
INHALTSVERZEICHNIS

1. MANAGEMENT VON RESSOURCEN	2
1.1 BEREITSTELLUNG VON RESSOURCEN	2
1.2 PERSONELLE RESSOURCEN	3
1.2.1 Allgemeines	3
1.2.2 Ermittlung des Qualifikationsbedarfs	4
1.2.3 Planung und Durchführung von Schulungsmaßnahmen	6
1.2.4 Beurteilung der Wirksamkeit von Schulungen	7
1.2.5 Dokumentation und Aufzeichnungen	8
1.3 MOTIVATION DER MITARBEITER	9
1.3.1 Motive und Werte	9
1.3.2 Motivationstheorien: Innere und äußere Gründe	12
1.4 DIE INFRASTRUKTUR DES UNTERNEHMENS	13
1.5 ARBEITSUMGEBUNG	14
2. ZUSAMMENFASSUNG	17
3. ABBILDUNGSVERZEICHNIS	18

1. Management von Ressourcen

1.1 Bereitstellung von Ressourcen

Es soll sichergestellt werden, dass Ressourcen, die für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und die Erreichung der Ziele benötigt werden, ermittelt und bereitgestellt werden.

Im Abschnitt 6 der DIN EN ISO 9001 „Management von Ressourcen“, wird explizit die Bereitstellung von Ressourcen hinsichtlich der drei Punkte

- Personal,
- Infrastruktur und
- Arbeitsumgebung gefordert.

Die Organisation muss ermitteln, welche Ressourcen benötigt werden, um das QM-System aufrechtzuerhalten und zu verbessern und um die Kundenanforderungen zu erfüllen und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Die erforderlichen Ressourcen müssen bereitgestellt werden.

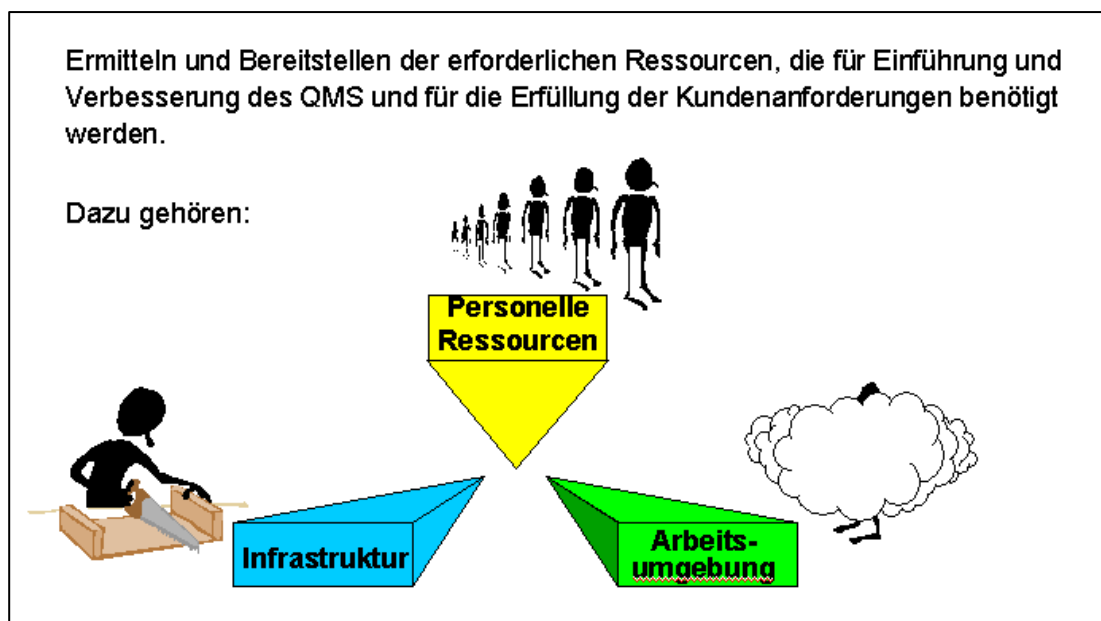


Abb. 1: Management von Ressourcen

Der Normentext dazu lautet:

6.1 Bereitstellung von Ressourcen

Die Organisation muss die erforderlichen Ressourcen ermitteln und bereitstellen, um

- a) das Qualitätsmanagementsystem zu verwirklichen und aufrechtzuerhalten und seine Wirksamkeit ständig zu verbessern, und
- b) die Kundenzufriedenheit durch Erfüllung der Kundenanforderungen zu erhöhen.

1.2 Personelle Ressourcen

1.2.1 Allgemeines

Um den reibungslosen Ablauf aller Unternehmensprozesse zu gewährleisten, muss der Kompetenzbedarf für jede Prozesstätigkeit ermittelt und das Personal entsprechend ausgewählt werden. Der entsprechende Normentext der DIN EN ISO 9001 lautet zu diesem Sachverhalt wie folgt:

6.2.1 Allgemeines

Personal, dessen Tätigkeiten die Erfüllung der Produktanforderungen beeinflussen, muss auf Grund der angemessenen Ausbildung, Schulung, Fertigkeiten und Erfahrungen fähig sein.

ANMERKUNG: Die Erfüllung der Produktanforderungen darf direkt oder indirekt durch Personal, das eine beliebige Tätigkeit innerhalb der Qualitätsmanagementsystems ausführt, beeinflusst werden.

Benötigte Qualifikationen, Fertigkeiten und Erfahrungen müssen für qualitätsrelevante Tätigkeiten festgelegt werden. Verfügt das Personal nicht über die nötigen Fähigkeiten, um die zugeordneten Aufgaben zu erfüllen, muss dies durch entsprechende Maßnahmen behoben werden. Dies kann auch nötig werden, wenn sich die Tätigkeiten der einzelnen Arbeitsplätze ändern oder anspruchsvoller werden.

Damit wird die Norm der Tatsache gerecht, dass sich Arbeitsbedingungen stetig wandeln. Laufend kommen neue Technologien auf den Markt, die zum Teil ganz neue Arbeitsformen- und Techniken verlangen. Neue Arbeitsmethoden werden entwickelt, die im Unternehmensalltag aufgenommen und umgesetzt werden müssen. Eine qualifizierte Ausbildung, Schulung und weiterführende Qualifikation des Personals ist daher unbedingt erforderlich.

Das Unternehmen muss...

- a) ...die notwendigen Fähigkeiten des Personals ermitteln, das qualitätsbeeinflussende Tätigkeiten ausübt
- b) ... zur Deckung dieses Bedarfs für Schulung oder andere Maßnahmen sorgen
- c) ...die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen beurteilen
- d) ...sicherstellen, dass das Personal sich der Bedeutung und Wichtigkeit seiner Tätigkeit bewusst ist und weiß, wie es zur Erreichung der Qualitätsziele beiträgt
- e) ...geeignete Aufzeichnungen zu Ausbildung, Schulung, Fertigkeiten und Erfahrung führen

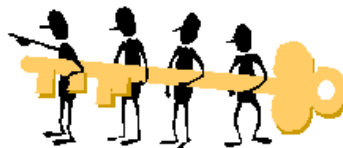


Abb. 2: Personelle Ressourcen

Aufgrund der oben beschriebenen Entwicklung, gewinnt der Mitarbeiter mit seinem Wissen, seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten, als „Humanressource“ mehr und mehr an Bedeutung.

In vielen Bereichen ist er inzwischen wichtiger geworden als materielle oder finanzielle Ressourcen und gerade aus diesem Grunde gilt es, ihn als wichtigen Wettbewerbsfaktor entsprechend zu fordern und zu fördern. Nur wer über zur Ausführung seiner Tätigkeit benötigtes praktisches und theoretisches Wissen verfügt, kann wirklich gute Arbeit leisten.

Daher ist die Organisation laut Norm DIN EN ISO 9001 dazu verpflichtet, die notwendigen Fähigkeiten des Personals systematisch zu ermitteln und zur Deckung des entstandenen Weiterbildungsbedarfs entsprechende Schulungen anzubieten. Daneben fordert die Norm die Überprüfung der Wirksamkeit der Schulungen und die Führung von Aufzeichnungen zu Ausbildung, Schulung, Fertigkeiten und Erfahrungen.

Der entsprechende Normtext der DIN EN ISO 9001 hierzu lautet:

6.2.2 Fähigkeit, Bewusstsein und Schulung

Die Organisation muss

- a) *die notwendigen Fähigkeiten des Personals, dessen Tätigkeiten die Erfüllung der Produktanforderungen beeinflussen, ermitteln,*
- b) *wo zutreffen für Schulung sorgen oder andere Maßnahmen ergreifen, um die notwendigen Fähigkeit zu erreichen,*
- c) *sicherstellen, dass die notwendigen Fähigkeiten erreicht wurden,*
- d) *sicherstellen, dass ihr Personal sich der Bedeutung und Wichtigkeit seiner Tätigkeit bewusst ist und weiß, wie es zur Erreichung der Qualitätsziele beiträgt, und*
- e) *geeignete Aufzeichnungen zu Ausbildung, Schulung, Fertigkeiten und Erfahrung führen.*

1.2.2 Ermittlung des Qualifikationsbedarfs

Jedes Unternehmen muss Veränderungen in der Arbeitswelt, Veränderungen hinsichtlich der Anforderungen des Marktes oder veränderte Kundenwünsche frühzeitig erkennen und schnell und vor allem rechtzeitig auf diese reagieren. Dabei müssen nicht nur aktuelle, sondern auch und vor allem zukünftige Anforderungen ermittelt werden, um bereits im Vorfeld fehlende Kompetenzen aufzudecken und die entstandenen Qualifikationslücken schnell und systematisch zu schließen. Dazu gehört auch die Zuteilung der entsprechenden Befugnisse, die benötigt werden, um eine bestimmte Tätigkeit auszuführen.

Die DIN EN ISO 9001 fordert von Unternehmen eine systematische Ermittlung des Schulungsbedarfs.

Damit Qualifikationslücken und der entsprechende Schulungsbedarf erst einmal sichtbar werden, müssen diese systematisch ermittelt werden. Dies geschieht mit Hilfe der so genannten „Bedarfsanalyse“, die sowohl in großen als auch in kleinen Unternehmen angewendet werden kann. Dabei werden zunächst die Anforderungen an eine bestimmte Stelle festgelegt, die z.B. in einer Stellen- oder Funktionsbeschreibung definiert sind und in einem „Anforderungs-Profil“ schriftlich festgehalten.

In einem zweiten Schritt wird das aktuelle Qualifikations-Profil des jeweiligen Mitarbeiters ermittelt, das sich aus der Ausbildung und zusätzlichen Schulungen, Lehrgängen sowie Erfahrungen usw. ergibt. Durch einen Vergleich zwischen Ist und Soll ist es möglich, den Qualifikationsbedarf des Mitarbeiters festzustellen. Dieses Defizit bildet schließlich die Grundlage für die Planung der Trainings- und Qualifikationsmaßnahmen.

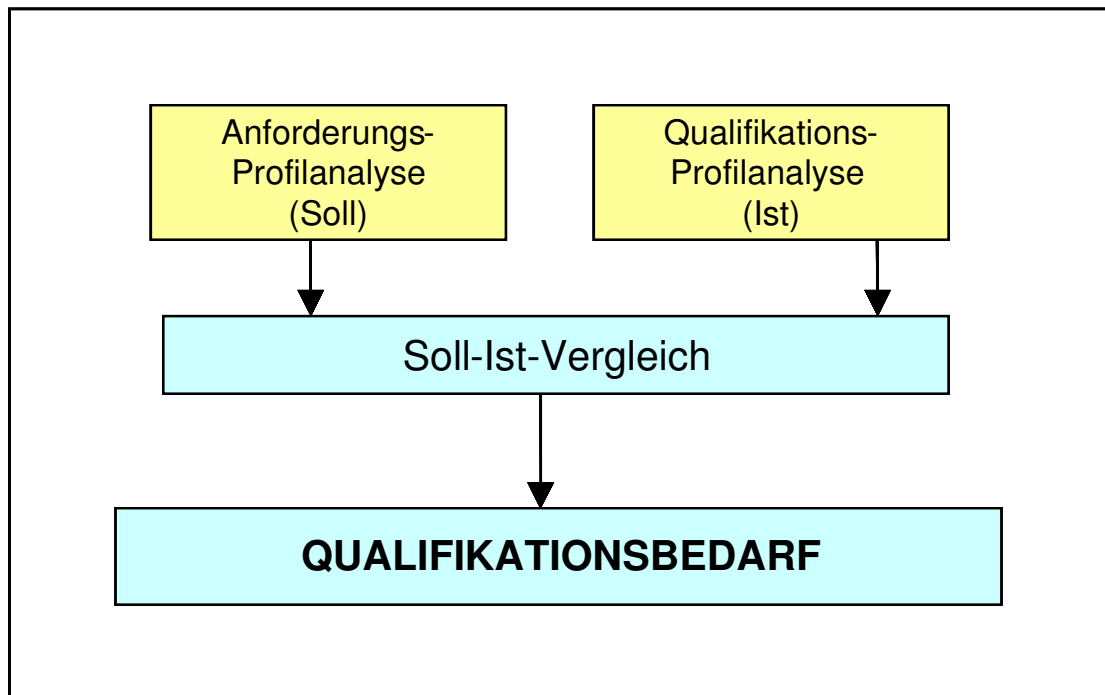


Abb. 3: Analyse Qualifikationsbedarf

So soll beispielsweise eine Arzthelferin ein neues medizinisches Gerät in der Praxis bedienen. Da dieses Gerät sehr empfindlich ist und außerdem bei einer falschen Einstellung ein Schaden für den Patienten entstehen kann, muss geklärt werden, ob sie die nötigen Kenntnisse besitzt. Aus dem Qualifikationsprofil der Arzthelferin geht hervor, dass sie noch nie mit einem solchen Gerät gearbeitet hat und damit das Anforderungsprofil nicht erfüllt.

Um ihr die Befugnis zur Benutzung des Gerätes erteilen zu können, muss die Arzthelferin daher zunächst eine entsprechende Schulung besuchen und einen Nachweis erwerben. Dieser Qualifikationsmaßnahme berechtigt die Arzthelferin das Gerät zu bedienen und wird in ihrem Qualifikationsprofil ergänzt.

Ein solcher Vergleich kann jedoch nicht nur fachliche, sondern auch soziale oder methodische Kompetenzen betreffen (z.B. Kommunikationsschulung in Call-Centern oder das Verkaufstraining im Vertrieb). Dieser Vergleich sollte folgender Punkte berücksichtigen:

- künftiger Bedarf im Hinblick auf die strategischen und operativen Pläne und Ziele,
- künftige Entwicklung der Personalstrukturen,
- Veränderungen in Prozessen, Methoden, Werkzeuge und Ausrüstung,
- Beurteilung der Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter zur Ausführung festgelegter Tätigkeiten,
- relevante Gesetze, Normen, Richtlinie und behördliche Bestimmungen.

Um die Daten für die Bedarfsanalyse zu ermitteln, können unterschiedliche Instrumente herangezogen werden, wie bspw. das „Mitarbeitergespräch“ oder die so genannte „Mitarbeiter-Tätigkeitsmatrix“. In einem Raster werden Mitarbeiter den von ihnen auszuführenden Tätigkeiten zugeordnet. Die entsprechenden Qualifikationen werden in der Matrix markiert. Ein prinzipieller Schulungsbedarf besteht überall dort, wo eine geforderte Qualifikation nicht erfüllt wird.

Darüber hinaus sollte es jedoch in jedem Unternehmen auch die Möglichkeit geben, dass Mitarbeiter der Personalabteilung oder ihrem unmittelbaren Vorgesetzten mitteilen können, auf welchem Gebiet sie selbst einen Schulungsbedarf sehen.

Die aus der Bedarfsanalyse gewonnenen Informationen können zusätzlich dazu beitragen, im Sinne einer strategischen Personalentwicklung Mitarbeiter auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten. Dazu sind alle Mitarbeiter einer Organisation in die Personalplanung mit einzubeziehen.

Personalplanung kann durch folgendes Vorgehen geschehen:

- Festlegung des Kompetenzbedarfs für jede Prozesstätigkeit,
- Auswahl berufsbegleitender Schulung und Karriereplanung,
- Festlegung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen,
- Festlegung individueller und kollektiver Ziele, Leistungsleitung und Bewertung der Ergebnisse,
- Erleichterung der Einbeziehung in die Zielfestlegung und Entscheidungsfindung,
- Förderung von Anerkennung und Belohnung,
- Erleichterung der offenen Kommunikation über alle Ebenen durch ständige Überprüfung der Bedürfnisse des Personals,
- Sicherstellen eines effektiven Teamworks,
- Einsatz von Informationstechnik zur leichteren Bekanntmachung von Vorschlägen und Meinungen,
- Einsatz der Messung der Mitarbeiterzufriedenheit zwecks Verbesserung und
- Untersuchung der Ursachen der Fluktuation.

Die Aus- und Fortbildung des Personals kann dazu beitragen, neues Wissen und neue Verfahren zu vermitteln, die Leistungsfähigkeit und das Engagement der Mitarbeiter zu erhöhen, die Mitarbeiter intensiver an das Unternehmen zu binden, qualifizierte Nachwuchskräfte zu sichern und das Image des Unternehmens am Arbeitsmarkt zu verbessern.

1.2.3 Planung und Durchführung von Schulungsmaßnahmen

Laut Norm DIN EN ISO 9001 ist ein Unternehmen dazu verpflichtet, zur Deckung des Kompetenzbedarfs Schulungen anzubieten und entsprechende Maßnahmen zu planen und durchzuführen.

Der notwendige Schulungsbedarf leitet sich dabei aus den Ergebnissen der Bedarfsanalyse ab. Aus diesen Daten lassen sich entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen ableiten, spezifizieren und organisieren. Vor der Planung der einzusetzenden Methoden müssen die Lernziele, die Stoffmenge, die Ressourcen und die Zielgruppe bestimmt werden. Bei der Festlegung der Inhalte sollte darauf geachtet werden, dass Lerninhalte immer möglichst praxisbezogen sein, um eine Übertragung der theoretischen Inhalte in die Praxis zu ermöglichen.

Während in großen Unternehmen meist feste Schulungsprogramme organisiert werden, um möglichst viele Mitarbeiter gleichzeitig zu qualifizieren und auf einen einheitlichen Stand zu bringen, können in kleinen Unternehmen auch ganz individuelle Maßnahmen ergriffen werden. So gibt der Leiter eines Autohauses sein Wissen im Verkauf in einem Gespräch an seinen Mitarbeiter weiter und übt mit diesem im simulierten Verkaufsgespräch die Anwendung.

Ziel jeder Schulungsmaßnahme sollte es sein, die Fertigkeiten der Teilnehmer zu erweitern und effizienter zu gestalten, sowie Handlungsspielräume zu erweitern und die Kreativität der Teilnehmer zu erhöhen. Die Auswahl der Methoden zur Vermittlung der Lerninhalte richtet sich dabei nach den festgelegten Lernzielen. Hier muss abgeschätzt werden, mit welcher Methode welches Lernziel am besten erreicht werden kann. So erfolgt bspw. die

Unterscheidung in interne und externe Weiterbildung, in arbeitsplatznahe- und arbeitsplatzferne Weiterbildung, in Einzel- oder Gruppenarbeit. In welcher Form die Maßnahme gestaltet werden soll, ist situationsabhängig. Es bieten sich hierzu eine Reihe unterschiedlicher Methoden an, wie "job rotation", "Training on the job", "Teamtrainings" oder "Trainee Programme" zur Nachwuchsförderung usw.

Die geplanten Weiterbildungsmaßnahmen werden in einem Schulungsplan zusammengeführt und dokumentiert

Voraussetzung für eine erfolgreiche Schulung und vor allem für die Übertragung der Inhalte in die Praxis ist das Bewusstsein über die Notwendigkeit der Schulungen bei den Mitarbeitern. Die Unternehmensleitung und die Führungskräfte müssen die Gründe für eine Schulung klar und verständlich vermitteln und den Mitarbeitern kommunizieren, um Demotivation und Unverständnis zu vermeiden. So muss den Mitarbeitern bewusst gemacht werden, dass die Existenz der Firma und damit auch des einzelnen Mitarbeiters, von der Zufriedenheit der Kunden abhängt. Schulungen dienen neben der Erfüllung der Strategie und der Ziele einer Organisation auch der Einhaltung der Forderungen des Kunden und der Sensibilisierung der Mitarbeiter für Konsequenzen bei Nichterfüllung.

Die Weiterbildungsplanung sollte die folgenden Punkte berücksichtigen:

- Politik und Ziele der Organisation,
- organisatorische Veränderungen und Entwicklungen des Unternehmens,
- Anregen und Umsetzungen von Verbesserungstätigkeiten im Unternehmen,
- Einbeziehung von neuen Mitarbeitern,
- periodische Weiterbildungsprogramme für vorhandenes Personal,
- Veränderung von Arbeitstechniken bzw. Arbeitsmitteln,
- Veränderungen interner oder externer Regelungen.

1.2.4 Beurteilung der Wirksamkeit von Schulungen

Untersuchungen ergaben, dass bis zu 50% der Kosten für die betriebliche Weiterbildung "zum Fenster rausgeworfen" werden. Weiterbildung ist nur dann erfolgreich und nützlich, wenn ein Teilnehmer das neu gewonnene Wissen oder die erlernten Fähigkeiten an seinem Arbeitsplatz einsetzen kann. Neben einer exakten Ermittlung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs muss daher auch eine Bewertung der Wirksamkeit von Ausbildung für das Unternehmen erfolgen.

Zu diesem Punkt ein kleines Beispiel aus der Praxis: Ein Unternehmen scheut keine Kosten und schickt jeden Mitarbeiter auf ein zweitägiges externes Kommunikationsseminar. Alle die zurückkommen, sind derselben Meinung: Das Seminar war schlecht, zu viel Theorie, zu wenig Praxisbezug, keine neuen Erkenntnisse für die tägliche Arbeit. Diese Ansicht erreicht die Personalabteilung allerdings nicht, denn dort fragt niemand die Teilnehmer nach ihrer Meinung. So laufen die kostspieligen Seminare, die zentral über die Personalabteilung gebucht werden, einfach weiter – eine Investition, die sich das Unternehmen hätte sparen können.

Es sollte also immer überprüft werden, ob die festgelegten Lernziele auch tatsächlich erreicht wurden und ob sie für die Praxis im Unternehmen von Nutzen sind. Zur Durchführung dieser Überprüfung bieten sich bspw. die folgenden Instrumente an:

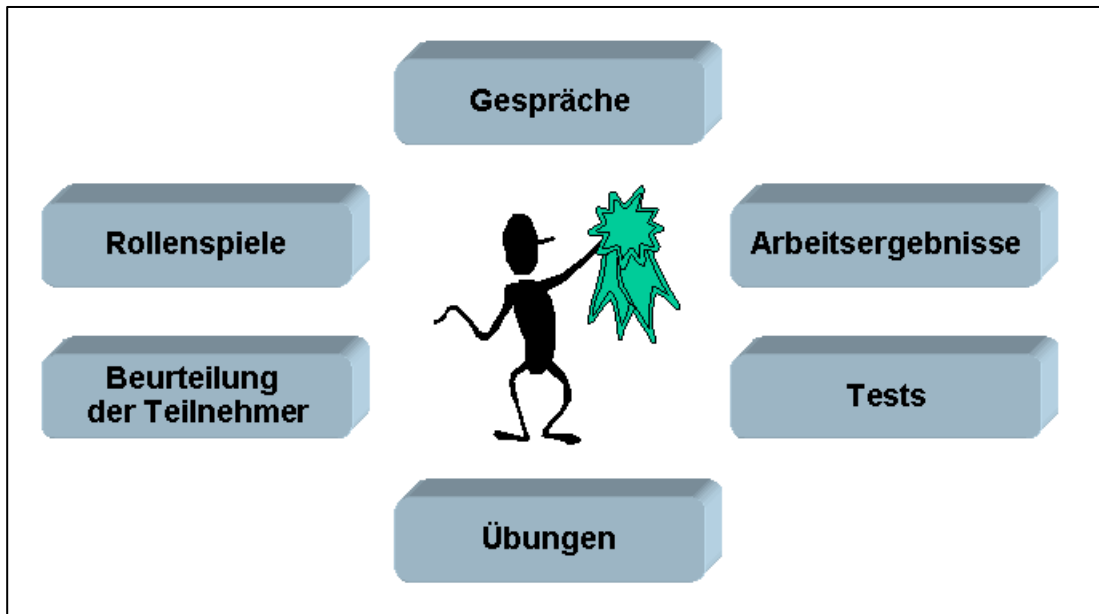


Abb. 4: Instrumente zur Wirksamkeitsbeurteilung von Schulungen

Die Informationen über die Schulungsqualität können vom Unternehmen zur Auswahl oder Konzeption neuer Schulungen, deren Inhalte und der eingesetzten Methoden verwendet werden.

Seminarbeurteilungen, die nach jeder Veranstaltung von den Teilnehmern anonym ausgefüllt und dem Seminarleiter übergeben werden, können dabei helfen, nachfolgende Seminare noch exakter an den Bedürfnissen der Teilnehmer auszurichten und Methoden auf Lernziele und Inhalte besser abzustimmen.

Diese Methode ist besonders für kleinere Unternehmen interessant, die ihre Mitarbeiter in externen Einrichtungen schulen lassen. Die Bewertung durch die Mitarbeiter ist dafür entscheidend, ob eine Schulung in einer bestimmten Einrichtung oder bei einem Trainer ein weiteres Mal besucht werden sollte. Erfolgt ein internes Schulungsgespräch, bildet das unmittelbare Feedback die Bewertungsgrundlage und kann dem Schulenden helfen, seine Methoden zu verbessern.

Ein sinnvoller Umgang mit den Anforderungen an die Schulung und Weiterbildung der Mitarbeiter setzt voraus, dass die Geschäftsführung hinter den Zielen der Organisation steht und eine Unternehmenskultur vermittelt, die den Ansprüchen einer „Lernenden Organisation“ folgt und Wissen als strategische Ressource nutzt.

1.2.5 Dokumentation und Aufzeichnungen

Die Aufzeichnung und Nachweisführung von Schulungen kann erfolgen über:

- Aufzeichnungen über Qualifikationsanforderungen (Anforderungsprofile),
- Stellen- und Funktionsbeschreibungen, welche Aufschluss über Zweck, Aufgaben, Kompetenzen und Befugnisse, sowie notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten geben,
- Einarbeitungspläne,
- Aufzeichnungen über Mitarbeitergespräche und Seminar-Nachbereitungsgespräche,
- Schulungspläne,
- Schulungsnachweise, wie Prüfungsunterlagen und Zertifikate sowie

- Nachweise über die Bewertung der Wirksamkeit von Schulungen (Ausbildungsziel, Nutzen der Schulung, Effizienz der Schulung, Nutzen für das Unternehmen, Anwendung der geschulten Inhalte).

Die Führung von Aufzeichnungen über bereits durchgeführte Schulungen soll unter anderem sicherstellen, dass:

- das Unternehmen den Überblick über vorhandene Qualifikationen behält,
- eine Beurteilung der Wirksamkeit der Schulungen erfolgen kann und
- das Unternehmen im Produkthaftungsfall nachweisen kann, dass die notwendige Sorgfaltspflicht im Schulungsbereich erfüllt wurde,

Aus den Aufzeichnungen über erfolgte Schulungen kann auch der Nutzen der Maßnahmen abgeleitet werden. Kennzahlen hierfür können der Umsetzungsgrad der Bedarfsermittlung, die Werte über einen Vergleich zwischen Ist- und Soll-Qualifikation, die Teilnehmerbeurteilungen bzw. Referentenbewertungen, die Anzahl der Verbesserungsvorschläge, die Anzahl umgesetzter Verbesserungen, die Kosten/Nutzen-Relationen oder die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung sein.

1.3 Motivation der Mitarbeiter

1.3.1 Motive und Werte

In einem Betrieb sind die **Ziele**, die die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz verfolgen, weitgehend bestimmt durch die übergeordneten Ziele des Unternehmens und durch eine vorgegebene Aufgabenteilung. Die Mitarbeiter arbeiten an bestimmten Aufgaben mit entsprechenden Teilzielen. Darüber hinaus verfolgen sie jedoch eigene Ziele, die mit dem Unternehmensziel nicht unmittelbar verbunden sind, wie z.B. eine hohe Entlohnung, Profilierung oder soziale Anerkennung. Damit stehen die Beweggründe bzw. **Motive**, die einer Handlung zugrunde liegen, zur Debatte:

- Warum möchte jemand diese oder jene Ziele erreichen?
- Welchen Gewinn oder Vorteil erhofft er sich davon?
- Wie stark sind diese Motive?

Bei der Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems stellt sich die Frage, wie die Mitarbeiter auf die **Ziele** reagieren, die mit diesem System verbunden sind, und in welchem Verhältnis diese Ziele zu ihren eigenen Interessen stehen:

- Können sie sich die Ziele des Qualitätsmanagement-Systems zu Eigen machen?
- Ist die interne und externe Kundenorientierung für sie tatsächlich attraktiv oder steht sie möglicherweise ihrem Bedürfnis nach Anerkennung oder Freizeit in irgendeiner Form entgegen?

Die erfolgreiche Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems verlangt u.U. von den Mitarbeitern eine Umstellung in der Rangfolge der eigenen Zielsetzungen.

Handeln ist eine zielgerichtete und regelgeleitete Tätigkeit.

Im Handeln drücken sich Motive aus. Es sind die Beweggründe, die menschlichem Verhalten zugrunde liegen. Erst wenn die Motive einer Person bekannt sind, wird ihr Handeln für andere verständlich und nachvollziehbar. Tatsächlich sind Art und Anzahl von Motiven unüberschaubar. Sie variieren von Person zu Person und kommen in unterschiedlichen Situationen in verschiedener Ausprägung zum Tragen. Die Motive einer Person werden durch unterschiedliche Bedürfnisse bedingt.

Der amerikanische Psychologe Abraham Maslow hat in den fünfziger Jahren eine Rangfolge von Bedürfnissen in einer aufeinander folgenden Stufenordnung dargestellt. Die Bedürfnispyramide von Maslow stellt eine hierarchische Ordnung der menschlichen Bedürfnisse dar. Dabei geht er davon aus, dass ein nächsthöheres Bedürfnis erst dann relevant wird, wenn das hierarchisch niedrigere Bedürfnis befriedigt ist.

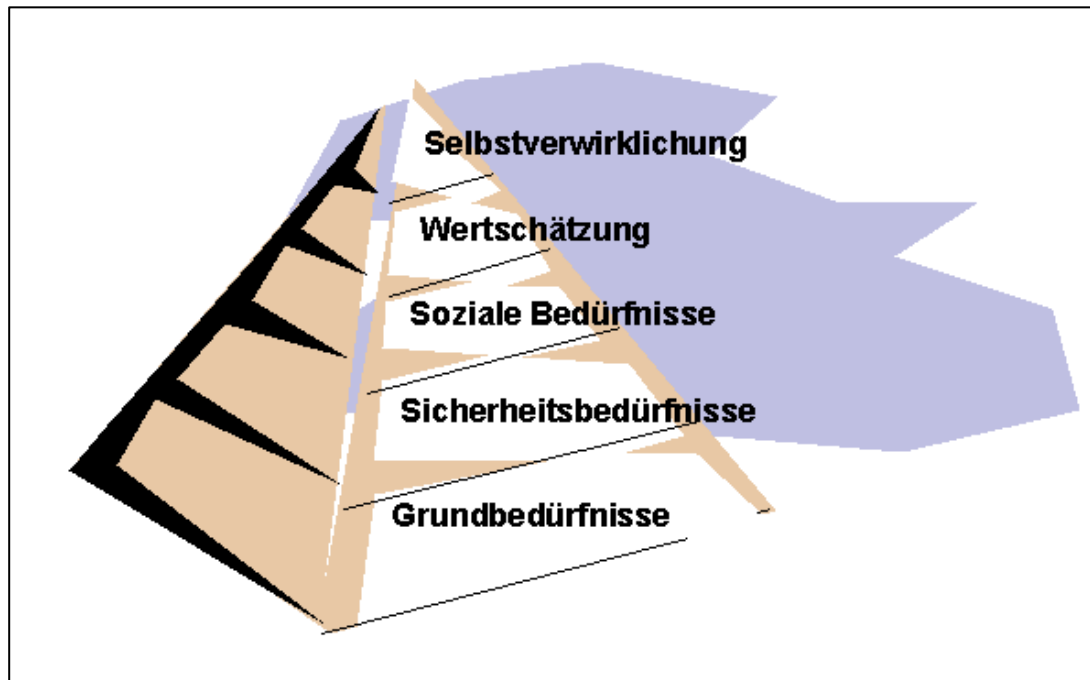


Abb. 5: Maslows Hierarchie der Bedürfnisse

Die grundlegenden Motive zum Handeln, die für alle Menschen gelten, gehen auf die organisch bedingten Bedürfnisse wie Hunger, Durst, Schlaf und Sexualität zurück. Es sind die körperlichen **Grundbedürfnisse**, die physiologischen Bedürfnisse des Menschen. Ihre Befriedigung garantiert das Überleben des Einzelnen und der Menschheit. Erst wenn diese Grundbedürfnisse gestillt sind, werden die Bedürfnisse der nächst höheren Stufe wirksam.

Sicherheitsbedürfnisse stellen u.a. Bedürfnisse nach Schutz vor Krankheit und Schmerz dar, aber auch das Bedürfnis nach Sicherheit vor Verlust von Vorteilen und Möglichkeiten sowie nach Übersichtlichkeit von Gesetzen und Regeln.

Die Bedürfnisse nach Gemeinschaft, Kontakt und Freundschaft sind die **sozialen Bedürfnisse**. Auf die Arbeitswelt übertragen sind das Bedürfnisse nach guten Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen, die Zugehörigkeit zu einer sozialen Einheit sowie das Bedürfnis nach Identifikation mit den Unternehmenszielen.

Auf der nächsten Stufe stehen die Bedürfnisse nach **Wertschätzung**, also nach Anerkennung, Achtung und Selbstachtung. Im beruflichen Alltag sind dies Bedürfnisse nach Anerkennung durch Förderungen, Lob und Würdigung.

Auf der obersten Hierarchieebene stehen **Selbstverwirklichungsbedürfnisse**. Diese Bedürfnisse richten sich auf die Entwicklung und Entfaltung des eigenen Potentials, also u.a. darauf, eigene Fähigkeiten zur Geltung zu bringen und eigene Ideen durchzusetzen. Darüber hinaus auf neue und herausfordernde Aufgaben aber auch auf Machtausübung.

Die Stufenfolge ist hierarchisch geordnet, d.h. es kann keine Stufe übersprungen werden. So kann Achtung (Anerkennung und Erfolg) nicht motivierend wirken, wenn die Bedürfnisse nach Sicherheit oder nach Zugehörigkeit und Kontakt nicht bereits gestillt sind.

Man kann dieses Stufenmodell nicht schematisch, wie eine Meßplatte, an die Praxis anlegen. Aber es zeigt, dass die im Handeln wirksamen Bedürfnisse und Motive stark von der Situation abhängen, in der sich die handelnde Person befindet. So macht es wenig Sinn, wenn man jemanden durch Anreize auf einer Bedürfnisstufe motivieren will, die für diesen zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht wichtig ist, weil die vorherigen Bedürfnisse nicht erfüllt sind.

Nach Maslow ist das Verhalten von Menschen immer durch das niedrigste, unbefriedigte Bedürfnis motiviert.

Welche Beweggründe veranlassen Menschen zum Handeln? Sie haben gesehen, dass es viele Arten von Motiven gibt. Die einfachsten Motive, die alle Menschen haben, sind die physiologischen Bedürfnisse. Andere Motive sind das Streben nach Leistung und sozialer Anerkennung. Schließlich gibt es Wertvorstellungen wie Verantwortung, Pflichtbewusstsein, Ordnung und Freiheit, die uns nachhaltig bestimmen. Sie sind durch Erziehung und Erfahrung bedingt.

Man muss dabei bedenken, dass sich aus menschlichem Verhalten keineswegs immer eindeutig ganz bestimmte Motive ableiten lassen. In der Zusammenarbeit mit Menschen ist es wichtig, sich der Vieldeutigkeit menschlichen Verhaltens bewusst zu sein. Verhalten kann nur selten eindeutig auf bestimmte Motive zurückgeführt werden.

Wir möchten nun spezielle Motive näher betrachten:

- das Anschlussmotiv (Bedürfnis nach Zuwendung und Geborgenheit),
- das Machtmotiv,
- das Streben nach Anerkennung und
- das Leistungsmotiv.

Anschlussmotivierter Personen suchen die Einbindung in eine Gemeinschaft, mit der sie sich identifizieren. Sie sind daran interessiert, gute Beziehungen zu den Kollegen zu unterhalten und fühlen sich in der Gruppe sicher aufgehoben. Anschlussmotivierte Personen werden ihre eigene Stellung und ihren eigenen Gewinn gegenüber der Gruppenzugehörigkeit in den Hintergrund stellen.

Machtmotivierten Menschen geht es um Dominanz. Bei wichtigen Entscheidungen wollen sie sich zur Geltung bringen und das Verhalten anderer Personen beeinflussen. Das Bedürfnis nach Zuwendung tritt hier in den Hintergrund. Es ist verständlich, dass machtmotivierte Menschen nicht unbedingt die Sympathien ihrer Umwelt bekommen. Das würde auch nicht ihren direkten Bedürfnissen entsprechen. Es geht nicht um Sympathien, sondern um Einfluss und Macht.

An dieser Stelle sei nochmals auf die allgemeine Problematik derartiger Schemata hingewiesen. Nicht jeder Versuch, andere zu beeinflussen, bringt ein Machtmotiv zum Ausdruck. Es kann durchaus sein, dass die wirklichen Motive der Person nicht auf der Ebene des Machtmotivs liegen, sondern die Sachebene der Problemlösung betreffen. Ein einfaches Beispiel ist die Position von Eltern, die das Verhalten ihrer Kinder im Straßenverkehr durch Gebote und Verbote zu beeinflussen suchen, damit ihnen kein Unfall geschieht. Hier ist die Motivation nicht Macht, sondern Sorge um die Unversehrtheit des Kindes.

Eng verbunden mit dem Machtmotiv ist das Bedürfnis nach **Anerkennung**, das sich u.a. im Streben nach Prestige ausdrückt. Diese Verhaltensweise ist an sich keineswegs problematisch. Sie wird es erst dann, wenn Prestige und Anerkennung so wichtig werden, dass Aspekte der Gerechtigkeit und die Anerkennung in den Hintergrund treten.

Leistungsmotivierte Personen gewinnen Befriedigung daraus, ein vorgegebenes oder selbstgesetztes Ziel zu erreichen. Dabei geht es vornehmlich um die eigene, d.h. selbständige Leistung, aus der die Befriedigung gezogen wird. Der Hochleistungssportler

mag durch einen hohen Geldgewinn oder hohes Prestige belohnt werden. Wichtig ist für ihn selbst aber das Bewusstsein, etwas geleistet zu haben.

Verhalten kann nur selten eindeutig auf ein bestimmtes Motiv zurückgeführt werden.

Wertvorstellungen als Grundlage für Handeln

Die jeweilige Ausprägung der Motive hängt von verschiedenen Faktoren ab. Die wichtigsten Faktorengruppen sind Erziehung, soziales und kulturelles Umfeld, Temperament und Wertvorstellungen. Ein wichtiges Merkmal menschlichen Verhaltens ist es, dass wir über unsere Bedürfnisse, Wünsche und Interessen, d.h. die Kräfte, die uns zu einem bestimmten Verhalten motivieren, nachdenken können. Wir können ihnen kritisch gegenüberstehen und ihre Berechtigung unter bestimmten Gesichtspunkten prüfen. Dazu brauchen wir Maßstäbe in Form von Wertvorstellungen. Thema dieses Kapitels ist die Bedeutung von Werten für unsere Handlungen.

Humanität, Solidarität, Gleichberechtigung und Toleranz sind Werthaltungen, die für eine Demokratie kennzeichnend sind. Damit stehen uns Maßstäbe zur Verfügung, die wir zur Rechtfertigung und Kritik unseres Verhaltens verwenden können. Fleiß, Leistung und Gewissenhaftigkeit sind ebenfalls Werthaltungen, die zum Maßstab für unser Verhalten werden können. Derartige Werthaltungen bestimmen unsere Zielvorstellungen und die Art unseres Verhaltens. Wenn eine Person die einen oder anderen Werte vertritt, wird sie auch die entsprechenden Verhaltensweisen als erstrebenswert anerkennen.

Wertvorstellungen sind nicht nur Privatsache. Sie sind eingebettet in gesellschaftliche Verhältnisse und verschieben sich im Verlauf der gesellschaftlichen Entwicklung. In den letzten Jahrzehnten ist viel vom so genannten "Wertewandel" geredet worden. Damit ist genau diese Verschiebung von Werthaltungen gemeint. So haben Gehorsam, Pflichterfüllung und Disziplin nicht mehr den Stellenwert, den sie noch vor 30 oder 40 Jahren inne hatten. Demgegenüber sind individuelle Freiheitswerte wie Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung bedeutsamer geworden. Wenn wir uns an die Stufenfolge von Maslow erinnern, wird deutlich, dass Selbstverwirklichung nur dann bedeutsam wird, wenn auf den anderen Ebenen ein gewisser Sättigungsgrad erreicht ist. In einer "Mangelgesellschaft" hätte dieser Wert sicherlich keine Chance, zu einer derartig hohen Bedeutung zu gelangen, wie es in den reichen Industrienationen derzeit der Fall ist.

Wertvorstellungen sind Hintergrundbedingungen, die die Ausprägung von Motiven beeinflussen

1.3.2 Motivationstheorien: Innere und äußere Gründe

Gemeinsame Motive und Werte sind wichtig für das Miteinander-Leben, aber auch für das Miteinander-Arbeiten. Wie kann ich dieses Wissen nutzen, um die Unternehmensziele besser zu erreichen? Hilfestellung geben **Motivationstheorien**, die erklären, welche Beweggründe menschliches Verhalten hat (Inhaltstheorien) und wie diese Beweggründe das Verhalten steuern (Prozesstheorien). Prozesstheorien erklären, wie ein bestimmtes Verhalten hervorgebracht, gelenkt, erhalten oder abgebrochen werden kann. Die Kenntnis solcher Theorien kann wichtig sein, wenn man Menschen zu Veränderungen ihres Verhaltens motivieren will.

Eine wichtige Unterscheidung ist die in **intrinsische** (innere) und **extrinsische** (äußere) Motivation.

- Von **extrinsischer Motivation** spricht man dann, wenn das Motiv zu einer Handlung äußerlich ist, d.h., wenn sie um eines Zweckes willen erfolgt, der mit der Handlung selbst nichts zu tun hat, sondern nur äußerlich mit ihr verknüpft ist.
- **Intrinsisch motiviert** ist eine Handlung, wenn sie deshalb gewollt und ausgeführt wird, weil sie selbst als zweckmäßig und sinnvoll erkannt wird.

Äußere Motivatoren sind beispielsweise Androhung von Strafe oder Tadel. Sie zeigen nur kurzfristigen Erfolg, bewirken allenfalls ein schlechtes Gewissen und auf lange Sicht eine Verschlechterung der Arbeitsleistung durch Angst vor dem nächsten Tadel. Auch Prämien oder Gehaltserhöhungen usw. sind äußere Motivatoren. Sie können kurzzeitig wirken, führen jedoch möglicherweise zu einem gesteigerten Anspruchsdenken („beim nächsten Mal erwarte ich aber eine höhere Prämie“).

Extrinsische Motivation ist von kurzfristiger Dauer.

Intrinsische Motivation kann durch Information, Kommunikation und Kooperation erzielt werden. Wenn Mitarbeiter den Sinn ihrer Arbeit verstehen, Zusammenhänge erkennen und Eigenverantwortung entwickeln können, wird sich ihre Motivation verbessern. Ein wichtiges Motivationsmittel ist das Verhalten der Führungskräfte. Durch vorleben, loben, anerkennen, informieren und partizipativen Führungsstil – also Kooperation und Beteiligung – motivieren sie die Mitarbeiter und können dadurch eher langfristige Verhaltensänderungen bewirken.

Intrinsische Motivation wirkt langfristiger.

Grundbedingung für die Einführung und Aufrechterhaltung von QM-Systemen ist die Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft aller Beteiligten. Die Orientierung am Leistungsprinzip und die soziale Verantwortung für Kooperation und Leistung im Team müssen daher gelehrt und gefördert werden. Dabei kann ein Appell an Leistungsbereitschaft, Einflussnahme, Anerkennung oder Zusammengehörigkeit je nach individuellem Schwerpunkt aktivierende Wirkung haben. Auch Überlegungen zu den Werten, die in dem Unternehmen wichtig sind, können die Qualität der Motivation verbessern.

Bei der Motivierung von Mitarbeitern hilft die Kenntnis psychologischer Grundlagen.

1.4 Die Infrastruktur des Unternehmens

Neben der Ermittlung und Bereitstellung von personellen Ressourcen fordert die Norm auch die Ermittlung, Bereitstellung und Aufrechterhaltung der qualitätsrelevanten Infrastruktur.

Zur Infrastruktur gehören z.B. Gebäude und Arbeitsräume, Anlagen, Werkzeuge und Ausrüstungen, unterstützende Dienstleistungen, Informations- und Kommunikationstechnik sowie Transporteinrichtungen. Die oberste Leitung sollte die Infrastruktur bereitstellen, die für die Produktrealisierung erforderlich ist.

Der entsprechende Normtext dazu lautet wie folgt:

6.3 Infrastruktur

Die Organisation muss die Infrastruktur ermitteln, bereitstellen und aufrechterhalten, die zur Erreichung der Konformität mit den Produktanforderungen erforderlich ist. Zur Infrastruktur gehören, soweit zutreffend

- a) *Gebäude, Arbeitsort und zugehörige Versorgungseinrichtungen,*
- b) *Prozessausrüstungen (sowohl Hardware als auch Software) und*
- c) *unterstützende Dienstleistungen (wie Transport, Kommunikation oder Informationssysteme).*

Um festzustellen, welche Einrichtungen in den einzelnen Unternehmen zum reibungslosen Ablauf aller Prozesse benötigt werden, muss eine systematische Betrachtung der prozessrelevanten Bestandteile vorgenommen werden. Hierzu werden alle zum Unternehmen gehörenden Komponenten, wie Fabrik, Anlagen, Gebäude, Arbeitsplätze, Hardware, Software, Werkzeuge, Ausrüstungen, Dienste, Kommunikations- und Transportmittel ermittelt und untersucht. Diese Bestandsaufnahme hilft dann, Funktion,

Sicherheit, Leistung, Kosten und Verfügbarkeit der Einrichtungen abzuschätzen und die Arbeitsplätze entsprechend aus- bzw. nachzurüsten.

Die Ermittlung der Infrastruktur sollte unter der Berücksichtigung von Unternehmensstrategie, -politik und -zielen, den Kundenanforderungen, Gesetzeslagen und Verbesserungsprozessen erfolgen.

Auch Innovationen bezüglich der Funktionsfähigkeit, der Verfügbarkeit, der Sicherheit sowie der Instandhaltung und der Umweltverträglichkeit mit dem Ziel, durch eine zweckdienliche Infrastruktur die Unternehmensziele effektiv zu erfüllen, können bei der Ermittlung der Infrastruktur eine Rolle spielen.

Die Unternehmensleitung ist dazu verpflichtet, dafür Sorge zu tragen, dass die gesamte Systemstruktur zur Erreichung der Produktkonformität immer einsatzbereit und funktionstüchtig ist. Dies erfolgt bei Maschinen über interne und/oder externe Wartungen. Die Gebäude- und EDV Versorgung ist in der Regel über Wartungsverträge extern geregelt. Die Qualitätsfähigkeit der unterstützenden Dienstleistungen wird in der Regel über Kontrollen und Bewertungen aufrechterhalten.

Um die Infrastruktur aufrechterhalten zu können, sollten auch hier entsprechende Nachweise geführt werden, wie bspw.:

- Arbeitsplatzstudien,
- Investitionspläne,
- Wartungs- und Instandhaltungspläne- und Protokolle,
- Protokolle über Prozessfähigkeitsuntersuchungen und Lieferantenbewertungen,
- Risikoanalyse sowie
- das Berichts- und Meldewesen über Störfälle und Gefahren.

1.5 Arbeitsumgebung

Auch die Ermittlung und Aufrechterhaltung der Arbeitsumgebung wird von der DIN EN ISO 9001 explizit gefordert. Dies gilt vor allem für jene Bestandteile der Arbeitsumgebung, die zur Erreichung der Produktkonformität benötigt werden.

Die Arbeitsumgebung in der Organisation stellt eine Kombination aus menschlichen und physikalischen Faktoren dar. Die Organisation sollte sicherstellen, dass die Arbeitsumgebung alle Anforderungen erfüllt, die für die Produktrealisierung erforderlich sind.

Diese Forderung schließt natürlich die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen ein, die jedoch im QM-System nicht redundant nachgewiesen werden müssen. Zum Erreichen fehlerfreier Produkte kann es durchaus notwendig sein, dass über die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen hinaus Maßnahmen getroffen werden müssen.

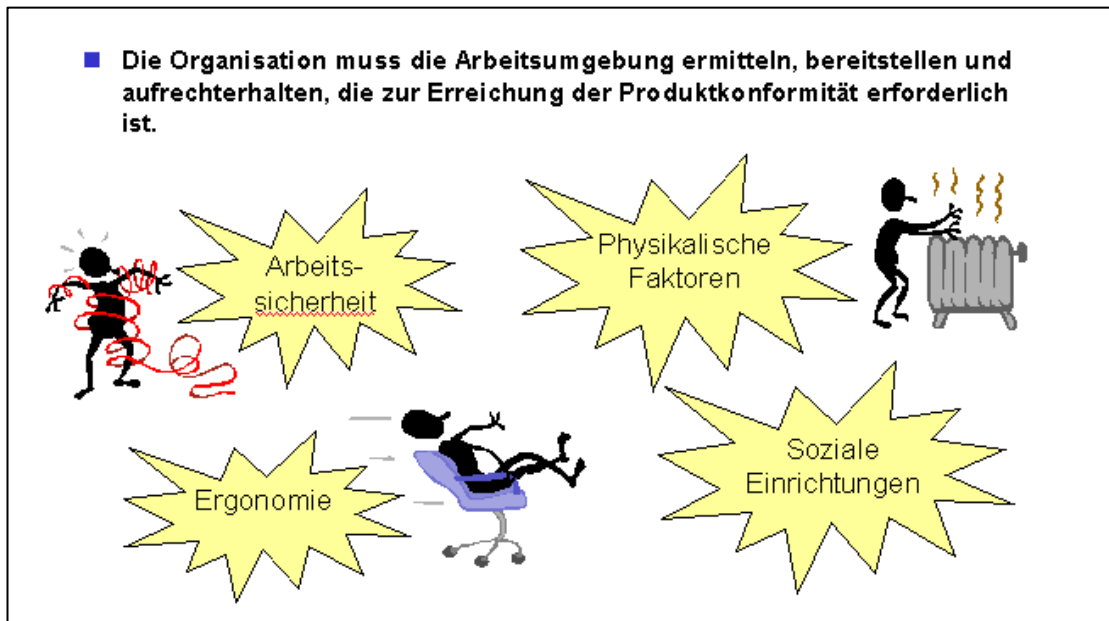


Abb. 6: Arbeitsumgebung Kapitel 6.4 Fehler!

Die Organisation muss die menschlichen und physikalischen Faktoren der Arbeitsumgebung festlegen und einführen, die zum Erreichen fehlerfreier Produkte benötigt werden. Zu den menschlichen Aspekten zählen dabei kreative Arbeitstechniken, die Einbeziehung der Mitarbeiter, Arbeitsschutz und Arbeitsausrüstung, sowie Ergonomie und Einrichtungen für die Mitarbeiter. Unter den physikalischen Aspekten können Wärme, Lärm, Licht, Hygiene, Feuchtigkeit, Verschmutzung usw. verstanden werden.

Alle diese Faktoren haben einen direkten Einfluss auf die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung. Wird Speiseeis in einem Kühlhaus mit einer zu hohen Temperatur gelagert, kann es schnell verderben und entspricht nicht mehr den aufgestellten Qualitätsansprüchen. In diesem Fall bildet das Kühlhaus die Infrastruktur des Unternehmens, die Temperatur stellt die Arbeitsumgebung dar. Medikamente, die der prallen Sonne ausgesetzt sind, leiden genauso wie empfindliche Messgeräte, die in einer feuchten Umgebung aufbewahrt werden.

Eine ungünstige Arbeitsumgebung hat ebenso einen Einfluss auf die Mitarbeiter. Ein Mitarbeiter, der einer ständigen Lärmbelastung ausgesetzt ist, sich in einer stickigen Umgebung aufhält, die darüber hinaus auch noch stark verschmutzt ist, wird keine guten Arbeitsergebnisse liefern.

Aus diesem Grunde muss die Arbeitsumgebung sowohl für Menschen, als auch für Produkte entsprechend gestaltet sein. Die Unternehmensleitung muss dafür Sorge tragen, dass Mensch und Produkt vor schadhaften Einflüssen geschützt werden und die Umgebung so gestaltet ist, dass Qualitätsminderungen ausgeschlossen werden können.

Der entsprechende Normtext dazu lautet wie folgt:

6.4 Arbeitsumgebung

Die Organisation muss die Arbeitsumgebung ermitteln, bereitstellen und aufrechterhalten, die zum Erreichen der Konformität mit den Produkthanforderungen erforderlich ist.

ANMERKUNG: Die Benennung Arbeitsumgebung bezieht sich auf Bedingungen, unter denen die Arbeit ausgeführt wird, einschließlich physikalischer, ökologischer und anderer Faktoren, wie zum Beispiel Lärm, Temperatur, Feuchtigkeit, Beleuchtung oder Wetter.

Zur Aufrechterhaltung der Arbeitsumgebung können entsprechende Nachweise geführt werden, die Aufschluss über die Erfüllung der Normanforderungen geben. Zu solchen Dokumentationsunterlagen und Nachweisen zählen bspw.:

- Nachweise über Arbeitsschutzunterweisungen,
- Nachweise zur Erfüllung behördlicher oder gesetzlicher Anforderungen und Auflagen,
- Wartungs- und Instandhaltungspläne- oder Protokolle,
- Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen,
- Analyse von betrieblichen Unfallzahlen.
- Analysen zur Fluktuation im Unternehmen und Abwesenheitszahlen sowie
- Benchmarking-Ergebnisse zur Arbeitsumgebung,

2. Zusammenfassung

Ein Unternehmen muss die Mittel zur Durchsetzung und Realisierung seiner Strategien und Ziele bezüglich des QM-Systems festlegen und zur Verfügung stellen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Prozesse des QM-Systems eingeführt und verbessert werden können. Die rechtzeitige und effiziente Anwendung der Ressourcen ist dabei von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Zu den Mitteln zählen dabei Personal, Infrastruktur und Arbeitsumgebung.

Für jede Prozesstätigkeit muss der entsprechende Kompetenzbedarf ermittelt werden. Es muss qualifiziertes Personal eingesetzt werden, das über die dafür benötigten Fähigkeiten verfügt. Die Organisation muss dafür Sorge tragen, dass der Kompetenz- und Schulungsbedarf der Mitarbeiter regelmäßig ermittelt wird, um Qualifikationslücken schnell und gezielt schließen zu können. Die Organisation muss Maßnahmen zur Deckung dieses Bedarfs ergreifen.

Die Wirksamkeit dieser Schulungen muss kontinuierlich überwacht werden, um die Zielerreichung bewerten zu können. Zu Schulungen, Erfahrungen und Qualifikationen müssen entsprechende Aufzeichnungen geführt werden.

Die Motivation der Mitarbeiter ist ein wichtiger Faktor bei der erfolgreichen Einführung eines QM-Systems. Das Verhalten von Menschen kann nur selten eindeutig auf ein bestimmtes Motiv zurückgeführt werden. Sowohl innere als auch äußere Motivationsfaktoren haben Auswirkungen auf die Einstellung und das Handeln der Mitarbeiter.

Die Infrastruktur eines Unternehmens bildet die Grundlage für alle Tätigkeiten und Prozesse im Unternehmen. Die zur Infrastruktur gehörigen Einrichtungen müssen geeignet sein, einen störungsfreien Ablauf aller relevanten Prozesse zur fehlerlosen Herstellung von Produkten und Dienstleistungen, zu gewährleisten. Hierzu muss die Infrastruktur jederzeit aufrechterhalten und angepasst werden. Zur Infrastruktur zählen bspw. Arbeitsräume, Betriebsmittel, Ausrüstung, Hard- und Software sowie unterstützende Dienstleistungen.

Auch die Arbeitsumgebung hat einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität von Produkten und die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern. Zur Arbeitsumgebung zählen die physikalischen und menschlichen Faktoren, die einen Einfluss auf die Prozesse und Leistungsfähigkeit haben. Neben Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit zählen auch Temperatur, Sauberkeit und Licht zur Arbeitsumgebung. Die Arbeitsumgebung muss so gestaltet werden, dass das Potential der Leistungserbringung der Organisation durch entsprechende Maßnahmen voll ausgeschöpft werden kann und Produkte in ihrer Qualitätsfähigkeit nicht beeinträchtigt werden.

3. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Management von Ressourcen	2
Abb. 2: Personelle Ressourcen	3
Abb. 3: Analyse Qualifikationsbedarf	5
Abb. 4: Instrumente zur Wirksamkeitsbeurteilung von Schulungen.....	8
Abb. 5: Maslows Hierarchie der Bedürfnisse	10
Abb. 6: Arbeitsumgebung Kapitel 6.4.....	15