

Arbeitshilfe

Hinweise zur Beurteilung von Beratungsangeboten zum Thema Qualitätsmanagement im Rahmen der Potentialberatung

Beratungsstellen stehen immer wieder vor der Frage, wie die Förderfähigkeit von Beratungsangeboten zu beurteilen ist, die die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen (QMS) betreffen.

Da die Kriterien zur Beurteilung und Bewertung der Einführung von QMS im Rahmen einer Potentialberatung dieselben sind wie bei allen anderen Modernisierungsvorhaben auch, werden sie in dieser Arbeitshilfe beispielhaft zur Frage der Einführung eines QMS erläutert.

Die wesentlichen Anforderungen an eine Potentialberatung, wie

- die Beteiligung der Beschäftigten am Modernisierungsprozess und die Einbindung ihrer Kompetenzen,
- der ganzheitliche Beratungsansatz unter Berücksichtigung der Handlungsfelder und
- die Stärkung der betrieblichen Selbststeuerungskompetenz (Hilfe zur Selbsthilfe) für eine nachhaltige Wirkung der PB im Unternehmen,

bilden die Grundlage für die Bewertung, ob eine Maßnahme im Rahmen der Potentialberatung befürwortet werden kann oder nicht.

Insofern haben die folgenden Aussagen auch exemplarischen Charakter für andere Modernisierungsvorhaben.

Ist die Einführung eines QMS im Rahmen eines Zertifizierungsverfahrens förderfähig?

Die Einführung eines QMS steht häufig im engen Zusammenhang mit dem Bestreben des Unternehmens, sich, z. B. nach DIN-ISO 9000ff, EFQM oder vergleichbaren Regelwerken zertifizieren zu lassen. Die entsprechenden Zertifizierungsverfahren setzen häufig die Einführung von normierten und standardisierten QMS voraus.

Im Rahmen der Förderung einer Potentialberatung gilt es zunächst, zwischen der Einführung eines normierten QMS einerseits und dessen Zertifizierung andererseits zu unterscheiden.

Bei einer Zertifizierung handelt es sich um eine Überprüfung und Bestätigung durch eine anerkannte Stelle, dass das eingeführte QMS den vorgegebenen Normen entspricht. Da es sich bei der Zertifizierung um eine Prüfung und nicht um eine Beratung handelt, gilt:

Zertifizierungen werden nicht durch eine Potentialberatung gefördert!

Voraussetzungen und Kriterien zur Förderung der Einführung eines QMS

Auch die Einführung eines normierten und standardisierten QMS muss den oben aufgeführten Anforderungen an eine Potentialberatung entsprechen. Werden diese Anforderungen erfüllt, steht einer Förderung nichts im Wege.

Generell bieten die gängigen Zertifizierungsanforderungen sehr gute Anknüpfungspunkte und Möglichkeiten für betriebliche Entwicklungsprozesse im Sinne der Potentialberatung.

Häufig finden sich dort sowohl Elemente einer umfangreichen Stärken-Schwächen-Analyse mit einer Bestandsaufnahme von Organisationsstrukturen und Prozessen als auch Maßnahmen zur Einbindung der Beschäftigten und zur Entwicklung ihrer Qualifikationen und Kompetenzen bis hin zur Entwicklung eines Unternehmensleitbildes.

Aber: Ob diese Anknüpfungspunkte und grundsätzlichen Möglichkeiten im Sinne der spezifischen Anforderungen der Potentialberatung genutzt werden, wird erst an der konkreten Ausgestaltung der Vorgehensweise und seiner Erläuterung im Beratungsangebot ersichtlich.

Es kann daher nicht generell davon ausgegangen werden, dass die Einführung eines QMS z. B. nach den Richtlinien der DIN-ISO 9000ff. automatisch schon den Anforderungen an eine Potentialberatung entspricht.

Mögliche Probleme, vor allem hinsichtlich der Beteiligung der Beschäftigten, werden im Folgenden aufgezeigt:

Die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Ein naheliegendes und häufig genanntes Argument ist, ohne Beteiligung der Beschäftigten sei eine QMS-Einführung ohnehin nicht möglich und daher auch in jedem Beratungsprozess notwendig enthalten und bedürfe keiner weiteren Erörterung. Dass die Beteiligung der Beschäftigten ein originäres Element eines QMS-Einführungsprozesses darstellt, ist richtig. Woran, warum und wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt werden, ergibt sich allerdings nicht „automatisch“ aus einem normengerechten Vorgehen.

So kann zum Beispiel eine Stärken-Schwächen-Analyse allein durch das Beratungsunternehmen mit einigen Führungskräften durchgeführt werden. Sie soll aber im Rahmen einer Potentialberatung unter weitergehender Beteiligung der hierfür relevanten Beschäftigtengruppen umgesetzt werden. So können durch die Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker praxisrelevante und betriebsbezogene Analysen von Produktions- und Verwaltungsprozessen, der betrieblichen Organisationsstruktur, der Qualität der Arbeit, den Arbeitsbedingungen etc. erstellt werden.

Warum sollen die Beschäftigten beteiligt werden?

Dies betrifft die Frage, ob den Beschäftigten ein aktiver oder ein eher passiver Part zugeordnet ist. Zur Illustration zwei unterschiedliche Ansätze:

Bei z. B. der Erfassung betrieblicher Prozesse können Beschäftigte lediglich als „Inputgeber“ befragt werden, um herauszufinden, wie bestimmte Tätigkeiten ablaufen. Auf Basis der Antworten könnte das Beratungsunternehmen alleine (oder mit Führungskräften der jeweiligen

Bereiche) nun neue – qualitätsnormgerechte – Arbeitsanweisungen erstellen. Das Beratungsunternehmen könnte aber auch die neuen Arbeitsanweisungen gemeinsam mit den Beschäftigten (oder Vertretungen der jeweils betroffenen Beschäftigtengruppen) – und natürlich unter Einbringung seiner Fachkompetenz, aber eben auch unter Einbringung der Arbeitsplatzkompetenz der Beschäftigten – entwickeln.

Ersteres ist ein Vorgehen, das Beschäftigte nur passiv (als Informationsquelle) beteiligt, das zweite Vorgehen würde die Beschäftigten aktiv gestaltend einbeziehen.

Das zweite Vorgehen entspricht der Potentialberatung weil gemeinsam erarbeitete Lösungen auf entsprechende Akzeptanz bei den Beschäftigten stoßen und somit nachhaltiger wirksam sind. Zudem könnten z. B. mögliche Mängel im Einführungsprozess vermieden werden, die sonst erst später in Prüfschleifen festgestellt und abgestellt werden müssten.

„Hilfe zur Selbsthilfe“

Spiegelbildlich zur Beteiligungsorientierung verhält sich die Rolle der Beraterin bzw. des Beraters im QMS-Einführungsprozess: Verstehen sie sich als Experten, die alle erforderlichen Prozesse selbst steuern und sich die benötigten Informationen einholen, um dann das betriebliche QMS zu konzipieren, in ein QM-Handbuch sowie in Richtlinien und Anweisungen umsetzen und dies der Geschäftsführung zwecks Abnahme und ggf. Korrektur vorlegen?

Dies wäre ein Beratungsverständnis, das weder der geforderten Beteiligungsorientierung noch dem Ziel „Hilfe zur Selbsthilfe“ entspricht und als im Kern reine Fachberatung von einer Potentialberatung ausgeschlossen ist.

Oder treten die Beraterinnen und Berater als Experten auf, die zwar die sachlich erforderlichen Inputs geben und die Stärken-Schwächen-Analyse, die Formulierung der Qualitätsziele, die Erstellung des QM-Handbuchs und weitere Regelungen methodisch und moderierend lenken, aber grundsätzlich die Bearbeitung dem Unternehmen und den zu beteiligenden Funktionsgruppen selbst überlassen? Solche Vorgehensweise und solches Verständnis von Beratung sind einer Potentialberatung angemessen.

Wie werden die Beschäftigten beteiligt?

Die unterschiedlichen Beteiligungsformen geben häufig wertvolle Hinweise über die Qualität und Intensität der Beteiligung der Beschäftigten und das Selbstverständnis und die Rolle der Beraterin oder des Beraters im Beratungsprozess. Kick-Off-Workshops, Betriebsversammlungen zu Beginn oder Gruppengespräche und Qualitätszirkel mit den Beschäftigten während eines Modernisierungsprozesses deuten auf eine gute Einbindung der Beschäftigten hin. Bei ausschließlichen Abstimmungsgesprächen zwischen Beraterin oder Berater und der Geschäftsführung und der Leitungsebene kann von einer nicht förderfähigen Expertenberatung ausgegangen werden.

Die oben zur Illustration beschriebenen Ansätze werden selten in dieser Reinform, sondern eher in Mischformen auftreten.

Das Beratungsangebot – ein wichtiger Bestandteil zur Beurteilung der Einführung eines QMS

Wie ein Beratungsangebot aussehen sollte, ist natürlich nicht normiert und hängt neben dem Beratungsgegenstand (hier wird von der Einführung eines QMS ausgegangen) auch vom Stil der Beraterin bzw. des Beraters und von evtl. Vorabsprachen mit dem Unternehmen ab.

Gerade bei Beratungen zur Einführung eines QMS sind sich die Angebote unterschiedlicher Beratungsunternehmen oft von ihrer Struktur her ähnlich, bei demselben Beratungsunternehmen sind sie oftmals sogar identisch.

Das ist an sich kein entscheidendes Problem: Zum einen standardisieren Berater ihre Angebote üblicherweise soweit wie möglich. Zum anderen enthalten gerade Beratungsangebote mit hoch standardisiertem Vorgehen wie bei einer QMS-Einführung strukturell die gleichlautenden Arbeitsschritte und Aufgaben.

Ein Beratungsangebot zur Einführung eines QMS sollte aber bei aller Standardisierung deutlich machen, wie und mit bzw. von wem die Arbeitsschritte bearbeitet werden sollen. Dies gilt nicht nur für die Einführung eines QMS, sondern im Kern auch für alle anderen Modernisierungsvorhaben, die durch eine Potentialberatung gefördert werden sollen.

Daher sollte das Beratungsangebot eine möglichst detaillierte Beschreibung der einzelnen Aufgaben enthalten, aus der folgendes hervorgeht:

- Aufgaben und Rolle der Beraterin bzw. des Beraters
(z. B. gibt fachlichen Input, strukturiert anstehende Maßnahmen, moderiert Workshops...)
- die zu beteiligenden Beschäftigten
(welche Funktionsgruppen müssen erfahrungsgemäß bei der anstehenden Aufgabe einbezogen werden; z. B. Geschäftsleitung, Werksleitung, Leitungspersonal, Beschäftigte aus den Bereichen...)
- die Umsetzungsformen
(welche Umsetzungsformen zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben sind vorgesehen; z. B. Workshops, Zirkel-, Einzel- oder Feedback-Gespräche, Teamarbeit...)
- die Beratungstage der Beraterin bzw. des Beraters
(welcher Aufwand des Beraters ist für die einzelne Aufgabe erforderlich?)

Ein in dieser Form konkretisiertes Beratungsangebot ermöglicht es den Beratungsstellen, die anstehenden Modernisierungsmaßnahmen im Hinblick auf die Anforderungen an eine Potentialberatung besser beurteilen und das Beratungsgespräch gezielter und effektiver führen zu können. Dies gilt grundsätzlich für alle Themenfelder der Potentialberatung.

Hinzu kommt, dass ein solch inhaltlich gestaltetes Beratungsangebot das Beratungsunternehmen dabei unterstützt, die anstehenden Umsetzungsmaßnahmen im Sinne der Anforderungen der Potentialberatung und entlang der „Kette“ Beratungsangebot => Tagesprotokoll => Handlungsplan besser zu dokumentieren.

Bottrop, 08.03.2016