

Qualitätsmanager

Audit · Prozesse · Recht · Sicherheit

AKTUELL

INHALT

2

QM Praxis
Benchmarking als
Qualitätstreiber

4

Schwerpunkt
Schlüsselstelle:
Klarheit in der
Unternehmens-
organisation

6

QM
Kommunikation
Vier Grundregeln
zur Motivation in
schwierigen Zeiten

8

QM Griffbereit
Prozessverantwortung
übertragen –
aber richtig!

QM AKTUELL

Mit den richtigen Instrumenten Wissen vermitteln

In der aktuellen Krise ist es von großer Bedeutung, dass wir unseren Mitarbeitern neues Wissen schnell und einfach zur Verfügung stellen. Für externe Schulungen stehen immer weniger Zeit und Geld zur Verfügung. Erklärvideos können hier weiterhelfen.

Trendstudie des mmb Instituts gibt Antworten

In der aktuellen Studie „mmb Learning Delphi“ wurden Experten befragt, welche Trends in den nächsten drei Jahren das digitale Lernen bestimmen. Hierbei haben Erklärvideos mit sage und schreibe 94 Prozent den absoluten Spitzenplatz errungen und dabei das Thema Blended Learning (eine gemischte Form aus Online- und Präsenzveranstaltungen) überflügelt.

Die Ebene der Aktivitäten berücksichtigen

Prozesse werden in der Regel in Form von Flussdiagrammen oder Swimlanes in einer dazugehörigen Einarbeitungsphase vermittelt. Einzelne Aufgaben hingegen müssen oft mehrfach erläutert werden, insbesondere dann, wenn sie nicht regelmäßig durchgeführt werden oder sehr komplex sind. An dieser Stelle bietet sich der Einsatz von Videomaterialien an.

Private Gewohnheiten nutzen

Wenn Ihre Mitarbeiter es im privaten Umfeld gewohnt sind, sich intensiv auf YouTube zu bewegen, können

Sie diese Angewohnheit auch für Ihre Organisation nutzen. Stellen Sie hierfür eine Plattform zur Verfügung, auf der die Mitarbeiter direkt auf Ihre Videos zugreifen können (z. B. über SharePoint).

Kleines Drehbuch für Videosequenzen ist grundsätzlich hilfreich

Schreiben Sie vorab ein kleines Drehbuch, was Sie in welcher Reihenfolge vermitteln wollen. Legen Sie die maximale Länge für das komplette Video fest und teilen Sie diese sinnvoll in einzelne Abschnitte auf.

EXPERTENTIPP

Machen Sie aus jedem Abschnitt eine einzelne Filmsequenz, die dann im Falle einer Aktualisierung nur abschnittsweise neu gedreht werden muss. Ist es hingegen erforderlich, dass der gesamte Film neu erstellt werden muss, führt dies häufig dazu, dass das ganze System wieder einschläft und auf schriftliche Dokumente zurückgegriffen wird.



© Redaktionsbüro Schneider / gettyimages.de / Zinkevich



Stefanie Gertz
Dipl. Kauffrau (FH)/
Dipl. Inform. (FH), QM- und
Unternehmensberaterin,
QM-Trainerin (TÜV)

Liebe Qualitätsmanagerin, lieber Qualitätsmanager!

Das verarbeitende Gewerbe verzeichnet laut saisonbereinigtem IHS Markt/ BME-Einkaufsmanager-Index (EMI) im Januar des neuen Jahres trotz Corona erneut Zuwächse beim Auftragseingang und bei der Produktion. Die Studie zeigt aber



Ernst Schneider
Lic.jur./wiss.Dok.
Experte für Rechtsfragen des
Qualitätsmanagements,
Mitglied mehrerer DIN-Ausschüsse

auch, dass es aufgrund von Verknappungen bei Rohmaterialien und dem Mangel an Schiffscontainern häufig zu Unterbrechungen der Lieferketten kommt. Steigende Einkaufspreise und niedrige Lagerbestände sind die Folge. Ein besseres Risikomanagement beim Lieferantennetzwerk sollte Pflicht sein.

Stefanie Gertz Ernst Schneider



KOSTENFREI!

Alle Arbeitshilfen und
Downloads unter
www.qm-aktuell.com

Benutzername:
qualitaetsmanager
Passwort März:
Muda21

Benchmarking als Qualitätstreiber

Vielleicht haben auch Sie manchmal den Eindruck, dass die Entwicklung Ihres Unternehmens nicht so recht vorankommt. Trotzdem herrscht der Glaube vor, dass alles bestens läuft. Man klopf sich selbst auf die Schulter und ist mit dem Erreichten zufrieden. Aber sollte es nicht Ihr Ziel als Qualitätler sein, alles daran zu setzen, dass Ihr Unternehmen immer besser wird? Dann sind jetzt Impulse von außen gefragt. Benchmarking ist eine Methode, die Ihnen den Blick über den eigenen Tellerrand ermöglicht.

Was ist Benchmarking?

Beim Benchmarking handelt es sich um eine Methode zur systematischen Suche nach Best Practices, also Ansätzen für Spitzenleistungen, in anderen Unternehmen. Diese sollen nicht kopiert, sondern als Ideenquelle genutzt werden, um eigene, auf das Unternehmen zugeschnittene Lösungen zu entwickeln. Dabei geht das Benchmarking über einen klassischen Betriebsvergleich anhand standardisierter Kennzahlen hinaus. Ziel ist es, aus der „funktionierenden Praxis der Besten“ zu lernen und Ihr Unternehmen zu Spitzenleistungen zu führen, um langfristig selbst der Beste im Markt, in der Branche oder weltweit zu werden (siehe Abbildung 1). Ein Benchmarkingprojekt sollten Sie strukturiert in folgenden neun Schritten durchführen.

Schritt 1: Problem erkennen und die richtigen Ziele setzen

In einem ersten Schritt geht es für Sie darum, Probleme und Verbesserungsbedarf in Ihrem Unterneh-

men zu erkennen, z. B. durch Analysen und Kennzahlenauswertungen. Probleme sind beispielsweise nicht zufriedenstellende Ergebnisse von Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen, ein gehäuftes Auftreten von Beschwerden und Reklamationen, eine hohe Fehlerrate in der Produktion oder Kennzahlen, die negative Entwicklungen zeigen, z. B. Marktanteilsverluste oder Kostensteigerungen. Dazu hinterfragen Sie, wie Ihr Unternehmen im Wettbewerb aufgestellt ist, wie es um die Effektivität und Effizienz der Prozesse bestellt ist, wie Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen einschätzen und wie wichtige Kostenpositionen zu beurteilen sind. Ziele des Benchmarkings könnten z. B. darin bestehen, die Entwicklungszeit zu verringern und die Kundenzufriedenheit, die Motivation Ihrer Mitarbeiter oder die Effizienz Ihrer Prozesse zu verbessern.

Schritt 2: Benchmarkingprojekt vorbereiten

Die Problemerkennntnis bildet die Grundlage für die Auswahl und Abgrenzung Ihrer Benchmarkingobjekte. Dies sind z. B. Strategien, Organisationseinheiten, Prozesse, Verfahren, Methoden, Produkte, Dienstleistungen oder Kosten bzw. Kostenpositionen. Haben Sie sich auf ein Benchmarkingobjekt, z. B. die Verbesserung eines bestimmten Prozesses, festgelegt, planen Sie das Projekt in zeitlicher und personeller Hinsicht. Stellen Sie ein Benchmarkingteam zusammen, das Sie als Qualitätsverantwortlicher moderieren. Es sollte möglichst interdisziplinär zusammengesetzt sein.



PRAXISTIPP

Sollten Sie z. B. Ihren Reklamationsbearbeitungsprozess einem Benchmarking unterziehen, würde Ihr Benchmarkingteam aus Mitarbeitern des Vertriebs, der Fertigung und des Einkaufs bestehen.

Schritt 3: Interne Analyse durchführen

Ziel des dritten und wohl zeitintensivsten Schrittes ist die interne Analyse. Sie zielt darauf ab, die Pra-



Abb. 1: Arten des Benchmarkings

xis im eigenen Unternehmen im Hinblick auf das Benchmarkingobjekt zu untersuchen, verständlich zu machen und konkrete Schwachstellen aufzudecken und zu beschreiben (siehe Praxistipp).

Schritt 4: Fragebogen erstellen

Jetzt entwickeln Sie einen Fragebogen, der die Grundlage für den Daten- und Informationsaustausch mit Ihrem Benchmarkingpartner bildet. Die Fragen dienen als Gesprächsleitfaden für Interviews, Gesprächsrunden oder Workshops mit Mitarbeitern Ihres Benchmarkingpartners und zur Erhebung der relevanten Kennzahlen. Sie zielen darauf ab, seine Best Practice systematisch zu hinterfragen. Achten Sie darauf, dass Ihr Fragebogen nicht mehr als 20 Seiten umfasst.

Schritt 5: Geeigneten Benchmarkingpartner finden

Nun geht es darum, einen geeigneten Benchmarkingpartner zu finden. Dies kann ein Unternehmen aus Ihrer Branche – aber auch ein branchenfremder Partner sein, bei dem Sie vermuten, dass dieser auf einem bestimmten Gebiet besonders erfolgreich ist. Bei einem Branchenfremden ist die Bereitschaft zur Preisgabe von Informationen und Erfahrungen in der Regel größer als bei einem Konkurrenten. Einen geeigneten Benchmarkingpartner finden Sie z. B. über persönliche Kontakte zu anderen Unternehmen, über Unternehmensberatungen oder über „Benchmarking-Clubs“, die neben Schulungen und Beratungen auch Netzwerke, Informationsdienste und Datenbanken anbieten.

Schritt 6: Kontakt aufnehmen

Hat der von Ihnen ausgewählte Benchmarkingpartner seine Bereitschaft erklärt, durch einen offenen Informationsaustausch in einen gegenseitigen Lernprozess einzusteigen, sammeln Sie Daten und Informationen, deren Auswertung eine Darlegung der Leistungslücke im Vergleich zum jeweiligen Unternehmen ermöglicht. Die Datensammlung sollte möglichst vor Ort bei einem Besuch des Partnerunternehmens erfolgen. In Gesprächen

und Interviews bitten Sie um Beantwortung der Fragen aus Ihrem Fragenkatalog.

Schritt 7: Best Practice verstehen

Es geht vor allem darum, die Praktiken beim Partner zu hinterfragen und die daraus resultierenden Abweichungen zum eigenen Handeln und deren Ursachen zu verstehen und nachvollziehen zu können. Entscheidend ist, dessen Stärken zu erkennen und Wirkungszusammenhänge zu begreifen. Es ist wichtig, eine korrekte Interpretation der Daten und Informationen vorzunehmen, insbesondere wenn der Partner aus einer fremden Branche kommt. Dabei sollten Sie vor allem die internen und externen Gegebenheiten und sich abzeichnende Trends sowie geplante Aktivitäten bei Ihrem Benchmarkingpartner beachten.

Schritt 8: Best Practice adaptieren

Ziel des nächsten Schritts im Benchmarkingprozess ist es, die Erkenntnisse aus Schritt 7 auf das eigene Unternehmen zu übertragen, um die Leistungslücke zu schließen. Dabei klären Sie zunächst, ob die beim Benchmarkingpartner festgestellte Best Practice auch tatsächlich adaptierbar ist. Dazu prüfen Sie die Kompatibilität mit der eigenen Unternehmenskultur und stellen sicher, dass die damit einhergehenden Veränderungen in Ihrem Unternehmen konsensfähig und gewollt sind. Führen Sie einen Workshop durch, in dem Sie konkrete Maßnahmen und Projekte planen. Lassen Sie dabei auch neue Ideen einfließen, um die Best Practice Ihres Partners möglichst zu übernehmen. Prüfen Sie die Maßnahmen und Projekte auf Realisierbarkeit.



PRAXISTIPP

Wollen Sie Ihren Reklamationsbearbeitungsprozess analysieren, können Sie mithilfe Ihrer Vorgabedokumente, z. B. Prozessbeschreibungen oder Turtle-Diagrammen, die relevanten Prozessparameter untersuchen. Dies sind vor allem die Prozessschritte, der Prozessin- und -output, die Prozessbeteiligten, die Messgrößen, der Umgang mit Prozessrisiken, die zu verwendenen Arbeitsmittel und Dokumente sowie die organisatorische Verankerung des Prozesses.



EXPERTENTIPP

Bezogen auf das Beispiel Ihres Reklamationsprozesses könnte eine adaptierte Maßnahme darauf abzielen, dass jede Reklamation, an deren Bearbeitung bislang mehrere Mitarbeiter beteiligt waren, einem Vertriebsmitarbeiter zugeordnet wird, der diese ausschließlich bearbeitet und alleiniger Ansprechpartner für den Reklamanten ist.

Schritt 9: Roll-out im Unternehmen sicherstellen

Wichtig ist, dass Sie Benchmarking nicht als einmaligen abgeschlossenen Prozess betrachten und es bei einem einzigen Projekt bleibt. Wirken Sie als Qualitätsverantwortlicher darauf hin, dass das Benchmarking als kontinuierlicher Prozess des fortlaufenden Lernens und Verbesserns auf allen Ebenen in Ihrem Unternehmen implementiert wird. Setzen Sie sich Verbesserungsziele für weitere Benchmarkingaktivitäten, die sich in der Größenordnung von 20 bis 30 Prozent bewegen sollten. Betrachten Sie Benchmarking als ein wesentliches Element Ihres Qualitätsmanagements. ■

Autor: Jens Harmeier

HINWEIS

Diese Fragen sollten Sie bei der Auswahl eines Benchmarkingpartners beantworten können:

- Wer ist zurzeit der „Beste“, z. B. Qualitäts- oder Kostenführer?
- Wie und wann spreche ich diesen potenziellen Partner an?
- Wie motiviere ich den potenziellen Partner zur Teilnahme am Benchmarking?
- Welche Vorteile hätte das Benchmarking für den potenziellen Partner?
- Ist der potenzielle Partner mit Benchmarking vertraut?

SCHWERPUNKT

Schlüsselstelle: Klarheit in der Unternehmensorganisation

Im Normabschnitt 5 fordert die ISO 9001, dass die oberste Leitung Ihres Unternehmens Personen einsetzt, die zur Wirksamkeit des QM-Systems beitragen und diesen Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse zuweist und bekannt macht. Es ist jedoch anzuraten, dass sich diese Anforderungen nicht nur auf das QM-Personal beziehen, sondern auf alle Mitarbeiter im Unternehmen. Wie das geht und welche Organisationsinstrumente dabei helfen können, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Worum geht es?

Was meint die Norm damit konkret? Angesprochen ist hier die Struktur des Unternehmens, die auch als Aufbauorganisation bezeichnet wird. Sie zeigt die Zuordnung von Aufgaben auf Stellen und die Beziehungen zwischen diesen Stellen, also die hierarchische Gliederung Ihres Unternehmens mit seinen Über- und Unterordnungsverhältnissen. Wichtig sind hier klare Regelungen, die für Ordnung, Berechenbarkeit und Transparenz von Entscheidungsprozessen sorgen. Dabei liegt die Herausforderung darin, einerseits Stabilität bei Routinearbeiten und wiederkehrenden Aufgaben zu schaffen, um z. B. Doppelarbeit zu vermeiden, und andererseits Flexibilität zu bewahren, so dass sich Ihr Unternehmen an veränderte Bedingungen anpassen kann, z. B. an sich wandelnde Kundenbedürfnisse.

Informationen aus Organigramm nutzen

Ein entscheidendes Organisationsinstrument zur Visualisierung der Aufbauorganisation ist das Organigramm, das auch als Organisationsplan be-

zeichnet wird (siehe Abbildung 1). Wichtige Informationen, die Sie aus einem Organigramm ablesen können, sind die:

- Leitungs- und Ausführungsstellen, die mit Rechtecken dargestellt werden,
- Leitungsspannen,
- Stäbe, mit Kreisen symbolisiert,
- Über- und Unterordnungsverhältnisse,
- disziplinarischen und fachlichen Weisungsbefugnisse und ggf. die
- personelle Besetzung der Stellen, also die Namen der Mitarbeiter auf den Stellen.

Unverzichtbar: Verantwortungsmatrix

Ein ausschlaggebendes Hilfsmittel zur Darlegung von Verantwortlichkeiten ist die Verantwortungsmatrix, die auch als Funktionendiagramm bezeichnet wird. In ihr werden Stellen und Aufgaben gegenübergestellt. Sie zeigt insbesondere die Schnittstellen, also den Übergang von Verantwortlichkeiten und differenziert folgende Verantwortungs- bzw. Berechtigungsarten:

- Durchführungsverantwortung: Eine Stelle mit Durchführungsverantwortung ist mit der Erledigung bestimmter Aufgaben oder Tätigkeiten beauftragt. Dies kann auch Entscheidungsbezug in bestimmtem Rahmen mit einschließen.
- Mitwirkungsverantwortung: Diese Stelle unterstützt den Durchführenden bei der Aufgabenerledigung.
- Informationsberechtigung: Eine derartige Stelle ist vom Durchführenden über die Umsetzung der Aufgaben und die Ergebnisse zu informieren.

Vorsicht bei zu großen Leitungsspannen

Bei der Forderung nach immer flacheren Hierarchien wird oft übersehen, dass sich durch das Wegfallen von Hierarchieebenen die Leitungsspannen der Führungskräfte vergrößern. Die Leitungsspanne zeigt die Anzahl der von einer Führungskraft geleiteten Stellen. Dies führt nicht selten zu Überforderung und einer sinkenden Entscheidungsqualität. Zumal Führungskräfte nicht nur Entscheidungen zu

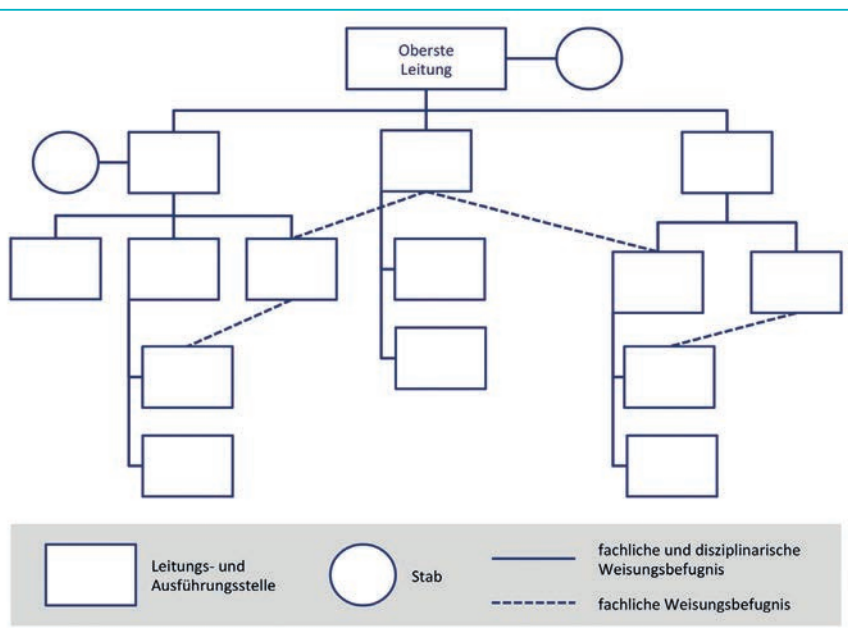


Abb. 1: Organigramm

treffen, sondern auch fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnisse sowie Aufsichtspflichten wahrzunehmen haben. Die Aufgaben der Führungskräfte sollten genau betrachtet werden, denn es gilt: Je komplexer und heterogener die Führungsaufgaben sind, desto kleiner sollte die Leitungsspanne sein. Es ist bspw. vorteilhaft, wenn die Leiter der Funktionen Entwicklung, Einkauf und Vertrieb eine kleinere Leitungsspanne aufweisen als Produktionsmeister.

Mit Stäben für Entlastung sorgen

Eine mögliche Lösung, um Führungskräfte zu entlasten und vor Überforderung zu schützen, sind Stäbe. Dies sind Stellen oder Organisationseinheiten, die die Führungskräfte in der Linie unterstützen. Sie beraten, berichten, helfen mit ihrer fachlichen Kompetenz bei der Lösung von Problemen und bereiten Entscheidungen vor, z. B. durch die Bereitstellung von Informationen. Stäbe können auf allen Hierarchieebenen einrichtet werden. Sie besitzen jedoch keine direkte Weisungsbefugnis. Problematisch ist, dass Stäbe in der Regel keine Rechenschaft über ihre Arbeit ablegen und eine Ergebniskontrolle schwierig ist. Die Effizienz der Stäbe sollte genau im Blick behalten werden, da diese gern dazu neigen, sich personell aufzublähen.

Weisungsbefugnis: Was ist das?

Man unterscheidet zwei Arten von Weisungsbefugnissen: Die fachliche Weisungsbefugnis ist aufgabenbezogen, bezieht sich also darauf, wer was, bis wann, wie, wo und wie oft machen soll. Die disziplinarische Weisungsbefugnis knüpft an den Umgang mit Mitarbeitern in nichtfachlicher Hinsicht und an deren Verhalten an.

Doppelunterstellung ist gefährlich

Vorsicht ist bei einer Doppelunterstellung geboten. Man spricht hier auch von einem Mehrlinien-system. Eine Doppelunterstellung liegt dann vor, wenn Mitarbeiter zwei spezialisierten Vorgesetzten unterstellt sind, die gleichberechtigt weisungsbefugt sind. Dies ist oftmals der Fall, wenn Mitarbeiter neben ihren Linienaufgaben zusätzlich in Projekte eingebunden werden. Vor allem, wenn die Mitarbeiter sich widersprechende Anweisungen erhalten, lassen Konflikte in der Regel nicht lange auf sich warten. In diesem Fall empfiehlt es sich, die fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis zwischen den Vorgesetzten aufzuteilen. Wichtig ist auch, dass eindeutige Kommunikationsregeln geschaffen werden, um Mehrfachbearbeitungen zu vermeiden (siehe Hinweis).

Wichtig: Stellen- und Funktionsbeschreibungen

Ein weiteres Instrument zur Darlegung der Aufbauorganisation sind Stellen- und Funktionsbeschreibungen. Eine Stellenbeschreibung enthält einerseits eine Vielzahl von Informationen zu einer Stelle und zu den Voraussetzungen des Stelle-

inhabers. Andererseits entsteht dadurch ein hoher Pflege- und Änderungsaufwand. Daher sollten auch Funktionsbeschreibungen in Betracht gezogen werden. Sie beschreiben präzise die Aufgaben, notwendigen Qualifikationen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse, die einer Funktion und nicht einem Mitarbeiter zugeordnet sind. Sie können daher flexibler eingesetzt werden als Stellenbeschreibungen. Stellen- und Funktionsbeschreibungen bilden die Grundlage nicht nur für den Einsatz der Mitarbeiter, sondern auch für regelmäßige Mitarbeitergesprächen. Außerdem kann daraus der Weiterbildungsbedarf abgeleitet werden.

Aufbauorganisation mit Prozessen verknüpfen

Der Brückenschlag von der Aufbauorganisation zu den Kernprozessen im Unternehmen gelingt mit einer Prozessorganisationsmatrix. Mithilfe einer derartigen Matrix können Sie die Kernprozesse des Unternehmens den Organisationseinheiten zuordnen (siehe Abbildung 2). In den Kernprozessen, die über Abteilungs-, Funktions- und Stellengrenzen hinweg verlaufen, regeln Sie dann die Schnittstellen mit entsprechenden Schnittstellenvereinbarungen. Mithilfe der Kernprozesse wird sichergestellt, dass die Organisation des Unternehmens konsequent an den Anforderungen und Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet ist.

HINWEIS

Entscheidend ist, dass die Unternehmensorganisation in schriftlicher Form niedergelegt wird, da eine mündliche Zuweisung von Aufgaben nicht zurückverfolgt werden kann.

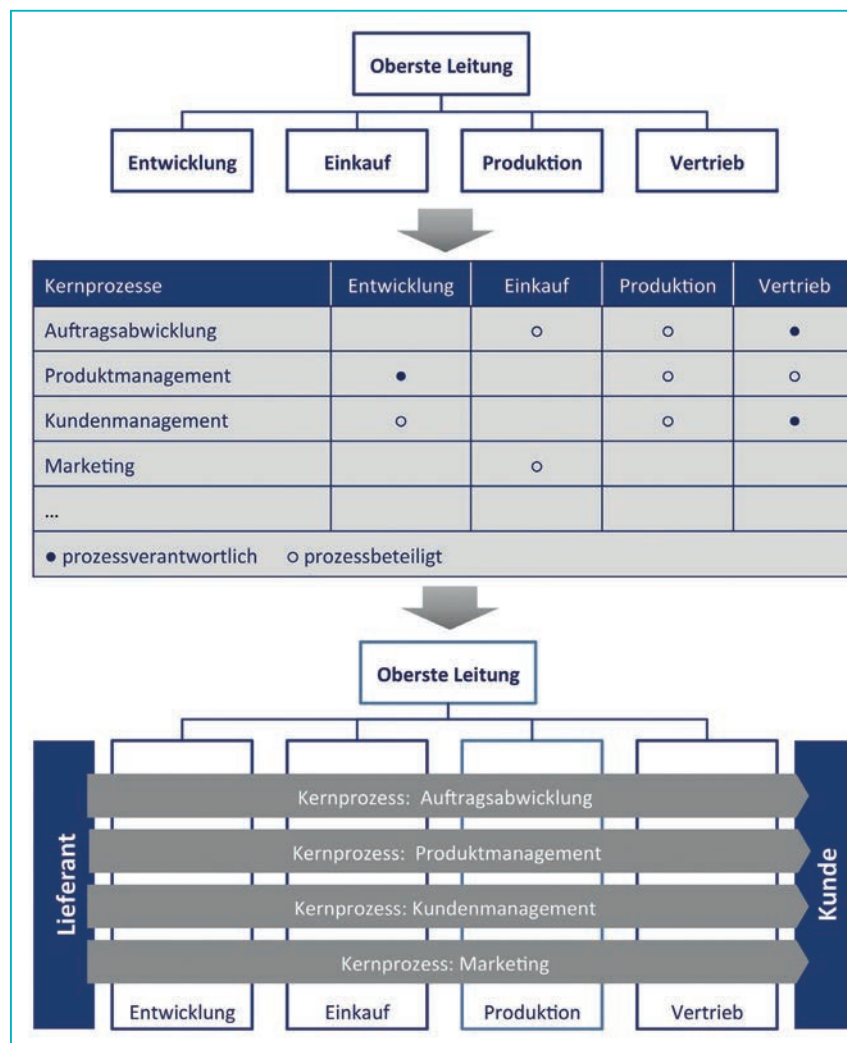


Abb. 2: Prozessorganisationsmatrix

Autor: Jens Harmeier ■

Vier Grundregeln zur Motivation in schwierigen Zeiten

Die Coronakrise verlangt unseren Unternehmen einiges ab. Der monatelange Lock-down hinterlässt seine negativen Spuren nicht nur in den Bilanzen, sondern verständlicherweise auch in der mentalen Stimmung der Mitarbeiter. Dabei ist gerade jetzt Motivation gefragt – und zwar durch alle Führungskräfte und – soweit betroffen – das Qualitätsmanagement.

Einem Drittel aller Mitarbeiter im Homeoffice fehlt emotionale Unterstützung

Das Randstad Arbeitsbarometer aus dem zweiten Halbjahr 2020 bringt es an den Tag – deutschen Arbeitgebern mangelt es an empathischer Führung. Rund ein Drittel der Beschäftigten (33 Prozent) fühlt sich in der gegenwärtigen Pandemie nicht ausreichend emotional und mental unterstützt. Die Digitalisierung hat durch die Coronakrise einen großen Schub bekommen. So liegt der Fokus in vielen Firmen vor allem darauf, den Beschäftigten das nötige Werkzeug an die Hand zu geben, um digitale Arbeitsweisen umzusetzen. 77 Prozent der Befragten bestätigen im aktuellen Arbeitsbarometer, dass sie ausreichend über die Ausrüstung und Technologie verfügen, um die Digitalisierung in ihrem Beruf zu bewältigen. Unterschätzt wird allerdings die Auswirkung der Pandemie auf das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter. Andreas Bolder, Director Group Human Resources bei Randstad Deutschland weist darauf hin, dass laut aktuellem BKK Gesundheitsreport 2020 etwa jeder sechste Fehltag auf psychische Störungen zurückgeht.

Randstad empfiehlt agilen Führungsstil und stärkeren Einbezug der Mitarbeiter

Es ist also mehr als das passende Equipment und digitales Know-how erforderlich, um den digitalen Wandel zu meistern, so Andreas Bolder. Gefragt sei vor allem ein agiler Führungsstil, um virtuelle Teams produktiv zu managen. Der Mensch mit seinen individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten rücke immer mehr in den Vordergrund. Führungskräfte stehen aktuell vor der Herausforderung, ihre Unternehmen durch eine komplexe wirtschaftliche Situation zu führen und Arbeitsprozesse und Organisation an die neuen Bedingungen anzupassen. Der entsprechende Einbezug der Mitarbeiter in diese Veränderungsprozesse ist unverzichtbar. Bolder rät zu regelmäßigen Gesprächen mit den Mitarbeitern – ob analog oder digital – und aufmerksamen Zuhören. So gelinge es, Stressfaktoren frühzeitig zu identifizieren und gezielt anzusprechen.

Arbeitsmotivation erhalten – aber wie?

Die Coronakrise geht an kaum einem Unternehmen und seinen Beschäftigten vorbei – dabei ist es unerheblich, ob es sich um Mitarbeiter am Standort, in Kurzarbeit oder im Homeoffice handelt. Aber auch in der aktuellen Situation gibt es Mittel und Wege, wie Unternehmen die Mitarbeitermotivation hochhalten und gegebenenfalls sogar steigern können.

Regel 1: Transparente und offene Kommunikation hilft immer

Die meisten Menschen sind verunsichert, das gilt natürlich auch für die Beschäftigten Ihres Unternehmens (siehe Hinweis). Der wichtigste Schritt für Unternehmen ist es, die eigene Situation nicht zu verheimlichen, sondern glasklar zu sagen, was Sache ist. Ohne entsprechende Zahlen geht es hier in der Regel nicht, mit Heimlichkeiten oder Verharmlosungen lässt sich kein Vertrauen schaffen. Die Geschäftsführung bzw. der Vorstand sollten deshalb den Mitarbeitern deutlich kommunizieren,

- wie es um das Unternehmen aktuell bestellt ist,
- welche Entwicklungen erwartet werden (aber auch, welche Unwägbarkeiten existieren) und
- wie es strukturiert weitergehen soll (siehe Achtung).

Es reicht leider auch nicht, nur einmalig die Unternehmenssituation klar vorzustellen. Entscheidend ist vielmehr eine fortdauernde Kommunikation, die der sich ständig verändernden Lage gerecht wird. Hier bietet sich in der Regel ein monatliches Update durch die Geschäftsführung an, bei dem die allgemeine Lage, aber auch Mitarbeiterfragen beantwortet werden können (siehe Praxistipp). Idealerweise lässt sich die transparente Kommunikation über die aktuelle Situation mit einer entsprechend positiven und motivierenden Veränderungsbotschaft verknüpfen.

Regel 2: Mitarbeiter als Stakeholder ernstnehmen und einbeziehen

Der Einbezug der Mitarbeiter ist in der Krise unabdingbar. Gerade Qualitätsmanager wissen,

HINWEIS

Selbstredend sind auch Führungskräfte nicht vor Unsicherheitsgefühlen gefeit. Von ihnen wird allerdings zu Recht erwartet, dass sie eine Vorbildfunktion für die Mitarbeiter erfüllen. Selbstvertrauen und Zuversicht sind deshalb nicht nur in Krisenzeiten unverzichtbare Attribute von Führungsqualität.

ACHTUNG

Gerade inhabergeführte mittelständische Betriebe scheuen nicht selten davor zurück, ihren Mitarbeitern „reinen Wein“ einzuschenken. Diese Zurückhaltung kann besonders gefährlich werden – der interne Flurfunktioniert meistens gut und die Gerüchteküche bei Kunden und Wettbewerbern brodeln sowieso.

PRAXISTIPP

Beachten Sie dabei auch, dass die meisten besorgten Mitarbeiter zuerst ihre unmittelbaren Führungskräfte ansprechen werden. Diese sollten daher zeitnah über die aktuell relevanten Informationen verfügen, um Antworten geben zu können – ein nur monatliches Update reicht für diesen Mitarbeiterkreis sicherlich nicht aus.

wie wichtig die Befriedigung der Interessen und Bedürfnisse der Stakeholder für den Unternehmenserfolg ist. Es ist also wenig hilfreich, wenn ein kleiner Projektkreis der oberen Führungsebene im Hinterzimmer eine neue Strategie entwirft und diese den Beschäftigten gegenüber einfach „anordnet“. Unverständnis, ja sogar passiver Widerstand der Belegschaft sind dann häufig die Folge. Die Mitarbeiter müssen unbedingt miteinbezogen werden und den Grundsatz, dass tatsächlich alle an einem Strang ziehen, akzeptieren und leben können. Selbstverständlich heißt dies nicht, dass jedes Changeprojekt auch von allen diskutiert werden muss – gerade bei kleineren Projekten sind hier vor allem die Mitarbeiter zu involvieren, die tatsächlich betroffen sind. Eine endlose Diskussion mit einer unüberschaubaren Personenzahl ist kontraproduktiv. Die Führungsebene muss immer einen Grundsatz beachten: Die Belegschaft ist keine Manövriermasse, sondern als unmittelbar Beteiligter Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg notwendiger Veränderungsprozesse (siehe Expertentipp). Wenn sich die Pandemie entspannt, sind selbstverständlich auch wieder analoge Beteiligungsformen in Form von Vor-Ort-Versammlungen oder -Besprechungen möglich.

Regel 3: „New Work“ verlangt neue Spielregeln

Die Arbeitsmodalitäten haben sich in den meisten Unternehmen innerhalb des letzten Jahres gravierend verändert. Mit Ausnahme der reinen Produktionstätigkeiten oder sonstigen unverzichtbaren Vor-Ort-Prozessen hat sich das Homeoffice zum Arbeitsort Nummer eins entwickelt.

! ACHTUNG

Seit 27.01.2021 gelten übrigens auch neue gesetzliche Vorgaben. Es mangelt zwar – anders als in den Niederlanden – immer noch an einem individuellen direkten gesetzlichen Anspruch der Arbeitnehmer auf Homeoffice. Stattdessen wurde mithilfe der neuen Corona-Arbeitsschutzverordnung ein Gebot zur Heimtätigkeit ausgesprochen. Der Arbeitgeber muss Tätigkeit im Homeoffice zulassen, wenn keine nachweisbaren zwingenden betrieblichen Gründe dagegensprechen.

Die Homeofficetätigkeit hat zu einer gravierenden Änderung der bisherigen Arbeitsmodalitäten geführt (Stichwort „New Work“). Während viele Arbeitgeber der Heimtätigkeit vor der Pandemie häufig skeptisch gegenüberstanden, hat sich dies jetzt geändert. Viele Unternehmen erkennen immer mehr den Nutzen des Homeoffice (bspw. Kostenersparnis aufgrund des geringeren betrieblichen Flächenbedarfs) und wollen dies – zumindest in mehr oder weniger reduzierter Form – auch künftig beibehalten. Dies verlangt natürlich ebenfalls nach veränderten innerbetrieblichen Regeln, die der neuen Situation angepasst sind. Auch hier

gilt es, Regelungen nicht einfach von oben nach unten zu verordnen, sondern – basierend auf den Erfahrungen und Erkenntnissen der Mitarbeiter und Führungskräfte – gemeinsam (!) zu erarbeiten. Die Kernfragen lauten hier:

- Was läuft gut im Homeoffice?
- Was läuft nicht so gut?
- Wo gibt es welchen Verbesserungsbedarf?
- Welche Führungsmodelle müssen geändert und angepasst werden?

! HINWEIS

Unternehmen und Führungskräfte unterschätzen nicht selten die Bedeutung und den Wert direkter Kontakte der Mitarbeiter untereinander für das Unternehmen.

Regel 4: Mehr Geld ist nicht der einzige Motivationstrigger

Die aktuelle Lage dürfte es nur wenigen Unternehmen erlauben, durch ein erhöhtes Gehalt oder durch Boni die Motivation wichtiger Mitarbeiter und Leistungsträger zu steigern. Verminderte Umsätze, Liquiditätsminderung und Kurzarbeit führen dazu, dass gerade hier der finanzielle Spielraum gegen Null geht. Damit stellt sich für viele Unternehmen die Frage, was denn gemacht werden kann, um gute Mitarbeiter verstärkt zu motivieren oder – im Extremfall – gar von einem Jobwechsel abzuhalten. In Frage können hier bspw.

- flexiblere Arbeitszeiten,
- persönliche Fort- und Weiterbildungsperspektiven sowie ggf.
- Unternehmensbeteiligungen

kommen. Unter Umständen lässt sich die grundsätzlich vom Arbeitgeber zur Verfügung zu stellende Ausstattung des Homeoffices „aufwerten“ (siehe Praxistipp). Auf jeden Fall sollte bei nichtmonetären Motivationsreizen immer das eigene Interesse des Unternehmens im Blick behalten werden. Anspruchsvolle Fortbildungen für einen Mitarbeiter können diesen bspw. auch besonders interessant für Konkurrenzangebote machen. Diesbezügliche juristisch „wasserdichte“ Rückzahlungsklauseln von Fortbildungskosten bei Eigenkündigung können hier ggf. hilfreich sein.

Fazit

Natürlich stellt die Pandemie die meisten Unternehmen vor gewaltige Herausforderungen. Gerade jetzt ist die Kommunikation über die volatile Lage des eigenen Unternehmens gegenüber der Belegschaft deshalb besonders wichtig. Gleiches gilt für die ständige direkte Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern (die natürlich auch in guten Zeiten gepflegt werden muss). Trotzdem liegt auch in der Krise eine Chance – und zwar die, überfällige Veränderungsprozesse und ggf. schon lange notwendige betriebseigene Strategie- und Paradigmenwechsel leichter angehen zu können. ■

🕒 EXPERTENTIPP

Welche Instrumente zur Mitarbeiterbeteiligung genutzt werden, hängt von der individuellen Situation des Unternehmens ab. Aktuell dürften hier sicherlich digitale Tools die erste Wahl sein. Gerade diese stehen laut Arbeitsbarometer fast vier Fünfteln der Betriebe zur Verfügung (s. o.).

💡 PRAXISTIPP

Auch hier zeigt sich, dass das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitern unverzichtbar ist. Nur dort erfahren Sie, was diesem wirklich wichtig und was für ihn nur untergeordnete Bedeutung hat. Außerdem bekommen Sie bei der direkten Kommunikation ein ungefiltertes Feedback über die Stimmung einzelner Leistungsträger in den jeweiligen Abteilungen oder Unternehmenseinheiten.

Prozessverantwortung übertragen – aber richtig!

Im Schwerpunkt-Beitrag haben Sie gesehen, wie eine Organisation über Organigramme und Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen abgebildet werden kann. Eine Organisation besteht aber zudem aus vielen Prozessen, für die es einen Verantwortlichen geben muss. Wir zeigen Ihnen, worauf Sie hierbei achten sollten.

EXPERTEN-TIPP

Achten Sie aber bitte darauf, dass der Vertrieb den Prozess nicht nur bis zur Erledigung der Sofortmaßnahmen/ Korrekturen (Problem beim Kunden gelöst) unterstützt. Vielmehr ist es wichtig zu prüfen, welche Ursachen das Problem hat und diese in Angriff zu nehmen, damit es nicht weitere Vorkommnisse der gleichen Art gibt.

Wer soll den Hut aufhaben?

Zunächst einmal stellt sich die Frage, wer die Verantwortung für einen Prozess übernehmen soll. In vielen Fällen ist dies sicherlich der Abteilungsleiter. So liegen die Vertriebsprozesse in der Hand des Vertriebsleiters, die des Einkaufs beim Einkaufsleiter. Aber was passiert mit Prozessen, die über mehrere Abteilungen oder gar Bereiche hinweggehen?

Das größte Eigeninteresse entscheidet

Betrachten wir hierzu z. B. den Reklamations- und Beschwerdeprozess, in dem der Vertrieb, das QM, die Beschaffung, die Technik sowie die Produktion involviert sind. Üblicherweise prüfe ich hier, für wen ein einwandfreier Prozess die größten Vorteile bietet. Dies ist häufig der Vertrieb, der seinen Kunden gegenüber Rechenschaft ablegen muss. Daher wäre es eine Möglichkeit, den Vertriebsleiter zum Prozessverantwortlichen zu ernennen.

Bloße Benennung nicht ausreichend

Leider erlebe ich es in vielen Unternehmen, dass Prozessverantwortliche zwar benannt worden sind, diese aber keinerlei Idee haben, welche Aufgaben ihnen nun obliegen. Hier gibt uns der Normabschnitt 4.4 der ISO 9001 Auskunft. Zunächst einmal sollte der Prozessverantwortliche prüfen, ob ihm alle Anforderungen an seinen Prozess bekannt sind, wie z. B.

- ob die erforderlichen Eingaben und Ergebnisse bestimmt sind
- ob die Abfolge des Prozesses sowie seine Wechselwirkungen zu anderen Prozessen definiert sind

- ob alle erforderlichen Ressourcen erkannt und zur Verfügung gestellt wurden
- ob alle Hilfsmittel, die für die Steuerung des Prozesses benötigt werden, erkannt wurden und regelmäßig angewendet werden
- ob die Verantwortlichkeiten und Befugnisse innerhalb des Prozesses eindeutig geregelt sind und
- ob die Risiken und Chancen des Prozesses erkannt und behandelt wurden

Kontrollieren und agieren

Zudem muss der Prozessverantwortliche bestimmte Aufgaben dauerhaft im Blick behalten bzw. erledigen. Dies gilt z. B. für die Bewertung des Prozesses. Stellen Sie sich hier die Frage: Woran kann ich erkennen, dass mein Prozess die gewünschten Ziele erreicht? Selbstverständlich müssen dem Prozessverantwortlichen diese Ziele bekannt sein. Werden die Ziele nicht erreicht, muss korrigierend eingegriffen werden.

Kontinuierliche Verbesserungen einplanen

Aber auch wenn alles „rund“ läuft ist der Prozessverantwortliche nicht außen vor. Vielmehr muss er schauen, wie er den Prozess und das QM-System weiter optimieren kann. Jede Veränderung erfordert dann eine erneute Bewertung der Risiken und Chancen. Sind neue Maßnahmen erforderlich, müssen diese entsprechend verteilt und ihre Umsetzung überwacht werden. Um diese ganzen Aufgaben erfüllen zu können, ist es sinnvoll, die Prozessverantwortlichen diesbezüglich zu schulen. ■



VORSCHAU

Das erwartet Sie in der kommenden Ausgabe:

QM Praxis
Wissen der Organisation: Themenverantwortliche sind ein Muss

Schwerpunkt
Risiken in der Produktion

QM Recht
SARS-CoV-2-Arbeitschutzverordnung zieht die Zügel an

IMPRESSUM

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23-4000, Fax: 08233 23-7400
E-Mail: service@weka.de
Internet: www.weka.de

Persönlich haftende Gesellschafterin:
WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH,
Sitz in Kissing

Geschäftsführung:
Stephan Behrens, Michael Bruns, Kurt Skupin

Chefredakteur:
Ernst Schneider (v.i.S.d.P.), Stefanie Gertz,
(Anschriften siehe oben)

Autoren dieser Ausgabe:
Stefanie Gertz, Jens Harmeyer, Ernst Schneider

Objektleitung: Christine Le Claire

Druck: SAXOPRINT GmbH, Enderstr. 92 c,
01277 Dresden, saxoprint.de

Satz: neWS. Agentur M. Schmidt,
Bad Marienberg

Erscheinungsweise: monatlich
Alle Angaben in Qualitätsmanager aktuell wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.

ISSN: 1862-7978