

Erfolgsfaktor Mensch: Qualität durch Vertrauen

Qualitätsmanagement-Systeme bieten Unternehmen die Chance, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und damit Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die gängigen Zertifizierungen nach DIN ISO 9000 ff. sind aber zeit- und kostenaufwändig und bringen dem Unternehmen oft nicht viel mehr als eine schöne Urkunde. Einen Erfolg versprechenderen Weg geht das EFQM-Modell für Excellence, das nicht auf einer Fremdzertifizierung, sondern auf einer Selbstbewertung beruht. Betrachtet wird hier nicht nur die Qualität der Produkte, sondern das gesamte Unternehmen und sein Umgang mit Kunden, Lieferanten und anderen Partnern. Zwei wichtige Kriterien des EFQM-Modells sind die Mitarbeiter und die soziale Verantwortung des Unternehmens.

Von Birgit Fernbacher

Ein zertifiziertes Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9000 ff. galt früher als ein wichtiges Argument für eine erfolgreiche Akquise. Wer die Urkunde nicht vorweisen konnte, hatte beim Kunden oft schlechte Karten. In den letzten Jahren hat sich jedoch gezeigt, dass diese Zertifizierung nicht immer den gewünschten Erfolg bringt. Einige Unternehmen haben die hohe Belastung der Zertifizierung nur deshalb auf sich genommen, um im Wettbewerb mithalten zu können: Das Zertifikat war das Ziel ihrer Anstrengungen, die Qualität der Produkte war dabei nur das Mittel zum Zweck.

Einen anderen Weg geht das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM), das alle Managementbereiche abdeckt und auch für die deutschen Werkzeug- und Formenbauer eine immer größer werdende Rolle spielt. Das EFQM-Modell beruht auf einer regelmäßigen Selbstbewertung des Unternehmens anhand bestimmter Kriterien und betrachtet den Menschen, die Prozesse und die Ergebnisse.

Durch diese ganzheitliche Sicht des Unternehmens und seiner Interessengruppen sollen alle Leistungsaspekte nachhaltig verbessert werden. Ziel des EFQM-Modells ist es, Organisationen zu schaffen, die sich um die Zufriedenheit aller Interessengruppen bemühen, nämlich der Kunden, der Mitarbeiter, der Partner, der Lieferanten und auch der Gesellschaft, in deren Umfeld das Unternehmen tätig ist. Nach der Definition der EFQM liegt dem Modell dabei folgende Prämisse zugrunde: Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die ihre Politik und ihre Strategie mithilfe der Mitarbeiter, der Partnerschaften, der Ressourcen und der Prozesse umsetzt.

Unternehmensziele dienen als Orientierung

Der Unternehmensführung kommt beim EFQM-Modell eine entscheidende Rolle zu. Sie ist es, die viel Engagement zeigen und das Konzept umfassend akzeptieren muss. Nur durch diese Vorbildfunktion werden auch die Mitarbeiter die Veränderungen akzeptieren, die das EFQM mit sich bringt. Eine der wichtigsten Voraussetzungen dabei sind klar festgelegte Unternehmensziele, an denen sich alle Beteiligten orientieren können. Ohne klar definierte, präzise formulierte und offen kommunizierte Unternehmensziele ist das EFQM-Modell also nicht denkbar.

Ein wichtiges Grundprinzip des Modells besagt, dass durch die Einbindung aller Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess bessere Ergebnisse erzielt werden. Die Ori-

entierung am Mitarbeiter ist also ein wesentlicher Bestandteil des Modells. Aufgabe des Managements ist es dabei, eine Kultur zu schaffen, in der die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten einbringen und ihre Potenziale freisetzen können. Es muss die Rahmenbedingungen schaffen für motivierte und zufriedene Mitarbeiter, die von ihren Vorgesetzten in Entscheidungsprozesse eingebunden und über alle wichtigen Vorgänge regelmäßig informiert werden. Grundsätze wie Vertrauen, Wertschätzung und Respekt gegenüber dem Mitarbeiter spielen dabei eine entscheidende Rolle.

In der Praxis ist das jedoch nicht immer einfach umzusetzen, schließlich ist ein kompetenter Ingenieur nicht automatisch auch eine gute Führungskraft. Das Zauberwort dabei heißt Reflexion. Führungskräfte müssen sich immer wieder aufs Neue fragen, ob sie ihre Mitarbeiter mit genügend Aufmerksamkeit und Achtung behandeln und ihnen auch das nötige Vertrauen entgegenbringen.

Das eigene Bild ist jedoch oft ein anderes als das Bild des Mitarbeiters, und darum gilt es, auch die Mitarbeiter nach ihrer Einschätzung des eigenen Führungsverhaltens zu fragen. Das ist nicht einfach, setzt sich der Vorgesetzte dabei doch der Kritik des Mitarbeiters aus. Im Rahmen einer mitarbeiterorientierten Unternehmensführung ist diese Fremdreflexion jedoch enorm wichtig. Nur so können kontraproduktive Verhaltensweisen entdeckt werden, die dem Einzelnen vielleicht gar nicht bewusst sind. Der tägliche Kontrollanruf des Geschäftsführers beim Projektleiter beispielsweise kann sehr wohl gut und fürsorglich gemeint sein, für den Mitarbeiter ist er aber unter Umständen nur ein Zeichen mangelnden Vertrauens.

Informierte Mitarbeiter denken mit

Ein weiterer wichtiger Baustein ist die fachliche und persönliche Förderung der Mitarbeiter. Seminare, Weiterbildungsmaßnahmen und das Coaching im Betrieb sind nur einige Beispiele dafür. Mindestens ebenso wichtig ist es, die Mitarbeiter regelmäßig zu informieren und ihre Eigeninitiative zu unterstützen. Denn nur wer über Informationen verfügt kann auch mitdenken, Fehler frühzeitig erkennen und mögliche Verbesserungsvorschläge erarbeiten. Gut informierte Mitarbeiter, deren Rat geschätzt ist und denen Vertrauen entgegengebracht wird, sind wesentlich motivierter und identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen und seinen Zielen. Sie sind loyaler, können ihre Potenziale besser ausschöpfen und damit noch stärker zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen.

Die Fähigkeiten der Mitarbeiter auszuschöpfen bedeutet auch, ihnen immer mehr Verantwortung zu übertragen. In der Praxis ergeben sich hier jedoch oft die größten Probleme. Soll der Meister beispielsweise seine Verantwortung an den Ausführenden weitergeben, so gibt er auch ein Stück seiner Autorität ab. Vonseiten der Unternehmensführung ist dabei viel Fingerspitzengefühl gefragt – und eine offene Kommunikation. Wer den Grund für Entscheidungen versteht, kann auch ihre Auswirkungen besser einschätzen.

Verantwortung abzugeben bedeutet schließlich nicht, selber weniger wert zu sein. Verantwortung abzugeben bedeutet viel mehr, andere Aufgaben übernehmen zu können. Das muss dem Mitarbeiter aber klar kommuniziert werden. Vom Mitarbeiter wird dabei wiederum gefordert, dass er sich vom Denken der „hierarchischen Hackordnung“ verabschiedet und eine starke Kooperationsbereitschaft zeigt. Ziel aller Beteiligten sollte es letztendlich sein, die gestellten Aufgaben gemeinsam zu bewältigen. Dieses Umdenken wird nicht immer leicht zu erreichen sein und erfordert Führungskräfte, die mit gutem Beispiel vorangehen und das nötige Selbstbewusstsein besitzen, um Verantwortung mit ihren Mitarbeitern zu teilen.

Wertschätzung und Belohnung schafft Loyalität

Im Rahmen einer mitarbeiterorientierten Unternehmensführung sollten gute Ideen und starkes Engagement der Mitarbeiter nicht als selbstverständlich hingenommen werden. Vielmehr gilt es, die Mitarbeiter dafür auch zu belohnen. Das können finanzielle Belohnungen sein, müssen es aber nicht. Die Anerkennung und die Wertschätzung des Chefs sind Belohnungen, die einen Mitarbeiter auf der emotionalen Ebene treffen, die Loyalität schaffen und ihn an das Unternehmen binden. Ein offen ausgesprochenes Lob oder ein persönliches Ge-

schenk sind für manchen Mitarbeiter daher weit mehr wert als ein paar Euro mehr auf dem Konto.

Ein offener Führungsstil, der den Mitarbeiter schätzt und seine persönliche Entwicklung fördert, hat schließlich auch einen positiven Einfluss auf das Image des Unternehmens. Dieses wiederum hilft bei der heute immer noch schwierigen Suche nach qualifizierten Fachkräften. Einen wesentlichen Einfluss auf das Außenbild des Unternehmens hat auch die Art, wie es seine soziale Verantwortung wahrnimmt. Potenzielle Mitarbeiter, Kunden und Geldgeber achten immer mehr darauf, welche ethischen, sozialen und ökologischen Prinzipien ein Unternehmen verfolgt. Beim EFQM-Modell für Excellence kommt der sozialen Verantwortung deshalb eine wichtige Rolle zu. Exzellente Organisationen erfüllen die gültigen Gesetze und Regeln nicht nur, sie übertreffen sie sogar. Sie haben einen hohen ethischen Anspruch, der von Offenheit und Vertrauen gegenüber allen Interessensgruppen geprägt ist. Sie handeln verantwortungsbewusst, suchen Partnerschaften, die für alle Beteiligten vorteilhaft sind, und bemühen sich, negative Einflüsse zu minimieren. Soziale Verantwortung zu übernehmen bedeutet beispielsweise, Lieferanten als gleichwertige Partner zu betrachten, in den Mitarbeiter mehr zu sehen als nur ihre Arbeitskraft und einen fairen Umgang mit allen Geschäftspartnern zu pflegen.

Das eigene Handeln schrittweise verbessern

Das Prinzip der sozialen Verantwortung kann in einem Unternehmen natürlich nicht von heute auf morgen umgesetzt werden. Das verlangt das EFQM-Modell aber auch gar nicht. Es geht vielmehr von einem schrittweisen Entwicklungsprozess aus, bei dem Führungskräfte und Mitarbeiter immer wieder überprüfen müssen, inwieweit ihr Handeln kontinuierlich verbessert werden kann.

Soziale Verantwortung zu zeigen bedeutet für ein Unternehmen weit mehr, als ein gutes Image aufzubauen. Wer die Erwartungen seines gesellschaftlichen Umfelds versteht und auch darauf eingeht, steigert den immateriellen Wert des Unternehmens, er hat einen besseren Zugang zum Beispiel zu öffentlichen Finanzmitteln, er hat gesündere und motiviertere Mitarbeiter und loyalere Kunden. Diese Faktoren lassen sich anfangs nicht in Euro und Cent messen, haben langfristig aber einen entscheidenden Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Literatur-Tipps:

Die interessanten Broschüren „Grundkonzepte der Excellence“ und „Excellence einführen“ können im Internet unter www.deutsche-efqm.de heruntergeladen werden.

Bergbauer, Axel K.: Die Unternehmensqualität messen – den Europäischen Qualitätspreis gewinnen. E.F.Q.M. – Selbstbewertung in der Praxis, Renningen-Malmsheim 1999

Sprenger, Reinhard K.: Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt, Frankfurt am Main 2002