

QM PRAXIS

Motivation und Führung im Qualitätsmanagement, Teil 3

Ein QM-Beauftragter zum Anfassen

Die Bereiche Qualitätsmanagement (QM) und Führung lassen sich nicht voneinander trennen. Je weiter sich das QM zu einer „Nebenbei-Disziplin“ vom realen Unternehmensleben abhebt, umso weniger werden die Mitarbeiter den Ideen Folge leisten und sie möglicherweise sogar ignorieren.

VON FRANK VON PABLOCKI

Tornesch // Das Grundmodell (siehe Abbildung) zeigt die Verbindung zwischen der Motivation und dem möglichen Vertrauen in Veränderungen auf. Aus dieser Gegenüberstellung wird deutlich, dass die Aufgaben zur Veränderung nur gemeinsam durch das Qualitätsmanagement und die Führungsebene bewältigt werden können. Wo Vertrauen geschaffen wird, ist eine Einbindung der Mitarbeiter möglich. Im Umkehrschluss wird eine sichtbare und konsequente Einbindung der Mitarbeiter in die QM-Themen das Vertrauen in die Verantwortlichen erhöhen. Der technische Ansatz des QM: „Wer macht was, wann, wie und warum?“ rückt dabei in den Hintergrund.

Dieser Wirkungsmechanismus soll an Beispiele verdeutlicht werden:

- In Qualitätszirkeln werden unter anderem Lösungsansätze zur Verbesserung von Abläufen oder zur Veränderung von möglichen Nachweisdokumenten erarbeitet. Die Beteiligten des Qualitätszirkels müssen in diesem Zusammenhang die ersten Mitarbeiter in dem Unternehmen sein, die an die selbst entwickelte Lösung glauben. Sie erkennen einen Nutzen in den erarbeiteten Praktiken. Sie wissen um die veränderten Abläufe und sie glauben daran, dass sich die Veränderung auch umsetzen lässt. Sie werden zu „Botschaftern“ der eigenen Idee.
- Expertenrunden können unter anderem Ideen für zukünftige Veränderungen in der Branche oder einem Arbeitsfeld aufzeigen. Im Rahmen dieser Meetings werden Mitarbeiter einmal im Jahr gebeten, die Strategie des Unternehmens oder eines Fachbereiches zu hinterfragen und verschiedene Handlungsoptionen zu entwickeln. Und auch eine Hilfskraft hat eine Sichtweise auf „ihre“ Welt und kann diese, methodisch fundiert und mo-

deriert, in zukünftige veränderte Handlungsmuster übersetzen.

- Ein Fehlermanagement kann nur innerhalb einer Vertrauenskultur entstehen. Hierbei ist die Kritik an den grundsätzlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter unangebracht. Fehler offen zugeben zu dürfen, muss für den Verursacher einen Nutzen darstellen. Die aus dem Fehler abgeleiteten Maßnahmen müssen für alle sichtbar und konsequent umgesetzt werden, damit aus einer negativen Erfahrung ein positives Veränderungserlebnis entsteht.
- Die Überprüfung der Arbeitsleistung verschiedener Mitarbeiter entspricht einer klassischen Beurteilungssystematik. Diese „Fachbegleitung“ wird von vielen Betroffenen als negative Kontrolle wahrgenommen. Der „technische Check“ steht hierbei häufig im Vordergrund des Handelns. Nach dem beschriebenen Motivationsmodell muss dem Mitarbeiter jedoch zuerst der Nutzen der Beurteilung im Zusammenhang mit seinen eigenen Fähigkeiten vermittelt werden, damit er im Nachgang eine mögliche Korrektur als positive Veränderung wahrnimmt.

Es lässt sich erkennen, dass die Beteiligung der Mitarbeiter an der Veränderung von Strukturen, Abläufen oder Arbeitshandlungen nicht eindimensional betrachtet werden kann. Es muss vielmehr eine Haltung der Führungsebene und damit des Qualitätsmanagements zugrunde liegen, die es dem einzelnen Mitarbeiter erlaubt, Vertrauen in sich und das Unternehmen zu entwickeln. Dadurch entsteht ein hoher Grad an Eigennutzen und Veränderungsglauben.

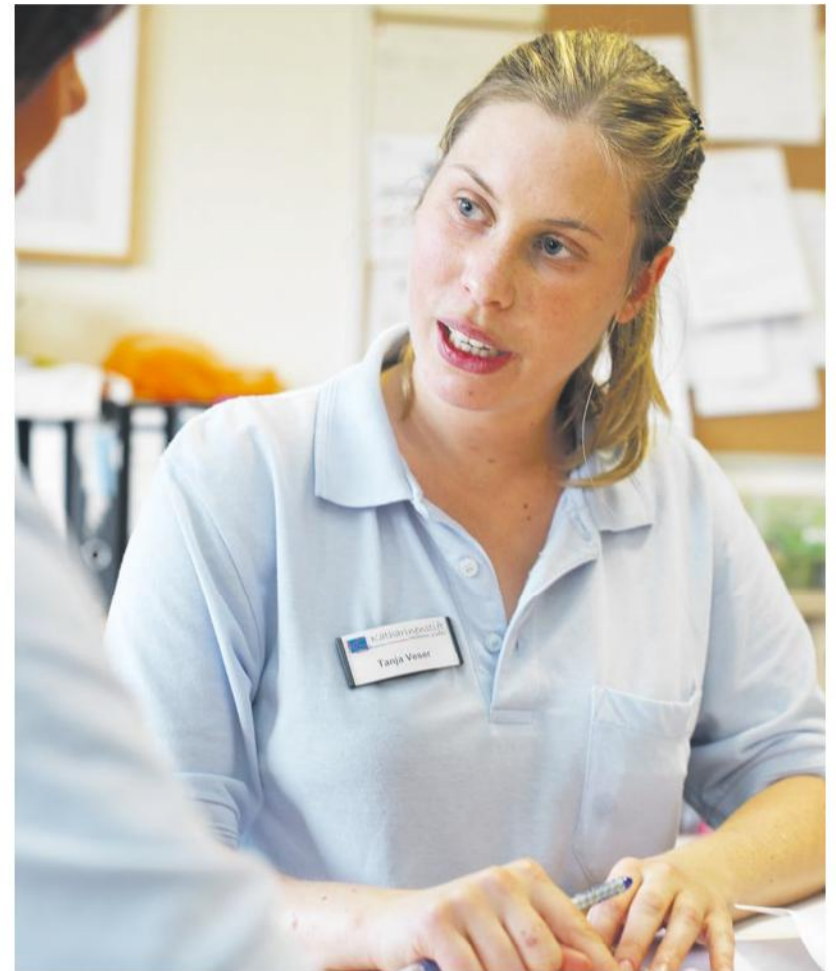
Somit muss das QM konsequent Mitarbeiter einbinden, die die angestrebten Veränderungen umsetzen und deren Erfolge kommunizieren. Die Veränderung einer Führungskultur, die einen direkten Einfluss auf die Handlungsmöglichkeiten des QM

DIE THEMEN DER REIHE

1. Motivation schaffen
2. Hindernisse beseitigen
3. Führung und QM

hat, kann ein über viele Jahre andauernder Prozess sein. Der erste Schritt besteht in dem Aufbau vertrauensbildender Maßnahmen: Diese können mittels Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräche erreicht werden. Wenn der Beteiligungswunsch an Expertenrunden, Qualitätszirkeln etc. nicht in den Jahresgesprächen berührt werden sollen, so muss der Qualitätsmanagementbeauftragte die Möglichkeit erhalten, diese Frage in der Belegschaft zu positionieren. Hierbei hat der Qualitätsmanagementbeauftragte die Rolle des „Motivators“ und weniger die des „Fachexperten“. Wobei die Beteiligungsquote ein wichtiger Indikator für die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft ist.

Zum Abschluss sei noch erwähnt, dass sich viele Unterneh-



Die wesentlichen – nicht materiellen – Indikatoren der Mitarbeiterbindung sind „dazugehören“, „mitgestalten“ und „wahrgenommen werden“: Der „Qualitätsmanagementbeauftragte zum Anfassen“ ist eine berufliche Lebensaufgabe. Foto: Werner Krüper

men über die Frage der „Mitarbeiterbindung“ Gedanken machen. Die wesentlichen – nicht materiellen – Indikatoren sind „dazugehören“, „mitgestalten“ und „wahrgenommen werden“: Der „Qualitätsmanagementbeauftragte

zum Anfassen“ stellt eine berufliche Lebensaufgabe dar.

■ Der Autor ist Diplom-Psychologe und Assessor für das EFQM-Modell, www.sp-kommunikation.de

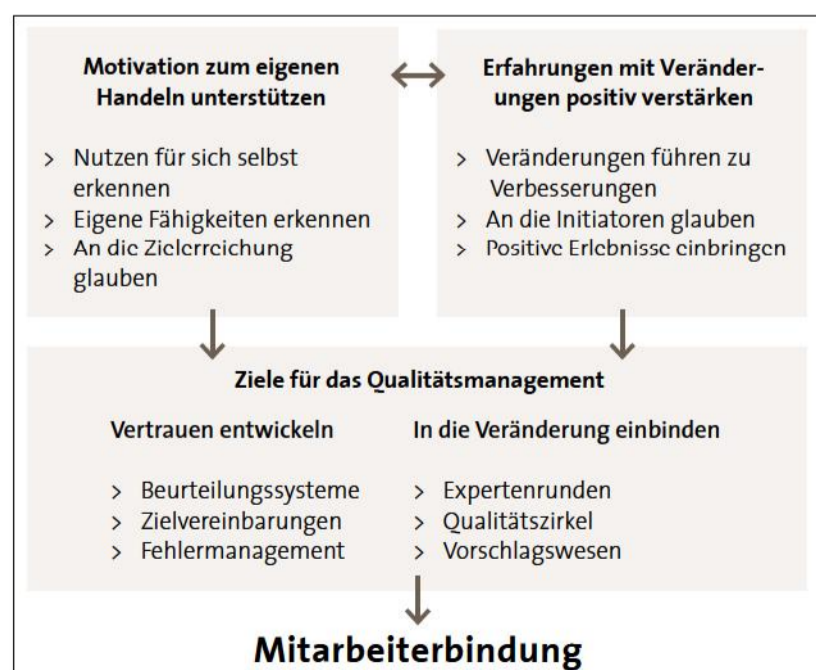


Abbildung: Diese Gegenüberstellung zeigt deutlich, dass die Aufgaben zur Veränderung nur gemeinsam durch das QM und die Führungsebene bewältigt werden können.

Kalender Orientierungshilfe 2017

Für Ihre Bewohner: Der Jahresbegleiter im Großformat

Altenpflege
Vorsprung durch Wissen

Neu
Die transparente
Plexiglas-
abdeckung

Kalender Orientierungshilfe 2017
Block + Aufhängevorrichtung mit Plexiglasabdeckung 83,80 €, Best.-Nr. 843
Block + Aufhängevorrichtung, weiß, 59,80 €, Best.-Nr. 800
Kalenderblock ohne Aufhängevorrichtung, 54,80 €, Best.-Nr. 799

Als Orientierungshilfe für alte Menschen gehört der Kalender seit Jahren in den Einrichtungen zur Standardausstattung. Freuen Sie sich auf den neuen Jahrgang mit seinen Vorzügen:

- **Zeitliche Orientierung im Jahresverlauf**
Für jeden Tag ein Kalenderblatt zum Abreißen oder Herausnehmen
- **Tag für Tag anregende Kalendersprüche**
Täglich ein neuer, liebevoll ausgesuchter Spruch – von der Bauernregel bis zum Dichterwort
- **Auf jedem Blatt deutliche, kontrastreiche und gut lesbare Angaben wie Datum und Wochentag.**
Zusätzlich sind Mondphase, Sonnenaufgang und Sonnenuntergang verzeichnet
- **Gesprächsimpulse und Tagesrituale für die soziale Begleitung**
Kein Wochentag wie der andere: Von Montag bis Sonntag und am Feiertag eine eigene Farbe und ein eigenes Symbol

www.altenpflege-online.net/shop

Vincentz Network · T +49 511 9910-033 · F +49 511 9910-029 · buecherdienst@vincentz.net