

Qualitätsmanagement im Handwerk

Nur ein Papiertiger?

Oskar Hessing*

Die Bezeichnung Qualitätsmanagement ist für viele Handwerker immer noch zu wenig griffig, um Verständnis für die Einführung und Anwendung der Normenreihe DIN EN ISO 9000ff zu entwickeln. Andere sind bei der Umsetzung der mit dem System verbundenen Grundgedanken inzwischen erfolgreich und haben meßbare Verbesserungen in der Unternehmensentwicklung erreicht.

Die Vorreiter des Qualitätsmanagements (QM) sind in der stationären Großindustrie zu finden. In den vergangenen Jahren haben aber Unternehmen aller Branchen – auch des Handwerks – erfolgreiche QM-Systeme erstellt. Die Übernahme von Systembeschreibungen aus „beliebigen“ Quellen, um Mühen und Kosten zu sparen, ist regelmäßig erfolglos. Die erfolgreiche Einführung eines QM-Systems setzt voraus, daß eine kooperative Führung gemeinsam mit ihren Mitarbeitern ein individuelles, auf die Branche und das Unternehmen abgestimmtes System erstellt, dieses im Arbeitsalltag konsequent umsetzt und weiterentwickelt. Im Gegensatz zur allgemeinen Annahme ist die wirksame Einführung eines QM-Systems in kleinen und mittleren Unterneh-

men einfacher und nach bisherigen Beobachtungen erfolgreicher als in Großunternehmen. Ohne intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern ist QM aber in allen Unternehmensgrößen erfolglos. Erfolg setzt voraus, daß die Führungskräfte bereit sind, Aufgaben zu delegieren, Information und Kommunikation Vorrang einzuräumen sowie damit aus einer Summe von Mitarbeitern ein motiviertes Team zu bilden. Dieses Prinzip gilt für kleine und mittlere Unternehmen genauso wie für Großunternehmen.

Öffentliche Ziele

Neben der Gesamtbezeichnung Qualitätsmanagement erschweren auch andere Ausdrücke wie Element, Review, Validierung, Verifizierung usw. den emotionalen Zugang zum Thema. Festgelegt wurden diese Fachbegriffe in der internationalen Entwicklung und Abstimmung der Normtexte. Für den Anwender ist es aber wichtig zu wissen, daß er nicht an die wortgetreue Verwendung der Ausdrücke gebunden ist. Erfolglos ist die Arbeit mit unverständlichen Begriffen, erfolgreich die Übersetzung der Begriffe in den branchenspezifischen Sprachgebrauch. Wenn man mit einer Gruppe von Mitarbeitern vorhandene Arbeitsläufe in einem Unternehmen strukturiert, stellt man immer wieder unterschiedliche Auffassungen zur Arbeitsfolge, zu den Zuständigkeiten und den praktizierten Dokumentationsformen fest. Allein die Optimierung der Abläufe macht deshalb ein Handbuch sinnvoll. Wer vor einigen Jahren ablaufforientierte Handbuchstrukturen propagierte, war noch ein Exot unter den damaligen QM-Fachleuten. Heute ist die ablaufforientierte Gliederung eine Selbstverständlichkeit und wird in der Überarbeitung der Norm ISO 9001 künftig zur Arbeitsgrundlage. Erfolglos bleibt der Versuch, ohne Verständnis des Gesamtsystems die einzelnen Vorgaben abzuarbeiten, in der Hoffnung, dadurch alle Anforderungen zu erfüllen. Sobald im Unternehmen die Abläufe auch den Aufbau der Dokumentation bestimmen, ist eine weitere Hemmschwelle beseitigt, weil die Mitarbeiter über vertraute Strukturen in die Anforderungen eines QM-Systems hineinwachsen. Mit Flußdiagrammen und straffen Texten entstehen schlanke Handbücher, die dann von den Mitarbeitern auch erfolgreich realisiert werden können.



Es mag für viele Handwerksunternehmer ungewohnt sein, die Zielsetzung der Unternehmensentwicklung schriftlich festzulegen und den Mitarbeitern bekannt zu geben. QM ist aber mit einem strategischen Konzept verbunden. Die oberflächliche Benennung plakativer Ziele bleibt erfolglos. Die Bekanntgabe der Ziele und Gespräche über den richtigen Weg zur Erreichung dieser Ziele wirkt sich positiv auf das Verhalten der Mitarbeiter aus. Ein wichtiger Punkt ist auch, Maßstäbe zur Erreichung der gesetzten Ziele zu schaffen und diese in größeren Abständen regelmäßig zu überprüfen. Auf diese Weise werden alle Mitarbeiter aktiv in die Verwirklichung der Ziele eingebunden.

Kosten und Nutzen

Offenheit und Ehrlichkeit in der Zusammenarbeit zwischen Führung und Mitarbeitern ist das Fundament für eine hohe Motivation. Dazu gehört Lob ebenso wie konstruktive Kritik, Erfahrungsaustausch ebenso wie die kritische Überprüfung vorhandener Regelungen. Festlegungen zur Aufbau- und Ablauforganisation sind genauso wichtig wie definierte Verantwortlichkeiten und Handlungsfreiräume für die Mitarbeiter. Die Festlegung von Management- und Organisationsregelungen ohne Beteiligung der Mitarbeiter ist erfolglos. Erfolgreich und motivationsfördernd ist die enge Einbeziehung der Mitarbeiter, ihrer Erfahrungen und Ideen. Nicht Qualität kostet, sondern die Fehler. Einer der Gründe für zögerliche Entscheidungen zur Einführung eines QM-Systems

* Architekt Oskar Hessing unterstützt Unternehmen des Baugewerbes, des Ausbauhandwerks, der Planungsbüros und der Baustoffindustrie als Berater, Referent und Auditor beim Aufbau und der Weiterentwicklung von strategischer Planung, Optimierungsprozessen und Qualitätsmanagement, Telefon/Fax (0 91 81) 61 06

liegt darin, daß Fehlerbeseitigung und Doppelarbeiten im Tagesgeschäft nicht oder nur unvollständig registriert und gemessen werden. In den meisten Unternehmen sind aber systematische Daten (Betriebswirtschaftliche Entwicklung, Personalentwicklung) vorhanden, die in diesem Sinne eingesetzt werden können. Einige Unternehmen haben durch Aufzeichnungen belegt, daß ihre Fehlerkosten im ersten Jahr nach der Einführung eines QM-Systems um die Hälfte gesenkt werden konnten. Dies ist eine der stärksten Argumente für ein QM-System, denn verständlicherweise muß der Nutzen eines QM-Projektes sichtbar werden. Zum Erfolg gehört auch die Auswertung von Erfahrungsrückflüssen aus durchgeführten Aufträgen, um diese zur vorbeugenden Fehlervermeidung einzusetzen.

Eine Änderung in der Beziehung zum Kunden beginnt dort, wo im internen Sprachgebrauch aus dem Auftraggeber ein Kunde wird. Daraus kann dann eine wirksame Kundenorientierung im permanenten Umgang aufgebaut werden. Die Unternehmen führen ein QM-System ein, um ihre Entwicklung zu stabilisieren. Dazu gehört vor allem, den Kunden neben einer optimalen Leistung über Ergänzungen einen zusätzlichen Nutzen anzubieten. Mit einer gezielten Abfrage der Kundenzufriedenheit und Erfassung der Kundenwünsche können viele Verbesserungen angestoßen werden. Gleichzeitig bieten diese Aktivitäten Grunddaten zur Weiterentwicklung der Geschäftsfelder und der Leistungsinhalte. Ein zufriedener Kunde gibt seine Erfahrungen im Mittel zweimal weiter, ein unzufriedener Kunde ca. zehnmals. Die Kunden nur über den Preis zu locken, ist auf Dauer erfolglos. Erfolg kann nur eintreten, wenn die geschäftsbegleitenden Beratungswünsche der Kunden erfüllt werden.

Dokumentation in Maßen

Ein wesentliches Argument gegen das QM fußt auf der Verpflichtung zur Dokumentation der Vorgänge in einer Auftragsbearbeitung. Das Vorurteil des überzogenen Aufwandes muß unbedingt richtiggestellt werden. Einige Handwerksunternehmen haben unverhältnismäßig umfangreiche Festlegungen zur Dokumentation getroffen. Das ist aber nicht erforderlich und auf Dauer auch erfolglos, weil diese Arbeitsweise von den Mitarbeitern nicht angenommen wird. Die Bearbeitungs-, Prüfungs- und Ergebnisdokumente dienen dazu, Vorgänge nachvollziehbar zu machen. Dazu ist eine der Situation angemessene Dokumentation erforderlich. Diese dient unter anderem der Reduzierung von Haftungsrisiken, dem

Nachweis von Forderungsansprüchen und als Beleg für die Übergabe einer fehlerfreien Leistung an den Kunden. Gute Unternehmer haben das schon lange gemacht. Hier geschieht es sicher, systematisch und rationeller.

Jeder Eingriff in eingeführte Strukturen führt vorübergehend zu einer gewissen Mehrbelastung. Das gilt z. B. bei Änderungen der DV-Anwendung oder bei der Neuordnung von Organisationsbereichen und Abläufen. Damit ist aber in jedem Fall die Absicht einer internen Verbesserung verbunden. Für den Aufbau eines QM-Systems gilt das in gleicher Weise. Der Versuch, die Einführung von Änderungen „durchzupauken“, ist nicht erfolgversprechend. Eine Strukturierung der Bearbeitungsthemen und Aufteilung in kleine Arbeitsschritte vor Beginn macht den Aufbau realistisch möglich. Damit kann ein QM-System normalerweise in einem Jahr erfolgreich eingeführt werden, ohne das Tagesgeschäft zu vernachlässigen.

Die Kosten zur Einführung eines QM-Systems müssen in einem angemessenen Verhältnis zur Unternehmensgröße stehen. Ein zum Thema geschulter Mitarbeiter kann die erforderliche Koordination und Überwachung der Dokumentation sicher leisten. Das Risiko, dabei aus Unkenntnis Fehler zu machen, ist unterschiedlich. Die „selbstgestrickte“ Einführung eines QM-Systems ist in vielen Fällen erfolglos und wird durch spätere Nachbesserungen teuer. Ein Berater kann das Unternehmen gezielt unterstützen. Die Mitarbeiter sind dadurch trotz intensiver Einbindung entlastet, werden aber gleichzeitig nicht vom Projektgeschäft abgehalten. Diese Vorgehensweise ist erfolgreich und führt zu überschaubaren Kosten.

Kleine mit großen Chancen

Unternehmen haben drei Möglichkeiten im Umgang mit dem Thema Qualitätsmanagement:

1. „Wir machen weiter wie bisher“

– Die Führung muß nicht umdenken
– Mitarbeiter, die auch ohne Motivation funktionieren, werden sich bei der angespannten Arbeitsmarktlage schon finden.

– Es wird auch in Zukunft (hoffentlich) noch genug Kunden für uns geben.

Die Erfahrung, in der Vergangenheit mit den unterschiedlichen Belastungen „irgendwie“ fertig geworden zu sein, animiert zu dieser Lösung.

2. „Wir erstellen ein QM-System, um möglichst schnell eine Zertifizierung zu erhalten“

– Die Führung identifiziert sich dabei nicht mit den Zielen eines QM-Prozesses und läßt das System auf irgendeine Art und Weise schreiben.

– Die Mitarbeiter sollen dabei möglichst wenig einbezogen werden, um das Tagesgeschäft nicht zu stören.

– Man hofft, daß das Zertifizierungsverfahren zu bestehen ist und der Kunde dieses „Aushängeschild“ beachtet, auch wenn damit keine Verbesserungen verbunden sind. Es ist schade um die Zeit und die Investitionen. Selbst wenn diese Unternehmen ein Zertifikat erhalten, treten keine wirksamen Verbesserungen ein.

3. „Wir nehmen die Herausforderungen der Zukunft an und nutzen die Möglichkeiten eines umfassenden Managementsystems um die Wirtschaftlichkeit und damit die Erfolgschancen zu erhöhen“

– Die Führung überprüft selbstkritisch die eigene Arbeitsweise und gibt den Mitarbeitern Ziele für die künftige Entwicklung vor.

– Die Mitarbeiter werden in die Feststellung der Regelungen zu den Arbeitsabläufen, Arbeitsweisen und Dokumentationsformen mit einbezogen. Dabei entsteht regelmäßig eine Fülle von Maßnahmen, um Verbesserungen umzusetzen. Diese Mitarbeiter können hochmotiviert werden, denn sie strukturieren und leben ihr System.

– Die Kunden registrieren sehr schnell, ob die Ankündigungen des Unternehmens auch in der Auftragsbearbeitung eingetreten ist.

Im ersten Ansatz ist nicht die Zertifizierung, sondern die Umsetzung der Anforderungen an ein Managementsystem wichtig. Mit einer Überprüfung zum Zertifikat und den regelmäßigen Folgeüberwachungen wird der Gedanke lebendig gehalten, um das Unternehmen permanent an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen und an einer internen vorbeugenden Fehlervermeidung zu arbeiten.

Eine Gruppe fehlt noch. Viele Unternehmen, die bereits erfolgreich arbeiten, erstellen zur Ergänzung ein QM-System, um diese Entwicklung dauerhaft zu sichern. Bei dieser Gruppe ist der Grundgedanke der kontinuierlichen Verbesserung so stark verankert, daß permanente Fortschritte sichtbar werden. Grundsätzlich kann man sagen, daß jede Unternehmensführung die Entscheidung, ob Qualitätsmanagement erfolglos oder erfolgreich wird, in der Hand hat und lenken kann. Gerade kleine und mittlere Unternehmen aus dem Handwerk haben große Chancen, die Möglichkeiten des QM in einem ganzheitlichen System für sich nutzbar zu machen. □