

INHALT

- ISO 9001:2000
Die Brücke zum umfassenden Managementsystem
- „Gerade kleine Organisationen profitieren von den kundenorientiert aufgebauten Abläufen“
Ein Gespräch mit Herrn A. Achermann
- Workshop
Projektbezogenes Qualitätsmanagement (PQM)

chenspezifischer Normen und Richtlinien als Grundlage zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung herausgegeben. Als internationale Norm (ISO steht für „International Organization for Standardization“) ersetzte sie die nationalen Normen.

Um von der ISO 9000er Reihe als reines Nachweisinstrument zum erfolgreichen, praxisnahen Unternehmensmodell zu gelangen, brauchte es eine Revision der ISO-Norm.

Die revidierte Fassung wurde Ende letzten Jahres verabschiedet und per 15. Dezember 2000 als ISO 9001:2000 in Kraft gesetzt. Sie beinhaltet die gemachten Erfahrungen und die Analyse der Beurteilungen von heutigen und zukünftigen Anwendern.

Ihr Fokus liegt auf der Kundenorientierung, dem Prozessmanagement und dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Sie bietet eine hervorragende Grundlage für ein unternehmensspezifisches Managementsystem und ist kompatibel mit weiteren System-Normen und Anforderungen wie Arbeitssicherheit, Umweltmanagement, Riskmanagement, etc.

Die alten Normmodelle ISO 9001, ISO 9002 und ISO 9003 sind noch bis zum 31. Dezember 2003 gültig.

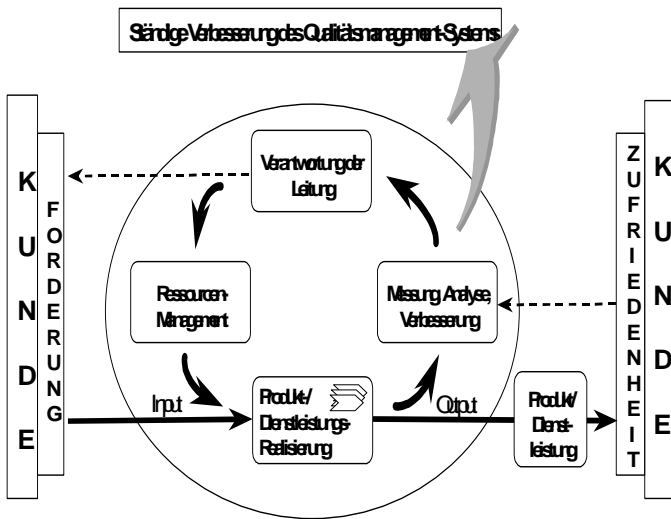
ISO 9001:2000

Die Brücke zum umfassenden Managementsystem

Jürg Mosimann, Lead Auditor, SQS, Zollikofen

Als Schweizer sind wir gewohnt, Qualitätsarbeit zu leisten, da wir nur mit hochwertigen Produkten und Dienstleistungen überhaupt in der Lage sind, uns auf den internationalen Märkten erfolgreich zu behaupten. Wir sind überzeugt, dass wir ohne Zweifel eine qualitätsbewusste Nation sind. Allerdings schlafen unsere Konkurrenten nicht – was wir vielfach nicht erkennen wollen oder übersehen.

1987 wurde die erste Fassung der ISO 9000er Reihe auf der Basis bestehender sowie bran-



Fokus

- Der Aufbau des Managementsystems ist ein strategischer Entscheid der Unternehmensleitung.
- Alle relevanten Prozesse, die zur Sicherstellung der Bauwerks-, Produkte- und Dienstleistungskonformität beitragen, sind einzubeziehen.
- Die Zufriedenheit der Bauherren sowie der Kunden ist zu erheben.
- Die Beherrschung der Prozesse ist zu messen.
- Basierend auf systematisch erhobenen Daten ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess zu betreiben (mögliche Kenngrößen: Marktanteil, Offertenerfolg, Produktivität, Nachbearbeitungsaufwendungen, Garantieleistungen, Ausfalltage, etc.).

Wesentliche Vorteile

- Die Unternehmung definiert diejenigen Prozesse, welche relevant sind. Das Managementsystem soll kein Lehrmittel sein, sondern die Mitarbeiter unterstützen und Transparenz sowie Sicherheit in die Abläufe bringen.
- Die internen Abläufe werden als Prozesse dargestellt. Der Anwender findet sich somit besser und schneller im Managementsystem zurecht.
- Durch gezielte Vorkehrungen sollen Risiken frühzeitig erkannt und mittels gezielter Massnahmen minimiert werden.
- Ein unternehmensspezifisches Managementsystem erleichtert die Einführung einer gemeinsamen Sprache.
- Die Papierflut wird eingedämmt; der Fokus liegt auf dem Wesentlichen (Musskriterien, Schnittstellen).

Stellenwert der ISO 9001:2000 in der Baubranche

Alle, an einem Bauprojekt Beteiligten (Bauherren, Planer, ausführende Unternehmer), profitieren von einem gelebten Managementsystem, weil die Prozesse strukturiert, klar festgelegt und nachvollziehbar sind. Durch systematisches Vorgehen werden die Abläufe optimiert - was zu einer Aufwandsminderung führt. Projekt- resp. Ausführungsfehler werden durch gezielte Massnahmen frühzeitig erkannt resp. vermieden und die Zusammenarbeit wird in allen Phasen - von der Idee bis zum ausgeführten Werk - optimiert.

Zum heutigen Zeitpunkt wird die ISO-Norm als anerkanntes Unternehmensführungsmodell weltweit in über 700'000 Unternehmungen und Organisationen angewendet. Allein in der Schweiz sind über 5'500 Firmen (davon sind 40 institutionelle Bauherren, 350 Planungsunternehmungen und 700 Unternehmungen des Bauhauptgewerbes) durch die SQS zertifiziert und ihre Zahl nimmt stetig zu.

Die Implementierung von Managementsystemen auf Basis der ISO 9000 etabliert sich in der Baubranche zusehends besser. Die Hemmschwellen werden sukzessive abgebaut und man lernt die Vorteile sowie den Nutzen eines bedürfnisorientierten Managementsystems schätzen.

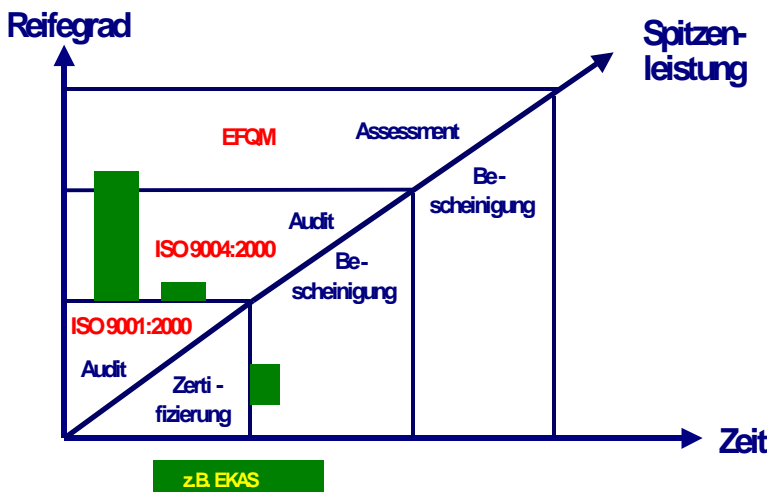
Zunehmend führen auch Bauherren und Planer ein Managementsystem entsprechend der ISO 9000 ein. Somit wird der Kreis der zertifizierten Unternehmungen, welche in einem Bauprozess eingebunden sind, immer grösser.

Andererseits besteht nach wie vor ein grosser Aufklärungsbedarf. Das Managementsystem muss für die Mitarbeiter spürbar werden. Die Glaubwürdigkeit und Anwendbarkeit des Managementsystems hängt nicht von einem Zertifikat ab, sondern von der Führung, denn sie ist die Instanz, die dieses Commitment geben muss.

Weiterentwicklung zu Spitzenleistungen (Business Excellence)

Um sich im rasant entwickelnden Markt erfolgreich zu behaupten und die Ausrichtung auf die Bedürfnisse gegenwärtiger und potenzieller Kunden zu optimieren, bedarf es einer kontinuierlichen Verbesserung der Gesamtunternehmensleistung.

Entwicklung des Managementsystems



Die Weiterentwicklung zu Spitzenleistungen stellt eine echte Herausforderung dar.

Kontinuierliche Verbesserung und stetige Weiterentwicklung der Prozesse führen zu optimalem Kosten-/Leistungsverhältnis und somit zu exzellenten Ergebnissen.

„Gerade kleine Organisationen profitieren von den kundenorientiert aufgebauten Abläufen“

Ein Gespräch von Kurt Steinegger, mit Albert Achermann, Managementberater in Uster, zum Thema (Qualitäts-) Managementsystem.

K. Steinegger, QM-Aktiv: Die ISO-Norm 9000:2000 ist nun in Kraft, viele Unterneh-

men sind bereits zertifiziert, was bringt ihnen die Normrevision?

A. Achermann: Mit der prozessorientierten Ausrichtung bietet sie jedem Unternehmen die Möglichkeit, dessen Abläufe, Mittel und Methoden anwendergerecht zu regeln und darzustellen. Viele Unternehmen haben diesen Weg schon beschritten, nachdem genügend klar war, dass die Norm ISO 9000:2000 die Prozessorientierung beibehalten würde. Und sie machen damit sehr gute Erfahrungen, indem sich nun Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an "ihren" Prozessen orientieren können und die Vorga-

ben nicht mehr aus einer Vielzahl von Handbuchkapiteln herausuchen müssen. Zudem ist die Prozessorientierung auch "informatikfreundlicher". Die Abläufe lassen sich elektronisch sehr gut darstellen, und der schnelle, direkte Zugang zu den Informationen über den Bildschirm macht das Managementsystem vor allem für jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr viel attraktiver, als die hergebrachten Bundesordner.

Inwiefern profitiert der Kleinbetrieb, das Ingenieurbüro von einem normkonformen und allenfalls zertifizierten Managementsystem?

A. Achermann: Gerade kleine Organisationen profitieren von den kundenorientiert aufgebauten Abläufen. Aufgrund der beschränkten personellen Kapazitäten werden verschiedenste Aufgaben in Personalunion wahrgenommen. Was im "Normalfall" problemlos abläuft, gestaltet sich im zum Beispiel im Falle geplanter oder ungeplanter Absenz des Stelleninhabers für den Stellvertreter als stressreiche Situation und gelegentlich als Horrorszenerario. Hier sorgt ein prozessorientiertes dokumentiertes Managementsystem für geordnete Verhältnisse. Das heisst, Transparenz und allgemeinen Zugang schaffen zu den in den einzelnen Köpfen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gespeicherten Abläufen. Dies geschieht in Form von einer Offenlegung, Analyse, Optimierung und (Neu-) Festlegung zum Teil traditionell entwickelter und längst "eingebrennter" Geschäftsfälle. Das Unternehmen erwirbt sich dadurch die (Qualitäts-) Fähigkeit, das Geschehen in allen sich bekanntlich je länger desto schneller verändernden Situationen (zu denen gerade heute auch wieder die Personalfuktuation zählt) zu beherrschen. Vor allem diese Fähigkeit wird heute im Markt gesucht und auch honoriert.

Ihre Frage beinhaltet gleichzeitig auch diejenige nach der nicht zwingend erforderlichen Zertifizierung. Hierzu kann ich aufgrund meiner langjährigen Praxis feststellen, dass das erworbene Zertifikat allein heute zwar meist keine verkaufsfördernde Wirkung mehr hat. Es trägt aber wesentlich zur Vertrauensbildung in der Anbieter-Abnehmer-Beziehung bei. Nicht zuletzt deshalb, weil die Abnehmer häufig

auch ein Qualitätsmanagementsystem betreiben und daher bezüglich Abnehmererwartungen und Anbieterleistungen weitgehend übereinstimmende Vorstellungen bestehen.

Vor allem aber verhindert das Unternehmen mit der sich selbst auferlegten Verpflichtung zur Zertifizierung, dass sich die Wirkung des Managementsystems stetig abschwächt und die "Investition Managementsystem" sich gelegentlich in nichts auflöst.

Sie haben auf die Dokumentierung der Geschäftsprozesse hingewiesen. Liegt nicht gerade darin ein für kleine Organisationen unverhältnismässig grosser Aufwand, der wenig Nutzen bringt, ich denke dabei vor allem auch an das Änderungswesen?

A. Achermann: Die Papierflut ist im Zusammenhang mit der Realisierung eines Qualitätsmanagementsystems nach wie vor für viele Gesprächspartner ein rotes Tuch. Umsomehr, als die eingesetzten Informatiksysteme auch nicht die viel gepriesene Papiereinsparung brachten. Ich habe dafür volles Verständnis und glücklicherweise hat sich die Situation in dieser Beziehung positiv entwickelt. Nicht zuletzt haben Informatikmittel zur benutzergerechteren Darstellung von Qualitätsmanagementsystemen und ihren Geschäftsprozessen beigetragen. Indem die Vorgaben, wie eingangs erwähnt, heute oft elektronisch über das PC-Netzwerk (Bildschirm, statt Papier) verteilt werden, gestaltet sich das Änderungswesen wesentlich einfacher und sicherer.

Wie sehen Sie die Weiterentwicklung auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements - ist überhaupt eine Weiterentwicklung denkbar oder ist das Thema mittlerweile nicht ausgereizt?

A. Achermann: Der Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems im Sinne eines integrierten Managementsystems liegt ja nicht allein darin, dass nun die Geschäftsabläufe optimiert, transparent dokumentiert, allen Beteiligten bestens bekannt sind und laufend verbessert werden. Das Umfeld

stellt bekanntlich laufend neue Anforderungen an das Unternehmen. Denken wir an Umweltauflagen (u.a. ISO 14000), Anforderungen bez. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (u.a. EKAS) oder Haftpflichtanforderungen, oder beispielsweise an die Einführung oder den Ausbau von Informatiklösungen mit Verbindungen zur Aussenwelt. Hierbei handelt es sich durchwegs um Aspekte, welche die oberste Führung hinsichtlich Relevanz für ihr Unternehmen prüfen und die notwendigen Massnahmen in die Organisation, das heisst in ihr Managementsystem integrieren müssen. Dabei unterstützen Normen und andere Regelwerke die Führungskräfte bei der Weiterentwicklung ihrer Managementsysteme, und nicht zuletzt kann auch der Berater seinen Beitrag leisten.

Nun, von einem Berater kannte ja fast keine andere Antwort kommen. Können Managementsysteme wirklich nicht ohne Beraterhilfe realisiert werden?

A. Achermann: Nichts ist unmöglich, es gibt sehr gute Beispiele gerade von kleinen Unternehmen, die es im Alleingang geschafft haben. Oft sind dort von der Philosophie und vom Nutzen ISO-konformer Managementsysteme überzeugte Unternehmenseigentümer die treibenden Kräfte. Sie kennen ihren "Laden" meist von oben bis unten sehr gut, und sie haben auch das nötige Durchstehvermögen für die Realisierung eines Vorhabens, das, wenn es Nutzen bringen soll, auch etwa an den Grundfesten der langjährigen Gewohnheiten rüttelt.

Wollen Sie damit sagen, dass die Manager grösserer Organisationen diesbezüglich überfordert sind?

A. Achermann: Hier ist die Sachlage eine andere. Mittlere und grosse Organisationen haben in ihrer Entwicklung, oder vielleicht treffender gesagt in ihrem natürlichen Wachstum, vielfach eine Komplexität erreicht, deren Tragweite für die obersten Führungskräfte oft nicht mehr überschaubar ist. Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass sie externe Unterstützung zuziehen. Vom Berater wird erwartet, dass er ohne Umwege zum Ziel kommt

und die dabei auftauchenden unangenehmen Fragen und Probleme mit möglichst wenig Flurschäden auszuräumen hilft. In der Regel handelt es sich dabei für das Management ja nicht um Unbekanntes, nur wurden bis anhin aufgrund der Markt- und Geschäftsentwicklung die Prioritäten anders gesetzt!

Die Beraterunterstützung führt zur mehr als einmal geäusserten Feststellung von Unternehmensleitern: "Wenn ich mir zu Beginn des Projektes aller Konsequenzen bewusst gewesen wäre, hätte ich kaum grünes Licht erteilt. Heute bin ich aber froh, dass wir es ohne Abstriche realisiert haben, und ich kenne mein Unternehmen mittlerweile und zukünftig wesentlich besser". Diese Aussage bringt das Problem auf den Punkt: Der Manager ist sich des Handlungsbedarfes wohl bewusst, sieht aber wenig Möglichkeiten, neben seinen Hauptaufgaben auch noch ein derartiges vom Umfang und Tragweite her, nicht einfach abschätzbares Vorhaben umzusetzen. Lebt das Unternehmen in der Folge nach den Spielregeln des Managementsystems, bleibt den obersten Führungskräften mehr Zeit für die wirklichen Hauptaufgaben, zu denen vor allem strategische Überlegungen und Massnahmen gehören.

Sie sprechen von Spielregeln - es sind aber immerhin Normauflagen zu erfüllen, da wird es ja schon ein wenig enger?

A. Achermann: Gerade die neue Norm ISO 9000:2000 gestattet es, den Gegebenheiten einer einzelnen Organisation gebührend Rechnung zu tragen, Nebenbei gesagt, bot auch die letzte Version genügend Freiraum, und die Zertifizierungsorganisationen sind personell entsprechend kompetent ausgerüstet, dass sie bestens in der Lage sind den Normmassstab auf die jeweilige Situation angemessen zu übertragen.

Herr Achermann, wir danken ihnen für das Gespräch.

Workshop

Projektbezogenes Qualitätsmanagement (PQM)

Gemeinsame Ausbildungsplattform PQM

*KBOB Konferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane des Bundes
IPB Interessengemeinschaft privater professioneller Bauherren
Q-Forum der Verbände der Schweizerischen Bauwirtschaftskonferenz*

Kurt Steinegger, Bundesamt für Armeematerial und Bauten, Bern

Ein Pflichtkurs für alle professionellen Bauherren, Ingenieure, Architekten und Haustechnikspezialisten und alle ausführenden Unternehmen.

Projektbezogenes Qualitätsmanagement

Workshop der gemeinsamen Ausbildungsplattform QM (KBOB, IPB, SBK). Der seit 2 Jahren durchgeführte Kurs wurde aufgrund der Erfahrungen im letzten halben Jahr neu überarbeitet. Damit konnten wesentliche Verbesserungen im bisherigen Verfahren erzielt und damit die Kurseffizienz gesteigert werden.

Ausbildungsziel

Die Teilnehmer kennen die Rollen von Bauherren, Planern und Ausführenden im projektbezogenen Qualitätsmanagement gemäss Merkblatt SIA 2007. Anhand konkreter Beispiele aus der Praxis werden Schnittstellen zwischen den am Projekt beteiligten Partnern erkannt und mit den zentralen Elementen des PQM definiert (Risikoanalyse, Lenkungsplan, QM-Plan).

Aufbau und Inhalt

Der Workshop dauert 1 1/2 Tage und behandelt folgende Themen:

- Die zentralen Elemente des PQM gemäss Merkblatt SIA 2007 (überarbeitete Version 2001)
- Einführung in die Methodik der Risikoanalyse, Lenkungsplan, QM-Plan anhand von Vorgabedokumenten
- Durchführung der PQM-Methodik an konkreten Praxisbeispielen aus den Sparten,

Hochbau, Tiefbau, Strassenbau, Tunnelbau

- Erfahrungen mit PQM in der praktischen Anwendung

Unterrichtsmethoden

Theorieinputs zum PQM, Gruppenarbeit mit anschliessender Präsentation im Plenum. Die Gruppen werden nach Möglichkeit gemischt aus Bauherren, Planern und Ausführenden zusammengestellt, um die Schnittstellen klar zu definieren und das Rollenverständnis zwischen den Projektpartnern zu fördern. Die Schulung erfolgt in Kleingruppen bis max. 6 Teilnehmer. Damit wird eine optimale Begleitung und Einführung in das PQM-Verfahren sichergestellt.

Unterlagen

Der Workshop basiert auf dem Merkblatt SIA 2007 (überarbeitete Version 2001). Musterlösungen aller im Workshop erarbeiteten Projekte und die Formularvorlagen auf EDV-Datenträger werden an die Teilnehmer abgegeben.

Durchführung

Daten und Ort

20./21. November 2001	Sursee
07./08. Februar 2002	Ausbildungszentrum SBV
20./21. März 2002	

Kosten

Die Teilnahmegebühr beträgt Fr. 780.--. Die Übernachtungskosten im Ausbildungszentrum SBV sind in der Teilnahmegebühr nicht enthalten.

Anmeldung

Ausbildungszentrum SBV, Postfach, 6210 Sursee,
Tel. 041 926 24 24, Fax 041 926 22 00
E-Mail: andrea.hasler@azsbv.ch
SIA/FORM, Selnastr. 16, 8039 Zürich,
Tel. 01 283 15 58, Fax 01 201 63 35
STV, Weinbergstr. 41, Zürich, Tel. 01 268 37 11, Fax 01 268 37 00

Die Teilnehmerzahl ist pro Kurs auf 24 beschränkt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eingangs berücksichtigt

und bestätigt. Anmeldeschluss ist jeweils 3 Wochen vor Workshopbeginn.

Mit dem jährlich erscheinenden Bulletin möchte die KBOB über Neuerungen und Erfahrungen bei der Einführung eines QM-Systems sowie über angebotene Kurse im Zusammenhang mit QM orientieren.

Redaktion:

QM KBOB, K. Steinegger

Kontaktadresse:

Bundesamt für Bauten und Logistik
Sekretariat KBOB
Holzikofenweg 36
3003 Bern

Adressaten:

Abonnenten Mitteilungen für Lohn und Preisänderungen der KBOB

Impressum:

