

Drei KMU gemeinsam zur ISO 9001

QM-System in der Gruppe

Von Günter Lenz

Im Zeitraum eines Jahres bauten drei KMU aus verschiedenen Branchen ein QM-System nach ISO 9001 auf. Das geschah im Rahmen eines Gruppenprojektes. Der besondere Vorteil dieses Konzeptes gegenüber einem Einzelprojekt: ein hoher Anteil an Erfahrungsaustausch und Lernen voneinander sowie die Aufteilung der Beratungs- und Trainingskosten auf mehrere Firmen.

Drei durchaus heterogene Unternehmen wollten ein QM-System aufbauen und haben sich zu diesem Zweck zu einer temporären Arbeitsgemeinschaft zusammengeschlossen. Es handelte sich bei den KMU um eine Sozialeinrichtung (15 MA), eine Elektronikfirma (35 MA) und eine Firma, die mit Kunststoffverpackungen handelt (6 MA). Begleitet wurde das Gruppenprojekt von dem Beratungsunternehmen Lenz Consulting, Diepoldsau.

Ausgangslage

Bei allen drei Unternehmen gab es keinen externen Druck, was sich für den Aufbau eines QM-Systems als überaus günstig erweist. Intrinsische Motivation für den Aufbau eines Managementsystems ist allemal besser als von aussen auferlegter Zwang. Allerdings gab es bei zwei Unternehmen (der Sozialeinrichtung und

dem Handelsunternehmen) die Überlegung, mit einer Zertifizierung eventuellen zukünftigen Kundenforderungen vorzubeugen.

Dass die Wahl der Zertifizierungsnorm auf ISO 9001 fiel, war bei den beiden Wirtschaftsunternehmen naheliegend. Bei der Sozialeinrichtung war ein längerer Entscheidungsprozess nötig: Sollte man sich für das EFQM-Modell (weitverbreitet in Non-Profit-Organisation) oder ISO 9001 entscheiden? Die Wahl fiel schliesslich auf ISO 9001. Die Unternehmen hatten unterschiedliche Ausgangslagen: Keines hatte ein QM- oder Organisations-Handbuch, aber es gab natürlich viele Formulare, Vorlagen, Konzepte usw. Je nach Ausrichtung des Unternehmens war der Bestand an Dokumenten ganz unterschiedlich. So war es naheliegend, dass eine Sozialeinrichtung mit dem Thema «Mensch im Mittelpunkt» und Personalmanagement deutlich besser aufgestellt war als die beiden Wirtschaftsunternehmen.

Zielsetzung

Das Ziel war es, innerhalb etwa eines Jahres die Unternehmen zur Zertifizierungsreife zu bringen. Hier sollte nicht ein einzelnes Unternehmen, sondern eine Gruppe von Unternehmen lernen. Dadurch sollte ein intensiver Ideen- und Erfahrungsaustausch mit hohem Praxisbezug entstehen. Das Motto lautete: «Gemeinsam ein effizientes, aber individuelles Managementsystem aufbauen». Die Entscheidung fiel für ein Gruppenprojekt, weil in einem solchen wesentliche Vorteile gegenüber Individualprojekten jeder Firma gesehen wurden (siehe Kasten Vorteile).

Durchdachte Projektstruktur

Um den unterschiedlichen Ausgangslagen gerecht zu werden, wurde eine durchdachte Projektstruktur designt. Und zwar eine Kombination von vier Säulen:

- Ausbildung
- Erfahrungsaustausch
- Umsetzung
- individueller Beratung

Die Ausbildung erfolgte durch das Beratungsunternehmen und hatte die zielgerichtete Befähigung der Teilnehmer zum Umsetzen von QM im eigenen Unternehmen zum Ziel. Das Instrument dafür waren gemeinsame Workshops. Die Workshops hatten sowohl allgemeinen Trainings- wie individuellen Umsetzungscharakter. Das heisst, ein wesentlicher Teil

Vorteile eines Gruppenprojekts

- Kostenreduktion durch Kostenteilung (30 bis 50 Prozent)
- höhere öffentliche Förderung
- Lernen voneinander, von anderen Good Practices
- höhere Motivation: keiner will zurückfallen – «sportlicher Wettbewerb»
- Vernetzung der Firmen
- Brückenschlag zwischen Branchen
- ähnliches Handbuch reduziert Zertifizierungskosten

der Erarbeitung des Managementsystems erfolgte in gemeinsamen Gruppen-Workshops der Firmen.

Die zweite Säule diente dem Erfahrungsaustausch und erfolgte in Form von «Praxishalbtagen». Auf freiwilliger Basis stellte sich jeweils ein Unternehmen zur Präsentation oder Bearbeitung eines seiner Prozesse zur Verfügung. Als mögliche Prozesse eignen sich sehr gute Lösungen, von denen man die anderen Teilnehmer partizipieren lassen möchte («good practice»), oder problematische Prozesse, für die – durch die Erfahrung der anderen Teilnehmer – eine möglichst optimale Lösung erarbeitet werden soll. Das Wissen und die Erfahrung der Teilnehmer wurden so eingebunden. Durch die Praxishalbtage erfolgte aus-

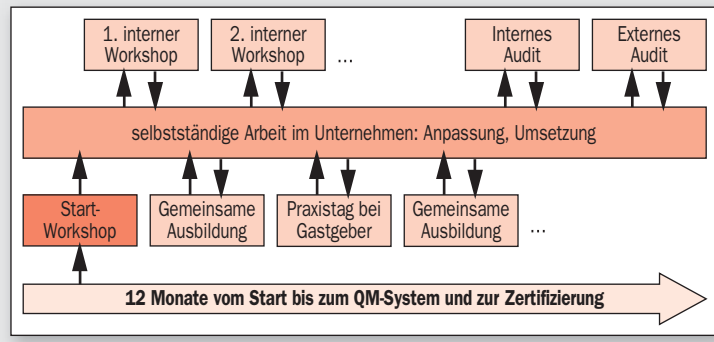
Gemeinsame Workshops

serdem eine Konkretisierung der Ausbildungstage, die zwar auch Umsetzungsanteile, aber doch auch einen hohen Ausbildungsanteil enthielten.

Die dritte Säule war die eigentliche Umsetzung in den einzelnen Unternehmen, welche aber schon in den ersten zwei Säulen begonnen hatte. Diese erfolgte primär nach den Praxishalbtagen. Die Firmen arbeiteten

Ablauf

Grafik 1



am eigenen Managementsystem. Sie erarbeiteten ihre Dokumentation oder Dokumentationsentwürfe am PC. Als Grundlage standen ihnen die bei den Ausbildungs- und Praxishalbtagen erarbeiteten Prozesse zur Verfügung. Zusätzlich erhielten sie eine Vielzahl an Vorlagen und Beispielen vom Beratungsunternehmen. An den gemeinsamen Veranstaltungen nahmen zwei bis drei Personen je Unternehmung teil.

Die vierte Säule schliesslich bestand in der individuellen Beratung durch das Beratungsunternehmen. Die Unternehmen wurden in internen Workshops begleitet und unterstützt. Dazu gehörte auch ein abschliessendes Audit durch den Berater.

Die Grafik zeigt schematisch den zeitlichen Ablauf. Der Start-Workshop diente der Klärung von Grundlagen der Zusammenarbeit und des Projektes. Dabei wurden schriftliche Vereinbarungen zur Zusammenarbeit und Vertraulichkeit getroffen.

Nutzung von Webpace

Um den Austausch der im Projekt anfallenden Dateien einfach zu managen, wurde auf einem kostenfreien Webpace Platz für die strukturierte Ablage der Dateien geschaffen. Der Download der Dateien erfolgt automatisch vom PC des Anwenders. Nebenbei ist das eine einfache Art der Datensicherung. Jede Unternehmung

hatte so Zugriff auf die QM-relevanten Dokumente der anderen Firmen – ganz im Sinne von Vernetzung und des Lernens voneinander. Natürlich waren auch die Beispieldokumente und Vorlagen des Beraters auf diesem Webpace.

Lernerfahrungen

Der Branchenmix war einerseits interessant im Sinne eines Brückenschlags zwischen den Branchen, andererseits bei den doch sehr unterschiedlichen Kernprozessen gelegentlich mühsam. Bei den Führungs- und Unterstützungsprozessen hingegen gab es grosse Übereinstimmungen und damit auch entsprechende Synergieeffekte. Auf eine ziemlich homogene Branchenzusammensetzung

Praktische Hilfen

zung sollte daher geachtet werden! Auch die recht unterschiedliche Grösse der Unternehmungen war gelegentlich eine Herausforderung. Gerade kleine Unternehmungen brauchen gut strukturierte Beispiele und Vorlagen und ganz praktische Hilfen für die konkrete Umsetzung. Sie müssen aus den gemeinsamen Workshops mit einem klaren Plan herausgehen, was sie zu tun haben.

Nach den ersten gemeinsamen Workshops war eine Vertrautheit zwischen den Teilnehmern entstanden, sodass die Vernetzung langsam zu wirken begann: Die Firmen schlossen sich bei Bedarf kurz, um Tipps von den anderen zu bekommen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war der Ansporn, nicht gegenüber den anderen Unternehmungen zurückzufallen – dieser Motivationsfaktor fehlt naturgemäss bei einem Einzelprojekt.

Der Vorteil der Kostenteilung auf mehrere Firmen wurde schon erwähnt. An die Berater beziehungsweise Trainer stellt ein Gruppenprojekt aufgrund des Koordinationsbedarfs und des unterschiedlichen Fortschritts der Firmen eher höhere Anforderungen. ■

Teilnehmerstimmen

«Wir haben wichtige Informationen auf den einzelnen Seminaren erfahren, die uns bisher so gar nicht bewusst waren. Der informelle Austausch in der Gruppe hat so manchen Anstoss für Anwendung im eigenen Unternehmen gegeben.»
 «Der Aufbau eines Managementsystems im Rahmen eines Gruppenprojekts hat sich als sehr gute Entscheidung erwiesen. Die Form des Gruppenprojekts bietet den grossen Vorteil des Austauschs zwischen den beteiligten Unternehmen. Jedes Unternehmen verfügt über besondere Kompetenzen und gute Lösungen in unterschiedlichen Bereichen. Diese Erfahrungen fliessen in das Gruppenprojekt ein und erlauben allen, davon zu profitieren. Durch die unterschiedlichen Geschäftsfelder der beteiligten Unternehmen wird zudem ein breiter Blick auf die einzelnen Bereiche des Managementsystems ermöglicht. Die gemeinsame Arbeit an einem Projekt schafft auch eine zusätzliche Motivation, die sich in den individuellen Ergebnissen widerspiegelt.»

Anzeige

SWISS EXCELLENCE FORUM

Assessoren-Ausbildung
 auf der Basis des EFQM-Modells
 22. Mai und 4. Sept. 2012

Excellence-Talk
 mit Michel Kunz, CEO Orell Füssli Gruppe
 5. Juni 2012, 17.30 h, Zürich

Personal Excellence
 Modul Selbst- und Weltbild
 Reflexionsseminar für Führungskräfte
 12. – 14. Sept. 2012

Operative Excellence
 Seminar für Führungskräfte im mittleren Management und QL
 ab 13. Sept. 2012

Ethical Leadership
 Umgang mit ethischen Aufgabenstellungen und Konflikten
 ab 17. Sept. 2012

Swiss Ethics Award
 Schweizer Tagung für nachhaltige Unternehmensführung
 19. Sept. 2012, KKL Luzern

WWW.SWISS-EXCELLENCE-FORUM.CH TELEFON 041 417 10 16