



Aus einer Hand

Realisierung eines integrierten Managementsystems im Intranet

Bernd Wittke, Frankfurt/M., und Rüdiger Bergemann, Stuttgart

Der Schlüssel für ein effizientes Managementsystem liegt im prozess- und kundenorientierten Denken und Handeln der Mitarbeiter. Die konsequente Ausrichtung der wertschöpfenden Geschäftsprozesse auf die Anforderungen der Kunden tritt deshalb bei Managementsystemen immer stärker in den Vordergrund. Ein Unternehmen der Chemieindustrie führte im Rahmen einer Reorganisation ein integriertes Managementsystem ein.

Die Weiterentwicklung einer internen Serviceeinheit eines Großkonzerns zu einem kundenorientierten und wettbewerbsfähigen Dienstleistungsunternehmen erfordert meist ein neues Geschäftsmodell. Die Infraserb GmbH & Co. Höchst KG, die aus den Service-Einheiten der ehemaligen Hoechst AG hervorging, betreibt heute den Industriepark Höchst in Frankfurt am Main, einen der größten zusammenhängenden Industriestandorte der Welt. Innerhalb der Infraserb Höchst ist die Division Sites and Facilities verantwortlich für die Bewirtschaftung und Weiterentwicklung des Standorts, die Vermietung und den Betrieb der Gebäude und Flächen, für integrierte Facility-Management-Leistungen sowie den gesamten Bereich der Unternehmenssicherheit.

Zielsetzung der Division Sites and Facilities ist es, allen Firmen im Industriepark professionelle, ganzheitliche Lösungen und Dienstleistungen anzubieten, die auf deren spezifische Bedürfnisse abgestimmt sind. Dies umfasst den gesamten Lebenszyklus von Gebäuden und Flächen, von der Konzeptentwicklung, der Planung und Errichtung, dem Betrieb und anschließender Umnutzung bis hin zu Revitalisierungsmaßnahmen oder zum Rückbau. Eine Maßnahme auf dem Weg zu diesem Ziel war das Projekt Challenge. In einem ersten Schritt galt es, Systemprodukte zu definieren, die dem

Konzept eines integrierten Site- und -Facility-Managements entsprachen, und anschließend die Aufbau- und Ablauforganisation der Division im Hinblick auf eine möglichst effiziente und kundenorientierte Erbringung dieser Leistungen zu optimieren.

Bestehende Managementsysteme integrieren

Zur weiteren Verbesserung der Effizienz der betrieblichen Abläufe sowie der Kundenorientierung sollte parallel zu diesem Reorganisationsprojekt ein prozessorientiertes, integriertes Managementsystem aufgebaut werden. Ziel war die Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems nach der DIN EN ISO 9001:2000 und des Umweltmanagementsystems nach DIN EN ISO 14001:

1996 bis Ende 2001. Die angestrebte Zertifizierung nach ISO 14001 folgte aus der Teilnahme der Infraserb Höchst an der Umweltallianz Hessen, einer Initiative der hessischen Wirtschaft und der hessischen Landesregierung zur Verbesserung der Umweltsituation nach dem Leitbild der Agenda 21. Beim Aufbau des Managementsystems bestand die Herausforderung sowohl in der Integration bereits vorhandener Qualitätsmanagementsysteme einzelner Einheiten der Division als auch in der Einbindung in das übergeordnete Managementsystem der Infraserb-Höchst-Gruppe Corporate Governance – Integriertes Managementsystem (CG-IMS). Dieses beinhaltet unter anderem die internen Regelungen und Vorgaben der Unternehmensgruppe zu den Bereichen Qualitäts- und Umweltmanagement, Arbeits- und Anlagensicher-

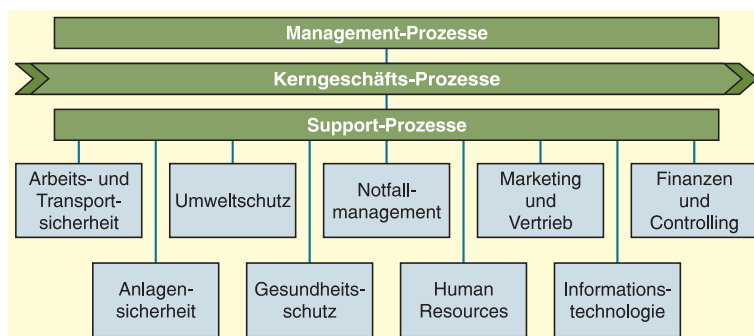


Bild 1. Integriertes Managementsystem für alle Bereiche der Organisation

cherheit sowie Risiko- und Notfallmanagement, die in übergreifenden Management- und Supportprozessen beschrieben sind (Bild 1).

Mitarbeiter frühzeitig einbinden

Um diese komplexe Aufgabenstellung zielgerichtet und innerhalb des engen Zeitfensters von einem Jahr Projektlaufzeit realisieren zu können, bedurfte es einer frühzeitigen und umfassenden Einbindung der Mitarbeiter. So wurde ein Projektteam zusammengestellt, das zunächst aus den künftigen Betreuern des Managementsystems der jeweiligen Einheiten bestand. In einer vierzehntägig stattfindenden Systembetreuer-Routine wurde das Vorgehen im Projekt diskutiert und abgestimmt, wurden Projektfortschritte besprochen, Aufgaben verteilt und die Umsetzung in einem zentralen Maßnahmenplan verfolgt. Begleitend fanden Schulungsmaßnahmen statt, um die Systembetreuer auf ihre zukünftigen Aufgaben vorzubereiten.

Die Realisierung des Managementsystems für die Division Sites and Facilities erforderte zunächst eine gründliche Bestandsaufnahme in den diversen Einheiten (Bild 2). Einige Teilbereiche, wie zum Beispiel die Division Unternehmenssicherheit, konnten auf ein bereits bestehendes QM-System zurückgreifen, in anderen neu gegründeten Einheiten dagegen gab es noch kein gelebtes Managementsystem. Nach der Festlegung von Politik und Zielen durch die Divisionsleitung bestand die Herausforderung für die jeweiligen Einheiten in der Umsetzung des Systems auf drei Ebenen:

- ▶ die Umsetzung und Konkretisierung von Aufgaben aus den übergeordneten Management- und Supportprozessen des CG-IMS,
- ▶ die Erstellung von konkretisierenden Regelungen bzw. Arbeitsanweisungen in der Einheit und
- ▶ die Definition und Beschreibung der Geschäftsprozesse in der Einheit.

Veränderungsprozesse erleichtern

Die aus dem Projekt Challenge abgeleitete neue prozessorientierte Organisation der Division war die Basis für die Erfassung und Optimierung der Geschäftsprozesse. Da die meisten Systembetreuer gleichzeitig auch in den Arbeitsteams



Bild 2. Phasen des Projekts

des Challenge-Projekts mitgearbeitet hatten, konnten sie nun bei der Prozess-erfassung und -optimierung im Rahmen des Managementsystems die richtigen Impulse einbringen. Gerade in der Phase der Reorganisation zeigte sich, wie wertvoll ein prozessorientiertes Managementsystem sein kann: Die im Challenge-Projekt neu gestalteten Abläufe und die damit verbundene neue Organisation konnten nunmehr direkt im Managementsystem abgebildet werden. Im Rahmen von Workshops mit den jeweiligen Prozessverantwortlichen und beteiligten Mitarbeitern wurden die neu definierten Prozesse detailliert beschrieben und weiter optimiert. Dies hat die Umsetzung des Veränderungsprozesses in der Organisation stark beschleunigt, zumal das komplette Managementsystem mit allen Prozessbeschreibungen für jeden Mitarbeiter im Intranet verfügbar ist.

Elektronisches Managementhandbuch im Intranet

Die Modellierung der Prozesse und die Dokumentation des gesamten Managementsystems erfolgte mit der Software Processliner der Ilas AG, einer Standardsoftware für Geschäftsprozessmanagement. In einer objektorientierten Datenbank wurden die Prozesse erfasst, grafisch dargestellt und mit den Anforderungen des Qualitäts- und Umweltmanagements abgeglichen. Die Modellierung der Prozesse umfasste dabei auch Detailinformationen wie Arbeits- und Prüfschritte, verwendete Formulare und Aufzeichnungen, relevante Gesetze und Normen sowie weitere mitgeltende Unterlagen und Verweise zum überge-

ordneten System CG-IMS. Diese prozessrelevanten Informationen und Dokumente wurden in der Datenbank mit den jeweiligen Prozessschritten verknüpft und als Dateien auf einem Intranetserver abgelegt.

Anschließend wurde der Inhalt der Datenbank mit Hilfe der eingesetzten Software in ein intranetfähiges Format umgewandelt. Für alle Mitarbeiter wurden damit aktuelle Informationen zur Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen per Mausklick verfügbar: vom Organigramm über die Prozesse, die damit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten bis hin zu benötigten Formularen, weiteren Anweisungen oder internen und externen Richtlinien. Gelangt zum Beispiel ein Mitarbeiter in seinem Prozess zu einem Arbeitsschritt, in dem ein bestimmtes Formular erwähnt ist, so kann er sich dieses in der gleichen Anwendung ansehen, ausdrucken oder lokal abspeichern. Ebenso wurden im System Hyperlinks zu Gesetzestexten im Internet verwirklicht, um so die Regelwerksverfolgung zu unterstützen und schneller und gezielter relevante Informationen bereitzustellen (Bild 3).

Die Nutzung moderner Prozesstools und die attraktive Darstellung des Managementsystems als elektronisches Handbuch im Intranet haben zu einer erheblich besseren Akzeptanz des Managementsystems bei den Mitarbeitern beigetragen. Neben der schnelleren Suche nach relevanten Informationen und dem geringeren Aufwand für die zentrale Systempflege macht es einfach mehr Spaß, im Intranet surfen zu können, als in schweren Handbüchern nachschlagen zu müssen. Zudem findet sich jeder Mitar-

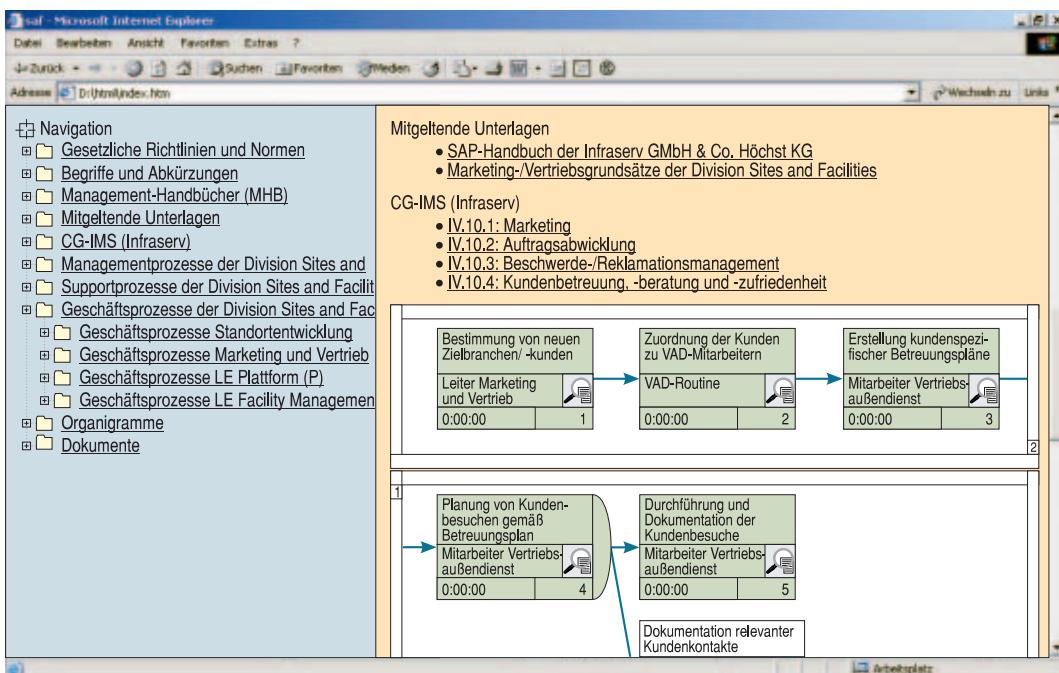


Bild 3. Prozessmanagement-Software erleichtert den Umgang mit neuen Abläufen

beiter namentlich im System wieder und erkennt auf einen Blick seine Aufgaben in den Prozessen und seine Verantwortung im Gesamtsystem.

Herausforderung für die Zukunft

Die Division Sites and Facilities erhielt im Dezember 2001 planmäßig das Zertifikat für ein integriertes Umwelt- und Qualitätsmanagementsystem. Damit ist man der Vision ein erhebliches Stück näher gekommen, zum Nutzen des Kunden ganzheitliche Systemlösungen aus einer Hand anzubieten. Die wichtigste Herausforderung besteht nun in der konsequenten Weiterentwicklung und Verbesse-

rung der im Managementsystem beschriebenen Prozesse. In einem breit angelegten Projekt zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess werden nun Prozessteams gebildet, die auf der Basis definierter Kennzahlen Verbesserungsmaßnahmen ausarbeiten und umsetzen, um so die weiteren Fortschritte messen zu können.

Die Autoren dieses Beitrags

Dr.-Ing. Bernd Wittke, geb. 1950, studierte Bauingenieurwesen an der TH Darmstadt. 1976 trat er als Statiker zunächst bei einer Baufirma ein und wechselte anschließend als Projekt-Ingenieur zu einem Ingenieurbüro. 1984 trat er in die Hoechst AG ein und war dort in der Bauplanung tätig. 1986 erfolgte seine Promotion

über Risikoabschätzungen im Spannbetonbrückenbau. Mit der Ausgründung der Infraserv GmbH & Co. Höchst KG im Jahr 1998 übernahm er als Systembetreuer des Geschäftsfelds Bautechnik die Aufgabe, das Managementsystem aufzubauen und weiterzuentwickeln. Seit Anfang 2000 ist er Qualitätsbeauftragter und Umweltvertreter der Division Sites and Facilities.

Rüdiger Bergemann, geb. 1963, war bis 1995 als leitender Angestellter im Bereich der Galvanotechnik tätig. Nach seiner Qualifizierung zum TQM- und Umweltauditor sowie EQA-Assessor arbeitete er als freier Berater für Qualitäts- und Umweltmanagement. Seit 1998 ist er als Unternehmensberater bei der Ipro Management Consulting GmbH beschäftigt und leitet heute den Consultingbereich „Prozessintegrierte Managementsysteme“ der Ilas AG in Stuttgart.