



So greift ein Rad ins andere

Qualitätsmanagement in mittelständischen Unternehmen funktioniert nur, wenn man strukturiert und mit Verstand an den richtigen Schrauben dreht, meinen die Management-Experten Mike Emenako und Frank Slawik.

Für die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs 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, sind die oft nicht konsequent durchorganisierten Systeme den komplizierten Unternehmensstrukturen nicht mehr gewachsen. Die Suche nach einem Managementsystem, das sich sowohl künftigen Entwicklungen anpassen lässt als auch für ein mittelständi-

ches Unternehmen praktikabel ist, führt viele Unternehmen letztlich zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems.

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 störende Rückfragen – bringen dann natürlich auch für die Mitarbeiter eine wiedergewonnene Sicherheit und damit eine wichtige Basis, um dauerhaft erfolgreich zu sein.

Facts

Nr. 3 vom 1.3.2007
Auflage: 20.000

www.mm-pr.de
Agentur für Öffentlichkeitsarbeit

INFO Mike Emenako und Frank Slawik

Mike Emenako und Frank Slawik sind geschäftsführende Gesellschafter der miB Management Institut Bochum GmbH. Mit einem ausgewählten Team von Trainern und Beratern stehen sie Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Branchen bei der Einführung von Systemen für ein strategisches Qualitätsmanagement zur Seite.

Weitere Infos erhalten Sie bei der miB Management Institut Bochum GmbH, info@mi-bochum.de, www.mi-bochum.de



MIKE EMENAKO



FRANK SLAWIK

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 Qualitätsmanagement und entscheidet dann, ob ein externer Berater hinzugezogen wird. Ein Qualitätszirkel im Unternehmen setzt sich intensiv mit dem neuen Managementsystem auseinander. Unter anderem werden dabei die inner-

betrieblichen Abläufe genau untersucht und in Form von Ablaufbeschreibungen von den eigenen Mitarbeitern schriftlich festgehalten. Der Berater sollte sich in die-



ser Phase bewusst auf eine lediglich anleitende Rolle beschränken – quasi in Gestalt eines Trainers und Schiedsrichters in einer Person.

HOHE HÜRDEN

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.

Als Zwischenergebnis steht an dieser Stelle schließlich ein System, das bereits einige positive Veränderungen erkennen lässt. Als weiterer, entscheidender Schritt kommen nun zwei Instrumente des QM-Systems zum Tragen, die 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 Managementsystems. 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. ➤

Facts

Nr. 3 vom 1.3.2007
Auflage: 20.000

› Hohe, jedoch zu überwindende Hürden im Rahmen eines Qualitätsmanagements 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 bei-



zeiten 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 selbstständigem Handeln sowie Anerkennung von Leistungen,
- effektiver Dialog mit den Mitarbeitern, aber auch Fürsorge für die Mitarbeiter.

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 Verbesserungspotenzial aufspüren. In der Regel liegt bereits einiges an Verbesserungspotenzial 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.

QUALITÄT LEBEN

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 zugrunde liegende Credo lautet: „Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und gesellschaftliche Verantwortung/Image werden durch eine Führung erzielt, die die Politik und Strategie des Unternehmens, eine geeig-

nete 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.

Mike Emenako/Frank Slawik ■



Facts

Nr. 3 vom 1.3.2007
Auflage: 20.000

www.mm-pr.de
Agentur für Öffentlichkeitsarbeit