



Führungsverantwortung in neuem Licht

11. Bayerischer Qualitätspreis im Rahmen des 10. Münchner Management Kolloquiums

Am 25. und 26. März fanden sich namhafte Führungskräfte aus Industrie und Dienstleistung in der Technischen Universität München ein, um Konzepte und Methoden rund um die Führungsverantwortung auszutauschen. Im Rahmen dieser Veranstaltung wurde zum elften Mal der Bayerische Qualitätspreis verliehen.

Qualitätsmanager wissen es schon längst, und nicht selten aus leidvoller Erfahrung: Eine verantwortungsvolle Führung ist der Treiber für unternehmerischen Erfolg. Das Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM) trägt dieser Erkenntnis seit über zehn Jahren mit dem Kriterium „Führung“ Rechnung. In der unternehmerischen Praxis wird dieser entscheidende Erfolgsfaktor jedoch von manchem

Verantwortungsträger in einem Sinn interpretiert, den Mitarbeiter und Stakeholder nicht nachvollziehen können. Der Missbrauch von Macht oder schlichte Inkompetenz führen zu Gewinneinbrüchen

und Konkursen ehemals stabiler und angesehener Unternehmen. Habgierige, betrügerische oder unfähige Manager, die sich heute immerhin einer breiten Öffentlichkeit und dem Strafgericht stellen müssen, sind der sichtbare Beweis für die Brisanz des Themas Führung und die Notwendigkeit eines ethischen Diskurses von Führungsverantwortung.

Bayerischer Qualitätspreis 2003	
Industrieunternehmen	• Rudolf GmbH & Co. KG, Geretsried • BMW Group, Dingolfing • Elektromanufaktur Zangenstein • Hanauer GmbH & Co. KG, Nabburg
Handwerk	• Baufritz GmbH & Co., Erkheim • Hans Mauss Baugesellschaft GmbH & Co. KG, Erlangen
Groß- und Außenhandel	• Linn GmbH, Burgthann • DT&Shop GmbH, Bad Bocklet
Einzelhandel	• Loden-Frey, München • AEZ Amper-Einkaufs-Zentrum GmbH, Fürstenfeldbruck
Unternehmensorientierte Dienstleister	• MFM Mikrofilm München Dietrich Hofmaier GmbH & Co., München • Werbeagentur Schulze, Walther & Zahel GmbH, Nürnberg
Wirtschaftsfreundliche Gemeinden	• Georgensgmünd • Niederwinkling • Würzburg

Führen heißt Verantwortung übernehmen

Professor Horst Wildemann, Initiator des Münchner Management Kolloquiums, plädierte vor dem Hintergrund nicht abreißender Management- und Finanzskandale für einen unternehmerischen Wertekanon, der auf gesellschaftlich anerkannten Grundwerten



Wolfgang Clement, Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit, bat um Unterstützung für die angestrebten Reformen

aufsetzt. Dieser müsse über die Corporate-Governance-Richtlinien hinausgehen, die sich lediglich an börsenorientierte Unternehmen wenden – und von diesen weitgehend ignoriert werden. Führungskräfte, die sich ihrer unternehmerischen und menschlichen Verantwortung bewusst sind, sollten sich keineswegs auf monetäre Ziele beschränken, sondern stets auch nach dem gesellschaftlichen Nutzen aller unternehmerischen Aktivitäten Ausschau halten. Auch diese Forderung findet sich im Kriterium „Gesellschaftsbezogene Ergebnisse“ des EFQM-Modells für Excellence.

Für die Umsetzung von Führungsverantwortung schlägt Wildemann eine ganze Reihe von Maßnahmen vor: unter anderem partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Ziel einer Win-Win-Situation, die Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen, den Aufbau von Risikomanagementsystemen, 360-Grad-Beurteilungen und nicht zuletzt Total Quality Management. Ein Patentrezept für Führung gebe es freilich nicht. In vielen Unternehmen fänden sich jedoch schon heute Skizzen eines neuen Führungsverständnisses.

Politik will unterstützen

Wirtschaftsminister Wolfgang Clement legte in seiner Rede dar, welchen Rahmen die Politik zur Wahrnehmung von Führungsverantwortung leisten könne und wolle. Voraussetzung hierfür seien das Erkennen von Fehlentwicklungen und der Mut zu Veränderungen. Politisches Handlungsfeld sei zunächst die Förderung von selbstständigen Unternehmern. Die Attraktivität kleiner und mittelständischer Betriebe müsse öffentlich betont, die klassische Karriere

im großen Unternehmen als einzig erstrebenswertes Ziel infrage gestellt werden. Bildung bzw. Ausbildung müsse den ersten Rang in Politik und Wirtschaft erhalten, damit die notwendigen handwerklichen und intellektuellen Fähigkeiten für den Schritt in die Selbstständigkeit erworben würden. Zum Dritten müsse man die steuerlichen Rahmenbedingungen verändern und damit Anreize für Investitionen schaffen.

Der Standort Deutschland dürfe nicht zum Museum werden. Vielmehr müsse alles dafür getan werden, um die Innovationsfähigkeit zu erhalten. Clement schloss mit dem Appell, dass dies nur gelinge, wenn alle Kräfte gebündelt würden, wenn Politik, Gewerkschaften, Wissenschaft und Wirtschaft in gemeinsamer Verantwortung handelten.

Qualitätspreis ist kein Ruhekiten

Im Anschluss an eine Reihe von Vorträgen hochkarätiger Führungskräfte wie Dr. Martin Winterkorn von Audi wurde am Abend der Bayerische Qualitätspreis



Professor Horst Wildemann, Organisator der Veranstaltung, zeichnete neue Facetten von Führungsverantwortung auf

orientierung werden scheitern, so Wildemann. Die Qualität der Führung wird sich dabei an dem Ausmaß der Aktivierung aller betrieblichen Kräfte ablesen lassen. Das Management wird sich darauf konzentrieren müssen, das Humankapital im Unternehmen – die Erfahrung, das Wissen, das Können der einzelnen Mitarbeiter – voll zum Tragen zu bringen.



Dr. Otto Wiesheu (re.), Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft, Verkehr und Technologie, überreichte den Bayerischen Qualitätspreis an Hermann Bohrer (li.), BMW Werk Dingolfing

verliehen. Zum elften Mal bot die Münchner Residenz, einst Sitz der Wittelsbacher, den festlichen Rahmen für die Preisverleihung, und Professor Wildemann fand auch hier treffende Worte.

In einer Zeit, in der Qualität der Produkte und Dienstleistungen selbstverständlich geworden sind, erwarte der Kunde, dass die zugesicherten Eigenschaften noch übertroffen würden. Die Erwartungen der Kunden auf übersättigten Märkten seien eines der wichtigsten Kriterien für das Management. Unternehmen ohne konsequente Kunden-

Seine Festrede schloss Wildemann mit einer Mahnung: Der Qualitätspreis dürfe nicht als ein Ruhekiten verstanden werden. Denn mit der Auszeichnung würden die Kunden ihre Erwartungen und Ansprüche an das Unternehmen und dessen Produkte nach oben schrauben. Jedes Unternehmen müsse an der ständigen Qualitätsverbesserung arbeiten, um im Wettbewerb einen Vorteil erreichen zu können. Der Rückblick auf Gewinner der vergangenen Jahre zeigt, dass der Preis nicht vor Pleiten schützt.

TF