



QUALIFIKATION MIT ZUKUNFT

Führungskompetenz

Management ist nicht Führung und Führung nicht Management. Für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist beides notwendig. Aber gerade im Qualitätswesen sind echte Führungskräfte Mangelware. Was sind eigentlich Führungskompetenzen? Und wie erwirbt man sie?

Immer häufiger fallen in Führungsetagen die Schlagworte Ethik, Moral und vor allem Nachhaltigkeit. Die sogenannten weichen Faktoren sind auf dem Vormarsch. Die Unternehmensleitungen beginnen zu verstehen, dass neben Gewinnstreben, Kostenreduktion oder Restrukturierungen auch Fragen der menschenbezogenen Führung von Bedeutung sind. So geht die Entwicklung immer deutlicher fort vom Führungsinstrument Management hin zum Leadership. Ganz deutlich wird das auf dem Arbeitsmarkt, wo Qualitätsmanager

mit Führungseigenschaften besonders gefragt sind. Was aber unterscheidet Führung und Management im Qualitätswesen?

Im Management werden Ziele, Wege und Methoden systematisiert (Tabelle 1).

Strategien zur Zielerreichung anhand von Managementsystemen bergen jedoch das Risiko, falsche oder unrealistische Ziele umzusetzen. Ein Manager kann planen, delegieren, moderieren, Entscheidungen

	Management	Führung
Prinzip	Ökonomie	Ethik Charakterbildung
Ziel	Effizienz	Effektivität
Stoßrichtungen	Projekte Ergebnisse Aktionen Produkte	Menschen Motivationen Kultur
Kompetenzen	Methodische Kompetenz (Planen, Delegation, Zeitmanagement, Projektmanagement, Moderation, Entscheidung) Fachliche Kompetenz (Branchenwissen, Fähigkeiten, Organisation, Ökonomie)	Ethische Kompetenz (Werte, Vision, Verantwortlichkeit, Ganzheitlichkeit, Bewusstsein, Vorbild) Soziale (emotionale) Kompetenz (Kommunikation, Konfliktlösung, Entwicklung, Begeisterung, Integrität)

Tabelle 1. Management und Führung im Vergleich

treffen. Zu den fachlichen Kompetenzen zählen Branchenwissen, Normenkenntnisse und die Vertrautheit mit den gängigen QM-Systemen. Ein Qualitätsmanager hat Ingenieurwissenschaften studiert oder ist ausgebildeter Techniker, hat Fortbildungen absolviert, ist vertraut mit TPS, EFQM oder Six Sigma. Doch selbst höchste Fachkompetenzen allein machen noch keine gute Führungskraft aus.

Eine Führungspersönlichkeit stellt heute andere Fragen als ein reiner Manager: Geht es nur um Gewinnstreben, Kostenreduktion, Restrukturierungen und Arbeitsplatzverlagerungen? Es hat sich gezeigt, dass die bisherigen Managementmethoden zu kurz gedacht waren. Für langfristigen Erfolg ist Vertrauen wichtig, das nur entstehen kann, wenn Themen wie Werte, Sinn und Verantwortung mehr Gewicht erhalten. Der Manager handelt ökonomisch, die Führungspersönlichkeit ethisch. Gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten wird die in Hochphasen oftmals außer Acht gelassene Führung gebraucht. Dabei sind Führungseigenschaften gerade im Qualitätswesen unerlässlich. So hat denn auch die Persönlichkeit von Bewerbern bei Unternehmen, die nach Qualitätsmanagern suchen, neben Fach- und Branchenkenntnissen höchste Priorität.

Immer mehr Menschen im Unternehmen und außerhalb sind an der Sicherstellung der Qualität beteiligt. Die Qualitätsabteilungen haben in den vergangenen Jahren kontinuierlich personell aufgestockt, und auch die externen Kontakte von Qualitätsmanagern nehmen zu. Viele Unternehmen verringern ihre Fertigungstiefen, immer mehr Lieferanten sind am Produktionsprozess beteiligt – auch im Ausland, was die zusätzliche Fähigkeit erfordert, auf andere Kulturen offen zuzugehen. Qualitätsmanager müssen also intern wie extern die verschiedensten Interessen auf einen Nenner bringen und koordinieren. Ob die eigenen Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten – im Umgang mit all diesen Personengruppen sind Fingerspitzengefühl und soziale Kompetenz gefragt: Kommunikationsstärke, Konfliktlösungspotenzial und die Fähigkeit, andere zu begeistern.

Eine Führungspersönlichkeit wird im Allgemeinen über die unterschiedlichsten Eigenschaften definiert. Kein Mensch bringt in gleichem Maße

► FÜHRUNGSKOMPETENZ

Mehr als Qualitäts-Management

Ingenieurwissenschaftliche Studiengänge bereiten meist nur unzureichend auf Management- und Führungsaufgaben vor. Die meisten Führungseigenschaften sind veranlagt, nur wenige trainierbar. Viele sind aber auch eine Frage der Einstellung. Hierbei helfen einige Jahre Berufserfahrung, in

denen man selbst geführt wurde. Nur so ist man ausreichend für die Mitarbeiterführung sensibilisiert. Spezielle Fortbildungsseminare vermitteln verschiedene Führungsmodelle.



Fortbilder:

Folgende Anbieter vermitteln in ihren Seminaren Führungsfähigkeiten für Qualitätsmanager und Führungsmodelle:

Circula Prozessmanagement & Potenzialentwicklung, Büdingen	T 0 60 42/95 10 58	www.circula.de
CQA – Corporate Quality Akademie für Unternehmensführung, Brilon	T 0 29 61/90 89 51	www.cqa.de
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., Frankfurt/M.	T 0 69/9 54 24-161	www.dgq.de/quk/quk-fpmk.htm
Deutsche Qualitätsmanagement Akademie GmbH, Graben	T 0 82 32/95 09 51	www.dqm-akademie.de
DNV Germany GmbH, Essen	T 02 01/72 96-231	www.dnv.de/zertifizierung
Eckardt & Koop.-Partner, Lahnau	T 0 64 41/9 60 74	www.eckardt-training.de
Fernstudieninstitut der Technischen Fachhochschule Berlin	T 0 30/45 04-2231	www.tfh-berlin.de/fsi
GARP Bildungszentrum für die IHK Region Stuttgart e.V.	T 0 71 53/83 05-12	www.garp.de
IIR Deutschland GmbH, Sulzbach/Taunus	T 0 30/8 14 98-037	www.topit-online.de
Institut für Qualitätsmanagement Dr. Fritz Weigang + Partner, Großbottwar	T 0 71 48/92 48 81	www.iqm-weigang.de
Kaizen Institute Consulting Group AG, Bad Homburg	T 0 61 72/1 38-114	www.kaizen.com
Klinkner & Partner GmbH / Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes, Saarbrücken	T 0 6 81/9 82 10-14	www.laborakademie.de
Management Circle AG, Eschborn bei Frankfurt/M.	T 0 61 96/47 22-800	www.managementcircle.de
msb – Managementsystemberatung Werner Nöh, Warendorf	T 08 00/90 01-2000	www.ms-abc.de
Netzwerk Kommunikation GmbH, Eisenberg/Pfalz	T 0 63 51/13 03-10	www.netzw.de
PowerManagement GmbH, Kapfenberg/Österreich	T +43/38 62/22-580	www.powermanagement.at
Procon Unternehmensberatung GmbH, Wien/Österreich	T +43/1/3 67/91 91-0	www.procon.at
Refa Bundesverband e.V., Darmstadt	T 0 61 51/88 01-122	www.refa.de
Technische Akademie Wuppertal e.V.	T 02 02/74 95-0	www.taw.de
TQI Innovationszentrum Gosheim	T 0 74 26/94 96-0	www.tqi.de
TÜV Nord Akademie, Hannover	T 05 11/9 86-1981	www.tuevnordakademie.de/seminare
TÜV Saarland GmbH / Impuls Akademie GmbH, Sulzbach/Saar	T 0 68 97/5 06-541	www.tuev-seminare.de
VDI Wissensforum IWB GmbH, Düsseldorf	T 02 11/62 14-211	www.vdi-wissensforum.de
WZLforum gGmbH an der RWTH Aachen	T 02 41/80-23614	www.wzlforum.rwth-aachen.de

all diese Eigenschaften mit. Auch sind die Anforderungen an eine Führungskraft von Unternehmen zu Unternehmen und von Situation zu Situation unterschiedlich. Es gibt also nicht „den besten Führungsstil“ oder „die Persönlichkeit“, die für Führungsaufgaben am besten geeignet ist. Es geht bei Führungseigenschaften nicht um die Erfüllung festgelegter An-

forderungen, sondern vielmehr um eine Grundhaltung.

Das enorme Potenzial von richtig angewendeten Führungseigenschaften bedeutet natürlich nicht, dass auf Management vollkommen verzichtet werden kann. Das Qualitätsmanagement braucht beides: Manager und Führungskräfte. □

Hans Weber, München

Ein guter Qualitäts-Führer ist:

zielstrebig **ruhig, gelassen, geduldig** **kommunikativ**
entscheidungsfreudig **verantwortungsbewusst**
fair **kritikfähig** **charakterfest** **kreativ**
diplomatisch, taktvoll **einfühlsam** **mitreißend, motivierend**
durchsetzungsstark **charismatisch** **krisenfest**
selbstsicher **problemorientiert** **vorbildlich, integer**
autoritär auf natürliche Art **belastbar** **imagebewusst**
redegewandt **optimistisch, positiv** **extrovertiert**
selbstbewusst **ehrlich** **verteidigt die Mitarbeiter nach außen**

optimistisch **erreichbar**

Buchtipps

- Hinterhuber, H.H.; Krauthammer, E.: Leadership – mehr als Management. Gabler Verlag, Wiesbaden 1999
- Rosenstiel, L.; v. Regnet, E.; Domsch, M.E.: Führung von Mitarbeitern. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999
- Bennis, W., et al.: The Future of Leadership. Wiley & Sons, San Francisco 2001
- Kell, T.: Die Kunst der Führung. Gabler Verlag, Wiesbaden 2005.
- Kellner, H.: Soziale Kompetenz für Ingenieure, Informatiker und Naturwissenschaftler. Carl Hanser Verlag, München 2006
- v. Fournier, C.: Der perfekte Chef. Führung, Mitarbeiterauswahl, Motivation für den Mittelstand. Campus Verlag, Frankfurt/M. 2006
- Hinz, W.: Prozessorientiert führen. Carl Hanser Verlag, München 2007
- **NEU, ab Oktober 2007:**
Voss, J.: Die Führungsstrategien des Alphawolfs – Ideenpool für Manager. Carl Hanser Verlag, München 2007

Kontakt

Hans Weber
 Weber Consulting GmbH
 Managementberatung, München
 T 0 89/66 62 86-0
 info@weberconsulting.de
 www.weberconsulting.de



 QZ102488


QM-Infocenter.de
 Das Portal für Qualitätsmanagement

Stellen für Führungskräfte und qualifizierte Mitarbeiter im gesamten Bereich Qualitätssicherung/-management finden Sie im QZ-Stellenmarkt auf den folgenden Seiten und unter:

www.qm-infocenter.de/qm-karriere

