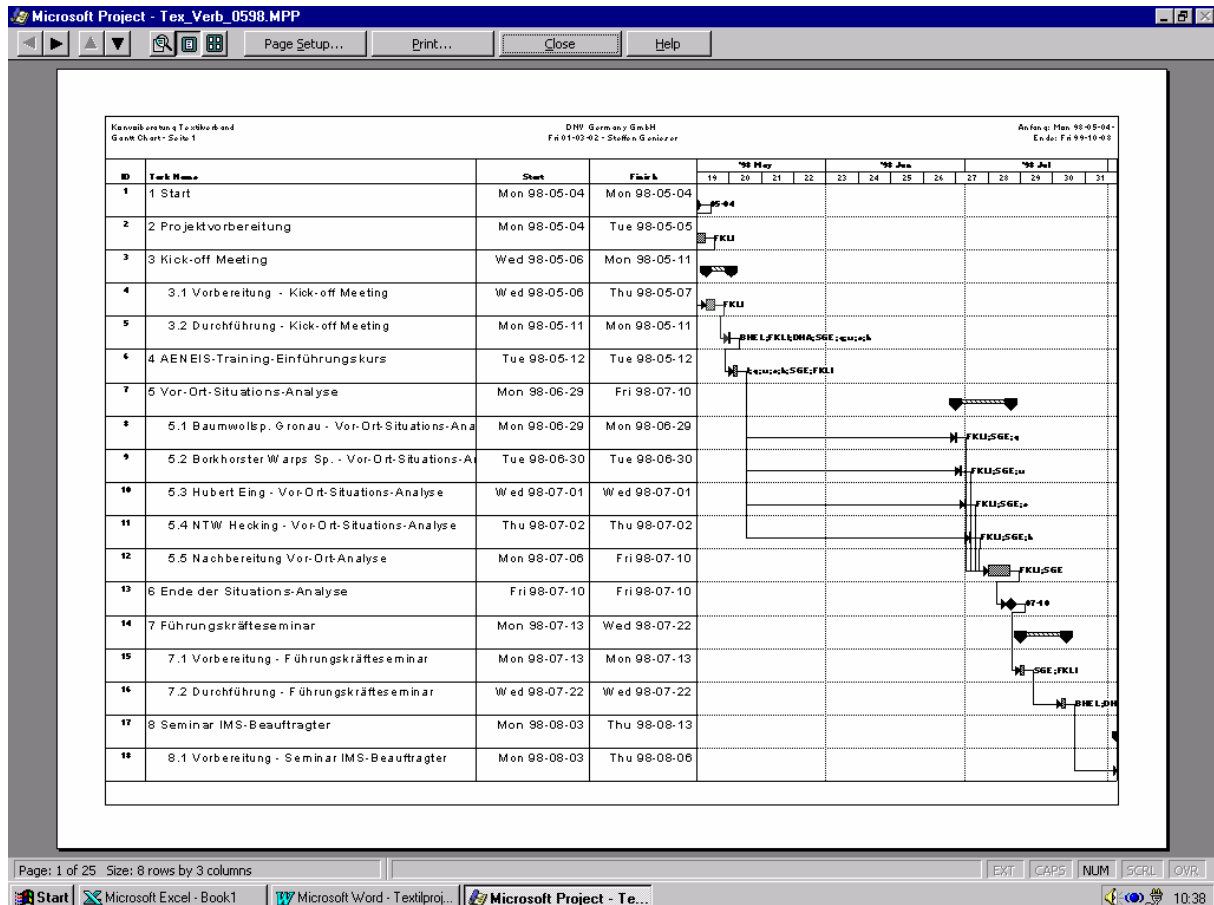


Abbildung 2: Projektverlauf (Auszug aus der Terminplanung)

Eine der wichtigen Zielsetzungen dieses Meetings bestand auch darin, gleich zu Projektbeginn ein offenes, partnerschaftliches Klima des gegenseitigen Vertrauens zu schaffen um gemeinsam optimistisch an die Erreichung der Projektzielsetzung herangehen zu können und zu wollen.

2.3.2 Die Praxis als Projektbasis

In einer eintägigen Standortbegehung (Vor-Ort-Situationsanalyse) machten sich die DNV-Berater mit den spezifischen Gegebenheiten der teilnehmenden Firmen vertraut, um darauf das Beratungskonzept und die Schwerpunkte der Schulungen aufzubauen.

Die umfassende und außerordentlich offene Erläuterung der Ausgangssituation durch die Firmen war ein erster entscheidender Grundstein für die weitere, möglichst praxisnahe Projektgestaltung.

2.3.3 Ohne Unterstützung von oben läuft nichts

Die Geschäftsführung und leitende Mitarbeiter der Firmen, die für die Einführung des Managementsystems im Unternehmen verantwortlich sind, wurden im Rahmen eines halbtägigen Führungskräfteseminar über die Kernelemente eines Integrierten Managementsystems zu Qualität, Umwelt und Sicherheit im allgemeinen sowie über Managementverantwortung und spezielle Führungsaufgaben im besonderen informiert. Anforderungen an das Unternehmen, welche sich aus

gesetzlichen und normativen Vorgaben begründen, wurden in Form eines kompakten Überblicks erläutert. Im Hinblick auf den Umweltschutzbereich wurden Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Norm ISO 14001 bzw. der EG-Verordnung und einer damit verbundenen Zertifizierung bzw. Validierung dargestellt.

Im wesentlichen ging es darum, das Top-Management mit in's Boot zu bekommen, um zu gewährleisten, daß die Projektteams die erforderliche Rückendeckung und Unterstützung bei der Systemeinführung im eigenen Unternehmen bekommen.

2.3.4 Basiswissen für den Aufbau integrierter Managementsysteme

Die Funktion eines IMS-Beauftragten erfordert ein vertieftes Wissen über normative und sonstige Anforderungen an das System. In seiner Funktion ist er Ansprechpartner für die Mitarbeiter zu allen Fragen bezüglich des Integrierten Managementsystems und seinen Grundlagen. Darüber hinaus wirkt er als Multiplikator im Unternehmen und sollte somit zu allen auftretenden Fragestellungen und Problemen praktikable Lösungsvorschläge anbieten können, um eine breite Akzeptanz zu fördern.

Um die gerade zum Projektstart benötigte sehr umfangreiche Vermittlung der unbedingt erforderlichen Grundlagenkenntnisse realisieren zu können, begann die intensive Ausbildung der Projektteams mit einer fünftägigen Schulung zu folgenden Themen:

- Aufgaben und Funktion des IMS-Beauftragten
- Risikobeherrschung durch wirksame Managementsysteme
- Die Elemente der DIN EN ISO 9001 (08/94) sowie Ausblick auf die in der ISO 9001:2000 zu erwartenden Änderungen bzw. Ergänzungen
- Die Elemente der DIN EN ISO 14001
- Vergleich ISO 14001 und EG-Öko-Audit-Verordnung
- Grundlagen zu Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz
- Synergieeffekte durch integrierte QUS-Systeme
- Erkennen kritischer Prozessschritte
- Identifizierung signifikanter Umweltaspekte

In auf den Teilnehmerkreis abgestimmten Schulungs- und Übungsblöcken wurden die grundlegenden Forderungen an ein zertifizierungsfähiges integriertes QUS-System praxisnah erläutert und mit den Schulungsteilnehmern hinsichtlich der Anwendbarkeit auf das eigene Unternehmen diskutiert.

Eingebettet in diesen Kurs war auch ein Trainingspart zu den Grundlagen von AENEIS.

2.3.5 Ermittlung der firmenspezifische Ausgangssituation

Ziel dieses Soll-Ist-Abgleichs in Form einer IST-Analyse / Umweltprüfung war es, Abweichungen bzw. Lücken in Bezug auf die Forderungen der Normen DIN EN ISO 9001 sowie der DIN EN ISO 14001 bzw. der EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS) und der SCC-Checkliste bzgl. Arbeitsschutz zu erkennen. Untersucht wurden im Rahmen dieser Analyse:

- Bestehende organisatorische Strukturen und Verantwortlichkeiten
- Gelebte Organisation und Vorgehensweisen
- Vorhandene Dokumente und Anweisungen
- Genehmigungssituation von Anlagen und Verfahren
- Standortsituation
- Umweltrelevante Inputs (Material, Energie, Wasser etc.) und Outputs (Emissionen, Abfälle, Abwasser etc.)

Ausgehend von den inzwischen bekannten Soll-Vorgaben für das IMS wurde durch die IST-Analyse / Umweltprüfung der aktuelle Status im jeweiligen Unternehmen ermittelt.

Je nach Standortgröße und Prozessvielfalt begleiteten DNV-Berater diese Bestandsaufnahme in den ersten 2 bis 4 Tagen, um die Projektteams mit der praktischen Vorgehensweise vertraut zu machen. Die umfassende Prüfung sämtlicher Prozesse und des Standortes während dieser Coaching-Tage, die aus Zeitgründen natürlich nicht den erforderlichen Detaillierungsgrad haben konnte, wurde im Detail und in allen Bereichen von den IMS-Beauftragten vertieft.

Als Leitfaden diente den IMS-Beauftragten eine kombinierte Checkliste, in der alle wesentlichen Punkte der Bereiche Qualität, Umweltschutz und Sicherheit, die bei der Ist-Aufnahme zu berücksichtigen sind enthalten waren. Die Checklisten dienten gleichzeitig auch zur Dokumentation der Ergebnisse.

Ein ganz wesentlicher Punkt bei der Durchführung der Ist-Analyse und Umweltprüfung war die Ermittlung der Umweltaspekte. Hierzu wurden z. B. sämtliche Genehmigungsbescheide zusammengestellt, die jährlich anfallenden Abfallmengen ermittelt, der Wasserverbrauch festgestellt, die Abwasserarten und –mengen sowie die Emissionen in die Luft erfaßt. Auch Lärmprobleme mit der Nachbarschaft sind zu berücksichtigen. Hier waren Detailarbeit notwendig und Jäger-und-Sammler-Qualitäten gefragt, um in den z. T. an ganz unterschiedlichen Orten abgelegten Unterlagen, z. B. die gültigen Genehmigungsbescheide zu finden.

Dank der Geduld und Hartnäckigkeit der Projektteams konnten in teilweise zeitraubender Kleinarbeit letztlich in allen Unternehmen die zu klärenden Fragen weitestgehend beantwortet und daraus abgeleitet die noch zu schließenden Lücken präsentiert werden.

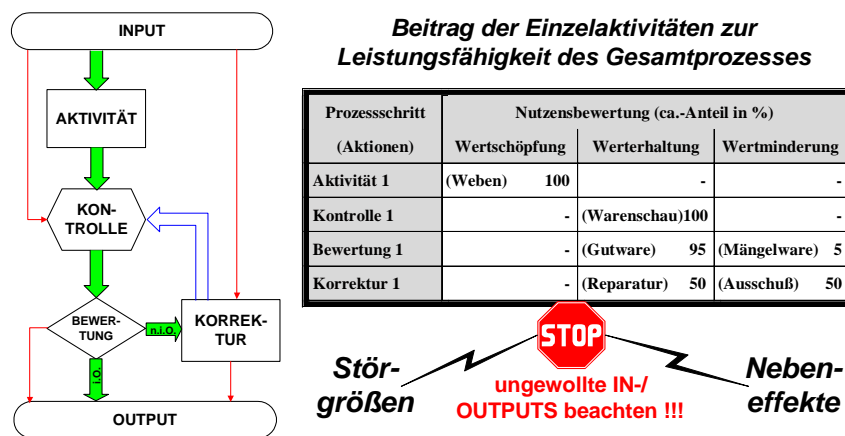
Gerade in dieser Projektphase haben einige Firmen gern auf die seitens des Textilverbandes angebotene Unterstützung zurückgegriffen. Die branchenbezogene Fachkompetenz von Frau Dr. Kohla, insbesondere in Bezug auf die Einschätzung der Umweltsituation, war für einige Firmen von entscheidender Bedeutung, um den lt. Projektterminplanung angestrebten Projektfortschritt überhaupt realisieren zu können.

2.3.6 Prozesse – die wahren ‘Elemente’ von Managementsystemen

In einem Seminar wurde die systematische Vorgehensweise zur Identifizierung und Beschreibung von Prozessen und Prozessschritten erläutert. Ziel der Prozessanalyse ist die transparenter Darstellung des gesamten Unternehmens in Form von Abläufe und deren Schnittstellen. Mit einer solchen Vorgehensweise wurde der Prozessorientierung der ISO 9001:2000 Rechnung getragen, auch der Integrationsgedanke war nur so effizient zu verwirklichen.

Ausgehend vom Unternehmen als Black Box wurden die einzelnen Prozesse zur Herstellung eines Produktes oder zur Erbringung einer Dienstleistung losgelöst von den vorhandenen Organisationsstrukturen und Abläufen betrachtet. In Gruppenarbeiten trainierten die einzelnen Firmen anhand eigener Prozesse die Vorgehensweise zur Input-/Output-Betrachtung, zur Ermittlung der Prozessschritte und Prozessparameter, der Vernetzung zu anderen Prozessen, der Bestimmung von Störgrößen etc.

Spezielle Diskussionen beschäftigten sich mit der Differenzierung von Kern- und Supportprozessen und der Frage wie tiefgehend bzw. detailliert Prozesse aufzunehmen sind. An dieser Stelle ist die Risikobewertung der einzelnen Prozesse entscheidend, denn nur solche Prozesse, die ein hohes Verlustpotential beinhalten, erfordern auch eine detaillierte und tiefgehende Beschreibung.



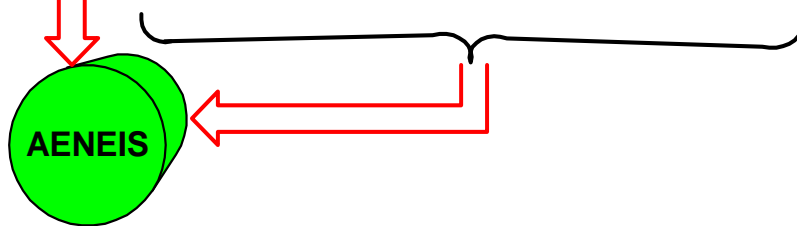
Als Verlustpotential wird alles das bezeichnet, was das Unternehmen im Endeffekt Geld kostet bzw. einen Imageschaden bewirken kann. Hierunter fallen mögliche Qualitätsmängel ebenso wie Beeinträchtigungen der Umwelt oder Gesundheitsgefährdungen.

Neben der Aufnahme und Beschreibung der Prozesse wurde im Hinblick auf die Zertifizierung

auch die Zuordnung von Prozessschritten zu einzelnen Normelementen erörtert. Es ging also im wesentlichen darum, aus den firmeneigenen Prozessen heraus die Erfüllung normativer Anforderungen zu erkennen. Die wichtigste Erkenntnis einer solchen Prozessorientierung war wohl, daß sich oftmals Q-, U- und S-Forderungen hinsichtlich ihrer firmenspezifischen Realisierung in ein

und demselben Prozess wiederfinden, was zu einer anwenderorientierten Integration der verschiedenen Systemmodelle führt oder zumindest beiträgt.

Prozess-schritte	Systemanforderungen			Technik, Mittel	Mitar-beiter	Infor-mation	Leistungs-parameter
	Q	U	S				
	<i>Zuordnung der Standardforderungen</i>			<i>Zuordnung der technischen Ressourcen</i>	<i>Zuordnung der personellen Ressourcen</i>	<i>Zuordnung relevanter Dokumente und Daten</i>	<i>Zuordnung der Zielvorgaben</i>

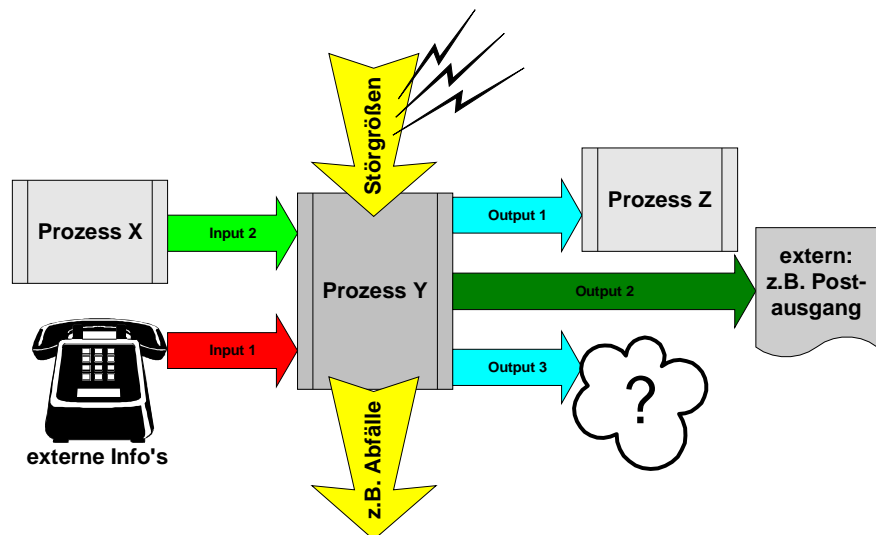


Parallel zur Vermittlung der Fähigkeiten zur Prozessanalyse wurden die Teilnehmer bzgl. der Modellierung der Prozesse mit Hilfe der Software AENEIS geschult. Ein entscheidender Vorteil dieser datenbankbasierten Software ist die Möglichkeit der EDV-technischen Verknüpfung von ganzen Prozessen oder einzelnen Prozessschritten (Aktivitäten) mit zugehörigen Normenforderungen, sodaß entsprechend dem Grad der Erfassung der Systembeschreibung z.B. auch solche innerbetrieblichen Abläufe oder Tätigkeiten aus der Datenbank selektiert werden können, die zur Erfüllung einer bestimmten Normenforderung beitragen.

Aufbauend auf den im Seminar vermittelten Kenntnissen führten die Unternehmen eigenständig ihre Prozessanalysen durch. Hierbei wurden sie an einem Tag durch einen DNV Berater vor Ort unterstützt. Zur Aufnahme der Prozesse wurden diejenigen Mitarbeiter eingeladen, die hauptsächlich in den jeweiligen Prozess eingebunden waren. Das bedeutete auch, daß Mitarbeiter verschiedener Abteilungen zusammenkamen, um gemeinsam einen Prozess zu diskutieren.

Auffallend war, daß Mitarbeiter, die an einem Prozess beteiligt sind im täglichen Geschäft kaum miteinander reden, z. B. weil sie unterschiedlichen Abteilungen angehören. Daraus ergab sich oft der positive Nebeneffekt, daß aufgrund der gemeinsamen Prozessaufnahme einige Schnittstellenprobleme direkt beseitigt werden konnten, da sich Lösungen oder zumindest Ideenansätze fast automatisch in der Diskussion ergaben.

Um gerade in dieser Phase des Projektes, die logischerweise durch ein hohes Maß an Firmenspezifität und Individualität bei der Erarbeitung geprägt war, das gemeinsame Projektziel nicht aus den Augen zu verlieren, wurden in einem zentralen Workshop die bei den ersten Prozessaufnahmen und -beschreibungen gesammelten Erfahrungen ausgetauscht und ausgewertet, um für die weitere Vorgehensweise davon profitieren zu können. Rege wurde auch der Umgang mit der Software AENEIS diskutiert.



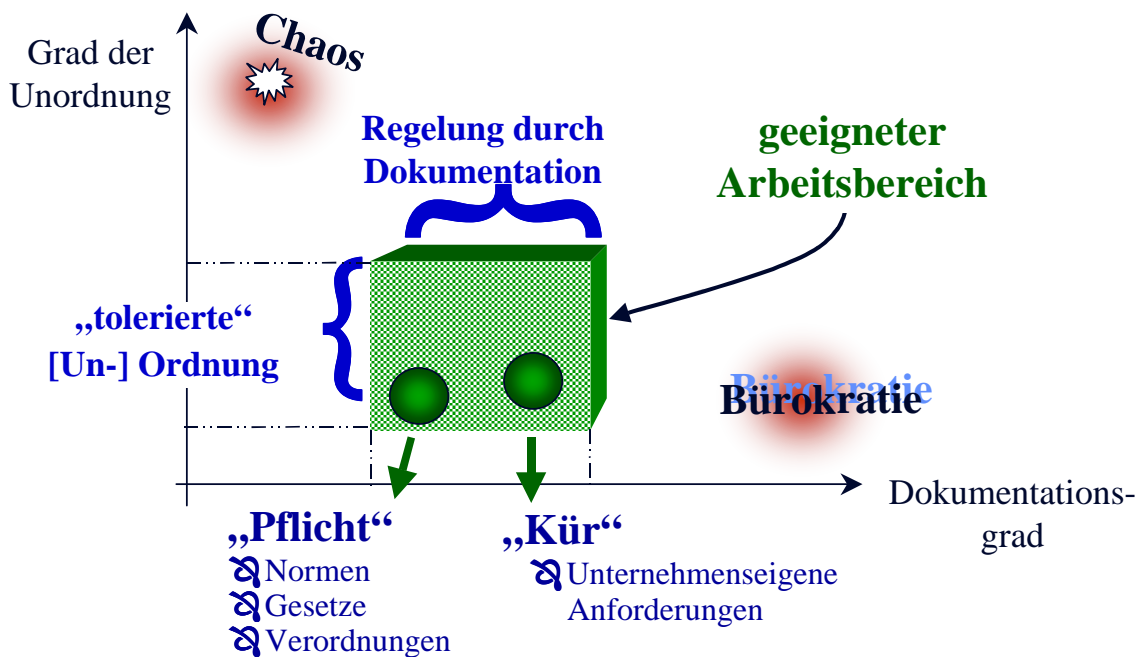
Die Veranstaltung trug dazu bei, daß bei der Prozessidentifikation gemachte Fehler erkannt wurden und entsprechende Korrekturvorschläge gemeinschaftlich diskutiert und erarbeitet werden konnten. Die firmenseitig erläuterten Beispielprozesse verdeutlichten die teilweise unterschiedlichen Vorgehensweisen der EDV-gestützten Prozessmodellierung sowie die verschiedenen Ansätze hinsichtlich des Detaillierungsgrades der Prozessbeschreibungen. Die präsentierten und rege

diskutierten Beispiele waren für alle Beteiligten eine wahre Fundgrube für neue Ideen. Entsprechend intensiv gestaltete sich in der Folgezeit auch der individuelle Erfahrungsaustausch zwischen den Firmen.

2.3.7 Die Dokumentation des integrierten Managementsystems

Ziel eines diese Projektphase einleitenden Seminars war es, Grundlagen zum Aufbau der IMS-Dokumentation zu erarbeiten. Hierbei wurden insbesondere die Zielgruppen für die Dokumentation in den Mittelpunkt gerückt. Zielgruppen der Dokumente sind zum einen die Mitarbeiter, welche nach bestimmten Anweisungen und Vorgaben arbeiten müssen, zum anderen externe Interessengruppen wie z.B. Kunden, Zertifizierer und die Öffentlichkeit.

Der „goldene Schnitt“ für die Dokumentation



Aus der mittlerweile schon recht gut gefüllten Datenbank sollten die Dokumente anwendergerecht generiert werden. Ausgehend von der Prozessdarstellung in AENEIS wurden Fragen geklärt wie diese Dokumente erstellt werden können und was neben der Eingabe der Prozessschritte sonst noch notwendig ist, um eine normkonforme IMS Dokumentation incl. Dokumentenverwaltung zu erhalten.

Kernstück der Dokumentation sind die Prozessbeschreibung mit Arbeitsschrittläuterungen in AENEIS oder Verweisen auf "AENEIS-externen" Dokumente, soweit schon Arbeitsanweisungen in anderen Dateiformaten existierten.

Zur Erläuterung der Normerfüllung wurden Verknüpfungen der Normen mit den Prozessen vorgenommen woraus zusammen mit einigen ergänzenden Beschreibungen ein sogenannter Normbericht erzeugt werden kann, in dem z. B. ein Zertifizierer alles findet, was mit dieser bestimmten Norm zusammenhängt und wie die jeweiligen Forderungen erfüllt werden.

Ein sogenanntes Organisationshandbuch beinhaltet alle aufbauorganisatorischen Regelungen wie Organigramme, Funktionsbeschreibungen und Verantwortlichkeiten. Auch diese Ausgabemöglichkeit bedurfte natürlich der vorherigen Verknüpfung der Prozesse mit den entsprechend verantwortlichen Funktionen lt. Organigramm.

Die wohl interessanteste Funktionalität dieser EDV-Dokumentation lag ohne Zweifel in der papierlosen Informationsbereitstellung z.B. via Intranet. Hierbei kann der Nutzer je nach Interessenlage (z.B. Zertifizierer: Erfüllung von Normenforderungen oder eigene Mitarbeiter: Prozessabläufe und Schnittstellen bzw. arbeitsschrittbezogene Anweisungen) zielgerichtet durch das Informationsangebot surfen und sich die gewünschten Informationen recht komfortabel abrufen. Die EDV-technischen

Voraussetzungen der Unternehmen waren in den meisten Fällen allerdings nicht ausreichend, sodaß der Auseinandersetzung mit den Anforderungen an Papierversionen eine höhere Bedeutung zukam.

Bei der Erstellung der firmenspezifischen Dokumentation wurden die Unternehmen von den DNV Beratern punktuell unterstützt. Diese Termine dienten in erster Linie zur Klärung noch offener Fragen hinsichtlich Detaillierungsgrad und richtiger Verknüpfung zwischen Prozessen und Normenforderungen. Insbesondere dieses eindeutige Zuordnen spezieller Anforderungen aus den Regelwerken bereitete trotz der vorausgegangenen umfangreichen Schulungsmaßnahmen offensichtlich in der Praxis mehr Schwierigkeiten als erwartet.

Zur Förderung von Synergieeffekten wurden in dieser Phase reihum Meetings direkt in den einzelnen Firmen durchgeführt, so daß alle Teilnehmer hautnah die spezifischen Gegebenheiten der anderen beteiligten Unternehmen kennenlernen konnten. Durch diesen Praxisbezug standen logischerweise jeweils die Fragen und Probleme der gastgebenden Firma im Vordergrund.

In einem Erfahrungsaustausch zur Erstellung der IMS-Dokumentation wurden erste Ergebnisse und aufgetretene Probleme mit allen beteiligten Unternehmen diskutiert, um den Know-How-Transfair anzuregen Wünsche zur Anpassung der softwaregestützten Dokumentation auf die spezifischen Anforderungen abzustimmen und zu konkretisieren.

Diese Veranstaltung war im starken Maße von Diskussionen in Bezug auf die softwareseitig generierten Berichte geprägt, sodaß Fachfragen und sachliche Diskussionen in den Hintergrund gedrängt wurden. Auch wenn die aus AENEIS heraus generierten ersten Berichte hinsichtlich des Umfangs und der in dieser Phase noch nicht befriedigenden Übersichtlichkeit noch viele Wünsche offen ließen, wäre mehr Konstruktivität schnelleren und zielführenderen Korrekturen dienlicher gewesen.

Nach vollständiger Erarbeitung der Dokumentation durch die einzelnen Unternehmen wurde von DNV unter Berücksichtigung der jeweils firmenspezifischen Situation die Angemessenheit der Dokumentation zur Beschreibung der Abläufe bzw. des IMS vor dem Hintergrund der Anforderungen der Normen DIN EN ISO 9001 / 14001 bzw. der EG-Öko-Audit-Verordnung überprüft.

Die zu einer Konformität mit den entsprechenden externen Vorgaben noch fehlenden Regelungen, Prozesse oder Verknüpfungen wurden in einem Bericht dokumentiert und erläutert, damit die notwendigen Korrekturen vorgenommen werden konnten.

Obwohl in dieser Phase noch Probleme bestanden, die Papierversionen der IMS-Dokumentation auf eine sinnvolle Seitenanzahl zu beschränken und die Inhalte übersichtlich und leserlich (insbesondere in den Graphiken war die Schrift teilweise sehr klein) gestalten zu können, war diese Dokumentation aufgrund der vorhandenen Inhalte geeignet, die Konformität der Unternehmensabläufe mit den relevanten Systemanforderungen (ISO 9001, ISO 14001, SCC-Checkliste) nachzuweisen.

2.3.8 Implementierung des IMS – der entscheidende Schritt in die Praxis

Zwar ist Papier bekanntlich ja geduldig, aber im Rahmen der Einführung eines Managementsystems ist es logischerweise nicht damit getan, Aufbau und Ablauforganisation beschrieben zu haben. Nur wenn diesem sicher wichtigen Schritt die unternehmensweite Identifikation mit dem Managementsystem folgt, ist die in der Außenwirkung geforderte Transparenz des Unternehmens auch intern vorhanden und somit Realität. Erstaunlich ist gerade in solchen Projektphasen, daß ausgerechnet Abläufe oder Vorgehensweisen, die seit langem gelebte Praxis im Unternehmen sind auf Ablehnung stoßen oder zumindest mit distanzierter Skepsis betrachtet werden, nur weil diese nun klar und eindeutig festgelegt sind. Diese häufig anzutreffende Angst, dokumentierte Regeln würden die Flexibilität mindern und damit das Tagesgeschäft lahm legen, muß unbedingt und nachhaltig zerstreut werden, das solche inneren Barrieren eine umfassende Implementierung erschweren oder gar verhindern.

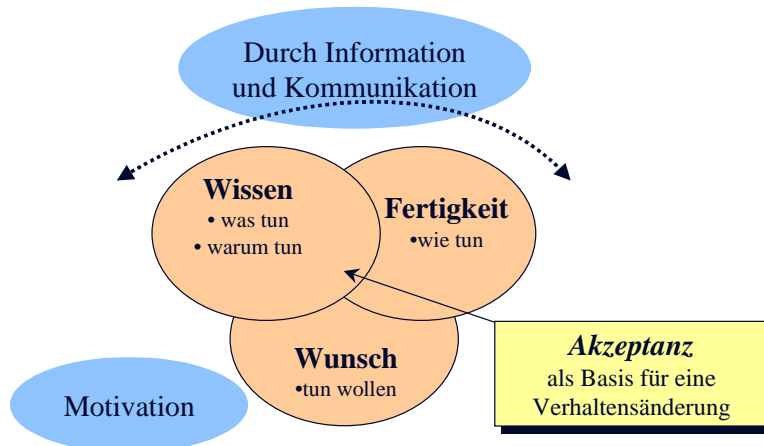
Um nun die in Umsetzung der Normenforderungen selbst auferlegten Regeln in allen Ebenen der Organisation effektiv und bewußt zu verinnerlichen, bedurfte es folgender Schritte bei der Implementierung des Systems:

- Bereitstellung der Managementdokumentation
- Verteilung organisieren
- Information und Schulung der Mitarbeiter
- Klärung und Beseitigung von Abweichungen, Unstimmigkeiten und Mißverständnissen

- Anwendung im Tagesgeschäft
- Kontrolle des Umsetzungsgrades.

Wesentliche Bestandteile zur Einführung eines IMS sind Schulung und Einbindung der Mitarbeiter. Nur wenn allen Sinn und Zweck des IMS oder der für die jeweilige Mitarbeitergruppe interessanten Bestandteile des Systems verständlich gemacht werden können, sind Mitarbeiter auch motiviert, den Festlegungen zu folgen und diese kreativ verbessern zu helfen. Ziel eines entsprechenden Seminars war es, den Verantwortlichen im Unternehmen Mittel und Wege aufzuzeigen, wie sie ein für ihren Betrieb sinnvolles Schulungskonzept entwickeln können.

Determinanten für nachhaltige Verhaltensänderung



Entsprechend den unterschiedlichen, historisch gewachsenen Unternehmenskulturen gab es natürlich kein Patentrezept. Aber die erzielten Ergebnisse in Bezug auf Akzeptanz und Durchdringungstiefe der Managementsysteme in den einzelnen Unternehmen lassen den Rückschluß zu, daß die Projektteams einen hervorragenden Job gemacht haben.

Als Berater konnten wir in unseren Vor-Ort-Gesprächen überwiegend den

Eindruck gewinnen, daß mit der Einführung des Systems eher die Chance zur Verbesserung als die bürokratische Lähmung gesehen wurde. Möglichkeiten, Abläufe zu optimieren und Schnittstellen klarer und effizienter zu regeln, wurden während des gesamten Projektes sofort aufgegriffen und wenn realisierbar auch kurzfristig umgesetzt.

2.3.9 Interne Bewertung und Verbesserung des Systems

Wenn ein Managementsystem mit viel Mühe und Aufwand aufgebaut und eingeführt ist, stellt sich eigentlich automatisch die Frage, wie gut dies gelungen ist. Eine solche Systembewertung ist nicht nur durch die zugrunde liegenden Normen in Form interner Audits gefordert, es ist einfach eine logische Konsequenz, Sinnhaftigkeit und Nutzen dieser organisatorischen Regelungen nicht nur am Anfang sondern permanent zu hinterfragen. Neben der in solchen internen Audits nachzuweisenden Normenkonformität, die eine Aussage zur Zertifizierungsreife zuläßt, steht die Identifikation von firmeninternen Verbesserungsmöglichkeiten im Mittelpunkt des Interesses. Um die interne Auditierung mit der erforderlichen Kompetenz realisieren zu können, wurde in dieser Projektphase die Qualifikation der internen Auditoren vorgenommen.

Ziel dieses Seminars war es, den von den Firmen für interne Audits vorgesehenen Mitarbeitern Sinn, Zweck und Nutzen interner Audits klar zu machen. Dazu gehörte sowohl die Erörterung der Rolle des Auditors als interner Moderator, Trainer und Berater zur Gewährleistung eines effizienten Einsatzes der Internen Audits im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses als auch die Befähigung zur Interpretation von Anforderungen der Normen/der EG-Öko-Audit-Verordnung im Sinne eines praxisnahen Checks der Systemkonformität.

Folgende Themen waren Inhalt der Schulung:

- Hintergründe, Zweck und Ziel interner Audits
- Planung, Durchführung, Dokumentation und Nachbereitung von Audits
- Grundlagen der Umwelt-, Qualitäts- und Arbeitsschutzauditierung
- Bewertung von Abweichungen
- Wirtschaftlichkeitsaspekte
- Grundlagen der Kommunikation

- Umgang mit Kommunikationsstörungen
- Motivation in Auditsituationen.

In Fallbeispielen trainierten die Teilnehmer die Umsetzung der Anforderungen, mit denen Auditoren in der Praxis konfrontiert sind. Dazu wurden Audit-Rollenspiele mit Video-Feedback durchgeführt.

Die in der Auditorenschulung ausgebildeten Internen Auditoren der Unternehmen planten mit Unterstützung der DNV Berater in ihrem Betrieb das Analyseaudit bzw. die Umweltbetriebsprüfung. In diesem Probelauf sollten alle Schritte des Audits von der Planung bis zur Verfolgung der Korrekturmaßnahmen durchgeführt werden. Das aufgebaute IMS wurde erstmals unter Bedingungen, wie sie auch bei einem Zertifizierungsaudit herrschen, in all seinen Elementen überprüft.

Ziel war die selbstkritische Überprüfung des System. Die Durchführung erster ausgewählter Audits erfolgte durch die internen Auditoren der Firmen in Begleitung eines DNV Beraters als Reviewer und Unterstützer.

Die Ergebnisse des Analyse-Audits / der Umweltbetriebsprüfung wurden in einem Auditbericht zusammengefasst, in welchem neben den positiven Feststellungen natürlich auch die identifizierten Abweichungen dokumentiert waren.

Gemeinsam mit den jeweils verantwortlichen Führungskräften konnten zu den einzelnen Abweichungen geeignete und praktikable Korrekturmaßnahmen formuliert und letztlich auch erfolgreich bearbeitet werden, sodaß im Zertifizierungsverfahren keine größeren Hürden mehr befürchtet werden mussten.

2.3.10 Ende gut – System auch gut?

Es war schon ein gewaltiges Stück Arbeit, was da durch die Projektteams und andere Mitarbeiter in den beteiligten Firmen bewältigt wurde. Man hatte schließlich ein integriertes Managementsystem für Qualität, Umwelt und Sicherheit kreiert, implementiert, bewertet und bis auf kleine Ausnahmen auch für gut befunden. Apropos Managementsystem – wie sieht eigentlich das Top-Management das Erreichte? Diese "Gretchenfrage" musste zu guter letzt noch beantwortet werden, denn schließlich ist eine solche Aussage nicht nur von den Normen gefordert, damit wird auch Glaubwürdigkeit in Bezug auf das Interesse an einem solchen System demonstriert. Selbstverständlich ist eine solche Systembewertung (Management Review) auch keine einmalige Aktion und sollte zur Vergleichbarkeit der Ergebnisse und damit auch zum Nachweis einer hoffentlich erreichten kontinuierlichen Systemverbesserung einer festgelegten Systematik folgen.



Ziel des ersten Management Reviews unter Anleitung eines DNV-Beraters war es, Bewertungskriterien zu konkretisieren und Möglichkeiten zu deren Quantifizierung zu erörtern. Anhand verfügbarer Bewertungskriterien für dieses erste Review wurde mit den Geschäftsführern diskutiert, welche zusätzlichen Informationen in der Zukunft die Aussagefähigkeit einer solchen Bewertung der Wirksamkeit des eingeführten Managementsystems noch bereichern könnten.

Das erste in Vorbereitung auf die Zertifizierung zu Projektabschluss durchgeführte Management-Review stützte sich im wesentlichen auf Aussagen zum Erfüllungsgrad von Unternehmenszielsetzungen und auf die Resultate der internen Audits. Obwohl diese Informationen sicher noch einige interessante Fragestellungen in Bezug auf den Systemnutzen unbeantwortet ließen, ergab sich doch eine relativ repräsentative Aussage zur Systemeignung. Und das Resultat, eine im Grundtenor durchweg positive Bewertung, war letztlich für die Projektteams und alle am Systemaufbau beteiligten Mitarbeiter der verdiente Lohn für die geleistete Arbeit.

2.3.11 Geschafft?! ...doch wie geht's weiter?

Zum Abschluß des Projektes wurden in einem Erfahrungsaustausch mit allen Beteiligten die Ergebnisse des Gesamtprojektes zusammenfassend präsentiert und mit dem Ziel diskutiert, alle Phasen des Projektverlaufs abschließend zu bewerten und allen Teilnehmern die Gelegenheit zu geben, Anregungen aus den gemachten Erfahrungen zu nutzen.

Dabei wurde auch rege über die weitere Vorgehensweise debattiert. Zum einen richtete sich dabei das Interesse auf das bevorstehende Zertifizierungsverfahren, zum anderen auf Möglichkeiten einer weiteren Zusammenarbeit über das Projektende hinaus.

Trotz aller guten Vorsätze, aus dieser Veranstaltung möglichst viele Anregungen für Verbesserungen zu bekommen, dies bezog sich insbesondere auch auf die Eignung des dem Projekt zugrunde liegenden Beratungskonzeptes, lag der Erkenntniszuwachs unter den Erwartungen. Dies ist allerdings unter psychologischen Gesichtspunkten betrachtet mehr als verständlich. Die Teilnehmer waren gedanklich viel zu sehr damit beschäftigt, das Erreichen eines wichtigen Etappenziels zu "verdauen", als daß die Bereitschaft hätte geweckt werden können, sich den ganzen, teilweise äußerst steinigen Weg nochmal bewußt und kritisch vor Augen zu führen.

Es gab darüber hinaus aber auch einige sehr hilfreiche Anregungen zur Verbesserung des Projektkonzeptes bzw. der Projektdurchführung, für die wir uns als DNV-Beraterteam hiermit nochmals ganz herzlich bei den Projektteams und den Vertretern des Textilverbandes bedanken möchten.

2.4 Projektreview aus DNV-Sicht / 'Tops & Flops'

2.4.1 Vorteile der strukturierten Prozessaufnahme

Besondere Vorteile bei der Einführung des IMS bot der prozessorientierte Ansatz. In einer von der Organisationsstruktur und den gelebten Abläufen weitgehend losgelösten Betrachtungsweise wurden die einzelnen Prozessschritte, die zur Erfüllung der Kundenwünsche notwendig sind, beleuchtet. Dadurch sind die projektbeteiligten Firmen auch bestens auf die inzwischen vollzogene Revision der ISO 9001 vorbereitet.

Durch diese Vorgehensweise konnten, insbesondere auch durch die anschauliche Darstellung der Abläufe als Vorgangsketten in AENEIS, die Schnittstellen verdeutlicht werden. Ebenso klar wurden konkrete Schritte erkannt, bei denen es zu Problemen kam, sei es durch mangelhafte Kommunikation oder durch ungünstige Informations- und Entscheidungswege. Durch die strukturierte Vorgehensweise war es möglich, den Ursachen für bestimmte Reibungspunkte auf die Spur zu kommen. In manchen Fällen wurden die Lösungsmöglichkeiten schon in der Diskussion offensichtlich, und entsprechende Verbesserungsvorschläge konnten gleich umgesetzt werden.

Als besonders wertvoll erwies sich die Aufnahme der Prozesse im Team. Durch die Teilnehmer aus unterschiedlichen Bereichen kam eine Kommunikation zustande, die in dieser Form zum Teil erstmalig war. Es war schon erstaunlich, welche regelrechten "Aha-Effekte" sich aus solchen direkten Gesprächen zwischen Mitarbeitern an Prozessschnittstellen ergaben.

2.4.2 Erfahrungen beim Arbeiten mit einem DV-unterstützten Modellierungstool

Nach bzw. während der Aufnahme der Prozesse wurden die Prozessschritte in AENEIS modelliert. Das heißt jeder Aufgabe wurden eindeutige Verantwortlichkeiten zugeordnet und, wo es notwendig war, weitere Erläuterungen zur Ausführung in Form von Arbeitsschritten oder erläuternden Anmerkungen ergänzt. Durch die Datenbankstruktur war eine flexible Modellierung möglich, denn Änderungen wie Einschieben oder Tauschen von einzelnen Schritten bzw. Modifikationen in den Verantwortlichkeiten etc. hatten nicht die Neuerstellung eines ganzen Dokumentes zur Folge und ermöglicht gerade bei der Entwicklung und Optimierung von Prozessen schnell eine übersichtliche Darstellung der neu gestalteten Abläufe.

Aufgrund der Methodik von AENEIS ist auch eine Vernetzung der Prozesse leicht möglich und darstellbar. Das heißt, daß Schnittstellen von einem zum anderen Prozess, welche direkt bei der

Prozessbeschreibung mit aufgenommen werden, auch bei Änderungen eines Prozesses einer automatischen Aktualisierung unterliegen. Selbstverständlich war es auch möglich, (Teil-) Prozesse in andere Prozesse einzubetten.

Für die spätere Pflege des Systems gelten die gleichen Argumente, der Aufwand ist wesentlich geringer als wenn Anweisungen und Organisationsdiagramme in separaten Dokumenten erstellt und gepflegt werden müssen. Sofern ein Netzwerk zur Verfügung steht und jeder Mitarbeiter elektronisch Zugang zu den Dokumenten hat, kann sogar das Ausdrucken und Austauschen der Papierdokumente entfallen. Sollten Papierversionen für Externe ausgegeben werden, so können durch die Anpassung verschiedener Berichtsformate, die Dokumente auf den jeweiligen Bedarf zugeschnitten und die Berichte generiert werden.

Neben all diesen Vorteilen zeigten sich jedoch auch einige "Herausforderungen" bei der Anwendung des DV-Systems.

Aufgrund der gleichzeitigen Durchführung der Seminare zum Aufbau eines Integrierten Managementsystems und der Schulungen zu AENEIS, hatten die Teilnehmer eine enorme Stoffvielfalt in relativer kurzer Zeit zu bewältigen. Das anspruchsvolle Ziel war, innerhalb eines Jahres sowohl die Inhalte und die Mittel zur Umsetzung eines das gesamte Unternehmen umfassenden effizienten Managementsystems zu erlernen und anzuwenden, als auch die vielfältigen Funktionen von AENEIS zu begreifen und in ihrer Gesamtheit zu nutzen.

Durch dieses parallele Erarbeiten von IMS Grundlagen und der Anwendung des Softwaretools wurde zeitweise der Focus auf den Umgang mit AENEIS verschoben, so daß das eigentliche Ziel, die Abläufe im Unternehmen zu optimieren und zu ergänzen, in den Hintergrund gedrängt wurde.

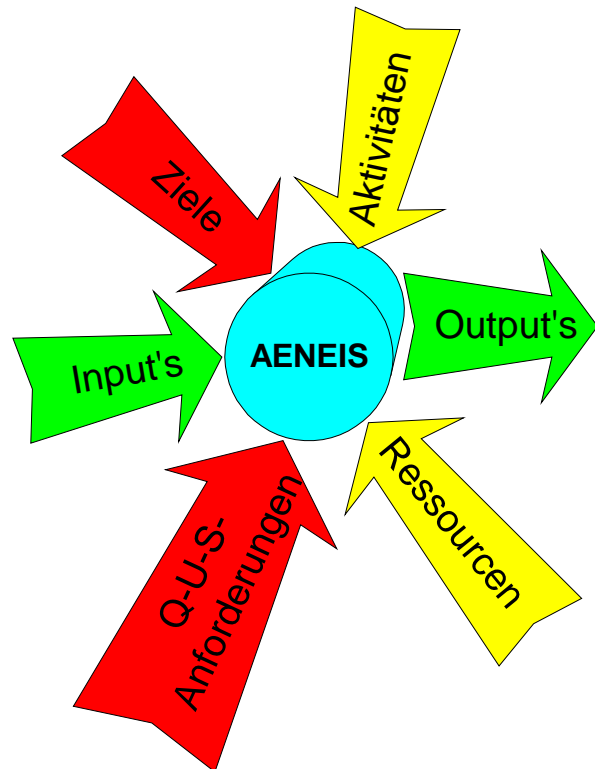
Diesbezüglich muss resümiert werden, daß der Qualifikationsaufwand zur Beherrschung von AENEIS, um letztlich alle oder zumindest viele der nützlichen Funktionalitäten auch ausnutzen zu können, unterschätzt wurde. Die somit unvermeidlichen Verzögerungen, insbesondere in den Phasen der Prozessmodellierung und der Erzeugung der Systemdokumentation resultierten überwiegend aus Defiziten im Softwarehandling.

Als hervorragend kann sicherlich die Möglichkeit bewertet werden, eine komplette Systemdokumentation in recht anwenderfreundlicher Form via Intranet zur Verfügung zu stellen. Die Mitarbeiter können so durch's eigene Unternehmen "surfen" und sich die immer aktuellen Informationen jederzeit abrufen. Dies bedingt natürlich das Vorhandensein und die Verfügbarkeit der erforderlichen vernetzten Hardware unternehmensweit, und zwar im unmittelbaren Zugriffsbereich der verschiedenen Ebenen innerhalb der Organisation.

Da dieser Idealzustand in den wenigsten Firmen vorhanden war, konnte man also nicht völlig papierlos auskommen. Und das, was dann von AENEIS auf's Papier "gezaubert" wurde, war hinsichtlich Anwenderfreundlichkeit nicht mit der Bildschirmversion auf HTML-Basis vergleichbar.

Trotz der sehr kooperativen Unterstützung durch ATOSS Software AG (ehemals ipro), die Berichtsformate zur Generierung der Papierversionen den Wünschen der Firmen anzupassen, blieb dies letztlich doch ein Kompromiss.

Zusammenfassend kann aber betont werden, dass AENEIS prinzipiell geeignet ist, ein solches Projekt professionell zu unterstützen. Insbesondere die bei der Prozessmodellierung geforderte Klarheit und Eindeutigkeit der in die EDV einzubringenden Informationen hat strukturierte Denkansätze gefördert und u.a. dadurch zu Ergebnissen und "AHA-Effekten" geführt, die auf konventionellem Wege sicherlich nicht so zielstrebig hätten erzielt werden können.



2.4.3 Synergieeffekte im Konvoi

Die Durchführung des Projektes in Form eines Konvois zeigte sich als sehr effektiv und nützlich für die einzelnen beteiligten Firmen. Durch die parallele Vorgehensweise wurde eine Art Gruppenzwang als sanfter, aber spürbarer Druck auf die Firmen ausgeübt, im Rahmen des Terminplanes die jeweiligen Aufgabenpakete abzuarbeiten. Denn der nächste Schulungstermin stand schon auf dem Programm und bis dahin mußten bestimmte Aufgaben erledigt sein, um den Anforderungen der nächsten Phase die ganze Aufmerksamkeit widmen zu können. Ein gleichzeitiges mitziehen aller Unternehmen war absolut notwendig, damit nicht durch einzelne Nachzügler der Fortschritt des Projektes gebremst wurde.

Das Zusammenkommen der Teilnehmer in festgelegten Abständen bedeutete einen für alle Beteiligten fruchtbaren Austausch. Im Rahmen der Gleichgesinnten, alle Teilnehmer kamen aus derselben Branche, konnten zu speziellen Problemen wertvolle Diskussionen geführt werden.

Dazu kam noch die nicht planbare, aber im Verlauf des Projektes immer intensiver genutzte Zusammenarbeit zwischen einzelnen Firmen wenn es darum ging, ganz spezielle Probleme zu lösen. Diese Eigendynamik hat sich als ein wesentlicher Motor für Synergien erwiesen und sollte zukünftig bewußter gefördert werden.

2.4.4 Projektzielerreichung versus Termintreue

Der wohl schwierigste Part einer jeden Projektrealisierung ist die Termineinhaltung. Nicht nur, daß sich der Faktor Zeit hinsichtlich des realistischen Bedarfs oft nur sehr global planen lässt, sind die zeitkritischen Störgrößen selbst nach jahrelangen Projekterfahrungen nur schwer vorhersehbar.

Die besondere Herausforderung bei der Planung eines Konvojektes liegt unbestreitbar in der Notwendigkeit, einen für alle Projektteilnehmer annähernd gleichen Projektfortschritt zu ermöglichen.

Da als Basis für die Bewilligung einer Förderung durch das Ministerium bereits vor Projektstart Vorgehensweisen und Zielsetzungen definiert und terminiert werden mussten, war mit dem angestrebten Endtermin einer der wichtigen Eckdaten für das Projekt klar festgelegt. Die Terminplanung erfolgte also ausgehend vom zu erreichenden Endtermin rückwärts entlang des 'kritischen Pfades' unter Zugrundelegung des geschätzten Zeitbedarfs für die einzelnen Projektphasen, wobei bei parallelen Aktivitäten solche mit der längsten Dauer die Kalkulation bestimmten. Aus dieser Planungssystematik ergab sich eine Zeitreserve von drei Monaten, was erfahrungsgemäß das Minimum darstellt, um die durchaus üblichen und auch kaum vermeidbaren ungeplante Störungen noch kompensieren zu können.

Schlussendlich wurde das Projekt erfolgreich abgeschlossen, daß dies allerdings erst neun (!) Monate später als ursprünglich avisiert möglich war, bedarf noch einiger kritischer Anmerkungen und Erklärungen. Für uns war ein derartiger Zeitverzug eine völlig neue (und äußerst unangenehme) Erfahrung, die im wesentlichen auf vier Ursachen zurückzuführen ist:

1. Zu optimistische Planung:
Insbesondere der Zeitbedarf für die Phasen 'Prozessanalysen' und 'Dokumentation des IMS' (incl. dem dafür erforderlichen Softwarehandling) wurden unterschätzt.
2. Unterschiedliche Unterstützung des Projektes in den einzelnen Firmen:
Die Stärke der Projektteams (1 ... 3 Personen) aus den einzelnen Firmen repräsentierte unter anderem den Stellenwert, der diesem Projekt im jeweiligen Unternehmen zugebilligt wurde. Der Einsatz mehrerer Personen stellte neben der Verteilung der Arbeit auf mehrere Schultern auch einen besseren Know How Transfer sicher. Dazu hatten einzelne Teams den erforderlichen Freiraum, die Projektergebnisse zeitnah in die Praxis umzusetzen, während andere aus internem Zeitmangel heraus lediglich die Dokumentation (und auch die nicht immer vollständig oder anwendungsbereit) erstellen konnten, ohne die Implementierung in voller Breite vorantreiben zu können.
3. Die schwankende Motivation:
Neben Phasen der Euphorie gab es leider auch Momente der Lustlosigkeit. So wurden z.B. sehr engagierte Projektteams in ihrem Fortschrittsdrang durch andere gebremst oder aber es gab Frust, weil beispielsweise AENEIS nicht das auf's Papier brachte, was man sich nach monatelanger angestrenzter Modellierungsarbeit vorgestellt hatte.

4. Besondere Situationen in den einzelnen Unternehmen:

Die bei einigen Unternehmen kaum noch zu verkraftende Auftragsflut und der daraus resultierende Anstieg der internen Arbeitsbelastung war genauso hemmend wie in anderen Unternehmen die Unsicherheit hinsichtlich des wirtschaftlichen Überlebens. Was bei den einen zu einer Reduzierung der Projektaktivität führte, löste bei anderen Resignation und somit reduziertes Engagement aus.

Das sich letztlich aus der Summe dieser negativen Einflußfaktoren eine derartige Verzögerung aufaddiert hat, war zwar unter dem Gesichtspunkt der ursprünglichen Planung sehr unbefriedigend, allerdings musste im Sinne des endgültigen Projekterfolges diesen Tatsachen planerisch Rechnung getragen werden. Daß die Gründe für den erhöhten Zeitbedarf nicht nur plausibel waren, sondern auch akzeptiert wurden, da eine solche Entwicklung kaum voraussehbar und noch weniger beeinflussbar war, zeigt sich unter anderem in der durch das Ministerium bewilligten Projektverlängerung.

2.4.5 Teamgeist im Projekt – einfach nur toll!

Wenn man bedenkt, daß im Projekt zwar nicht unmittelbar Konkurrenten aber auch nicht gerade von vornherein befreundete Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele einen gemeinsamen Weg gewählt haben, war eine gewisse Skepsis in Bezug auf die Bereitschaft zur Zusammenarbeit sicher nicht unbegründet.

Auch die auffällige Zurückhaltung aller Teilnehmer in den ersten Veranstaltungen ließ anfangs einen her zähen Ablauf von Schulungen und sonstigen gemeinsamen Veranstaltungen befürchten.

Um so beeindruckender war es, zu beobachten, wie das Eis Stück für Stück dünner wurde, bis es schließlich gänzlich brach und man das Gefühl hatte, es handelt sich um ein einziges Projektteam aus einem sehr komplexen Unternehmen. Zusammenarbeit, Austausch von Erfahrungen, gegenseitige Hilfe und nicht zuletzt ein derart herzlicher Umgang der einzelnen Menschen miteinander waren an der Tagesordnung. Da wurde kritisch diskutiert, kooperativ gearbeitet, aufeinander Rücksicht genommen, gescherzt und gelacht – es hat einfach nur Freude gemacht, in so einer tollen Atmosphäre zu arbeiten. Dies ist durchaus nicht selbstverständlich, hat aber sicher ganz entscheidend zum Projekterfolg beigetragen. Und sicher bleibt dieser Teamgeist allen Beteiligten noch lange in Erinnerung.

3 Erfahrungen der beteiligten Firmen

3.1 Organisation des firmenseitigen "Feedback"

Die IMS-Beauftragten der beteiligten Unternehmen konnten sich sowohl während als auch am Ende des Projektes - im Rahmen der Seminare und Workshops vor Ort - über ihre Erfahrungen und Schwierigkeiten austauschen. Schwerpunkte waren z.B.

- Zuordnung und Integration der Forderungen der QM-/UM-Norm in die Abläufe,
- Handhabung des EDV-Programms (Aeneis), Optimierung der Berichtsformate,
- Art, Umfang und Tiefe der IMS-Dokumentation bzw. Prozessbeschreibungen.

Zusätzlich wurde ein halbes Jahr nach Projektabschluß im Auftrag des Textilverbandes eine unabhängige Befragung der beteiligten Unternehmen initiiert, um den Ablauf und die Ergebnisse des Verbundprojekt sowie die Entwicklung des IM-Systems in den beteiligten Unternehmen zu hinterfragen.

Um in einer möglichst effizienten Art und Weise die für eine strukturierte Projektbewertung relevanten Informationen sammeln und zusammenfassen zu können, wurde ein Fragebogen entwickelt. Dieser ist den IMS-Beauftragten vorab als Interviewleitfaden zur Verfügung gestellt worden, um durch ein möglichst gezieltes firmenspezifisches Projektreview die Gespräche optimal vorzubereiten. Die Ergebnisse der Befragung sind unter den folgenden fünf Gesichtspunkten zusammengefaßt.

3.2 Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse (Firmen-Feedback)

3.2.1 Gründe zur Teilnahme und Erwartungen der Unternehmen

Die Projektidee kam auf Initiative des Textilverbandes zustande und resultierte aus dem Interesse einiger Textilunternehmen an der Einführung eines kombinierten QM-/ UM-Systems. Als Gründe für die Teilnahme nannten die Unternehmensvertreter z.B.

- Entscheidung der Geschäftsleitung, „einige Kunden verlangen ein Zertifikat“,
- Transparenz der Betriebsabläufe, Prozesse und Zuständigkeiten verbessern,
- zunehmende Kundenforderungen, Sicherheits- und Umwelt-Vorschriften u.a.

Aus Sicht der Unternehmen sprach für die Teilnahme an einem Verbundprojekt :

- a) Reduzierung der externen Beratungskosten durch Fördermittel
- b) gemeinsame Schulungen und Workshops in den Unternehmen
- c) Ausnutzung von Synergieeffekten, gegenseitige Unterstützung
- d) Informations- und Erfahrungsaustausch der IMS-Beauftragten.

3.2.2 Planung und Organisation des Verbundprojektes

Die Organisation des Projektes ist von einigen Anlauf-/Schnittstellenproblemen geprägt gewesen, die zum einen auf den Wechsel einiger Teilnehmer und zum anderen auf eine unzureichende Abstimmung zwischen den Projektausführenden (Textilverband, Berater, EDV-Toolanbieter) vor Projektstart zurückzuführen waren. Koordinations- und Reibungsverluste wurden im Laufe des Projektes von den Teilnehmern meist offen diskutiert, so daß das gute Klima und die Zusammenarbeit in der Projektgruppe bis auf wenige Ausnahmesituationen kaum negativ beeinflusst worden sind.

Alle beteiligten Unternehmen zeigten sich mit dem Konzept und der Terminplanung des Projektes ebenso zufrieden wie mit der Aufteilung in gemeinsame Schulungen und in Beratungs-

/Coachingstage vor Ort. Die Inhalte und Methodik der Schulungen und der Beratung bzw. das Coachings im Unternehmen (durch DNV) wurden von den meisten Teilnehmern positiv bewertet. Nach Ansicht einiger IMS-Beauftragte ist die Integration einiger Arbeitsschutz-, Sicherheits- und Umweltaspekte teilweise zu kurz gekommen, da der Schwerpunkt mehr auf Qualitätsmanagement gelegt wurde.

Einziger Kritikpunkt war der nicht in dem Maße geplante, aber erhöhte Aufwand, der für das EDV-Tool erforderlich wurde, um eine angemessene Dokumentation (Word-Dateien) zu erzeugen und als Papierversion auszudrucken. Aus Sicht einiger Teilnehmer hätte anstelle der umfangreichen Diskussion(en) über die Dokumentation das Vorgehen und die Methoden zur Implementierung des IMS (z.B. Projektmanagement, Information und Kommunikation) intensiver behandelt werden müssen.

Dementsprechend haben sich einige Teilnehmer auch zu sehr vom Rahmen des Verbundprojektes leiten lassen, ohne für ihr Unternehmen einen eigenen Projekt-, Maßnahmen- und Terminplan zu erstellen. Zum Ende des Projektes traten zeitliche Verzögerungen auf, zumal die individuelle Situation und unterschiedlichen Zielsetzungen der beteiligten Unternehmen (z.B. Zertifizierung) eine Projekt- und Terminkoordination erschwerten und eine Verlängerung des Projektes erforderlich machte.

3.2.3 Realisierung des Projektes - Umsetzung in den Unternehmen

Alle beteiligten Unternehmen beurteilten das in Kapitel 2 beschriebene Konzept und die Vorgehensweise des Verbundprojektes ebenso positiv wie die praktische Umsetzbarkeit, auch wenn in den jeweiligen Unternehmen Verzögerungen auftraten. Die Unterstützung der Teilnehmer beim Aufbau und bei der Einführung des IM-Systems durch das Verbundprojekt (Berater, Schulungen, Textilverband) wurden ebenfalls positiv beurteilt. Hinsichtlich des Projektmanagements (DNV, IPRO, Textilverband) sowie der o.g. Arbeitsschutz-, Sicherheits- und Umweltgesichtspunkte gab es einige negative Stimmen und kritische Anmerkungen, aus denen Verbesserungspotentiale für zukünftige Verbundprojekte abgeleitet werden können. Vorschläge waren:

- Stärkere Verzahnung des Verbundprojektes mit den Einzelprojekten z.B. Einbindung der Geschäftsführung, -leitung und Führungskräfte,
- Konsequenteres externes und internes Projektmanagement z.B. Maßnahmen- und Terminplan, Meilensteine und Statusberichte,
- Bessere Koordination und Ausnutzung von Synergieeffekten

Bei der Struktur und den Inhalten sowie insbesondere bei der Dokumentation des IMS traten die individuellen Belange und Bedürfnisse der verschiedenen Textilunternehmen in den Vordergrund, so daß auch weniger Synergieeffekte realisiert werden konnten als man dies im Vorfeld des Projektes erhofft hatte. Die geplante Standardisierung der Systemdokumentation (einheitliche Berichtsformate für alle Unternehmen) verursachte viele Diskussionen und Anpassungen des EDV-Programms, ohne den erhofften Nutzen wie mögliche Austausch- und Übertragbarkeit zu erbringen.

Als Fazit dieses Versuchs bleibt festzuhalten, daß jedes Unternehmen seine eigene Struktur besitzt und somit sein individuelles Prozeßmodell finden und beschreiben muß, um durch möglichst breite Akzeptanz die Implementierung des IMS zu fördern.

Die Dokumentation in Papierform oder per EDV (Intranet) ist (nur) Mittel zum Zweck, ...
... um den internen Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen (Anwender) zu genügen und
... externe (An-) Forderungen (Kunden, Normen, Vorschriften) zu erfüllen.

3.2.4 Nachbetrachtungen zum Projekt – Bewertung der Ergebnisse

Nach Abschluß / Beendigung des Verbundprojektes bewerteten die Mehrzahl der Teilnehmer den (kurzfristigen) Aufwand des Verbundprojektes als recht groß, während der Nutzen derzeit noch wenig sichtbar ist bzw. erst mittelfristig erwartet wird.

Insgesamt bezeichneten viele Teilnehmer das Aufwand-Nutzen-Verhältnis als o.k.

Im wesentlichen konnten interne Effekte erzielt werden, während externe Vorteile gegenüber Kunden, Lieferanten, Behörden direkt noch nicht festgestellt wurden.

Als Beispiele für interne Effekte - Vorteile für das Unternehmen wurden genannt:

- bessere Strukturierung des Unternehmens z.B. Organisation und Prozesse
- mehr Transparenz hinsichtlich der Abläufe, Aufgaben und Verantwortung („jetzt weiß jeder, wofür er zuständig ist - weniger Schuldzuweisungen“)
- „Der Informationsfluß und die Kommunikation sind verbessert worden.“
- Überblick über Forderungen, Vorschriften, Genehmigungen, Auflagen.

Entsprechend der Zielsetzung des Verbundprojektes haben drei Unternehmen eine kombinierte QM-/UM-Zertifizierung erfolgreich abgeschlossen, wobei zwei Textilunternehmen zusätzlich die Anforderungen an ein SCC-Zertifikat erfüllen konnten. Ein Unternehmen hat die Zertifizierung wegen umfassender organisatorischer Veränderungen zurückgestellt. Viele Teilnehmer sehen die Zertifizierung als Zwischenetappe und arbeiten derzeit an der Weiterentwicklung ihres IMS, Anpassung neue ISO 9000

Trotz inhaltlicher Diskussionen wurde das Klima innerhalb der Projektgruppe, der gute Kontakt zwischen allen Beteiligten, die Workshops in den Unternehmen sowie der Informations- und Erfahrungsaustausch der IMS-Beauftragte im Laufe des Projektes von allen Teilnehmern als sehr positiv und gute Unterstützung bewertet.

Demzufolge sind die methodischen und sozialen Vorteile eines Verbundprojektes durchaus wirksam geworden und haben eine nachhaltige Wirkung entfaltet, indem viele Teilnehmer der Projektgruppe den Kontakt auch zukünftig weiter pflegen.

3.2.5 Zusammenfassung – Tops und Flops des Verbundprojektes

Am Ende des Gesprächs wurden die Teilnehmer nach ihrem Gesamteindruck sowie den Tops und Flops des Projektes befragt, wobei folgende Punkte genannt wurden:

Tops:

- ☺ Gemeinsame Schulungen und Workshops in den Unternehmen
- ☺ Der überbetriebliche Informations- und Erfahrungsaustausch
- ☺ Das Klima und der gute Kontakt innerhalb der Projektgruppe
→ „Selbsthilfegruppe gestresster IMS-Beauftragter“

Flops:

- ☹ wenig Abstimmung / Koordination im Vorfeld des Projektes
- ☹ Projektmanagement nicht konsequent genug umgesetzt
- ☹ Kaum Synergieeffekte bzgl. Methoden und Vorgehen

Hinsichtlich des Gesamteindrucks zeigte sich die Mehrzahl der Teilnehmer mit dem Verlauf und den Ergebnissen des Verbundprojektes zufrieden – auch wenn zum Ende ein „Auseinanderdriften“ erkennbar wurde. Insgesamt konnten viele der an das Projekt gestellten Erwartungen und primären Zielsetzungen (Zertifizierung) erreicht werden, was auch auf das Engagement aller Beteiligten zurückzuführen ist. In jedem Fall hat sich wieder gezeigt, dass Zusammenarbeit im Team mehr(wert) bringt.

In diesem Sinne sind auch anderen Textilunternehmen QM-/UM-Verbundprojekte oder ähnliche Formen der Kooperation zum gegenseitigen Nutzen zu empfehlen - zumal wenn man aus den Erfahrungen (Anderer) lernen und besser werden will.

4 Ausblick – Perspektivische Anwendbarkeit des Konzeptes

Die Anregungen der einzelnen Firmen und des Textilverbandes, die nicht nur aus der Projektabschlussbesprechung resultierten, sondern über die gesamte Projektlaufzeit an uns herangetragen bzw. unsererseits abgefragt wurden, mündeten in ein intensives Projekt-Review durch das DNV-Beraterteam. Da es sich bei diesem Projekt um ein seitens des Ministeriums gefördertes Pilotprojekt handelte, galt es unabhängig von Eigeninteressen die Frage zu beantworten, ob diese Vorgehensweise prinzipiell geeignet ist, Unternehmen der Textilbranche einen brauchbaren Weg für den Aufbau eines integrierten Managementsystems zu weisen.

Selbstverständlich sind Aussagen dazu im gewissen Maße subjektiv geprägt, es wäre sicher auch zu einfach, den Erfolg nur an der Ausgangszielsetzung, Erreichung der Zertifizierungsreife bzw. der Zertifikate selbst, messen zu wollen. Zwar sind inzwischen von den ursprünglich gestarteten fünf Unternehmen nur drei zertifiziert, doch dieser Sachverhalt ist im Hinblick auf die Konzeptreife des Beratungsprojektes wenig aussagefähig. Zur Erklärung dieser Behauptung sei es hier gestattet, einen kurzen Abriss der Projektentwicklung hinsichtlich der eingebundenen Firmen und den nicht projektbedingten Störfaktoren zu geben.

Von den ursprünglich für das Projekt gemeldeten Firmen

Baumwollspinnerei Gronau,
Borghorster Warps - Spinnerei,
Neunkirchner Textilwerke Hecking,
Anton Cramer Greven und
Schmitz Werke Emstetten

startete eine der Firmen erst gar nicht und zwei weitere stiegen während des Projektverlaufs vorzeitig aus.

Dank der Initiative des Textilverbandes (Frau Dr. Kohla und Herr Dr. Conrads) war es jedoch möglich, das Projekt mit 5 Firmen zu starten. Nach der Absage der Firma Anton Cramer konnte die

Hubert Eing Textilveredlung

kurzfristig als Projektmitglied gewonnen werden.

Als in den ersten Monaten der Projektlaufzeit die Baumwollspinnerei Gronau aufgrund von Insolvenz aus dem Projekt ausschied, war es wiederum dem Engagement der Vertreter des Textilverbandes zu danken, daß mit der Firma

Hänsel Textil

ein Seiteneinsteiger begeistert werden konnte.

Lediglich der ebenfalls insolvenzbedingte Ausfall der Neunkirchner Textilwerke Hecking war aufgrund des inzwischen erreichten Projektfortschritts nicht mehr durch einen Ersatzteilnehmer zu kompensieren.

Trotz dieser begleitenden Störfaktoren konnte das Projekt, nicht zuletzt auch aufgrund der hervorragenden und äußerst ambitionierten Arbeit der Projektteams aus den "Ersatz-Firmen", letztlich erfolgreich abgeschlossen werden.

Doch nicht minder wichtig ist im Zusammenhang mit dem Anliegen des durch das Ministerium geförderten Projektes eine realistische Einschätzung der perspektivischen Eignung des Projekt-Konzeptes. Schließlich bestand eine der Hauptzielsetzungen dieses Förderprojektes, eine Planungssystematik zur Implementierung von integrierten Managementsystemen für Qualität, Umwelt und Sicherheit dergestalt zu entwickeln, daß andere Textilunternehmen diesem "roten Faden" folgend in der Lage sind, weitestgehend eigenständig solche Systeme aufzubauen.

Das eine solche Planungssystematik perspektivischen Anforderungen auch hinsichtlich der ständig wachsenden Nutzung von IT-Techniken und –Technologien gewachsen sein muß, versteht sich in der heutigen Zeit sicher von selbst. Auch wenn die Grundfesten des "systematischen Managens" nicht solchen rasanten Veränderungen unterliegen, so ist doch jedes Management gut beraten, sich neuer und zukunftssträchtiger Werkzeuge zu bedienen, um strategische Entscheidungen immer fundierter auf der Basis von Zahlen, Daten und Fakten treffen zu können.

In unserem Projekt haben in AENEIS ein sehr hilfreiches Werkzeug zur Managementunterstützung kennengelernt. Über die im Projekt genutzte Unternehmensmodellierung zur transparenten Darstellung des Managementsystems hinaus bietet diese Software noch viele weitere Möglichkeiten wie beispielsweise Generierung verschiedenster Reports (z.B. Organisationshandbücher), Prozessanalysen (z.B. Engpass-Simulation) oder Projektorganisation (z.B. Einführung einer Prozesskostenrechnung). Auch aufgrund der offenen Entwicklungsumgebung (Microsoft VBA) ist AENEIS gut für zukünftige Anforderungen gerüstet.

Auch wenn derzeit kein neues Konvoiprojekt geplant ist, kann im Prinzip die grundsätzliche Konzeptreife bereits bestätigt werden, da in weiteren Firmen textiler und anderer Branchen der Aufbau von Managementsystemen nach dem gleichen Konzept initiiert wurde. Dabei konnte festgestellt werden, daß die inhaltlichen Schwerpunkte Qualität, Umwelt und Sicherheit sowohl isoliert voneinander als auch in jeglicher Kombination unter Nutzung dieser im Pilotprojekt erprobten Vorgehensweise realisiert werden können.

Das ist insofern eine interessante Erkenntnis, weil innerhalb der nächsten 2,5 Jahre alle bestehenden QM-Systeme auf die ISO 9001:2000 umgestellt werden müssen, wofür sich das im Konvoi erprobte Konzept unbestreitbar ebenso eignet.

Abschließend sei noch resümiert, daß gerade in dieser Phase der prozessorientierten Umgestaltung von QM-Systemen sich eine Integration von Umwelt- und Sicherheitsaspekten förmlich aufdrängt. Das Resultat ist ein Managementsystem, welches ein nützliches Werkzeug darstellt, alle tatsächlichen und potentiellen Verlustquellen systematisch zu managen.

Ein solch umfassendes Risikomanagementsystem ist mehr als der Weg zur Erlangung von Zertifikaten, hierbei handelt es sich um unternehmensspezifische Zukunftssicherung schlechthin. Möglicherweise hätte eine zeitigere ernsthaft Beschäftigung mit dieser Thematik einige der erwähnten Projektstörgrößen vermeiden können. Prävention statt Reaktion und Beschäftigung mit den wesentlichen Problemstellungen unter Optimierung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses ist das Erfolgsrezept. Und genau die Realisierung solcher Ideen repräsentiert unser gemeinsames Projekt!