

Teil 2: QM in der Führungsebene

Die ideale Führungskraft gibt es nicht. Jeder hat Stärken und Schwächen, die sich in starken Führungsteams idealerweise ergänzen. Wollen Sie wissen, wie gut es um die Führungsqualität in Ihrem Unternehmen bestellt ist? Wir haben exemplarisch ein Unternehmen analysiert und anhand eines Beurteilungsbogens (siehe Downloadbereich) konkrete Führungsfehler aufgedeckt bzw. Optimierungspotenziale abgeleitet. Nutzen Sie diese Auswertung auch innerhalb Ihrer Chefetage.

Stunde der Wahrheit

Übersicht

Teil 1: Erfolgreich über Qualität

Teil 2: Führung & Change Management

Teil 3: Vision, Mission, Qualitätsziele & Co

Teil 4: Mitarbeiter, Teams & Co

Teil 5: Prozesse clever managen

Teil 6: Der Qualitätskreis ist rund

Teil 7: Nur das Ergebnis zählt!

Literatur:

Cassel, M./Brunner, A.: Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2008 – Methoden des Qualitätsmanagements – Fragetechniken. 2011

Bernau, V./Brinkmann, B.: Einfach zu viel Geld. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 47/S 23 vom 25./26.2.2012

Kostka, C./Mönch, A.: Change Management. 2009

Malik, F.: Führen – Leisten – Leben 2006

Neuberger, O.: Das 360-Grad-Feedback. 2000

Secretan, L.: Inspirieren statt motivieren! 2006

www.wirtschaftswoche.de

Exklusiver Service

unter www.bodylife.com/service



Analyssetool
„Führungsqualität“

Kürzlich schrieben Bernau/Brinkmann in der Süddeutschen Zeitung vom 25./26.2.2012: „Steve Jobs investierte stets in Ideen und neue qualitativ hochwertige Produkte – mit Erfolg. Nach seinem Tod weiß Apple nicht wohin mit den fast 100 Milliarden Dollar ... so in Reserve.“ Gegen Ende des Artikels hieß es weiter: Die Firma Apple locke nach wie vor die besten Talente der Branche. Warum wohl? „Innovative Unternehmen verzeichnen das größte Wachstum“, so eine Headline in der Wirtschaftswoche (Nr. 19) vom 19.3.2012.

Wer wachsen will, muss innovativ sein. Und das lässt sich nur mit innovativen, offenen Köpfen in der Führung realisieren. Denn gerade der Führungsbereich hat erheblichen Einfluss auf die gesamte Unternehmensleistung. Welches Innovationspotenzial in Ihrer Führungsebene steckt, ermöglicht ein Tool zur Beurteilung der Führungsqualität (siehe Download-Bereich, Teil 1).

Der im ersten Teil vorgestellte Fragebogen in Anlehnung an Neuberger analysiert exemplarisch folgende elf Führungsdimensionen:

- Vision/Mission,
- Kundenfokus,
- Integrität/Vertrauen,
- Engagement/Verantwortung,
- Kommunikation/Einfluss,
- Synergiebewusstsein,
- Teambildung/Empowerment,
- Wissen/Problemlöser,
- Initiative/Schnelligkeit,
- Methodenwerkzeuge,
- Umsetzungskompetenz.

Bereits bei der Suche nach qualifizierten Führungskräften, in Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofilen und Einstellungsgesprächen ist auf einzelne Qualitätskriterien zu achten. Klären, sensibilisieren, testen, befragen und entwickeln Sie anhand des Fragebogens (weitere Techniken werden in den folgenden Teilen

vorgestellt) in Ihrem Unternehmen spezifische Qualitätskriterien.

Führungsanalyse in mehreren Stufen

Zur Veranschaulichung der Führungsbeurteilung haben wir im Kasten (S. 62) eine Führungsbewertung von vier Bereichsleitern analysiert. Diese exemplarisch dargestellte Führungsanalyse dient hauptsächlich zur Eigenreflexion der Führungskräfte im Hinblick auf ihre Führungsaufgaben und -tätigkeiten in Abstimmung mit der jeweiligen Führungskultur. Man spricht hier von einer sogenannten 90-Grad-Perspektive.

In einem zweiten Schritt folgt dann die (mögliche) Fremdbeurteilung durch den Vorgesetzten. Ein möglicher dritter Schritt wäre die Beurteilung von Führungskräften auf derselben Ebene. Optional können dann auch Mitarbeiter die Führungskraft beurteilen (Stufe 4). In der Summe ergeben sich die Eigeneinschätzung und drei Fremdbeurteilungen, woraus sich letztendlich die sogenannte „360-Grad-Perspektive“ ergibt und Stärken sowie Schwächen abgeleitet werden können.

Veränderungsprozesse einleiten

Sind Stärken und Schwächen analysiert, nimmt man sich im Führungsbereich einzelne konkrete Optimierungspunkte vor und setzt neue Muster, um diese zu verinnerlichen. Die Kunst ist es, sich pro Monat ganz gezielt auf wenige Optimierungen zu konzentrieren. Ein, zwei, drei Verbesserungen in der Führungsqualität pro Monat ergeben im Jahr rund 12 bis 36 Optimierungen. Diese wirken sich erheblich auf die Gesamtleistung im Unternehmen aus. Durch permanente Teiloptimierungen ver-

Führungsfehler beim Change-Management

In Anlehnung an Kostka/Mönch sind immer wieder folgende Fehler bei Veränderungsprozessen zu sehen:

- Kein klares Aufzeigen der Bedeutung/Dringlichkeit
- Bedeutung der Vision, Mission wird unterschätzt
- Veränderungen als Muss in der Entwicklung sind nicht in der Unternehmenskultur verankert
- Keine Führung(skoalition) für die Veränderung
- Fehlende Planung der Veränderung
- Mangelnde Kommunikation
- Vorteile, Nutzen ... aber auch ehrlich die Minuspunkte für die „Betroffenen“ werden nicht oder nicht ausreichend aufgezeigt.

bessern Sie sich in 10, 20, 30 Jahren zum Meister im Führungsbereich. Solche Veränderungen beinhalten Chancen und Risiken. Viele Veränderungen bleiben auf der Strecke, weil der „natürliche“ Widerstand von Menschen nicht ausreichend berücksichtigt wird.

Wenn Sie QM einführen wollen, muss die Geschäftsführung von den Chancen und Vorteilen überzeugt sein oder werden, aber sich auch mit den möglichen Risiken ehrlich auseinandersetzen. Offen sein für neue Blickwinkel und neue „Handlungsmuster“ ist für den Erfolg unerlässlich. Eine Qualitätsführerschaft im jeweiligen Markt anzustreben, ist eine langfristige Sache und erfordert Fingerspitzengefühl, Durchhaltevermögen und ein schlagkräftiges Team.

Anzeige

Link-Tipp

Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/fiw



Gerade die systematische Einführung eines Qualitätsmanagements ist Aufgabe der Geschäftsleitung (Top-Down). Die Führungsdimension „Kommunikation/Einfluss“ (Aussagen 23–26) gezielt im Hinblick auf QM-Projekte auf die Bereichsleiter „umzusetzen“, ist für den Erfolg entscheidend. Gerade die Aussage 23 „Kommuniziert in aufgeschlossener, offener, klarer, vollständiger und schlüssiger Form und fordert zu Reaktionen und Feedback auf“ muss zu Beginn sauber abgearbeitet werden.

Veränderungsprozesse teamgerecht gestalten

Gute Chefs und Führungsetagen binden gezielt ihre Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen ein. Die Mitarbeiter müssen die Möglichkeit haben, die Zukunft – teilweise – mit zu gestalten. Passiert das nicht ausreichend, empfinden viele Mitarbeiter das als „Kontrollverlust“ über das eigene Leben und reagieren mit Verweigerung, (innerer) Kündigung oder sogar Sabotage.

Top-Führungskräfte setzen verbindliche (Verhaltens-)Muster, legen Spielregeln fest und fungieren als Vorbild (siehe Aussage 7 im Führungsfragebogen). Beispielsweise müssen Führungskräfte auch zu den eigenen Fehlern stehen und damit Größe zeigen. Entscheidend ist es, Fehler zu identifizieren, aus Fehlern zu lernen und sie je nach Bedeutung zu minimieren, idealerweise zu eliminieren. Wenn eine Abteilung permanent gute Mitarbeiter verliert, kann es durchaus an den Qualitäten des Bereichsleiters liegen. Und dann muss etwas geschehen. Vielleicht empfiehlt die Geschäftsführung dem Betroffe-

nen, sich mit der Führungsdimension „Teambuilding/Empowerment“ (Aussagen 27–30) auseinanderzusetzen. Bei mangelnder Einsicht muss die Geschäftsführung dem Betroffenen kündigen oder ihn versetzen. Wertvolle Mitarbeiter durch schlechte Führung zu verlieren ist extrem teuer und ein großer Fehler von strategischer Bedeutung.

Werkzeuge im operativen QM

Als Basis für das operative Qualitätsmanagement dienen die strategischen Qualitätskomponenten wie Vision, Mission, Unternehmensphilosophie/-politik und

Leitwerte. Diese sind als Leuchtturm, Leitstern – unabhängig von der jeweiligen Führungskraft/-ebene – zu betrachten und werden im dritten Teil dieser Fachartikelserie besprochen.

Karl Drack



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten in Linz (A) und Passau. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: www.emkarltrack.de

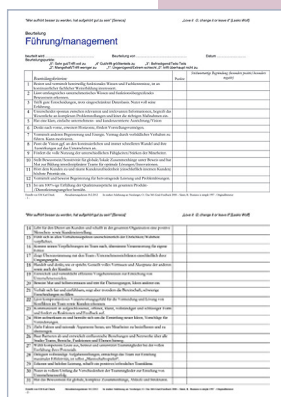
Auswertung der Führungsanalyse

In der Abb. 2 ist exemplarisch eine Führungsbeurteilung von vier Bereichsleitern dargestellt. In diesem Fall handelt es sich um eine Eigeneinschätzung der jeweiligen Führungskräfte.

Insgesamt liegt die Selbsteinschätzung des Verkaufsleiters im guten Bereich von rund 78,2% Zielerreichungsgrad. Die Leiter im Bereich Service und Kurse sehen für sich insgesamt noch jede Menge Optimierungspotential. Selbsterkenntnis führt in vielen Fällen zur „nachhaltigsten“ Verbesserung. Die Aussagen 5 bis 8 im Fragebogen betreffen beispielsweise die Führungsdimension „Vision/Mission“. Erhebliche Lücken erkennen hier die Bereichsleiter Kurse und Fitness mit einem derzeitigen Zielerreichungsgrad von 40% bzw. 55%.

Nehmen Sie beispielsweise die Aussage 24 im Fragebogen zur Führungsbeurteilung: „Hört aufmerksam zu und bemüht sich um die Ermittlung neuer Ideen, Vorschläge für Veränderungen.“ Diese Aussage wird der Führungsdimension „Kommunikation/Einfluss“ zugeordnet. Beispielsweise erkennt der Fitnessleiter hier bei sich Optimierungspotential. Und siehe: Nach rund sechs Monaten verdreifachen sich die Vorschläge für Verbesserungen in seiner Abteilung.

Die Aussage 25 „Zieht Fakten und rationale Argumente heran, um Mitarbeiter zu beeinflussen und zu überzeugen“ gehört ebenso in die Führungsdimension „Kommunikation/Einfluss“. Die Leiterin im Kursbereich hat sich vorgenommen, künftig in Meetings stärker mit Excel-Darstellungen zu arbeiten. Einzelne Fehler wie Kursausfälle, unpünktliches Beginnen, Beenden von Stunden, mangelndes Nacharbeiten/Weiterleiten von Interessenten können in Ausnahmefällen passieren. Wenn aber pro Woche auch nur durchschnittlich zwei Fehler unterlaufen, sind das im Jahr 104 Fehler. Bei insgesamt knapp 30 Kursleiter(inne)n sind das jährlich rund 3.120 Fehler, die negative Auswirkungen auf die Schlüsselergebnisse (Umsatz, Kosten etc.) des Unternehmens haben. Das Bewusstsein dafür leitet schneller Veränderungen ein.



Test als Download

FÜHRUNGSBEURTEILUNG				
FÜHRUNG/MANAGEMENT				
Eigeneinschätzung				
	Bereichsleiter Fitness	Bereichsleiter Verkauf	Bereichsleiter Kurse	Bereichsleiter Service
Vision/Mission	11	15	8	15
Zielerreichungsgrad (max. 20 Punkte)	55%	75%	40%	75%
Kundenfokus extern+intern	14	14,5	14	8
Zielerreichungsgrad (max. 20 Punkte)	70%	73%	70%	40%
Integrität/Vertrauen	14	15	14	12
Zielerreichungsgrad (max. 20 Punkte)	70%	75%	70%	60%
Engagement/Verantwortung	10	16,5	11	15
Zielerreichungsgrad (max. 20 Punkte)	50%	83%	55%	75%
Kommunikation/Einfluss	10	13,5	12	12
Zielerreichungsgrad (max. 20 Punkte)	50%	68%	60%	60%
Synergiebewusstsein	13,5	14	7	6
Zielerreichungsgrad (max. 20 Punkte)	68%	70%	35%	30%
Teambildung/Empowerment	13,5	17,5	13	13
Zielerreichungsgrad (max. 20 Punkte)	68%	88%	65%	65%
Wissen/Problemlöser	15,5	14,5	9	15
Zielerreichungsgrad (max. 20 Punkte)	78%	73%	45%	75%
Initiative/Schnelligkeit	10	15,5	14,5	12
Zielerreichungsgrad (max. 20 Punkte)	50%	78%	73%	60%
Methodenwerkzeuge	14	17,5	10,5	9
Zielerreichungsgrad (max. 20 Punkte)	70%	88%	53%	45%
Umsetzungskompetenz	14	18,5	13,5	8,5
Zielerreichungsgrad (max. 20 Punkte)	70%	93%	68%	43%
Gesamtpunkte	139,5	172	126,5	125,5
Zielerreichungsgrad (max. 20 Punkte)	63,4%	78,2%	57,5%	57,0%

Max. Gesamtpunkte: 220

Abb. 2 Führungsbeurteilung

Der Leiter im Bereich Fitness sieht auch in der Führungsdimension „Initiative/Schnelligkeit“ bei sich Verbesserungen. Die Aussagen 32 bis inklusive 35 decken diese Dimension ab. Gerade in der Aussage 35 „Setzt sich für die ständige Verbesserung von Menschen und Abläufen ein“ sieht der Leiter Handlungsbedarf. Insbesondere die Einarbeitungsprozesse von neuen Mitarbeitern müssen erheblich optimiert werden, da zu viele Fehler bei der Leistungsdiagnostik und in der Trainingsplanerstellung passieren.

Auch der „unternehmensspezifische“ Wissensstand muss künftig früher (spätestens nach sechs Wochen Einarbeitung) und somit noch in der Probezeit schriftlich „ermittelt“ werden. Das spart Ärger und unnötiges Nacharbeiten im Team und erhöht gleichzeitig die Kundenzufriedenheit.

Der Bereichsleiter Service sieht durch die Auseinandersetzung, Sensibilisierung mit dem Führungsfragebogen noch in den Bereichen „Methodenwerkzeuge“ und „Umsetzungskompetenz“ durch die Aussagen 40 und 41 „Modert und leitet Meetings mit hoher Effizienz und Qualität“ Optimierungsbedarf. Erst kürzlich konnte der Bereichsleiter vom neuen Verkaufsleiter lernen, wie professionelle interaktive Meetings abgehalten werden. Die Einladung erfolgte „gezielt“ von der Geschäftsführung im Rahmen interne und externe Benchmarkingprojekte („Lernen-von-den-Besten“). Ebenso die Aussage 41 „Sorgt für eine konsequente Umsetzung besprochener Aufgabenstellungen/Probleme/Projekte“ muss als Führungskraft im Servicebereich verbessert werden. Die Aussage 36 spielt eine wesentliche Rolle zur Entfaltung des Führungspotentials.