

Quality Austria

Qualitätsorientierte Führung

Die Realität in vielen Organisationen ist ernüchternd. Ein Praktikerdialog, den die Quality Austria mit zwölf ausgezeichneten Unternehmen durchgeführt hat, erlaubt interessante Rückschlüsse. Hier erfahren Sie die interessanten Details, die sicher auch für Sie von Nutzen sind.



Dr. Franz Peter Walder, Geschäftsführender Vorstand der AFQM und Geschäftsführer der fact consulting GmbH

Jede breit geführte Auseinandersetzung mit Qualität entwickelt sich zur Führungsdiskussion. Alle aktuell verwendeten Modelle und Konzepte beinhalten klare Anforderungen an die Führungsverantwortung für Qualität. Es gilt Qualität passend zu positionieren und sich außenwirksam aber auch innengerichtet dafür einzusetzen. Der Blick in die Organisationsrealität und Gespräche mit Qualitätsmanagern ergeben ein kritisches Bild. Qualität wird „delegiert“. Die Führung nimmt sich wenig Zeit und man erhält wenig Gehör für die Umsetzung qualitätsfördernder, langfristig orientierter Maßnahmen. Gleichzeitig zeigen viele Erfolgsgeschichten am Markt sowie wissenschaftlich fundierte Studien, dass konsequentes Management der Qualität einer der wenigen generellen Hebel für positive Differenzierung am

Markt ist. Qualitätsorientierung muss demnach alle Führungskräfte interessieren.

QUALITÄTSORIENTIERTE FÜHRUNG BEDEUTET ...

Qualitätsorientiert Führen bedeutet, dass Führungskräfte konsequent Produkt- und Dienstleistungsqualität, Qualität der Abläufe in der Leistungserbringung und Fragen von Qualitätszuweisung, Vertrauen und damit Image beziehungsweise Marke managen. Dies umfasst Verständnis für langfristig ausgerichtete Schwerpunkte insbesondere in der Kulturarbeit und Personalentwicklung genauso wie Konsequenz im Tagesgeschehen. Qualität wird von den handelnden Menschen gemacht (oder auch nicht) und genau darauf muss qualitätsorientierte Führung abstellen. Die langfristig wirksamen Maßnahmen haben hier im Vergleich zu scheinbar kurzfristig erfolgversprechenden Akzenten vielfach das Nachsehen. Auch wird der Begriff Qualität vielfach unterschiedlich ausgestaltet.

PRAKTIKERDIALOG ZEIGT KONKRETE HINWEISE

In der konkreten Auseinandersetzung mit zwölf ausgezeichneten Unternehmen in einem über ein halbes Jahr laufenden Praktikerdialog wurde durch die Qua-

lity Austria in Zusammenarbeit mit der WU Wien ein Kommunikations- und Check-Instrument zur Situation der Qualitätsorientierten Führung erarbeitet und erprobt. Anhand von sechs konkreten Ansatzpunkten und Checkfragen, wird der Status qualitätsorientierter Führung umrissen und gemeinsam mit den Führungskräften der Organisation bewertet.

Die folgenden sechs Ansatzpunkte werden, ergänzt um fundierte Erklärungen, vorgestellt und anschließend bewertet.

1. Erfahrungen selektiv nutzen und von anderen lernen
2. Qualität umfassend als Erfolgsfaktor verstehen
3. Die Tagesarbeit mit System regeln
4. Den Energiefluss der Menschen fördern
5. Kommunikation empfängerorientiert gestalten
6. Ziele und Handlungen wirkungsvoll verbinden

ZUSAMMENGEFASSTE ERGEBNISSE

Das kritischste Selbstbild ergibt sich zum Ansatzpunkt Kommunikation empfängerorientiert gestalten. Obwohl in der Kommunikation ein nachgewiesener großer „Performance-Hebel“ liegt, ist offensichtlich die Umsetzung der passenden und wirkungsvollen Kommunikation schwierig. Auch die Ergebnisse der Fragestellung zum Nutzen der Systeme in der Regelung und der Unterstützung der Tagesarbeit fallen eher kritischer aus.

Offensichtlich fällt das Erarbeiten und Konzipieren von Systemen leichter als deren Nutzung. Der Frage nach wirkungsvoller Verbindung von Zielen und Handlungen liegt das grundsätzlich einfache Regelkreis-Modell zugrunde. Diese Frage zielt ganz einfach auf „Management als Handwerk“ hin.

Insgesamt zeigt das Ergebnis, dass der Fokus der Weiterentwicklung hauptsächlich in der Gestaltung des aktiven Tuns und der konsequenten Umsetzung liegt.

Information: Quality Austria GmbH, Kundenservice, Am Winterhafen 1/1, A4020 Linz, Tel.: 0732-34 23 22, office@qualityaustria.com, www.qualityaustria.com www.eoq2008.com