

SYSTEMATISCHE EINFÜHRUNG VON CAQ-SYSTEMEN (TEIL 6)

Jetzt geht's los!

René Kiem, Dortmund



Die technische Produktivschaltung des CAQ-Systems setzt etliche Aktivitäten voraus. Zuvor-derst sollten die Mitarbeiter als künftige Systemnutzer über die neuen Arbeits- und Vorgehensweisen informiert werden. Daneben dürfen mögliche Risiken und Probleme bei der Umstellung auf das CAQ-System in Bezug auf IT, Organisations- und Prozessabläufe nicht außer Acht gelassen werden. Ziel dieser Phase ist der Produktivbetrieb des neuen Systems.

Die neue CAQ-Lösung soll vor allem die Nutzer des Systems optimal in ihren Arbeitsabläufen unterstützen – und das sind die Mitarbeiter. Die richtige Vorgehensweise während der System-einführung ist für die Akzeptanz und die erfolgreiche Handhabung entscheidend. Im Wesentlichen unterscheidet man zwei Einführungsstrategien für den Produktivbetrieb: den sogenannten Big Bang, also die Inbetriebnahme des gesamten Softwaresystems zu einem definierten Zeitpunkt in allen Unternehmensbereichen. Und die iterative Einführung, wobei das Softwaresystem in einzelnen, aufeinander folgenden Schritten implementiert wird.

Die Strategie muss passen

Beide Varianten haben ihre Vor- und Nachteile. Ein gesamter flächendeckender Systemumstieg im Stil eines Big Bang durch einen Zieltermin scheint zunächst naheliegend. Nutzenpotenziale könnten

Für die erfolgreiche Auswahl und Einführung eines CAQ-Systems hat sich eine strukturierte Vorgehensweise bewährt. Im vierten Schritt eines sechsstufigen Verfahrens wurden Implementierung, Systemtest und Schulung der Mitarbeiter beleuchtet. Nun folgt die Produktivschaltung des neuen Systems, die von der Kommunikation an Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten flankiert wird.

auf diese Weise durch optimierte Prozesse sofort wirksam werden. Auf der anderen Seite steigen die Risiken und Aufwände möglicherweise durch den gesamten oder teilweisen Ausfall der Fertigung, durch manuelle Dateneingaben oder erhöhten Personalaufwand.

Die iterative Einführung sieht dagegen eine schrittweise System-einführung vor. Dabei wird mit Fokus auf Prozesse, Module und Abteilungen eine phasenweise System-einführung vorgenommen. Nahe-

liegend ist eine Einführung auf Basis bestehender Daten und Informationen. Zum Beispiel aus bestehenden FMEAs und Vorgängen aus der Reklamationsbearbeitung. So lässt sich frühzeitig ein wahrnehmbarer Nutzen für die Mitarbeiter generieren, und die Risiken und möglichen Mehraufwände im Projekt können gesenkt werden.

Welche Einführungsstrategie ist also die richtige? Bei der Auswahl der Strategie für einen erfolgreichen Produktivbetrieb sind immer die individuellen Anforderungen des Unternehmens zu sehen.

► TIPP

Analysieren und entscheiden

Berücksichtigen Sie während der Übergangsphase in den Produktivbetrieb auch mögliche Risiken:

- Entscheiden Sie sich für eine geeignete Strategie zur Software-einführung (Big Bang oder iterative Einführung),
- analysieren Sie mögliche Risiken in der Phase des Produktivbetriebs,

- planen Sie eine geeignete Vorgehensweise im Fall von Systemausfällen (Ausfallszenarien),
- führen Sie Gespräche mit Geschäftspartnern und lernen Sie aus deren Erfahrungen bei der Umstellung in den Produktivbetrieb,
- erstellen Sie Szenarien für eine Vorgehensweise bei Produktionsausfall.



Online zur Serie

Alle bisherigen Beiträge dieser Serie finden Sie in unserem Dossier unter: www.qm-infocenter.de/caq-einfuehrung

Autor

IT-System-Kaufm. René Kiem, geb. 1969, startete in der Internet- und Multi-Mediabranche. Zusätzlich erwarb er die Qualifikationen zum Qualitätsmanager und Auditor. 2003 wechselte er zur Plato AG, Lübeck, und spezialisierte sich auf Computer Aided Quality Assurance (CAQ). Seit 2008 ist er Inhaber des Beratungsunternehmens CAQ Kontor, Dortmund.

Kontakt

René Kiem
CAQ Kontor
T 0231 1501-646
r.kiem@caq-kontor.de
www.caq-kontor.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag inklusive eines Muster-Projektplans finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110170**

Insbesondere sollten Faktoren wie Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter und Standorte, Umfang der internen und externen Projektunterstützung und organisatorische Anforderungen) ins Kalkül gezogen werden. Um zur geeigneten Vorgehensweise zu gelangen, eignet sich eine Risikoanalyse. Betrachtungsfelder für eine Risikoanalyse sind unter anderem:

- mögliche Sicherheits- und IT-Risiken,
- ein Zeitplan für die Systemumstellung,
- ein erhöhter Personalaufwand während der Einführung,
- ein möglicher Produktionsstillstand bei Systemumstellung,

- die eingeschränkte Nutzung des Systems durch fehlende Performance (also durch mangelnde technische Verfügbarkeit und eingeschränkten Zugriff auf die Anwendung).

Eine Checkliste über mögliche Risiken der bevorstehenden Systemumstellung hilft, Präventivszenarien zu erarbeiten. So können Sie im Fall von Problemen frühzeitig agieren. Auch die Praxiserfahrung von Geschäftspartnern aus anderen Unternehmen kann helfen, Projektrisiken zu minimieren. Die Frage nach der geeigneten Einführungsstrategie sollte im Vorfeld der Umstellung gemeinsam mit dem Systemlieferanten geklärt werden. Daraus erstehende Anforderungen an das System gehören ins Detailkonzept und sollten dort beschrieben sein.

Organisatorische Veränderungen kommen sicher

Die Realisierung eines CAQ-Projekts erzeugt selten ein IT-Problem. Im Vordergrund stehen eher die Akzeptanz der neuen CAQ-Lösung bei den Mitarbeitern und die damit einhergehenden Veränderungen. Gewohnte Arbeitsweisen und Abläufe ändern sich komplett oder teilweise. Häufig äußern betroffene Mitarbeiter ihre Sorgen hinsichtlich der bevorstehenden Veränderungen. Sie fragen sich: „Schaffe ich das? Werde ich die Handhabung des Systems bewältigen? Kann ich meine Vorgaben noch erfüllen?“

Als Projektleiter sollten Sie deshalb die anstehenden Veränderungen offensiv kommunizieren, um möglichen Akzeptanzproblemen im Vorfeld entgegenzuwirken. Besonders die Vorteile im täglichen Gebrauch der Software und der Nutzen für alle Mitarbeiter und das Unternehmen sollten Sie klar herausstellen. Achten Sie dabei auf die verschiedenen Blickwinkel und Haltungen der Mitarbeiter. So erwarten die Geschäftsführung und die Leitung des Qualitätswesens unter anderem Kennzahlen aus der Fertigung. Der Werker an der Maschine will einfach seine Vorgaben erreichen, um seinen Akkordlohn zu erhalten. Er möchte möglichst wenig Informationen in das CAQ System melden müssen.

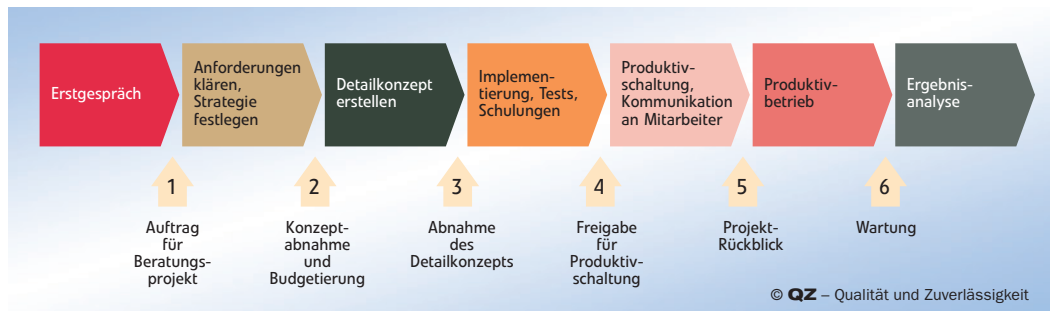
Neue Arbeitsweisen und auch mögliche Nachteile des neuen Systems sollten Sie offen ansprechen. Die Anwender werden ansonsten Mittel und Wege finden, um wie gewohnt weiterzuarbeiten. ▷



QM-Infocenter.de
 Das Portal für Qualitätsmanagement

Unser Online-Archiv:
Bereits über 2000 Artikel
aus 11 Jahrgängen!
www.qm-infocenter.de/qzarchiv

Bild 1. Ziel der fünften Phase ist, die Produktivschaltung des neuen CAQ-Systems so gut wie möglich vorzubereiten. Läuft das System, so empfiehlt sich eine Rückschau.



Geplante Optimierungspotenziale werden dann gar nicht oder nur teilweise ausgeschöpft.

Neue Arbeitsabläufe sind zu planen

Die mit dem Produktivbetrieb einhergehenden organisatorischen Veränderungen sollten Sie daher im Vorfeld planen. Zusammen mit den verantwortlichen Mitarbeitern können Sie einen Projektplan erstellen, um Prozessveränderungen bei deren Mitarbeitern darzustellen. Am Ende haben Sie einen Ablaufplan erarbeitet, der die Zeiten für die Umstellung und die jeweiligen Anforderungen an die Mitarbeiter abbildet. Dieser Projektplan ist nun Teil der Gesamtplanung.

Übergang von bestehenden zu neuen Prozessen ist zu klären

Der Übergang von bestehenden Organisations- und Arbeitsabläufen zu den neuen Prozessen kann zu Problemen führen, etwa bei der Reklamationsbearbeitung. Für die Dauer der Umstellung von bestehenden zu neuen Abläufen müssen Sie dafür sorgen, dass definierte Prozesse eingehalten werden. Gerade die Umstellung von bestehenden zu neuen Abläufen in der Phase des Umstiegs zum neuen CAQ-System erweist sich in der Praxis als kritisch.

Damit Sie für diesen Fall gerüstet sind, sollten Sie ein Konzept mit konkreten Vorgehensweisen für die Mitarbeiter erstellen. In diesem Konzept sollten Verantwortlichkeiten geregelt, der Zeitpunkt für die Umstellung so wie Regeln und Vorgehensweisen klar definiert sein.

Prozessbeteiligte Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten sind zu informieren

Die Informationen über die entstehenden Neuerungen durch den Systemwechsel werden allen Beteiligten zur Verfügung gestellt, einschließlich Mitarbeitern und Geschäftspartnern, Kunden und Lieferanten. Für Geschäftspartner kann sich zum Bei-

spiel die Reklamationsbearbeitung durch die Einführung einer über das Internet verfügbaren Portallösung verändern. Über die neue Vorgehensweise sollten Sie frühzeitig informieren.

Aus der Erfahrung lernen

Die Phase der Produktivschaltung und Kommunikation an Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten endet mit einem Projekt-Rückblick. Die folgenden Aspekte sollten zusammen mit den Projektverantwortlichen hinterfragt werden:

- Wurden Interne und Externe über den Projektabschluss informiert?

- Wurden Rückmeldungen der Projektbeteiligten aufgenommen?
- Werden die Zielvorgaben mit den Projektergebnissen und Erwartungen verglichen und bewertet?
- Wurde eine Dokumentation über den Projektablauf erstellt?
- Kann das Erfahrungswissen für Folgeprojekte genutzt werden?

In Teil 7 dieser Serie wird der Produktivbetrieb mit der Darstellung von Nutzenpotenzialen, kontinuierlichem Veränderungsprozess des CAQ-Systems so wie von Prozessen, Organisation und Arbeitsabläufen behandelt. □

TIPP

Informieren und kommunizieren

Bereiten Sie alle Beteiligten auf die Phase der Veränderungen in Organisation und Arbeitsabläufen vor:

- Treffen Sie eine Auswahl zur Schulung von Key-Usern und Multiplikatoren,
- weisen Sie die Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen ein,
- stellen Sie sicher, dass Unterstützung im Fall von Fragen möglich ist,

- bieten Sie die Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs,
- erstellen Sie neue Organisations- und Arbeitsmittel (Formulare, Arbeitsanweisungen, QS-Richtlinien, Prozessabläufe etc.) und passen Sie bestehende an,
- bereiten Sie Schulungs- und Präsentationsunterlagen zur Kommunikation der Veränderungen vor.

