



Management (allgemein) | 16. Februar 2007

Qualitätsmanagement - eine Investition in die Zukunft

Artikel von Mike Emenako und Frank Slaw

Für die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges sind eine solide Führung und effiziente innerbetriebliche Strukturen unverzichtbar. Doch funktionieren in vielen gewachsenen Unternehmen Betriebsabläufe nicht mehr reibungslos und es schleichen sich teilweise eigenwillige Arbeitsweisen ein.

Auch wenn die Mitarbeiter über eine hohe Qualifikation verfügen und die Technik auf dem neuesten Stand ist, so sind die oft nicht konsequent durchorganisierten Systeme den komplizierten Unternehmensstrukturen nicht mehr gewachsen. Die Suche nach einem Management-System, das sich sowohl künftigen Entwicklungen anpassen lässt als auch für ein mittelständisches Unternehmen praktikabel ist, führt viele Unternehmen letztlich zur Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems.

Haben Unternehmen erst einmal erkannt und akzeptiert, dass Veränderungsbedarf besteht, bietet ein QM-System die ideale Voraussetzung, um neue Strukturen zu schaffen. Transparente und beherrschte Abläufe - ohne lästiges Suchen und störenden Rückfragen - bringen dann natürlich auch für die Mitarbeiter eine wieder gewonnene Sicherheit und damit eine wichtige Basis, um dauerhaft erfolgreich zu sein.

Ohne Fleiß kein Preis

Geschenkt bekommt man bekanntlich nichts. Also muss ein Unternehmen auch dazu bereit sein, in den gewollten Erfolg zu investieren. Mit Blick auf ein erfolgreiches QM-System sind dabei zwei Punkte entscheidend: Führung und Management. Führung, um die richtigen Dinge zu tun, und Management, um diese Dinge richtig zu tun. Dies lässt sich anhand eines beispielhaften Unternehmens aufzeigen: Meist informiert sich zuerst die Geschäftsführung in einem Seminar zum Thema Qualitäts-Management und entscheidet dann, ob ein externer Berater hinzugezogen wird. Ein Qualitätszirkel im Unternehmen setzt sich intensiv mit dem neuen Management-System auseinander. Unter anderem werden dabei die innerbetrieblichen Abläufe genau untersucht und in Form von Ablaufbeschreibungen von den eigenen Mitarbeitern schriftlich festgehalten. Der Berater sollte sich in dieser Phase bewusst auf eine lediglich anleitende Rolle beschränken - quasi in Gestalt eines Trainers und Schiedsrichters in einer Person.

Parallel dazu werden Unternehmenspolitik und Unternehmensziele in schriftlicher Form festgehalten. Die Wichtigkeit einer solchen Übung wird im Übrigen leider von vielen Unternehmen nach wie vor unterschätzt. Doch nur durch eine intensive Beschäftigung mit den eigentlichen Unternehmenszielen und der Kommunikation im gesamten Unternehmen, ziehen alle Mitarbeiter an einem Strang und vor allem auch in die gleiche Richtung. Nach und nach folgt dann die Erledigung der klassischen "Hausaufgaben", wie z. B.:

- Erarbeitung eines QM-Handbuchs
- Regelung des Einkaufes
- Überarbeitung der Lagerorganisation
- Kennzeichnung von Produkten
- Einführung von Formblättern sowie
- Vereinfachung und Optimierung verschiedener Abläufe

Geprüfte Qualität

Als Zwischenergebnis steht an dieser Stelle schließlich ein System, welches bereits einige positive Veränderungen erkennen lässt. Als weiterer, entscheidender Schritt kommen nun zwei Instrumente des QM-Systems zum Tragen, welche einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im entsprechenden Unternehmen in Gang setzen sollen:

- interne Audits und
- innerbetriebliches Vorschlagswesen

Schlagartig wird dabei im Unternehmen ein enormes Potenzial freigesetzt. Konkret: Im Gefolge der internen Audits prüfen ausgebildete Mitarbeiter die Effektivität des Management-Systems. Im Zuge dessen zeigt sich auch, dass durch eine konsequente Einbindung aller Mitarbeiter deren Bereitschaft wächst, aktiv an einer Verbesserung des Unternehmens mitzuwirken. Umso mehr, wenn damit für den Einzelnen keine Nachteile verbunden sind, sondern er vielmehr am Unternehmenserfolg teilhat. Trotz aller Erfolge - im Rahmen eines erfolgreichen QM-Systems ist ständige Weiterarbeit das A und O.

Mitarbeiter einbinden

Hohe, jedoch zu überwindende Hürden im Rahmen eines Qualitäts-Managements, sind mangelnde Akzeptanz und Ängste der Mitarbeiter (vor Arbeitsplatzverlust, zusätzlicher Kontrolle, Mehrarbeit und mehr Bürokratie). Ein effektiver Dialog (nicht Monolog) mit den Mitarbeitern sowie umfassende und rechtzeitige Informationen seitens der Führung sind hier gefragt. Erfolgreiche Unternehmen teilen ihren Mitarbeitern solche Informationen beizeiten mit und binden sie frühzeitig ein. Sie schaffen so eine Unternehmenskultur, die durch konsequente Mitarbeiterorientierung deren gesamtes Potential kanalisiert und ausschöpft. Dazu zählen

- Effiziente Planung und Verbesserung der Mitarbeiterressourcen
- Aufrechterhalten und Weiterentwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Vereinbarung von Zielen und Überprüfung der Leistungen
- Beteiligung bzw. Autorisierung zu selbständigem Handeln sowie Anerkennung von Leistungen
- Effektiver Dialog mit den Mitarbeitern aber auch
- Fürsorge für die Mitarbeiter

Vom Zertifizierungsloch zu weiterem Verbesserungspotential

Nach erfolgreicher Zertifizierung kommt es unweigerlich zum "Zertifizierungsloch" - einer Art Entspannungsphase, in der sich die Prioritäten wieder am normalen Alltag ausrichten. Zertifiziert, Abläufe geregelt und eingespielt - nun kommt die wahre Herausforderung. Grund: Unternehmen stagnieren in ihren Leistungen, wenn sie nicht systematisch neues Verbesserungspotential aufspüren. In der Regel liegt bereits einiges an Verbesserungspotential direkt auf der Hand, wie etwa die Optimierung der Dokumentation im Rahmen des QM-Systems. Mit internen Audits lässt sich auch aufspüren, wie es um die Umsetzung der selbst auferlegten Regeln in allen relevanten Bereichen und Ebenen steht. Aber auch hier stößt man schnell an Grenzen - dabei nicht so sehr dessen, was möglich ist, sondern vielmehr dessen, was in Bezug auf die Geschäftsergebnisse weiterhin hohe Priorität genießt.

Ein QM-System muss man optimal ausreizen

Die Einführung eines QM-Systems und die Zertifizierung bringt Unternehmen deutliche Pluspunkte: Sie haben nachweislich eine erhöhte Kundenzufriedenheit und konnten im Zuge dessen natürlich auch ihr Image verbessern. Eine gestiegene Transparenz der Abläufe erleichtert das Arbeiten und bringt schnelleren Erfolg, was sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Letztendlich lässt sich die Rentabilität eines QM-Systems jedoch nur objektiv bewerten, wenn man die Kosten für dessen Einführung und Fortführung einer möglichen Umsatzsteigerung oder Kostenreduzierung gegenüberstellt. Letztendlich messen wir alles an dem, was unterm Strich übrig bleibt - den Geschäftsergebnissen. Folglich muss auch ein QM-System einen wirtschaftlichen Nutzen mit sich bringen. Es zählen aber natürlich auch andere Faktoren wie Kundenzufriedenheit, ohne die gute Geschäftsergebnisse langfristig nicht möglich sind.

Diesen Zusammenhängen versucht das europäische Modell für Business Excellence (EFQM-Modell) gerecht zu werden. Das dabei zugrundeliegende Credo lautet: "Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und gesellschaftliche Verantwortung/ Image werden durch eine Führung erzielt, welche die Politik und Strategie des Unternehmens, eine geeignete Mitarbeiterorientierung sowie das Management der Ressourcen und Prozesse vorantreibt, was letztendlich zu exzellenten Geschäftsergebnissen führt." Genau genommen ist ein QM-System in letzter Konsequenz nur dann rentabel, wenn man über die grundlegenden Anforderungen der noch gültigen ISO Norm hinausgeht, wenn man unter Qualitätsmanagement mehr als nur einen plakativ im Raum schwebenden Wahlspruch versteht.