

Dr. Klaus-Wilhelm Lege

**Die Rolle und Verantwortung von
Kammergeschäftsführern
bei der Qualitätszertifizierung**

**Vortrag anlässlich der “Kick-off”-Veranstaltung
zur Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems
bei den Deutschen Auslandshandelskammern
am 14. Februar 1998 in Berlin**

Die Rolle und Verantwortung von Kammergeschäftsführern bei der Qualitätszertifizierung

1. Ziele des Qualitätsmanagements einer Handelskammer	3
1.1. Veränderung der Zielkomponenten für den Mitteleinsatz	3
1.1.1. Die Entwicklung der Qualitätsarbeit	3
1.1.2. Die Kammer und das Umfeld für ihre Qualitätsarbeit	3
1.2. Schritte zur Einführung des Qualitätsmanagements in der Kammer	4
2. Die Einbindung des Kammergeschäftsführers vor und nach der Zertifizierung nach ISO 9000	5
2.1. Der aktive und passive Part des Kammergeschäftsführers bei der Einführung des Qualitätsmanagements	5
2.2. Der aktive und passive Part des Kammergeschäftsführers nach der Zertifizierung nach ISO 9000	7
3. Indikatoren für die Kammerperformance zur Aufrechterhaltung des Qualitätsniveaus	8
3.1. Kundenzufriedenheit und Betriebsklima der Kammer	8
3.2. Operatives und finanzielles Kammerergebnis	9
4. Weiterentwicklung des Qualitätsbewußtseins der Kammermitarbeiter in Richtung Total Quality	9
4.1. Drei Phasen zur weiteren Verbesserung der Kammerqualität	9
4.2. Beteiligungsmöglichkeit der Kammer an Qualitätswettbewerben	10
5. Vorteile für die Kammer bei der Arbeit auf einem hohen Qualitätsniveau	10
5.1. Kammerinterne Vorteile	11
5.2. Verbesserung des Kammerergebnisses	11

1. Ziele des Qualitätsmanagements einer Handelskammer

Die Ziele des Qualitätsmanagements einer Handelskammer sind allen Unternehmen gleich oder ähnlich, die Dienstleistungen erbringen. Oberstes Ziel ist die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und damit die Steigerung der Ergebnisse. Dazu ist das Transparentmachen der Arbeitsabläufe erforderlich. Sie können dann rationalisiert und zur Institutionalisierung des kammereigenen Know-how formalisiert werden, was schließlich zu einer Steigerung der Vertrauenswürdigkeit bei den Kunden führt.

1.1. Veränderung der Zielkomponenten für den Mitteleinsatz

Die Umsetzung der Ziele des Qualitätsmanagements hängt entscheidend von der Qualifizierung der Mitarbeiter ab. Das Erfordernis der Schulung beziehungsweise der Berufsbildung für die erfolgreiche Durchführung wirtschaftlicher Prozesse, insbesondere die Notwendigkeit der beruflichen Aus- und Weiter- sowie Fortbildung hat erst in den letzten Jahrzehnten in der Unternehmenspolitik einen hohen Stellenwert erhalten. Vorher stand bei den Unternehmern in der Regel der Maschinenpark im Mittelpunkt des Interesses; Investitionen in Technologie und Arbeitsabläufe werden in verstärktem Maße erst gegen Ende des 20. Jahrhunderts vorgenommen.

1.1.1. Die Entwicklung der Qualitätsarbeit

Die Qualität wurde zunächst nur mit Qualitätskontrolle zu erreichen versucht, ein im Maschinellen liegendes Verfahren ohne Berücksichtigung des Faktors Arbeit. Erst über die in den letzten Jahrzehnten immer stärker in den Vordergrund gerückte Qualitätsgarantie wird ein Qualitätsmanagement eingeführt, dessen Ultima ratio die Total Quality ist.

1.1.2. Die Kammer und das Umfeld für ihre Qualitätsarbeit

Das Qualitätsmanagement sieht das Unternehmen beziehungsweise die Handelskammer im Mittelpunkt eines Beziehungsfeldes, das – vereinfacht ausgedrückt – ein Kunden-/Lieferantenverhältnis ist.

Die Kammer, die im Mittelpunkt steht, hat um sich herum die eigentlichen Kunden als Dienstleistungsempfänger, die Lieferanten, die Gesellschaft mit einer sozialen Komponente und die Umwelt, die zu schützen ist.

Die Kammer selbst besteht aus dem mitgliedschaftlichen, dem beruflich-fachlichen und einem wirtschaftspolitischen Teil. Alle drei Teile bilden die Kammer als Institution, dabei stehen die Mitglieder mit den Kammermitarbeitern in Verbindung, diese wiederum mit dem Bundeswirtschaftsministerium beziehungsweise dem Deutschen Industrie- und Handelstag - DIHT, aber auch untereinander. Wenn man so will, besteht auch unter den Kammermitarbeitern ein Kunden-/Lieferantenverhältnis.

Bei allen Kontakten zwischen den verschiedenen Beteiligten ist der König, und damit das so bleibt, ist Qualitätsarbeit erforderlich.

1.2. Schritte zur Einführung des Qualitätsmanagements in der Kammer

Grundlage der Qualitätsarbeit ist ein effizientes Qualitätsmanagement. Die Schritte, die die Kammer zur Einführung eines Qualitätsmanagements vornimmt, in welcher Reihenfolge auch immer, müssen durch den Geschäftsführer angeführt werden. Wenn er einen Schritt nur halbherzig macht, tun es ihm alle Mitarbeiter sofort nach. Man kann sich nur wundern, wie schnell dann der nächste Schritt schon in die falsche Richtung geht.

Erst wenn die Geschäftsführung auf die Qualitätsphilosophie verpflichtet ist, können die Maßnahmen durchgeführt werden, die zur Zertifizierung nach ISO 9000 und schließlich zur Total Quality führen.

Dazu gehört zunächst einmal die Aufzeichnung des aktuellen Qualitätsstandes und die Bildung von Arbeitsgruppen zur Strukturierung des Qualitätssystems. Dann muß die Einführung der Mitarbeiter in das Qualitätssystem erfolgen, so daß danach die gegenüber dem ursprünglichen Qualitätsstand bereinigten Arbeitsabläufe dokumentiert werden können.

Die Dokumentation ist ein umfangreiches Werk von Arbeitsabläufen und -anweisungen, an dem alle leitenden Mitarbeiter beteiligt sind. Die dokumentierten Abläufe treten sofort in Kraft; dadurch wird der Qualitätsstandard zwar zunächst festgeschrieben, was aber den Vorteil hat,

daß die zwischenzeitlich geschulten internen Qualitätsauditoren ihre Audits anhand der schon vorhandenen Dokumentation vornehmen können.

Erster Höhepunkt bei der Einführung eines Qualitätsmanagements ist dann die Zertifizierung nach ISO 9000. Wenn jetzt jemand glaubt, er könne sich auf seinen Lorbeeren einer bestandenen Zertifizierung ausruhen, dann liegt er total falsch; denn als nächstes steht die Bewertung und ständige Überprüfung des Qualitätssystems an. Und über ständige Verbesserungen dieses Qualitätssystems wird schließlich der Ehrgeiz zur Erreichung der Total Quality geweckt.

2. Einbindung des Kammergeschäftsführers vor und nach der

Wie auch immer ein Kammergeschäftsführer dazu kommt, in seiner Handelskammer ein Qualitätssystem einzuführen und seine Kammer der ISO 9000-Zertifizierung zu unterwerfen, er wird sich die Frage nach dem Warum des Projektes stellen und sich Gedanken zum Kosten-/ Nutzenverhältnis machen müssen. Erst wenn er selbst den Vorteilen eines Qualitätssystems für seine Kammer überzeugt ist, wird er sich an die Spitze des Qualitätsprogramms stellen, möglicherweise durch Delegation auf seinen Stellvertreter.

Im zweiten Fall würde der Kammergeschäftsführer allerdings einen Fehler machen, das Qualitätssystem wird erfahrungsgemäß nicht gründlich eingeführt, die Zertifizierung wird verpatzt und die Investition war umsonst. Nur wenn sich der Geschäftsführer selbst als erster Mann der Kammer höchstpersönlich des Qualitätssystems annimmt, nehmen die Mitarbeiter es auch an und die auf sie zukommende zusätzliche Arbeit bei der Einführung auf sich.

2.1. Der aktive und passive Part des Kammergeschäftsführers bei der Einführung des Qualitätsmanagements

Keiner in der Handelskammer kann die Mitarbeiter besser von der Notwendigkeit und Nützlichkeit einer materiellen Qualitätsverbesserung überzeugen als der Geschäftsführer. Nur er kann den Mitarbeitern die Angst

vor der zusätzlichen Einführungsarbeit nehmen, damit sie nicht von der überwältigend erscheinenden Zusatzarbeit abgeschreckt werden.

Dadurch, daß der Kammergeschäftsführer immer wieder die positiven Effekte eines Qualitätssystems hervorhebt, wie

- die Erhöhung der Organisationstransparenz, auch für die Mitarbeiter,
- die Rationalisierung der Arbeitsabläufe, auch um den Mitarbeitern Doppelarbeit zu ersparen,
- die Formalisierung und Institutionalisierung des Know-how, auch zur Vereinfachung von Urlaubsvertretungen unter den Mitarbeitern usw.,
- die Steigerung der Vertrauenswürdigkeit, auch zur Erleichterung der Mitarbeiter-/Kundenkontakte zur Ausweitung des Geschäfts, sowie
- die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, auch verbunden mit der Anerkennung der Leistung der Mitarbeiter, eventuell mit Aussicht auf eine Gratifikation,

kann er seine Mitarbeiter mitreißen und sie über die zwischendurch sicher auftretenden Tiefpunkte hinwegführen.

Auf diese Weise kann er die Vorbereitung auf die Zertifizierung nach ISO 9000 coachen. Dabei sollte er Zielkonflikte aufgrund mehrerer gleichzeitiger Zielsetzungen tunlichst vermeiden, zum Beispiel sollte er einen ohnehin schon überlasteten Abteilungsleiter nicht zum Qualitätsbeauftragten der Kammer machen: Der Abteilungsleiter soll im Zweifel Dienstleistungen für die Kammerkunden erbringen und damit Erträge erwirtschaften. Auch sollte er, der Geschäftsführer, eine Entsandtkraft, die gerade aus Deutschland in die Kammer versetzt worden ist, nicht zum Zweck des besseren Kennenlernens der Kammer und der Landessprache zum Qualitätsauditor machen: Hier hätte die schon vorhandene Landes- und Kammerkenntnis Priorität und nicht der Lernvorgang, der im Tagesgeschäft erfolgen kann.

Der Kammergeschäftsführer hüte sich auch vor dem gutgemeinten Herunterspielen der auf die Mitarbeiter zukommende Dokumentationsarbeit durch Ausflüchte, wie: In erster Linie komme es auf die Zertifizierungsurkunde an, dann sehen wir weiter. Wenn der Geschäftsführer nicht immer wieder den eigentlichen Zweck, nämlich die

Qualitätsverbesserung der Kammerarbeit herausstellt, wird er unglaublich und die Mitarbeiter lassen die Vorarbeiten auf die Qualitätszertifizierung schleifen.

Dann läßt sich das vereinbarte Chronogramm nicht einhalten, es ist sogar die Zertifizierung in Frage gestellt.

Dagegen ist der Kammergeschäftsführer immer gut beraten, wenn er auf die Vorschläge seines Qualitätsmanagers eingeht und die Beschlüsse des Qualitätsskomitees, an dessen Sitzungen er nicht immer teilzunehmen braucht, zur Durchführung freigibt. Auch sollte er die Arbeit der Qualitätsauditoren unterstützen und ihnen bei den Kammermitarbeitern Rückhalt geben.

2.2. Der aktive und passive Part des Kammergeschäftsführers nach der Zertifizierung nach ISO 9000

Erst nach der ersten Zertifizierung nach ISO 9000 kommt die "Stunde der Wahrheit", nämlich die Zeit des Abschlaffens oder Durchhängens. Darauf muß sich der Geschäftsführer ganz besonders vorbereiten. Hier wird seine natürliche Vorbildfunktion gefordert. Jetzt muß er das eingeführte Qualitätssystem selbst vorleben: So müssen alle Fehlermeldungen ernst genommen werden, alle Abweichungen vom Qualitätssystem müssen untersucht werden; entweder muß das Ergebnis dieser Untersuchung dazu führen, daß Abweichungen vom Qualitätssystem in Zukunft vermieden werden oder das System muß an die neue Realität angepaßt, also verbessert werden.

Durch das Herausstreichen der Vorbildfunktion auch der leitenden Kammerangestellten kann jedes Abweichen vom Qualitätspfad korrigiert werden. Denn die Motivation zur ständigen Verbesserung bei den Arbeitsabläufen aufgrund von Fehlermeldungen und dementsprechend die Änderung der Verfahrensanweisungen trägt ebenso zum Verfestigen des Qualitätsbewußtseins bei, wie die Stimulierung einer steigenden Kundenorientierung der Kammermitarbeiter.

Dazu ist auch die periodische Einführung neuer Kammermitarbeiter in die Qualitätspolitik erforderlich, die unter Beteiligung des

Kammergeschäftsführers erfolgen sollte, gegebenenfalls müsste für weitere Schulungsmaßnahmen gesorgt werden.

3. Indikatoren für die Kammerperformance zur Aufrechterhaltung des Qualitätsniveaus

Wenn das Qualitätssystem der Kammer eingeführt ist, kommt es darauf an, es zumindest aufrecht zu erhalten, besser noch, es ständig zu vervollkommen. Um die Entwicklung zu beurteilen, sind objektive Kriterien erforderlich, nämlich Indikatoren, die Auskunft über das Qualitätsniveau und eventuelle Veränderungen geben.

3.1. Kundenzufriedenheit und Betriebsklima der Kammer

Da – wie gesagt – der Kunde König ist, müssen Indikatoren herangezogen werden, wenn die Zufriedenheit der Kammermitglieder und der Dienstleistungsempfänger, also vor allem Unternehmer, gemessen werden soll. Solche Indikatoren werden in der Regel in Form von Umfragen ermittelt, wie zum Beispiel die Erhebung der mit den Dienstleistungen der Kammer zufriedenen Kunden zur Anzahl aller befragten Kunden. Auch die Anzahl von in einem bestimmten Zeitraum eingegangener Beschwerdeschreiben ist ein Indikator für die Entwicklung des Qualitätssystems der Kammer.

Bekanntlich ist die Leistungsfähigkeit einer Kammer dann besonders gut, wenn auch die Mitarbeiter zufrieden sind, also das Betriebsklima gut ist. Das Betriebsklima kann zum Beispiel gemessen werden durch die Anzahl der zufriedenen Mitarbeiter zur Anzahl aller Mitarbeiter. Anzeichen für ein gutes Betriebsklima können auch die Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter sein. Dagegen deuten viele Fehltage pro Mitarbeiter und ein großer Mitarbeiter-Turnover auf betriebsinterne Probleme hin.

3.2. Operatives und finanzielles Kammerergebnis

Die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit schlägt sich in der Regel auch im operativen und finanziellen Kammerergebnis nieder. Über das operative Ergebnis geben die folgenden Indikatoren Auskunft: Aufträge zur Anzahl aller abgegebenen Angebote, verkaufte Publikationen zur Auflage, Zusagen im Verhältnis zur Mailing-Anzahl.

Das operative Ergebnis führt meistens auch zu höheren Einnahmen, gemessen mit Hilfe folgender Indikatoren: Eigeneinnahmen zu Gesamteinnahmen (Eigenfinanzierungsquote) und Entwicklung der direkten Eigeneinnahmen einer Abteilung abzüglich der direkten Ausgaben der Abteilung.

Die direkten Ausgaben pro Projekt im Zeitablauf können ein wirksamer Indikator für die Anwendung von Sparmaßnahmen hochmotivierter Mitarbeiter sein, wodurch das finanzielle Ergebnis insgesamt ebenfalls verbessert wird.

4. Weiterentwicklung des Qualitätsbewußtseins der Kammermitarbeiter in Richtung Total Quality

Wenn die Indikatoren eine positive Entwicklung des Qualitätssystems beziehungsweise eine Steigerung des Qualitätsniveaus anzeigen, dann könnte man sagen, dem Ziel, nämlich einer qualitativ hochstehenden Kammerarbeit mit erhöhter Wettbewerbsfähigkeit und gesteigerten Ergebnissen, sei man näher gekommen. Inzwischen dürfte aber die Kammergeschäftsführung so begeistert von der eigenen Arbeit sein, daß sie der Ehrgeiz gepackt hat und sie weiter in Richtung Total Quality will, um das Ziel ganz zu erreichen.

4.1. Drei Phasen zur weiteren Verbesserung der Kammerqualität

Die Total Quality wird in der Regel über drei Phasen im Zeitablauf angegangen.

Die erste Phase ist die ISO 9000-Zertifizierung, die jährlich wiederholt wird

und wodurch die Kontrolle über die Arbeitsprozesse erhalten bleibt.

In der zweiten Phase werden die Indikatoren für die Kammer-Performance bestimmt. Darüber hinaus gehört in diese Phase die Marktorientierung, das heißt das gezielte Eingehen auf den Kunden, so werden Informationen über die Qualität der Kammerarbeit eingeholt und Qualitätsanalysen vorgenommen. Schließlich wird in der zweiten Phase die strategische Planung durchgeführt; es werden die künftige Entwicklung der Kammer anhand von Markttendenzen umrissen und Schwerpunkte der Kammerarbeit für die Zukunft festgelegt.

Während der dritten und letzten Phase zur Total Quality geht es um die Kammerphilosophie, zum Beispiel um die Zukunftsvision, um Werte, einen partizipativen Führungsstil usw. Darüber hinaus wird in dieser Phase die Personalentwicklung über Bewertungsbogen und Schulungsmaßnahmen weitergeführt sowie mit Hilfe von Zielvereinbarungen und Gratifikationssystemen die Personalführung verbessert. Schließlich fällt in diese dritte Phase die Optimierung der quantitativen (finanziellen) und qualitativen (materiellen, inhaltlichen) Ergebnisse der Kammerarbeit.

4.2. Beteiligungsmöglichkeit der Kammer an Qualitätswettbewerben

Auch die Anstrengungen in Richtung Total Quality müssen meßbar sein, wenn sie erfolgreich sein sollen. Da die ISO 9000-Zertifizierung als eine der Voraussetzungen für die Total Quality nicht mehr als Indikator für die erfolgreiche Vorbereitungsarbeit herangezogen werden kann, gibt es in einigen Ländern private und staatlich geförderte Einrichtungen, die Preise aussetzen, um diejenigen Unternehmen zu prämiieren, die sich auf dem langen Weg zur Total Quality begeben und ihn unter Erfüllung der vorgegebenen Kriterien erfolgreich zurückgelegt haben.

5. Vorteile für die Kammer bei der Arbeit auf einem hohen Qualitätsniveau

Daß dieser Weg ab und zu auch steinig ist, daß Schwierigkeiten unterwegs auftreten und viel Zeit auf dem Weg verbracht wird, läßt bei machem sicher

die Frage nach den Vorteilen aufkommen, die so viel Mühen mit dem Qualitätsmanagement wert sind. Natürlich gibt es Vorteile, die den Einsatz aufwiegen; sie können in kammerinterne Vorteile und in solche zusammengefaßt werden, die das Kammerergebnis verbessern. Sie leiten sich auch aus den oben aufgeführten positiven Effekten eines Qualitätssystems ab.

5.1. Kammerinterne Vorteile

Zu den kammerinternen Vorteilen gehört die Verbesserung der innerbetrieblichen Abläufe auf der Grundlage von dokumentierten Verfahrensanweisungen und unter Berücksichtigung von Korrekturmechanismen. Daraus folgt eine Produktivitätssteigerung der Kammer. Die höhere Transparenz trägt innerbetrieblich zur Verbesserung des Arbeitsklimas und der Mitarbeitermotivation bei und erhöht die Akzeptanz bei den Kammermitgliedern und den Dienstleistungskunden. Durch das Qualitätssystem nach ISO 9000 wird die Wettbewerbsfähigkeit der Kammer zumindest mittelfristig erhalten und damit werden die Arbeitsplätze gesichert, langfristig geht das voraussichtlich nur über die Total Quality.

5.2. Verbesserung des Kammerergebnisses

Abgesehen davon, daß die kammerinternen Vorteile zur Verbesserung des Betriebsergebnisses beitragen können, ist die Liefergarantie auf einem bestimmten Qualitätsniveau auch ein Aushängeschild einer ISO 9000 zertifizierten Handelskammer. Die Einhaltung des Qualitätsniveaus macht die Kammer zu einem angesehenen Mitbewerber bei verschiedenen Dienstleistungen. Sie trägt damit letztlich auch zum Verbraucherschutz bei.

Insgesamt können sich die Kammern durch eine konsequente Arbeit an ihrem Qualitätssystem modernisieren. Diese Modernisierung über Qualität und schließlich Produktivität führt sie mit ihrem Dienstleistungskatalog zu nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit zugunsten ihrer Kunden.