

# Wie kommt die Dynamik in das Kieler Qualitätsmanagement?



Quelle: Günther Reimers

*Diskussion über gesperrtes Material im Lager der Stadtwerke Kiel (von links: Udo Tiessen, Stefan Wolgast, Dirk Hagen, Ilona Samowski, Dr. Armin Bott)*

Im nachfolgenden Artikel wird am Beispiel des **technischen Service** der Stadtwerke Kiel gezeigt, wie ein Qualitätsmanagement bzw. TSM-System aufgestellt sein muss, um die heutigen Herausforderungen an Flexibilität zu bewältigen und gleichzeitig noch den Anspruch auf eine sogenannte „**rechtssichere Organisation**“ zu erfüllen.

Die Geschwindigkeit der Änderung von Abläufen ist in den vergangenen 20 Jahren kontinuierlich gestiegen. Die Änderung ist heute der Normalfall. Die Hintergründe sind sich ändernde Marktverhältnisse, sich ändernde Eigentümerverhältnisse, die Einführung komplexer IT-Systeme und das immer wieder neue Hinterfragen der Wirtschaftlichkeit. Gleichzeitig sollen Kundenanforderungen und Forderungen der BNetzA erfüllt werden. Ein Vergleich mit anderen Unternehmen auf Prozessebene muss ermöglicht werden. Die TSM-Anforderungen sind inzwischen Branchenstandard in der Energiewirtschaft. Dahinter steht das sichere Einhalten der technischen Regeln und Arbeitssicherheitsvorschriften. Die vorbeugend gute Organisation soll Risiken beherrschen, Schäden vermeiden, Gefahren re-

duzieren und Unfälle verhindern. Weiterhin soll im Schadensfall ein Höchstmaß an Rechtssicherheit in der Organisation beweisbar sein. Die Führungskräfte haben ein großes Interesse daran. Dies ist durch eine klare Aufgabendelegation und eine vollständige Nachweisorganisation möglich (**Kasten 1**).

## Was wichtig ist

Wie soll ein Managementsystem diesen Spagat schaffen? Einerseits ist die Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit gefragt und andererseits soll den Absicherungsgesichtspunkten begegnet werden (**Kasten 2**). Die Zeit der dicken Handbücher, die im Turnus mehrerer Jahre überarbeitet werden, ist vorbei. Die Änderungsgeschwindigkeit für Handbücher, Ver-

fahrens- und Arbeitsanweisungen steigt mit der Änderungsgeschwindigkeit für Abläufe im Unternehmen. Dabei sollte man ein paar kleine Tipps berücksichtigen. Die Handbücher dürfen nur die nötigsten Inhalte haben. Auf Beschreibungen von Anlagen kann weitgehend verzichtet werden. Zu regeln sind Aufgaben und Zuständigkeiten. Jeder Inhalt wird nur einmal festgelegt. Jede Festlegung, die sich im Handbuch und gleichzeitig in einer Anweisung befindet, birgt die Gefahr, dass im Änderungsfall eine Festlegung vergessen wird und dann zum hausgemachten Widerspruch führt. Die Verantwortung für Änderungen darf nicht nur bei einer oder wenigen Personen liegen. Die Änderungsverantwortung muss auf viele Schultern verteilt werden. Dadurch wird ein Flaschenhals vermieden und eine hohe Änderungsakzeptanz erreicht. Eine Koordination ist trotzdem erforderlich. Die Organisation muss sich Instrumente schaffen, die auf Anpassungsaufwand aufmerksam machen. Dies kann durch interne Audits erfolgen. Es ist aber auch durch ein Verbesserungs- und Vorschlagswesen möglich. Hilfreich ist es, wenn zentral jemand für die Begleitung von Veränderungen mit Methodenkompetenz zur Verfügung steht. Ein Qualitätsbeauftragter bildet diese Rolle ab.

Wenn sich das System auch einer externen Prüfung stellen soll, macht die Kombination von TSM mit QM Sinn. Die TSM-Checkliste wird durch eine Auditbefragung bei den Mitarbeitern angewandt. Die Praxis muss im QM-Audit zeigen, ob sie TSM-fest ist. Dann zeigt sich, ob das Unternehmen wirklich alle Beteiligten mitgenommen hat und die Festlegungen erstens vorhanden und zweitens bekannt sind und angewandt werden.

### Umsetzung im Bereich „Technischer Service“ der Stadtwerke Kiel AG

Der Bereich „Technischer Service“ der Stadtwerke Kiel hat bereits vor einigen Jahren die Notwendigkeit eines inte-

grierten TSM- und QM-Systems erkannt (**Kasten 3**). Für den Technischen Service als Auftragnehmer der Netzgesellschaft sind schlanke und schnelle Abläufe wichtig. Deshalb muss auch die Beschreibung der Abläufe und Zuständigkeiten angemessen sein und sich den ständigen Änderungen in der Organisation anpassen können. An oberster Stelle wurde dazu eine sogenannte „Allgemeine Geschäftsanweisung (AGA)“ erstellt. Darin legt die Stadtwerke Kiel AG für sich selbst und auch für ihre Tochterunternehmen die Organigramme, Vollmachten und wichtigsten Aufgaben fest. Weitere Anweisungen und Prozesse werden in den Organisationseinheiten festgelegt. Beim Spektrum der Anweisungen wurden sowohl die TSM-Inhalte zum Regelwerk herangezogen als auch die Geschäftsprozesse vom Auftrag bis zur Ausführung und Rechnungsbezahlung. Für die Koordination ist im Technischen Service der Stadtwerke Kiel AG der Qualitätsbeauftragte und TSM-Koordinator verantwortlich. Er übernimmt darüber hinaus Aufgaben im Änderungs- und Organisationsprojekten. Über ihn laufen die Freigaben der Anweisungen, bevor sie in die EDV-Plattform des Intranets eingestellt werden. Die Einrichtung einer zentralen Koordinatorenfunktion ist entscheidend

- zur Berücksichtigung der Formalanforderungen von Handbüchern, Anweisungen und Prozessen,
- für die Durchführung von internen Audits,
- für die Verwaltung der Originale aller Handbücher, Anweisungen und Prozesse als Nachweis zum Stand der Organisation und
- für die Koordination und Anleitung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Als Projektbeispiele seien hier angeführt:

- Einführung eines einheitlichen Projektmanagements mit zentraler Projektberichterstattung, klarer Aufga-



### AMI Turbiwell – Berührungsfreie Trübungsmessung für Trinkwasser, Oberflächenwasser und Abwasser.



- Messung nach ISO 7027.
- Messbereich:  
0 - 200 FNU
- Geringer Wasserverbrauch.
- Berührungsfreie optische Elemente – keine Verschmutzungsgefahr.
- Autom. Abschlämmung zum Spülen der Messzelle.
- Für den Einsatz in Quellwässern geeignet.

[www.swan.ch](http://www.swan.ch)

SWAN Analytische Instrumente GmbH  
Am Vogelherd 10  
DE-98693 Ilmenau  
Telefon +49 3677 46260  
Telefax +49 3677 462626  
info@swaninstrumente.de

benbeschreibung, Vorgabe der Projektaufgabe, Berichterstattung in Normalorganisation, regelmäßiger Projektkontrolle mit klarer Zuständigkeit, überschaubares Projekthandbuch als Nachschlagewerk

- Umorganisation des Bereitschaftsdienstes mit Festlegung für Einmann- und Zweimann-Einsätze (Schalten auch im Bereit-

schaftsfalle möglich), 24-Stunden-Bereitschaft von den Stadtwerken aus, Dokumentation durch Leitstelle

Die Kontrolle, ob die Prozesse überhaupt so ablaufen, wie sie beschrieben sind, erfolgt durch interne Audits. Zur Durchführung der Audits nutzt der Qualitätsmanagementbeauftragte das Fachpotenzial in den Abteilungen. Insgesamt nehmen sechs Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens diese Aufgaben nebensächlich mit Engagement und Erfolg wahr. Dadurch werden Unzulänglichkeiten und Probleme aufgespürt und können so schnell und unkompliziert behoben werden. Dieses Instrument stützt und stabilisiert die Geschäftsprozesse.

Da ein Managementsystem daran gemessen wird, wie der Kunde es beurteilt, wurden spezielle Qualitätszirkel eingerichtet. Die Schnittstellen zur Netzgesellschaft werden regelmäßig monatlich durchgesprochen. Dabei sind die oberen Führungskräfte bewusst nicht anwesend. Auf Arbeitsebene wird über Probleme gesprochen, Lösungen werden erarbeitet und, ähnlich wie bei den internen Audits, wieder in der Anweisungsebene fixiert. Alternativ wird als Ergebnis einer Einigung ein Prozess neu beschrieben.

In regelmäßigen Abständen stellt man sich einer externen Prüfung. Externe Auditoren bzw. Organisationsspezialisten aus dem Gas-, Wasser- und Strombereich kommen jährlich und hinterfragen die Abläufe. Dabei bringen sie den Wissensstand mit, den sie durch Vergleiche mit anderen Unternehmen haben. Dies führt auch zu Verbesserungen bzw. zu Bestätigungen. Die TSM- und QM-Anforderungen werden dabei verbunden. Dies ist ein besonderer Service, der im Zusammenspiel der DVGW-CERT GmbH mit der DVGW Service und Consult GmbH angeboten wird.

### Aus Sicht des externen Auditors

Umstrukturierungen in einem Unternehmen sind immer verbunden mit Veränderungen von Verantwortung, Aufgaben und Schnittstellen. Dabei lässt sich bei Audits in Unternehmen, deren Aufbauorganisation sich verändert hat, oftmals feststellen, dass Umstrukturierungen, gleich welcher Art,

#### KASTEN 1

### Herausforderungen

- Sich schnell ändernde Abläufe
- Änderungen durch Umorganisation
- TSM-Anforderungen als Standard der Branche
- Kundenanforderungen
- Absicherung im Schadensfall

#### KASTEN 2

### Sich selbst regulierende Systeme

- transparente Handbücher (nicht zu viele und nicht zu umfangreich)
- keine Doppelfestlegungen, da sonst Gefahr von Widersprüchen
- dynamische Änderungszuständigkeiten (kein Flaschenhals)
- Instrument zur Erfassung von Verbesserungen/Herausforderungen (z. B. interne Audits)
- Instrument zur Begleitung von Änderungsprozessen (kompetente Organisation)
- bei der externen Prüfung: Kompensation von QM und TSM

#### KASTEN 3

### Konkrete Umsetzung bei der Stadtwerke Kiel AG, Bereich Technischer Service

- Übergeordnete Geschäftsanweisung regelt grundsätzliche Zuständigkeiten und Aufbauorganisation.
- Anweisungen werden in den Abteilungen erstellt und gepflegt, aber zentral verwaltet.
- EDV-Plattform stellt schnelle Zugriffe auf die relevanten Informationen/Anweisungen sicher.
- Qualitätsbeauftragter ist bei Änderungsprozessen und Umorganisationen eingebunden, oftmals als Projektleiter.
- Interne Audits werden maßvoll durchgeführt und stützen die Prozesse bzw. zwingen zur Lösung von Problemen.
- Regelmäßige Qualitätszirkel an den Schnittstellen der Gesellschaft lösen konsequent Organisationsdefizite.
- Externe Zertifizierung durch DVGW (QM und TSM)

„Sand ins Getriebe“ bringen. Es ist in vielen Fällen ein gewisser Zeitraum notwendig, bis sich das Unternehmen wieder im eingeschwungenen Zustand befindet.

Im Unternehmensbereich „Technischer Service“ der Stadtwerke Kiel AG hat sich das gut eingeführte Qualitätsmanagementsystem für die Umstrukturierung als große Hilfe erwiesen. Bei den jährlich wiederkehrenden Audits zeigt sich, dass die prozessuale Sichtweise der Unternehmensabläufe Sicherheit gibt. Diese Sicherheit lässt sich aufgrund folgender Feststellungen aus den Audits belegen:

- Die einzelnen Abläufe bzw. Prozesse sind geregelt, haben bei einer Umstrukturierung weiterhin Bestand und sind den Mitarbeitern bekannt. Der Zugriff auf Handbücher, Anweisungen und das technische Regelwerk ist schnell und unkompliziert organisiert.
- Der Qualitätsbeauftragte ist Ansprechpartner für alle. Er ist in die wichtigen Kommunikationsrunden eingebunden und vor allem bei den Mitarbeitern und Führungskräften akzeptiert.
- Die TSM-Inhalte werden für die Planung und Durchführung der internen Audits verwendet. Dies gewährleistet einerseits den Stand der Technik und unterstreicht andererseits die Zielorientierung bei den internen Audits. Es geht nicht darum, eine Normforderung zu erfüllen, sondern durch das interne Audit positive wie negative Ergebnisse zu erfassen und zu dokumentieren sowie die Umsetzung vereinbarter Maßnahmen zu verfolgen.
- Die Anregungen und Verbesserungsvorschläge, die sich bei der täglichen Arbeit ergeben, werden genauso wie auch die Feststellungen der internen Audits systematisch erfasst, dokumentiert und bis zur Umsetzung konsequent verfolgt. Sowohl bei der Umsetzung von Verbesserungen als auch allgemein bei Projekten ist auffallend, dass dies in der Regel sehr zügig geschieht.

- Die eingeführten Verbesserungssysteme und Kommunikationsstrukturen zeigen über die Jahre, dass Veränderungen zeitnah kommuniziert und in stabile Prozesse überführt werden.
- Die Mitarbeiter berichten gern über ihre Aufgaben und Ergebnisse und sind offen für Anregungen und Kritik. ■

#### Die Autoren

**Dipl.-Ing. und Dipl.-Betriebsw. Günther Reimers** ist Geschäftsführer von Reimers Management und berät Unternehmen zu TSM-, Qualitäts-, Umwelt- und Energiemanagementfragen.

**Dipl.-Ing. Ilona Sarnowski** ist Auditorin der DVGW-Cert GmbH und vorwiegend im Wasserbereich und Abwasserbereich tätig.

**Dipl.-Ing. Udo Tiessen** ist verantwortlich für das Kieler Qualitätsmanagement. Er organisiert die internen Audits im Rahmen der Stabsfunktion und verbessert permanent die Prozesse und Schnittstellen für die Unternehmen der Stadtwerke Kiel AG.

Kontakt:

Dipl.-Ing. u. Dipl.-Betriebsw. Günther Reimers

Kiefernweg 1

21255 Wistedt

Tel.: 04182 22398

E-Mail: guenther\_reimers@t-online.de

**sebaKMT**

Ein Mitglied der Megger Gruppe

## Seblog N-3

Netzwerkfähiger  
Geräuschpegellogger



Leck-Monitoring

Automatische  
Netzüberwachung



Für weitere Infos  
bitte einfach den  
**QR-Code** scannen.



[www.sebakmt.com/n-3](http://www.sebakmt.com/n-3)