

Erfolg nicht dem Zufall überlassen

Auch kleine Dienstleistungsunternehmen profitieren von der Zertifizierung

Ute Och, Weingarten

Die Leistungsfähigkeit kleiner Dienstleistungsunternehmen im Bereich Schulung und Beratung kann vom Kunden kaum eingeschätzt werden. Nur die Erfüllung oder das Übertreffen der Kundenwünsche kann letztendlich überzeugen. Ein Schulungsunternehmen unterstützt seine Leistungsfähigkeit durch die Einführung eines dokumentierten Qualitätsmanagements nach ISO 9001.

Auf einem gesättigten Markt verschärft sich der Wettbewerb – er wird zwangsläufig zum Verdrängungswettbewerb. Da genügt es nicht mehr, ein bisschen besser zu sein oder ein paar Mark günstiger. Die besondere Qualität des Angebots ist entscheidend. Doch für Dienstleister ist der Nachweis einer besonderen Produktqualität nicht leicht zu führen. Dennoch muss belegt werden, dass die Dienstleistung genau den Wünschen des Kunden entspricht bzw. seine Erwartungen übertrifft. Das 1994 gegründete EDV-Forum, Karlsruhe, ist ein Schulungsunternehmen mit acht Mitarbeitern und bietet Seminare zu EDV-Anwendungsprogrammen mit Schwer-

punkt im Bereich MS-Office, Internet und Homepage-Gestaltung für Privatpersonen und Firmenkunden an. Praxisnahe Seminarkonzepte und kompetente Beratung waren schon immer der Anspruch des Unternehmens, aber jetzt sollten die Abläufe optimiert werden und nichts mehr dem Zufall überlassen bleiben. Und noch wichtiger: Der Kunde sollte den Unterschied künftig sehen und als persönlichen Vorteil erkennen.

Vor diesem Hintergrund fiel die Entscheidung für eine Zertifizierung nicht schwer. Die mit der Zertifizierung verbundenen Erwartungen waren:

- ▶ Imagegewinn,
- ▶ Wettbewerbsvorteile,

- ▶ die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit,
- ▶ die Verbesserung der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität,
- ▶ strukturierte Prozesse,
- ▶ Transparenz durch Standardisierung von Abläufen,
- ▶ die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und nicht zuletzt
- ▶ die Steigerung der Zufriedenheit von Mitarbeitern und Geschäftsleitung.

Den Start vorbereiten

Jedes Unternehmen lebt durch seine Führung und durch seine Mitarbeiter. Und hier liegt der große Vorteil der klei-

Phasen	Unternehmensleitlinien festlegen	Prozesse definieren inkl. Standards und Kontrollen	Prozesse erproben	Dokumentation erstellen	internes Audit und Management-Review	Zertifizierung
Meilenstein-Termine	31.08.00	15.09.00	30.11.00	31.01.01	15.02.01	15.04.01
Zwischenziele	Werte und Verhaltensregeln definieren	Flussdiagramme, Standards u. Kontrollen entw., Formblätter erstellen	FBs testen, Standards prüfen, Kontrollen auswerten	Verfahrens-anw., Arbeitsanweisungen, QM-Handbuch	Verfahrens-anw., internes Audit, Review, Korrekturmaßnahmen umsetzen	Zert-Audit, Korrekturmaßnahmen umsetzen, Marketing-Maßnahmen
Entscheidungsbedarf	Freigabe durch GL	Prozessdarstellung genehmigen: GL und Bereichsleiter	überarbeitete Prozesse genehmigen: GL + Bereichsleiter	Freigabe Vas und Aas: Bereichsleiter Freigabe QMH: GL	GL: Voraudit extern? Audit und Review bewerten	Marketing-Maßnahmen
Arbeitspakete	Entwurf durch GL Diskussion im Team Freigabe GL	Prozesse darstellen, Formblätter entwerfen	FB testen und überarbeiten, Prozessdarstellung aktualisieren	Vas und Aas QM-Handbuch	Audit durchführen, Review durchführen, Korrekturmaßnahmen umsetzen	Zert-Audit vorbereiten, geforderte Korrekturen umsetzen, Werbung planen
Aufwand je Phase	0,5 MT/3 Std./ 1 Std.	3 MT / 3 MT	laufend: 10 Wochen	15 MT / 5 MT	1 MT / 1MT / 2 MT	1 MT / 2 MT / 2 MT

Bild 1. Der Meilensteinplan

© 2003 Carl Hanser Verlag, München www.qm-infocenter.de/QZ-Archiv Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern

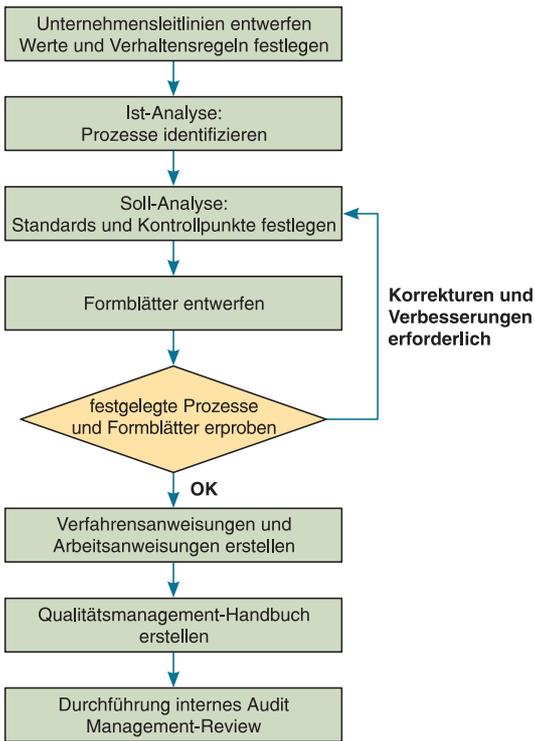


Bild 2. Phasen der Einführung eines QM-Systems

nen Unternehmen: Die Zahl der Mitarbeiter ist so gering, dass die Leitung jeden Mitarbeiter mit all seinen Stärken und Schwächen gut kennt und beste Chancen bestehen, jeden einzelnen für die Sache zu gewinnen und aktiv einzubeziehen [1].

Die Führung muss für jeden Mitarbeiter als Initiator des Vorhabens erkennbar sein und mit voller Überzeugung hinter der Zertifizierung stehen. Die Führung sollte in Klausur gehen und Unternehmensziele, Werte und grundlegende Verhaltensregeln festlegen, die anschließend dem Team vorgestellt werden. Eine Vision, die jedem Mitarbeiter das Gefühl sinnvoller und wichtiger Arbeit vermittelt, muss deutlich werden [2]. Die vorgestellten Ziele, Werte und Verhaltensregeln werden nun in einem Kick-off-Meeting diskutiert und anschließend im Konsens verabschiedet. Die Mitarbeiter sollten verstehen, dass der Gesamterfolg vom Konsens abhängt. Dieser ist um so leichter zu erreichen, wenn die Mitarbeiter die Vorteile eines Qualitätsmanagementsystems begreifen:

- ▶ klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten,
- ▶ die Kreativität der Mitarbeiter bei der kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse,

- ▶ neue Aufgaben bieten neue Herausforderungen,
- ▶ höhere Arbeitszufriedenheit durch gemeinsame Ziele und Werte,
- ▶ Motivation durch positives Feedback vom Kunden,
- ▶ Horizonterweiterung durch kontinuierliche Weiterbildung und
- ▶ Überzeugung des Kunden durch persönliche Motivation und eigene Leistung,
- ▶ Verantwortung delegieren.

Jedes Projekt braucht seine Kümmerer, zu neudeutsch Projektmanager. Auch ein kleines Unternehmen benötigt seinen Qualitätsmanagementbeauftragten, und idealerweise ist dieser nicht Geschäftsführer oder Inhaber. Für etwas größere Unternehmen empfiehlt es sich, in jedem Bereich einen Kümmerer zu benennen, der diese Aufgabe freiwillig und gerne übernimmt. Der Qualitätsmanagementbeauf-

tragte muss konsequent – auch gegen Widerstände – das Ziel der kontinuierlichen Verbesserung verfolgen.

Sind die Leitlinien verabschiedet und die Projektverantwortlichen benannt, dann beginnt die Planung. Die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems ist ein großes Projekt. Sorgfalt ist entscheidend, und einfache Werkzeuge des Projektmanagements bieten wertvolle Hilfen. Damit die Größe des Ziels und die Fülle der Aufgaben nicht überfordern, sollten Projektphasen und Meilensteine definiert werden. Zugehörige Termine, Entscheidungsbedarf, Arbeitspakete und beteiligte Mitarbeiter werden in einem Meilensteinplan schriftlich fixiert und allen Mitarbeitern vorgestellt. Jetzt steht das Fundament des QM-Gebäudes (Bild 1).

Damit es weitgehend erdbebensicher bleibt, sollte die Messlatte nicht zu hoch gelegt werden. Die Ziele sollten zwar herausfordernd, aber erreichbar sein. Wer seine Mitarbeiter mit ehrgeizigen Zielen überfordert, nimmt ihnen die Motivation. Daher sollte auch der Zeitplan einvernehmlich abgestimmt werden. Eine Zertifizierung, die sechs Monate nach dem Projektstart erfolgt, hat wenig Sinn, wenn die dokumentierten Verfahren gar nicht erprobt und gelebt werden konnten. Also besser einige Monate verstreichen lassen und ein Ergebnis erzielen,

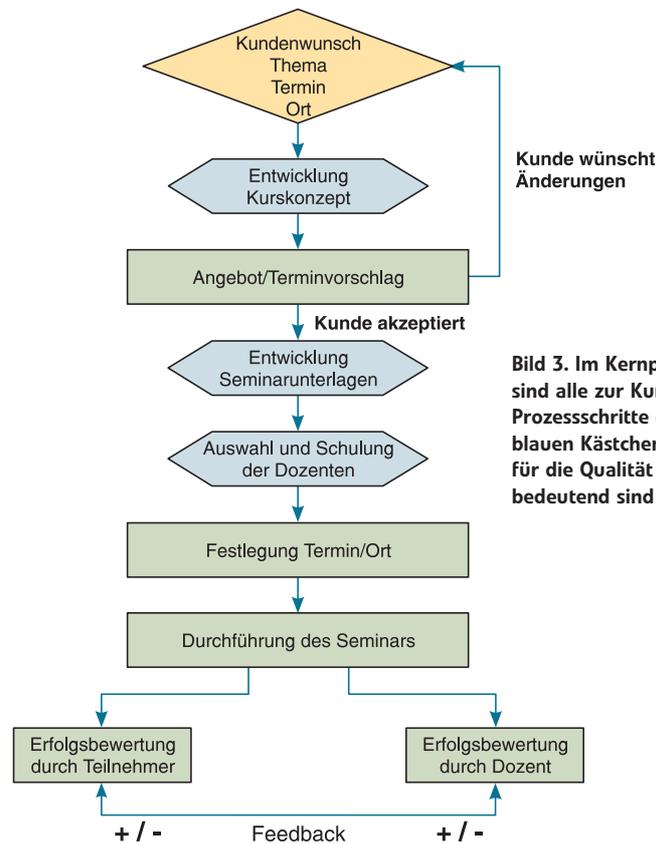


Bild 3. Im Kernprozess Firmenseminare sind alle zur Kundenbetreuung zählenden Prozessschritte grün dargestellt. Die blauen Kästchen zeigen Teilprozesse, die für die Qualität des Gesamtprozesses bedeutend sind

das den Mitarbeitern mehr bringt als nur mehr Papier.

Solide bauen

Im kleinen Unternehmen bietet es sich an, zum Abschluss einer jeden Phase das Erreichen der Meilensteine in einem Meeting abzuklopfen. So hat jeder die Chance, Fehlentwicklungen zu korrigieren und Vergessenes in Erinnerung zu rufen. Jedes Stockwerk des QM-Gebäudes wird so gemeinsam gebaut und auf Sicherheit überprüft (Bild 2).

Ein häufiger Fehler, der zum Entstehen aufgeblähter, lebloser und bürokratischer Qualitätsmanagementsysteme führt, ist der Bau des Dachstuhls, bevor die Grundmauern stehen. Später wundern sich Architekt und Bauherr, warum Gebäude und Dach in Form und Größe nicht zusammenpassen. Erfolg bringt dagegen der Leitsatz: Ziele und Werte top-down, Prozesse und Arbeitsabläufe bottom-up entwickeln und kommunizieren.

Wenn Unternehmensleitlinien mit Zielen, Werten und grundlegenden Verhaltensregeln als Fundament stehen, geht es mit dem Erdgeschoss weiter. In einer Ist-Analyse werden zunächst die Prozesse identifiziert und in Form von Flussdiagrammen dargestellt. Hilfreich ist es dabei, den wertschöpfenden Gesamtprozess übersichtlich darzustellen, die Teilprozesse zu kennzeichnen und separat mit allen relevanten Schritten darzustellen. Die Darstellung der Wechselwirkungen zwischen den Prozessen ist daher ein wichtiger Punkt in den Anforderungen der Norm (Bilder 3, 4 und 5).

Die Unternehmensführung und die für den jeweiligen Prozess verantwortlichen Mitarbeiter legen in einer Soll-Analyse gemeinsam Standards für diese Abläufe fest. Fragen zur Feststellung dieser Abläufe sind:

- ▶ Welche messbaren Ergebnisse sollen erreicht werden?
- ▶ Welcher Vorgang darf maximal wie lange dauern?

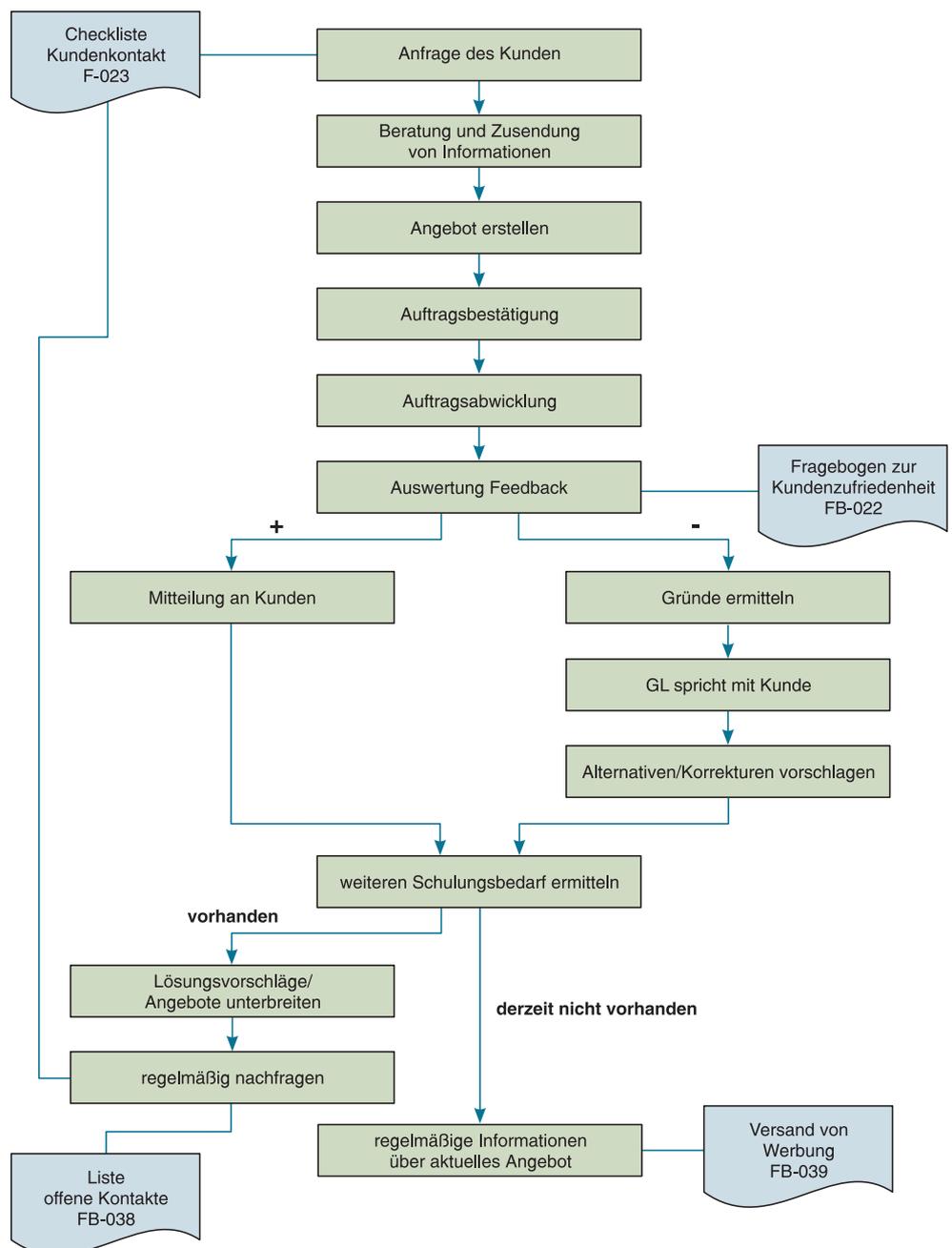


Bild 4. Im Teilprozess Kundenbetreuung zeigen die Dokumentensymbole, welche Qualitätsaufzeichnungen erstellt und welche Formblätter an welcher Stelle benutzt werden

- ▶ Welche Entscheidungen dürfen von wem in welchem Umfang getroffen werden?
 - ▶ Welche Kontrollmechanismen sind erforderlich?
 - ▶ Wer hat welchen Nutzen vom Ergebnis des Prozesses usw.
- Festgelegte Standards haben nur Sinn, wenn sie überprüfbar sind. Also müssen geeignete Kontrollpunkte definiert werden. Wenn die Anforderungen an die Prozesse geklärt sind, können Formblätter (FB) für die Dokumentation der qualitätsrelevanten Abläufe einschließlich

Kontrollen und deren Ergebnisse entworfen werden (Bild 6). Diese Formblätter müssen von den Mitarbeitern, die sie verwenden sollen, über einen angemessenen Zeitraum in der täglichen Praxis erprobt werden. Erst wenn die Mitarbeiter bestätigen, dass der eingeschlagene Weg sinnvoll, vollständig und machbar ist, wird das Obergeschoss gebaut, werden also die zugehörigen Verfahrens- und Arbeitsanweisungen (VA und AA) erstellt. Anwendungsbereiche und Verantwortlichkeiten sollten hier klar geregelt sein.

© 2003 Carl Hanser Verlag, München www.qm-infocenter.de/QZ-Archiv Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern

Das Dach des QM-Gebäudes bildet dann das Qualitätsmanagementhandbuch (QMH). Während Formblätter, Arbeits- und Verfahrensanweisungen von den für den jeweiligen Bereich verantwortlichen Mitarbeitern erstellt werden, ist die Formulierung des QM-Handbuchs Chefsache. Zum Glück sind die Zeiten von 150 Seiten umfassenden Mammutwerken vorbei. Ein Qualitätsmanagementhandbuch, das die wesentlichen strategischen Aussagen zu Leitlinien, Qualitätspolitik und -planung und zum Management und den Prozessen enthält, kommt mit 30 Seiten gut aus. Sinnvoll ist allerdings die Orientierung der Gliederung an den Kapiteln der ISO 9001.

Dokumentation strukturieren

Das Qualitätsmanagementhandbuch enthält die Strategie des Unternehmens:

- ▶ Qualitätsziele,
- ▶ Qualitätspolitik,
- ▶ Beschreibung des Managementsystems und
- ▶ Beschreibung der Prozessstruktur.

Verfahrensanweisungen beschreiben als taktische Anweisungen die festgelegten Prozesse, z. B. Einkauf bzw. Beschaffung, Kundenbetreuung, Validierung der Seminarinhalte sowie Auswahl und Schulung der Mitarbeiter. Einige Verfahrensanweisungen sind in der Norm explizit gefordert:

- ▶ die Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen,
- ▶ die Lenkung von Fehlern,
- ▶ die Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen und
- ▶ die Durchführung interner Audits.

In Arbeitsanweisungen werden im Sinne operativer Handlungsanweisungen einzelne Tätigkeiten Schritt für Schritt einschließlich der dazugehörenden Kontrollen und Dokumentation beschrieben. Damit die Zahl der Arbeitsanweisungen nicht unverhältnismäßig wird, gilt: Es werden nur Tätigkeiten beschrieben, die die Mitarbeiter nicht allein auf Grund ihrer Ausbildung und Berufserfahrung korrekt ausführen können. Im Schulungsbereich sind z. B. Arbeitsanweisungen zu jedem Seminarthema sinnvoll, die ein detailliertes Seminarthema enthalten.

Internes Audit vorbereiten

Jetzt naht die Stunde der Wahrheit. Die Statik des QM-Gebäudes wird noch ein-

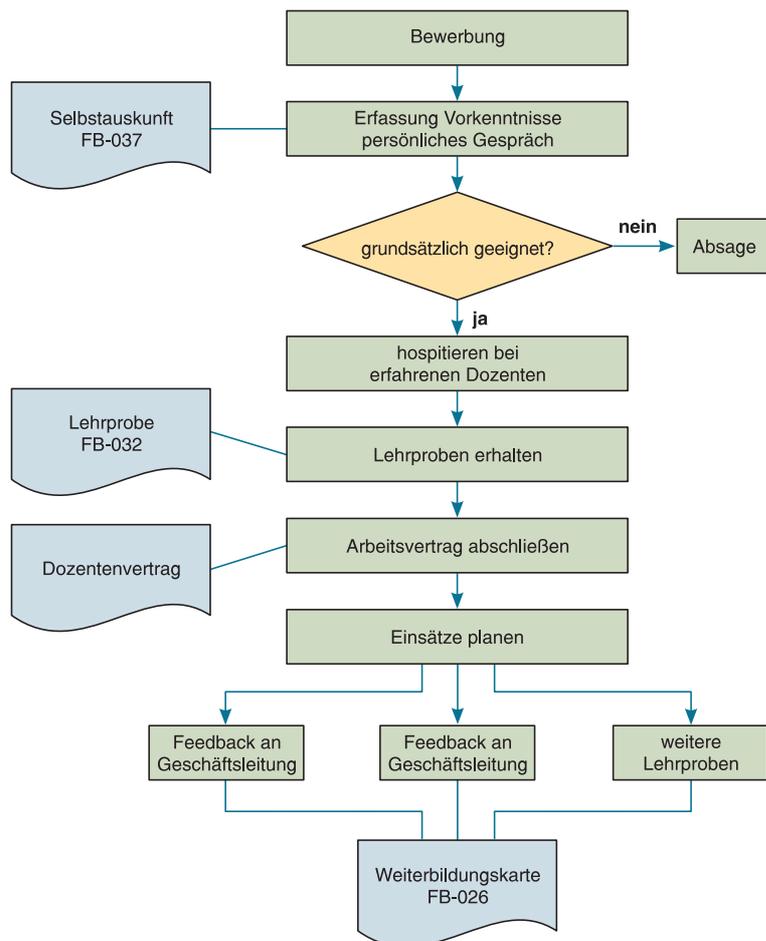


Bild 5. Teilprozess Auswahl und Schulung der Dozenten. Die Verpflichtung zur Weiterbildung sollte bei freien Mitarbeitern vertraglich geregelt sein

mal getestet. Hierzu wird zunächst ein internes Audit durchgeführt und das ganze QM-System überprüft. Da niemand seine eigene Arbeit überprüfen sollte, es aber schwierig ist, in einem kleinen Unternehmen einen neutralen Auditor zu benennen, empfiehlt sich, das vom ausgewählten Zertifizierer angebotene Voraudit in Anspruch zu nehmen – und zwar mindestens drei Monate vor dem geplanten Zertifizierungsaudit. Zu diesem Zeitpunkt muss noch nicht alles perfekt sein! Der zeitliche und finanzielle Aufwand hierfür lohnt aber in vielfacher Hinsicht:

- ▶ Fehlentwicklungen durch Fehlinterpretation der Norm werden verhindert,
- ▶ das Unternehmen erhält eine neutrale Bewertung ohne Gefahr der Betriebsblindheit,
- ▶ offene Fragen können geklärt werden,
- ▶ Führung und Mitarbeiter lernen den Auditor kennen und können Unsicherheiten abbauen.

- ▶ der Auditor lernt das Unternehmen, seine besonderen Dienstleistungsangebote, Anforderungen und Strukturen kennen und
- ▶ wenn alle Abweichungen aus dem Voraudit konsequent abgearbeitet wurden, entfällt beim Zertifizierungsaudit der Prüfungsstress.

Zielerreichung überprüfen

Ein Management-Review geht über die Überprüfung der Funktionsfähigkeit des QM-Systems hinaus. Es muss in geplanten Abständen von der Leitung durchgeführt werden und erstreckt sich auch auf die Beurteilung der Qualitätspolitik und Qualitätsziele. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess steht hier im Vordergrund. Wer Qualität managen will, muss schließlich erst einmal gute Qualität erzeugen und dann auch weiterentwickeln. Dazu muss von der Leitung definiert werden, was „gut“ oder „sehr gut“ ist – es müssen also Qualitätsziele

Kurs-Nr. / Datum			
Dozent			
Thema	Besonderheiten / Probleme	Datum	Kontrollen
Tastatur und wichtige Funktionstasten			ja nein 1. Tag: Technik hoch fahren o.k.
Bildschirminhalt und Bildschirmaufbau			π TN-Liste komplett
Formatierung von Text / Zeichen - Möglichkeiten, Text zu markieren			π Ziele der TN erfasst
Dateien öffnen, schließen und löschen			ja nein Technik herunter fahren o.k.
Kopieren, ausschneiden, verschieben			π Licht aus, Fenster, Rolläden, Türen geschlossen, Heizung reduziert
Drucken / ersetzen			tel. pers. Mail Notiz technische Probleme GL mitgeteilt
Freiprüfung			
Gesamtbewertung:	_____		

Datum / Signum:	_____		

Bild 6. Kursprotokoll als Checkliste für die festgelegten Seminarinhalte, erforderliche Kontrollen und Dokumentation besonderer Vorkommnisse sowie der Gesamtbewertung durch den Dozenten

festgelegt, die Umsetzung nachverfolgt und deren Erreichung überprüft werden.

Ob ein Ziel erreicht wurde, kann nur festgestellt werden, wenn es genau definiert und mit messbaren Kennzahlen verknüpft wurde. Ein wirkungsvolles Werkzeug zur Umsetzung eines solchen Kennzahlensystems ist die Balanced Scorecard [3]. Zu den monetären Faktoren kommen hier Kennzahlen aus den Bereichen Prozessgestaltung und -optimierung, Kundenperspektive und Mitarbeiterentwicklung. Das klassische Controlling wird also um die Kernforderungen der ISO 9001 ergänzt. Passend zu den in den Unternehmensleitlinien festgelegten Visionen und Werten werden durch die Unternehmensführung jährlich konkrete Ziele zu den vier Säulen festgelegt. Je Säule sollte man sich nicht mehr als drei Ziele vornehmen - herausfordernd, aber erreichbar. Die Ziele müs-

sen in konkrete Maßnahmenpläne übersetzt werden und allen Mitarbeitern bekannt sein.

Immer besser – auch finanziell

Aufbau und Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN-ISO 9001 bergen auch für kleine Unternehmen und besonders für Dienstleister ein hohes Innovationspotenzial. Es wird aber nur funktionieren, wenn allen Bemühungen eine Vision und gemeinsam mit den Mitarbeitern verabschiedete Ziele zu Grunde liegen. Der geforderte kontinuierliche Verbesserungsprozess funktioniert nur mit motivierten, gut ausgebildeten Mitarbeitern. Kreative Ideen sprudeln in solchem Umfeld fast von selbst. Damit das QM-System von allen Mitarbeitern getragen wird, darf es kein von einem Berater übergestülptes Standardssystem sein - es muss eine sinnvoll-

le Anpassung der Normforderungen an die Gegebenheiten im Unternehmen vorgenommen werden. Sonst werden keine optimierten, transparenten Prozesse gestaltet, sondern behindernder, zeitraubender Bürokratismus erzeugt. Wenige gezielt ausgewählte Werkzeuge führen bereits zum Erfolg:

- ▶ Vorleben der Vision durch die Unternehmensführung,
- ▶ Motivation und Einbindung aller Mitarbeiter,
- ▶ Nutzung der Balanced Scorecard für die Planung von Qualitätszielen, Maßnahmen und Kennzahlen sowie
- ▶ systematisches Projektmanagement.

Unter diesen Voraussetzungen ist die Zertifizierung der Startschuss zur Entwicklung eines Total Quality Managements, das kurzfristig die Optimierung der Prozesse, zufriedene Mitarbeiter und Kunden und mittelfristig auch den finanziellen Erfolg bringt.

Literatur

- 1 Kobjoll, K.: Motivaction I bis III. Orell Füssli Verlag, Zürich 1999
- 2 Blanchard, K.; Bowles, S.: Gung Ho! Rowohlt Verlag, Hamburg 2000
- 3 Forst, A.: Was leistet die Balanced Scorecard? Wissensmanagement (2000) 6

Die Autorin dieses Beitrags

Ute Och, geb. 1964, schloss 1985 die Ausbildung zur medizinisch-technischen Laboratoriumsassistentin ab und arbeitete bis 1999 in medizinischen Labors verschiedener Größe. Seit 1999 war sie in der Pharmabranche Schulungsbeauftragte und QM-Fachkraft bei der Klocke Verpackungs-Service GmbH in Weingarten/Baden. Parallel war sie Dozentin im EDV-Forum und implementierte dort das Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2000. Seit Juni 2001 ist sie freie Mitarbeiterin im Projektmanagement bei der Klocke Verpackungs-Service GmbH und leitet im EDV-Forum die Bereiche Qualitätsmanagement und Unternehmensberatung im Bereich Zertifizierung.