MartensLabConsult
Laborberatung - Managementsysteme - Dienstleistungen

Qualitätsmanagementsystem, Maßanzug oder Anzug „von der Stange“?

Wem soll mein QM-System dienen, wem soll es nutzen?

In meiner Tätigkeit als Berater werde ich immer wieder mit der Frage nach allgemein einsetzbaren Vorlagen für QM-Handbücher und Verfahrensanweisungen konfrontiert. Gleichzeitig wird aber auch die Frage gestellt, welchen Nutzen man z.B. von einer Akkreditierung zu erwarten hat. Als Auditor erlebe ich dann, wie unterschiedlich mit den jeweils etablierten QM-Systemen gelebt werden kann.

Was würden Sie persönlich bevorzugen: Einen Anzug „von der Stange“, der spannt und kneift, auf veralteten Maßtabellen und Vorlagen beruht, in den Proportionen Ihrer Figur nicht gerecht wird, mehr oder weniger regelmäßig an bestimmten Stellen aufplatzt und geflickt werden muss? In dem Sie Sich nicht wohlfühlen und der Sie rundum unvorteilhaft erscheinen lässt?

Oder einen Maßanzug, den Sie nicht spüren oder gar als störend empfinden, der alle Bewegungen mitmacht, lange hält und Sie stets elegant erscheinen lässt?

Sie werden vielleicht sagen: „Alles eine Frage des Preises“ oder „Wenn ich es mir leisten könnte, keine Frage“. Doch ist der Vergleich der Anschaffungskosten alleine tatsächlich gerechtfertigt, wenn Sie stattdessen auch die laufenden Kosten für Flickarbeiten durch den Schneider berücksichtigen, die Einschränkungen im täglichen Leben durch mangelnde Beweglichkeit oder permanentes Unwohlsein?

Genauso verhält es sich auch bei der Wahl und Implementierung eines QM-Systems, oder z.B. auch eines LIMS. Beide sind keine „Wegwerfartikel“ sondern dazu gedacht, uns sehr lange Zeit zu begleiten und vielleicht auch über unser Ausscheiden aus dem aktiven Berufsleben hinaus in Gebrauch zu sein. Ihre Anschaffung ist aufwendig und teuer und daher ist die Frage nach dem Nutzwert legitim. Wenden wir uns heute dem QM-System zu.

Es gibt ganz grob dargestellt zwei Varianten, wie QM-Systeme etabliert werden.

Variante I besteht darin, einen externen Berater zu engagieren, der ein vorgefertigtes QM-System nach festem Schema autokratisch über die Organisation stülpt. Das QM-Handbuch, eine feste Zahl von Verfahrensanweisungen, Formblättern und Listen werden formal angepasst und gleichzeitig in Kraft gesetzt. Leitung und Mitarbeiter werden damit im Frontalangriff konfrontiert und haben es zu benutzen bzw. umzusetzen. In der Regel muss sich die Organisation den beschriebenen Abläufen anpassen und der Dokumentationsaufwand ist meist auch viel größer als eigentlich notwendig. Eine zweite Spielart dieses Vorgehens be-

© Helmut Martens 2009

steht darin, das komplette QM-System einer anderen Organisation, oder ein im Handel angebotenes (z.B. auf DVD), möglichst vollständig zu übernehmen.

Die Folgen beider Spielarten sind gleich. Neben den oft erheblichen und anhaltenden Umsetzungsschwierigkeiten muss mit dauerhaftem Widerstand seitens der Mitarbeiter ebenso gerechnet werden wie mit der wiederkehrenden Feststellung von Abweichungen, weil man sich mit der Umsetzung der fremdbestimmten Regelungen schwer tut.

Variante 2 hingegen besteht darin, die normativen Forderungen wie so gedacht als Grundlage guter fachlicher Laborpraxis anzunehmen und sich von Anfang an damit auseinander zu setzen, wie man die Vorgaben dazu nutzt, die Arbeitsweise und die Abläufe zu verbessern und wie man dieses sinnvoll und zielgerichtet geregelt bekommt. Im QM-Handbuch wird dargelegt, wie man dieses zu tun gedenkt und wie prinzipiell verfahren werden soll. Verfahrensanweisungen werden nur nach tatsächlichem Bedarf erstellt und beschreiben die Abläufe so, wie sie als optimal für die eigene Organisation herausgearbeitet werden. Formblätter können als nützliche Hilfsmittel dienen, es gibt sie aber nur dann, wenn sie sinnvoll sind. Alle Mitarbeiter tragen zur Beschreibung des Systems und zu den optimalen Regelungen bei und identifizieren sich so von Anfang an mit ihrem QM-System.

Das soll jetzt nicht heißen, dass man bei dieser Variante nicht auf Unterstützung durch einen externen Berater zurückgreifen sollte. Bleiben wir beim Beispiel des Maßanzugs: Auch hier muss man wissen, an welchen Stellen Maß genommen werden muss, um zu einem optimalen Ergebnis zu kommen. Dazu bedarf es auch speziellen Wissens und Erfahrung. Beratung sollte daher in erster Linie in Hilfe zur Selbsthilfe bestehen, dann kann sie sehr hilfreich und nachhaltig wirkungsvoll sein.

Die Folgen der Variante 2 sind ein gelebtes und sich ständig optimierendes Managementsystem, motivierte und mitgestaltende Mitarbeiter und Probleme der Auditoren damit, Abweichungen zu finden. Der Nutzen eines solchen Systems erschließt sich jeden Tag neu und ist überall sichtbar.

Warum wählen aber dann so viele die Variante 1? Ich denke, die Gründe sind vielfältiger Natur und oft ist es nicht ein Grund alleine. Beispielhaft seinen hier, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, einige mögliche Gründe aufgeführt.

- Zeitmangel wegen immer weiter fortschreitender Arbeitsverdichtung. Ein Trugschluss, denn das, was man sich am Anfang vermeintlich spart, muss man über die Zeitschiene mehrfach investieren.
- Mangelndes Verständnis für den Sinn und Zweck der jeweiligen Norm. Hier hilft nur Information, Schulung und eine Philosophie, die Verbesserung als gemeinsames Ziel aller beinhaltet.

© Helmut Martens 2009

- Autoritärer Führungsstil und starkes Denken in Hierarchien verhindern die Identifikation der Mitarbeiter mit „ihrem“ QM-System. Es ist und bleibt immer ein System der Leitung, wo auch die Verantwortung dafür gesehen wird.

Fazit:

Bestehende Strukturen einer Organisation sowie deren gemeinsame Philosophie sind oft die bestimmenden Faktoren für die Entscheidung, auf welche Art und Weise letztendlich bei der Schaffung eines QM-Systems vorgegangen wird. in einer Organisation mit wenig ausgeprägtem Hierarchiedenken, intensiver Beteiligung aller Mitarbeiter und selbstverständlicher Fortbildung wächst ein QM-System quasi von alleine, weil sich die Bedürfnisse nach klaren und nachvollziehbaren Regelungen und umfassender Information über den Status aller relevanten Faktoren für Qualität und Wirtschaftlichkeit praktisch selbst induzieren und als selbstverständliches Bedürfnis Aller wahrgenommen werden. So gesehen ist es schon naheliegend, von der Art und Weise der Einführung eines QM-Systems, oder auch eines LIMS, auf die Philosophie der Organisation schließen zu können, ganz so wie man den Unterschied zwischen einem Maßanzug und einem Anzug von der Stange in der Bewegung am besten sieht.

Der Autor:

Helmut Martens ist Inhaber der Laborberatung MLC MartensLabConsult in Leverkusen (www.martens-labconsult.de) und befasst sich seit vielen Jahren auch mit der Einführung von Managementsystemen und der Effizienz von Laboratorien. Von 1983 bis 2004 hat er in verantwortlicher Position etliche Laboratorien in Deutschland umstrukturiert und zu schlagkräftigen, effizienten und qualitativ guten Einheiten geformt.

© Helmut Martens 2009