

Eine Investition in die Zukunft:

Qualitäts-Management für mittelständische Unternehmen

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 bringen dann 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 anleitende Rolle beschränken.

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 zum Beispiel:

- 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

Impressum



**PATZER VERLAG
GmbH & Co. KG**

Hannover – Berlin

14193 Berlin
Koenigsallee 65
14174 Berlin
Postfach 33 04 55
Telefon (0 30) 89 59 03 - 0
Telefax (0 30) 89 59 03 - 17

30179 Hannover
Alter Flughafen 15
30099 Hannover
Postfach 11 01 51
Telefon (05 11) 6 74 08 - 0
Telefax (05 11) 6 74 08 - 53

Verleger und Herausgeber:
Ulrich Patzer, Berlin

Schriftleitung/Redaktion:
Dipl.-Ing. (FH) Karsten Köber, Berlin
Telefon (0 30) 89 59 03-60
redaktion.neulandschaft@patzerverlag.de

Prof. Dipl.-Ing. Alfred Niesel
Hesselkamp 79, 49088 Osnabrück
Telefon (05 41) 1 56 59
alfred.niesel@t-online.de

Vertriebsleitung:
Lutz Beiers, Berlin
Vertrieb: (0 30) 89 59 03-50
Abonnementsabteilung: (0 30) 89 59 03-56

Anzeigen:
Bodo Ulbricht, Berlin
(0 30) 89 59 03-40

Layout:
Hanna Schrader, Beate Nibbrig, Hannover

51. Jahrgang

Erscheinungsweise - Bezugspreis

Erscheint monatlich zur Monatsmitte.
Jahresbezugpreis 2007 € 90,60 (Inland einschl. Postgebühren und MwSt. – Ausland zuzügl. Porto).
Einzelheft (Archivexemplar) € 9,80 zuzügl. Versandkosten. Jahresbezugpreis für Studenten und Auszubildende € 60,40 (Inland einschl. Postgebühren und MwSt. – Ausland zuzügl. Porto).

Bestellungen/Abbestellungen:
Bestellungen gehen bis auf weiteres, Abbestellungen bis 3 Monate vor Jahresende.

Konten:
Patzer Verlag GmbH & Co. KG
Postbank Berlin 255 02-105
(BLZ 100 100 10)
Deutsche Bank AG, Berlin 122 8287
(BLZ 100 700 00)
Auslands-Post giro Zürich 80-47179-5

Anzeigenpreisliste:
Gültige Preisliste Nr. 40 vom 1. Oktober 2006

Technische Herstellung:
Patzer Verlag GmbH & Co. KG, Hannover

Druck:
Richard Bretschneider GmbH, Braunschweig

Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Die mit Namen gekennzeichneten Beiträge entsprechen nicht unbedingt der Auffassung der Schriftleitung. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Nachdrucke, auch auszugsweise, sowie die Herstellung von fotografischen Vervielfältigungen, Mikrofilmen und anderem sind nur mit Genehmigung des Verlages und unter Quellenangabe gestattet.

Sonderdrucke ausschließlich vom Verlag.

Angeschlossen der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbemitteln e. V.



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 zum Verbesserungspotential

Nach erfolgreicher Zertifizierung kommt es unweigerlich zum „Zertifizierungsloch“ – einer Art Entspannungssphase, 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.

PS: Es sei an dieser Stelle an das Organisationshandbuch des BGL erinnert, das branchentypische Abläufe und deren organisatorische Absicherung darstellt. Branchenkenntnisse des Beraters sind zwingend notwendig, wie die Erfahrung zeigt.

Mike Emenako, Frank Slawik