



## *Alphatiere gesucht!*

### Qualität zwischen Management und Führung

.....

Für den langfristigen Erfolg braucht ein Unternehmen neben Management auch Führung. Den Mangel an Führungspersönlichkeiten im Qualitätswesen beklagt **Hans Weber**, Geschäftsführer der Münchner Weber Consulting Managementberatung GmbH. Die **QZ** sprach mit ihm über den Unterschied zwischen Management und Führung, die Folgen von zu viel Management und das Problem der „Edelsachbearbeiter“.

.....

**QZ** Herr Weber, Sie sind der Meinung, dass es im Qualitätswesen zu wenige Führungspersönlichkeiten gibt. Wie würden Sie den Unterschied zwischen einem Manager und einer Führungspersönlichkeit beschreiben?

**Hans Weber** Kurz gesagt: Der Manager handelt ökonomisch, die Führungspersönlichkeit ethisch. Beim Management steht die materielle Sicht der Dinge im

**QZ** Welche sind im Qualitätswesen die fachlichen Kompetenzen für Führungskräfte?

**Weber** Zu den fachlichen Kompetenzen zählen Branchenwissen, Normenkenntnisse und die Vertrautheit mit den gängigen Qualitätsmanagementsystemen. Ein Qualitätsmanager hat in der Regel Ingenieurwissenschaften studiert oder ist ausgebildeter Techniker, hat Fortbil-

solchen moralischen Überbau kann eine Führungskraft bei ihren Mitarbeitern Vertrauen, Engagement und Motivation erreichen.

**QZ** Was genau macht eine Führungspersönlichkeit anders als ein Manager?

**Weber** Nur eine Führungskraft schafft es, eine Vision zu vermitteln. Nur wer seinen Mitarbeitern ein lebendiges Bild der Zukunft entwirft, sie begeistert, kann motivieren. So entsteht bei den Mitarbeitern der Wille, dieses Ziel mit vereinten Kräften zu erreichen. Diese Motivation durch ein gemeinsames Ziel führt zu besseren Ergebnissen als das Ausüben von Druck und ist langfristig auf jeden Fall erfolgreicher.

„Viele Qualitätsmanager, die befördert werden, sind keine Führungskräfte, sondern ‚Edelsachbearbeiter‘.“

Vordergrund. Führung hat einen anderen Fokus: Hier geht es um Menschen und um ihr Verhalten innerhalb einer Gemeinschaft.

**QZ** Inwiefern handelt ein Manager ökonomisch?

**Weber** Im Management werden Ziele, Wege und Methoden klar systematisiert. Ein Manager verfügt über methodische und fachliche Kompetenzen. Zu den methodischen Kompetenzen gehören Aufgaben wie Planen, Delegation, Moderation, Entscheidungen oder Zeitmanagement.

dungen absolviert und ist mit den gängigen Qualitätsnormen, -werkzeugen und -methoden vertraut. Das ist alles sehr nützlich und auch notwendig. Aber das allein macht noch keine gute Führungskraft aus.

**QZ** Was dann?

**Weber** Eine gute Führungskraft ist nicht die, die irgendwelche festgelegten Anforderungen erfüllt. Sondern sie hat eine bestimmte Grundhaltung. Es geht dabei um soziale und ethische Kompetenzen: Werte, Verantwortung, ganzheitliches Denken und Visionen. Nur mit einem

**QZ** Ist diese Erkenntnis auch schon in den Unternehmen angekommen?

**Weber** Ja, das hat man etwa seit der Jahrtausendwende auch in den Führungsetagen vieler Unternehmen registriert. Dort werden seitdem neue Fragen gestellt: Geht es eigentlich nur um Gewinnstreben, Kostenreduktion, Restrukturierungen und Arbeitsplatzverlagerungen? Nachhaltigkeit, Moral und Ethik sind die neuen Schlagwörter.

**QZ** Denken Sie, dass Qualitätsbeschäftigten in Führungspositionen der Unterschied zwischen Management und Leadership bewusst ist? >>>



**Hans Weber** ist Geschäftsführer der Münchner Weber Consulting Managementberatung GmbH. Er ist auf die Vermittlung von Führungskräften im Qualitätsmanagement spezialisiert.

#### QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/1321941](http://www.qz-online.de/1321941)

**Weber** Nein. Die Begriffe „Führung“ und „Management“ werden sehr häufig verwechselt oder synonym gebraucht. Dabei sind das zwei grundlegend unterschiedliche Disziplinen. Führung gibt es, seit sich Menschen in Gemeinschaften zusammengenommen haben. Ob in einem Staat oder in der Politik – wenn eine Gemeinschaft funktionieren soll, muss sie geführt werden.

Das Management gibt es dagegen erst seit dem 20. Jahrhundert, als neue Unternehmensformen auch neue Formen von Leitung und Organisation erfordert haben. In den Achtzigern wurde das strategische Management dann zum Führungskonzept Nummer eins.

#### **QZ Welche Eigenschaften muss eine Führungspersönlichkeit mitbringen?**

**Weber** Oft heißt es: Wer nicht gleichzeitig belastbar, intelligent, urteilsfähig, integer, selbstbeherrscht, kreativ, überzeugend und verantwortungsbewusst

ist, sei nicht führungskompetent. Das ist natürlich utopisch. Kein Mensch verfügt in gleichem Maße über all diese Eigenschaften. Außerdem wird oft vergessen, dass die Anforderungen von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sind. Es gibt nicht den einen, den besten Führungsstil oder die Persönlichkeit, die für Führungsaufgaben am besten geeignet ist.

#### **QZ Warum ist Führung gerade im Qualitätswesen so wichtig?**

**Weber** Immer mehr Menschen sind an der Sicherstellung der Qualität beteiligt. Die Qualitätsabteilungen haben in den vergangenen Jahren kontinuierlich Personal aufgestockt, auch die externen Kontakte von Qualitätsmanagern nehmen zu. Viele Unternehmen verringern ihre Produktionstiefen, immer mehr Lieferanten sind am Produktionsprozess beteiligt.

#### **QZ Welche Folgen hat das?**

**Weber** Qualitätsmanager sehen sich vor die Aufgabe gestellt, intern wie extern die verschiedensten Interessen auf einen Nenner zu bringen und zu koordinieren. Ob nun die eigenen Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten – im Umgang mit all diesen Personengruppen sind Finger-spitzengefühl und soziale Kompetenz gefragt.

„Den einen, den besten Führungsstil gibt es nicht.“

#### **QZ Was passiert, wenn in Qualitätsabteilungen nur gemanagt wird?**

**Weber** Im Management wird oft der Wald vor lauter Bäumen, der einzelne Mensch vor lauter Theorie nicht mehr gesehen. So kann es passieren, dass falsche oder unrealistische Ziele umgesetzt werden. Das Management zeigt hier manchmal Auswüchse, die nur noch wenig mit Effektivität zu tun haben. Die Gefahr besteht darin, Ergebnisse mit Zielen zu verwechseln.

Aber im Qualitätswesen geht es um mehr als nur um Normen und Zielerrei-

chung. Qualitätsmanager müssen mit Menschen zusammenarbeiten, die verschiedenste Erfahrungen, Sichtweisen und Einstellungen mitbringen. Dafür braucht man Führungseigenschaften wie Einfühlungsvermögen, Kommunikationsstärke, Durchsetzungskraft und natürliche Autorität. Managementmethoden greifen oftmals zu kurz.

#### **QZ Worin besteht nun die Hauptaufgabe einer Führungskraft im Qualitätswesen?**

**Weber** Das ist im Qualitätswesen nicht anders als in anderen Führungspositionen. Die Aufgabe einer Führungskraft ist mit der Tätigkeit eines Fußballtrainers vergleichbar. Die Aufgabe eines Trainers ist es, den richtigen Spieler auszuwählen, ihn auf den richtigen Platz zu stellen, ihn zu trainieren, für ein Ziel zu sorgen und den Spieler vom Platz zu stellen, wenn er nicht die richtige Leistung bringt. Es ist nicht die Aufgabe des Trainers, selbst im Tor zu stehen oder selbst Tore zu schießen.

#### **QZ Was heißt das für das Qualitätswesen?**

**Weber** Übertragen auf das Qualitätswesen bedeutet das: Es ist nicht die Aufgabe einer Führungspersönlichkeit im Qualitätswesen, selbst alle Reklamationen zu bearbeiten, FMEAs zu moderieren, zu auditieren oder Produkte zu messen. Das verstehen manche Qualitätsma-

nager falsch. Viele Qualitätsmanager, die zur Führungskraft befördert werden, sind keine Führungskräfte, sondern „Edelsachbearbeiter“.

#### **QZ Was verstehen Sie darunter?**

**Weber** Diese Qualitätsmanager beziehen zwar das Gehalt einer Führungskraft, übernehmen allerdings Sachbearbeitertätigkeiten. Dafür werden sie nicht bezahlt. Diese Qualitätsmanager haben ihre Aufgabe falsch verstanden.

Hier liegt nach meiner Auffassung das größte Missverständnis zwischen

Führung und Management. Eine Führungskraft hat in 60 bis 70 Prozent ihrer Zeit Führungsaufgaben zu erledigen und keine Tätigkeiten im Tagesgeschäft.

**QZ Berücksichtigen Unternehmen Führungseigenschaften im Bewerbungsprozess?**

**Weber** Die Persönlichkeit von Bewerbern hat bei Unternehmen, die nach Qualitätsmanagern suchen, neben Fach- und Branchenkenntnissen höchste Priorität. Früher wurde bei der Personalauswahl vor allem Wert auf Durchsetzungskraft und Autorität gelegt.

**QZ Ist das heute anders?**

**Weber** Ja, heute sind vor allem Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen oder Problemlösungskompetenz gefragt. Autorität ja, aber „natürlich“ soll sie sein. Die Führung soll also eher unauffällig statt dominant sein.

**QZ Kann ein Qualitätsmanager lernen, eine gute Führungskraft zu sein?**

**Weber** Es ist schwierig, sich Führungseigenschaften anzueignen, die meisten sind wohl einfach Veranlagung. Trainierbar sind sie schon. Hierbei helfen einige Jahre Berufserfahrung, in denen man selbst geführt wurde. So ist man ausreichend für die Mitarbeiterführung sensibilisiert. Zudem vermitteln spezielle Seminare verschiedene Führungsmodelle.

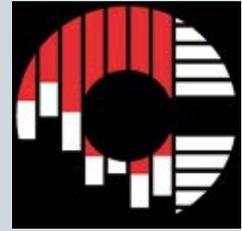
**QZ Sind also Manager im Qualitätswesen überflüssig?**

**Weber** Nein. Das enorme Potenzial von richtig angewandten Führungseigenschaften bedeutet nicht, dass auf das Management verzichtet werden kann. Insgesamt wurde in den vergangenen zehn Jahren allerdings zu viel gemanagt und zu wenig geführt.

Aber nur eine gut geführte Qualitätsabteilung hat ein gesundes Arbeitsklima, in dem motivierte Mitarbeiter sich ernst genommen, wertgeschätzt und umfassend gefördert fühlen. Nur vor einem solchen Hintergrund kann wirklich gute Arbeit geleistet werden. Insgesamt braucht Qualität beides: Manager und Führungskräfte. ■

Das Gespräch führte Doris Beck, QZ

## Karrierewochen rund um die Control



### Sie suchen guten Rat zu Beruf und Karriere?

#### Karrieretag auf der Control in Stuttgart

Am 27. April 2016 stehen Ihnen die Personalberater von Weber Consulting vor Ort kostenlos zur Verfügung. Erörtern Sie Ihre berufliche Situation und Ihre Möglichkeiten. Holen Sie sich Ihre individuelle, professionelle Empfehlung! Weitere Infos unter: [www.qz-online.de/karrieretag2016](http://www.qz-online.de/karrieretag2016)

### Sie können nicht persönlich nach Stuttgart kommen?

#### Telefonisches Karriere-Coaching

In der Woche vor und der nach der Fachmesse Control bieten die Personalberater von Weber Consulting Ihnen ein kostenloses telefonisches Karriere-Coaching im Wert von 150 Euro an. Sichern Sie sich Ihren Telefontermin! Infos und Terminreservierung unter: [www.qz-online.de/karrierecoaching2016](http://www.qz-online.de/karrierecoaching2016)

Die Karrierewochen sind ein Service der QZ für ihre Leser. Die Weber Consulting GmbH ist eine auf Qualitätsmanager und ihre Vermittlung spezialisierte Personalberatung. Geschäftsführer Hans Weber ist seit vielen Jahren redaktioneller Partner der QZ.

