



QMS-Pilotprojekt erfolgreich beendet

„Für unser Büro hat sich die Mühe gelohnt“

Erfahrungen eines Ingenieurbüros bei der Einführung eines QM-Systems: 2.500 Stunden Einsatz rentieren sich

Die Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen im Ingenieurbüro und deren Zertifizierung ist ein Stoff, der in dieser Zeitschrift schon oft behandelt worden ist. Im folgenden Beitrag wird das Ergebnis einer fachspezifischen Zertifizierung vorgelegt, einer Zertifizierung nämlich, die mit Hilfe des Pilotprojekts „Qualitätssicherung“ durchgeführt worden ist, das die Ingenieurkammer-Bau von Bayern und die Ingenieurkammern von Baden-Württemberg und Sachsen Ende 1994 als QM-System-Hilfsaktion für die Mitgliedsbüros der Ingenieurkammern der Länder gestartet hatten.

Bei der Gründung unseres Büros, des Vermessungs- und Ingenieurbüros Kessler im Oktober 1990 in Leipzig entstand zunächst ein relativ kleines Unternehmen. Aufgrund des hohen Vermessungsbedarfs in den neuen Bundesländern waren und sind umfangreiche vermessungstechnische Leistungen gefordert. Da das Büro in der Lage ist, nahezu alle Bereiche des Vermessungswesens und damit verbundener Ingenieurleistungen, insbesondere Geographische Informationssysteme und Facility Management, abzudecken, avancierte es in relativ kurzer Zeit zu einer Bürogröße von derzeit rund 50 Mitarbeitern (Abb. 1).

Im Büro besteht eine grundsätzliche Trennung der zu bearbeitenden Projekte zwischen dem Innendienst zur Vorbereitung der Aufträge, zur Auswertung und zur Erstellung der Abschlussdokumentation, und dem Außendienst zur Gewinnung bezie-

hungsweise zur Übertragung der Daten. Um diesen Spezialisierungseffekt optimal zu nutzen, wurde die Schnittstellenbeherrschung zwischen dem Innendienst und dem Außendienst zum wesentlichen Anstoß für die Erarbeitung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) und sein wesentlicher Bestandteil.

Der Erfolg des Büros wurde in den ersten Jahren gleichzeitig zu einem Problem. Mit der gleichzeitigen Übernahme zweier Großbaustellen (der Neuen Messe Leipzig und des Flughafens Leipzig-Halle) waren zahlreiche größere Investitionen in neue innovative Technik zur Ausführung von Spezialmessungen und hochgenauen Messungen sowie eine ständige Erweiterung des Mitarbeiterstammes verbunden. Diese rasante Entwicklung erforderte Reorganisationsmaßnahmen des Prozessmanagements.

Während der bürointernen Überlegungen über die Einführung eines ge-

eigneten Managementsystems wurde die Teilnahme am Pilotprojekt „Offensive Bayern 2000 Qualitätssicherung“ angeboten (s.a. DIB 1-2/95, S. 12). Damit ergab sich die Möglichkeit, ein seit längerem vorgesehenes Managementsystem in Form des QM-Systems zu realisieren.

Entscheidung und Projektstart

Im Prozeß der Entscheidungsfindung wurden die Argumente für ein Ja oder Nein zur Einführung eines strengen QM-Systems für das Unternehmen gründlich abgewogen. Eine wertvolle Hilfe erfuhr das Büro durch die Ingenieurkammern der Länder Bayern, Baden-Württemberg und Sachsen. Im Rahmen der in Bayern zu dem Projekt durchgeführten Seminare und in Zusammenarbeit mit den anderen beteiligten Ingenieurbüros wurden die Erfahrungen der verschiedenen Unternehmen bei der Einführung eines QM-Systems in mittleren und kleinen Ingenieurbüros ausgewertet. Diese bildeten die Grundlagen für die weitere Vorgehensweise.

Die Ablauffolge stellte sich so dar und wurde auch in dieser Reihenfolge realisiert:

- Abwägen der Vor- und Nachteile.
- Abschätzen von Projektdauer und -kosten.
- Entscheidung über Weiterführung oder Abbruch.
- Benennung eines QM-Beauftragten.
- Definition der Projektziele.
- Sicherung der Qualität.
- Optimierung der Büroorganisation und Verfahrensprozesse.
- Zertifikat nach DIN EN ISO 9001.

Zu den normalen Betriebsaufgaben kam nun also auch noch die parallel durchzuführende Erarbeitung und Einführung des QM-Systems. Die Ablaufsteuerung erfolgte analog zum Terminplan des Pilotprojektes. Zur Kostenüberwachung legte das Büro eine eigene Kostenstelle an.

Schwierigkeiten bereitete anfangs die schwere Lesbarkeit und Verständlichkeit der Normen, da sie vor allem

für sachgüterherstellende Großunternehmen konzipiert sind. Zusätzlich ist noch die Kenntnis einer Vielfalt von weiteren Normen neben der ISO-9000-Familie erforderlich.

Bei der Wissenserarbeitung, die zuerst im engeren Leitungskreis erfolgte, kam dem Büro wiederum die Teilnahme am Pilotprojekt zugute. Dies ersparte den Einkauf von teurem Expertenwissen. Zur Durchführung und Koordination wurde ein fachlich anerkannter Mitarbeiter zum QM-Beauftragten ernannt. Diese Funktion erforderte viel Engagement, aber auch die vom Geschäftsführer erteilte Kompetenz zur Durchsetzung der erforderlichen Maßnahmen.

Gerade die letzten beiden Punkte erweisen sich als zwingend erforderlich, da die Einführung im weiteren von allen Mitarbeitern eine Mit- und Mehrarbeit verlangt. In Auswertung der Seminare und der ersten eigenen Erfahrungen der Mitarbeiter des Büros fiel die Entscheidung zur Einführung eines QM-Systems nach den Vorgaben der DIN EN ISO 9001.

In diesem umfangreichsten QM-System ist das gesamte Unternehmen einschließlich des Managements und aller Hilfs- sowie Nebenprozesse integriert.

Ist-Analyse für die QMS-Struktur

Nach der Entscheidung, ein QM-System einzuführen, galt es als erstes, eine Büroanalyse durchzuführen. Hier muß jeder Mitarbeiter nach seinem Tätigkeitsfeld, seinen tatsächlich erforderlichen Arbeitsschritten zur Erfüllung seiner Aufgabe und den dafür erhaltenen Vorarbeiten befragt werden. Zwar kann in diesem Schritt schon diskutiert werden, welche Verbesserungen eingeführt werden könnten, eine Umsetzung der gewonnenen Information sollte aber unbedingt erst zu einem späterem Zeitpunkt erfolgen. Daraus ergeben sich im Zusammenhang mit den Zielen der obersten Büroleitung der Regelungsbedarf und die Struktur des QM-Systems.

Einheitlich gestaltete Fragebögen, unterschieden nach vier grundsätzlichen verschiedenen Arbeitsbereichen, enthielten Checklisten und Fragestellungen nach: