

# Von den Pflichten der Führung

## Wie Sie die „Qualität des Managements“ mit Leben füllen

**QUALITÄT IM UMFASSENDEN SINNE** bedeutet nicht nur gute, zuverlässige und nutzerfreundliche Produkte und Dienstleistungen. Umfassende Qualität stellt heute den Mehrwert dar, den der Kunde durch hilfreiche Unterstützung am Telefon, bei der Beratung, beim Service oder bei eventuellen Reklamationen erhält. Umfassende Qualität beinhaltet deshalb auch eine Organisationskultur, in der sich Innovationen und Partnerschaften mit allen am Gesamtprozess Beteiligten entwickeln können. Dies wiederum bedarf einer Führung, die die Ziele ihrer Organisation erkennt und eine Strategie praktiziert, die auf das Wesentliche gerichtet ist. Gemeint ist eine Führung, die wertschöpfende Prozesse so zu gestalten weiß, dass das eigene Unternehmen positive Geschäftsergebnisse verzeichnen kann.

Um diese Herausforderungen in einer Zeit zahlreicher Krisen zu bewältigen und dennoch Erfolge zu erzielen, muss gerade in Deutschland die Nutzung personeller Ressourcen eine immer entscheidendere Bedeutung erlangen. In jeder Organisation liegt Wissen vor – und vielfach brach, weil es von den Führungskräften nicht erkannt oder nicht erfragt wird. Dieses Wissen gilt es, in Erfahrung zu bringen und sinnvoll zu nutzen. In einem Land, das über keine nennenswerten natürlichen Ressourcen verfügt, außer über das geistige Potenzial seiner Menschen, kann die Nutzung dieses Wissens einen bedeutenden Beitrag zur Zukunftssicherung leisten.

### Lassen Sie Mitarbeiter zu Wort kommen und ...

Die Masse ist nicht dumm und das Wissen der Organisation ist immens! Diese Erfahrung bestätigt sich insbesondere in Workshops, in denen jeder einzelne Teilnehmer vorurteilsfrei seine Stimme zum Ausdruck bringen kann. Um solch eine Vorgehensweise zu pflegen, bedarf es keiner großartigen Führungsphilosophien und schon gar nicht immer wieder neuer Managementmethoden. Um das Wissen der Organisation zu generieren, um Kundenerwartungen zu erfüllen, alle administrativen und produkt-erzeugenden Prozesse zu optimieren und Verschwendungen zu vermeiden, gibt es bewährte Vorgehensweisen.

Bezogen auf die Qualität im umfassenden Sinne hilft bereits die ISO 9001. Diese quasi als Pflicht formulierte und praktizierte Vorgehensweise lässt sich unschwer in die Kür überführen, indem

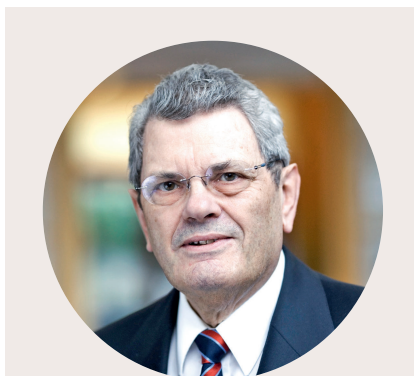
man sich die Vorteile eines umfassenden Business-Excellence-Ansatzes zu Nutzen macht. Damit bietet sich zugleich die Chance, die weiteren Schritte in Richtung einer besseren Qualität zu gehen. Mit optimierten und kostengünstigen Prozessen und mit Hilfe zufriedener Mitarbeiter kann dem Kunden dann jener Mehrwert geboten werden, den dieser auch längerfristig und angemessen zu honorieren bereit ist.

### ... verbinden Sie dieses Wissen mit Ihren Vorstellungen!

Jede Organisation verfügt über eine Methode zur Qualitätssicherung. Sei es nun die QM-Norm ISO 9001 oder auch Business Excellence im Sinne der EFQM. Die einmal gewählte Vorgehensweise zur Sicherung der Qualität beizubehalten, ist entscheidend für die Akzeptanz innerhalb der Organisation. Ein ständiger Wechsel von Managementmethoden trägt nicht zur Beteiligung der Mitarbeiter bei. Ein solcher Wechsel lässt im Gegenteil Verunsicherung und Ablehnung aufkommen. Die Führung muss sich immer wieder ins Bewusstsein rufen, dass umfassendes Qualitätsmanagement mehr bedeutet als nur das Management von Qualität. Es erfordert an erster Stelle die Qualität des Managements, denn diese stellt den entscheidenden Erfolgsfaktor dar. „In Zu-

kunft wird der Erfolg im Wettbewerb fast ausschließlich auf die Qualität des Managements zurückzuführen sein“ – so hat es Helmut Maucher schon vor langer Zeit als Nestlé-Chef formuliert.

Das erklärte Ziel jeder Organisation und ihrer Führung bei den Bemühungen um schlankere, schnellere, sichere Prozesse und um besseren Service kann deshalb nur heißen: Qualitätsmanagement muss im umfassenden Sinne betrieben werden. Die Qualität des Managements kommt dann darin zum Ausdruck, dass die Führung alle ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen, insbesondere auch die personellen, kennt und zielgerichtet, aber auch fördernd nutzt. Dazu zeichnet die Führung den Weg durch Zielvereinbarungen gemeinsam mit den Mitarbeitern auf, nutzt deren Wissen und steht ihnen hilfreich zur Seite. Regelmäßig lässt sie sich zudem anhand von Zahlen, Daten und Fakten über den Stand der Vorgänge und Bemühungen berichten. Das sind die Aufgaben, die den Ruf nach Qualität des Managements mit Leben erfüllen und den viel zitierten „Pflichten der Führung“ gerecht werden. ■



### Prof. Dr. Herbert Schnauber

vormals Professor und Lehrstuhlinhaber am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, ist im Auftrag des DGQ-Vorstands Herausgeber der QZ. Als langjähriges Vorstandsmitglied der DGQ bezieht er Stellung zu aktuellen Qualitätsthemen. Seine Kontakte zu zahlreichen Organisationen der Industrie, des Handels, der Dienstleistung und des öffentlichen Dienstes erlauben ihm einen unverstellten Blick hinter die Kulissen.

### KONTAKT

herbert.schnauber@t-online.de

© privat