

Qualitätsmanagement in SHK-Handwerksbetrieben

## Lebendiges System

Thomas Wienforth\*  
Andreas Ebberts\*\*

*Zertifizierung kann für moderne Handwerksbetriebe mehr als ein kundenwirksames Aushängeschild sein. Dazu bedarf es aber einer zielgerichteten Einführung. Geleitet von vier Grundsatzfragen bauen ZVSHK-Berater in 10 bis 15 Tagen ein funktionierendes QM-System auf. Einmal installiert, ist es ein Werkzeug zur kontinuierlichen Unternehmensoptimierung.*

Im Frühjahr 1996 saßen Jörg Reifenuer und Thomas Wienforth, beide betriebswirtschaftliche Berater beim ZVSHK, mit Andreas Ebberts, dem Unternehmensberater und Fachmann für den Aufbau von Qualitätsmanagement-Systemen in kleinen und mittelständischen Unternehmen, dort zusammen, wo auch heute noch manche gute Idee geboren wird: In der Kneipe, vor einem Glas Bier.

Während der laufenden Diskussion um die ISO 9000 wurde schnell klar, daß es sich hierbei keinesfalls um ein neues isotonisches Getränk handelt, sondern vielmehr um eine sinnvolle Forderung für moderne Handwerksunternehmen, bei deren Umsetzung der Zentralverband seine Mitglieder unterstützen sollte. Also entschloß man sich, ein funktionierendes Qualitätsmanagement-System aufzubauen, das in 10 bis 15 Beratungstagen zu installieren ist und

von allen Mitarbeitern des Betriebes mitgetragen wird. Wichtigster Maßstab für die ZVSHK-Berater war dabei von vornherein der effektive Nutzen für die Handwerksbetriebe.

Inzwischen wurden die ersten Projekte erfolgreich abgeschlossen und der folgende Artikel berichtet am Beispiel von zwei größeren SHK-Handwerksunternehmen über die Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen in Anlehnung an die ISO 9000 ff.

### Der Kopf entscheidet

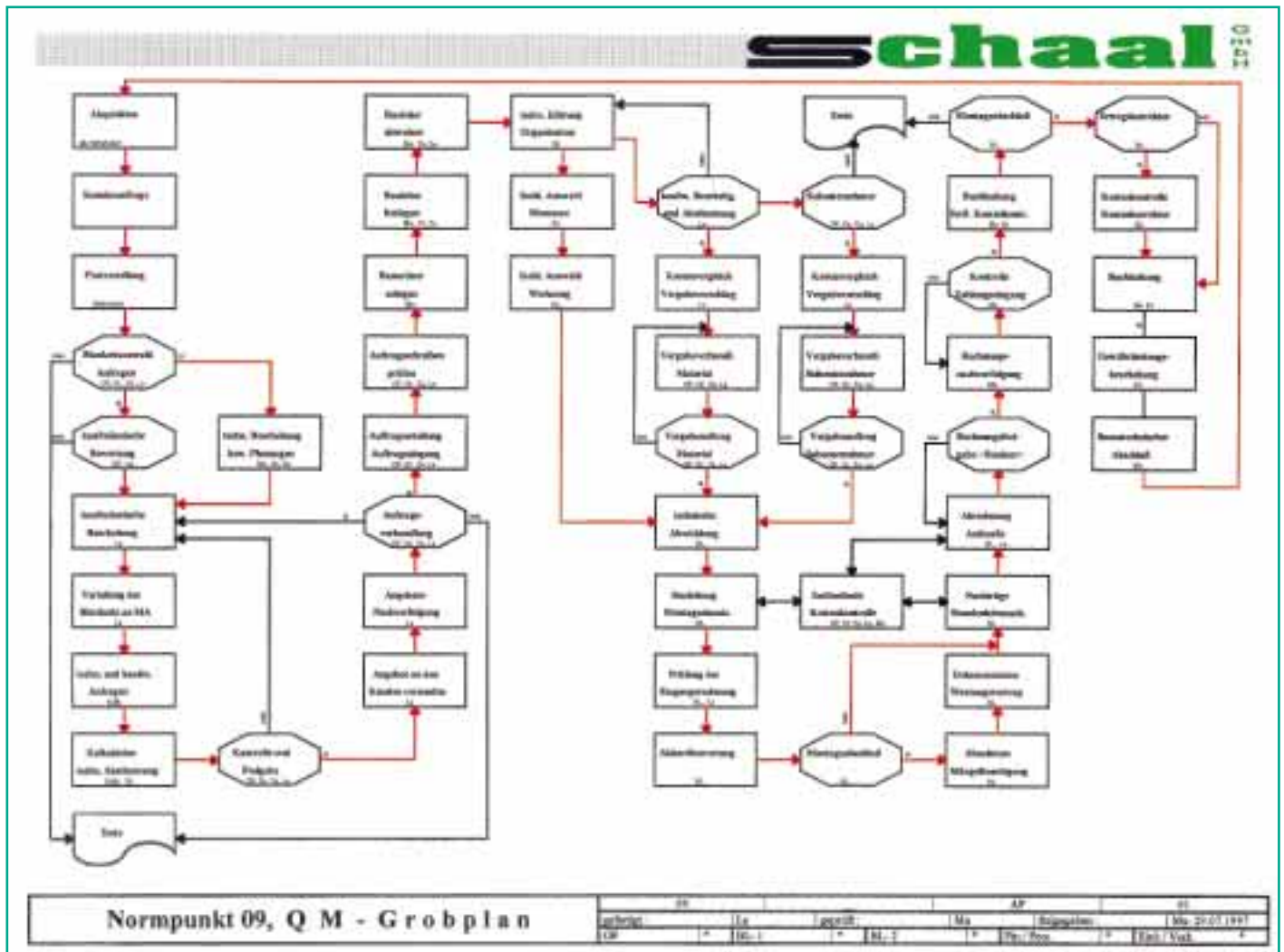
Die Arbeitsabläufe und die betriebliche Organisationsstruktur eines Unternehmens haben Stärken und Schwächen. Auch gute Betriebe können hier meist noch besser werden, wenn sie nur bereit sind, etwas Zeit und Geld zu investieren, um langfristig optimal zu arbeiten. Der erste Schritt auf diesem Weg kann z. B. darin bestehen, daß sie sich für ein Qualitätsmanagement-Projekt entscheiden, bei dessen Einführung der ZVSHK seine Mitglieder tatkräftig unterstützt.

\* Thomas Wienforth ist betriebswirtschaftlicher Berater beim ZVSHK in der Geschäftsstelle Potsdam, Fax (03 31) 97 26 03

\*\* Andreas Ebberts ist freier Unternehmensberater und Trainer, Fax (02 51) 27 81 23



Bei der Einführung eines QM-Systems ist die Einbeziehung aller Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung



**Ablaufplan eines Qualitätsmanagement-Systems**

Zuallererst muß sich aber die Geschäftsleitung darüber im klaren sein, ob sie wirklich dazu bereit ist, in ihrem Betrieb etwas zu ändern oder das ISO-Zertifikat nur als Aushängeschild braucht. Ist der Ball einmal ins Rollen gebracht, muß der Chef bei vielen Themen gar nicht mehr direkt eingreifen. Wenn sich Bauleiter und Obermonteure unter Mithilfe der Berater über ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche einigen, muß die Firmenleitung die häufig sehr guten Ergebnisse der Mitarbeiter nur noch prüfen und freigeben sowie dafür sorgen, daß sie in die Praxis umgesetzt werden. Den Startschuß für ein funktionierendes Qualitätsmanagement-Projekt kann allerdings nur die Geschäftsleitung geben.

Hat sie sich definitiv dazu entschlossen, beantwortet man in Einzelberatungsprojekten des ZVSHK zunächst gemeinsam die vier Fragen:

1. Wie machen wir es zur Zeit?
2. Was gefällt uns daran nicht?

3. Welche Lösungen gibt es?

4. Wie stellen wir sicher, daß die Lösungen auch Bestand haben?

Zur Arbeit der Berater gehört es z. B., die derzeitigen Arbeitsabläufe mit Hilfe der Metaplantchnik festzuhalten. Dabei wird der jeweilige Auftragsdurchlauf in Form von Ablaufplänen an Pinnwänden dargestellt. Die Erarbeitung erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den Führungskräften des beratenen Unternehmens. Bei dieser Arbeit gelangt man beinahe automatisch zu einer Diskussion über die vorhandenen Probleme.

me. Aufgeworfene Schwachstellen werden notiert und zur späteren Bearbeitung in einer Liste festgehalten.

Die Probleme sind dabei von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich, doch gibt es Gemeinsamkeiten, die in fast allen Unternehmen



*Schaal-Geschäftsführer Jürgen Matz erläutert den organisatorischen Ablauf im Kundendienst*



vorkommen: Irgendwie geht es fast immer um die Bauleiter. Kein Wunder, bei ihnen läuft die Arbeitsvorbereitung durch die Verwaltung und die Arbeitsausführung durch die Monteure zusammen. Sie sind für die Umsetzung der Planung verantwortlich und häufig – wie auch die Geschäftsleitung – einer enormen zeitlichen Belastung ausgesetzt. Beim Aufbau eines guten Qualitätsmanagement-Systems müssen sie also in ganz besonderem Maße mit einbezogen werden.

## Verschiedene Blickwinkel

Wenn man die Arbeitsabläufe und ihre Schwachstellen aus Sicht des Managements erfaßt, werden natürlich andere Probleme aufgenommen, als bei der Analyse mit Bauleitern oder Monteuren. Standardprobleme sind im ersten Fall z. B. die Angebotserstellung oder die Verfolgung von Angeboten und Rechnungen sowie die Erfassung

### Jürgen Matz, Geschäftsführer der Schaal GmbH:

„Der Entschluß zur Zertifizierung unseres Unternehmens nach ISO 9001 entstand aus dem Gedanken, nach innen und außen Zeichen zu setzen sowie unseren Kunden weitere überzeugende Argumente für die Zusammenarbeit mit uns zu geben. Von Anfang an war dabei klar, daß es uns nicht um einen Zertifizierungsstempel, sondern um die Festigung und Förderung der Qualität unserer Leistungen für unsere Kunden geht. Dementsprechend sind wir mit den Beratern an die Erarbeitung des QM-Systems herangegangen. Durch die Überprüfung und Bearbeitung unserer Arbeitsabläufe sind bei uns vor allem zwei gravierende Verbesserungen eingetreten: Zum einen ist das allgemeine Verständnis füreinander besser geworden, weil man Einblick in die Arbeit und die damit verbundenen Probleme des anderen bekommen hat. Zum anderen sind die Arbeitsabläufe klar festgelegt und somit auch für alle verfügbar.“



und Abrechnung von zusätzlichen Leistungen (Nachträge). Im zweiten Fall liegen die Schwerpunkte eher auf der Baustelleneinweisung, der Weitergabe von Änderungen während der Bauphase, häufig wechselnden Arbeitsgruppen oder unzureichenden Informationen über den Kunden. Es wird deutlich, daß die Monteure ihre Arbeit anders bewerten und natürlich auch andere Schwachstellen erkennen als die Bauleiter, und diese wiederum andere Schwerpunkte setzen als die Geschäftsleitung.

Für die Monteure ist z. B. ihr Einsatz in wechselnden Arbeitsgruppen problematisch, da sie sich auf immer neue Partner einstellen müssen. Für sie ist die Notwendigkeit flexibler Gruppen schwer durchschaubar und erscheint damit willkürlich. Für die Bauleiter und die Geschäftsleitung sind wechselnde Arbeitsgruppen dagegen arbeitsorganisatorisch im bestehenden System erforderlich, um auf die Anforderungen der Kunden flexibel reagieren zu können und Auslastungsprobleme zu vermeiden.

Im Bereich Kundendienst kommt es zu Zeit- und Geldverlusten, wenn Monteure unzureichende Informationen über ihre Kunden bzw. Aufträge haben und Rückfragen erforderlich sind. Typische Fehler sind z. B. falsche Anfahrtswege oder Zielorte, fehlende Materialien, unklare Namen und Adressen sowie mangelhafte Zusatzdaten zum Kunden.

## Gemeinsam ans Ziel

Sind die Probleme erst mal gemeinsam definiert, geht es zielstrebig an ihre Beseitigung. Das geschieht in Gruppen, an denen die jeweils betroffenen Mitarbeiter teilnehmen. Bei den wechselnden Arbeitsgruppen handelt es sich z. B. um ein verzwicktes Problem der Arbeitsorganisation, an dem je nach Organisationsstruktur die Geschäftsleitung, Bereichsleiter, Bauleiter, Obermonteure und Monteure beteiligt sind. In der Problemlösungsgruppe wird nun unter Mithilfe der Berater ein Verfahren gemeinsam erarbeitet. Das kann z. B. so aussehen, daß die Bauleiter nach vorheriger Abstimmung untereinander die Einteilung der Monteure auf den Baustellen übernehmen, nachdem die Obermonteure sie vorher über die notwendige Personalstärke auf der Baustelle informiert haben.

Bestimmt wird es auch nach der Umsetzung solcher gemeinschaftlich erarbeiteter Lösungen in Drangphasen noch wechselnde Arbeitsgruppen geben. Doch wenigstens ist dann allen klar warum: Es ist arbeitsorga-

### Hans-Jürgen Wohlfeil, Geschäftsführer der Fortuna Sanitär Bau GmbH:

„In welchem Unternehmen mit einer Größenordnung von ca. 100 Mitarbeitern kommt es nicht zu Unstimmigkeiten im Betriebsablauf? Aber das Berufsförderungswerk des SHK-Handwerks hatte mit dem Hinweis auf die



Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems eine Lösung parat. In mehreren Gesprächen erläuterten die Berater dessen Ablauf und Aufbau. So konnten wir bis zur Zertifizierung wichtige organisatorische Abläufe in die richtigen Bahnen lenken. Durch das Einbeziehen aller Mitarbeiter in den QM-Plan konnte jeder, vom Auszubildenden bis zum Geschäftsführer, seine Gedanken und Vorschläge einbringen. Das trug zur Klärung vieler Unstimmigkeiten bei. Ich kann nur sagen, daß das Qualitätsmanagement ein Gewinn für die Firma ist.“

nisatorisch manchmal nicht anders machbar und die Flexibilität des Betriebes muß erhalten bleiben. Außerdem werden Kriterien für die Einteilung transparent gemacht: Wer paßt zu wem? Was ist auf der Baustelle gefordert und wer kann diese Anforderungen am besten erfüllen? Die Mitarbeiter tragen dieses Problem nun gemeinsam, denn sie haben gemeinsam an einer Lösung gearbeitet. Das ist ein wichtiger Motivationseffekt, der selbst dann positive Auswirkungen hat, wenn es keine bessere Lösung als die bestehende gibt oder wenn deutlich wird, daß die Monteure keine Entscheidungsverantwortung an ihrer Einteilung tragen können, da dies nun einmal zentral entschieden werden muß.

## Papier und Praxis

Zur Lösung des zweiten Problemeispiels müssen im Falle der mangelnden Informationen über den Kunden die Mitarbeiter der Auftragsannahme und die Kundendienstmonteure an einen Tisch. In einem Projekt wurde z. B. folgendes Verfahren erarbeitet: Grundlage ist eine Datenbank über ausgeführte Aufträge. Neben Kundennamen und Adresse enthält sie die wichtigsten eingebauten Materialien. So kann bei jedem Auftrag geprüft werden, ob es sich um eine vom Betrieb selbst erstellte Anlage handelt. Zusätzlich entwickelte die Auftragsannahme gemeinsam mit den Kundendienstmonteuren eine Checkliste zur Annahme von Kundendienstaufträgen. Mit ihrer Hilfe können nun auch von Nicht-Fachleuten Fehler teilweise bereits am Telefon eingegrenzt werden. Darüber hinaus wird mit der Liste sichergestellt, daß die Auftragsannahme nicht versäumt, wesentliche Informationen zu erfragen (Name, Zeit, Ort, Telefon, usw.). Der Monteur erhält die wichtigsten Informationen über die Anlage und kann in Verbindung mit den Informationen aus der Checkliste den Auftrag optimal vorbereiten. Die Schnittstelle Auftragsannahme/Kundendienst ist somit geschlossen. Die gemeinsam getroffenen Vereinbarungen werden schriftlich festgehalten und von allen Teilnehmern unterschrieben. Erst jetzt kommt die Normenreihe ISO 9000 ins Spiel. Sie schreibt vor, daß betriebliche Abläufe dokumentiert sein müssen. Die getroffenen Vereinbarungen werden folglich in schriftliche Arbeits- und Verfahrensan-

weisungen umgewandelt. Eine Dokumentation kann aber auch, wie abgebildet, durch die genaue Festlegung der Arbeitsabläufe in einem Qualitätsmanagement-Plan erfolgen.

Natürlich erfolgt die Sicherstellung der entwickelten Verfahren in erster Linie im täglichen Arbeitsprozeß durch die gemeinsame Erarbeitung und nicht dadurch, daß die Regelung irgendwo dokumentiert ist. Dennoch hat die schriftliche Festlegung wesentliche Vorteile. Nicht nur, daß jeder nachlesen kann, welche Regelungen im Betrieb aktuell gültig sind und neu eingestellte Mitarbeiter besser eingearbeitet werden können, auch die rechtliche Absicherung wird verbessert, da dokumentierte Prozesse leichter nachzuweisen sind.

## Auf allen Ebenen

Ein funktionierendes Qualitätsmanagement-System kann niemals stillstehen. Die beratenen Unternehmen müssen ihren ständigen innerbetrieblichen Verbesserungsprozeß selbständig fortsetzen, indem festgelegte Arbeitsgruppen in regelmäßigen Abständen prüfen, ob Schwachstellen auftreten, und entsprechende Lösungen erarbeiten. Da in diesen Gruppen Mitarbeiter



*Im Lager sind bei Schaal jetzt alle Bereiche klar voneinander abgegrenzt und im Plan verzeichnet. „Lagerleichen“ wurden entsorgt*

aus allen Hierarchieebenen an einem Tisch sitzen, wirken die entwickelten Lösungen selbstverpflichtend. Mitarbeiter, die eine Lösung aktiv mitgestaltet haben, verlieren ihre Lizenz zum Meckern.

Sie sind motivierter, weil sie ihre Arbeit besser durchschauen, das Verhalten von Kollegen besser verstehen und Arbeitsbedingungen innerhalb des möglichen Rahmens selbst mitgestalten können. So wird die Voraussetzung für eine nachhaltige Identifikation mit dem Unternehmen geschaffen. Der Betrieb erhält damit viel mehr als das von seinen Kunden geforderte ISO-Zertifikat. Er hat seine Abläufe optimiert und gleichzeitig ein Instrument geschaffen, diese auch in Zukunft immer wieder an neue Erfordernisse anzupassen. □