

MQ Management und Qualität

ISSN 1862-2623 3. Jahrgang € 11,50 68111

Ausgabe Deutschland 10/2007

Organ von  TÜV
CERT

Das Magazin für integrierte Managementsysteme

Führungskunst aus dem ewigen Eis

Manager müssen Mut machen



**Wahrgenommene
Qualität**

Der Kunde
entscheidet am Produkt

Seite 14

**Massanzüge
schneidern**

Zertifizierungsdienstleister
statt «Prüfinstitut»

Seite 21

**Top-down
gestalten**

Prozess- und
Qualitätsmanagement

Seite 23

**Fünf
Illusionen**

Was ist Qualität
ohne Anforderungen?

Seite 32

MQ Qualität sichern: Trends der Formmesstechnik

Zertifizierungsdienstleister statt «Prüfinstitut»

Maßanzüge schneidern

Von Bernhard Kuntz

Wenn sich die Anforderungen an (Industrie-) Unternehmen ändern, stellen diese auch andere Anforderungen an ihre Dienstleister - zum Beispiel ihre Zertifizierer. Deshalb fragte sich die DQS GmbH, Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen, Frankfurt am Main: Was erwarten unsere Kunden? Und schulte ihre Mitarbeiter, die Bedürfnisse von Kunden noch präziser zu erkunden und darauf noch sensibler zu reagieren.

«**U**nsere Markt hat sich stark verändert», sagt Stefan Heinloth, Geschäftsführer der DQS GmbH, Frankfurt am Main - nicht nur, weil es heute mehr Zertifizierer als früher gibt. Als weit bedeutsamer erachtet Heinloth, dass sich die Bedürfnisse der Industriekunden gewandelt haben - «aufgrund der Globalisierung und der rasanten technologischen Entwicklung, die neue Formen der Produktion und Marktbearbeitung ermöglicht.» Deshalb müssen sich die Unternehmen in immer kürzeren Zeitabständen fragen: Wie können wir unsere (strategischen) Ziele erreichen? Zum Beispiel Technologieführer werden oder bleiben? Oder eine hohe Umsatzrendite erzielen. Oder flexibler als unsere Mitbewerber auf Kundenwünsche reagieren?

Unterstützung ist gefragt

Noch vor zehn Jahren war vielfach die primäre Intention von Unternehmen, wenn sie DQS kontaktierten: Wie erhalten wir möglichst schnell und mit geringem Aufwand das nötige Zertifikat, damit wir uns «ISO-zertifiziert» nennen dürfen? Nach Stefan Heinloth lautet heute die Kernfrage: «Sind wir auf dem richtigen Weg, um ein

**Auditierung
soll «wertschöpfend»
sein**

bestimmtes unternehmerisches Ziel zu erreichen? Zum Beispiel uns vom Produktlieferanten zum Systempartner unserer Kunden zu entwickeln.» Das Zertifikat, das am Ende des Zertifizierungsprozesses steht, entwickelt sich also zu einer Art Nebenprodukt der eigentlichen Arbeit. Viel bedeut-

samer ist: Wurde das Unternehmensziel erreicht? Dadurch verändert sich auch die Funktion der Auditoren. Sie entwickeln sich immer stärker zu «Gutachtern», die durch ihre Arbeit den Kunden auch neue Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

Um diese veränderte Erwartungshaltung der Kunden erfüllen zu können, feilte die DQS in den zurückliegenden Jahren regelmäßig an ihrer Organisation. Außerdem qualifizierte das Unternehmen seine 180 Mitarbeiter und über 1400 Auditoren kontinuierlich weiter - mit dem Ziel, sich von einem «Prüfinstitut» zu einem echten Zertifizierungsdienstleister zu entwickeln.

Auf gutem Weg

Dieses Engagement zeigte auch die gewünschte Wirkung. Trotzdem entschied die DQS-Unternehmensführung 2003 eine Art Review durchzuführen, um zu prüfen: Wie weit sind wir auf dem Weg zu unserem Ziel fortgeschritten und wo besteht noch Entwicklungsbedarf? In Workshops befasste sich die Unternehmensführung intensiv mit dieser Frage. Denn die Unternehmen stehen, wenn sie DQS kontaktieren, oft in Veränderungsprozessen - entsprechend unklar ist ihnen oft der richtige Weg zum Ziel. Deshalb müssen die DQS-Mitarbeiter, so Petra Trimmel, Leiterin Personalentwicklung und Weiterbildung bei DQS, «aktiv die Bedürfnisse

der Kunden ermitteln, damit sie ihnen letztlich darauf aufbauend Lösungsvorschläge unterbreiten können».

«Die DQS befindet sich seitdem auf einem guten Weg», meint Hans-Werner Bormann, Geschäftsführer der WSFB-Beratertgruppe Wiesbaden, der die Workshops moderierte. Die DQS versteht sich - salopp formuliert - nicht als «Verleiher von Zertifizierungsurkunden», sondern als Unterstützer des Managements seiner Kunden beim Erreichen

**Für Kunden-
bedürfnisse
sensibilisiert**

der unternehmerischen Ziele. Dies entspricht der Erwartung der DQS-Kunden, dass die Auditierungen «wertschöpfend» sind - also sich zumindest mittelbar positiv auf den Ertrag auswirken. Das gilt auch für den Aufbau integrierter Managementsysteme.

Maßnahmenpaket beschlossen

Aufgrund der Workshopergebnisse beschloss die DQS-Unternehmensführung ein Bündel von Maßnahmen. Die am weitesten reichende Entscheidung war, den Vertrieb neu zu strukturieren und ein umfangreiches Weiterqualifizierungsprogramm für alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt zu starten - unabhängig davon, ob es sich hierbei um Vertriebsmitarbeiter oder Auditoren handelt.

Unterstützt von WSFB entwickelte die Unternehmensführung zunächst ein neues Marktbearbeitungs- und Kundenbetreuungskonzept. Dazu wurden Kompetenzteams für die verschiedenen Branchen sowie Unternehmensgrößen und -Strukturen gebildet. «Denn vor welchen

besonderen Herausforderungen ein Unternehmen steht, hängt zum Beispiel auch davon ab, ob es nur national oder international tätig ist, oder ob seine Mitarbeiter alle am selben Ort sitzen oder über Hunderte von Niederlassungen verstreut sind», erläutert Christiana Rambow-Krummeck, Bereichsleiterin Marketing/Vertrieb bei der DQS.

Priorität für Qualifizierungsprogramm

Parallel zur Entwicklung des neuen Marktbearbeitungs- und Kundenbetreuungskonzepts wurde ein Qualifizierungsprogramm für die Mitarbeiter gestartet. Dieses sah vor, diese «top-down» zu schulen. «Denn der Erfolg eines

Abschied von vorschnellen Lösungen

solchen Projekts hängt weitgehend davon ab, wie stark die Schlüsselpersonen in den Bereichen hinter dem Konzept stehen und im Arbeitsalltag dafür werben», betont Petra Trimmel.

2004 begann die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter. In Seminaren befassten sich die Mitarbeiter, differenziert nach Kundengruppen, unter anderem mit der Frage: Was verkaufen wir eigentlich unseren Kunden? Das

Zertifikat an der Wand oder ein Projekt, bei dem es darum geht, dass der Kunde seine Ziele erreicht? Aus den Ergebnissen wurde abgeleitet: Was folgt daraus für unsere Arbeit?

Vertriebsmitarbeiter werden trainiert

«Diesen Reflexionsprozess anzustoßen, war sehr wichtig», betont Helmut Stais, der die Abteilung Vertrieb Neukunden bei der DQS leitet. Vor allem, um im Bewusstsein der Mitarbeiter zu verankern, dass DQS mit ihren Kunden letztlich stets Projekte durchführt, mit denen diese konkrete Ziele verbinden. «Und um diese Ziele zu erreichen, müssen sie über einen mehr oder minder langen Zeitraum mit uns zusammenarbeiten. Entsprechend hoch und vielfältig sind die Erwartungen, die unsere Kunden an die DQS-Mitarbeiter haben - in fachlich-technischer Hinsicht, aber auch hinsichtlich des Projektverlaufs und des Kommunikationsverhaltens.» Dabei geht es nicht nur um Neukunden. Oberste Handlungsmaxime muss auch sein, bei den Bestandskunden eine so gute Arbeit zu leisten, dass sie sich auch mit anderen Anliegen an die DQS wenden - zum Beispiel wenn sie eine Umweltmanagement-Zertifizierung benötigen oder ein Lieferanten-Audit durchführen möchten, wenn sie Pläne zur Produktion im Ausland haben oder den Wandel vom Produktlieferanten

zum Systempartner ansteuern.

Dass die Vertriebsmitarbeiter beim Erfüllen dieser Anforderungen Unterstützung brauchen, das war den Verantwortlichen bei DQS klar. Deshalb wurden deren Führungskräfte bereits vor Beginn der Mitarbeiterseminare darin trainiert, ihre Mitarbeiter anzuleiten und zu coachen. Zudem finden seit 2006 regelmäßig mode-

Chemie muss stimmen - menschlich und fachlich

rierte «Intensiv-Coachings Vertrieb» statt. Zu ihnen bringen die DQS-Mitarbeiter jeweils kundenrelevante Aufgaben mit, die ihnen im Arbeitsalltag Kopfzerbrechen bereiten. Diese werden dann analysiert, um herauszuarbeiten, wie sie gelöst werden können.

Sensibilität der Auditoren stärken

Neben den Vertriebsmitarbeitern sind auch die Auditoren wichtige Ansprechpartner für die DQS-Kunden. Denn die 1400 Auditoren der DQS führen den größten Teil der Projektarbeit bei den Kunden, also die eigentliche Begutachtung, durch. Entsprechend wichtig war es, auch sie weiter zu qualifizieren - obwohl sie zumeist nur freiberuflich für das Unternehmen arbeiten. Also wurde 2005 das Qualifizierungsprogramm für die Auditoren ausgebaut. In das Programm wurde unter anderem eine Reihe von Workshops aufgenommen, in denen sich die Teilnehmer mit den speziellen Anforderungen bestimmter Unternehmen befassen - wie zum Beispiel Krankenhäusern und Automobilzulieferern. Durchgeführt wurden auch Trainings, die den Auditoren die Fähigkeit vermitteln sollten, noch gezielter die

Bedürfnisse der Kunden zu erkunden und noch sensibler darauf einzugehen.

Diese Trainings waren der DQS laut Petra Trimmel aus folgendem Grund wichtig: «Auditoren sollen im Rahmen ihrer Begutachtungstätigkeit Kunden zwar durchaus den Spiegel vorhalten, damit sie zum Beispiel Blindleistungen, die zu Effizienz einbußen führen, erkennen. Sie sollen aber kein lehrerhaftes Verhalten zeigen oder vorschnell irgendwelche Lösungswege präferieren - beispielsweise, weil sie sich in anderen Unternehmen bewährt haben. Sie sollen vielmehr zunächst genau zuhören und hinschauen, damit die optimale Lösung für das Unternehmen entworfen werden kann.»

Der Maßanzug muss sitzen

Dieses Bündel von Maßnahmen, das auch die Teamentwicklung umfasste, bewirkte laut Geschäftsführer Heinloth bei den DQS-Mitarbeitern ein Umdenken und eine Verhaltensänderung. Zum einen wurde bei den Führungskräften das Bewusstsein dafür geschärft, «dass sie ihre Mitarbeiter stärker führen und bei ihrer Arbeit unterstützen müssen». Zum anderen wurde den Mitarbeitern und den Auditoren stärker bewusst, was Unternehmen heute von einem Zertifizierungsdienstleister wie der DQS erwarten - nämlich, dass er sie beim Erreichen ihrer Ziele unterstützt und ihnen nicht Lösungen offeriert, die dem Unternehmen zwar wie ein Anzug von der Stange passen, aber spätestens dann überall zwicken, wenn dessen Inhaber ein oder zwei Kilo zu- oder abnimmt. «Mit solchen Lösungen sind unsere Kunden nicht zufrieden», unterstreicht Heinloth. Sie wollen in der Regel einen Maßanzug, der ihrer Organisation wie angegossen sitzt - und zwar heute und morgen. ■