



Mit Coach zu mehr Qualität

Wie TGA-Planer Kundenzufriedenheit in den Fokus stellen

Qualität ist ein nicht abnutzbarer Begriff für Güte. Trotz mehr als 90 Mio. Treffern bei Google. Die Qualitätsnorm DIN EN ISO 9000 definiert Qualität als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“. Im Sprachgebrauch versteht man unter Qualitätsarbeit etwas solides, dauerhaftes, etwas bei dem ein unter Umständen subjektives Soll mit dem Ist übereinstimmt. Doch wie sieht es mit der Qualität einer Planungsdienstleistung aus? Warum ist Qualitätsmanagement auch ein Thema für TGA-Planungsbüros? Und wie installiert man ein Qualitätsmanagement-System? Wir sprachen darüber bei der Unternehmensberatung Qualitäts-Coaching, Neuried, mit Andreas Linsinger.

TGA: Herr Linsinger, Sie nennen sich „Unternehmensberater für Qualitätsmanagement“, Ihre Firma heißt „Qualitäts-Coaching“. Wie wird man ein Qualitäts-Coach?

Linsinger: In der Beratungsbranche gibt es keine vordefinierten Ausbildungs- oder Studienprogramme. Die Arbeit als Berater erfordert unterschiedliche Voraussetzungen. Die Basis bildet in der Regel ein Wirtschaftsstudium, in meinem Fall der Betriebswirtschaft. Darauf aufbauend erfolgen Weiterbildungsprogramme in speziellen Beratungsbereichen, beispielsweise dem Qualitätsmanagement. Neben den erlernten Kompetenzen bedarf es aber auch der sozialen Kompetenz, da Sie es in Beratungsprojekten mit vielen verschiedenen Menschen, Hierarchien und Bedürfnissen zu tun haben.

Zu Ihrer Frage nach der Unternehmensbezeichnung: wir verstehen unsere Aufgabe in der

Begleitung des Kunden auf seinem „Qualitätsweg“ im Gegensatz zur klassischen Beratung, die eher einen konzeptionellen Ansatz vertritt.

TGA: Qualität ist allgemein etwas Erstrebenswertes. Die Qualität der eigenen Arbeit mit einem Qualitätsmanagement-System (QM-System) abzusichern, ist dennoch nicht selbstverständlich. Woran liegt das?

Linsinger: Zunächst liegt das an der Belegung des Begriffs „Qualitätsmanagement“. Der inflationär gebrauchte Begriff löst unterschiedliche Assoziationen aus: Ein Manager eines Konzerns versteht darunter ein Werkzeug zur Sicherung und Verbesserung der Produktqualität, der Geschäftsführer eines KMU [Anmerkung: Kleine und mittelständische Unternehmen] verbindet es mit bürokratischem Aufwand und ISO-Zertifikat. Während für einen Konzern die Investition in Qualitätsmaß-

nahmen selbstverständlich ist, scheuen kleinere Unternehmen die Kosten dafür. Dies liegt sicher am begrenzten Investitionsspielraum. Aber auch das mangelnde Wissen über das Potenzial moderner Managementansätze, wie Qualitäts- und Umweltmanagement, spielen eine Rolle.

TGA: Wie definieren Planer, Kunden und Planerberater Qualität?

Welche Messschrauben gibt es für Qualität?

Linsinger: Im Qualitätsmanagement steht die Kundenzufriedenheit im Fokus. Werden die Anforderungen des Kunden erfüllt, kann man von einer dauerhaften Geschäftsbeziehung ausgehen. Dieser Ansatz geht über die reine Fehlerfreiheit von Dienstleistungen hinaus. Es zählt also nicht nur das endgültige Ergebnis für den Kunden, sondern auch der Weg dort hin. Hier spielen die Qualität der Unternehmensführung, Kommunikation,

Mitarbeiterkompetenz und Arbeitsprozesse eine wesentliche Rolle. Mit einem Unternehmen, das diese (Qualitäts-)Werte nachweislich lebt, wird der Kunde weiter in Geschäftskontakt bleiben wollen.

Dem Berater kommt die Aufgabe zu, das Bewusstsein für die Erwartungen seines Kunden zu wecken und vorhandene Schwachstellen durch professionelle Begleitung zu verbessern. Dabei muss das Ziel nicht „Perfektion in allen Bereichen“ lauten. Ein Unternehmen kann sich durch ein reibungsloses Beschwerdemanagement ebenfalls als professionell für den Kunden darstellen. Der Berater hilft dem Unternehmen zu erkennen, welche Leistung(en) der Kunde erwartet. Aus diesem Ansatz entstehen später die Qualitätsziele des Unternehmens.

TGA: Welche Vorbehalte hören Sie am häufigsten?

Linsinger: Bei den TGA-Planungsbüros dreht es sich in der Regel um die knappen Ressourcen „Zeit“ und „Finanzmittel“. Durch einen schlanken Umsetzungsablauf und eine transparente Kostenaufschlüsselung des Beraters können diese Vorbehalte allerdings schnell ausgeräumt werden. Teilweise wird auch der langfristige Nutzen von Qualitätsmanagement infrage gestellt. Gleichzeitig gestehen sich aber die Mehrzahl aller Unternehmer Defizite in den internen Abläufen ein. Dass Qualitätsmanagement als prozessorientiertes Managementsystem genau diese Problematik behebt, muss erst mal erklärt werden.

» Im Idealfall sollte der Einführung eines QM-Systems eine Strategieentscheidung vorausgehen: Die langfristige Positionierung als Qualitätsanbieter.«

Weiterer Aufklärungsbedarf besteht beim Thema Zertifizierung. Hier erwarten viele Unternehmer horrende Kosten, die sich aber in Wahrheit an der Mitarbeiterzahl des Unternehmens orientieren und dank eines belebten Wettbewerbs auf dem Zertifizierungsmarkt sehr übersichtlich sind. Eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 ist auch keine obligatorische Pflicht beim Einstieg ins Qualitätsmanagement. Es rundet eher das Projekt zum Aufbau eines QM-Systems mit einer externen Bewertung positiv ab. Dabei ist auch übertriebener Respekt vor der Prüfung durch den Zertifizierer fehl am Platz. Für einen kompetenten Berater sollte ein zertifizierungsreifes QM-System für seinen Kunden selbstverständlich sein. Qualitäts-Coaching gibt seinen Kunden die Garantie, dass die Zertifizierung erfolgreich verläuft.

TGA: Seit gut drei Jahren fordert DIN 14675 „Brandmeldeanlagen – Aufbau und Betrieb“ als erste vom Gesetzgeber in Bezug genommene Norm auch den Nachweis eines zertifizierten QM-Systems für Planung und Projektierung. Mangels Umsetzung innerhalb der Branche wurde anfangs ein Übergangszeitraum mit vereinfachten Anforderungen eingeführt. Wie ist aktuell die Situation?

Linsinger: Der gewährte Übergangszeitraum war für die meisten TGA-Planungsbüros eine willkommene Schonfrist. Für drei Jahre nach Normveröffentlichung im November 2003, konnte man den Nachweis für Qualitätsmanagement mittels eines so genannten Qualitäts-Handbuchs führen. Diese „Handbücher“ konnten weder in Bezug auf Inhalt noch auf tatsächliche Anwendung überzeugen und leisteten keinen nennenswerten Beitrag zur Unternehmensqualität. Die Väter der DIN 14675 beabsichtigten einen komfortablen Zeitraum zur Einführung eines QM-Systems für Planer, der von wenigen Unternehmen dafür genutzt wurde.

Seit November 2006 ist dieser Übergangszeitraum beendet. Für eine Zertifizierung zur Fachfirma für die Planung von Brandmeldeanlagen (BMA) war nun ein vollständiges und zertifiziertes QM-System nachzuweisen. Ende Dezember 2006 änderten sich die Anforderungen für Planer dann erneut. Mit der Veröffentlichung der Änderung A1 zur DIN 14675 wurde nun (wieder) der Nachweis eines Qualitäts-Handbuchs als ausreichend für Planer festgeschrieben. Das „Aufweichen“ der Anforderungen der DIN 14675 hinsichtlich eines zertifizierten QM-Systems ist auf den großen Druck verschiedener Interessensgruppen der Baubranche zurückzuführen. Eine Entscheidung, die meiner Meinung nach die ursprüngliche Zielsetzung eines höheren Qualitätsniveaus in der Planung von Brandmeldeanlagen untergräbt. Denn alle anderen Phasen beim Aufbau und Betrieb von BMA (z. B. Montage, Inbetriebsetzung, etc.) blieben unverändert.

Es macht aber dennoch Sinn, sich dem Thema Qualitätsmanagement zeitnah zu stellen. Neben der Erfüllung der Anforderungen für die Planung von BMA profitieren TGA-Fachplaner schließlich durch diverse weitere Vorteile eines QM-Systems.

TGA: DIN 14675 war und ist die erste Norm mit diesen Anforderungen. Ist zu erwarten, dass über kurz oder lang weitere Regelwerke zertifizierte QM-Systeme fordern?

Linsinger: Es stimmt, dass die Verknüpfung einer Produktnorm mit einer Systemnorm erstmalig bei der DIN 14675 vollzogen wurde. Hintergrund ist die Sicherung eines Qualitätsniveaus in allen „Lebensphasen“ einer Brandmeldeanlage. Es ist daher sehr wahrscheinlich, dass der Gesetzgeber zukünftig die Arbeiten an weiteren sicher-

Anzeige
 Hansgrohe
 4c

heitsrelevanten Gebäudeteilen nur gegen Nachweis zertifizierter Qualität zulässt. Hier sind zum Beispiel Entrauchungsanlagen bereits im Gespräch. Ich gehe davon aus, dass schon bald für TGA-Planungsbüros einer gewissen Größe kein Weg mehr an Qualitätsmanagement vorbeiführt. Der Anforderungsdruck durch Normen, Gesetzgeber und Auftraggeber steigt zunehmend.

TGA: Haben sich nach Ihrer Erkenntnis bezüglich DIN 14675 die meisten Planer der Zertifizierung eher „unterworfen“ oder auch weitere Vorteile erkannt und genutzt?

Linsinger: Die Diskussion um die Anforderungen der DIN 14675 hat das Thema Qualitätsmanagement als Hürde für die Planung aller Gewerke stigmatisiert. Das wird dem Thema aber keineswegs gerecht. Man muss Qualitätsmanagement vielmehr als zukunftsfähiges Werkzeug sehen, das dem Unternehmen und seinen Kunden Nutzen bringt.

» Kundenzufriedenheit geht über die Fehlerfreiheit von Dienstleistungen hinaus. Für den Kunden zählt nicht nur das Ergebnis, sondern auch der Weg dort hin.«

Zu Beginn eines Projekts hat der Wunsch beim Kunden nach dem Zertifikat naturgemäß hohe Priorität. Je tiefer man dann in die Projektarbeit einsteigt, umso sichtbarer werden die wirklichen Vorteile von Qualitätsmanagement: verbesserte und aufeinander abgestimmte Arbeitsprozesse, systematisches Projekt-Controlling, Änderungsmanagement, Messung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit usw.

Für alle meine Kunden wird im Laufe eines Projekts klar, warum ich beim ersten Informationsgespräch das Zertifikat als „Abfallprodukt“ bezeichnet habe. Der wahre Wert des Qualitätsmanagements liegt in der Anwendung verbesserter Arbeitsprozesse. Die Anwendung wirkt nachhaltig im Unternehmen. Die Zertifizierung ist eine Bestätigung für die Erfüllung von den Normanforderungen [der ISO 9001] durch einen externen Dienstleister. Das ist ein positiver Abschluss der Einführung, sollte aber nicht die zentrale Zielsetzung sein.

TGA: Welche Vorteile, welcher Nutzen ergeben sich, speziell im TGA-Planungsbüro?

Linsinger: Allgemein liegt der Nutzen von Qualitätsmanagement in der Lösung der individuellen Bedürfnisse eines Unternehmens. Möchte ein Unternehmer beispielsweise seine Firma effizienter gestalten, ist die Standardisierung von Arbeitsprozessen ein Lösungsweg. Ein anderer Unternehmer möchte sich bei Ausschreibungen mit hohen Qualitätsanforderungen bewerben. Hier ist ein ISO-Zertifikat ein geeignetes Mittel zum Nachweis von Qualität. Ein weiterer Unternehmer muss seiner Bank einen klaren Weg aus einer Phase des Umsatzrückgangs aufzeigen. Er muss Managementstrategien, Mitarbeiterkompetenz und Projekt-Controlling nachweisen. Mit Hilfe eines QM-Systems kann er sein Rating („Basel II“) deutlich verbessern.

Der Nutzen von Qualitätsmanagement ergibt sich also aus der Erfüllung unmittelbarer Anforderungen eines Unternehmens. Des Weiteren werden im Rahmen der Prozessanalyse wiederkehrende



Andreas Linsinger

„Der Berater darf nicht nur Erfüllungsgehilfe auf dem Weg zum Zertifikat sein. Dann wird es für beide Seiten schwer.“

Schwachstellen in branchengleichen Unternehmen untersucht. Im Bereich der TGA-Planungsbüros sind das zum Beispiel Themen wie Dokumentenmanagement, Änderungsmanagement oder Projekt-Controlling. Hier wird Mehrwert durch Einsatz von best-practice-Lösungen geschaffen. Das kann konkret ein neues Werkzeug zur Dokumentenarchivierung sein oder ein verbesserter Arbeitsprozess zur Dokumentation von Planungsänderungen. Für bereits sehr professionell aufgestellte Unternehmen wirken die klassischen Vorteile von Qualitätsmanagement:

- Optimierung der internen Prozesse für mehr Effizienz
- Verbesserung der Kundenzufriedenheit für langfristige Geschäftsbeziehungen
- Imageeffekte durch Positionierung als Qualitätsanbieter
- Zugang zu qualitätsregulierten Ausschreibungen
- Erfüllung von normativen Vorgaben (DIN 14675)

Die Situation der TGA-Planungsbüros wird sich auch 2007 nur durch Eigeninitiative verbessern lassen. Mein Ratschlag an alle TGA-Planungsbüros: Nutzen Sie die Chance, von den Vorteilen des Qualitätsmanagements zu profitieren!

TGA: Ab welcher Bürogröße bzw. Mitarbeiterzahl und bei welchen Tätigkeiten/Auftragsgewohnheiten sollte man über ein QM-System nachdenken?

Linsinger: Aus Sicht der relevanten Qualitätsnorm ISO 9001 ist die Implementierung eines QM-Systems bereits ab einem 2-Personen-Unternehmen möglich. Die bereits angesprochenen positiven Effekte stellen sich aber erfahrungsgemäß erst ab einer Größe von etwa zehn Mitarbeitern ein. Der Grund dafür liegt zunächst am Organisationsgrad von Unternehmen. Beim Allround-Mitarbeiter, der nahezu alle Planungs-/Konstruktionsleistungen selbst erbringt, ist der Effekt der Prozessoptimierung begrenzter als bei vorhandener Arbeitsteilung. Auch die Investitionsmöglichkeiten und internen Zeitrressourcen sind bei einem Unternehmen mit zehn Mitarbeitern



Qualität ist ohne Zweifel bei Produkten erheblich einfacher zu messen als bei Planungsdienstleistungen mit in der Regel sehr individuellen Anforderungen. Mit einem Qualitätsmanagement-System funktioniert es aber auch im Planungsbüro.

anders als beispielsweise bei einem 5-Personen-Planungsbüro. Als ideal hat sich eine Organisationsstruktur etabliert, die neben der Unternehmensleitung aus Projektleitung, Projektbearbeitung und Konstruktion besteht.

Bei den Auftraggebern kommuniziert der öffentliche Sektor das Thema Qualitätsmanagement bisher offensiver als der privatwirtschaftliche. Dennoch wird sich in beiden Bereichen neben der Preis- auch die Qualitätssensibilität zunehmend ausprägen.

Das Leistungsspektrum in den meisten TGA-Planungsbüros orientiert sich am Leistungsbild der HOAI. Daher haben wir die Inhalte der Leistungsphasen in übersichtlichen Vorlagendiagrammen modelliert. Damit ist ein komfortabler Einstieg in die Prozessanalyse gewährleistet. Alle weiteren Arbeitsprozesse im TGA-Planungsbüro lassen sich dann individuell gestalten.

TGA: Welche Grundbedingungen müssen für die Einführung erfüllt sein?

Linsinger: Im Idealfall geht der Einführung von Qualitätsmanagement eine Strategieentscheidung voraus: Die langfristige Positionierung als Qualitätsanbieter. Nicht immer werden kleine Unternehmen mit dieser klaren Ausrichtung geführt. Daher ist die wesentliche Voraussetzung für das Gelingen der Einführung von Qualitätsmanagement die uneingeschränkte Unterstützung durch die Unternehmensleitung. Sie muss nicht nur den Beraterauftrag unterschreiben und die Finanzmittel zur Verfügung stellen, sondern auch interne Personalressourcen organisieren und mit Vorbildwirkung das Thema gegenüber Mitarbeitern und Kunden kommunizieren. Ist diese Voraussetzung erfüllt, kann der Qualitätsgedanke bei allen Mitarbeitern keimen – vom Projektleiter bis zum Sekretariat.

nung haben, ist eine Förderung des Beratungsprojekts von bis zu 10 % der Beratungskosten möglich. Diese staatliche Fördermöglichkeit gibt es derzeit noch bis 2008.

TGA: Das hört sich alles so an, als ob man als Planungsbüro zwangsläufig einen branchenerfahrenen Berater benötigt?

Linsinger: Wie schon angesprochen, versuchen Unternehmen immer wieder im Alleingang den Aufbau eines QM-Systems zu stemmen. Daraus erwachsen zwei große Nachteile. Das Projekt kann nur als untergeordnete Nebentätigkeit zu den eigentlichen Aufgaben des Mitarbeiters erledigt werden. Damit verzögert sich die Einführung von Qualitätsmanagement teilweise um mehrere Jahre, was die Akzeptanz bei den Mitarbeitern negativ beeinflusst. Ein Berater strukturiert den Aufbau in einem kompakten Projekt und bindet die Mitarbeiter soweit möglich mit ein.

Zweiter Nachteil ist die Komplexität der ISO 9001. Ein Laie wird versuchen, alle Anforderungen der Norm im Unternehmen zu erfüllen, um die spätere Zertifizierung nicht zu gefährden. Ein Berater hingegen kennt die ISO 9001 und passt die normativen Vorgaben an das Unternehmen an – und nicht umgekehrt. Der bereits angesprochene Aufbau einer interaktiven Arbeitsunterlage für die Mitarbeiter (z.B. Intranet) ist ebenfalls nur über einen Berater zu realisieren, da er die Angebote auf dem Markt kennt bzw. eigene Lösungen anbietet.

Vergleicht man beide Optionen zum Aufbau eines QM-Systems anhand einer Kosten/Nutzen-Analyse, stellt man schnell fest, dass der Einsatz eines kompetenten Beraters im Spannungsfeld „Kosten – Zeit – Qualität“ nur Vorteile hat.

TGA: Sie führen TGA-Planungsbüros bis zur Zertifizierung eines QM-Systems. Bitte beschreiben Sie den Weg dorthin. Welcher Aufwand, welcher Zeitraum ist erforderlich?

Linsinger: Wir erbringen unsere Beratungsleistung nach einem klar strukturierten Ablauf. Nach der Bedarfsanalyse und der Projektorganisation steigen wir in die Prozessanalyse ein. Dabei werden in Workshops mit dem Kunden alle relevanten Unternehmensprozesse analysiert, optimiert und dokumentiert. Bereits vorhandene Unterlagen des Kunden wie Ablaufbeschreibungen, Vorlagen, Checklisten etc. fließen natürlich in die Analyse mit ein. Aus diesen Prozessbeschreibungen und weiteren Informationen zum Unternehmen (Informationsfluss, Dokumentenarchivierung, Weiterbildung etc.) entsteht die QM-Dokumentation in Form eines Qualitätsmanagement-Handbuchs. Der Aufbau einer Intranet-Lösung ist bei uns fester Bestandteil jedes Projekts. Die Einführungsphase besteht aus

» Teilweise stellt man den langfristigen Nutzen von Qualitätsmanagement infrage, gesteht aber gleichzeitig Defizite bei den internen Abläufen ein.«

Als weitere wichtige Grundbedingung sehe ich die Festlegung eines Zeitrahmens zur Einführung des QM-Systems. Das Projekt sollte alle Komponenten eines klassischen Projektablaufs enthalten (Bedarfsanalyse, Kick-Off, Meilensteine, etc.). Ich kenne genügend Unternehmen, die in Eigeninitiative schon seit mehreren Jahren am Aufbau eines QM-Systems arbeiten. Ebenso hat sich der Aufbau einer interaktiven Arbeitsunterlage für die Mitarbeiter als Erfolgsfaktor erwiesen. Denn ein Handbuch aus Papier wird im digitalen Zeitalter von den Mitarbeitern kaum täglich genutzt.

Übrigens: Eine weitere Voraussetzung erfüllt das Unternehmen eventuell von selbst. Wenn gewisse Finanzkennzahlen die richtige Größenord-

Anzeige
Menerga
SW

Schulungen für die Unternehmensleitung, den Qualitätsmanagement-Beauftragten sowie für alle Mitarbeiter. Die Auswahl von Auditoren für die Zertifizierung und die Beantragung von Fördermitteln schließen sich an. Zum Abschluss wird der Kunde von uns durch die Erstzertifizierung begleitet. Der Berater dient dabei als Ansprechpartner für Kunde und Auditor gleichermaßen.

Als realistischen Zeitraum sehe ich sechs Monate zum Aufbau eines QM-Systems an. Damit bleibt das Thema überschaubar für die Unternehmensleitung und spannend für diejenigen Mitarbeiter, die nicht unmittelbar am Projekt beteiligt sind.

» Bei der Zertifizierung befürchten viele Unternehmer horrende Kosten. Tatsächlich orientieren sie sich an der Mitarbeiterzahl und sind durchaus übersichtlich.. «

rendite etc.). Diese Aufgaben fallen mit externer Unterstützung deutlich leichter. Denn eines steht fest: Erfolg im Qualitätsmanagement hat, wer nicht stehen bleibt, sondern wer besser werden möchte.

TGA: Ergeben sich auch Vorteile, wenn neue Mitarbeiter oder Vertretungen einzuarbeiten sind?

Linsinger: Auf jeden Fall! Ein neuer Mitarbeiter bringt in der Regel Denkweise und Erfahrungen von seinem bisherigen Arbeitgeber mit in die neue Firma. Die geistige Umstellung auf die neuen Hausstandards dauert erfahrungsgemäß einige Monate. Durch eine strukturierte Ablauforganisation mit definierten Arbeitsprozessen wird der Einstieg wesentlich erleichtert: Der neue Mitarbeiter kennt seine Aufgaben und die erwartete Ergebnisqualität von Beginn an und kann somit schneller effiziente Arbeit liefern. Für den Aufbau von weiteren Geschäftsstellen

ist eine QM-Dokumentation ebenfalls von Vorteil. Die Mitarbeiter haben eine zentrale Arbeitsgrundlage zur Hand, die auch für dezentrale Geschäftsstrukturen zur Verfügung steht. Die Intranet-Lösung unserer Kunden ist über das Firmennetzwerk in allen Geschäftsstellen zugänglich und über VPN [Anmerkung: virtual private network] auch direkt vor Ort auf der Baustelle abrufbar.

TGA: Wie sind eigentlich Ihre Erfahrungen auf den unterschiedlichen Entscheidungsebenen?

Linsinger: Bei den TGA-Planungsbüros begegnen uns wiederkehrend drei Entscheidungs-



Andreas Linsinger

„Der Berater darf nicht nur Erfüllungsgehilfe auf dem Weg zum Zertifikat sein. Dann wird es für beide Seiten schwer.“

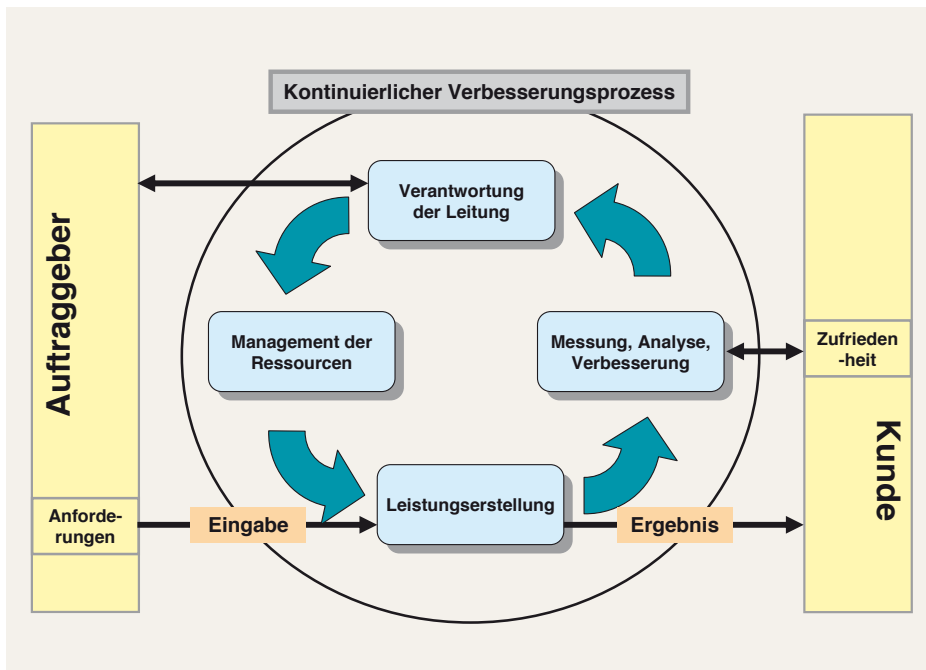
ebenen: Geschäftsleitung, Projektleitung und Projekt-/Sachbearbeiter. Die Geschäftsleitung ist in der Regel die treibende Kraft. Der Bedarf an Qualitätsmanagement wird durch gesetzlichen Druck oder Anfragen der Auftraggeber spürbar. Wenn das Bewusstsein für die Notwendigkeit vorhanden ist, kommt es darauf an, der Geschäftsleitung das Potenzial von Qualitätsmanagement zu vermitteln. Dies geschieht oft im Beisein der Projektleitung, der zweiten Führungsebene im Unternehmen. Ist der Leistungskreis von den Vorteilen und der Person des Beraters überzeugt, steht einem Projektstart nichts mehr im Weg.

Anders verhält sich die Situation bei den Mitarbeitern. Sie haben in der Regel wenig unternehmerische Einflussmöglichkeiten und sind eher mit dem Projektgeschäft als mit strategischen Überlegungen betraut. Für sie ist das Stichwort „Qualitätsmanagement“ oft wenig greifbar. Die Auswirkungen eines QM-Systems sind unklar und führen daher zu Unsicherheit. Eine wesentliche Herausforderung liegt in der Einbindung der Mitarbeiter gleich zu Beginn eines Qualitätsmanagement-Projekts. Dies kann je nach Unternehmensgröße unterschiedlich erfolgen. Hier sind Berater, Geschäftsleitung und Projektleitung gleichermaßen gefordert. Schließlich sind es die Mitarbeiter, die nach dem Aufbau mit dem QM-System arbeiten sollen, im Idealfall „das QM-System leben“.

Wenn man auf der Leitungsebene noch die wirtschaftlichen und qualitativen Vorteile für das Unternehmen hervorheben kann, so sieht der Mitarbeiter in erster Linie seine persönliche Situation. Diese muss sich durch Qualitätsmanagement verbessern oder darf sich zumindest nicht verschlechtern, sonst droht eine Abwehrhaltung, die später schwer zu überwinden ist. Daher bieten wir den Mitarbeitern ein modernes Werkzeug in Form einer Intranet-Lösung, die das Leben mit Prozessvorgaben und Checklisten wesentlich erleichtert. Diese Unterstützung wird von den Mitarbeitern gut angenommen.

TGA: Und nach der Zertifizierung?

Linsinger: Nach der Zertifizierung lassen wir unsere Kunden nicht allein mit dem neuen Werkzeug. Wir begleiten sie weiterhin bei der Anwendung und kontinuierlichen Verbesserung ihres QM-Systems. Dies kann zum Beispiel durch die Durchführung von internen Audits, die Moderation von Qualitätszirkeln oder die Bewerbung für Qualitätspreise erfolgen. Um die Mitarbeiter für die Idee des Qualitätsmanagements zu gewinnen, muss es regelmäßig im Unternehmen kommuniziert werden und mit messbaren Fakten der Erfolg nachgewiesen werden (z.B. durch Messung der Kundenzufriedenheit, Projekt-



Modell eines QM-Systems nach ISO 9001.

Bild: Linsinger / Quelle: ISO 9001

TGA: Wie planen, kontrollieren und steuern Sie als „Qualitäts-Coach“ Ihre eigene Dienstleistung?

Linsinger: Selbstverständlich arbeiten wir bei Qualitäts-Coaching nach definierten Standards. Der Ablauf eines Beratungsprojekts erfolgt von Beginn an in festgelegten Einzelschritten, die mit Checklisten dokumentiert werden. Bei entsprechender Unternehmensgröße informieren wir den Leitungskreis über wesentliche Meilensteine während des Projekts. Für die Mitarbeiter gibt es regelmäßige Newsletter zum Stand des Projekts. Die laufende Kommunikation des Projekts nehmen wir sehr ernst. Die Regelmäßige Abstimmung der Teil-

Eine Intranet-Lösung ist meistens fester Bestandteil eines QM-Systems.

Über eine VPN-Verbindung lassen sich dann auch direkt vor Ort beim Kunden oder auf der Baustelle Informationen abrufen.



» Mit einem Unternehmen, das Qualitätswerte nachweislich lebt, wird der Kunde in aller Regel weiter in Geschäftskontakt bleiben wollen.«

ergebnisse mit den Anforderungen des Kunden sichert seine Zufriedenheit mit unserer Gesamtleistung. Es hilft auch, Bedenken vor der anstehenden Zertifizierung abzubauen, wenn der Kunde „sein“ QM-System entstehen sieht.

Da wir überwiegend kleine und mittelständische Unternehmen betreuen, stehen wir immer in intensivem Kontakt mit der Unternehmensleitung. Oftmals sitzen die Inhaber beim Workshop selbst mit am Tisch, wenn es um die Definition von Kernprozessen geht. So bekommt man als Berater eine direkte Rückkopplung für die eigene Arbeit und kann sie verbessern.

Da für unser Unternehmen aufgrund seiner Größe ein eigenes QM-System bisher nicht sinnvoll ist, haben wir uns andere Maßstäbe zur Beurteilung unserer Beratungsleistung gesucht. Wir orientieren uns am Leitfaden zur Auswahl von Beratern für QM-Systeme¹⁾, am Leitfaden zur Erzielung eines wirtschaftlichen Nutzens durch QM-Systeme²⁾ und am Leitfaden zur Anwendung von Qualitätsmanagement in Projekten³⁾. Damit stellen wir einen größtmöglichen Kundennutzen her und sichern unsere Beratungsleistung gegenüber Risiken ab.

¹⁾ ISO 10019

²⁾ ISO 10014

³⁾ ISO 10006

⁴⁾ Kontakt über: www.qualitaets-coaching.de

TGA: Welches Angebot können Sie TGA-Planungsbüros zur weiteren Erstinformation machen?

Linsinger: Wir sind jederzeit für interessierte Unternehmen ansprechbar. Eine Erstinformation kann durch ein Telefonat oder die Zusendung von Informationsmaterial erfolgen⁴⁾. Für einen tieferen Einstieg macht ein persönlicher Termin beim Kunden Sinn. Hier können wir den Bedarf des Unternehmens klären und unsere Lösungsvorschläge darstellen. Das kann papiergestützt in kleiner Runde erfolgen oder als Präsentation vor dem Leitungskreis – selbstverständlich völlig unverbindlich. Im Anschluss daran werden die Fördermöglichkeiten für das Unternehmen geklärt und ein konkretes Beratungsangebot erstellt.

TGA: Herr Linsinger, vielen Dank für das Gespräch. ■

Anzeige

Neue Themen im Intranet:

- Möglichkeiten der Energieneutralisierung in Rechenzentren, Industrieanlagen
- Vergleich zum als und dezentrale Systeme
- Tropfenkühler





Das Expertenforum:
www.rlt-geraete.de

- RLT-Richtlinien
- Ausschreibungstexte

- Entwicklung technischer Empfehlungen

- Informationen zu technischen Neuerungen
- Aktive Normungsarbeit












Herstellerverband Rechenfortschrittliche Geräte e.V. • Danziger Straße 20 • 74321 Esslingen-Immungen • info@rlt-geraete.de