

Expertenwissen für DGQ-Mitglieder

# Auf Augenhöhe mit der Leitung?

Führungskraft Qualitätsmanager

**DGQ**

Deutsche Gesellschaft  
für Qualität



# Auf Augenhöhe mit der Leitung?

## Führungskraft Qualitätsmanager

### Zweiklassengesellschaft im Managementteam

Qualitätsmanager sind meistens Mitglieder des Managementteams und an das oberste Leitungsgremium des Unternehmens angebunden (s. Tabelle 1). Allerdings gibt es unter den obersten Führungskräften im Unternehmen oft eine Zweiklassengesellschaft – sowohl in der Wahrnehmung der Führungskräfte selbst, als auch in der der Mitarbeiter. Verantwortliche für das operative Geschäft, für Finanzen und Finanzergebnis geben meistens den Ton an und bilden den Kreis der Kronprinzen für den Aufstieg in die Geschäftsführung. Leiter von Stabstellen oder Fachbereichen wie dem Qualitätsmanagement – die mit diesen Kollegen auf einer Ebene stehen – zählen hingegen eher zur Peripherie des Managementteams.

Organisationsform	Anbindung
Zentrales Qualitätsmanagement ohne nachgeordnete dezentralen QM-Abteilungen (63%)	an oberstes Führungsgremium (85%)
Zentrales Qualitätsmanagement mit nachgeordneten dezentralen QM-Abteilungen (16%)	an Zentralfunktion (z.B. Stabsabteilung) mit zusätzlichen, anderen Aufgaben (11%)
Zentrales Qualitätsmanagement und unabhängige, dezentrale QM-Abteilungen (10%)	an dezentrale Funktion (4%)
Dezentrale QM-Abteilungen (8%)	

Tabelle 1: Organisationsform und Anbindung des Qualitätsmanagements [1]

Qualitätsmanager und ihre Führungskräfte sehen die Funktion als Qualitätsmanager explizit nicht als Karriereprungbrett, wie eine QM-Studie der DGQ belegt (s. Tabelle 1). Dabei sind die individuelle Situation und Akzeptanz der Qualitätsmanager natürlich durch die spezifischen Beziehungen und Rahmenbedingungen geprägt. So genießen einzelne eine hohe Akzeptanz als Führungskräfte und sind in der Lage, bis in die Geschäftsleitung zu gelangen. Abb. 1 zeigt mögliche Karrierepfade im Qualitätsmanagement.

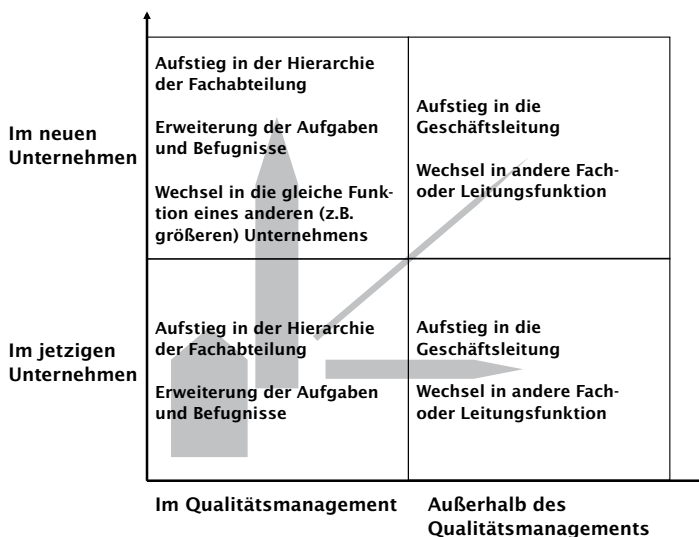


Abb. 1: Karrierepfade im Qualitätsmanagement

Doch wie gelingt es den Qualitätsmanagern, sich als Führungskräfte besser zu positionieren? Um diese Frage zu beantworten, ist es wichtig, zuerst zu definieren, was eine Führungskraft auszeichnet.

### Was eine Führungskraft ausmacht

Es sind Amt, Auftreten und Verhalten, die uns zu Führungskräften machen. Darüber hinaus sind besondere Kompetenzen nötig.

Führen ohne Amt ist informelles Führen und stützt sich auf Auftreten, Verhalten und Kompetenz. Es kann sehr wirkungsvoll sein, führt aber häufig zu Konflikten mit den eigentlichen Führungspersonen. Führen ohne Weisungsbefugnis heißt auch laterales Führen. Laterales Führen gewinnt in unserer modernen Gesellschaft mit ihren immer schlankeren Hierarchien und wachsender interdisziplinärer Zusammenarbeit an Bedeutung. (Führungs-)

Amt, Auftreten und Verhalten sowie Kompetenz machen uns zu Führungskräften.

Amt	Verhalten und Auftreten	Führungskompetenz
Stellung im Organigramm, Weisungsbefugnis, Entscheidungsbefugnis, Anzahl geführtr Mitarbeiter, Budget ...	Habitus, Körpersprache, Sprache, Kleidung, Insignien, Nähe und Distanz ...	Menschen führen können Ziele setzen können Organisationen auf die Erreichbarkeit der Ziele hin managen können ...

Amtsinhaber sind immer öfter darauf angewiesen, zu überzeugen, statt zu kommandieren. Laterale Führung ist gerade für die Qualitätsmanager von großer Bedeutung, da es ihre Aufgabe ist, Mitarbeiter und andere Führungskräfte zu animieren, Maßnahmen umzusetzen oder sogar ihr Verhalten zu ändern – auch ohne Weisungsbefugnis. Auftreten und Verhalten von Führungskräften sind von enormer Bedeutung. Im Kreis der Führungskräfte zählt die Selbstverständlichkeit und Leichtigkeit, mit der sich jemand in diesem Kreis bewegt. So entscheidet die Sicherheit, mit der sie ein rollenadäquates Verhalten an den Tag legt, maßgeblich über die Akzeptanz und den „Grad der Augenhöhe“.

Führungskräfte erkennen einander. Wer sich durch Verhalten und Auftreten, auch durch Kleidung in diesem Kreis abgrenzt, wer nicht die Selbstgewissheit und die Annahme der eigenen Führungsrolle aus jeder Pore ausstrahlt, schwächt seine Position im Führungskreis. Ein Schlüssel für die Akzeptanz in der Führungsrolle ist es, die Führungsrolle anzunehmen. Adäquates Auftreten und die Nutzung der Insignien der Führungskräfte lassen sich dadurch leichter aneignen und lernen. Dabei ist das richtige Maß wichtig, damit Verhalten authentisch und nicht aufgesetzt wirkt.

Doch auch Mitarbeiter erwarten, dass Führungskräfte sich im positiven Sinne rollenadäquat verhalten. Dazu gehört, sich über Führungskompetenz statt über Fachkompetenz zu definieren, sich nicht distanzlos zu verhalten und überwiegend strategisch tätig zu sein. Abbildung 2 zeigt, wie sich die Positionierung von Mitarbeitern, mittleren Führungskräften und Leitungsmitgliedern hinsichtlich der Attribute Kompetenz, Nähe/Distanz und Tätigkeit unterscheidet.

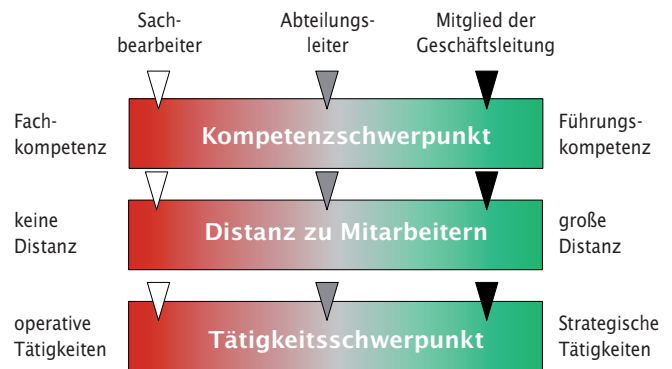


Abb. 2: Positionierung als Führungskraft

### Führungskraft Qualitätsmanager

Die Rolle der Qualitätsmanager und ihr Beitrag zur Wertschöpfung werden häufig angezweifelt und hinterfragt. Darum neigen viele im Qualitätsmanagement tätige Führungskräfte dazu, sich stark über ihre Fachkompetenz zu definieren. Dies äußert sich zum Beispiel dadurch, dass sie eine eigene „QM-Sprache“ sprechen und häufig Fachbegriffe verwenden. Für eine enge und gute Zusammenarbeit mit Mitarbeitern kann fachliche Positionierung durchaus positiv sein, da die Mitarbeiter die Führungskraft als kompetenten Ansprechpartner wahrnehmen, der sich für ihr Anliegen interessiert. Andere Führungskräfte werten ein solches Verhalten hingegen eher Abgrenzungsversuch und fühlen sich abgeschreckt.

Qualitätsmanager positionieren sich als Führungskräfte, wenn sie sich über Führungskompetenzen statt über Fachkompetenzen definieren, Nähe zu Führungskräften um den Preis der größeren Distanz zu Mitarbeitern suchen und strategische statt operative Tätigkeitsschwerpunkte setzen.

Bringt sich der Qualitätsmanager dann auch noch zu stark in operative Geschehen ein, kann dies dazu führen, dass die eigentlichen Prozesseigner ihre QM-Aufgaben vernachlässigen und das QM-System in seiner Wirkung beeinträchtigt wird.

Die Führungskraft Qualitätsmanager sorgt für eine breite Streuung von QM-Kompetenzen und ist nicht darauf angewiesen, Eigner der QM-Werkzeuge und -Methoden zu sein.

### Führungsprozesse

Eine nützliche Betrachtung des Themas Führung bietet die Prozessperspektive. Die Leistungsprozesse einer Organisation sind sehr individuell und abhängig von ihrer Aufgabenstellung, also ihrer Mission. Bei den unterstützenden Prozessen gibt es mehr Gemeinsamkeiten zwischen unterschiedlichen Organisationen, aber auch diese sind organisationsindividuell. Die gleichen grundlegenden Führungsprozesse sind allerdings generisch in allen Organisationen vorhanden. Das äußert sich nicht in gleichen Beschreibungen und Prozesslandschaften, denn Organisationen benennen ihre Führungsprozesse unterschiedlich und grenzen sie unterschiedlich ab. Das gilt auch nicht hinsichtlich der Reifegrade dieser Prozesse. Die in Abbildung 3 aufgezeigten sechs Prozesse gibt es jedoch in jeder Organisation.

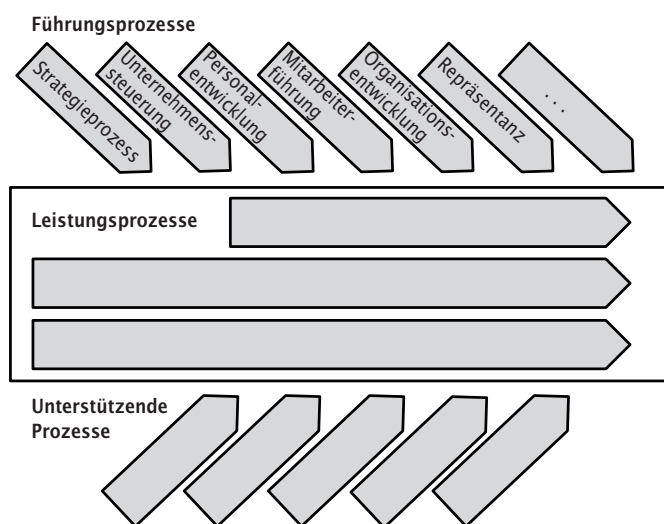


Abb. 3: Generische Führungsprozesse [2]

Qualitätsmanagement ist in der Prozesslandschaft weder ein Prozess an sich noch ein Führungsprozess. Dafür bündelt das Qualitätsmanagement viel zu viele unterschiedliche Aufgaben, die in ihrer Gesamtheit keinen einzelnen Prozess darstellen. Allerdings spielt das Qualitätsmanagement – ähnlich wie das Controlling – eine wichtige Rolle im Führungsprozess „Unternehmenssteuerung“. Dort liefert es durch seine Analysen und Kennzahlen Entscheidungsgrundlagen für Führungsentscheidungen zur Unternehmenssteuerung. Darüber hinaus können der Qualitätsmanager und das Qualitätsmanagement eine maßgebliche Rolle im Organisationsentwicklungs-Prozess einnehmen.

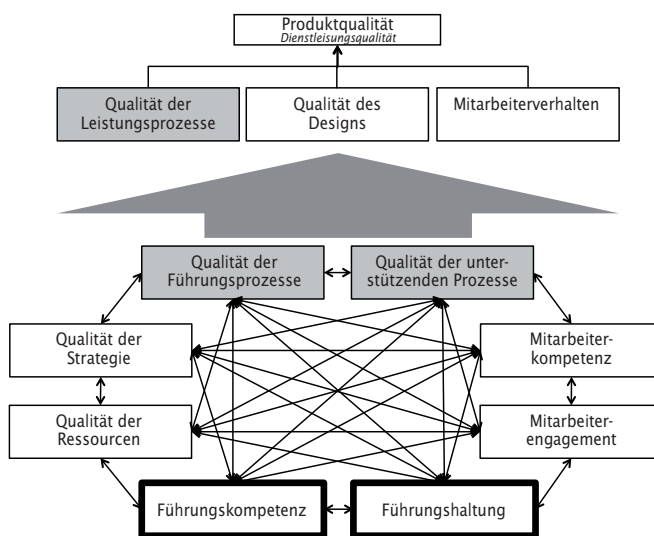


Abb. 4: Einflussfaktoren auf Produkt- und Dienstleistungsqualität [2]

Die Qualität der Führungsprozesse ist von ausschlaggebender Bedeutung für die Qualitätsfähigkeit der ganzen Organisation und somit für die Produkt- und Dienstleistungsqualität.

Die Beschäftigung des Qualitätsmanagements mit allen Führungsprozessen ist von zentraler Bedeutung, um die Produkt- und Dienstleistungsqualität zu sichern. Denn am Beginn der Ursachen-Wirkungsketten, die zu Qualitätsmängeln, Fehlern und Verschwendung führen, stehen oft nicht Material- oder Designfehler, sondern Führungsproblematiken (s. Abb. 4.). Deshalb muss sich Qualitätsmanagement sowohl mit der Führungskultur (Führungshaltung) als auch mit Führungsprozessen ganzheitlich auseinandersetzen. Das gelingt jedoch nur in vertrauensvoller Kooperation mit den anderen Führungskräften, die dann möglich ist, wenn sich der Qualitätsmanager selbst als Führungskraft positioniert.

### Führen lernen – Theorie und Praxiserfahrung

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass bestimmte Kompetenzen nötig sind, um eine Führungsrolle einzunehmen. War es früher üblich, dass Mitarbeiter aufgrund herausragender Fachkompetenz befördert wurden und Menschen mit ausgeprägten Führungskompetenzen es eher zufällig an die Spitze schafften, differenzieren Unternehmen heute zunehmend zwischen Fach- und Führungskompetenzen. Das äußert sich auch in explizit unterschiedenen Laufbahnkonzepten. So ist es in einigen Unternehmen üblich, zwischen einer Führungs-, einer Fach- und einer Projektmanagementkarriere zu unterscheiden. Diesen Laufbahnen liegen unterschiedliche Profile



zugrunde. Mitarbeiter der Fach- und Projektmanagementlaufbahnen sind dadurch hinsichtlich ihres Rangs und ihres Gehalts vergleichbar mit Führungskräften einer entsprechenden Ebene. In einer Fachlaufbahn müssen sie aber nicht in dem Maße führen, wie ein Abteilungs- oder Werksleiter.

Führungskompetenz basiert ganz wesentlich auf Disposition, das heißt auf der „Grundausstattung“, mit der wir ins Leben starten. Die einen starten mit einem Malus, die anderen mit einem Bonus in eine Funktion als Führungskraft.

Sind Talente in uns angelegt, die es erleichtern zu führen? Haben wir eine angenehme Stimme, sind wir eloquent, haben ein Talent zu überzeugen, erkennen wir die Potenziale in anderen? Das hilft uns bei Führungsaufgaben. Sind wir groß oder klein, hübsch oder hässlich? Studien zeigen, dass z. B. gutes Aussehen und Größe es erleichtern, führungskompetent zu wirken und in entsprechende Positionen zu gelangen. Über diese Aspekte unserer Disposition hinaus ist Führung jedoch durchaus erlernbar, wobei unsere Veranlagung dabei beeinflusst, wie und wie gut wir Führung lernen.

Führungskompetenz entsteht mittels formeller und informeller Lernprozesse. In formellen Lernprozessen, z.B. in Führungstrainings, erlangen wir Wissen über Führung und erhalten Erklärungsmuster für menschliches Verhalten im Kontext Führung. In informellen Lernprozessen machen wir Erfahrungen, erhalten Feedback, reflektieren unser eigenes und fremdes Führungsverhalten.

Führung ist das Bestehen in praktischen Führungssituationen, ist Praxis, nicht Theorie. Allerdings kann das in formellen Lernprozessen erworbene Wissen über Führungstheorie das informelle Lernen über Erfahrung, Feedback und Reflexion enorm unterstützen und verstärken. Die Fähigkeit, alltägliche Situation zu reflektieren, vor allem aber die Selbstreflexion des eigenen Führungsverhaltens, ist ein Schlüsselerfolgskriterium für dessen Weiterentwicklung. Erklärungsmuster und Methoden dazu sind erlernbar. Ein zweiter Schlüsselerfolgskriterium ist die Offenheit für Feedback. Eine der wichtigsten Feedbackregeln für den Empfänger ist es, selbst zu entscheiden, welche Konsequenzen er aus dem Feedback zieht.

Selbstreflexion und Offenheit für Feedback sind Schlüsselerfolgskriterium für die eigene Entwicklung als Führungskraft.

Beim informellen Lernen von Führung spielen Vorbilder eine wichtige Rolle. Dabei können wir bei den Vorbildern positive aber auch negative Ursache-Wirkungsmechanismen von Führung erleben und daraus lernen.

Beim Lernen von Vorbildern muss sich jeder klar machen, dass das Vorbild eine andere Disposition und ein anderes Kompetenzprofil in seine Art zu Führen einbringt. Vorbildhaftes Führungsverhalten zu kopieren, ist daher nicht sinnvoll, da durch Unterschiedlichkeit zum Vorbild oft eine ganz andere, nicht gewünschte Wirkung entsteht. Eigenes Führungsverhalten ist nur dann authentisch, wenn es persönliche Stärken und Schwächen berücksichtigt.

### **Führen lernen – Themen für QM Führungstrainings**

Viele Führungskräfte kommen im Laufe ihrer Entwicklung und Führungskarriere in den Genuss von Führungstrainings. In größeren Unternehmen gibt es häufig Führungskräfteentwicklungs- und Führungstrainingsprogramme, die modular aufgebaut und für die unterschiedlichen Führungsebenen spezifisch ausgestaltet sind. Die DGQ hat 2012 in zehn Interviews mit Qualitätsmanagern mittlerer und großer Unternehmen analysiert, ob und wie Qualitätsmanager in diese Programme eingebunden sind und welcher spezifische Bedarf an Themen besteht. Im Zentrum stand folgende Schlüsselfrage. Welche Themen müssen Qualitätsmanager beherrschen, um sich auf Augenhöhe mit der Leitung zu positionieren?

Große Unternehmen haben meist Führungstrainingsprogramme, an denen auch Führungskräfte des Qualitätsmanagement teilnehmen. Gerade im Mittelstand und in kleinen Unternehmen gibt es solche Programme eher selten.

Tabelle 2 nennt die auf Basis der Expertenbefragung von der DGQ identifizierte Themen für QM-spezifische Führungstrainings.

## Expertenwissen für DGQ-Mitglieder

Thema	Leitfragen
Führung	Anhand welcher Erklärungsmuster kann ich menschliches Verhalten im Führungskontext verstehen? Wie kann ich meine Art zu Führen entlang meiner Stärken weiterentwickeln?
Strategie und Strategieentwicklung	Wie kann ich einen anerkannten Beitrag zur Strategieentwicklung leisten? Wie kann ich die Q-Strategie besser auf die Unternehmensstrategie ausrichten?
Q-Marketing	Wie kann ich mein Thema und mich selbst in der Organisation besser vermarkten? Wie kann ich zu Q-Themen wirkungsvoller und stringenter kommunizieren?
Integrative Managementsysteme	Wie kann ich im Wettbewerb mit anderen Führungskräften das QM-System als Leitsystem positionieren? Wie kann ich andere Teilführungssysteme an das QM-System anbinden?
Change Management und Organisationsentwicklung	Wie kann ich in Veränderung wirkungsvoll managen? Wie kann ich die QM-Entwicklung zur Organisationsentwicklung ausbauen? Wie kann ich mich als interner Berater positionieren?
Projektmanagement unter Risiko	Wie kann ich die volatile und risikobehaftete Projektarbeit mit dem auf Stabilität angelegten Prozessmanagement verbinden?
Finanzen und Controlling	Wie kann ich in Diskussionen um die finanziellen Aspekte der Organisation im Führungskreis folgen und bestehen? Wie kann ich die Kooperation mit Controlling und Finanzwesen verbessern?

Tabelle 2: Weiterbildungsthemen zur Führung aus Sicht der Qualitätsmanager

### Fazit

Qualitätsmanager müssen zunächst einmal ihre Führungsrolle annehmen, um auf Augenhöhe mit der Leitung zu sein. Dazu gehören die Positionierung über Führungs- statt Fachkompetenzen, Nähe zum Führungskreis und der Fokus auf strategische, statt operative Aufgaben. Führungsprozesse sind von ausschlaggebender Bedeutung für die Sicherung der Produkt- und Dienstleistungsqualität. Deshalb müssen Qualitätsmanager sie in den Fokus ihres

Die DGQ hat unter dem Namen QM-Executive ein modulares Führungstraining speziell für Qualitätsmanager und QM-affine Führungskräfte aufgebaut. Die Module orientieren sich an den in den Experteninterviews ermittelten Themen.

Handelns stellen. Durch Auftreten und Verhalten werden Führungskräfte als solche erkennbar. Eine persönliche Veranlagung erleichtert es, Führungsaufgaben zu übernehmen. Darüber hinaus ist Führung erlernbar und entwicklungsfähig.

Eine gute Kenntnis der Führungstheorie erleichtert es, sich als Führungskraft weiterzuentwickeln, weil sie Erklärungsmuster liefert und hilft, praktische Erfahrungen zu bewerten.

Schlüsselerfolgsfaktoren für die Entwicklung als Führungskraft sind Reflexion, besonders Selbstreflexion und die Offenheit für Feedback.

### Quellen und Literatur

- [1] DGQ Studie zum Qualitätsmanagement 2010
- [2] EFQM zur Organisationsentwicklung, Benedikt Sommerhoff, Hanser Verlag München, 2013
- [3] Praxishandbuch für Führungskräfte, Stefan Heinloth, Hanser Verlag München, 2011

Mit Fragen rund um das Thema Führungskraft Qualitätsmanager wenden Sie sich an Ihre DGQ.  
Wir beraten Sie in einem persönlichen Gespräch – unverbindlich und kostenfrei.

**Rolle des Qualitätsmanagers**

**Dr. Benedikt Sommerhoff, DGQ e.V.**

**bs@dgq.de**

**T 069-954 24-112**

**QM-Executive-Trainings**

**Torsten Klanitz, DGQ Weiterbildung GmbH**

**tk@dgq.de**

**T 069-954 24-189**

**Interimsqualitätsmanagement**

**Doris Heidenreich, DGQ Beratung GmbH**

**hed@dgq.de**

**T 069-954 24-258**

Deutsche Gesellschaft für Qualität  
August-Schanz-Straße 21A  
60433 Frankfurt am Main  
[www.DGQ.de](http://www.DGQ.de)