

MQ Management und Qualität

ISSN 1862-2623 3. Jahrgang € 11,50 68111

Ausgabe Deutschland 10/2007

Organ von 

Das Magazin für integrierte Managementsysteme



Führungskunst aus dem ewigen Eis Manager müssen Mut machen

**Wahrgenommene
Qualität**

Der Kunde
entscheidet am Produkt

Seite 14

**Massanzüge
schneidern**

Zertifizierungsdienstleister
statt «Prüfinstitut»

Seite 21

**Top-down
gestalten**

Prozess- und
Qualitätsmanagement

Seite 23

**Fünf
Illusionen**

Was ist Qualität
ohne Anforderungen?

Seite 32

MQ Qualität sichern: Trends der Formmesstechnik

Gescheitert und doch ein Held

Manager bewegen sich heute auf dünnem Eis, hört man oft. Einem, dessen Unternehmen, ein Schiff, vom meterhohen Packeis zerdrückt wurde, widmen wir die Titelgeschichte dieser MQ-Ausgabe. Peter Baumgartner und Rainer Hornbostel haben den «Mythos Shackleton» untersucht und das Vorbild für erfolgreiche Manager gefunden. Wobei der Polarforscher zwar mit seiner Expedition scheiterte, aber erfolgreich seine Aufgabe als Krisenmanager meisterte. Vom Eis eingeschlossen und trotz der extremen Bedingungen in der Antarktis gelang es ihm nach fast zwei Jahren im Juli 1916 seine gesamte Crew zu retten. Ernest Shackleton wurde zum Helden, weil er Führungsqualität zeigte: Die richtige Hand bei der Personalauswahl und dosierte Risikobereitschaft, Meister der Kommunikation und Motivation, sofortige Neuausrichtung, wenn ein Ziel verfehlt wurde, Beteiligung des Teams bei jedem Schritt, ständig Mut machen – gute Führung zeichnet sich erst in der Krise aus. – Dass ein motivierendes Management inspirierend auf ein Unternehmen wirkt, darauf weist auch Hans Dieter Seghezzi im Beitrag «Die Unternehmensqualität» hin (Seite 11). Das St.Galler Modell des «Integrierten Qualitätsmanagements» gibt der Geschäftsleitung zahlreiche Impulse, wie sie das Unternehmen auf Business-Excellence-Kurs bringen kann. Robert Schmitt und Mark Betzold von der RWTH Aachen stellen in ihrem Beitrag (ab Seite 14) die spannende Frage, wie Produkte gestaltet sein müssen, damit sie den Kunden begeistern. Das Qualitätsurteil entsteht, sagen sie, weniger durch greifbare Technik, aber umso mehr im Bewusstsein des Kunden. Der Begriff «wahrgenommene Qualität» belebt, finde ich, die Qualitätsdiskussion.



gertner und Rainer Hornbostel haben den «Mythos Shackleton» untersucht und das Vorbild für erfolgreiche Manager gefunden. Wobei der Polarforscher zwar mit seiner Expedition scheiterte, aber erfolgreich seine Aufgabe als Krisenmanager meisterte. Vom Eis eingeschlossen und trotz der

extremen Bedingungen in der Antarktis gelang es ihm nach fast zwei Jahren im Juli 1916 seine gesamte Crew zu retten. Ernest Shackleton wurde zum Helden, weil er Führungsqualität zeigte: Die richtige Hand bei der Personalauswahl und dosierte Risikobereitschaft, Meister der Kommunikation und Motivation, sofortige Neuausrichtung, wenn ein Ziel verfehlt wurde, Beteiligung des Teams bei jedem Schritt, ständig Mut machen – gute Führung zeichnet sich erst in der Krise aus. – Dass ein motivierendes Management inspirierend auf ein Unternehmen wirkt, darauf weist auch Hans Dieter Seghezzi im Beitrag «Die Unternehmensqualität» hin (Seite 11). Das St.Galler Modell des «Integrierten Qualitätsmanagements» gibt der Geschäftsleitung zahlreiche Impulse, wie sie das Unternehmen auf Business-Excellence-Kurs bringen kann. Robert Schmitt und Mark Betzold von der RWTH Aachen stellen in ihrem Beitrag (ab Seite 14) die spannende Frage, wie Produkte gestaltet sein müssen, damit sie den Kunden begeistern. Das Qualitätsurteil entsteht, sagen sie, weniger durch greifbare Technik, aber umso mehr im Bewusstsein des Kunden. Der Begriff «wahrgenommene Qualität» belebt, finde ich, die Qualitätsdiskussion.

Ihr

Hans-Henning Herzog
Dr. Hans-Henning Herzog, Chefredakteur

FLASH

Der Geist ist willig

Ein Gesamtwerk von intellektuellen Impulsen
 Von Holger Rust

4

BUSINESS EXCELLENCE

Manager müssen Mut machen

Führungskunst aus dem ewigen Eis
 Von Peter P. Baumgartner und Rainer Hornbostel

8

Die Unternehmensqualität

In der Verantwortung der Geschäftsleitung
 Von Hans Dieter Seghezzi

11

Die wahrgenommene Qualität

Der Kunde entscheidet am Produkt
 Von Robert Schmitt und Mark Betzold

14

Managementsystem Performance

Prozessorientierte Kennzahlensysteme
 Von Hartmut F. Binner

17

RISIKEN MANAGEN

Massanzüge schneiden

Zertifizierungsdienstleister statt «Prüfinstitut»
 Von Bernhard Kuntz

21

Top-down gestalten

Integration von Prozess- und Qualitätsmanagement
 Von Rudi Herterich

23

Alle Risiken im Fokus

Integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement
 Von Hans-W. Kahlbrock

26

QUALITÄT SICHERN

Trends der Formmesstechnik

Eine Frage der Toleranzen
 Von Wolfgang Engelhardt

29

Fünf Illusionen

Was ist Qualität ohne Anforderungen?
 Von Karol Frühauf

32

TÜV CERT

Die häufigsten Stolpersteine der ISO/TS 16949:2002

36

RUBRIKEN

Szene 6
 Newsletter 35
 Agenda/Impressum 38

MARKT-INFOS

News 20
 Marketplace 35

Führungskunst aus dem ewigen Eis

Manager müssen Mut machen

Von Peter P. Baumgartner und Rainer Hornbostel

Mythos Shackleton im internationalen Polarjahr 2007/08: Shackletons Bedeutung beruht heute mehr auf den Fähigkeiten seiner Führungskraft als auf seinen Erfolgen als Polarforscher: «Wenn die europäische Industrie Shackletons Leadership als Vorbild predigen würde, wäre sie auch in zehn Jahren weltweit führend.» Reinhold Messner

Eine Expedition bricht ins Eismeer auf. Im Sommer 1914 entschwindet sie beinahe aus der Welt, um fast hundert Jahre später in der Managementliteratur wieder aufzutauchen. Ihr Expeditionsleiter, der legendäre Antarktis-Forscher Sir Ernest Shackleton (1874–1922), Gentleman, Charmeur und Abenteurer, sein Charisma ist schon zu Lebzeiten berühmt.

Shackletons fulminante Endurance-Expedition, ein Schiffbruch ohnegleichen und die Rettung dazu, ist eines der kühnsten Abenteuer des 20. Jahrhunderts:

Peter P. Baumgartner, Dipl. Päd. und Wirtschaftsingenieur, u.a. Lehrbeauftragter an der Pädagogischen Akademie des Bundes in Linz. Beratungs- und Vortragstätigkeit zu Führungskraft und Unternehmensphilosophie. A-4810 Gmunden, peter.baumgartner@mythos-shackleton.com

Rainer Hornbostel, Dipl.-Oec. Bisherige Stationen: Deutsche Bank AG, Lufthansa AG und EMC AG. Seit 2006 Geschäftsführer der von Bergh GmbH Dernbach. Vortragstätigkeit und Publikationen zur unternehmerischen Neuausrichtung. D-56410 Montabaur, rainer.hornbostel@mythos-shackleton.com

Die beiden Autoren bieten Vorträge und Seminare zum Mythos Shackleton an: www.mythos-shackleton.com

An der Schwelle vom 19. zum 20. Jahrhundert beherrschte die Polarforschung die Vorstellung der Menschen. Undenkbar sind die Bedingungen, unter denen die Akteure sich der Eiswüste näherten.

Polarforschung zog magisch an

Die Eroberung des Nutzlosen schuf ihre eigenen Mythen. Zeitungen und Zeitschriften verehrten englische Polarforscher als Helden. Die britische Nation litt schwer unter der Niederlage am Südpol, die ihnen der Norweger Roald Amundsen im Dezember 1911 bereitet hatte. Erst 34 Tage später stand Captain Robert Falcon Scott an der geheimnisvollen Stelle. Er ging mit seinen Männern auf dem Rückweg in den Tod.

Mit insgesamt vier Antarktisexpeditionen war Shackleton einer der erfahrensten Pioniere des weissen Kontinents. Die Endurance-Expedition, seine dritte Reise ins ewige Eis, war an Dramatik kaum zu überbieten, machte den Fehler zum Ereignis.

«Männer für eine waghalsige Reise gesucht. Geringe Löhne, extreme Kälte. Monatelange völlige Dunkelheit. Permanente Gefahren, sichere Heimkehr ungewiss. Ehre und Ruhm im Erfolgsfalle.» – Mit dieser besonderen Stellenanzeige warb Shackleton, so die Überlieferung, für seine Unternehmung. Über 5000 Bewerber wollten eine Position in seinem Team (Bild 1).

Das Geheimnis der Expedition

Im August 1914, am Vorabend des ersten Weltkrieges, brach Shackleton mit einer sorgfältig ausgewählten Mannschaft von 27 Männern mit der eisgängigen Endurance von England auf. Das Ziel war die vollständige Durchquerung des antarktischen Kontinents. Am 5. Dezember 1914 ver-

liess die Expedition den letzten Aussenposten der Zivilisation, die Walfängerinsel South Georgia im Südatlantik. Im ungewöhnlich kalten antarktischen Sommer blieb die Endurance nach langer Irrfahrt durch die Eisfelder nur eine Tagesreise vor ihrem Ziel, der Vahsel Bay, im Packeis stecken (Bild 2).

Im Oktober 1915 zerquetschten die Eismassen das äusserst stabile Schiff. Die Männer waren Schiffbrüchige in einer der unwirtlichsten und am

Warte nur. Jeder hat eine Antarktis.

Thomas Pynchon

schwersten zugänglichen Regionen der Erde. Ohne Hoffnung auf Rettung und überlebensfähig nur, solange die Vorsehung ihnen Nahrung schickte. Fünf Monate harnte die Mannschaft auf dem driftenden Eis aus. Die erschöpften Männer erreichten schliesslich in ihren Rettungsbooten Elephant Island, eine unbewohnte Insel weit ab von allen Schifffahrtsrouten.

Im April 1916 brach Shackleton mit fünf Männern in einem

Das Buch zum Thema

Ein Buch zur Führungskraft des legendären Polarforschers Shackleton. Die Zeitreise ins ewige Eis offenbart eine unglaubliche Geschichte und reicht bis ins 21. Jahrhundert. Das Buch entführt den Leser in das Abenteuer der schicksalhaften Endurance-Expedition, verknüpft diese mit der Person Shackletons und der Polarforschung an sich. In diesen historischen Zusammenhang eingewoben ist seine Führungskraft, insbesondere unter dem Gesichtspunkt zentraler Fragen zu Unternehmensphilosophie und Neuausrichtung, begleitet und vertieft durch konkrete Fallbeispiele. Ein Buch, das von der historischen Eismeerfahrt und Shackletons Person ausgehend einen Bogen spannt bis hin zu Wirtschaft und Management, mit Elementen eines Abenteuerromans und Originalaufnahmen der Expedition.

Manager müssen Mut machen. Mythos Shackleton, Führungskraft – Unternehmensphilosophie – Neuausrichtung. Peter P. Baumgartner und Rainer Hornbostel, Böhlau-Verlag Wien/Köln/Weimar 2007, 251 Seiten, 32 sw-Abbildungen, gebunden. ISBN 978-3-205-77642-0, € 29,90





Bild: Baumgärtner/Hombostel

Bild 1: Stellenanzeige à la Shackleton

wichtigsten von einer Führungsperson geforderten Eigenschaften. Führungsqualität wird sichtbar, wenn wir die Herzen der Mitarbeiter erreichen. Führungskraft schafft es, den Bedürfnissen des Unternehmens und denen der Menschen gerecht zu werden.

Führungspersonen gehen den gleichen Weg wie ihre Mitarbeiter, nur gehen sie eben voran. Die Beantwortung weniger, zentraler Fragen dazu ist hilfreich. Was können Sie tun, damit Ihre Mitarbeiter Verantwortung übernehmen? Wie setzen Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter frei? Wie schaffen Sie ein Unternehmen, in das die Mitarbeiter morgens gerne kommen? Die einzige Führungskompetenz, die wirklich zählt, ist die, die Ihnen Ihre Leute freiwillig und mit vollem Bewusstsein einräumen. Shackletons Männer machten genau das.

Rettungsboot zu einer hochriskanten Reise von 800 Seemeilen nach South Georgia auf, um Hilfe zu holen. Der Ozean südlich von Kap Horn war und ist das stürmischste Meer der Welt mit haushohen Wogen. Die Aufgabe der Bootsbesatzung war es, ein winziges Fleckchen Land in einem grenzenlosen Ozean zu finden. Ihre Überlebenschance war verschwindend gering.

Anfang Mai 1916 erreichten die Männer nach 16 Tagen total erschöpft South Georgias falsche Seite, denn diese lag der Walfangstation genau gegenüber. Jetzt waren sie am Ziel – und doch weit davon entfernt. Shackleton durchquerte mit zwei Männern die vergletscherte Insel, deren Inneres noch nie ein Mensch zuvor betreten hatte. In den Schuhen Schiffsnägel als Steigeisenersatz. Sie erreichten die Station nach einem sechsunddreißigstündigen Gewaltmarsch. Nach drei fehlgeschlagenen Versuchen gelang mit

dem chilenischen Schiff *Yelcho* im vierten Anlauf die Rettung der Mannschaft von Elephant Island.

**Den Fehler
zum Ereignis machen**

Erst am 30. August 1916 kamen die Expeditionsmitglieder zurück in die Zivilisation. Alle Männer überlebten die Strapazen der *Endurance*-Expedition mit einer Gesamtdauer von 635 Tagen. Die Mannschaft aus der weissen Hölle herauszuholen, war eine Leistung, die bei der Erforschung der Polar-meere nie übertroffen worden ist.

Shackletons Führungskraft

Shackleton haftete ein besonderes Charisma an. Auch heute haben erfolgreiche und beliebte Menschen das gewisse Etwas. Eine Bandbreite unterschiedlichster Fähigkeiten, die über pro-

fan fachliches Wissen hinausgehen. Sie sind auf der emotionalen und kommunikativen Ebene angesiedelt und massgeblich am Erfolg beteiligt.

Der Fortschritt des Wissens über diese sogenannten weichen Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten ist rasant, träge dagegen die praktische Anwendung. Wertschätzung und Authentizität sind in der Geschäftswelt von heute kritische Erfolgsmomente. Wer andere Personen nicht auch menschlich überzeugen und begeistern kann, dem nützen die besten Fachkenntnisse wenig. Immer mehr Unternehmen erfassen die Bedeutung und rufen nach diesen Befähigungen. Und das zu Recht.

Die Bedeutung von Führungskraft heute? Wir verstehen darunter die Weitsicht bei der Ausrichtung eines Unternehmens. Dabei sind unter anderem Kreativität, Vorbildwirkung und Nähe zu den Mitarbeitern die

Nähe und Wertschätzung

Der Führungsverantwortliche wohnt bei einer Expedition nicht im grössten Zelt. Der Konzernchef

**Alles, was
Manager brauchen,
sind gute Leute**

sitzt nicht im obersten Stockwerk. Er ist einer unter vielen. Seine Stimme aber bewirkt mehr. Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben, mit jedem über alles zu reden, ohne Berührungängste. Was tun Sie, um Ihren Mitarbeitern nahe zu sein? Es ist relativ einfach. Um ein ausnehmend erfolgreicher Mensch in einer Führungsposition zu sein, tun Sie mehr als nur das, was von Ihnen erwartet wird.

Shackleton hielt nichts von strenger Klassentrennung auf seinen Reisen. Er führte auf gleicher Augenhöhe. Damit unterschied er

sich von vielen seiner Zeitgenossen. Auch von vielen Menschen, die aktuell Führungsverantwortung tragen. Schon damals vereinte Shackleton die besten Führungsqualitäten in sich, die Kunst sich geschickt an die immer schnellere Entwicklung anzupassen. Seine Überlebensstrategien und sein Führungsgeschick sind geradezu legendär.

Shackletons Fähigkeit lag darin, jeden Expeditionsteilnehmer seine Wertschätzung spüren zu lassen. Seine Geschichte sollte uns inspirieren, Ziele zu erreichen und Stärken der Menschen entwickeln lassen, von denen sie gar nicht wussten, dass sie sie besitzen. Damit wir alle gemeinsam für etwas arbeiten, das grösser ist als wir selbst.

Führen heisst, Leben in Menschen wecken, Leben aus ihnen hervorlocken. Bevor wir andere führen, müssen wir uns selbst führen können. Führen bedeutet, immer wieder fragen, ob das Unternehmen am Puls der Zeit ist, ob es den Bedürfnissen der Menschen gerecht wird und ob es die Ressourcen der eigenen Mitarbeiter genügend ausschöpft.

Shackleton engagierte insbesondere auch Teilnehmer, die über grössere Fähigkeiten als er selbst verfügte. Eine wesentliche Eigenschaft sehr guter Führungspersönlichkeiten ist die Neigung, sich mit Mitarbeitern zu umgeben, die besser und schlauer sind als sie selbst. Alles, was Manager brauchen, sind gute Leute, wirklich gute Leute.



Bild: Royal Geographical Society, London

Bild 2: Die Endurance bleibt im Packeis stecken

Mythos Shackleton – heute umsetzbar?

Shackleton besass das unglaubliche Talent, in Menschen Begeisterung und Loyalität zu wecken. Er war stets eine positive Figur mit grenzenlosem Überlebenswillen und hatte enormes Verantwortungsbewusstsein für seine Teammitglieder und eine bemerkenswerte Philosophie für seine Expedition.

Die Zeitreise ins ewige Eis führt zurück in unser eigenes Szenario im 21. Jahrhundert. Menschen in Führungsverantwortung müssen heute im Grenzbereich oder idealerweise zuvor Mut machen, gerade in einem sich verändernden Umfeld, in dem Wandel die einzige Konstante zu sein scheint. Shackleton bietet durch sein Vorbild als grandios gescheiterter Abenteurer und kühner Retter seiner Mannschaft geradezu ein Musterbeispiel für risikofreudiges, aber verantwortungsvolles, konsequent an Personen orientiertes Management.

Selbst in Krisensituationen sind Chancen vorhanden. Diese gilt es zu nutzen. Shackleton konnte der Vielfalt der Problemstellungen stets mit einer Vielfalt an Lösungen begegnen. Ihm gelang die Rettung aus aussichts-

loser Situation nicht im Alleingang. Er sorgte aber bei Zeiten dafür, ein hervorragendes Team um sich zu haben. Shackleton verlangte sich selbst und seinen Männern das Äusserste ab. Er bewies seine wahre Grösse im Angesicht grandiosen Scheiterns. Aus

Führen heisst, Leben in Menschen wecken

diesem Blickwinkel betrachtet, sind seine Taten unerreichbar. Und. Er hielt sein Versprechen, alle lebend wieder nach Hause zu bringen.

Zudem brachte er eine bis dahin unbekannt menschliche Dimension in die Polarexpeditionen ein. Shackleton setzte sich sofort neue Ziele und warf im Krisenmanagement sein eigenes Leben in die Waagschale. Der Name Ernest Shackleton wird immer über die Welt der Polarforscher hinausleuchten. Der Mensch, seine Männer waren ihm letztendlich wichtiger als Erfolg, Ruhm und Ehre. Er gab und gibt den Menschen eine Ahnung davon, wozu der Mensch fähig ist. ■

Anzeige

Management by Excellence
Operative Excellence

Das Excellence-Seminar für Führungskräfte im mittleren Management und Qualitätsverantwortliche

<p>Seminarkonzept</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">Phase 1 Grundlagen nach dem Excellence-Modell der EFQM</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">Phase 2 Fokus-Workshops Vertiefung ausgewählter Themenschwerpunkte</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">Phase 3 Praxis-Transfer Diplomarbeit</p> </div>	<p>Zielsetzung</p> <p>Das Seminar basiert auf ganzheitlicher Unternehmens- und Mitarbeiterführung nach dem Excellence-Modell der EFQM. Die Teilnehmenden sind mit den wichtigsten Methoden und Instrumenten vertraut und leisten in ihrem Verantwortungsbereich einen nachhaltigen Beitrag zum Unternehmenserfolg.</p> <p>Organisation und Kosten</p> <p>7 Tage Durchführung ab Februar 2008 Fr. 4'800.– bzw. Fr. 4'300.– für Mitglieder des TQM Forum Schweiz</p> <p>TQM Forum Schweiz Mirage Center, 6370 Stans Tel. 041 417 10 16 excellence@tqm-forum.ch www.tqm-forum.ch</p>
--	---

Das Kompetenzzentrum für Business Excellence SCHWEIZ
Partner der EFQM