



Typische Problemstellungen in Klein- und Mittelständischen Betrieben (KMU's) und ihre Lösungen durch mehr Prozess- und Kundenorientierung mit Hilfe des Qualitätsmanagements

In vielen KMU's liegen heutzutage folgende Problemstellungen vor:

- ◆ die Kundenreklamationsrate und die Unzufriedenheit der Kunden ist sehr hoch (oft nicht bekannt),
- ◆ es werden nur Ausreißer bekämpft, grundlegende Verbesserungen werden nicht durchgeführt,
- ◆ die Zusammenarbeit der Vorgesetzten, der Mitarbeiter, der Abteilungen ist verbesserungswürdig,
- ◆ die Mitarbeiter sind nicht ausreichend motiviert,
- ◆ es herrscht Unzufriedenheit mit der Effizienz der Besprechungen,
- ◆ Besprechungsergebnisse werden oft ungenügend in die Praxis umgesetzt,
- ◆ es liegen keine Daten und Fakten vor, um bei Problemen Prioritäten zu setzen und Entscheidungen zu treffen,
- ◆ zu hohe Nacharbeits- und Ausschusskosten und zu lange Durchlaufzeiten der Aufträge,
- ◆ Verantwortlichkeiten und Abläufe sind unklar
- ◆ der Verdrängungswettbewerb nimmt zu,
- ◆ wachsender Kostendruck bei gleichzeitig, erhöhten Qualitätsanforderungen und kürzeren Lieferterminen,
- ◆ Kunden fragen immer häufiger nach dem Qualitätszertifikat DIN EN ISO 9000.

Diese vielfältigen Probleme, die oft zusammenhängen, lassen sich lösen durch:

- ◆ mehr Kundenorientierung aller Mitarbeiter,
- ◆ kontinuierliche Verbesserung der Prozesse, der Produkte/ Dienstleistungen und des Service,
- ◆ vorbeugende Qualitätssicherung,
- ◆ mehr Teamarbeit und Selbstverantwortung der Mitarbeiter,
- ◆ kooperativen Führungsstil,
- ◆ verbesserte Motivation der Mitarbeiter,
- ◆ eine neue Rolle der mittleren Führungskräfte (Meister/ Vorarbeiter) in Richtung Trainer/ Coach zur Entlastung der Geschäftsleitung,
- ◆ Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Betriebes, mit Lieferanten und Kunden,
- ◆ durch kundengerechte, flexible Arbeitszeiten,
- ◆ durch Ermitteln von Kennzahlen und Festlegen von Zielvereinbarungen,
- ◆ Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch Qualitätsförderung und Qualitätsfähigkeit.

Prozess- und Kundenorientierung

Durch den Druck des nationalen und internationalen Wettbewerbs in Bezug auf Kosten, Zeit, Qualität und Flexibilität sind in vielen Betrieben Veränderungsprozesse in Gange. Organisationsstrukturen werden umgewandelt mit dem Ziel, die Durchlaufzeiten und La-

gerbestände zu verringern, Kosten zu reduzieren und Produkt- und Dienstleistungsqualität zu verbessern. Arbeitsinhalte werden verstärkt direkt produktiven Bereichen zugeordnet, Aufgaben und Verantwortung "nach unten" verlagert. Bei dieser Dezentralisierung ist die Einführung von Gruppenarbeit ein entscheidender Schritt auf dem Weg zu einem flexiblen Unternehmen.

An die Stelle von zentraler Detailplanung und nachgelagerter Qualitätskontrolle in den indirekten Bereichen treten mehr Selbstverantwortung, Eigeninitiative, Selbstprüfung und Entscheidungskompetenz vor Ort. Dabei wird auch die Frage gestellt, wie Meister oder andere mittlere Führungskräfte im Zuge dieser Restrukturierung den neuen Anforderungen gerecht werden können. Erfahrungen zeigen, dass es notwendig ist, dem Meister eine neue, zentrale Rolle zu geben, die verstärkt unternehmerische Aufgaben umfasst. Seine Handlungskompetenz wird erhöht. Er wird zum Berater der Geschäftsleitung und Betreuer der Gruppen vor Ort. Der Chef gewinnt dadurch mehr Zeit für Kundenakquisition und strategische Planung.

Die Schnittstelle zwischen den Werkern vor Ort und der Geschäftsleitung wird wesentlich durch den Meister oder die mittlere Führungskraft geprägt. Mehr denn je tragen sie die Verantwortung für die Personalführung und die Unterstützung ihrer Mitarbeiter. Sie werden so zum Trainer und Coach, die nicht in erster Linie für die direkte Zuteilung und Überwachung der Arbeiten zuständig sind, sondern Teamentwicklungsprozesse unterstützen, Kommunikation fördern, Konflikte managen und Veränderungsprozesse steuern müssen.

Qualitätsmanagement

Zur Lösung der Probleme bietet sich die Methode des Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9000 und die Idee des Umfassenden Qualitätsmanagements (Total Quality Management - TQM) an. Bei entsprechender Umsetzung kann das Unternehmen ein Zertifikat nach DIN EN ISO 9001 erlangen.

Externe Unterstützung beim Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems

Die o. g. Fähigkeiten können nicht von heute auf morgen gelernt und umgesetzt werden. Das Ganze ist ein Prozess, bei dem die Führungskräfte und Mitarbeiter Unterstützung brauchen. In den KMU's sind häufig weder entsprechendes Personal noch eine adäquate Ausbildung vorhanden. Hier bietet sich die Unterstützung durch externe Fachleute, durch professionelle Qualitätsfachingenieure an.