

Qualitätsmanagement: für sich selbst und die Kunden – weniger für die Zertifizierung

Es ist unbestritten: Qualität ist ein beständiger Wert, sie erfreut und überzeugt die Kunden, sie fördert und fordert die Mitarbeitenden, sie stärkt das Ansehen in der Öffentlichkeit. Zwei Faktoren sind es, welche die Qualität hauptsächlich beeinflussen: das Qualitätsbewusstsein bei der Arbeitsausführung und die Systematik in der Unternehmensorganisation. An diesen Voraussetzungen muss jedes Unternehmen unablässig arbeiten, ob es zertifiziert ist oder nicht.

Trotz dieser gemeinsamen Erkenntnis ist es erstaunlich, dass in zahlreichen Unternehmen diese Voraussetzungen für Qualität zu unbewusst und zuwenig systematisch gepflegt werden. Denn Führungsarbeit wird täglich verrichtet, und ohne Organisationsarbeit kommt niemand aus. Es benötigt wohl Initialaufwand, Qualitätsorientierung in diese Tätigkeiten zu integrieren, doch danach wird es zur Routine – mit nachhaltigem Erfolg.

Jedes Unternehmen hat eine Organisation

Jedes Unternehmen erbringt seine Leistungen auf seine Art, mit seinen Mitarbeitenden, mit seinen Prozessen und Mitteln und einer eigenen Kultur. Es ist eine ständige Führungsaufgabe, dafür zu sorgen, dass das Unternehmen „funktioniert“, also Organisationsarbeit zu leisten. Wieso das eine tun (Organisationsarbeit) und das andere lassen (Systemunterhalt)? Wenn unter System das Abbild der Organisation verstanden wird, mit einer systematischen Verbindung der Organisationselemente, dann wird die Sache interessant, weil eine unternehmensspezifische Lösung entsteht.

Das Führungsinstrument

Es kann dann von einem Qualitäts-Managementsystem, Managementsystem, Führungssystem etc. gesprochen werden (der Namen sind viele), wenn es geschlossene Regelkreise enthält: Zur Führung des Unternehmens, zur Führung der Prozesse sowie zur Bearbeitung sämtlicher Unregelmässigkeiten (Fehlermeldungen, Kundenmeldungen, Verbesserungsmeldungen, etc.).

Zur Führung gehört, die Ziele für die unternehmensspezifisch festgelegten Erfolgskenngrössen zu erreichen. Dies erfordert periodisch eine Standortbestimmung mit Massnahmeneinleitung und neuen Zielsetzungen.

Wer sich verbessern will, kommt um ein systematisches Vorgehen nicht herum. Doch es stellt sich die dringende Frage, ob es unterschiedliche Verfahren für die Behandlung interner Fehler, Kundenreklamationen, Verbesserungsvorschlägen etc. sein müssen. Für KMU reicht EIN Verbesserungsprozess. Wenn ihm der Problemlösungszyklus zugrunde liegt, wird er verständlich und handhabbar.

Anhand der Art und Weise wie der Verbesserungsprozess funktioniert, lässt sich von Kunden schnell beurteilen, ob ein Unternehmen die Qualitätsorientierung wirklich lebt! Man kann dies auch die Verbesserungskultur nennen. Sie ist Teil der Unternehmenskultur und lebt von einem gepflegten Qualitätsbewusstsein der Mitarbeitenden, welches Unregelmässigkeiten nicht vertuscht, sondern erkennt und der Verbesserung zuführt.

Das Abbild realer Prozesse

Ein unternehmensspezifisch aufgebautes Qualitäts-Managementsystem ist das Abbild der im Unternehmen ablaufenden Prozesse, welche auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind; es kann nicht von einem Muster abgeschrieben sein. Die Struktur des Systems entspricht also der Prozessstruktur. Die papierene Ablage der Systemdokumente (z.B. in einem Handbuch) und die elektronische Ablage (z.B. auf dem Server) sind ebenso entsprechend der Prozessstruktur gestaltet.

Einfache Beschreibung

Die zentrale Frage bei der Systembeschreibung ist: Wieviel und wie detailliert ist zu beschreiben? Umfangreiche und kompliziert erstellte Beschreibungen finden keine Benutzer!

Es sollte soviel festgelegt sein, dass eine mitarbeiterunabhängige Arbeitsausführung sichergestellt ist. Dabei orientiert man sich am Kenntnis- und Erfahrungsstand der Mitarbeitenden und verwendet das Vokabular des Unternehmens statt „externer Fachausdrücke“.

Da die Prozesse das System ausmachen, ist das Kernelement der Systembeschreibung die Prozessbeschreibung. Durch eine einfache grafische Darstellung des Prozessablaufs als Abfolge von Prozessschritten, wird sie leicht lesbar. Sie enthält das grundsätzliche Vorgehen und nicht die Details. Diese gehören in Checklisten oder Formulare, wo sie auch tatsächlich umgesetzt werden.

Tools für operative Prozesse

Ohne Tool kann die Dokumentation des Qualitäts-Managementsystems relativ einfach in einer nach den Prozessen strukturierten Ablage auf dem Intranet den Benutzern zur Verfügung gestellt werden. Und da die Prozesse nun einmal bekannt sind, muss in ihnen nicht täglich nachgeblättert werden. Es sind Vorlagen, Formulare und Checklisten die häufiger angewandt werden und demzufolge effizient gehandhabt werden müssen.

Die eigentliche Abwicklung der Arbeitsprozesse, die Verwaltung von Betriebs- und Prüfmitteln, die Auswertung von Qualitätskenngrößen, die Unterstützung des Verbesserungsprozesses, um nur einige Beispiele aufzuzählen, sind Einsatzgebiete, wo ein Tool viel zu Effizienz, Transparenz und Datenaktualität beitragen kann.

Überprüfung - ein Systemelement

Jede Organisation soll periodisch auf Zweckmässigkeit und Angemessenheit hin überprüft werden. Dies ist nichts Anderes, als sich eine Auszeit zu nehmen, um das Unternehmen bewusst auf Ordnung und funktionierende Organisation zu durchleuchten. In einem Qualitäts-Managementsystem spricht man dabei vom internen Audit.

Durch eine sorgfältige Planung wird erreicht, dass die Arbeitsprozesse zu geeigneten Zeitpunkten auf Mängel, Lücken, Doppelspurigkeiten, Aktualität, Widersprüche und Verbesserungspotential begutachtet werden. Auditergebnisse liefern der Unternehmensführung wesentliche Inputs zur Organisations- und Systementwicklung.

Das Einmaleins hat nicht geändert

Dieses lautet - über viele Jahre erlebt - immer noch gleich: so wie sich die Unternehmensleitung zum Qualitätsmanagement stellt und es fördert und vorlebt, so fallen auch seine Ergebnisse aus.

Es ist nicht ein System, das Produkte herstellt und Dienstleistungen erbringt: Es sind die Mitarbeitenden. Diese müssen dahingehend ausgewählt und gefördert werden, dass sie über die notwendigen Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen verfügen. Innerhalb des Qualitäts-Managementsystems kann festgelegt werden, wie dieses Potential der Mitarbeitenden regelmässig überprüft und entwickelt wird.

Ein Wort zu Norm und Zertifizierung

Anforderungen einer zugrundeliegenden Norm bestehen hauptsächlich aus Aussagen bez. WAS zu tun ist und nicht WIE etwas zu tun ist. Normanforderungen werden dort berücksichtigt, wo sie umgesetzt werden: im entsprechenden Prozess. Eine Korrelationstabelle Norm/Prozesse erleichtert die Übersicht. Das Qualitäts-Managementsystem darf aber nicht entsprechend einer Norm gegliedert sein, sonst wird es betriebsfremd.

Zertifizierung ist - im Unterschied zum internen Audit - eine Fremdprüfung. Menschen neigen nun einmal zur Bequemlichkeit; es ist eine Frage nach der Reife, um zu beurteilen, wieviel Fremdkontrolle jemand notwendig hat. Wenn ein Unternehmen in einer Fremdkontrolle einen Nutzen erkennt (vier Augen sehen mehr als zwei), dann wird es sich (ohne externe Forderung) aus eigenem Antrieb für eine Zertifizierung entscheiden.

Standortbestimmung

Zur Beurteilung, wie weit die Qualitätsfähigkeit eines Unternehmens entwickelt ist, lohnt es sich, eine Analyse vorzunehmen. Diese dauert angepasst an die Unternehmensgrösse zwischen einem halben und einem ganzen Tag. Zur Einstimmung darauf oder für eine einfache Selbstbeurteilung kann unentgeltlich eine Checkliste bezogen werden.

Zusammenfassung

Durch die Gestaltung der Unternehmensorganisation als System werden entscheidende Vorteile herausgeholt:

- ♣ Überprüfung und Unterhalt erfolgen automatisch, da als Teile im System integriert
- ♣ Geschlossene Regelkreise sorgen für eine unmittelbare Reaktion auf Geschäftsvorfälle und -ergebnisse
- ♣ Die Unternehmensführung mittels Erfolgskenngrössen ist nicht nur rückblickend, sondern auch vorausschauend möglich
- ♣ Der Verbesserungsprozess unterstützt das ständige Lernen und Sichverbessern
- ♣ Für die Mitarbeitenden ist ein System transparent. Schattenabläufe können sich nicht einnisten, wenn Beschreibungen auf die Arbeitsprozesse ausgerichtet sind.

Auf den Punkt gebracht: Diese Art der Qualitätsorientierung wird von den Kunden wahrgenommen. Ein derartiges Qualitätsmanagement ist echt und Zeugnis für ein lebendiges Unternehmen!

Qualiman©
Dienstleistungen in Qualitätsmanagement
Seestrasse 295
CH-8804 Au / ZH
TEL + 41 1 683 10 30
FAX + 41 1 683 10 31
qualiman@datacomm.ch