

ZERTIFIZIERUNG ZUR ENTWICKLUNG KLEINER UNTERNEHMEN

Die normierte Freiheit

Martin Kuchler, Münsterstadt, und
Peter Sokolowski, Halle

Spätestens mit der Revision der DIN EN ISO 9001 aus dem Jahr 1994 verband sich für viele Unternehmen die Hoffnung, dass nunmehr für die Zertifizierung eines QM-Systems alles leichter darstellbar, praxis- weil prozessorientierter und weniger bürokratisch sein würde – zumindest was die Dokumentationsanforderungen angeht. Doch mit der neuen Norm sind erneut jene Fehler anzutreffen und die teilweise ablehnenden Haltungen zu spüren, die bereits bei der Umsetzung der Vorgängerversion Probleme bereiteten. Einem kleinen Unternehmen aus dem Personaldienstleistungsbereich stellte sich die Frage, ob

dieser Umstand eher am jeweiligen Unternehmen selbst liegt oder an den externen Beratern, die es nicht genügend verstehen, überzeugend und praxisnah ein effektives, erfolgreiches Managementsystem nach der neuen Norm aufzubauen bzw. zu vervollkommen. Die Personal Partner – externe Personalabteilung GmbH, seit zwölf Jahren am Markt tätig, heute deutschlandweit vertreten und vierzig

Kleineren Unternehmen macht es auch die Normrevision ISO 9001:2000 nicht leicht, mit vertretbarem Aufwand ein normgerechtes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen. Ein Personaldienstleister baute zunächst Verständnisschwellen ab, um anschließend eigene Kreativität entwickeln zu können. So gelang neben dem Tagesgeschäft eine funktionierende individuelle Lösung, die zudem das Unternehmen organisatorisch voranbrachte.

Mitarbeiter stark, versuchte, die Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001:2000 als Weg zu verstehen, das eigene Unternehmen zur lernenden Organisation hin zu entwickeln.

Freiheit versus Struktur

Hervorgegangen aus einer Einzelfirma war das Unternehmen in den letzten Jahren kräftig gewachsen. Das informelle Führungskonzept, das dem Inhaber sehr am Herzen liegt, war dadurch zunehmend an seine Grenzen gestoßen. Immer wieder hatte die Geschäftsführung seither nach Wegen gesucht, den Geist der Freiheit zu bewahren und doch mehr Struktur und Effizienz zu schaffen. Die Entwicklung eines QM-Systems nach der alten Fassung der DIN EN ISO 9001 war mehrmals überlegt, aber letztendlich doch verworfen worden. Entscheidend war dabei das sorgfältige Studium des QM-Handbuchs eines befreundeten Unternehmens gewesen. Hätte man die darin enthaltenen Regelungen sinngemäß übernommen und auch tatsächlich befolgt, so wäre dem Unternehmen die Luft zum Atmen genommen worden.

Mit der Normrevision auf die DIN EN ISO 9001:2000 leb-

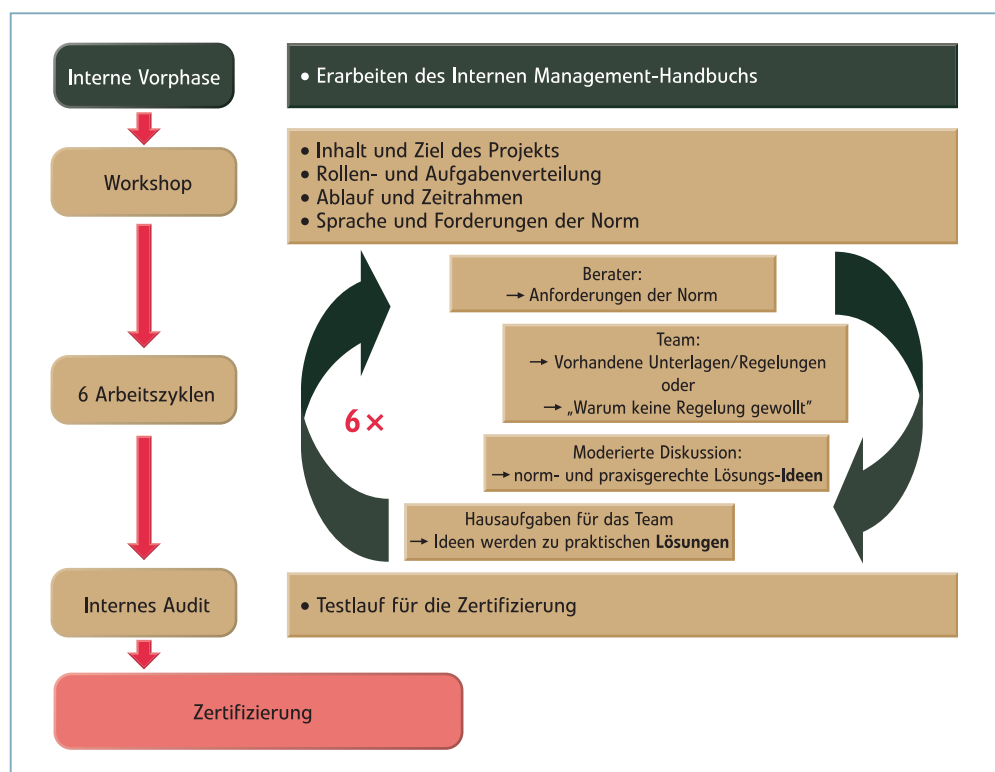


Bild 1. Ablauf des Zertifizierungsprojekts

te das Projekt neu auf. Pragmatisch und auf Effizienz und Kosten achtend, hatte sich der Geschäftsführer an die Arbeit gemacht. Seine einfache – vielleicht auch naive – Überlegung lässt sich so beschreiben: „Wenn die Norm jetzt prozessorientiert aufgebaut ist, dann muss es möglich sein, dass das Unternehmen die notwendigen Prozesse zunächst selbst beschreibt, in einem Management-Handbuch zusammenfasst und daraus dann leicht und kostengünstig ein zertifizierbares Qualitätsmanagement entwickelt werden kann.“

Auf der Basis dieser Überlegungen wurde unter Leitung des Geschäftsführers ein Projektteam gebildet, wurden Aufträge zur Zuarbeit an Mitarbeiter gegeben und wurde begonnen, das angestrebte Handbuch zusammen zu stellen. Hinsichtlich des formalen Aufbaus wurde entschieden, von textlich langatmigen Passagen und Ablaufschemata Abstand zu nehmen und stattdessen in PowerPoint-Präsentationen die Unternehmensabläufe mit Bildern und kurzgehaltenen Aussagen darzustellen. Damit sollte erreicht werden, dass für die Dokumentation im Management-Handbuch, die Schulung der

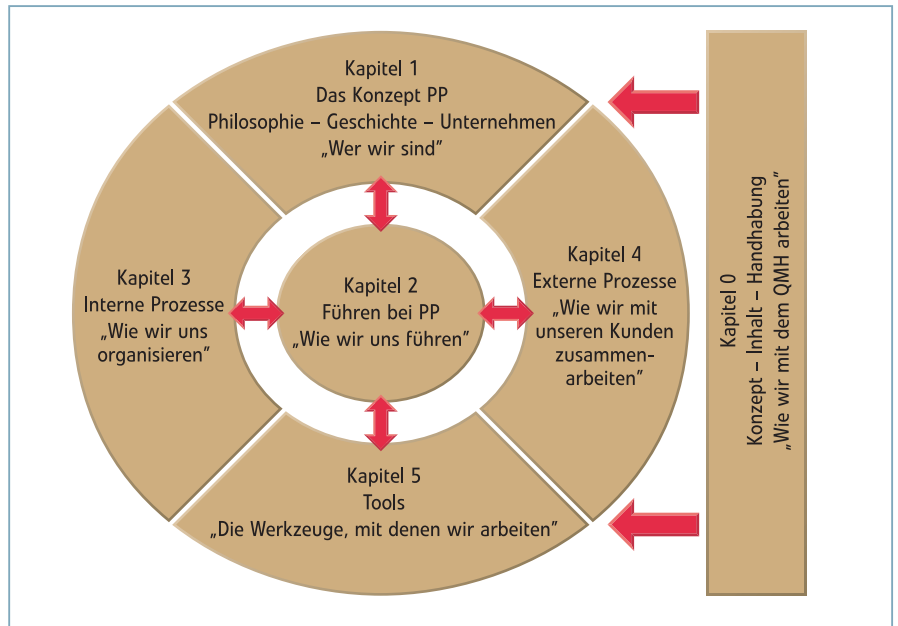


Bild 2. Aufbau des QM-Systems

Mitarbeiter und die werbliche Darstellung bei Kunden jeweils nur eine zu pflegende Präsentation notwendig wird.

Parallel zur Arbeit an diesen Präsentationen wurde ein geeigneter Berater gesucht und mit dem QPS-Ingenieurbüro

gefunden, der den Schritt vom internen Handbuch zum zertifizierten Qualitätsmanagement begleiten sollte. Der Berater sollte Qualitätsmanagement und die Norm leben können und gleichzeitig offen sein für den geschilderten An- ▶

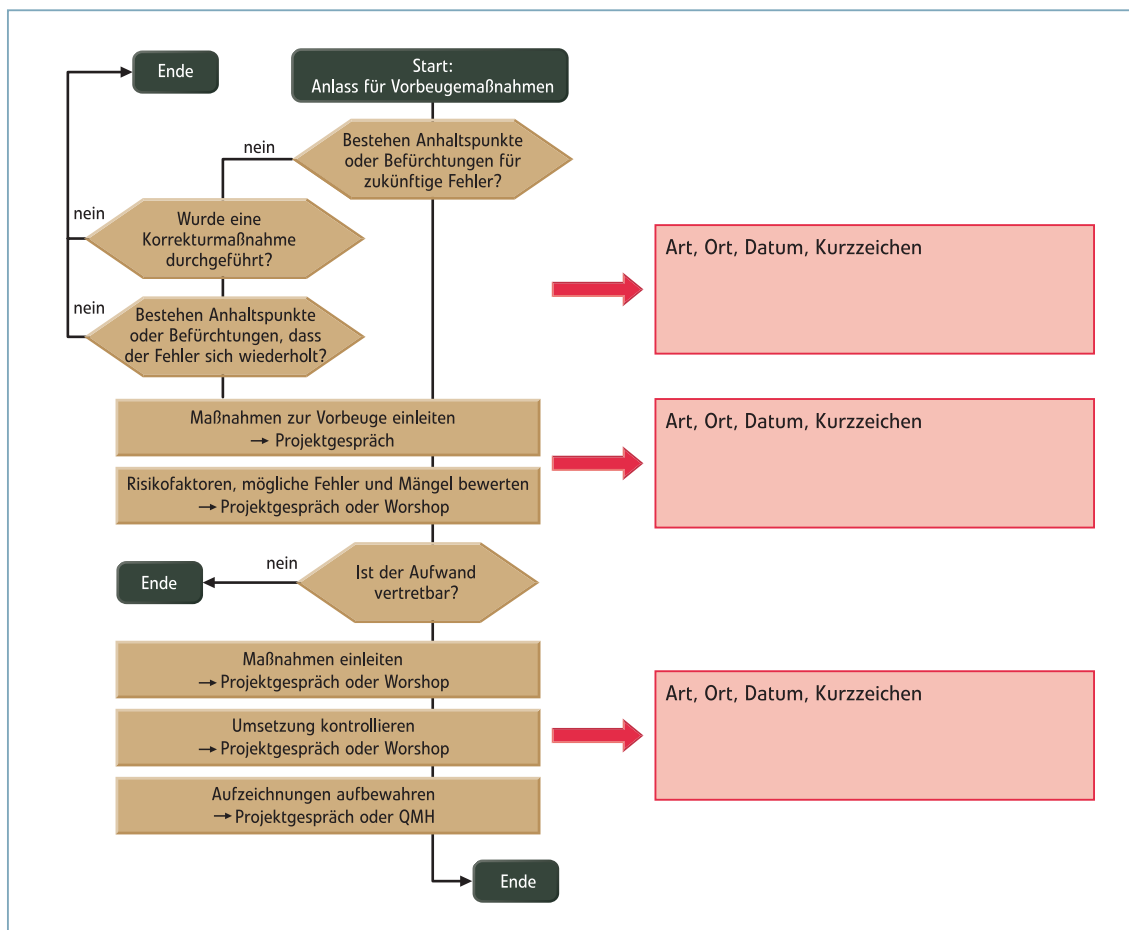


Bild 3. Steuerung von Vorbeugemaßnahmen

A) Planung/Vorbereitung
Gespräch im Team! Wie erreichen wir gemeinsam im nächsten Monat unser Ziel? Terminabsprachen, Absprachen über die einzelnen Arbeitsschritte zwischen Projektleitern und den Mitarbeitern, Berücksichtigung von Besonderheiten für den nächsten Monat, wie z.B. Urlaub, Sonderaufgaben usw.
B) Zeitlicher Ablauf/Soll-Ist-Vergleich
Zeitlicher Ablauf: geplante Termine, Ist-Termine, Bemerkungen
C) Besonderheiten in der abgelaufenen Periode
Gründe für Verzögerungen, unvorhergesehene Mehrbelastungen, Urlaub, Krankheit usw. Einzelfallentscheidung durch den Kunden (bei Bedarf → Anlage)
D) Qualitätsprüfung
Welche Fehler sind aufgetreten und behoben worden? Wie sieht der Kunde die Qualität des Unternehmens? Wurde ein QM-Gespräch mit dem Kunden geführt?
E) Konsequenzen
Konsequenz aus den zeitlichen Verzögerungen, Reklamationen, Qualitätsproblemen, etc. Behebung durch Schulung, Veränderungen im Organisationsablauf usw. → Korrekturmaßnahmen
Vorbeugemaßnahmen für zukünftige Projekte Aktionen, z.B. Info an Geschäftsführung, andere Projektleiter, Analyse-Projekte, Schulungen → Vorbeugemaßnahmen

Tabelle 1. Aufbau und Inhalt des Projektgesprächs

Die Autoren

Dipl.-Wirtschafts-Ing. Martin Kuchler, geb. 1953, ist Inhaber und Geschäftsführer der Personal Partner externe Personalabteilung GmbH, Múnnerstadt und Chemnitz.

Dipl.-Ing.-Ök. Peter Sokolowski, geb. 1955, ist in Halle selbstständiger Unternehmensberater auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements und für Einkaufsprojekte sowie als Dozent und Auditor tätig.

Kontakt

Martin Kuchler
Personal Partner externe Personalabteilung GmbH
T 0 97 33/82 24
martin.kuchler@personalpartner-kuchler.de

satz und das oft eigenwillige Denken eines kleinen ambitionierten Dienstleistungsunternehmens.

Naives Herangehen korrigiert

In einer ausführlichen Vorbesprechung mit dem Berater wurde schnell klar, dass die Vorstellungen des Geschäftsführers zu kühn waren. Nach offener und intensiver Diskussion wurden sich beide Partner einig, das QM-System gemeinsam im kritischen Dialog entwickeln zu wollen. Einig war man sich auch hinsichtlich der Rollenverteilung: Die Geschäftsführung sollte die Triebfeder für das Projekt sein und musste Ziele und Inhalte formulieren. Der QM-Berater hatte die Aufgabe, kritisch zu hinterfragen, Wege zur Normerfüllung aufzuzeigen und das Unternehmen auf diesen Wegen zu begleiten.

Nachdem die Vorphase – das Erarbeiten des internen Management-Hand-

buchs durch die Mitarbeiter des Unternehmens – Ende 2001 weitgehend abgeschlossen war, startete das eigentliche Projekt Anfang 2002 (Bild 1). In einem ein-tägigen Workshop wurden den Führungskräften und den Teammitgliedern zunächst das Projekt selbst, die vereinbarte Rollen- und Aufgabenverteilung, der geplante Ablauf und der ehrgeizige Zeitrahmen (fünf Monate bis zur Zertifizierung) vorgestellt.

In einer anschließend Schulung erhielten die Teammitglieder einen Überblick über die Norm mit ihren Anforderungen und Möglichkeiten. Besonders eingegangen wurde auf die häufig anzutreffenden Missverständnisse in der Terminologie. Gerade dieser Teil, der von den Teilnehmern zunächst eher widerwillig akzeptiert und besucht worden war, sollte sich später als besonders hilfreich erweisen. Mit der Klärung der Sprache wurde eine Brücke zwischen unterschiedlichen Denkansätzen gebaut und damit die Grundlage für viele engagierte und konstruktive Diskussionen gelegt.

Bereits aus dem Vorbereitungs-Workshop heraus wurde der erste Arbeitszyklus gestartet. Zu einem ausgewählten Bereich wurden zunächst die Anforderungen der Norm besprochen. Direkt im Anschluss daran präsentierte ein Mitglied des Projektteams die dazu im Unternehmen vorhandenen Unterlagen oder begründete, warum dazu keine einengenden Regelungen gewollt seien. In der moderierten Diskussion wurden dann Ideen für norm- und praxisgerechte Lösungen erarbeitet, die vom Team als Hausaufgabe bis zum nächsten Workshop ausgearbeitet wurden.

Insgesamt wurden bis zum internen Audit weitere sechs solcher Arbeitszyklen durchlaufen, wobei aus Kostengründen ein Teil der Workshops als Telefonkonferenz organisiert wurden. Nachdem diese Arbeitszyklen durchlaufen waren, führte der Berater ein internes Audit durch, das als Generalprobe zur Zertifizierung bewusst streng angelegt war. Das Projekt wurde mit der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2000 im Juli 2002 erfolgreich abgeschlossen. Das Projekt war aufwendig, der finanzielle Aufwand hielt sich aber Dank Förderung durch das RKW Bayern in Grenzen.

Das Qualitätsmanagementsystem des Unternehmens folgt der Firmenphilosophie (Bild 2). Dreh- und Angelpunkt ist das Kapitel „Führen“. In ihm wird das Füh-

rungskonzept des Unternehmens mit seinen wesentlichen Elementen beschrieben:

- Leitbild für Führungskräfte,
- Leitsätze zur Orientierung beim Führen und
- Projektmanagement als Organisationsprinzip.

Um diesen Kern herum finden sich folgende Kapitel:

- „Wer wir sind“: Philosophie, Geschichte, Unternehmensaufbau,
- „Wie wir uns organisieren“: Interne Prozesse,
- „Wie wir mit unseren Kunden zusammenarbeiten“: Externe Prozesse,
- „Die Werkzeuge, mit denen wir arbeiten“: Tools.

Diesen fünf Kapiteln ist ein weiteres vorangestellt: „Konzept – Inhalt – Handhabung“ ist gleichsam die Gebrauchsanweisung, nach der Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem QM-Handbuch arbeiten sollen.

Einfach und doch normgerecht

Die stark unterschiedlichen Ausgangspositionen – hier die strenge Logik der Norm, dort die Freiheitsliebe und Flexibilität eines Dienstleisters – unter einen Hut zu bringen, war nicht immer einfach. Beide Partner mussten lernen, die Sprache des anderen zu verstehen und sich in seine Denkungsart einarbeiten, um dann gemeinsam Lösungen entwickeln zu können.

Diese normgerechten Lösungen sind oft verblüffend einfach. So bilden eine Grundlage der täglichen Arbeit bei Personal Partner jene Gesetze und Regelungen, die versuchen, den deutschen Arbeitsmarkt zu ordnen. Konsequenterweise ist es Forderung der Norm, dass in einem entsprechendem QM-Handbuch diese rechtlichen Grundlagen definiert und gepflegt werden müssen. Als der QM-Berater diese an sich logische und selbstverständliche Forderung einbrachte, stieß er auf starke Ablehnung der Geschäftsführer. Man hielt diese Maßnahme für nicht machbar und befürchtete, dann nur noch Bürokratie zu betreiben. Nach intensiver Diskussion ergab sich eine einfache Lösung. Denn die Dokumentation und Pflege aller einschlägigen Gesetze existierte bereits, allerdings nicht im Unternehmen. Mit einem Verweis im QM-Handbuch und einem Auftrag an eine gute Buchhandlung, einen zeitnahen Änderungsdienst sicher zu stellen, war das Problem

gelöst. Die notwendige Dokumentation war jetzt einfacher und besser als vor der Einführung des QM.

Ein weiteres Beispiel für einfache und doch normgerechte Lösungen betrifft die Normforderung, Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen systematisch zu steuern und dies auch zu dokumentieren. Da auch freiheitsliebende Mitarbeiter und Unternehmer diese Forderung als gerechtfertigt und sinnvoll akzeptieren müssen, machte sich das Projektteam daran, einen entsprechenden Prozess zu entwickeln und zu beschreiben (Bild 3). Mit der Vorgabe, das so im QM-Handbuch festzuschreiben und für das Unternehmen damit verbindlich zu machen, wollte sich das Team aber nicht begnügen; zu groß erschien der bürokratische Aufwand in der tatsächlichen Arbeit. Eine einfache Verknüpfung brachte die Lösung. Im Handbuch sollte festgeschrieben werden, dass das Unternehmen sich eine konsequente Projektorganisation gegeben hatte. Zur Steuerung sollte das bisher schon praktizierte Monatsgespräch, in dem über Probleme, Fehler und Konsequenzen gesprochen wurde, zum regelmäßigen Projektgespräch ausgebaut werden. Mit geringen Modifikationen in der Dokumentation dieser Gespräche konnte die Norm erfüllt und gleichzeitig für die notwendige Verankerung in der täglichen Arbeit gesorgt werden (Tabelle 1).

Wirkung bis hin zum Kunden

Diese Beispiele zeigen, dass es für ein zeitgemäßes QM-System entscheidend ist, dass es gelingt, Führungskräfte und Mitarbeiter zu motivieren, aktiv in Dimensionen des Qualitätsmanagements zu denken. Als Weg, dies zu erreichen, hat sich die beschriebene Methode bewährt: Die bewusste Konfrontation unterschiedlicher Ansätze und ihre Verknüpfung durch die Unternehmensphilosophie haben den Erfolg des Projekts „Zertifizierung als Weg zur Organisationsentwicklung“ möglich gemacht.

Auch – und nicht zuletzt – die Kunden erkennen, dass sich im Qualitätsmanagement ihres Dienstleisters etwas getan hat. Periodische Qualitätsmanagement-Workshops mit den Kunden sorgen dafür, dass vieles, was früher zur Chefsache eskalierte, heute routinemäßig von den Mitarbeitern gelöst wird. □