

Leistungsbeschreibung

für die Vorbereitung zur Zertifizierung

**„für Unternehmen in den Bereichen Fertigung
und Technischer Handel“**

erstellt durch

**BPS Gesellschaft für
Beratung, Projektmanagement
und Systemlösungen mbH**

**Dahlhauser Str. 223a
D-45279 Essen**



Inhaltsverzeichnis:

1	Aufgabenstellung	3
2	Lösungsvorschlag	3
3	Detailbeschreibung des Vorgehensmodells	4
3.1	Prozessorientierte Darstellung eines Managementsystems	4
3.2	Einführung und Implementierung eines QM-Systems	5
3.3	Phase 1 – Prozessanalyse und Prozessmodellentwicklung	5
3.3.1	Prozessanalyse	5
3.3.2	Prozesslandkarte als Grundlage für das Prozessmodell	6
3.4	Phase 2 – Prozessdokumentation und Dokumentenlenkung	8
3.4.1	Prozessdokumentation	8
3.4.2	Dokumentenlenkung und –verwaltung.....	10
3.4.3	Prozessmodell – Zusammenhang der Prozesse.....	11
3.4.4	Elektronisches Managementhandbuch	12
3.5	Phase 3 – Auditierung und kontinuierliche Verbesserung	14
3.6	Phase 4 – Zertifizierung und Nachbetreuung	15
4	Fazit und Zusammenfassung	16
4.1	Unsere Leistungen	16
4.2	Ihr Nutzen	16

1 Aufgabenstellung

Bisherige Dokumentationen von Managementsystemen sind zumeist in Papierform bei den Entscheidern des Unternehmens vorhanden und erreichten nur in Ausnahmefällen alle Mitarbeiter.

Die Darstellung erfolgte außerdem sehr eng in Anlehnung an die Norm, so dass ein ungeübter Leser diese nicht zur Unterstützung des Tagesgeschäftes gebrauchen konnte.

Ein modernes Managementsystem hingegen wird von allen Mitarbeitern gelebt, da sie sich in diesem wiederfinden und eigene Ideen einbringen können. Dies wird durch eine prozessorientierte und elektronische Art der Darstellung erreicht, die jeder Prozessbeteiligte in kürzester Zeit nachvollziehen kann.

Eine solche Dokumentation in kürzester Zeit darzustellen und als wesentlichen Bestandteil einer Zertifizierung nutzen zu können ist das Ziel des geschilderten Vorgehens.

2 Lösungsvorschlag

Die Firma BPS Consulting ist ein neutrales Beratungsunternehmen welches sich auf die Darstellung von Geschäftsprozessen und die Erstellung papierlosen Managementsystemen spezialisiert hat.

Die Prozessdarstellung erfolgt mittels des SYCAT® Systems. Auf der Basis der ermittelten Informationen und der entsprechenden Visualisierung ist es möglich, im Rahmen eines unternehmensspezifischen Prozessmodells die Neu- oder Rezertifizierung nach den aktuellen Normen durchführen zu können.

Dabei unterstützt die BPS Consulting nicht nur bei der Dokumentation von Prozessen, sondern führt auch notwendige Voraudits im Unternehmen durch und unterstützt bei der Umsetzung notwendiger Maßnahmen.

Die elektronische Darstellung der Prozesse führt zu einem sehr geringen Aufwand bei Neuerungen oder dem Änderungsdienst von Dokumenten und kann nach einer erfolgreichen Zertifizierung zusätzlich auch für eine interne prozessorientierte Zertifizierung genutzt werden.

3 Detailbeschreibung des Vorgehensmodells

3.1 Prozessorientierte Darstellung eines Managementsystems

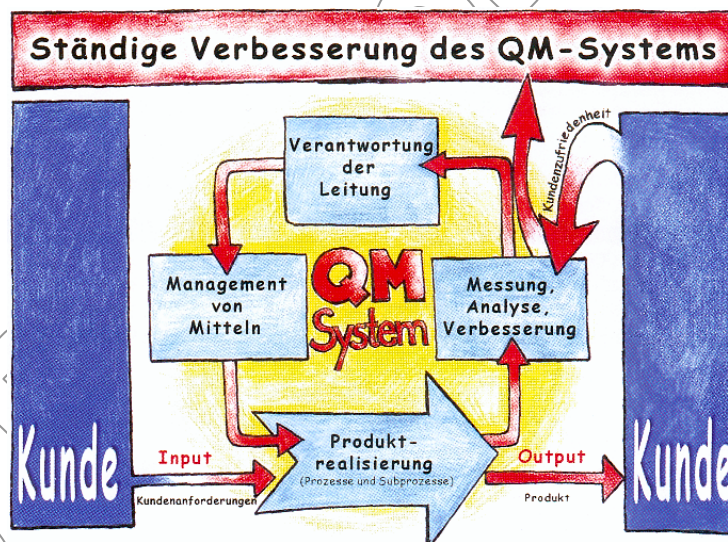
Zu aller erst ist zu klären, was unter einem Prozess zu verstehen ist.

Definition Prozess:

Jede Aktivität oder Tätigkeit, welche **Vorgaben** entgegen nimmt und diese in **Ergebnisse** umwandelt, kann als **Prozess** betrachtet werden. Nahezu alle Produkt- und / oder Dienstleistungsaktivitäten und -verfahren sind Prozesse. Häufig ist das Ergebnis eines Prozesses unmittelbar die Vorgabe für den nächsten Prozess.

Grundlage eines modernen Managementsystems ist die prozessorientierte Darstellung. Hierzu ist die Kundenorientierung als Eingangs- und Ausgangsgröße Grundlage sämtlicher Prozessdefinitionen für ein zukünftiges Prozessmodell eines Unternehmens.

Bild 1: Modell der ständigen Verbesserung



Zielstellung eines jeden erfolgreichen Unternehmens muss es demnach sein, die Anforderungen seiner Kunden zu erfüllen.

Je besser es die Mitarbeiter in diesem Zusammenhang die Unternehmensziele verdeutlicht werden und es gelingt seinen Beitrag zur Beeinflussung des Gesamtergebnisses zu verdeutlichen, desto besser gelingt es „ihn“ oder „sie“ zu integrieren.

Nur integrierte Mitarbeiter sind motivierte Mitunternehmer!

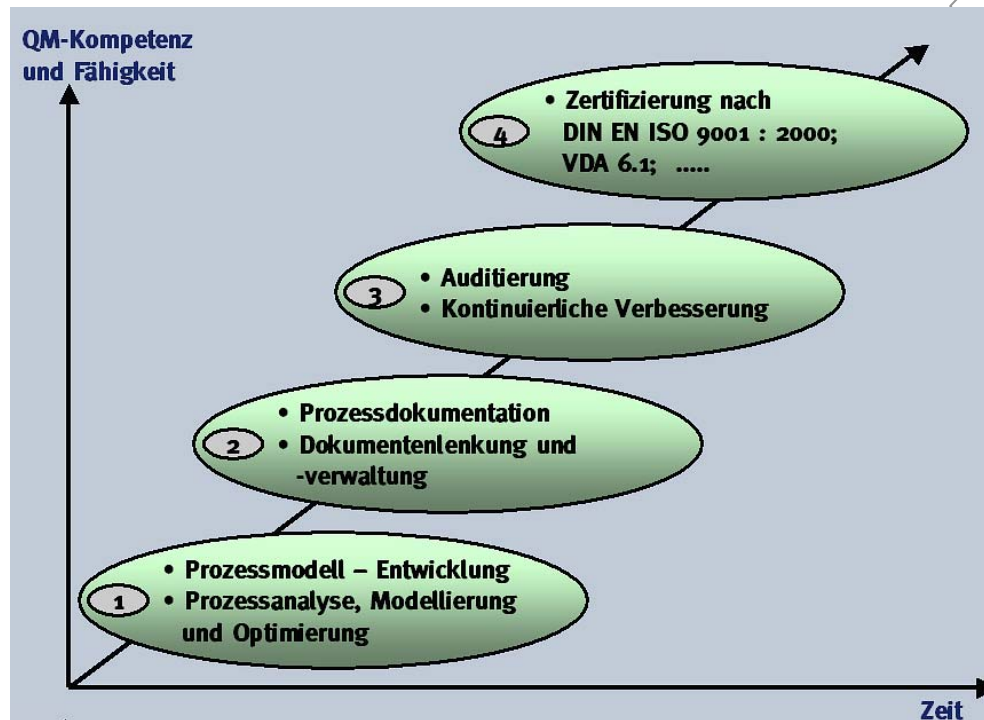
Die konsequente Prozessorientierung ermöglicht die nötige Flexibilität und Weiterentwicklung des Managementsystems.

3.2 Einführung und Implementierung eines QM-Systems

Die Einführung eines QM-Systems wird in vier Phasen der Implementierung unterteilt.

Hierbei steht die BPS Consulting in allen Phasen als kompetenter Partner mit systematischen Lösungen zur Seite.

Bild 2: Phasen der QM-System Einführung



Phase 4 darf aus rechtlichen Gründen nicht von der BPS Consulting durchgeführt werden, da die Normen eine Trennung von Vorbereitung und Zertifizierung vorsehen. Auf Wunsch können wir ihnen auch hier leistungsstarke Partner für eine erfolgreiche Zertifizierung nennen.

3.3 Phase 1 – Prozessanalyse und Prozessmodellentwicklung

3.3.1 Prozessanalyse

Voraussetzung für die Definition der darzustellenden Prozesse ist die Erkennung und Festlegung dieser. Dabei erfolgt eine Klassifizierung in Führungs-, Haupt- und Unterstützungsprozesse.

In unserer Vorgehensweise schlagen wir folgendes Prozessmodell vor:

- a) **Führungsprozesse** ⇒ sind Geschäftsprozesse der Unternehmensentwicklung, Unternehmensplanung, Ressourcenbereitstellung, Mitarbeiterentwicklung und Erfolgsmessung.
- b) **Hauptprozesse** ⇒ sind Geschäftsprozesse, die direkt zur Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen dienen. Die Produkt- und Prozessplanung sind integriert.
- c) **Unterstützungsprozesse** ⇒ sind Hilfsprozesse. Sie machen Geschäftsprozesse möglich und/ oder sicher, unterstützen bzw. beschleunigen sie.

Wichtig bei der Prozessdefinition ist neben der Unterteilung in Prozessarten, eine Benennung derer in individuell betriebsüblicher Bezeichnung. Somit ist über den höheren Wiedererkennungseffekt eine höhere Akzeptanz in der Belegschaft feststellbar.

Aus der Definition der unternehmensspezifischen Prozesse erfolgt ein genauer Terminplan mit Teilnehmern und den notwendigen Unterlagen zur Erarbeitung des jeweiligen Geschäftsprozesses.

Der Definition dieser Prozesse geht sehr oft eine Definition der Qualitätspolitik und Ziele vorweg, da diese Grundlage für jegliches Handeln im Unternehmen sind.

Hierzu notwendige Workshops und Informationen des Managements werden von der BPS Consulting moderiert und die Ergebnisse hieraus dokumentiert.

3.3.2 Prozesslandkarte als Grundlage für das Prozessmodell

Die Dokumentation der Ergebnisse aus der Prozesserkennung erfolgt in einer Prozesslandkarte. Dabei werden den einzelnen Abteilungen, als Prozesseigner, die Einzelprozesse zugeordnet.

Als Beispiel sei eine Prozesslandkarte in Bild 3 dargestellt und in Bild 4 die dazu zugeordneten Prozesse. Diese Prozesslandkarte wird auch zukünftig der Leitfaden der Mitarbeiter in dem elektronischen Managementsystem sein.

Bild 3: Definition einer Prozesslandkarte

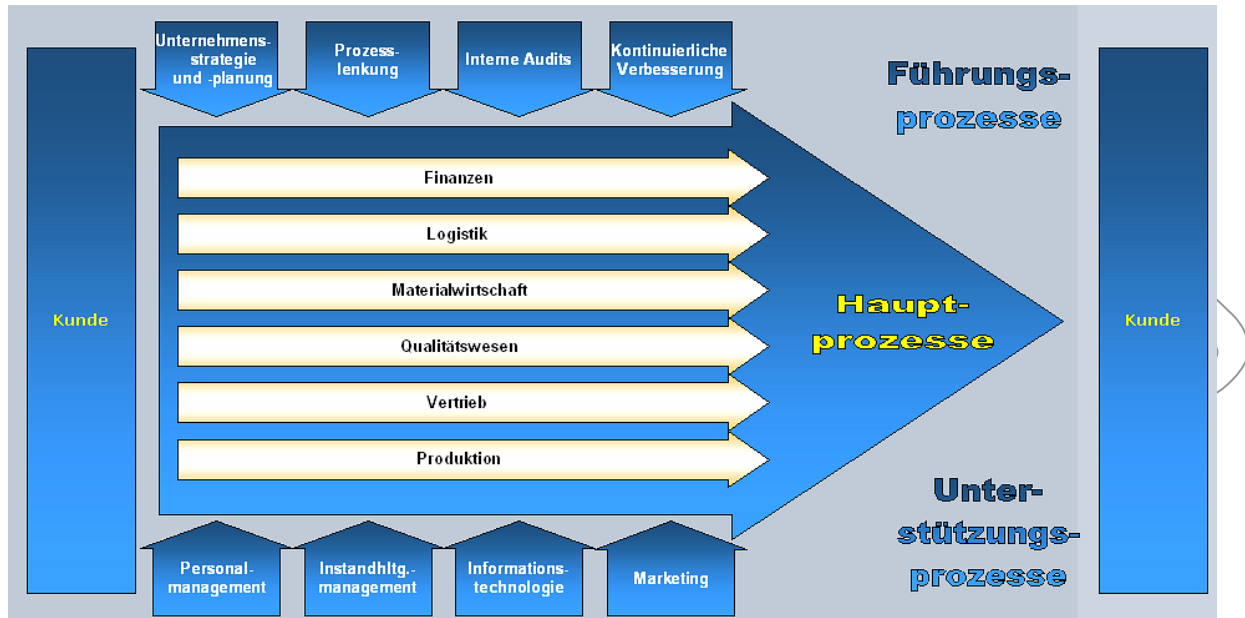
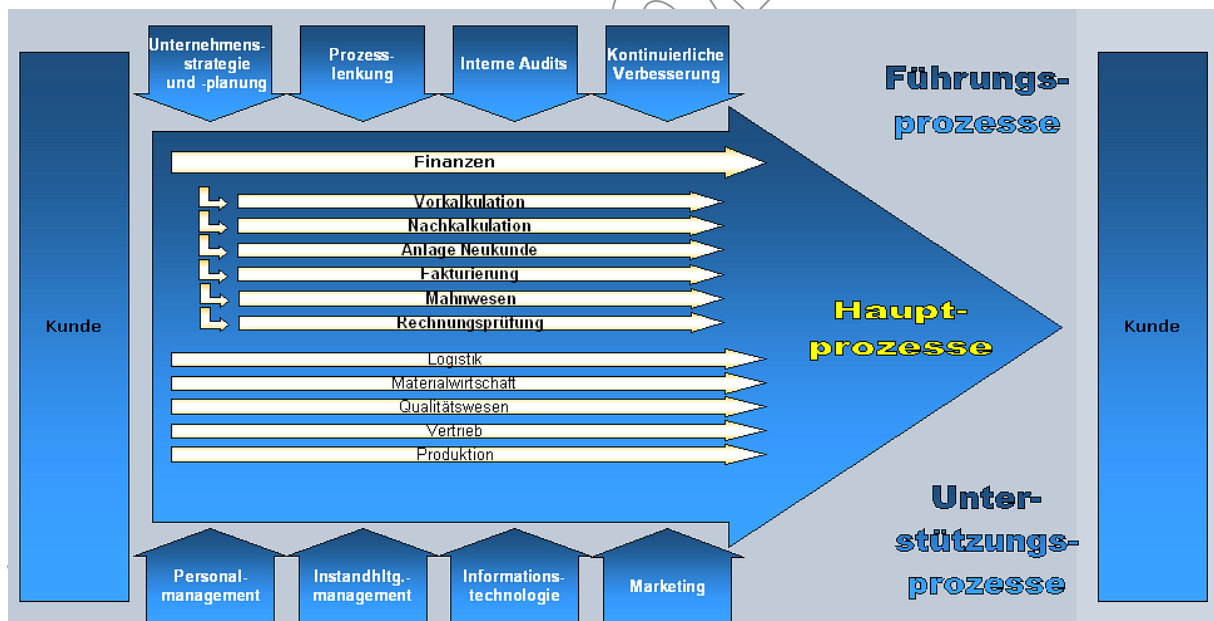


Bild 4: Prozesszuordnungen



In der Regel werden ca. 15-20 Hauptprozesse in einem Unternehmen definiert. Diese werden ausführlich grafisch dokumentiert. Von den Führungs- bzw. Unterstützungsprozessen werden nur jene mit einer Grafik beschrieben, welche mit Schnittstellen zwischen den Abteilungen einer Dokumentation bedürfen.

3.4 Phase 2 – Prozessdokumentation und Dokumentenlenkung

3.4.1 Prozessdokumentation

Die oberste Stufe der Dokumentation ist die Visualisierung der Geschäftsprozesse mit Hilfe der Prozessmanagement-Software SYCAT® (**S**ystematisches **C**im-House **A**nalyse **T**ool).

Diese gewährleistet eine systematische Analyse, Modellierung und Dokumentation aller definierten Geschäftsprozesse.

Dabei werden die grundlegenden Informationen in der Grafik hinterlegt. Eine ausführliche Dokumentation der einzelnen Funktionen erfolgt auf Arbeitsschritt-Ebene in der SYCAT® - Datenbank.

Eventuell bestehende Dokumentationen, wie Prüfanweisungen, Arbeitsanweisungen oder ähnliches können sofort angebunden werden. Dies geht bei jeder Art von Dokumentation, wenn sie in elektronischer Art vorliegt.

Bei der Prozessdarstellung ist darauf zu achten, dass ein Prozess in seinem Anfang und Ende klar abgegrenzt ist, damit die Darstellung übersichtlich und nachvollziehbar bleibt.

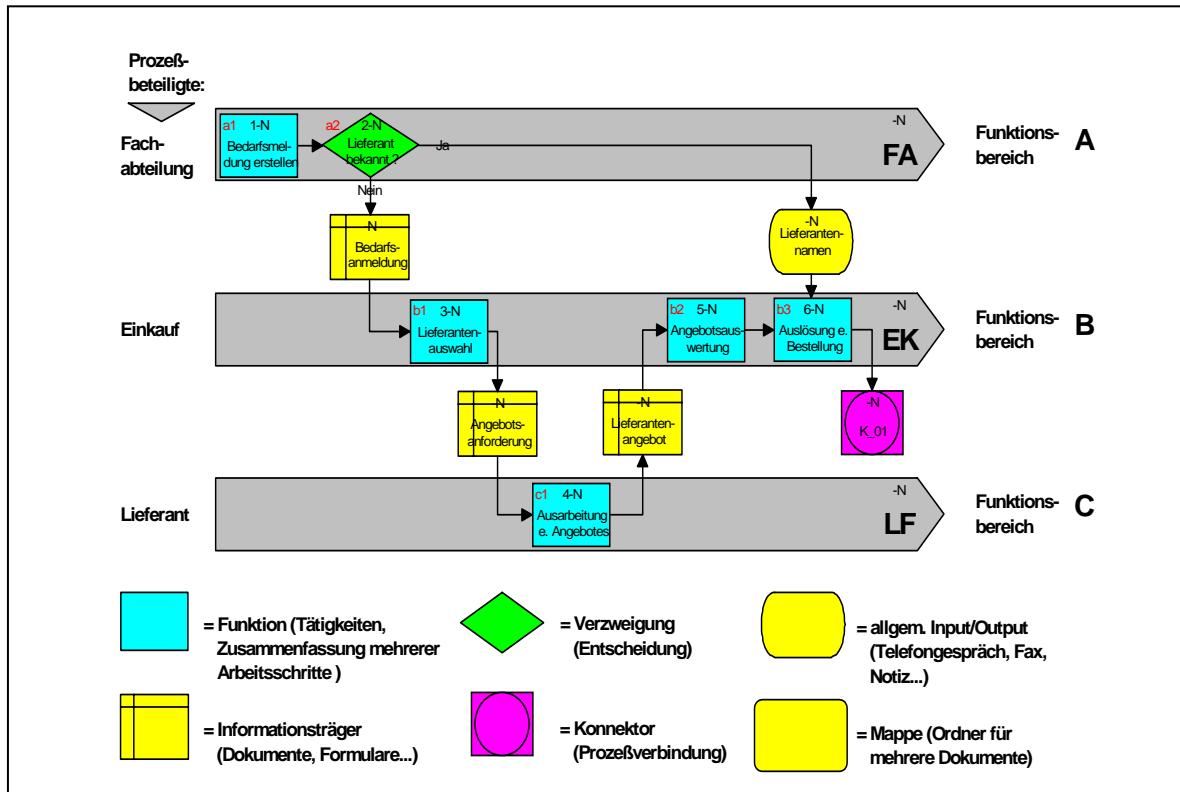
Die Erarbeitung der Prozesse erfolgt in Workshops mit den an den Geschäftsprozessen beteiligten Mitarbeitern aus den jeweiligen Abteilungen. Hierbei werden die bereits vorhandenen Dokumentationen als Grundlage verwendet und ggf. vervollständigt bzw. erweitert.

Auf Grund der sofortigen elektronischen Dokumentation durch die BPS Consulting während des Workshops, liegen die Ergebnisse der Prozessdarstellung den Mitarbeitern am Ende des Tages unmittelbar in elektronischer Form vor.

Somit ist eine zeitnahe Nacharbeit des Workshops gewährleistet und die Akzeptanz des Managementsystems von Anfang an gegeben.

Bild 5 zeigt ein Beispiel einer Sycat Prozessdarstellung.

Bild 5: Beispiel eines Einkaufsprozesses.



- Die Funktionsbereiche bzw. die Prozessbeteiligten werden bei der Geschäftsprozessdarstellung in Form von Zeitrafen abgebildet. Hierbei kann nach Entscheidungs- und Ausführungsfunktionen unterschieden werden.
- Die Funktionen bzw. Tätigkeiten werden in Kästchenform innerhalb der Zeitrafen dargestellt. Die Detaillierung der Arbeitsschritte in der Datenbank ist frei wählbar.
- Der betrachtete Prozess ergibt sich zwangsläufig durch die zeitliche und sachlich-logische Ablaufreihenfolge der eingetragenen Funktionen oder Tätigkeiten.
- Schnittstellen in den Prozessen werden durch die entsprechenden Informationsträger sichtbar und können mit Originaldokumenten verknüpft werden.
- Schnittstellen zwischen Prozessen werden durch Konnektoren (Verbinder) dargestellt und ermöglichen in der Online-Darstellung den Mitarbeitern ein Einblenden des Vorgänger- oder Nachfolgeprozesses.

So entsteht ein optimal strukturiertes, übersichtliches, gemeinsames Prozessbild als Bezugspunkt für die Kennzahlensystembildung und Festlegung der Messpunkte. Gemeinsam vor allem deswegen, weil aufgrund der Prozesstransparenz alle Prozessbeteiligten ihr Know-how gezielt einbringen können.

3.4.2 Dokumentenlenkung und -verwaltung

Durch die Darstellung der Dokumente in SYCAT®, kann auf einfachem Wege eine Übersicht dieser erstellt werden. Vordefinierte Reports bewirken eine Dokumentenmatrix gemäß den Anforderungen der aktuellen Norm.

Bild 6: Beispiel einer Dokumentenmatrix

Dokumentenmatrix		Stand: 05.11.2004		BPS Consulting																	
Titel: Dokument/Format	Führung	Zuständigkeitsbereich	Prüfung/ Prüfung	Verfahren										Anzahl			Lage				
				ENT	F	GF	M	MA	PW	QM	STB	VT	Z	Druck	Elektronisch	Schwerfmetall Drucken	Server	Druck	Server		
AGB	F-005-A-0904	QM	QM B/GF					X								Z	—	X		X	
Angebot	F-014-B-1104	QM	QM B/GF					X								Z	4	X	X		X
Anforderlist	F-013-A-0904	QM	QM B/GF								X					QM	5	X			X
Anforderplan	F-012-A-0904	QM	QM B/GF			X					X					QM	5	X			X
Beurteilungsbogen Verkaufstaktik	F-015-A-0904	QM	QM B/GF				X						X		M	2		X	X		
Beurteilungsbogen Korbeg	Zweckform 745	—	QM B/GF					X							F	10			X		
Brief	F-001-B-1104	M	QM B/GF					X								Z	1	X			X
Dokumentenmatrix	F-024-A-1004	QM	QM B/GF					X								QM	2	X			X
Fahrplan	F-016-A-0904	QM	QM B/GF					X							F	10			X	X	
Fax	F-002-B-1104	M	QM B/GF					X								MA	1		X	X	X
Gesprächsprot. (Memo)	F-017-B-1104	QM	QM B/GF					X								MA	1	X			X
Image brock	F-004-A-0904	M	QM B/GF				X						X		VT				X		X
Inhaltsverzeichnis und Änderungsstand MH	R&V A-0304	QM	QM B/GF					X								QM	2		X	X	
Konzept	F-018-B-1104	QM	QM B/GF					X								Z	5	X	X		X
Lernzettel	F-023-B-1104	VT	QM B/GF										X		VT	10			X		X
Mahlkarte	F-021-A-0904	M	QM B/GF					X								Z	—	X			—
Management Review	F-011-A-0904	GF	QM B/GF			X					X					QM	5	X	X		X
Makalmaplan	F-014-A-0904	QM	QM B/GF					X								Z	2	X			X
Praktische Beratung	F-009-A-0904	M	QM B/GF										X			Z	2	X	X		
Praktische SYCAT	F-010-A-0904	M	QM B/GF										X			Z	2	X	X		X
Protokoll	F-019-B-1104	QM	QM B/GF					X								Z	1	X			X
Qualitätszettel	F-007-A-0904	QM	QM B/GF			X					X					Z	5	X			X
Rechnung	F-003-A-0904	F	QM B/GF	X	X	X										F	10		X		X
Rechnung	F-020-A-0904	M	QM B/GF										X			Z	2	X	X		X
Spezialabrechnung	F-022-A-0904	QM	QM B/GF			X				X						Z	10		X	X	X

Abkürzungen: ENT = Entwicklung; F = Finanzwesen; GF = Geschäftsführung; M = Marketing; MA = alle Mitarbeiter; PW = Personalwesen; QM = Qualitätsmanagement; STB = Steuerberater; VT = Vertrieb;
 xxxxxx = elektronisch; xxx = schwerwiegend Drucken; Z = Zentral auf Server

Ebenso vereinfacht sich die Dokumentenverwaltung, bzw. Austauschdienst. Jedes Dokument kann in der Datenbank online mit einer Vorlage verknüpft werden. Somit kann jeder Mitarbeiter jederzeit auf die aktuell gültigen Dokumente zugreifen – ein langwieriger Austausch der Dokumente über die Hauspost entfällt somit.

3.4.3 Prozessmodell – Zusammenhang der Prozesse

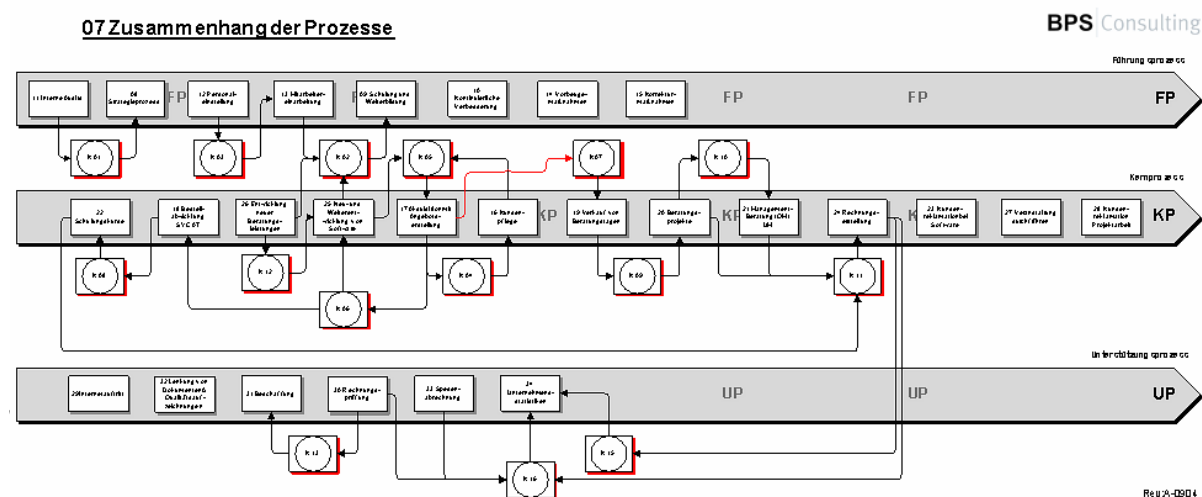
Genauso wichtig, wie die Darstellung der prozesseigenen Schnittstellen, ist die Darstellung der Zusammenhänge zwischen den Prozessen.

Durch die Verknüpfung der Prozesse mit Konnektoren wird diese Verbindung durch die Datenbank automatisch dokumentiert.

Der Zusammenhang der Prozesse ist ein wichtiger Bestandteil der Dokumentation des Managementsystems, um alle Schnittstellen im Unternehmen gemäß Anforderung der Normen aufzeigen zu können.

Hierin besteht eine wichtige Kontrollfunktion der Unternehmensabläufe, weil in den Schnittstellen die Fehlerhäufigkeit und somit Verbesserungspotentiale am Größten sind.

Bild 7: Zusammenhang der Prozesse (Beispiel)



Die in der Grafik grün markierten Informationen sind sofort aufrufbar und können vom Mitarbeiter als Bearbeitungsvorlage genutzt werden. Dabei ist es gleich, ob hier ein Word, Excel, etc. Dokument oder eine Bildschirmmaske aus dem aktuellen ERP-Programm hinterlegt wird.

SYCAT® erstellt neben den Grafiken zugleich das zugehörige Kapitel mit allen Detailbeschreibungen. Egal ob der Mitarbeiter aus der Grafik oder dem Handbuch einsteigt, er kann von überall die aktuellen Dokumente aufrufen.

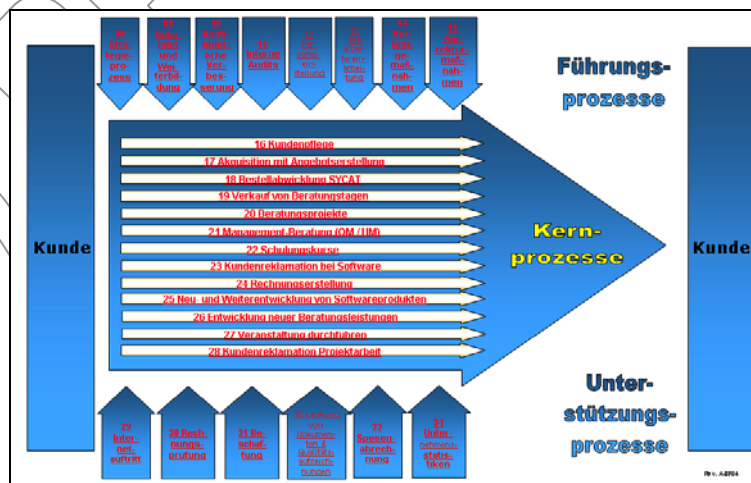
Bild 9: Zugehörige Prozessablaufbeschreibung

BPS Consulting		Prozessablaufbeschreibung mit Arbeitsschritten und Verantwortung	
24 Rechnungserstellung			
Symbol	Nr.	Funktion	Verantwortung
	1	Zeichnachweis erstellen	D = durchführend M = wirkt mit I = wird informiert
			<ul style="list-style-type: none"> • Input • Output
			FB = Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> ☐ Prozesskettenelemente Kap. 24 • Zeichnachweis ☐ Anlagen
Nr. Arbeitsschritte			
1 Zeichnachweis erstellen Der Mitarbeiter erstellt beim Kunden einen Zeichnachweis. Dieser wird je Mitarbeiter fortlaufend durchnummeriert. Ein Zeichnachweis ist über den Prefix: Kundennummer-Mitarbeiterkennzeichen-Fortlaufende Nummer (5-2-3-stellig), eindeutig zu identifizieren.			

Die Prozessablaufbeschreibung ist die ausführliche Beschreibung des Prozesses. In ihr werden die verantwortlichen Abteilungen mit den zur Bearbeitung notwendigen Informationen aufgeführt. Die Funktionen sind hier mittels Arbeitsschritten im Detail beschrieben.

Der Einstieg in die Prozessbeschreibung erfolgt über die vorher erstellte Prozesslandschaft.

Bild 10: Beispiel einer Prozesslandschaft



Die Mitarbeiter können hierüber in jeden Prozess einsteigen, wobei Zugriffsrechte verwaltet werden können. Durch die Verknüpfungen der einzelnen Prozesse untereinander kann jeder verbundene Prozess aus den Einzelprozessen heraus aufgerufen werden.

So existiert ein elektronisches Handbuch, welches sich jederzeit auf dem aktuellsten Stand befindet, da der Aktualisierungsdienst unbemerkt für die Mitarbeiter von zentraler Stelle durchgeführt wird.

3.5 Phase 3 – Auditierung und kontinuierliche Verbesserung

Nach Abschluss der Workshops wird ein detaillierter Auditplan erstellt. Dieser beinhaltet alle Bereiche des Unternehmens, um nochmals die erstellten Prozesse zu prüfen und sie stetig zu verbessern.

Die Audits können zum einen als Systemaudits und andererseits als Prozessaudits durchgeführt werden. Zur Vorbereitung auf die Zertifizierung werden erforderliche Maßnahmen mit den Prozessverantwortlichen definiert und umgesetzt.

Die erforderlichen Vorbereitungsaudits können vom QM-Beauftragten als Leiter oder als Begleiter durchgeführt werden. Diese Phase wird, falls gewünscht, von der BPS Consulting begleitet, als Auditor oder Coach.

Durch den Einsatz von SYCAT® bei der Prozesserstellung bietet sich jetzt auch die Möglichkeit SYCAT® als Audittool einsetzen zu können. Alle erforderlichen Daten der Prozesse sind in der Unternehmensdatenbank bereits vorhanden, es müssen lediglich die Auditthemen mit den zugehörigen Fragenkatalogen festgelegt werden. SYCAT® bietet zu den einzelnen Normen auch eine Reihe von Musterfragekatalogen, welche durch wenige Schritte für die Audits angepasst werden können.

3.6 Phase 4 – Zertifizierung und Nachbetreuung

Die abschließende Zertifizierung muss von einer akkreditierten Stelle vorgenommen werden und darf aus normentechnischen Gründen nicht mit vorbereitenden Unternehmen rechtlich verbunden sein. Daher kann die BPS Consulting hier nur eine begleitende Funktion übernehmen.

Sehr wohl arbeiten wir hier mit Zertifizierungsstellen zusammen und können diese auf Wunsch ihnen auch nennen.

Nach Abschluss der Zertifizierung muss das neue Managementsystem zu leben beginnen. Kennzahlen zur Kontrolle der Prozesse müssen ermittelt werden und die Prozesse unterliegen einer ständigen Anpassung.

Hierfür kann die Dokumentation sehr schnell in SYCAT® angepasst werden. Dazu gibt es einerseits die Möglichkeit SYCAT® in Lizenzen zu erwerben und die Anpassung intern von einem Beauftragten vornehmen zu lassen. Andererseits unterstützt die BPS Consulting sie auch gerne im Rahmen einer weiteren Betreuung und führt Audits durch und passt von Zeit zu Zeit mit ihnen zusammen die Dokumentation an.

4 Fazit und Zusammenfassung

Zielsetzung ist es, ein papierloses Managementsystem aufzubauen oder ein bestehendes Managementsystem umzustellen, welches nach gültiger Norm zertifiziert werden kann.

4.1 Unsere Leistungen

- Ist-Analyse der Geschäftsprozesse
- Leitung und Moderation von Workshops zur Erarbeitung der Geschäftsprozesse
- Darstellung der Geschäftsprozesse in Geschäftsprozessool SYCAT®
- Erstellung einer Geschäftsprozesslandschaft
- Erstellung eines papierlosen Managementhandbuchs
- Vorauditierung und Maßnahmenverwaltung als Vorbereitung zur Zertifizierung
- Unterstützung bei der Erstzertifizierung
- Projektcontrolling
- Nachbetreuung

4.2 Ihr Nutzen

- Präzise Einschätzung der Anforderungen
- Geschäftsprozesse werden "sichtbar"
- Einsparung von Zeit und Kosten
- Papierlose Dokumentation aller Geschäftsprozesse
- Einfache und schnelle Dokumentenverwaltung
- Termin- und Budgetsicherheit durch straffes Projektcontrolling