

Mitarbeiterführung als Qualitätskriterium erfolgreicher Unternehmen

Wichtigstes Kriterium: Kundenzufriedenheit

Unter den derzeitigen Marktbedingungen – also einem Markt mit wachsendem Angebot, aber eher sinkender Nachfrage – können Unternehmen langfristig nur dann überleben, wenn sich ihre Leistungsangebote an den Kundenwünschen orientieren. Die Kunden sind es schließlich, die das Geld bringen und dem Unternehmen die Geschäftsgrundlage sichern.

Was aber sind die entscheidenden Voraussetzungen für die Zufriedenheit der Kunden? Zum einen erwarten die Kunden attraktive Produkte mit einem günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis, zum anderen – und das gilt natürlich insbesondere für den Dienstleistungsbereich – möchten sie zuvorkommend behandelt werden. Ob ein Unternehmen diese Voraussetzungen schaffen kann, hängt letztlich von seinen Beschäftigten ab:

- Attraktive Waren- und Leistungsangebote lassen sich nur mit kreativen Mitarbeitern entwickeln.
- Preisgünstige Angebote sind nur bei hoher Produktivität und somit hoher Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter möglich.
- Eine hohe Produkt- bzw. Leistungsqualität setzt die Gewissenhaftigkeit und Sorgfalt der Mitarbeiter voraus.
- Wie sich die Kunden behandelt fühlen, hängt in erster Linie vom Engagement und von der Freundlichkeit der Mitarbeiter ab.

Weiteres Kriterium: Mitarbeiterzufriedenheit

Derartige Einstellungen und Arbeitshaltungen sind naturgemäß von der Zufriedenheit der Mitarbeiter selbst abhängig. Ein Mitarbeiter, der sich ständig unter Druck gesetzt fühlt, wird wohl kaum seine Kreativität optimal entfalten können. Wer sich schikaniert fühlt, wird möglicherweise sogar aus Trotz nachlässig arbeiten. Einem Mitarbeiter, der sich ständig mit seinem Vorgesetzten herumärgert, wird es schwer fallen, sich einem Kunden gegenüber verständnisvoll und freundlich zu verhalten. Freundlichkeit hat nun mal etwas mit Freude zu tun, und wer keinen Grund zur Freude hat, vermittelt auch keine.

**Kundenzufriedenheit ist in erster Linie
Eine Funktion der Mitarbeiterzufriedenheit.**

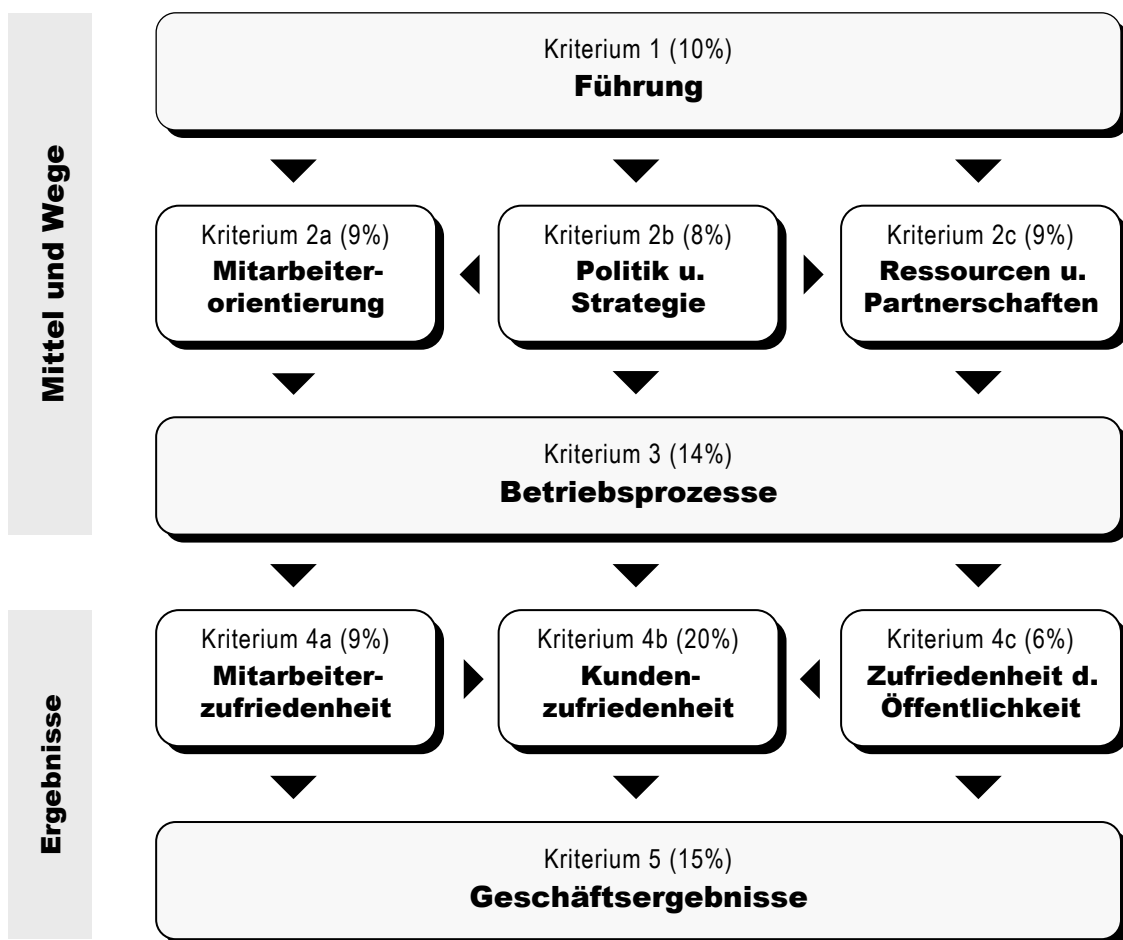
Letztlich geht es stets um Menschen und deren Gefühle. Immer wieder lässt sich daher folgende Ursachen-Wirkungs-Kette beobachten: So wie eine Unternehmensleitung mit den Führungskräften umgeht, so behandeln diese ihre Mitarbeiter und so verhalten sich die Mitarbeiter schließlich gegenüber den Kunden!

Ganzheitliche Qualitätssicherung

Das *Europäische Modell für Business Excellence* ¹⁾, kurz *EFQM-Modell* ²⁾ genannt, veranschaulicht diese Zusammenhänge. Es ist ein ganzheitliches Modell der Qualitätssicherung in Unternehmen und basiert auf den drei Säulen des Total Quality Management (TQM):

▶ **Menschen** ▶ **Prozesse** ▶ **Ergebnisse**

Die nachstehende Grafik verdeutlicht, welchen Stellenwert die personenbezogenen Qualitätsmerkmale im EFQM-Modell haben: Mit 20 % erreicht das Kriterium **Kundenzufriedenheit** den mit Abstand höchsten Anteil an der Qualität des Gesamtsystems. Aber auch den anderen personenbezogenen Kriterien **Mitarbeiterorientierung** und **Mitarbeiterzufriedenheit** wird mit insgesamt 18 % ein hoher Stellenwert zugemessen.



Das EFQM-Modell

1) Business Excellence: etwa „geschäftliche Spitzenleistung“

2) EFQM: European Foundation for Quality Management

Gleichzeitig verdeutlicht das Modell, wie sehr sich die Art der Menschenführung auf den Gesamterfolg eines Unternehmens auswirkt. Es zeigt, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter maßgeblich davon abhängt, inwieweit sich die Führungskräfte nicht nur den zweifellos wichtigen Sachfragen des Betriebsprozesses widmen, sondern sich auch um die Belange ihrer Mitarbeiter kümmern. Da sich deren Zufriedenheit auf die Kunden überträgt, schlägt sich eine mitarbeiterorientierte Führung in der Folge über die Kundenzufriedenheit in den Geschäftsergebnissen nieder.

Auch die Qualitätsnorm DIN ISO 9000, die in ihrer ursprünglichen Fassung nur den Produktionsprozess im engeren Sinne betrachtete, wurde mittlerweile dahingehend geändert, dass auch sie die Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterorientierung als wesentliche Qualitätskriterien in den Vordergrund stellt. Beide Qualitätssicherungsinstrumente unterstreichen somit die Bedeutung der beteiligten Menschen für die Geschäftsergebnisse des Unternehmens.

Die Schlussfolgerung für eine erfolgsorientierte Mitarbeiterführung:

Eine betriebswirtschaftlich gut durchdachte Konzeption und Organisation ist zwar alles, aber ohne engagierte Mitarbeiter ist das alles nichts!

Schaffen es die Führungskräfte nicht, ihre Mitarbeiter von den unternehmerischen Zielvorstellungen zu überzeugen, werden sich die Mitarbeiter weder mit ihren Arbeitsaufgaben, noch mit dem Unternehmen als Ganzes identifizieren. Aber nur dann ist echtes Engagement von ihnen zu erwarten. Schließlich sind es stets die Menschen, von denen die theoretischen Konzepte umgesetzt und mit Leben erfüllt werden. Andernfalls bleiben auch noch so intelligente Planungen nur beschriebenes Papier.

Auszug aus

*Hartmut Laufer: **Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung**
GABAL Verlag (2. Aufl. 2006), ISBN 978-3-89749-548-7*