Fitnessprogramm für Führungskräfte

Auditieren? Nein. Führen!

Von Edith Karl und Rudolf Pusterhofer

Vielerlei Erfahrungen wurden bisher mit Audits gemacht. Wann lösen sie Unmut aus? Wann werden sie zum Erfolgsfaktor für Unternehmen? Welchen Sinn und Zweck sollten Audits erfüllen? Was können Auditoren leisten? Wie können Audits als wirksames Führungsinstrument eingesetzt werden?

Denken Sie beim Begriff «Audit» an die Hardliner aus den beginnenden 90er-Jahren? Sie marschierten durch die Abteilungen und drohten mit Zertifikatsverlust. Jeder Mitarbeiter musste die auf ihn zutreffenden Normenabschnitte auswendig hersagen können, wollte er nicht die Schuld am Zertifikatsverlust zugewiesen bekommen. Niemand riskierte das. Die Geschäftsleitung hatte bereits viel Geld in dieses Projekt investiert. Es wurde häufig auditiert und Abweichungen waren an der Tagesordnung.

Selten gute Stimmung bei Audits

Doch immer mehr Menschen sahen keine Verbindung zwischen diesen Audits, den Abweichungen und ihrer täglichen Arbeit. Die Geschäftsleitung erkannte kaum Erfolge. Abwehr machte sich breit. Die meisten Auditoren stammten aus der Qualitätssicherung. Der Unmut richtete sich gegen diese Abteilung. Sie schrumpfte vielerorts.

Wenn Zweifel zunehmen …

Die nachfolgenden Auditoren riskierten daraufhin weniger. Doch auch sie standen Abweichungen gegenüber, die niemand haben wollte. Da kam die rettende Idee. Die Auditoren schrieben nur wenige Abweichungen, dafür viele Empfehlungen, Bemerkungen, Verbesserungsvorschläge – und die mussten ebenfalls abgearbeitet werden.

Die Unklarheit in den Unternehmen wuchs. Worin bestand der Unterschied zwischen Abweichungen und Empfehlungen, Bemerkungen, Verbesserungsvorschlägen? Viele Empfehlungen, Bemerkungen und Verbesserungsvorschläge blieben unbearbeitet. So manche Abweichung auch. Audits wurden weniger ernst genommen. Die Qualität der Arbeit verbesserte sich weiterhin nicht wie erwartet.

Die Auditoren standen unter Erfolgsdruck. Sie betonten, als neutrale Dritte auch fachliche Verbesserungspotenziale bei Audits zu erkennen. In manchen Unternehmen stellte man ihnen dazu Fachkräfte aus ähnlich gelagerten Fachabteilungen zur Seite. Was Fachkräfte in ihrem Arbeitsalltag nicht gemeinsam abklären konnten, thematisierten sie nun beim Audit. Natürlich mit dem Nachdruck als Auditor. Wollte jemand einen Verbesserungsvorschlag nicht umsetzen, mussten ausführliche Begründungen geschrieben werden. Das Qualitätsmanagement setzte sich in Folge damit auseinander. Auch dieses Vorgehen kostete Zeit – Arbeitszeit. Doch die Zahl der Kundenreklamationen, der internen Nacharbeitskosten und kostspieligen Rückholaktionen sank nicht im entsprechenden Ausmass.

… und Erfolge ausbleiben

Die Zweifel über Managementsysteme und Audits stiegen daher weiter an. So manches Unternehmen legte sein Zertifikat zurück, pflegte allerdings sein Managementsystem weiter. Man setzte dort wieder auf die guten alten Führungsgrundsätze.

Im Qualitätsmanagement und in den Fachorganisationen

Führungskräfte brauchen Tipps für die tägliche Gesprächsführung

Edith Karl und **Rudolf Pusterhofer,**
geschäftsführende Gesellschafter der Power Management GmbH, Schmiedgasse 9a/5, A-8605 Kapfenberg, Tel. +43 (0)3862 225 80, office@powermanagement.at, www.powermanagement.at

blieb man nicht untätig. Bald wuchsen weitere Regelwerke aus dem Boden. Die Auditfragebögen umfassen mancherorts bereits kleinste Details der einzelnen Arbeitsschritte. Doch wer selbst kleinste Details exakt nach Vorgabe abarbeiten muss, neigt bald zum Dienst nach Vorschrift. Wenn eigenes Denken nicht erwünscht ist, verkümmert es. Die Stimmung bei Audits sank weiter. Die Qualität der Arbeit entwickelte sich wieder nicht wie erwartet.

Das ist ein guter Anlass, über die Situation nachzudenken. Welchen Sinn und Zweck haben interne Audits? Was können Auditoren leisten?

Handlungsspielräume schaffen

So viel sei vorangestellt: Weder das ausgeklügeltste Managementsystem noch das schärfste Audit können Führungsarbeit ersetzen. Qualität lässt sich nicht in Waren und Dienstleistungen hineinprüfen. Engagierte Mitarbeiter müssen Qualität erzeugen.

Worauf kommt es also an bei der Führungsarbeit und bei Audits?

- Organisieren der Abläufe und Tätigkeiten – wenn möglich fachübergreifend.
- Persönliche Wertschätzung aller Mitarbeiter des Unternehmens.
- Sachliche Klarheit für alle Beteiligten.

Beim Organisieren der Abläufe und Tätigkeiten bieten die Regelwerke gute Leitlinien. Sinnvollerweise erstellen die von den jeweiligen Aktivitäten betroffenen Personen die Prozessvereinbarungen gemeinsam. Sie werden dadurch zu Beteiligten und stehen zu ihren Vereinbarungen.

Digitaler Wegbegleiter beim Führen und Auditieren

Wie erhalten Führungskräfte und Auditoren die zu ihrer Arbeit benötigte Gelassenheit und Führungskompetenz? Auf welche Unterstützung können sie selbst zurückgreifen? Viele wollen genau die Inhalte, die sie zum jeweiligen Zeitpunkt benötigen, am besten sofort zur Verfügung gestellt erhalten. Diesen Wünschen kann entsprochen werden.

Mit dem Online-Jahresabo «Auditieren? Nein. Führen!» steht jetzt ein umfangreicher Online-Ratgeber 24 Stunden täglich ein ganzes Jahr lang zur Verfügung. Per Mausklick erhalten Sie Informationen zum

– Meistern von Herausforderungen
– Erstellen von Master-Auditchecklisten für Ihr Unternehmen
– umsichtigen Verhandeln
– Betreiben der kontinuierlichen Weiterentwicklung für Ihr Unternehmen

Für eingehende Informationen stehen 1100 Seiten mit anregenden Szenen aus der Praxis, Formularen, Denkanstössen, Selbstprüfertests und umfangreichen Skripten zur Verfügung. Weiterführende Themen, Tipps und Tricks aus der Praxis erweitern das Abo jährlich. Weitere Infos und Bestellmöglichkeiten gibt es im Internet unter www.snv.ch/shop/produkte sowie im SNV-Shop unter Telefon +41 (0)52 224 54 54.

Die richtigen Fragen stellen

Die persönliche Wertschätzung aller Mitarbeiter verursacht keine Kosten, bringt aber vielfache Zinsen. Zeit ist dabei kein Thema. Eine Begegnung beansprucht nicht mehr Zeit, wenn man einander zulächelt. Ein freundlich ausgesprochener Gruss dauert gleich kurz wie ein unfreundlicher. Beide Verhaltensweisen beeinflussen das Arbeitsklima nachhaltig. Ehrliches Interesse an den Mitarbeitern löst Spannungen und Ängste auf. Die bisher für Verteidigung aufgewendete Energie wird freigesetzt, die Menschen atmen durch. Mit solchen Kräften geht die Arbeit leichter von der Hand, egal ob in den Produktionshallen oder in den Büros.

Kommunikation ist alles

Der Zeitaufwand für ein paar interessierte Fragen rechnet sich. Die besten (Audit-)Fragen stellen Auditoren und Führungskräfte, die sich mit den Arbeitsprozessen der Mitarbeiter interessiert auseinandersetzen. Womit kommen diese Menschen gut zurecht? Welche Aspekte machen ihnen warum zu schaffen? Welche Gedanken haben sie sich bereits dazu gemacht? Mitarbeiter und Auditierte erkennen schnell, ob ihnen lediglich Routinefragen gestellt und die Antworten in einen vorgegebenen Raster eingetragen werden oder ob hier tatsächlich jemand Interesse an ihnen, ihrer täglichen Arbeit und ihren Herausforderungen und Ideen zeigt. Diese Arbeit können handelsübliche Fragebögen, Vorlagen oder Stichwortverzeichnisse alleine nicht leisten. Dafür bedarf es vorbereiteter Menschen mit Einfühlungsvermögen. Die dafür aufgewendete Zeit und Kraft kommt vielfach zurück. In einem Klima der Wertschätzung riskieren die Menschen Eigenverantwortung bei ihrer Arbeit und thematisieren Unsicherheiten und begangene Fehler rechtzeitig.

Wertschätzende Beziehungen

So nimmt die Klarheit im Unternehmen zu. Diese beinhaltet das Wissen über die eigenen Zuständigkeiten, Ansprechpartner bei Problemen und die jeweiligen Aufgabenstellungen. Führungskräfte geben verdiente Anerkennung und sprechen sachgerecht Kritik aus, wenn erforderlich. Mitarbeiter wissen, wie zufrieden ihre Füh-

rungskräfte mit ihnen sind und welche nächsten Schritte sie gehen sollen. Die Gesprächsführung nimmt einen hohen Stellenwert ein.

Achtsames Zuhören in Gesprächen erspart weitere wertvolle Zeit. Nur wer sich persönlich akzeptiert fühlt, spricht ohne lange Umschweife auftretende Schwierigkeiten und begangene Fehler an. Damit verhindern die Gesprächspartner das heimliche Anwachsen von Problemen. Alle ziehen rechtzeitig wichtige Erkenntnisse aus einem Vorfall.

Aktionsfelder bleiben attraktiv

Gute Möglichkeiten, persönliche Wertschätzung und fachliche Klarheit zu fördern, bieten PAKKO-Fragen. PAKKO bedeutet persönlich, aktiv, konkret, kurz, offen. Ein Beispiel: Wie haben Sie Ihre Mitarbeiter über das neue Projekt informiert? Hier muss jemand beantworten, welche Schritte er konkret unternommen hat. Führungskräfte signalisieren mit solchen Fragen Interesse an ihren Mitarbeitern und deren Tätigkeiten. Bei so mancher Panne lassen einige solcher PAKKO-Fragen die Beteiligten selbst erkennen, wie sie vorgehen werden.

Auditoren geben Initialzündung

Kompetente Führungskräfte bauen mit solchen Schritten tragfähige Beziehungsebenen auf für sachlich weiterführende Lösungen und die nächsten innovativen Schritte in ihrem Unternehmen. Auditoren können Führungskräfte dabei wirksam unterstützen. Im Idealfall arbeiten sie eng zusammen. Als fachneutrale Dritte stellen Auditoren Fragen, die zum Nachdenken über die Arbeit anregen. Um wirklich für die Arbeit und das Unternehmen weiterführende Auditfragen stellen zu können, ist Ihre exzellente Vorbereitung unabdingbar. Handelsübliche Auditchecklisten treffen niemals genau den Kern des Geschehens in Ihrem Haus.

Bei der Reflexion der eigenen Arbeit in gut geführten Audits entwickeln die Auditierten Ideen, die sie gerne mit anderen Betroffenen fachübergreifend absprechen und dann umsetzen. So steigt nicht nur das Engagement, sondern auch die Qualität der Arbeit. Ergiebige Themen bei Arbeitssitzungen zur Managementbewertung wären:

- Was konnten wir alle gemeinsam aus unseren entdeckten Herausforderungen lernen?
- Wie haben wir unsere Erkenntnisse umgesetzt?
- Welche Erfolge haben wir dabei erzielt, welche Punkte sind noch offen?

Der Erfolg gebührt selbstverständlich allen, die daran gearbeitet haben, gleichermassen, also den Führungskräften, Mitarbeitern, zugezogenen Fachkräften, Auditoren und Managementverantwortlichen. ■