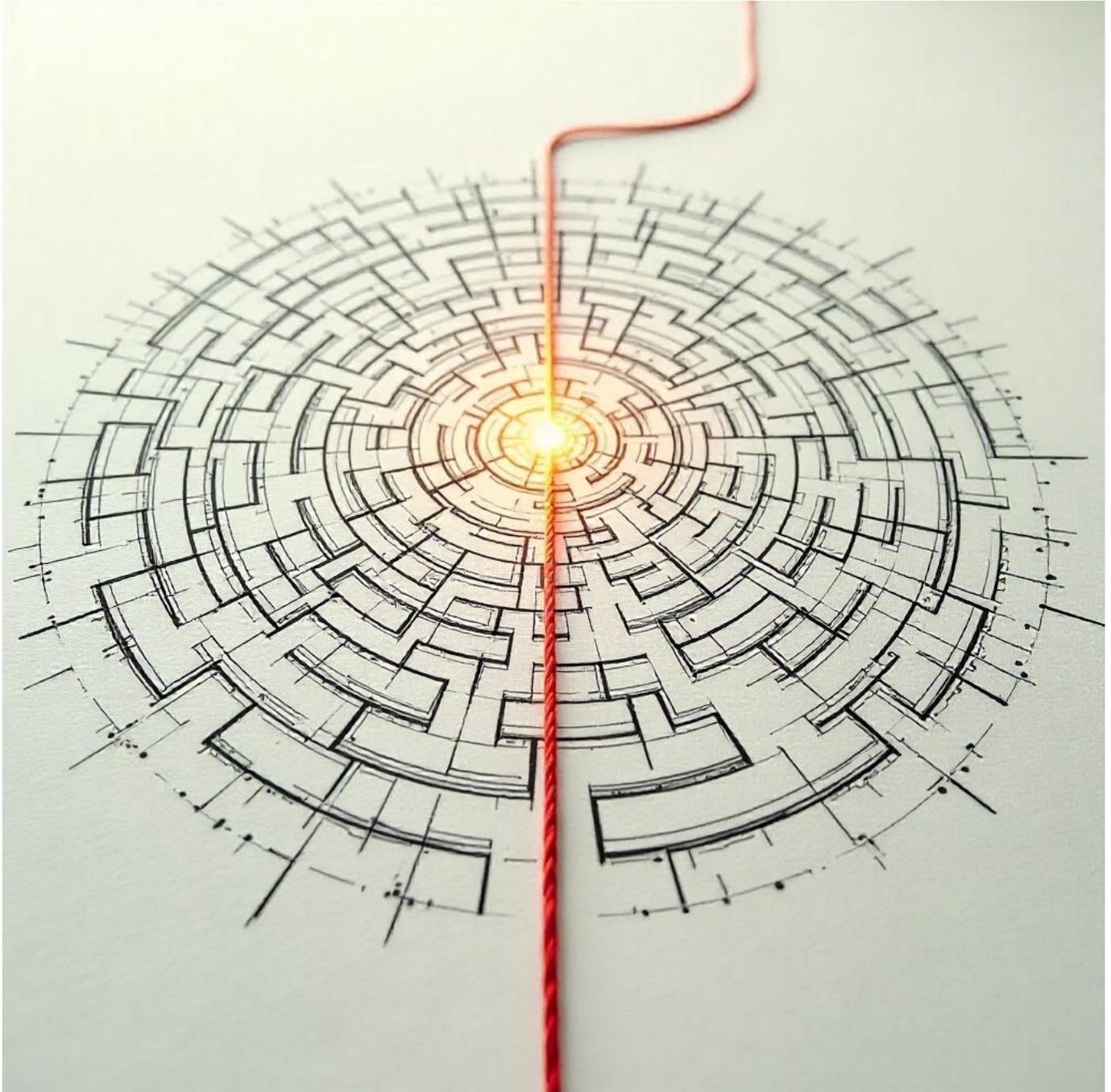


Das IMS ohne Ballast

Der Do-it-yourself-Leitfaden für ein Managementsystem,
das wirklich hilft

Inklusive der praxiserprobten Methoden POP, PIMP &
QUARKPIE



Kompaktwissen IMS im KMU

für alle

verständlich, praxisnah und souverän umgesetzt.

Alles Wichtige auf den Punkt gebracht.

Autor:
Wolfgang Niebel

Selbstverlag/ Impressum:
INQ Ing.büro Niebel/ Engineering Hub
Hauptstrasse 20
56283 Halsenbach
www.inqonline.de
DE199973944

© 2025 Wolfgang Niebel

Haftungsausschluss (Disclaimer)

Die Informationen in diesem Buch dienen nur zu Informationszwecken und stellen keine medizinische, rechtliche oder finanzielle Beratung dar. Konsultieren Sie immer einen qualifizierten Fachmann für spezifische Ratschläge.

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Copyright-Inhabers in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert, verbreitet oder übertragen werden

Vorwort: Machen statt Akten wälzen – Ein Managementsystem für die Praxis

Teil 1: Die Basis – Warum die meisten Managementsysteme scheitern (und Ihres nicht wird)

Kapitel 1: Schluss mit dem Zirkus – Was ein IMS im KMU wirklich leisten muss

Kapitel 2: Die Philosophie der Einfachheit

Teil 2: Ihre Werkzeuge – Die 3 praxiserprobten Methoden für ein IMS ohne Ballast

Kapitel 3: Der Überblick zuerst: Mit POP Ihre Prozesslandkarte schaffen

Kapitel 4: Vom Großen ins Kleine: Mit PIMP Prozesse glasklar beschreiben

Kapitel 5: Alles im Griff: Mit QUARKPIE das Cockpit für alle Anforderungen bauen

Teil 3: Die Umsetzung und das lebendige System

Kapitel 6: Der Do-it-yourself-Fahrplan

Kapitel 7: Audits – Die freundliche Leistungsschau Ihres Systems

Kapitel 8: Das System am Leben halten

Anhang/ Über den Autor

Checkliste/ Tabellen für den Schnellstart

Glossar - Fachchinesisch einfach erklärt

Machen statt Akten wälzen - Ein Managementsystem für die Praxis

Hand aufs Herz: Welchen Spitznamen hat Ihr Managementsystem? Papiertiger? Bremsklotz? Das Akten-Monster im Schrank? Oder vielleicht einfach nur "dieses ISO-Ding"?

Wenn Ihnen das bekannt vorkommt, dann sind Sie hier genau richtig. Wir alle starten mit den besten Absichten. Wir wollen Qualität liefern, unsere Umwelt schützen und für die Sicherheit unserer Mitarbeiter sorgen. Wir investieren in Zertifikate, die stolz an der Wand hängen, und in Software, die uns alles leichter machen soll. Und was ist das Ergebnis? Allzu oft eine Bürokratie, die lähmt, statt zu helfen. Ein System, das in verstaubten Ordnern lebt, von den Mitarbeitern bestenfalls ignoriert und von der Geschäftsführung als notwendiges Übel betrachtet wird.

Schluss damit.

Ich bin der festen Überzeugung: Ein Managementsystem muss dienen, nicht herrschen. Es muss Klarheit schaffen, nicht Verwirrung stiften. Es muss ein nützliches Werkzeug für den Unternehmensalltag sein - schlank, intuitiv und lebendig. Besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), wo jede Minute zählt und kein Platz für überflüssigen Ballast ist.

Doch wie kommt man dorthin? Braucht es teure Berater, die einem ein System überstülpen, das niemand versteht? Oder komplizierte Software, für die man erst eine Schulung braucht?

Meine Antwort ist ein klares Nein. Der Schlüssel liegt in der Befähigung - im "Do-it-yourself".

In diesem Buch zeige ich Ihnen einen anderen Weg. Einen Weg, den Sie selbst gehen können, Schritt für Schritt. Das Herzstück dieses Weges sind drei von mir entwickelte, praxiserprobte Methoden, die ich bewusst einfach und einprägsam genannt habe: **POP**, **PIMP** und **QUARKPIE**. Vergessen Sie kompliziertes Fachchinesisch. Dies sind Ihre Werkzeuge, um aus der Theorie gelebte Praxis zu machen - ohne dass Sie dafür einen Stab von Experten benötigen.

- Mit **POP** werden wir gemeinsam Ihre Prozesse sichtbar machen und endlich eine klare Übersicht schaffen.
- Mit **PIMP** werden wir diese Prozesse so einfach beschreiben, dass jeder sie versteht und anwenden kann.
- Und mit **QUARKPIE** bauen wir das zentrale Cockpit, in dem alle Anforderungen von Qualität über Umwelt bis Arbeitssicherheit zusammenlaufen - transparent, nachvollziehbar und ohne Doppelarbeit.

Dieses Buch ist kein theoretisches Kompendium. Es ist eine Anleitung zum Machen. Am Ende werden Sie nicht nur ein System haben, das jeder Zertifizierung standhält. Sie werden ein System haben, das Ihnen und Ihren Mitarbeitern *wirklich hilft*, jeden Tag ein bisschen besser zu werden.

Teil 1: Die Basis - Warum die meisten Managementsysteme scheitern (und Ihres nicht wird)

Das Zertifikat hängt frisch gerahmt im Eingangsbereich. Die letzte Rechnung des Auditors ist bezahlt. Auf dem Papier ist alles perfekt. Das Unternehmen ist offiziell konform nach ISO 9001, vielleicht sogar nach ISO 14001 für den Umweltschutz. Ein Grund zum Feiern, oder?

Doch wenn wir ehrlich sind, hat sich im Arbeitsalltag oft erschreckend wenig geändert. Die gleichen alten Probleme tauchen immer wieder auf. Die Mitarbeiter nutzen weiterhin ihre bewährten (und nicht dokumentierten) Workarounds. Die dicken Ordner - ob digital oder physisch - verstauben und werden nur dann hervorgeholt, wenn das nächste Audit droht. Das Managementsystem ist kein lebendiger Teil der Organisation, sondern ein Fremdkörper. Ein notwendiges Übel.

Wenn Ihnen dieses Szenario auch nur im Ansatz bekannt vorkommt, sind Sie nicht allein. Die traurige Wahrheit ist: Die meisten Managementsysteme scheitern nicht an den Normen, sondern an ihrer Umsetzung. Sie kranken an drei fundamentalen Kardinalfehlern:

- 1. Das fremde Transplantat:** Das System wird nicht von innen heraus entwickelt, sondern von außen implementiert. Ein Berater kommt, analysiert, schreibt Handbücher und geht wieder. Übrig bleibt ein System, das perfekt zur Norm, aber nicht zur Kultur und den realen Abläufen des Unternehmens passt. Es fühlt sich fremd an und wird vom "Organismus" des Unternehmens abgestoßen.
- 2. Die Zertifikats-Falle:** Der Fokus liegt von Anfang an falsch. Das Ziel ist nicht, die Organisation wirklich zu verbessern, sondern lediglich, das Audit zu bestehen. Das Dokument wird wichtiger als der Prozess, die Vorschrift wichtiger als der Mensch. Das gesamte System wird zu einer aufwändigen Übung, um einen Prüfer zufriedenzustellen, anstatt ein Werkzeug zu sein, das echten Mehrwert für Mitarbeiter und Kunden schafft.
- 3. Das Komplexitäts-Monster:** Aus dem Wunsch nach Klarheit und Regelung entsteht ein bürokratisches Monster. Jeder noch so kleine Schritt wird in seitenlangen Verfahrensanweisungen beschrieben. Aus Angst, etwas zu vergessen, wird alles dokumentiert. Das Ergebnis ist ein System, das so kompliziert und starr ist, dass es jede Flexibilität und Eigeninitiative im Keim erstickt. Niemand kann oder will es mehr anwenden. Es wird zu dem Ballast, den der Buchtitel verspricht, loszuwerden.

Warum Ihres nicht scheitern wird

Genau hier, bei diesen drei Kardinalfehlern, setzen wir den Hebel an. Die Philosophie und die Methoden in diesem Buch sind das exakte Gegenteil dieses gescheiterten Ansatzes:

- **Statt eines fremden Transplantats werden Sie zum Architekten Ihres eigenen Systems.** Die "Do-it-yourself"-Methoden POP, PIMP und QUARKPIE sind so konzipiert, dass Sie und Ihr Team sie selbst anwenden und mit Leben füllen können.
- **Statt in die Zertifikats-Falle zu tappen, fokussieren wir uns auf den echten Nutzen.** Wir jagen keinem Papier hinterher, sondern gestalten schlanke Prozesse, die die tägliche Arbeit tatsächlich erleichtern und die Qualität spürbar verbessern.
- **Statt ein Komplexitäts-Monster zu züchten, ist unser oberstes Gebot radikale Einfachheit.** Wir reduzieren auf das Wesentliche und schaffen ein System, das so intuitiv ist, dass es genutzt wird, weil es hilft - nicht, weil es vorgeschrieben ist.

In den folgenden Kapiteln legen wir gemeinsam das Fundament für genau so ein System. Wir entlarven die Mythen, definieren die Spielregeln neu und schaffen die Basis für ein Managementsystem, das endlich seinen Namen verdient.

Kapitel 1: Schluss mit dem Zirkus - Was ein IMS im KMU wirklich leisten muss

Willkommen im ganz normalen Wahnsinn eines mittelständischen Unternehmens. Das Telefon klingelt ununterbrochen. Ein wichtiger Kunde beschwert sich über eine fehlerhafte Lieferung. Gleichzeitig meldet die Produktion einen Maschinenstillstand, weil das richtige Material fehlt. Zwei Mitarbeiter streiten sich darüber, wer für die Prüfung der neuen Bauteile zuständig war, und der neue Kollege weiß nach drei Wochen immer noch nicht, wo die aktuellen Arbeitsanweisungen zu finden sind.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Es ist der tägliche Zirkus, in dem wir alle jonglieren. Wir reagieren, löschen Brände und hoffen, irgendwie durch den Tag zu kommen.

Viele glauben, ein Managementsystem würde diesen Zirkus nur noch komplizierter machen - mit mehr Regeln, mehr Papierkram, mehr Bürokratie. Aber das Gegenteil ist der Fall, wenn man es richtig angeht. Ein schlankes, intelligentes Integriertes Managementsystem (IMS) ist nicht der zusätzliche Clown in der Manege. Es ist der Dompteur, der Ruhe und Ordnung in das Chaos bringt. Es ist das Sicherheitsnetz, das uns auffängt, wenn wir mal danebengreifen.

Um das zu erreichen, muss ein IMS im KMU-Alltag drei ganz konkrete und spürbare Vorteile liefern.

Die drei zentralen Vorteile: Klarheit, Effizienz und Sicherheit

Vergessen Sie für einen Moment Zertifikate und Norm-Paragrafen. Ein funktionierendes IMS zahlt auf drei entscheidende Währungskonten Ihres Unternehmens ein:

Klarheit: Wer macht was, wann und warum?

Ein gutes System beendet das große Rätselraten. Es definiert Verantwortlichkeiten und Abläufe so einfach und nachvollziehbar, dass jeder sie versteht. Der neue Mitarbeiter findet sich schneller zurecht. Die Schnittstellen zwischen den Abteilungen funktionieren, weil die Übergabepunkte klar sind. Diskussionen darüber, wer zuständig ist, werden überflüssig. Diese Klarheit ist die Basis für professionelles Arbeiten und eine Kultur der Eigenverantwortung.

Effizienz: Die Dinge von Anfang an richtig tun.

Jeder Fehler, jede Reklamation, jede unnötige Suche kostet Zeit und Geld. Ein lebendiges IMS hilft, Fehlerquellen systematisch zu finden und abzustellen. Statt ständig Brände zu löschen,

betreiben Sie aktiven Brandschutz. Prozesse werden nicht nur dokumentiert, sondern aktiv verbessert. Das Ziel ist nicht, Fehler zu bestrafen, sondern aus ihnen zu lernen und sie für die Zukunft zu vermeiden. Das steigert nicht nur Ihren Gewinn, sondern reduziert auch den Stress im gesamten Team.

Sicherheit: Ruhiger schlafen können.

Sicherheit hat viele Gesichter. Ein gutes IMS gibt Ihnen **Rechtssicherheit**, weil Sie nachweisen können, dass Sie gesetzliche Vorgaben und Normen einhalten. Es gibt Ihnen **Produktsicherheit**, weil Ihre Prozesse darauf ausgelegt sind, zuverlässige und sichere Produkte zu liefern, was Ihr Haftungsrisiko minimiert. Und es schafft **Arbeitssicherheit**, weil Sie die Gesundheit Ihres wichtigsten Kapitals - Ihrer Mitarbeiter - aktiv schützen. Letztendlich bedeutet das auch **Zukunftssicherheit**, denn ein klar und effizient geführtes Unternehmen ist widerstandsfähiger gegen Krisen und attraktiver für Kunden und neue Talente.

Der Normen-Dschungel? Nennen wir es lieber Ihr Cockpit!

Viele Unternehmer bekommen schon beim Klang von "ISO 9001" graue Haare. Man stellt sich einen undurchdringlichen Dschungel aus Vorschriften, Klauseln und Audit-Fragen vor. Es scheint eine unüberschaubare Menge an Normen zu geben, und jede beansprucht, die wichtigste zu sein.

Aber was, wenn dieser Dschungel gar keiner ist? Was, wenn es in Wahrheit eine Sammlung von extrem nützlichen, bewährten Bauplänen ist, die wir nur richtig zusammensetzen müssen?

Genau hier kommt Ihre persönliche Landkarte ins Spiel, die den Dschungel in ein übersichtliches Cockpit verwandelt: die **QUARKPIE-Methode**. Sie ist das Herzstück des praktischen Ansatzes in diesem Buch.

Statt sich von Normen überwältigen zu lassen, zerlegen wir die komplexe Aufgabe "Managementsystem" in acht klare, verständliche und handhabbare Bereiche. Jeder dieser Bereiche ist ein Instrument in Ihrem Unternehmens-Cockpit, das Ihnen zeigt, ob Sie auf Kurs sind.

Und so sieht die Instrumententafel aus:

- **Q - Qualität:** Hier geht es um Ihren Kunden. Sind die Anforderungen klar? Funktionieren Ihre Abläufe so, dass Sie zuverlässig liefern? Das ist der Kern der **ISO 9001**. Für bestimmte Branchen, z. B. im Bio-Bereich, gehört hier auch die **ECOCERT**-Zertifizierung dazu, die spezielle Qualitäts- und

Nachhaltigkeitsstandards sicherstellt.

- **U – Umwelt:** Welchen Fußabdruck hinterlässt Ihr Unternehmen? Wie gehen Sie mit Ressourcen, Abfall und Emissionen um? Die Blaupause dafür liefert die **ISO 14001**. Auch hier kann die **ECOCERT**-Zertifizierung eine wichtige Rolle spielen, da sie strenge ökologische Kriterien vorschreibt.
- **A – Arbeitssicherheit:** Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter jeden Tag gesund nach Hause gehen? Dieses Instrument überwacht den Schutz und die Gesundheit Ihres Teams, basierend auf der **ISO 45001**.
- **R – Risiko:** Jede unternehmerische Tätigkeit birgt Risiken - von der Marktentwicklung über technische Ausfälle bis hin zu finanziellen Gefahren. Wie erkennen, bewerten und steuern Sie diese Risiken systematisch? Den universellen Leitfaden dafür bietet die **ISO 31000**.
- **K – Know-how & Wissen:** Das Wissen Ihrer Mitarbeiter ist einer Ihrer größten Schätze. Wie stellen Sie sicher, dass dieses Wissen im Unternehmen bleibt, geteilt und weiterentwickelt wird? Der Standard für systematisches Wissensmanagement ist die **ISO 30401**.
- **P – Prozesse:** Die Lebensadern Ihres Unternehmens. Wie sind Ihre Abläufe definiert und wie greifen sie ineinander? Prozesse sind kein eigenständiger Standard, aber das absolute Herzstück der **ISO 9001** und die Grundlage für quasi alle anderen Normen.
- **I – Information & Dokumentation:** Im digitalen Zeitalter sind Daten und Informationen kritische Vermögenswerte. Wie schützen Sie diese vor Verlust, Diebstahl oder Missbrauch? Hier gibt die **ISO 27001** den Rahmen für Informationssicherheit vor.
- **E – Energie:** Wie können Sie Ihren Energieverbrauch systematisch erfassen, kontrollieren und senken? Das spart nicht nur Kosten, sondern schont auch die Umwelt. Der Fahrplan dafür ist die **ISO 50001**.

Sie sehen: Es geht nicht darum, acht separate Systeme aufzubauen. Das wäre der alte, komplizierte Weg. Der Clou eines **Integrierten Managementsystems (IMS)** - und die Superkraft der **QUARKPIE-Methode** - ist es, die Verbindungen zu sehen und Synergien zu nutzen.

Beispiel: Ein Prozess (P) zur Schulung von Wissen (K) über Arbeitssicherheit (A) und den sicheren Umgang mit Informationen (I) erfüllt die Anforderungen von mindestens vier Normen gleichzeitig. Mit einem einzigen, klugen Prozess bedienen Sie mehrere Instrumente in Ihrem Cockpit.

Genau das ist unser Ziel: ein einziges, intelligentes System zu bauen, statt acht verschiedene zu verwalten.

Die typischen Fallstricke und wie Sie sie von Anfang an vermeiden

Wir haben nun gesehen, was ein IMS leisten *sollte*. Aber warum tut es das so oft nicht? Weil die meisten Unternehmen auf dem Weg dorthin in eine der drei klassischen Fallen tappen. Wenn Sie diese kennen, können Sie sie elegant umgehen.

- **Fallstrick 1: Das System für den Auditor bauen.** Der größte Fehler ist, ein System zu entwerfen, dessen einziger Zweck es ist, einen externen Prüfer glücklich zu machen. Der wahre Nutzer Ihres Systems ist aber nicht der Auditor, sondern Ihr Mitarbeiter. Wenn das System ihm nicht im Alltag hilft, ist es wertlos. **Ihr Ausweg:** Fragen Sie bei jeder Entscheidung: "Hilft uns das wirklich weiter oder machen wir das nur für das Zertifikat?"
- **Fallstrick 2: In Perfektionismus ertrinken.** Der Versuch, alles bis ins kleinste Detail zu regeln und jede Eventualität in einer 20-seitigen Anweisung abzudecken, führt zu einem bürokratischen Monster. **Ihr Ausweg:** Wenden Sie die 80/20-Regel an. Konzentrieren Sie sich auf die 20 % der Prozesse, die 80 % des Ergebnisses ausmachen. Eine gute, einfache und gelebte Regel ist tausendmal mehr wert als eine perfekte, die niemand liest.
- **Fallstrick 3: Das 'Chef-Projekt'.** Wenn der Chef das IMS im Alleingang durchdrücken will, ohne das Team mitzunehmen, ist es zum Scheitern verurteilt. Die Mitarbeiter werden es als Gängelung von oben empfinden und innerlich blockieren. **Ihr Ausweg:** Machen Sie es von Anfang an zum Team-Projekt. Nutzen Sie das Wissen der Leute, die die Arbeit tatsächlich machen. Die Methoden in diesem Buch sind genau dafür gemacht - sie ermöglichen es Ihrem Team, selbst zum Architekten des Systems zu werden.

Wir wissen jetzt, was wir wollen - Klarheit, Effizienz und Sicherheit - und welche Fallen wir vermeiden müssen. Im nächsten Kapitel geht es um die richtige innere Haltung: die Philosophie der Einfachheit, die das Fundament für Ihr IMS ohne Ballast bildet.

Kapitel 2: Die Philosophie der Einfachheit

Die Philosophie der Einfachheit - Warum Ihr System sich auf das "Unnormale" konzentrieren muss

Ein erfahrener Maschinenführer braucht keine Anweisung, die ihm erklärt, wie er seine Maschine im Normalbetrieb fährt. Eine Vertriebsmitarbeiterin weiß, wie sie ein Standardangebot erstellt. Und doch sind unsere Managementsystem-Ordner voll mit genau solchen Beschreibungen des Alltäglichen - mit „Prozess-Poesie“, die niemand liest, weil jeder seinen Job kennt.

Das ist der fundamentale Denkfehler, an dem die meisten Systeme in der Praxis scheitern. Sie investieren 90 % ihres Aufwands in die Beschreibung des Normalzustands, der aber nur 10 % der Probleme verursacht.

Ein Managementsystem ohne Ballast dreht diesen Ansatz radikal um. Es verschwendet keine Zeit damit, das Offensichtliche zu dokumentieren. Stattdessen konzentriert es sich auf die zwei Bereiche, in denen wirklich Wert geschaffen, aber auch Ärger, Kosten und Risiken produziert werden:

- 1. Die Abweichung:** Der Moment, in dem der Normalzustand endet.
- 2. Die Schnittstelle:** Der Moment, in dem Verantwortung übergeben wird.

Ein System, das *hierfür* klare, einfache Antworten liefert, ist kein Papiertiger, sondern ein unschätzbar wertvolles Werkzeug.

Plan B statt Prozess-Poesie: Ihr System für die Abweichung

Der Normalfall läuft von allein. Interessant wird es, wenn etwas Unvorhergesehenes passiert:

- Ein Lieferant liefert fehlerhaftes Material.
- Eine Schlüsselmaschine fällt aus.
- Der Kunde ruft mit einer dringenden Änderung an.
- Die Kollegin mit dem Spezialwissen ist plötzlich krank.

Genau in diesen Momenten zeigt sich der Wert eines Managementsystems. Statt in Hektik und Chaos zu verfallen, liefert das System den vorbereiteten **Plan B**. Es beantwortet die entscheidenden Fragen:

- **Wer ist zu informieren?**
- **Welche Sofortmaßnahme ist zu treffen, um den Schaden zu begrenzen?**
- **Wie wird der Vorfall erfasst, damit wir daraus lernen können?**

- **Wer entscheidet über das weitere Vorgehen?**

Ihr IMS ist also weniger ein Handbuch für den Piloten bei blauem Himmel, sondern vielmehr die Checkliste für den Fall von Turbulenzen. Es schafft Handlungssicherheit, wenn sie am dringendsten gebraucht wird.

Der Staffellauf: Die Schnittstelle meistern

Der zweite kritische Punkt ist die Schnittstelle. Kaum ein Prozess wird von einer einzigen Person von Anfang bis Ende durchgeführt. Er ist wie ein Staffellauf: Die Vertrieblerin übergibt an die Konstruktion, die Konstruktion an den Einkauf, der Einkauf an die Produktion, die Produktion an die Logistik.

Das Rennen wird nicht auf der Geraden verloren, sondern bei der Übergabe des Staffelholzes. Hier entstehen die typischen Probleme:

- Informationen gehen verloren.
- Aufgaben bleiben liegen, weil sich niemand zuständig fühlt („Ich dachte, das machst du!“).
- Unklare Absprachen führen zu teuren Fehlern.

Ein schlankes Managementsystem agiert hier als unmissverständlicher Regelwart. Es definiert nicht, *wie* der Einzelne zu laufen hat - das weiß er selbst am besten. Aber es definiert glasklar die Übergabe:

- **WAS** muss genau übergeben werden (z.B. welche Information, welches Material, welches Dokument)?
- In welcher **QUALITÄT** muss die Übergabe erfolgen? •

WER übergibt an **WEN**?

- **WANN** ist der Zeitpunkt der Übergabe?

Wenn Sie die Abweichungen und die Schnittstellen im Griff haben, haben Sie 90 % der potenziellen Probleme gelöst - mit 10 % des bürokratischen Aufwands herkömmlicher Systeme.

Die Rolle der Geschäftsführung: Dompteur, nicht Clown

In diesem neuen Verständnis ändert sich auch die Rolle der Führung. Ihre Aufgabe ist es nicht, jede einzelne Prozessbeschreibung abzunicken. Ihre Aufgabe ist es, die Spielregeln für die Abweichungen und Schnittstellen festzulegen und deren Einhaltung zu überwachen. Sie sind nicht mehr der Zirkusdirektor, der jeden einzelnen Akt im Detail vorschreibt, sondern der Dompteur, der

sicherstellt, dass die Übergänge reibungslos funktionieren und bei unvorhergesehenen Ereignissen ein kühler Kopf bewahrt wird.

Mit dieser Philosophie im Hinterkopf werden wir uns nun die Werkzeuge ansehen. Sie werden feststellen, dass die Methoden POP, PIMP und QUARKPIE exakt darauf ausgelegt sind: Schnittstellen sichtbar zu machen, Abweichungen zu managen und einen klaren Plan B zu schaffen.

Teil 2: Ihre Werkzeuge - Die 3 praxiserprobten Methoden für ein IMS ohne Ballast

Die Theorie ist klar, die Philosophie verstanden: Wir jagen keinen Dokumenten hinterher, sondern konzentrieren uns auf das, was in der Praxis wirklich zählt - das Management von Abweichungen und die Gestaltung glasklarer Schnittstellen.

Doch die beste Philosophie ist wertlos ohne das richtige Werkzeug. Die entscheidende Frage lautet nun: **Wie genau** setzt man das um? Wie macht man Schnittstellen sichtbar, ohne sich in Prozessdiagrammen zu verlieren? Wie bereitet man sich auf den „Plan B“ vor, ohne für jede Eventualität ein neues Handbuch zu schreiben?

Willkommen in Ihrer Werkstatt. In diesem zweiten Teil des Buches übergebe ich Ihnen die drei praxiserprobten Methoden, die das Herzstück dieses Do-it-yourself-Ansatzes bilden. Es sind keine komplizierten Theorien, sondern einfache, aber extrem wirkungsvolle Werkzeuge, die Sie sofort anwenden können.

- 1. POP (Prozessoptimierungsprozess) - Ihr Scheinwerfer:** Hiermit leuchten wir Ihr Unternehmen aus und schaffen die übergeordnete Prozesslandkarte. Wir machen sichtbar, wo die kritischen Schnittstellen und potenziellen Gefahrenpunkte überhaupt liegen.
- 2. PIMP (Produktion, Information, Material, Personal) - Ihr Mikroskop:** Wenn wir einen kritischen Prozess identifiziert haben, legen wir ihn unter das Mikroskop. Mit PIMP beschreiben wir ihn so einfach und klar, dass jeder die Übergaben und Verantwortlichkeiten versteht.
- 3. QUARKPIE - Ihr Cockpit:** Dies ist das Werkzeug, das alles zusammenhält. Hier verknüpfen wir unsere praktischen Prozesse mit den externen Anforderungen (von ISO 9001 bis zum Arbeitsschutz) und bauen eine zentrale Steuerungs- und Wissensbasis, die tatsächlich lebt.

Diese drei Methoden sind keine losen Einzelteile, sondern ein logisches, aufeinander aufbauendes System. Sie sind Ihr persönlicher Werkzeugkasten für ein Managementsystem ohne Ballast.

Lassen Sie uns beginnen, die Werkzeuge auszupacken.

Kapitel 3: Der Überblick zuerst: Mit POP Ihre Prozesslandkarte schaffen

Stellen Sie sich vor, Sie wollen eine fremde Stadt erkunden. Was tun Sie zuerst? Steigen Sie aus dem Zug und rennen blind in die erstbeste Gasse? Wohl kaum. Sie suchen sich einen erhöhten Aussichtspunkt oder schauen auf einen Stadtplan, um sich einen Überblick zu verschaffen: Wo sind die Hauptstraßen, wo die wichtigen Plätze, wo der Fluss?

Exakt das ist der Zweck von POP, dem **Prozessoptimierungsprozess**. Bevor wir uns in den Details einzelner Abläufe verlieren, verschaffen wir uns eine Übersicht. Wir erstellen eine „Prozesslandkarte“ Ihres Unternehmens. Und das Wichtigste: Wir nutzen diesen Prozess nicht nur zum Malen von hübschen Kästchen, sondern als Scheinwerfer, um gezielt die kritischen Schnittstellen und potenziellen Gefahrenzonen zu identifizieren.

Einführung in den Prozessoptimierungsprozess (POP): Erfassen, Darstellen, Optimieren

POP ist keine Raketenwissenschaft. Es ist ein einfacher, moderierter Workshop, der auf drei logischen Schritten beruht:

- 1. Erfassen:** Wir sammeln unstrukturiert alle Tätigkeiten und Abläufe, die in Ihrem Unternehmen stattfinden. Hier ist erst einmal alles erlaubt, vom Schreiben eines Angebots bis zum Wechseln einer Glühbirne.
- 2. Darstellen:** Wir bringen Ordnung in das Chaos. Wir bündeln die einzelnen Tätigkeiten zu logischen Prozessen und ordnen diese auf einer Landkarte an. So entsteht ein gemeinsames Bild der Organisation, das jeder versteht.
- 3. Optimieren (zunächst: Identifizieren):** Das ist der entscheidende Schritt, der POP von einer reinen Malübung unterscheidet. Auf unserer fertigen Karte identifizieren wir die Stellen, an denen es hakt - die kritischen Schnittstellen, die wir bereits in Kapitel 2 als Hauptursache für Probleme erkannt haben.

Das Ergebnis ist nicht ein perfektes, allumfassendes Dokument, sondern ein Arbeitsinstrument: eine einfache, visuelle Übersicht, die Ihnen zeigt, wo Sie mit der Detailarbeit ansetzen müssen.

Schritt für Schritt: So visualisieren Sie Ihre Abläufe und decken Potenziale auf

Für einen POP-Workshop brauchen Sie keine teure Software. Sie brauchen ein Whiteboard (oder ein großes Flipchart), bunte Klebezettel, Stifte und - das ist das Wichtigste - die richtigen Leute

in einem Raum.

Ihre Workshop-Crew: Laden Sie ein funktionsübergreifendes Team ein. Der Geschäftsführer, der Produktionsleiter, jemand aus dem Vertrieb, eine Person aus der Verwaltung. Jeder bringt eine andere Perspektive mit.

Dauer: Planen Sie nicht mehr als zwei bis drei Stunden ein. Das erzeugt einen gesunden Druck, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Der Ablauf:

1. Schritt 1: Das große Brainstorming (ca. 20 Min.)

Geben Sie jedem Teilnehmer einen Block Klebezettel und einen Stift. Stellen Sie eine einzige, simple Frage: „Was tun wir hier eigentlich alles?“ Die Aufgabe ist, auf jede Klebenotiz eine Tätigkeit zu schreiben. Wichtig: Keine Diskussion, keine Zensur! Einfach alles sammeln, was den Leuten einfällt. Ziel ist es, eine Wolke aus Zetteln am Whiteboard zu erzeugen.

2. Schritt 2: Das Aufräumen - Cluster bilden (ca. 40 Min.)

Jetzt beginnt die gemeinsame Arbeit. Bitten Sie das Team, die Zettel zu gruppieren. Es werden sich ganz natürlich Cluster bilden wie „Alles rund um den Kunden“, „Alles, was mit Produktion zu tun hat“ oder „Verwaltungskram“. Geben Sie diesen Clustern Arbeitsnamen, z. B. „Vertrieb“, „Fertigung“, „Buchhaltung“.

3. Schritt 3: Die Landkarte zeichnen (ca. 30 Min.)

Wischen Sie das Whiteboard frei und zeichnen Sie drei große Bereiche:

- **Oben: Managementprozesse** (Alles, was steuert und führt, z.B. "Unternehmensstrategie", "Ziele festlegen").
- **Mitte: Kernprozesse** (Die Wertschöpfung, von der Kundenanfrage bis zur Auslieferung).
- **Unten: Unterstützungsprozesse** (Alles, was die Kernprozesse am Laufen hält, z.B. "IT-Support", "Instandhaltung", "Personalwesen").

Ordnen Sie nun Ihre Prozess-Cluster diesen Bereichen zu. Die Kernprozesse sollten dabei in einer logischen Kette von links nach rechts angeordnet werden.

4. Schritt 4: Die Wahrheit liegt dazwischen - Schnittstellen identifizieren (ca. 30 Min.)

Das ist der Moment der Wahrheit. Zeichnen Sie Pfeile zwischen den Prozess-Clustern, die eine Übergabe symbolisieren. Und jetzt stellen Sie bei jedem Pfeil die entscheidenden Fragen aus unserem Staffellauf-Beispiel:

- „Was genau wird hier übergeben?“
- „Gibt es hier oft Missverständnisse, Verzögerungen oder Probleme?“

- „Wissen beide Seiten immer genau, was zu tun ist?“

Jedes Mal, wenn das Team bei einem Pfeil zögert, nickt oder seufzt, nehmen Sie einen roten Stift und malen einen dicken, fetten Blitz auf diesen Pfeil. Das sind Ihre Hotspots. Das sind die Schnittstellen, die Sie sich als Erstes vornehmen müssen.

Praxisbeispiel (fiktiv): Vom chaotischen Whiteboard zur klaren Prozesslandkarte in 2 Stunden

Die Geschäftsführerin eines 30-Mann-Handwerksbetriebs war frustriert. „Ständig gibt es Ärger zwischen dem Büro und den Jungs auf der Baustelle“, klagte sie.

Im POP-Workshop kamen der Chef, eine Bürokraft, der leitende Monteur und ein Auszubildender zusammen. Nach dem Brainstorming hatten sie eine Wand voller Zettel: „Angebot schreiben“, „Material bestellen“, „Stundenzettel prüfen“, „Kunde ruft an, will was ändern“, „Maschine warten“ und Dutzende mehr.

Beim Clustern entstanden die Gruppen „Verkauf/Angebot“, „Arbeitsvorbereitung“, „Ausführung Baustelle“ und „Abrechnung“. Diese wurden als Kernprozesse in der Mitte der Landkarte angeordnet.

Dann kamen die Pfeile. Zwischen „Arbeitsvorbereitung“ und „Ausführung Baustelle“ malte der leitende Monteur sofort einen riesigen roten Blitz. „Das ist es!“, rief er. „Die im Büro planen das Material, aber wir auf der Baustelle erfahren oft erst im letzten Moment, dass etwas nicht lieferbar ist oder durch ein anderes ersetzt wurde. Dann müssen wir improvisieren und das kostet Zeit und Nerven.“

Die Bürokraft konterte: „Und ihr gebt uns die Aufmaße oft unvollständig zurück, dann müssen wir hinterhertelefonieren, was die Abrechnung verzögert!“ - Ein zweiter roter Blitz wurde zwischen „Ausführung Baustelle“ und „Abrechnung“ gemalt.

Nach knapp zwei Stunden stand die Geschäftsführerin vor einer simplen, aber unglaublich aussagekräftigen Karte. Sie hatte keine einzige Anweisung geschrieben, aber sie wusste nun exakt, welche zwei Schnittstellen die Ursache für 80 % ihres täglichen Ärgers waren. Sie hatte ihre Hausaufgaben.

Und genau das ist das Ziel von POP: Ihnen Ihre Hausaufgaben aufzuzeigen. Klar, unmissverständlich und vom Team selbst erarbeitet.

Kapitel 4: Vom Großen ins Kleine: Mit PIMP Prozesse glasklar beschreiben

Mit der POP-Methode haben wir unsere Prozesslandkarte erstellt und die kritischen Schnittstellen mit roten Blitzen markiert. Wir wissen jetzt, wo wir hinschauen müssen. Aber wir wissen noch nicht, was genau an diesen Stellen passiert oder schief läuft.

Es ist an der Zeit, das Scheinwerferlicht gegen ein Mikroskop auszutauschen. Wir nehmen uns einen dieser Hotspot-Prozesse - zum Beispiel die problematische Übergabe zwischen Arbeitsvorbereitung und Baustelle - und legen ihn auf den Objektisch. Unser Mikroskop dafür ist die **PIMP**-Methode.

PIMP ist ein extrem einfaches, aber wirkungsvolles Werkzeug, um einen Prozess und seine Schnittstellen glasklar zu beschreiben. Es basiert auf dem bekannten Turtle-Modell, bricht es aber auf vier selbsterklärende, praxisnahe Begriffe herunter.

Einführung in die PIMP-Methode

Für jeden Prozess, den wir betrachten, stellen wir die vier zentralen Ressourcen-Fragen, die durch das Akronym PIMP abgedeckt werden:

- **P - Produktionstechnik: Womit wird gearbeitet?** Welche spezifische Technik, welche Maschinen, Anlagen, Werkzeuge oder auch Software-Systeme sind notwendig, damit der Prozess überhaupt ausgeführt werden kann?
- **I - Information: Was muss man wissen?** Welche Informationen werden als Input benötigt (z. B. eine Bestellung, eine technische Zeichnung, eine Spezifikation)? Welche Informationen werden als Output erzeugt (z. B. ein Protokoll, eine Rechnung, ein Messbericht)?
- **M - Material: Woraus wird es gemacht?** Welche materiellen Ressourcen sind notwendig? Das umfasst Rohstoffe, Bauteile, Hilfs- und Betriebsstoffe, aber auch Dinge wie Prüfmittel.
- **P - Personal: Wer macht es?** Wer ist am Prozess beteiligt? Welche Qualifikationen, Fähigkeiten oder Schulungen werden für die Durchführung benötigt? Wer ist verantwortlich?

Indem wir diese vier Bereiche durchdenken, beschreiben wir nicht den Prozessablauf selbst, sondern das gesamte Umfeld, das für seinen Erfolg notwendig ist. Wir definieren die benötigten Ressourcen und schaffen so die Grundlage für eine stabile Ausführung.

Wie Sie das Turtle-Modell nutzen, ohne es kompliziert zu machen

Der große Vorteil von PIMP ist seine Einfachheit. Sie brauchen keine komplizierte Software. Nehmen Sie den Prozess, den Sie im POP-Workshop als kritisch identifiziert haben, und erstellen Sie eine simple Seite in Ihrem Wiki (z. B. Confluence) oder sogar nur auf einem Blatt Papier.

Erstellen Sie eine einfache Struktur wie diese, die den Kern des Prozesses in der Mitte platziert: **Prozess-Name:** [z.B. 110 Produkte verkaufen]

<i>Produktionstechnik: Welche Technik wird benötigt?</i>	<i>Information: Was sind Input & Output?</i>
<i>Material: Welche Ressourcen werden benötigt?</i>	<i>Personal: Wer ist beteiligt & was muss er können?</i>

Füllen Sie diese vier Felder gemeinsam mit den verantwortlichen Mitarbeitern aus. Diese fokussierte Diskussion über die notwendigen Ressourcen deckt oft erstaunliche Lücken auf: „Moment, für diese neue Aufgabe haben wir zwar die Maschine (Produktionstechnik), aber es wurde niemand dafür geschult (Personal)!“ oder „Wir bekommen die Zeichnung (Information) immer erst, wenn das Material (Material) schon längst da sein sollte.“

Der *eigentliche Prozessablauf* - also die *konkreten Schritte* - kann dann unterhalb dieser PIMP-Matrix als *einfache Liste* oder *Flussdiagramm* beschrieben werden. So trennen wir sauber die **Ressourcen (PIMP)** vom **Ablauf**. Diese Liste kann dann auch Verlinkungen auf Vorgabedokumente wie bspw. Arbeitsanweisungen, Formulare etc. enthalten, die ggfls. im bestehenden Managementsystem vorliegen; so wird ein Umstieg bzw. Update vereinfacht und on-the-fly möglich.

Vom Prozess zur Leistung: Ziele und KPIs mit PIMP festlegen

Und nun kommt der entscheidende Schritt, der PIMP von einer reinen Beschreibungsmethode zu einem echten Steuerungsinstrument macht. Nachdem wir den Prozess verstanden haben, fragen wir uns: **Woran messen wir eigentlich, ob dieser Prozess gut läuft?**

Hierbei geht es nicht darum, sofort ein riesiges, komplexes KPI-Dashboard für jeden einzelnen Prozess aufzubauen. Die Tiefe und Granularität der Kennzahlen ist dabei vollkommen variabel und richtet sich nach dem tatsächlichen Bedarf. Ein einfacher Prozess benötigt vielleicht nur einen einzigen Kontrollpunkt, während ein kritischer Kernprozess von mehreren Kennzahlen profitiert. **Eine goldene Regel gibt es jedoch: Für jeden mit PIMP beschriebenen Prozess sollte mindestens ein**

messbarer Punkt - sei es ein Ziel, ein KPI oder ein einfaches Schlüsselergebnis - festgelegt werden. Warum? Weil das, was gemessen wird, auch Aufmerksamkeit bekommt und erledigt wird. Dieser eine Messpunkt stellt sicher, dass der Prozess nicht nur existiert, sondern aktiv zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Schauen wir uns das an einem konkreten Beispiel an, genau wie Sie es in der Praxis bereits umsetzen:

Praxisbeispiel: Der Prozess "110 Produkte verkaufen" in Confluence

Nachdem der Prozess mit der PIMP-Struktur oben beschrieben wurde, wird eine zweite Tabelle direkt darunter oder also eigene Sub-Seite angefügt. Diese könnte so aussehen:

ID	Zielsetzung / Aktion	Wichtigste Ergebnisse (KPIs)	Verantwortlicher	Zusammenarbeit mit	Status
111	Planung der Verkaufszahlen auf monatlicher Basis. <i>Darstellung nach Produktgruppen, Kunden etc. mit Plan- und Ist-Zahlen.</i>	Plan-/Ist-Vergleich liegt am 3. Werktag des Folgemonats vor.	Vertriebsleiter	Geschäftsleitung, Produktion	aktuell 1 Monat
112	Auftragseingang auf monatlicher Basis. <i>Darstellung nach Produktgruppen, Kunden etc. mit Plan- und Ist-Zahlen.</i>	Dashboard ist täglich aktuell.	Vertriebsleiter	Geschäftsleitung, Produktion	aktuell 1 Monat
113	Auslieferungen auf ... monatlicher Basis.

Was passiert hier?

- 1. Klarheit:** Jeder weiß, welche konkreten Ziele und wiederkehrenden Aufgaben zu diesem Prozess gehören (z.B. "Planung der Verkaufszahlen").

- 2. Messbarkeit:** Wir definieren, wie der Erfolg aussieht (z. B. "Plan-/Ist-Vergleich liegt am 3. Werktag vor"). Das ist ein klares, messbares Schlüsselergebnis (Key Result / KPI).
- 3. Verantwortung:** Es ist unmissverständlich festgelegt, wer den Hut aufhat ("Verantwortlicher: Vertriebsleiter").
- 4. Schnittstellen:** Wir machen transparent, wer für die Zielerreichung mit wem zusammenarbeiten muss ("Zusammenarbeit mit: Geschäftsleitung, Produktion").

Mit diesem einfachen Aufbau haben wir die Brücke geschlagen. Wir sind vom groben Überblick (POP) über die detaillierte Beschreibung (PIMP-Struktur) zur konkreten, messbaren und nachverfolgbaren Steuerung (PIMP-Zieltabelle) gelangt. Wir haben einen Regelkreis geschaffen, der die Basis für echte, kontinuierliche Verbesserung ist.

Kapitel 5: Alles im Griff: Mit QUARKPIE das Cockpit für alle Anforderungen bauen

Wir sind auf unserer Reise weit gekommen. Mit **POP** haben wir eine Landkarte unseres Unternehmens gezeichnet und wissen, wo die wichtigen Routen und kritischen Kreuzungen liegen. Mit **PIMP** haben wir an diesen Kreuzungen Halt gemacht und die beteiligten Fahrzeuge, ihre Ladung und ihre Fahrer im Detail verstanden.

Jetzt kommt der finale Schritt: die Verkehrsleitzentrale. Wir müssen sicherstellen, dass sich alle an die geltenden Verkehrsregeln halten. Diese Regeln kommen von außen (Gesetze, Normen wie ISO 9001) und von innen (eigene Qualitätsansprüche).

Willkommen bei **QUARKPIE**, Ihrem integrierten Cockpit. QUARKPIE ist die Methode, die Ihre praktischen Prozesse (die PIMPs) mit allen relevanten Anforderungen verknüpft. Es ist der ultimative Ersatz für unzählige, voneinander getrennte Checklisten. Es ist die eine Stelle, an der Sie nachweisen, dass Sie tun, was Sie sagen - und dass Sie sagen, was Sie tun.

Was ist QUARKPIE? Die 8 Dimensionen Ihres Managementsystems

QUARKPIE ist ein Akronym, das die acht wichtigsten Dimensionen eines umfassenden Managementsystems abdeckt. Für jede unserer Tätigkeiten können wir uns fragen: Welche Anforderungen gibt es in den folgenden Bereichen?

- **Qualität** (ISO 9001, ECOCERT) •
- Umwelt (ISO 14001, ECOCERT)
- **Arbeitssicherheit** (ISO 45001)
- **Risiko** (ISO 31000)
- **Know-how** (ISO 30401)
- **Prozesse** (ISO 9001)
- **Information** (ISO 27001)
- **Energie** (ISO 50001)

QUARKPIE ist die Schablone, die wir über unsere Prozesse legen, um sicherzustellen, dass wir an alles gedacht haben.

Die QUARKPIE-Tabelle: Ihr zentrales Nachweis-Werkzeug

Das Herzstück der Methode ist eine einfache, aber extrem mächtige Tabelle. Sie besteht aus vier Spalten, die eine glasklare Logik verfolgen:

QUARKPIE	SOLL (Die Anforderung)	Plan-IST (Unsere Umsetzung)	Check (Die Audit-Frage)
<i>Die Kategorie</i>	<i>Was müssen wir tun? (laut Norm, Gesetz, Kunde etc.)</i>	<i>Wie genau setzen wir das in der Praxis um?</i>	<i>Wie können wir das einfach und schnell überprüfen?</i>

Diese Struktur ist genial, weil sie:

- **verständlich ist:** Jeder kann die Logik sofort nachvollziehen.
- **Synergien aufdeckt:** Sie sehen auf einen Blick, wie eine einzige Maßnahme (Plan-IST) Anforderungen aus mehreren Bereichen erfüllt.
- **"audit-sicher" macht:** Die "Check"-Spalte ist quasi Ihr interner Audit-Leitfaden. Sie nehmen dem Auditor die Arbeit ab, indem Sie ihm direkt zeigen, wie er die Umsetzung prüfen kann.

Die richtige Flughöhe: QUARKPIE in der Praxis anwenden

Eine der Stärken dieses Ansatzes ist seine Flexibilität. Wir müssen nicht für jede kleinste Tätigkeit einen QUARKPIE erstellen. Die Regel lautet: Wenden wir das Werkzeug dort an, wo es den größten Nutzen stiftet.

- **QUARKPIE auf PIMP-Ebene (z.B. für 110 Produkte verkaufen):** Dies ist sinnvoll für allgemeine, übergeordnete Anforderungen, die für den gesamten Prozess gelten. Zum Beispiel administrative oder verwaltende Aspekte, die alle untergeordneten Schritte betreffen.
- **QUARKPIE auf Sub-Prozess-Ebene (z.B. für 528 Produktionsanlagen reinigen und Arbeitsbereiche sauber und ordentlich halten):** Dies ist die häufigere und oft sinnvollere Anwendung. Je spezifischer die Tätigkeit (wie in der Produktion oder bei detaillierten Planungen), desto konkreter sind die Anforderungen. Hier kann ein eigener QUARKPIE pro Sub-

Prozess seine volle Stärke ausspielen, da er sehr präzise auf die jeweilige Aufgabe zugeschnitten ist.

Praxisbeispiel: Der QUARKPIE für "111 Planung der Verkaufszahlen"

Schauen wir uns eine mögliche Tabelle auszugsweise im Detail an.

Zeile 1: Qualität (Q)

- **SOLL:** "Prüfspezifikation und Qualitätsvorgabe liegt vor." - Die Anforderung ist klar: Es muss eine Regel geben, wie wir mit den Verkaufszahlen umgehen.
- **Plan-IST:** "die Spezifikation der Datenerfassung...liegt vor; ein Template...liegt vor." - Die Umsetzung ist konkret: Wir haben ein Dokument, das die Erfassung beschreibt, und eine Vorlage, die wir nutzen.
- **Check:** "Daten sind in der GUS abgebildet und aktuell?" - Die Prüffrage ist einfach und direkt. Ein Klick im System genügt als Nachweis.

Zeile 4: Risiko (R)

- **SOLL:** "Risikobetrachtung durchgeführt." - Die Anforderung: Wir müssen uns überlegen, was bei diesem Prozess schiefgehen kann.
- **Plan-IST:** "eine Risikobetrachtung erfolgte bezüglich fehlender Umsetzung, fehlerhafter Umsetzung oder inkorrektener Auswertung..." - Die Umsetzung ist erfolgt: Wir haben uns genau diese Gedanken gemacht.
- **Check:** "regelmäßige Datensicherung erfolgt? ... Stichproben bezüglich Datenkorrektheit erfolgen systematisch?" - Die Prüffragen sind wieder praktisch und direkt. Sie zielen auf die Maßnahmen ab, die aus der Risikobetrachtung abgeleitet wurden.

QUARKPIE	SOLL	Plan-IST	Check
Q ualität	Prüfspezifikation und Qualitätsvorgabe liegt vor	die Spezifikation der Datenerfassung und der Datenauswertung ist erstellt; Die Daten liegen vor und können "einfach" erfasst werden; ein template zur Darstellung der Auswertung liegt vor;	<input type="checkbox"/> Daten sind in der GUS abgebildet und aktuell?
U mwelt	Umweltbewertung vorhanden	/.	<input type="checkbox"/> Geben Sie Ihre Aktion ein und weisen Sie ...
A rbeitsicherheit	Arbeitsicherheitsunterweisung durchgeführt Sicherheitsdatenblatt liegt vor	Unterweisung für Bildschirmarbeitsplätze	<input type="checkbox"/> der Nachweis der Unterweisung liegt vor?
R isiko	Risikobetrachtung durchgeführt	Datensicherheit ist sichergestellt; Daten sind eindeutig, vollständig und korrekt; eine Risikobetrachtung erfolgte bezüglich fehlender Umsetzung, fehlerhafter Umsetzung oder inkorrektener Auswertung und Bewertung	<input type="checkbox"/> regelmäßige Datensicherung erfolgt? <input type="checkbox"/> Dateneingabe und -erfassung sind geschult und werden angewandt? <input type="checkbox"/> Stichproben bezüglich Datenkorrektheit erfolgen systematisch?
K now-how	Arbeitsplatzunterweisungen sind erfolgt Lessons Learned verfügbar	/.	<input type="checkbox"/> Geben Sie Ihre Aktion ein und weisen Sie ...
P rozesse	vorgelagerte Prozessschritte erledigt und bereit	übergeordnete Unternehmensentwicklung ist in der long-term Vertriebsplanung berücksichtigt;	<input type="checkbox"/> der Prozess der Abstimmung ist spezifiziert? <input type="checkbox"/> Geben Sie Ihre Aktion ein und weisen Sie ...
I nformation	nachgelagerte Prozessschritte informiert	nachgelagerte Fachbereiche sind informiert;	<input type="checkbox"/> Die Information zur aktuellen Planung sind erfolgt und können belegt werden (bspw. Protokoll)?
E nergie		/.	<input type="checkbox"/> Geben Sie Ihre Aktion ein und weisen Sie ...

Die wahre Stärke: Ein System, das mit Ihnen wächst

Wir haben nun unseren kompletten Werkzeugkasten zusammen. Doch die wahre Stärke dieses Systems zeigt sich erst dann, wenn sich die Welt um uns herum verändert. Und das tut sie ständig. Ein Kunde hat neue Anforderungen. Ein Gesetz wird geändert. Wir kaufen eine neue Maschine.

In traditionellen Systemen bedeutet jede Änderung einen Albtraum. Handbücher müssen umgeschrieben, dutzende Dokumente versioniert und Freigabeprozesse durchlaufen werden.

In Ihrem POP-PIMP-QUARKPIE-System ist eine Änderung kein Drama, sondern eine Sache von Minuten.

Szenario 1: Ein neuer Standard wird relevant.

Stellen Sie sich vor, die Informationssicherheit wird für Ihr Geschäft kritisch und Sie beschließen, sich an der **ISO 27001** zu orientieren. Was tun Sie?

- **Schritt 1:** Sie fügen Ihrer leeren QUARKPIE-Vorlage eine neue Zeile hinzu: "**I - Information**".
- **Schritt 2:** Sie gehen durch Ihre Prozesslandkarte (POP) und identifizieren die Prozesse, bei denen der Umgang mit sensiblen Informationen eine Rolle spielt.
- **Schritt 3:** Nur für diese relevanten Prozesse öffnen Sie den zugehörigen QUARKPIE und füllen die neue "I"-Zeile aus: Was ist die Anforderung? Wie setzen wir sie um? Wie prüfen wir es?
- **Fertig.** Sie haben einen neuen Standard integriert, ohne ein einziges neues Handbuch schreiben zu müssen.

Szenario 2: Eine neue interne Vorgabe entsteht.

Die Geschäftsführung legt ein neues strategisches Ziel fest, z.B. "Kosten um 5% senken". Um dies nachzuhalten, können Sie Ihre QUARKPIE-Vorlage einfach um die Zeile "**Interne Vorgaben**" ergänzen und dort die spezifischen Beiträge des jeweiligen Prozesses zum übergeordneten Ziel dokumentieren und prüfen.

Szenario 3: Ein Prozessschritt ändert sich.

Die neue Maschine aus der Produktion erfordert eine andere Art der Qualitätsprüfung. Sie müssen nicht das gesamte System anpacken. Sie gehen auf die eine Confluence-Seite des betreffenden PIMP, passen die Beschreibung im Feld "Produktionstechnik" an und aktualisieren den dazugehörigen QUARKPIE in der Zeile "Qualität". Die Änderung ist live, dokumentiert und sofort für alle sichtbar.

Diese modulare, dezentrale Struktur gibt Ihnen eine beispiellose Geschwindigkeit und

Flexibilität. Ihr Managementsystem ist keine starre Pyramide aus Stein, sondern ein anpassungsfähiges Netzwerk aus Lego-Bausteinen. Sie können jederzeit Steine hinzufügen, entfernen oder austauschen, ohne das gesamte Gebilde zum Einsturz zu bringen.

Mit diesem letzten Werkzeug schließt sich der Kreis. Wir haben eine Landkarte (**POP**), detaillierte Prozessbeschreibungen mit Zielen (**PIMP**) und nun das Cockpit, das alles mit den übergeordneten Anforderungen verbindet und nachweisbar macht (**QUARKPIE**).

Ihr Managementsystem hat nun ein Gehirn, Arme und Beine.

Aber Sie haben vollkommen recht: Um wirklich zu leben, braucht dieser Körper ein **Herz**. Ein Herz, das regelmäßig schlägt und das Leben durch den Organismus pumpt.

Und genau das ist die verborgene Superkraft der „Check“-Spalte.

Diese Spalte ist nicht nur ein passiver Nachweis für einen externen Prüfer. Sie ist die **Vorlage für den Herzschlag Ihres Systems: das Audit**. Die einfachen, praktischen Fragen, die Sie hier selbst formuliert haben, sind...

- ...die direkte Checkliste für Ihr jährliches **Systemaudit**, mit dem Sie das große Ganze überprüfen (wir greifen das in **Kapitel 7** im Detail auf).
- ...die perfekte Vorlage für ein fokussiertes **Prozessaudit**, um eine bestimmte Abteilung oder einen kritischen Ablauf gezielt unter die Lupe zu nehmen.
- ...der 5-Minuten-Spickzettel für ein schnelles **Layered Audit** direkt in der Produktion, um den Puls der täglichen Arbeit zu fühlen.

Indem Sie die „Check“-Fragen regelmäßig stellen, erzeugen Sie einen lebendigen Kreislauf. Sie pumpen Feedback und reale Beobachtungen aus der Praxis zurück ins System. Sie stellen sicher, dass das, was im Cockpit steht, auch auf der Straße passiert.

Ihr Managementsystem hat nun ein Gehirn, Arme, Beine und dank der "Check"-Spalte sogar ein pulsierendes Herz. Und wir haben gerade gesehen, dass es dank seiner modularen DNA auch lern- und anpassungsfähig ist.

Wie wir diesen Herzschlag nun organisieren und das ganze System in Bewegung bringen, erfahren Sie im nächsten Teil.

Teil 3: Die Umsetzung und das lebendige System

Der Bauplan liegt vor. Die Werkzeuge - POP, PIMP und QUARKPIE - sind ausgepackt und verstanden. Auf dem Reißbrett haben wir einen intelligenten, schlanken und anpassungsfähigen Körper für Ihr Managementsystem konstruiert.

Doch der beste Plan ist nutzlos, wenn er in der Schublade bleibt. Ein Körper ohne Lebensfunken ist nur eine Hülle.

In diesem dritten und letzten Teil geht es daher um den wichtigsten Schritt von allen: die Umsetzung. Wir gehen vom Wissen ins Tun, vom Plan in die gelebte Praxis.

Die vielleicht wichtigste Frage, die Sie sich jetzt stellen, lautet: „Wo fange ich an?“ Die Antwort darauf ist ein klarer und einfacher Do-it-yourself-Fahrplan, der Sie Schritt für Schritt durch die ersten Wochen führt. Anschließend zeigen wir, wie Sie mit Audits den Puls Ihres Systems fühlen und es mit einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung dauerhaft am Leben halten.

Es ist Zeit, die Ärmel hochzukrempeln und unser Werk zum Leben zu erwecken.

Kapitel 6: Der Do-it-yourself-Fahrplan

Sie haben die Philosophie verstanden und die Werkzeuge liegen bereit. Jetzt kommt der spannendste Teil: die Montage. Aber keine Sorge, Sie müssen nicht das ganze System auf einmal bauen. Wir gehen vor wie beim Hausbau: Zuerst das Fundament, dann die Mauern, dann das Dach.

Dieser 6-Wochen-Fahrplan ist Ihre Schritt-für-Schritt-Anleitung. Er ist ein Vorschlag, den Sie an Ihre eigene Geschwindigkeit anpassen können. Das Ziel ist, nach nur sechs Wochen einen ersten, funktionierenden und lebendigen Teil Ihres Managementsystems in den Händen zu halten.

Die Vorbereitung: Das Kick-off (Bevor die Zeit läuft)

Bevor wir den Startschuss geben, brauchen wir eine kurze, aber entscheidende Vorbereitung. Es geht darum, die richtige Energie für das Projekt zu erzeugen.

- 1. Die gemeinsame Vision entwickeln:** Vergessen Sie Fehlerlisten und Problemanalysen. Stellen Sie sich als Führungsteam eine viel wichtigere Frage: **Wie sieht unser idealer Arbeitsalltag aus?** Formulieren Sie daraus eine positive, motivierende Vision, die als Kompass für den gesamten Weg dient. Anstatt zu sagen, was Sie *nicht mehr* wollen, formulieren Sie, was Sie *erschaffen* wollen.

Beispiel für eine solche Vision:

"Wir schaffen uns ein dauerhaft unterstützendes Werkzeug, das unsere Zusammenarbeit einfach und erfolgreich macht. Denn wenn wir Freude an unserer Arbeit haben, spüren das unsere Kunden - und das ist der beste Weg, um gemeinsam nachhaltig erfolgreich zu sein."

- 2. Kernteam zusammenstellen:** Benennen Sie ein kleines Kernteam von 3-5 "Machern" aus verschiedenen Bereichen (z. B. Geschäftsführung, Produktion, Büro). Das ist Ihre "IMS-Taskforce", die Pioniere, die diese Vision in die Tat umsetzen.
- 3. Das Team begeistern:** Dies ist der wichtigste Schritt. Rufen Sie alle Mitarbeiter zusammen. Kommunizieren Sie nicht nur einen Plan, sondern malen Sie das Bild Ihrer positiven Vision. Sagen Sie nicht: "Wir müssen unsere Prozesse verbessern." Sagen Sie:
"Stellt euch vor, wir hätten ein System, das uns wirklich hilft - das Reibungsverluste minimiert und uns mehr Zeit für die eigentliche, wertschöpfende Arbeit gibt. Ein System, das so einfach und klar ist, dass es Spaß macht, es zu nutzen und gemeinsam weiterzuentwickeln."

Betonen Sie, dass dies ein gemeinsames Projekt ist, um den Arbeitsalltag für *alle* besser und erfolgreicher zu machen. Es geht um das Gestalten einer besseren Zukunft, nicht um das Verwalten der Vergangenheit. Wenn diese positive Energie im Raum spürbar ist, sind Sie bereit für den Start.

Woche 1-2: Die Basis schaffen (POP & Prozesslandkarte)

Ziel dieser Phase: Eine von allen verstandene Prozesslandkarte und eine klare Liste der 3-5 größten Schmerzpunkte (Ihre "roten Blitze").

- **Aktion 1: Der POP-Workshop.** Setzen Sie den in Kapitel 3 beschriebenen POP-Workshop mit Ihrer Taskforce an. Dauer: maximal 3 Stunden. Halten Sie sich strikt an den Ablauf: Brainstorming, Clustern, Landkarte zeichnen, rote Blitze auf die Schnittstellen malen.
- **Aktion 2: Das Ergebnis sichern.** Machen Sie direkt am Ende des Workshops ein Foto vom Whiteboard. Das ist Ihr erster, wertvoller Prototyp.
- **Aktion 3: Digitalisieren und Priorisieren.** Übertragen Sie die Prozesslandkarte in ein einfaches digitales Format (eine Seite in Confluence, eine simple PowerPoint-Folie oder ein Miro-Board genügt). Erstellen Sie eine nummerierte Liste der identifizierten "roten Blitze" - das ist Ihre Arbeitsgrundlage für die nächsten Wochen.

Ergebnis nach Woche 2: Sie haben aufgehört zu raten und begonnen zu wissen. Sie haben eine visuelle Darstellung Ihres Unternehmens und eine priorisierte Liste Ihrer realen Probleme, die vom Team selbst erstellt wurde.

61 Woche 3-4: Die Details ausarbeiten (PIMP & Prozessbeschreibungen)

Ziel dieser Phase: Für die wichtigsten Schmerzpunkte eine glasklare Prozessbeschreibung und mindestens ein messbares Ziel. (weitere Schmerzpunkte werden sich in Laufe der PIMP_Phase finden)

- **Aktion 1: Den ersten "roten Blitz" schnappen.** Nehmen Sie den obersten Punkt Ihrer Prioritätenliste. Setzen Sie einen kurzen PIMP-Workshop (max. 60 Minuten) mit genau den Leuten an, die in diesem Prozess arbeiten.
- **Aktion 2: Die PIMP-Matrix füllen.** Füllen Sie gemeinsam die vier Felder: Produktionstechnik, Information, Material, Personal.
- **Aktion 3: Das Ziel definieren.** Stellen Sie die entscheidende Frage: "Woran merken wir, dass wir hier besser werden?" Definieren Sie mindestens ein klares, messbares Ziel (KPI) für diesen

Prozess und halten Sie es in der Zieltabelle fest, wie in Kapitel 4 beschrieben.

- **Aktion 4: Dokumentieren.** Erstellen Sie die PIMP-Seite in Ihrem Wiki. Oben die Matrix, darunter die Zieltabelle.
- **Aktion 5: Wiederholen.** Nehmen Sie sich den zweiten und vielleicht dritten Punkt auf Ihrer Prioritätenliste vor und wiederholen Sie die Schritte.

Ergebnis nach Woche 4: Sie haben für Ihre größten Probleme nicht nur ein "Gefühl", sondern eine klare Beschreibung der benötigten Ressourcen und ein konkretes Ziel, auf das Sie hinarbeiten. Die Probleme sind greifbar geworden.

Woche 5-6: Das Cockpit einrichten (QUARKPIE & die Verbindung zur Norm)

Ziel dieser Phase: Ihre ersten PIMP-Prozesse "audit-sicher" machen, indem Sie sie mit den relevanten Anforderungen verknüpfen.

- **Aktion 1: Die QUARKPIE-Vorlage erstellen.** Legen Sie eine leere QUARKPIE-Seite als Vorlage in Ihrem Wiki an.
 - **Aktion 2: Den ersten PIMP verknüpfen.** Öffnen Sie den ersten PIMP, den Sie in den Wochen zuvor erstellt haben. Erstellen Sie eine dazugehörige QUARKPIE-Seite.
 - **Aktion 3: Die QUARKPIE-Tabelle füllen.** Gehen Sie die QUARKPIE-Zeilen (Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit etc.) durch und füllen Sie die Spalten SOLL, Plan-IST und Check für diesen spezifischen Prozess aus. Konzentrieren Sie sich auf das, was wirklich relevant ist. Viele Zeilen bleiben vielleicht leer – das ist vollkommen in Ordnung. Vorgaben aus externen Anforderungen (Normen, Gesetze, etc.) können bereits vorgefüllt werden, das Plan-IST und die Checks werden wieder im PIMP-Team erarbeitet.
 - **Aktion 4: Wiederholen.** Erstellen Sie die QUARKPIEs für die anderen fertiggestellten PIMPs.
-

Der verborgene Schatz des Fahrplans: Sofortige Verbesserungen

Dieser Fahrplan ist mehr als eine Anleitung zur Dokumentation. Er ist ein Katalysator für sofortige, greifbare Verbesserungen. Sie werden feststellen: Sobald Sie mit Ihrem Team in einem PIMP- oder QUARKPIE-Workshop sitzen, um einen Prozess zu beschreiben, passiert etwas Magisches.

Sie decken die Realität auf.

Es werden systematische Abweichungen, Inkorrektheiten und fehlende Abstimmungen ans Licht

kommen. Sie werden Sätze hören wie:

- „Moment, ich dachte immer, das wäre deine Aufgabe?“
- „Wir machen das seit Jahren so, aber es steht nirgends - und die neue Kollegin macht es komplett anders!“
- „Kein Wunder, dass es hier hakt, uns fehlt ja eine entscheidende Information vom Vertrieb!“

Genau das ist der verborgene Schatz des Prozesses. Sie finden die Sandkörner im Getriebe.

Die goldene Regel lautet daher: Was aufgedeckt wird, wird sofort korrigiert. Was als einfache Verbesserung erkannt wird, wird sofort umgesetzt.

1. Fehler im System beheben: Wenn Sie feststellen, dass ein Prozessschritt fehlt, eine Verantwortung unklar oder eine Information falsch ist, wird dies nicht auf eine To-do-Liste für nächste Woche geschrieben. Es wird **live im Workshop** in der PIMP- oder QUARKPIE- Seite korrigiert, sodass die Dokumentation von der ersten Sekunde an der verbesserten Realität entspricht.

2. Verbesserungspotenziale nutzen: Sie werden unzählige Verbesserungspotenziale erkennen. Das Geniale daran ist, dass die meisten dieser Potenziale organisatorischer Natur sind und daher **sofort und ohne Investition** umsetzbar sind. Ein Ablaufschritt wird vorgezogen, eine Checkliste eingeführt, ein kurzes tägliches Abstimmungsmeeting etabliert. Diese Quick Wins sollten nicht, sie *müssen* umgehend umgesetzt werden.

Jede sofort umgesetzte Verbesserung ist ein direkter Beweis für das Team, dass dieses Projekt einen echten, sofortigen Mehrwert bringt. Es ist der stärkste Motor für die Motivation und der schnellste Weg, um die Kultur von „Wir sollten mal...“ zu einer Kultur von „Wir machen jetzt!“ zu verändern.

Ergebnis nach Woche 6: Sie halten einen ersten, vertikal integrierten Ausschnitt Ihres Managementsystems in den Händen. Sie haben einen Prozess (z. B. "Reklamationsbearbeitung") von der groben Karte (POP) über die detaillierte Beschreibung (PIMP) bis zum Nachweis der Konformität (QUARKPIE) abgebildet. Sie haben ein funktionierendes Modell, das Sie nun auf alle anderen Bereiche Ihres Unternehmens ausrollen können. Mit zunehmender Übung wird dies den PIMP-Teams auch leichter von der Hand gehen.

Sie haben den Beweis erbracht: Ein Managementsystem ohne Ballast ist keine Utopie. Es ist machbar. In wenigen Wochen.

Kapitel 7: Audits - Die freundliche Leistungsschau Ihres Systems

Sie haben es geschafft. Sie haben gebaut, geschraubt, diskutiert und ein erstes, funktionierendes Stück Ihres neuen Managementsystems erschaffen. Die Energie ist positiv, die ersten Verbesserungen sind spürbar. Jetzt kommt die entscheidende Frage: Wie sorgen wir dafür, dass dieser Motor nicht nur heute läuft, sondern auch in einem Jahr noch schnurrt und an Leistung gewinnt?

Die Antwort liegt in einem Wort, das bei den meisten Managern sofort eine Abwehrreaktion auslöst: **Audit**.

Aber wir werden dieses Wort neu definieren. Vergessen Sie alles, was Sie über Audits zu wissen glaubten. Vergessen Sie den Prüfer mit der grimmigen Miene, die Suche nach Fehlern, die Angst vor Abweichungen.

In unserem System ist ein Audit kein Verhör, sondern ein Boxenstopp. Es ist der Moment, in dem das Rennteam (Ihr Team) zusammenkommt, um das Fahrzeug (Ihre Prozesse) zu checken, aufzutanken, die Reifen zu wechseln und es noch schneller und sicherer zurück auf die Strecke zu schicken. Es ist ein gemeinsamer, positiver Akt der Leistungssteigerung.

Mehr als nur eine Prüfung: Was ein Audit wirklich ist (und was nicht)

In unserer Philosophie ist ein Audit...

- **...keine Kontrolle, sondern ein Dialog.** Wir stellen Fragen nicht, um jemanden zu überführen, sondern aus ehrlicher Neugier: „Wie läuft es wirklich? Was hilft dir? Was bremst dich aus?“
- **...keine Fehlersuche, sondern eine Schatzsuche.** Wir suchen nicht nach Schuldigen, sondern nach Potenzialen. Jede gefundene Abweichung ist kein Versäumnis, sondern ein aufgedeckter Schatz, eine Chance, besser zu werden.
- **...kein Schreibtisch-Produkt, sondern eine Live-Veranstaltung.** Ein gutes Audit findet dort statt, wo die Arbeit passiert - in der Werkstatt, im Büro, am Telefon.

Indem wir die Haltung zum Audit ändern, ändern wir seine Wirkung. Es wird von einer lästigen Pflicht zu einem der mächtigsten Kultur-Werkzeuge, die wir haben.

Die Audit-Landkarte: Wer klopft wann und warum an?

Um den Überblick zu behalten, unterscheiden wir grob zwischen dem "Auswärtsspiel" und dem "Heimspiel".

- **Externe Audits (Das Auswärtsspiel):** Das sind die Besuche von Zertifizierern oder wichtigen Kunden. Davor brauchen Sie keine Angst mehr zu haben. Denn dank Ihrer QUARKPIE-Struktur sind Sie jederzeit perfekt vorbereitet. Sie können dem Auditor auf Knopfdruck zeigen, wie Sie die Anforderungen umsetzen und dies überprüfen. Sie führen das Spiel.
- **Interne Audits (Das Heimspiel):** Das ist Ihr Trainingsplatz. Hier werden Sie besser. Hier experimentieren Sie, lernen und wachsen. Und dafür haben Sie einen ganzen Werkzeugkasten an Möglichkeiten.

Ihr interner Werkzeugkasten: Das richtige Audit für jeden Zweck

Sie müssen nicht immer das große Besteck auspacken. Wählen Sie das Werkzeug, das zur Aufgabe passt.

- **Das Systemaudit (Der jährliche Gesundheitscheck):** Einmal im Jahr schauen Sie auf das große Ganze. Funktioniert das System als solches noch? **Ihr Werkzeug:** Die „Check“-Spalten all Ihrer QUARKPIE-Tabellen. Gehen Sie diese durch und Sie haben ein perfektes, umfassendes Systemaudit.
- **Das Prozessaudit (Der tiefe Einblick):** Sie haben einen „roten Blitz“ auf Ihrer POP-Karte oder ein KPI aus Ihrer PIMP-Tabelle zeigt in die falsche Richtung? Dann ist es Zeit für ein Prozessaudit. **Ihr Werkzeug:** Sie nehmen sich die eine PIMP-Seite vor und auditieren ganz gezielt diesen einen Prozess anhand seiner Beschreibung und der dazugehörigen QUARKPIE-Fragen. Fokussiert, tiefgehend und extrem wirksam.
- **Das Produktaudit (Der finale Qualitäts-Check):** Dieses Audit stellt die ehrlichste aller Fragen: „Entspricht das, was am Ende rauskommt, genau dem, was wir versprochen haben?“ Hier schauen Sie nicht auf den Prozess, sondern direkt auf das Ergebnis - aus den Augen des Kunden. **Ihr Werkzeug:** Sie nehmen ein fertiges Produkt oder eine erbrachte Dienstleistung und prüfen sie gegen die Spezifikationen. Ihre Checkliste dafür haben Sie bereits: Es sind die Anforderungen aus dem „Information“-Feld Ihres PIMP (z.B. technische Zeichnung) und die SOLL-Vorgaben aus der „Qualität“-Zeile Ihres QUARKPIE.
- **Das Layered Audit / LPA (Der 5-Minuten-Puls-Check):** Dies ist das Instrument zur

Verankerung der Kultur im Alltag. Eine Führungskraft geht 1-2 Mal pro Woche für 5 Minuten zu einem Arbeitsplatz und stellt 2-3 simple Fragen aus der „Check“-Spalte des relevanten QUARKPIE. Es ist kein Audit, es ist ein kurzes Gespräch. Es zeigt Präsenz, Wertschätzung und sorgt dafür, dass die Standards zur gelebten Gewohnheit werden.

Das Gesamtbild: Wie die Audits ein lückenloses Sicherheitsnetz bilden

Wir fragen uns jetzt, warum es genau diese vier Audit-Arten sind. Die Antwort ist einfach: Weil sie zusammen ein lückenloses, 360-Grad-Sicherheitsnetz um das Unternehmen spannen. Jedes Audit hat eine einzigartige "Zoom-Stufe" und einen einzigartigen Fokus. Wenn man sie kombiniert, kann praktisch nichts Wichtiges mehr unbemerkt durchrutschen.

Stellen Sie es sich wie ein Kamerasystem vor, das Ihr Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven überwacht:

- 1. Das Systemaudit ist Ihr Satellitenbild.** Es blickt aus großer Höhe auf die gesamte Landschaft. Es prüft die Architektur: Stimmt unser gesamter Plan noch? Passen alle Prozesse (unsere POP-Landkarte) und Anforderungen (unsere QUARKPIE-Cockpits) noch zur Strategie und den externen Normen? Es prüft also das **Design** des Systems.
 - 2. Das Prozessaudit ist Ihre Drohnenaufnahme.** Wenn das Satellitenbild eine Auffälligkeit zeigt (z. B. eine "Staustraße"), schicken wir die Drohne los. Wir zoomen gezielt auf einen einzelnen Prozess hinein und schauen uns dessen Abläufe und Ressourcen (unseren PIMP) ganz genau an. Es prüft also die detaillierte **Funktion** eines Systemteils.
 - 3. Das Layered Audit ist Ihre Bodycam am Mann.** Es ist die Perspektive direkt vom Boden. Es prüft nicht den Plan oder den Prozess, sondern die tatsächliche Handlung im Moment. Werden die wichtigsten Standards (einzelne "Check"-Punkte aus dem QUARKPIE) zur Gewohnheit? Es prüft also die tägliche **Disziplin und Kultur**.
 - 4. Das Produktaudit ist das Zielfoto.** Es ignoriert den Weg und schaut nur auf das Ergebnis. Ganz gleich, wie elegant der Prozess aussah - ist das Produkt oder die Dienstleistung am Ende exakt so, wie sie sein soll? Es prüft die **Wirksamkeit** des gesamten Systems aus der wichtigsten Perspektive: der des Kunden.
-

Die Zusammenhänge machen das System intelligent:

Diese Audits arbeiten nicht isoliert, sie füttern sich gegenseitig mit Informationen:

- Findet das **Systemaudit** eine Schwäche (z. B. "Unser Umgang mit Kundenfeedback ist nicht gut definiert"), löst dies ein gezieltes **Prozessaudit** für genau diesen Prozess aus.
- Zeigt ein **Produktaudit** wiederholt den gleichen Fehler, kann dies ebenfalls ein **Prozessaudit** anstoßen, um die Ursache im Ablauf zu finden.
- Erkennt ein **Prozessaudit**, dass ein wichtiger Sicherheitsschritt oft vergessen wird, kann diese eine Frage gezielt ins **Layered Audit** aufgenommen werden, um die *Gewohnheit* zu trainieren.

Warum wir von Vollständigkeit sprechen können:

Mit diesen vier Ebenen prüfen wir alles, was für ein erfolgreiches Managementsystem relevant ist:

- Wir prüfen das **Design** (Systemaudit).
- Wir prüfen die **Funktion** (Prozessaudit).
- Wir prüfen die **Gewohnheit** (Layered Audit). •

Wir prüfen das **Ergebnis** (Produktaudit).

Indem wir diese vier Dimensionen abdecken, schaffen wir einen geschlossenen Regelkreis. Wir haben sowohl den Blick für das große Ganze als auch für das entscheidende Detail. Das ist der Kern eines lebendigen, sich selbst verbessernden Systems. Es gibt immer spezialisiertere Audits, aber für die Steuerung der Qualität, Sicherheit und Effizienz in einem KMU bietet dieses Quartett ein unglaublich starkes und vollständiges Fundament.

Audits in Aktion: Der Herzschlag Ihres Systems

Der Kreis schließt sich: Ihre Methoden als gelebter PDCA-Zyklus

Sie haben jetzt alle Werkzeuge und Audit-Methoden kennengelernt. Was Sie vielleicht unbewusst bereits erkannt haben, ist, dass wir nichts anderes getan haben, als einen der mächtigsten und bewährtesten Management-Regelkreise überhaupt zu implementieren: den **PDCA-Zyklus**.

PDCA steht für **Plan-Do-Check-Act** und ist der Motor jeder sich selbst verbessernden Organisation. Das Geniale ist, dass Ihre Methoden diesen oft abstrakten Zyklus mit konkretem, praktischem Leben füllen:

1. PLAN (Planen):

Die gesamte Vorarbeit, die Sie mit Ihren Werkzeugen leisten, ist die umfassende PLAN-Phase. Sie definieren, was Sie wie erreichen wollen:

- Mit **POP** planen Sie Ihre Prozesslandschaft.
- Mit **PIMP** planen Sie die Ressourcen und Ziele für jeden einzelnen Prozess.
- Mit **QUARKPIE** (in den Spalten "SOLL" und "Plan-IST") planen Sie, wie Sie alle relevanten internen und externen Anforderungen erfüllen.

2. DO (Umsetzen):

Das ist Ihr tägliches Geschäft. Ihre Mitarbeiter arbeiten auf Basis der gemeinsam geschaffenen Klarheit. Das ist die Ausführung des Plans.

3. CHECK (Überprüfen):

Genau hier kommt Ihr Audit-Kapitel ins Spiel. Mit dem Werkzeugkasten aus System-, Prozess-, Produkt- und Layered Audits überprüfen Sie systematisch, ob die Realität (DO) dem Plan (PLAN) entspricht.

- Die "**Check**"-Spalte in **QUARKPIE** ist dabei Ihr vorgefertigter Prüf-PLAN für die CHECK-Phase.

4. ACT (Handeln):

Das ist der entscheidende, kulturprägende Schritt. Die Erkenntnisse aus der CHECK-Phase (Ihre Audit-Ergebnisse) werden nicht abgeheftet. Sie führen zu konkreten Handlungen:

- Ein Prozess wird im **PIMP** angepasst.
- Eine Anforderung im **QUARKPIE** wird präzisiert. •

Ein KPI wird neu definiert.

- Ein Verbesserungsprojekt wird gestartet.

Mit dieser Handlung beginnt der Zyklus von Neuem - auf einem höheren Niveau.

Indem Sie Ihre Methoden POP, PIMP und QUARKPIE in diesem Kreislauf denken, wird klar: Sie haben kein statisches Dokumentationssystem geschaffen. Sie haben einen dynamischen, sich selbst verstärkenden Lern- und Verbesserungszyklus installiert.

Das ist der fundamentale Unterschied zwischen einem Managementsystem, das man *hat*, und einem Managementsystem, das man *lebt*.

Kapitel 8: Das System am Leben halten

Wir haben den Motor gebaut (Kapitel 1-5), ihn gestartet (Kapitel 6) und seinen rhythmischen Herzschlag etabliert (Kapitel 7). Das war die größte Hürde. Kapitel 8 ist die Kür. Es geht darum, das System so tief in die Unternehmens-DNA zu verankern, dass es unsichtbar wird - weil es einfach "die Art ist, wie wir hier arbeiten".

Der wichtigste Übergang: Von der "Taskforce" zum Alltag

Die anfängliche "IMS-Taskforce" aus dem 6-Wochen-Plan hat ihre Mission erfüllt. Jetzt muss die Verantwortung dorthin, wo sie hingehört: in die Hände der Prozessverantwortlichen.

- **Der "Hut-Wechsel":** Definieren Sie für jeden Prozess auf Ihrer POP-Landkarte einen klaren "Patent" oder "Prozesseigner". Diese Person ist nicht dafür verantwortlich, alles selbst zu tun, aber sie ist dafür verantwortlich, dass "ihr" PIMP und QUARKPIE aktuell bleiben und die KPIs im Blick behalten werden.
 - **Das System wird unsichtbar:** Das Thema "IMS" verschwindet als eigener Tagesordnungspunkt aus den Meetings. Stattdessen wird es zur Grundlage der Diskussion. Man spricht nicht mehr über das System, man spricht *mithilfe* des Systems: "Lass uns kurz auf den PIMP für die Auftragsabwicklung schauen, um das zu klären."
-

Mehr als nur Zahlen: Mit Kennzahlen wirklich steuern (Das Management Review neu gedacht)

Jede Norm fordert ein "Management Review". Das ist oft ein steifes, jährliches Ritual. Wir machen daraus einen strategischen Boxenstopp.

- **Vom Rückspiegel zur Windschutzscheibe:** Nutzen Sie die KPIs aus Ihren PIMP-Tabellen nicht, um die Vergangenheit zu rechtfertigen, sondern um die Zukunft zu gestalten. Fragen Sie nicht nur "Haben wir das Ziel erreicht?", sondern "Was lernen wir aus den Zahlen für die nächsten drei Monate? Wo müssen wir gegensteuern?"
 - **Das strategische Meeting:** Einmal im Quartal trifft sich das Führungsteam. Die Agenda ist einfach: Man schaut auf die wenigen, wirklich wichtigen Unternehmens-KPIs und auf die "roten Blitze" und KPIs, die im System auffällig waren. Das ist die Essenz eines lebendigen Management Reviews.
-

Die Kultur der kleinen Schritte: Kontinuierliche Verbesserung im Alltag

Die größten Veränderungen passieren nicht in großen Projekten, sondern in vielen kleinen Schritten. Sie müssen eine Kultur etablieren, in der jeder Mitarbeiter ermutigt wird, Verbesserungen vorzuschlagen und umzusetzen.

- **Der "Änderungs-Antrag" auf dem Bierdeckel:** Machen Sie es absurd einfach, eine Änderung vorzuschlagen. Ein Mitarbeiter, dem etwas auffällt, sollte nicht erst ein Formular ausfüllen müssen. Er geht zum Prozesseigner und sagt: "Mir ist aufgefallen, wenn wir in Schritt 3 diese eine Information hinzufügen, sparen wir uns später viel Sucherei."
 - **Live-Änderung als Regel:** Erinnern Sie sich an unsere Regel aus Kapitel 6.5? Wenn eine solche einfache, gute Idee aufkommt, wird der PIMP oder QUARKPIE **sofort** angepasst. Diese sichtbare, schnelle Reaktion ist der stärkste Beweis dafür, dass die Meinung der Mitarbeiter zählt. (Mittels CONFLUENCE wird dies übrigens alles im Hintergrund dokumentiert und festgehalten, falls der externe Auditor mal nach Änderung und Verbesserung fragt)
-

Ein Jahr danach – Ein Fazit und Ihr neuer Normalzustand

Lassen Sie uns zum Schluss eine Zeitreise machen. Es ist ein Jahr her, seit Sie mit diesem Buch begonnen haben. Was hat sich verändert?

- Ihre Meetings sind kürzer und fokussierter, weil Sie auf eine gemeinsame Datenbasis (Ihre PIMPs und QUARKPIEs) schauen.
- Wenn ein Fehler passiert, suchen Sie nicht nach einem Schuldigen, sondern öffnen den entsprechenden Prozess, um die Ursache zu finden. Die Diskussion ist sachlich, nicht persönlich.
- Neue Mitarbeiter sind schneller produktiv, weil sie ein klares, einfaches System vorfinden, das ihnen wirklich hilft.
- Die jährliche Zertifizierung ist kein Stress-Event mehr, sondern ein "Heimspiel", bei dem Sie dem Auditor stolz Ihr lebendiges System präsentieren.

Sie haben nicht nur ein Managementsystem implementiert. Sie haben die Art und Weise, wie Sie zusammenarbeiten, grundlegend verbessert. Sie haben den "Scheiß" in einen Erfolgsfaktor verwandelt. Und das Wichtigste: Sie und Ihr Team haben wieder mehr Freude an der Arbeit, weil Sie sich auf das Wesentliche konzentrieren können: zufriedene Kunden und gemeinsame Erfolge.

Das ist kein Endzustand. Das ist der Anfang einer Reise. Aber Sie haben jetzt den Kompass, die Karte und ein verdammt gutes Schiff. Gute Fahrt.

[ein neues Reiseziel könnte EFQM sein]

Anhang

Über den Autor

Wolfgang Niebel, Dipl.-Ing.(FH), ist seit über 35 Jahren als Experte für Qualitätsmanagement und Funktionale Sicherheit in der Praxis zu Hause. Seine Karriere führte ihn vom Handwerk über das Ingenieurstudium bis in die Führungsetagen und Beratungsprojekte für namhafte OEMs und Tier-1- Lieferanten in der Automobilindustrie, Luftfahrt und im Maschinenbau.

Schon früh in seiner Laufbahn als Leiter Integrierte Managementsysteme und später als selbstständiger Berater für KMU erkannte er die größte Schwäche traditioneller Systeme: Sie sind oft zu komplex, zu bürokratisch und zu weit weg vom Arbeitsalltag.

Die Methoden **POP**, **PIMP** und **QUARKPIE** sind seine Antwort auf diese Herausforderung. Sie sind das Ergebnis aus hunderten Projekten, Audits und Workshops, destilliert zu einem pragmatischen, schlanken und sofort umsetzbaren Ansatz. Seine Expertise im Aufbau von zentralen QM-Systemen (z.B. in Confluence) und in der Integration verschiedenster Normen (von ISO 9001 bis IATF 16949) bildet das Fundament für diesen Do-it-yourself-Leitfaden, der darauf abzielt, eines zu erreichen: ein Managementsystem, das wirklich hilft.

Checkliste/ Tabellen für den Schnellstart

Vorlage für eine PIMP-Tabelle:

Titel Teilprozess	
Produktionstechnik	Informationsfluß
Materialfluß	Personaleinsatz

Motto: KISS - keep it simple & stupid

Vorlage für eine QUARKPIE-Tabelle

Tabellen-Template:

QUARKIE	SOLL	Plan-IST	Check
Q ualität	Vorgabe/ Anforderung z.B. aus Gesetz oder Norm, aber auch interne Vorgaben	Beschreibung, wie wir diese Anforderung umsetzen	<input checked="" type="checkbox"/> Beschreibung, wie wir feststellen, das es umgesetzt wird bzw. erfolgreich ist
U mwelt			<input type="checkbox"/>
A rbeitsicherheit			<input type="checkbox"/>
R isiko			<input type="checkbox"/>
K now-how			<input type="checkbox"/>
I nformation			<input type="checkbox"/>
E nergie			<input type="checkbox"/>

Checkliste für Ihren POP-Workshop

Nutzen Sie diese Checkliste zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung Ihres ersten POP-Workshops. Sie ist Ihr Leitfaden, um in maximal drei Stunden vom Chaos zur Klarheit zu gelangen.

Phase 1: Die Vorbereitung (Vor dem Workshop)

Ziel & Vision:

- [] Das positive Ziel des Workshops ist klar definiert (z.B. „Wir schaffen eine gemeinsame Übersicht, um unsere Zusammenarbeit zu vereinfachen.“).

- Das Ziel wurde dem eingeladenen Team vorab kommuniziert.

Teilnehmer:

- Ein funktionsübergreifendes Kernteam von 3-7 Personen ist ausgewählt.
- Teilnehmer aus verschiedenen Bereichen sind dabei (z.B. Geschäftsführung, Produktion/Dienstleistung, Vertrieb/Kundenkontakt, Verwaltung).
- Der Termin ist mit allen Teilnehmern abgestimmt und geblockt.

Raum & Material:

- Ein Raum mit einer großen, freien Wand oder einem großen Whiteboard ist reserviert. • Störungsfreie Zeit von 2-3 Stunden ist sichergestellt (Handys aus, keine Unterbrechungen).
- Material liegt bereit:
 - Große Klebezettel (Post-its) in mindestens zwei verschiedenen Farben (z.B. Gelb für Tätigkeiten, Grün für Prozessnamen).
 - Ausreichend Stifte für alle Teilnehmer (z.B. Edding oder Sharpies, damit es gut lesbar ist).
 - Whiteboard-Marker in mehreren Farben, insbesondere ein **roter** Stift für die „Blitze“.
 - Kamera (Handy ist ausreichend) für die Sicherung der Ergebnisse.

Phase 2: Die Durchführung (Der Moderator als Leitfaden)

Schritt 1: Kick-off & Einstimmung (ca. 5 Minuten)

- Das positive Ziel des Workshops kurz und begeisternd wiederholen.
- Die drei simplen Workshop-Phasen erklären (Sammeln, Ordnen, Bewerten).
- Die Spielregeln festlegen: Jede Meinung zählt, es gibt keine dummen Ideen, wir kritisieren nicht, wir sammeln.

Schritt 2: Brainstorming - „Was tun wir hier eigentlich?“ (ca. 20-30 Minuten)

- Die Frage klar stellen: „Schreibt auf diese Zettel, welche Tätigkeiten und Aufgaben in unserem Unternehmen anfallen.“
- Die Regel vorgeben: Eine Tätigkeit pro Zettel.
- Das Team in Stille arbeiten lassen, um eine unbeeinflusste Sammlung zu gewährleisten. • Alle Zettel sichtbar für alle am Whiteboard / an der Wand sammeln.

Schritt 3: Clustern - Ordnung ins Chaos bringen (ca. 40 Minuten)

- [] Das Team einladen, die Zettel gemeinsam zu gruppieren (zu „clustern“).
 - [] Das Team ermutigen, die Cluster selbst zu benennen (z.B. auf einem grünen Zettel).
- Als Moderator nur unterstützen, nicht die Lösung vorgeben.

Schritt 4: Die Landkarte zeichnen (ca. 30 Minuten)

- [] Die drei Ebenen (Management-, Kern-, Unterstützungsprozesse) an das Whiteboard zeichnen.
- [] Das Team die erarbeiteten Prozess-Cluster auf der Landkarte platzieren lassen.
- [] Die Kernprozesse in eine logische Reihenfolge von links (Kunde kommt) nach rechts (Kunde ist glücklich) bringen.

Schritt 5: Die Wahrheit aufdecken - Schnittstellen und „Rote Blitze“ (ca. 30 Minuten)

- [] Pfeile zwischen den Prozessen einzeichnen, die eine Übergabe symbolisieren.
- [] Bei JEDEM Pfeil die Frage stellen: „Wie reibungslos funktioniert diese Übergabe? Gibt es hier oft Probleme, Verzögerungen oder Missverständnisse?“
- [] Jede problematische Schnittstelle laut und deutlich mit einem großen **roten Blitz** markieren.
- [] Jeden gefundenen Blitz als Erfolg feiern - denn ein erkanntes Problem ist halb gelöst!

Schritt 6: Abschluss (ca. 5 Minuten)

- [] Dem Team für die offene und produktive Mitarbeit danken.
 - [] Die identifizierten „Roten Blitze“ kurz zusammenfassen - das sind die Hausaufgaben.
- Ein hochauflösendes Foto vom gesamten Whiteboard machen. Das ist das offizielle Ergebnis.

Phase 3: Die Nachbereitung (Nach dem Workshop)

- [] **Sofort:** Das Foto des Whiteboards an alle Teilnehmer mit einem Dankeschön versenden.
- Innerhalb von 48 Stunden:** Die Prozesslandkarte in eine saubere, digitale Form überführen (z.B. Confluence, Miro, PowerPoint).
- [] **Innerhalb von 48 Stunden:** Eine priorisierte Liste der „Roten Blitze“ erstellen. Diese Liste ist der Input und die Agenda für die folgenden PIMP-Workshops.
 - [] **Innerhalb einer Woche:** Die Ergebnisse (insbesondere die visualisierte Prozesslandkarte) dem Rest des Unternehmens in einfacher Form kommunizieren, um Transparenz zu schaffen und alle mit auf die Reise zu nehmen.

Glossar - Fachchinesisch einfach erklärt.

Die Welt der Managementsysteme ist voller Abkürzungen und Fachbegriffe, die oft komplizierter klingen, als sie sind. Diese Tabelle übersetzt das wichtigste "Fachchinesisch" in eine verständliche Sprache und zeigt Ihnen, wo im Buch Sie mehr dazu finden.

Allgemeine Begriffe & Methoden

Fachchinesisch	Unsere einfache Erklärung	Wo Sie es im Buch finden
IMS (Integriertes Managementsystem)	Ein einziges, schlaues Regelwerk für alle wichtigen Themen statt vieler verschiedener, die sich widersprechen.	Teil 1 / Vorwort
PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act)	Der Motor der ewigen Verbesserung: Planen, Umsetzen, Prüfen, Handeln. Der Kreislauf, den unser ganzes System antreibt.	Kapitel 7
KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)	Die Kultur, jeden Tag und in kleinen Schritten ein kleines bisschen besser zu werden, anstatt auf den großen Knall zu warten.	Kapitel 8
Audit	Ein freundlicher Boxenstopp. Ein gemeinsamer Blick auf unsere Prozesse, um Schätze (Potenziale) zu finden, nicht um Schuldige zu suchen.	Kapitel 7
Papiertiger	Ein Managementsystem, das nur auf dem Papier existiert. Es ist perfekt dokumentiert, aber im Alltag komplett nutzlos und wird von allen ignoriert.	Vorwort, Teil 1

<p>POP (Prozessoptimierungsprozess)</p>	<p>Unsere Methode: Der Scheinwerfer, mit dem wir das Unternehmen ausleuchten, um eine Landkarte aller Prozesse zu erstellen.</p>	<p>Kapitel 3</p>
<p>PIMP (Produktionstechnik, Info, Material, Personal)</p>	<p>Unsere Methode: Das Mikroskop, mit dem wir einen einzelnen Prozess betrachten und seine Ressourcen und Ziele glasklar beschreiben.</p>	<p>Kapitel 4</p>
<p>QUARKPIE (Qualität, Umwelt, etc.)</p>	<p>Unsere Methode: Das Cockpit, das alle Anforderungen an einen Prozess an einem Ort bündelt und nachweisbar macht.</p>	<p>Kapitel 5</p>

Normen & Standards

Fachchinesisch	Unsere einfache Erklärung	Wo Sie es im Buch finden
ISO 9001 (Qualität)	Der "Hausarzt" der Normen. Sie sorgt dafür, dass die grundlegenden Prozesse stimmen und der Kunde zufrieden ist.	Kapitel 1, Kapitel 5
ECOCERT (Qualität/Umwelt)	Ein "Bio-Siegel" für Produkte und Systeme. Es bestätigt die Einhaltung strenger ökologischer und sozialer Standards.	Kapitel 1, Kapitel 5
ISO 14001 (Umwelt)	Der "Umweltschutz-Beauftragte". Sorgt dafür, dass wir unseren ökologischen Fußabdruck kennen und managen.	Kapitel 1, Kapitel 5
ISO 45001 (Arbeitssicherheit)	Der "Sicherheits-Beauftragte". Sorgt dafür, dass unsere Mitarbeiter jeden Tag gesund nach Hause gehen.	Kapitel 1, Kapitel 5
ISO 31000 (Risiko)	Der "Risiko-Manager". Gibt einen Leitfaden, wie man systematisch über mögliche Gefahren nachdenkt und sich darauf vorbereitet (Plan B).	Kapitel 1, Kapitel 5
ISO 30401 (Wissen)	Der "Wissens-Schatzmeister". Gibt einen Rahmen, wie man das wertvolle Wissen im Unternehmen systematisch erfasst, teilt und erhält.	Kapitel 1, Kapitel 5
ISO 27001 (Information)	Der "Bodyguard für Daten". Beschreibt, wie man sensible Informationen (Kundendaten, Pläne) vor Verlust oder Diebstahl schützt.	Kapitel 1, Kapitel 5
ISO 50001 (Energie)	Der "Energie-Spar-Kommissar". Gibt einen Fahrplan, wie man seinen Energieverbrauch systematisch senkt, um Kosten zu sparen.	Kapitel 1, Kapitel 5