

Warum Qualitätsmanagement?

| Redaktion

Eines soll vorab schon hervorgehoben sein: Man redet immer von Qualitätsmanagement, als sei dies etwas Besonderes. Das ist es nicht! Management, hat man längst vergessen, ist nur das mittlerweile eingedeutschte Wort für Verwaltung. QM ist „nur“ eine standardisierte und international anerkannte Methode, um Unternehmen – also, auch Dentallabore – erfolgreich zu verwalten. Insofern besteht das Besondere an zertifizierten Unternehmen „nur“ darin, dass sie dies erkannt haben. Wir sprachen darüber mit den beiden Experten Frank Slawik und Mike Emenako von der mib Management Institut Bochum GmbH.

Herr Slawik, im Rahmen des QM-Systems müssen gewisse Dinge dokumentiert werden. Kann man sagen, dass der Umfang dieser Dokumentation von der Betriebsgröße abhängt?

Frank Slawik: Im Prinzip ja. Es gibt zwar einige Dokumentationsanforderungen, die die Norm von allen Unternehmen gleichermaßen erwartet. Darüber hinaus gilt es aber die individuellen Prozesse eines Unternehmens zu steuern und zu lenken. Die Anzahl und Komplexität dieser Prozesse ist in der Regel abhängig von der Betriebsgröße. Größere Betriebe haben mehr Mitarbeiter, es existieren mehr innerbetriebliche Schnittstellen, mehr Mitarbeiter sind an einem Prozess beteiligt; das heißt, dass mehr Informationen gelenkt bzw. festgehalten werden müssen. Die Qualität der übermittelten Informationen muss stimmen. Hier haben es kleinere Betriebe natürlich einfacher. Wir haben zum Beispiel schon einmal einen Ein-Mann-Betrieb betreut, der mit nur zwei Anweisungen für seine wertschöpfenden Prozesse auskam.

Es gibt gewisse Dinge, die neu sind, wenn man ein QM-System einführt, und nicht die normale Vorgehensweise im Unternehmen widerspiegeln. Können Sie einen dieser Punkte erläutern?

Frank Slawik: Da ist z. B. die Festlegung und Kommunikation von Zielen. Jeder Unternehmer hat Ziele, aber oft sind diese nicht schriftlich fixiert, geschweige denn kommuniziert. Dabei macht es sehr viel Sinn. Man gewinnt so ein einheitliches Verständnis dafür, wo die Reise hingehen soll und wie man das Ziel erreichen will. Nur so kann gewährleistet werden, dass nicht nur alle an einem Strang ziehen, sondern auch alle in die gleiche Richtung.
Mike Emenako: Dies kann ich aus meiner Pra-

xis nur bestätigen. Durch ein gemeinsames Verständnis der Ziele eines Unternehmens können die vorhandenen Ressourcen viel effektiver genutzt werden. Zudem erwartet die Norm nicht nur die Festlegung, sondern auch ein Controlling dieser Ziele. Irrwege oder Fehlentwicklungen können so viel früher erkannt werden. Hier lässt sich bares Geld einsparen.

Wie beurteilen Sie Kosten und Nutzen eines QM-Systems?

Mike Emenako: Man muss natürlich einen gewissen Aufwand bei der Einführung eines QM-Systems betreiben. Neben den Kosten für Beratung und Zertifizierung entstehen auch nicht zu vernachlässigende interne Kosten. Der Nutzen wird sich erst im Laufe der Zeit zeigen, denn mit der erfolgreichen Zertifizierung ist das Projekt „QM“ nicht abgeschlossen, es fängt erst an. Letztendlich wird jedes Unternehmen von einer gut strukturierten Ablauf- und Aufbauorganisation durch die Verringerung von Fehl- und Blindleistungen profitieren.

Wie wird die Einführung eines QM-Systems denn prinzipiell von Unternehmen beurteilt?

Frank Slawik: Von Unternehmen wird die Einführung eines QM-Systems insgesamt meist als positiv beurteilt. Trotz kurzfristig erhöhtem Dokumentationsaufwand können insgesamt interne Abläufe rationalisiert werden. Mitarbeiter merken meist sehr schnell: Verbesserte Abläufe bringen auch ein Mehr an Arbeitsqualität!

Gibt es weitere Vorteile, die in Unternehmen als positiv empfunden werden?

Mike Emenako: Natürlich. Weitere unmittelbar nachvollziehbare Vorteile werden in den Standardisierungen der Prozesse erkannt. Das

Prozessergebnis ist nicht mehr davon abhängig, ob Mitarbeiter A und B mit der Bearbeitung des Vorgangs betraut ist. Der Kunde – und das ist von höchster Bedeutung – erhält eine gleichbleibend gute Qualität. Zudem geraten Prozesse nicht mehr ins Stocken, wenn z.B. ein Mitarbeiter krankheitsbedingt ausfällt. Der Kollege arbeitet nach den gleichen Vorgaben und kann problemlos den Vorgang weiterführen.

Entspricht die ISO-Norm für Qualitätsmanagement der Betriebsrealität?

Frank Slawik: Nun, dies ist eine Frage, die jedes Unternehmen für sich beantworten muss. Ebenso sieht dann auch das Managementsystem aus – jedes ist so individuell wie das Unternehmen. Und das bietet die Norm, denn hinter den einzelnen Normforderungen steckt eigentlich gar nichts Besonderes. Wer die Norm einmal entschlüsselt hat, weiß dies. Und da liegt das eigentliche Problem: die Entschlüsselung der Norm. Wer kann im Alltag schon etwas mit solchen Sätzen anfangen: „Die oberste Leitung muss das QM-System der Organisation in festgelegten Abständen bewerten, um dessen fortdauernde Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sicherzustellen. Diese Bewertung muss die Bewertung von Möglichkeiten für Verbesserungen des und den Änderungsbedarf für das Qualitätsmanagementsystem einschließlich der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele enthalten.“

Also, was steckt in Wirklichkeit dahinter?

Frank Slawik: Nichts anderes, als dass die Geschäftsführung sich Gedanken machen muss, wie sich der Betrieb darstellen will und was der Betrieb erreichen soll. Regelmäßig, so die Norm, soll der Betrieb prüfen, ob die Ziele er-