

Suchbegriff eingeben

str.	Strategie
ma	Marketing
vei	Veranstaltungen
ste	stefan.in.motion
mil	Mitarbeiterführung
ho	Honorargestaltung
blc	Blog
ste	stefan.on.air

Suche

STEFAN LAMI

[Impressum](#)

[Datenschutz](#)

[Themen](#) » [Mitarbeiterführung](#)

Führung ist gefragt

Die Grenzen des Qualitätsmanagements

Ich bin der festen Überzeugung, dass Mitarbeiterführung nicht an das Qualitätsmanagement delegiert werden kann. Auch noch so detaillierte Handbücher ersetzen nicht das Anleiten, Einschulen, Begleiten, Fordern und Fördern eines neuen Mitarbeiters. Selbstverständlich braucht eine Kanzlei Arbeitshilfen, mit denen immer wiederkehrende Prozesse standardisiert bearbeitet werden. Man muss sich allerdings als Chef bewusst sein, dass eine Checkliste nicht das Gespräch über die Qualität der Arbeit ersetzen kann.

Beschränken Sie auch die Anzahl der Checklisten und Muster auf das unvermeidbar Notwendige. Kommt es in Ihrer Kanzlei vor, dass gewisse Checklisten von einzelnen Mitarbeitern nicht verwendet oder nach der Erledigung des Auftrags „en bloc“ abgehakt werden? Gibt es vielleicht sogar Checklisten, die nie verwendet werden? Welche Schlüsse sind daraus zu ziehen? Eine Checkliste wird dann, aber auch nur dann benötigt, wenn Mitarbeiter danach verlangen, weil sie nützlich ist und ihnen die Arbeit erleichtert. Eine Checkliste ist entbehrlich und sollte von der Kanzleiführung schleunigst aus dem Verkehr gezogen werden, wenn sie nur selten oder nie verwendet wird.

Und auch diesen Aspekt sollten Sie als Mitglied der Führungsmannschaft zum Thema „Checklisten“ im Blick haben: Wenn ein Mitarbeiter aus der Finanzbuchführung, der seit vielen Jahren 25 Mandanten betreut, was bedeutet, dass er jährlich 300 Monatsbuchhaltungen erstellt, eine Checkliste braucht, um qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse zu liefern, dann stimmt etwas nicht! Ein erfahrener Mitarbeiter braucht eine ganz andere Dimension des Qualitätsmanagements und eine andere Art der Führung als ein Berufseinsteiger. Ein erfahrener Mitarbeiter ist das personalisierte Qualitätsmanagement. Er sollte Mängel in der Qualität aufgrund seiner Erfahrung erkennen. Hierbei verstellt ihm eine Checkliste nur den Blick auf die Optimierung des Arbeitsprozesses.

Welche Konsequenzen sind aus dieser Bewertung zu ziehen? Aufgabe der Kanzleiführung ist es, das Arbeitsumfeld eines Berufseinsteigers so zu organisieren, dass er möglichst schnell und umfassend Erfahrungen sammelt, um die Arbeitsroutinen für seinen Tätigkeitsbereich zu verinnerlichen. Das gelingt nur bedingt bis gar nicht durch die Beachtung bzw. das Abarbeiten von Checklisten, sondern durch gezielte Mitarbeiterführung und -entwicklung. Wenn ein Mitarbeiter nach einer soliden und sauberen Einarbeitung immer noch eine Checkliste braucht, um gute Qualität zu liefern, dann liegt ein Managementfehler im Bereich der Mitarbeiterführung vor!

Ich sehe die große Aufgabe des Qualitätsmanagements darin, Arbeitshilfen zu liefern, die für alle Mitarbeiter nützlich sind, gern angewendet und ständig aktualisiert werden. Hingegen handelt es sich nicht um Qualitätsmanagement, sondern kontraproduktiven Bürokratismus, wenn aus Sorge um die Qualität der Arbeitsergebnisse die Mitarbeiter in das Korsett von Checklisten gezwungen werden, die eigenverantwortliches Entscheiden zum Wohl des Unternehmens erschweren oder sogar verhindern.

Probleme mit der Qualität – was tun?

Weisen die Arbeitsergebnisse Ihrer Kanzlei Qualitätsmängel auf, müssen Sie genau hinsehen. Stellt sich das Qualitätsproblem kanzleiweit oder gibt es nur bei einzelnen Mitarbeitern Defizite? In ersterem Fall kann das Qualitätsmanagement sinnvolle Lösungen liefern, im zweiten Fall ist das auf diesem Weg nicht möglich. Denn die Mitarbeiter, die sauber arbeiten, fragen sich, was denn nun die „neue Arbeitsanweisung“ (so wird das oft genannt) bringen soll, sie fühlen sich gegängelt und sind frustriert. Und jene Mitarbeiter, die Schwierigkeiten haben, werden mit großer Wahrscheinlichkeit auch diese Arbeitsanweisung nicht in dem erforderlichen Ausmaß umsetzen. Im Ergebnis haben Sie dann nichts erreicht.

Qualitätsdefizite bei einzelnen Mitarbeitern werden behoben durch ein klärendes Gespräch mit den Betroffenen, eindeutige Zielvereinbarungen und das Nachverfolgen der Umsetzung. „Das ist ja richtig anstrengend“, werden jetzt viele Chefs sagen. Einige kennen meine Antwort bereits: „Herzlich willkommen in der Welt des Managements!“

Diesen Beitrag anhören, bitte klicken Sie [hier>>>](#)

[mobile Version](#)

Stefan Lami Bachgasse 29/Top 8, A-6511 Zams M +43 664 221 23 24