

## QM braucht Führungskräfte

Bis in die neunziger Jahre hinein galt „Management“ als das einzig wahre Erfolgsrezept – auch im Qualitätswesen. Doch das Management kann oftmals „Stilblüten“ treiben, die nur noch wenig mit Effektivität oder Effizienz zu tun haben. Jetzt, nach der Jahrtausendwende, ist ein anderer Trend in den Unternehmensführungen zu beobachten. Neue Fragen werden gestellt. Nachhaltigkeit, Moral und Ethik sind die neuen Schlagworte. Geht es nur noch um Gewinnstreben, Kostenreduktion, Restrukturierungen und Arbeitsplatzverlagerungen? Gerade in wirtschaftlichen Rezessionsphasen sind solche Ansätze des kurzfristigen „shareholder value“ verlockend. Die Gefahr besteht jedoch darin, Ergebnisse mit Zielen zu verwechseln. Es hat sich gezeigt, dass die bisherigen Managementmethoden zu kurz gedacht waren. Gerade in Zeiten des Wandels ist in gut funktionierenden Unternehmen aber mehr gefragt: Für langfristigen Erfolg ist Vertrauen wichtig, das nur entstehen kann, wenn Themen wie Werte, Sinn und Verantwortung wieder mehr Gewicht bekommen.

Für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist sowohl professionelles Management als auch Führung im Qualitätswesen notwendig. Manager gibt es wie Sand am Meer. Woran es hapert, sind echte Führungskräfte.

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

### Management und Führung im Vergleich

Wo liegt der Unterschied? Vereinfacht gesagt, handelt der Manager ökonomisch, die Führungspersönlichkeit ethisch. Im Management werden klare Ziele, Wege und Methoden systematisiert. Ein Manager verfügt über methodische und fachliche Kompetenzen. Zu den methodischen gehören Aufgaben wie Planen, Delegation, Moderation, Entscheidungen oder Zeitmanagement. Zu den fachlichen Kompetenzen zählen Branchenwissen, Normenkenntnisse und die Vertrautheit mit den gängigen QM-

Systemen. Ein Q-Manager hat Ingenieurwissenschaften studiert oder eine Techniker- oder Technikerinnen-Ausbildung, hat Fortbildungen absolviert, ist vertraut mit TPS, EFQM oder Six Sigma - alles nützlich und notwendig. Doch fundierte Fachkompetenzen machen noch keine gute Führungskraft aus. Qualitätsmanager müssen in Unternehmen mit Menschen arbeiten, die verschiedensten Erfahrungen, Sichtweisen und Einstellungen mitbringen.

Einige Führungseigenschaften im Überblick:

- zielstrebig
- ruhig, gelassen, geduldig
- kommunikativ
- selbstsicher
- entscheidungsfreudig
- kritikfähig
- einfühlsam
- fair
- optimistisch, positiv
- kreativ
- charismatisch
- mitreißend, motivierend
- verantwortungsbewusst
- durchsetzungsstark
- vorbildlich, integer
- krisenfest
- charakterfest, stabil
- diplomatisch, taktvoll
- ehrlich
- redegewandt
- belastbar
- extrovertiert
- natürliche Autorität

Führungseigenschaften sind heute im Qualitätswesen unerlässlich. Die Persönlichkeit von Bewerbern hat bei Unternehmen, die nach Qualitätsmanagern suchen, neben Fach- und Branchenkenntnissen höchste Priorität. Immer mehr Menschen sind an der Sicherstellung der Qualität beteiligt. Nicht nur haben die Qualitätsabteilungen in den vergangenen Jahren kontinuierlich personell aufgestockt, sondern auch die externen Kontakte von Qualitätsmanagern nehmen zu. Viele Unternehmen tendieren dazu, ihre Produktionstiefen zu verringern, immer mehr Lieferanten sind demzufolge am Produktionsprozess beteiligt - auch im Ausland, was die zusätzliche Fähigkeit erfordert, auf andere Kulturen offen zuzugehen. Qualitätsmanagern stellt sich die schwierige Aufgabe, intern wie extern die verschiedensten Interessen auf einen Nenner zu bringen und zu koordinieren. Ob die eigenen Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten - im Umgang mit all diesen Personengruppen sind Fingerspitzengefühl und soziale Kompetenz gefragt: Kommunikationsstärke, Konfliktlösungspotential und die Fähigkeit, andere Menschen zu begeistern und in ein Team zu integrieren.

Grundvoraussetzung für gute Führung ist die Vermittlung einer Vision. Nur wer seinen Mitarbeitern ein Bild der Zukunft malt, das sie begeistert, kann motivieren. Eine Führungspersönlichkeit schafft es, die Zukunftsvision so darzustellen, dass bei allen Mitgliedern des Unternehmens/der Abteilung der Wille entsteht, mit vereinten Kräften dieses gesteckte Ziel zu erreichen. Motivation durch ein gemeinsames Ziel führt in

der Regel zu besseren Ergebnissen als das Ausüben von Druck und ist langfristig erfolgreicher.

In der Literatur wird meist gefordert, eine Führungspersönlichkeit müsse unter anderem über Belastbarkeit, Intelligenz, Urteilsfähigkeit, Integrität, Selbstbeherrschung, Kreativität, Überzeugungskraft und Verantwortungsbewusstsein verfügen. Niemand verfügt in gleichem Maße über all diese Eigenschaften. Auch sind von Unternehmen zu Unternehmen und von Situation zu Situation die Anforderungen an eine Führungskraft unterschiedlich - die optimale Mischung von Eigenschaften kann es für Führungspersönlichkeiten daher nicht geben. Es gibt nicht „den besten Führungsstil“ oder „die Persönlichkeit“, die für Führungsaufgaben am besten geeignet ist. Bei Führungseigenschaften geht es nicht um die Erfüllung festgelegter Anforderungen. Es geht um eine Grundhaltung.

Sozial kompetent ist nur, wer auch über ethische Kompetenzen verfügt. Dazu gehören Werte, Verantwortung, ganzheitliches Denken und Visionen. Nur mit diesem moralischen Überbau kann eine Führungskraft bei Mitarbeitern Vertrauen, Engagement und Motivation herstellen.

Die ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge bereiten meist nur unzureichend auf Management- und Führungsaufgaben vor. Zudem ist es schwierig, sich solche Eigenschaften anzueignen, nicht alle Führungsfähigkeiten können wirklich erlernt werden. Hierbei helfen einige Jahre Berufserfahrung, in denen man selbst geführt wurde. Nur so ist man ausreichend für die Mitarbeiterführung sensibilisiert. Zudem vermitteln spezielle Seminare verschiedene Führungsmodelle.