

Das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung

Wie Unternehmen Veränderungen meistern

Unternehmen kommen am Thema Qualitätsmanagement nicht vorbei, wollen Sie in einem Umfeld bestehen, das sich ständig wandelt. Flexibilität ist gefragt! Wer glaubt, dass eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 mit ihren zahlreichen Vorschriften und Normen nur einschränkt, wird erstaunt sein, wie viel Entwicklungspotential sich plötzlich bietet.

Wie oft ärgert man sich, gerade in stressigen Situationen, immer wieder über die gleichen Dinge? Macht es da nicht Sinn, einen einheitlichen Standard für die Dinge festzulegen, die sich ständig wiederholen? Standards, wo Standards angebracht sind, schaffen Freiräume, und Freiräume schaffen Flexibilität. Drei Beispiele von ganz unterschiedlichen Unternehmen beweisen die Vorteile eines Qualitätsmanagement-Systems.

Lorenz Bäcker Victorbur auf Qualitätsreise in die Zukunft

Die Geschichte von Lorenz Bäcker Victorbur GmbH geht zurück bis ins Jahr 1921, wo Großvater Ubbo Lorenz in Victorbur den Grundstein für die heutige Bäckerei legte. Damals wurden die frischen „Dampfbackwaren“ noch per Pferdewagen von Haus zu Haus geliefert. Heute zählt das Unternehmen ca. 245 Mitarbeiter, davon 41 Auszubildende, in den Bereichen Produktion (Bäckerei und Konditorei), Verpackung und Versand, Verwaltung, Reinigung und natürlich im Verkauf. Im ostfriesischen und friesischen Raum gibt es 33 Filialen, zum Teil eigenständige Läden, zum Teil Backshops in Verbrauchermärkten.

Das Team der Lorenz Bäcker Victorbur GmbH arbeitet kontinuierlich an der Verbesserung der innerbetrieblichen Qualität. Im Juni 2007 steht die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 an. Die Qualität der Backwaren steht in einer Bäckerei natürlich an erster Stelle. Die Frische der Zutaten ist ein Muss und eine liebevolle Präsentation in den Geschäften eine Selbstverständlichkeit. Wird die Ware dann auch noch ebenso freundlich wie kompetent an den Kunden gebracht, steht dem Erfolg nichts mehr im Wege. Eine Qua-

litätsreise der etwas anderen Art begann für Lorenz Bäcker Victorbur GmbH im Jahr 2003, als man sich erstmals mit der Qualitätsnorm DIN EN ISO 9001 befasste und einen Qualitätszirkel einführte. Schon früh erkannten die Geschäftsführer Melitta und Martin Lorenz sowie der Betriebsleiter Jörg Klein, dass für die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges eine solide Führung und effiziente innerbetriebliche Strukturen unverzichtbar sind. „Werden bei unserer Bäckerei mit 33 Filialen und 245 Mitarbeitern Arbeitsanweisungen nicht klar formuliert, ist kein einheitliches Auftreten der Bäckerei nach außen sichergestellt. Außerdem beanspruchen auch interne Abläufe viel mehr Zeit, die wir lieber in den Dienst unserer Kunden stellen“ berichtet Maja Kirchoff, Marketingleiterin bei Lorenz, die gemeinsam mit Jörg Klein schließlich das Thema Qualitätsmanagement in Angriff nahm.

Die Lorenz Bäcker Victorbur GmbH ist ein leistungsfähiges Unternehmen, das sich sehen lassen kann: Technisch auf dem neuesten Stand, mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern. Betriebsabläufe funktionieren reibungslos. „Und doch war uns immer bewusst, dass sich das alles noch verbessern lässt“, erzählt der Betriebsleiter Jörg Klein. „Die Beschäftigung mit dem Qualitätsmanagement hat uns in den letzten Jahren einen großen Schritt voran gebracht. Die Kooperationsbereitschaft im Betrieb ist so hoch wie nie zuvor. Gleichzeitig sind im Unternehmen Ruhe und Selbstvertrauen allgegenwärtig. Dies wiederum resultiert aus der Sicherheit jedes einzelnen Mitarbeiters, die transparente und beherrschte Abläufe mit sich bringen“, bestätigt auch Maja Kirchoff, die bereits seit zwölf Jahren im Unternehmen tätig ist und den Betrieb sozusagen „von der Pike auf“ kennt.

Auch Hörakustik Faust setzt auf Qualitätsmanagement

Von Kindesbeinen an war Britta Faust mit der Hörakustikbranche verbunden, war ihr Vater doch Außendienstmitarbeiter für Hörgeräte. „Ich fand die Branche einfach spannend und

wollte gerne selbst einmal Menschen dabei helfen, besser zu hören bzw. Hörschädigungen frühzeitig zu vermeiden.“ Eine logische Folge war die Ausbildung zur Hörakustikerin, die sie 1975 begann. Als Gesellin in unterschiedlichen Betrieben konnte sie wertvolle Erfahrungen sammeln, die sie im Jahr 1990 mit dem Meisterbrief krönte. Am 12. Juni 1991 schließlich eröffnete Britta Faust das erste Geschäft in Hagen und baute bis zuletzt im Juni 2006 fünf weitere Filialen auf. „Von Anfang an war mir klar, dass ich dieses wachsende Unternehmen nur mit einer gewissen Struktur erfolgreich leiten könnte“, berichtet Britta Faust von ihren Erfahrungen, „so war es ideal, als die Handwerkskammer mir und einem Verbund weitere Hörakustiker in dieser Zeit das Thema Qualitätsmanagement und ISO-Zertifizierung näher brachte.“

Die Qualität der Produkte und das fachliche Know-how der Mitarbeiter stehen bei einem Hörakustiker natürlich an erster Stelle. „Unsere Aufgabe ist es, aus vielen verschiedenen Komponenten ein Hörsystem zu schaffen, das den individuellen Bedürfnissen und Anforderungen angepasst ist“, berichtet Britta Faust, „alles bei uns geschieht zum Wohle des Kunden.“ Was lag näher, als dafür eine Struktur zu schaffen. „Das Qualitätsmanagement (bereits seit 2004 ist das Unternehmen nach DIN EN ISO 9001:2000 sowie DIN EN ISO 13485:2003 zertifiziert) gibt uns einfach die Sicherheit, dass wir eine Sprache sprechen. Die Norm gibt uns Struktur und wir nutzen diese auf ganz individuelle Art und Weise. Gemeinsam mit allen Beteiligten haben wir natürlich vor der Erst-Zertifizierung ein Qualitätshandbuch verfasst. Der Leitfaden stellt gerade für neue Mitarbeiter oder Auszubildende eine ideale Einarbeitungsgrundlage dar, sowohl fachlich, als auch, was die zwischenmenschliche Kommunikation angeht“, berichtet Britta Faust. „Man darf es nicht nur so sehen, dass man noch ein Formular mehr ausfüllen muss. Es ist ein fortlaufender Erfolgsprozess und ein sich immer wieder Auseinanderset-

zen mit dem eigenen Unternehmen. Wir sehen deshalb unschöne Dinge einfach eher und sind entsprechend innovativ, weil wir Veränderungen aktiv begleiten.“ Inzwischen ist das Büro bei Hörakustik Faust fast papierlos, weil vor wenigen Monaten eine neue Software installiert und alle Prozesse darauf umgestellt wurden. Auch eine Innovation, die ohne das laufende Qualitätsmanagement nicht möglich gewesen wäre.

Apotheke am Dellplatz sieht QM als Basis für den Erfolg

Die Apotheke am Dellplatz hat die Zertifizierung nie als Ziel, sondern immer als Basis gesehen, auf die man aufbauen kann und muss, wie Christiane Oelrich bestätigt: „Uns ging und geht es immer nur um eines, nämlich darum systematisch besser zu werden. Anhand des standardisierten und systematisierten Ansatzes werden Fehler schneller erkannt und Arbeitsabläufe kontinuierliche verbes-

sert. Unser Team von 13 Mitarbeitern kennt die Ziele genau und kann diese bewusster verfolgen. Und eine Kontrollinstanz zeigt uns, ob wir auch auf dem richtigen Weg sind.“

Bereits seit vielen Jahren beschäftigen sich Christiane und Christoph Oelrich mit dem Thema Qualität und arbeiten in der Apotheke am Dellplatz sowie im eigenen Sanitätshaus kontinuierlich an der Qualifikation. „Uns ist wichtig, dass diese Qualifikation nicht nur den fachlichen Bereich umfasst, sondern besonders auch das Qualitätsmanagement inhouse sowie im Umgang mit Kunden und Kassen“, berichtet Christiane Oelrich. So ist die Apotheke am Dellplatz bereits seit drei Jahren nach DIN EN ISO 9001 und 13485 zertifiziert. Um diesen hohen Qualitätsanspruch auch nach außen zu kommunizieren, haben sich Christiane und Christoph Oelrich etwas Besonderes einfallen lassen. Cura-san ist nicht nur der Name eines starken Verbandes, dem 340 Gesundheitsunternehmen mit insgesamt 80 Standorten angeschlossen sind, sondern auch ein Gütesiegel, das zeigt, welche Qualifikation das jewei-



Mike Emenako

lige Haus hat. Und der Blick ist weiter voller Ideen nach vorne gerichtet. So steht Ende 2007 die Re-Zertifizierung an, die das Team sicher nicht nur mei-

stern, sondern die es einen weiteren Schritt in Richtung Qualität vorwärts bringen wird – zum Wohle der Patienten und
Fortsetzung umseitig

der Mitarbeiter, die durch jedes positive Feedback eine Portion Motivation erhalten.

Was bedeutet DIN EN ISO 9001?

Die Einführung eines Qualitätsmanagements ist eine strategische Entscheidung für jede Organisation. Mit der Normenreihe EN ISO 9000ff sind Normen geschaffen worden, die Grundsätze für Maßnahmen zum Qualitätsmanagement dokumentieren und einen Vergleich auf nationaler und internationaler Ebene ermöglichen. Die DIN EN ISO 9001 legt die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest. Acht Grundsätze bilden dabei einen Rahmen:

1. Kundenorientierung
2. Verantwortlichkeit der Führung
3. Einbeziehung der beteiligten Personen
4. Prozessorientierter Ansatz
5. Systemorientierter Managementansatz
6. Kontinuierliche Verbesserung
7. Sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz
8. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

Fachliche Unterstützung von extern

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. Will man in einem Unternehmen das Thema

Qualitätsmanagement richtig angehen, ist eine externe Unterstützung sicher der richtige Weg. Die Beschäftigung mit Normen und Richtlinien gehört schließlich normalerweise nicht zu den Hauptaufgabengebieten eines Unternehmers. Bei den drei Beispielen fiel die Wahl auf das Experten-Team des Management Institut Bochum mib, das schon seit vielen Jahren Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Branchen bei der Einführung von Systemen für ein strategisches Qualitätsmanagement zur Seite steht.

Mike Emenako, Geschäftsführender Gesellschafter zu der spannenden Reise: „Es macht einfach Spaß, zu sehen, wie ein Unternehmen durch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems reifen kann.“ Der Erfolg gibt beiden Seiten recht, wie Britta Faust bestätigt: „Die Fachleute der mib sind ideale Mittler zwischen unserem Unternehmen und den Auditoren, die jährlich die Zertifizierung überprüfen. Sie sprechen die gleiche Sprache!“ Bereits im Vorfeld werden dazu Prozesse nochmals durchgearbeitet und im Unternehmen Denkprozesse ausgelöst, welche Veränderungen angestrebt werden sollen und mit welchen Schritten die Umsetzung möglichst effektiv vonstatten geht. „Das Thema Qualitätsmanagement ist mir einfach zu wichtig, als dass ich an mich den Anspruch habe, bzgl. der Norm immer auf dem neuesten Stand zu sein, auch wenn ich mich aufgrund der jahrelangen Beschäftigung mit diesem Thema schon relativ gut auskenne. Außerdem ist immer auch der blick von außen wichtig, weil man selbst ja doch irgendwann betriebsblind wird“, erklärt Britta Faust.

Ein QM-System muss man optimal ausreizen

Die Einführung eines QM-Systems und die Zertifizierung bringen Unternehmen deutliche Pluspunkte: Sie haben nachweislich eine erhöhte Kundenzufriedenheit und können 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. Dazu erklärt Mike Emenako: „Letztendlich messen wir alles an dem, was unterm Strich übrig bleibt – den Geschäftsergebnissen. Folglich muss ein QM-System einen wirtschaftlichen Nutzen mit sich bringen. Es zählen natürlich auch andere Faktoren wie Kundenzufriedenheit, ohne die gute Geschäftsergebnisse langfristig nicht möglich sind.“ 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 Rum schwebenden Wahlspruch versteht.

Weitere Infos erhalten Sie bei mib Management Institut Bochum GmbH, Heinrichstraße 67, 44805 Bochum, Tel.: 0234/91386-0, Fax: 0234/91386-29, info@mi-bochum.de, www.mi-bochum.de.