



**Zum Interview „Auslaufmodell Qualitätsmanager – Perspektiven in Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement“ mit Personalberater Hans Weber, QZ 5/2013, S. 166**

#### Situation auf den Punkt gebracht!

Ich kann den Ansatz, das strategische und das operative Qualitätsmanagement insbesondere in Großunternehmen voneinander zu trennen, nur begrüßen. Diese Trennung erleichtert auch die Integration der Managementsysteme (Qualität, Sicherheit, Gesundheit, Risiko etc.). Ich komme aus einer Firma, wo das durchaus gut funktioniert. Auch das neue Berufsbild des Qualitäts- und Prozessmanagers zeichnet sich immer deutlicher ab.

Thomas Starzer, Online-Kommentar

#### Allein Reklamationsbearbeitung ist bereits Fulltime-Job!

Als Qualitäts- und Umweltbeauftragter eines mittelständischen Maschinenbauers kann ich viele Thesen und Beispiele aus dem Artikel nur bestätigen. Bei uns wird Qualität und Kundenzufriedenheit auch großgeschrieben, dennoch werden nur minimale Ressourcen genehmigt, um die vielfältigen Aufgaben zu bewältigen. So ist unsere Abteilung (vier Kollegen) zu 80 Prozent mit Reklamationsbearbeitung und -abwicklung beschäftigt. Obwohl die Reklamationsquote bei nur 0,5 Prozent liegt, ist das fast ein Fulltime-Job. Hinzu kommen Erstmusterbeurteilung, interne Audits in den Bereichen Umwelt und OSAS 18000 sowie KVP- und Verbesserungswesen. Gerade hier würde ich mir mehr Ressourcen wünschen.

Leider vermisste ich zunehmend die Akzeptanz und das notwendige Verständnis für diese sehr vielfältigen Aufgaben. Oft werden einfach Probleme aus verschiedenen Bereichen im QM-Bereich abgeladen: „Sollen die sich mal kümmern!“ Hier verfolge ich den umgekehrten Ansatz, denn jeder ist für die Qualität verantwortlich. Allerdings wird dazu auch die entsprechende Qualifikation benötigt.

Online-Kommentar, anonym

#### Qualitäts- und Prozessmanager = Zauberer?

Die Rolle des Qualitäts- und Prozessmanagers sollte in der Tat neu gedacht oder gar neu erfunden werden. Allerdings habe ich in meiner wechselvollen Laufbahn in genau dieser Rolle sehr negative Erfahrungen gemacht – sowohl in eher kleinen mittelständischen Unternehmen als auch in Konzernstruktu-

ren. Qualitäts- und Prozessmanagement werden oft als ein Thema betrachtet, das vollkommen losgelöst von der übrigen Organisation bzw. Qualitätssicherung überlebensfähig ist. Ich trenne dabei ganz klar Qualitätsmanagement von Qualitätssicherung. Die Sicherung der Qualität durch Prüfung und Messung wird immer als existenzberechtigt angesehen werden.

In vielen Unternehmen herrscht die Überzeugung, Qualitätsmanagement werde von Interessenpartnern wie ein ungeliebtes Steuergesetz in das Unternehmen hineingetragen. Man fühlt sich genötigt, auf diesem Gebiet etwas zu tun, weil es von außen erwartet wird – nicht weil Qualitätsmanagement ein ureigenes Bedürfnis des Unternehmens sein sollte. Nicht selten sollen die Unternehmensprozesse geregelt werden, ohne Einfluss auf die bestehende Organisation mit ihren oft heterogenen, ungeordneten und unsicheren Prozessen, ihren ungeklärten Verantwortlichkeiten und chaotischer Steuerung und Verwaltung zu nehmen. Denn genau an diesen Schalthebeln müssen Führungskräfte und Mitarbeiter intensiv in das Prozessmanagement integriert und Transparenz geschaffen werden. Das bedeutet jedoch, das Prozesse mit all ihren Facetten und Befindlichkeiten der Beteiligten hinterfragt werden müssen. Das wird oft aus Gründen persönlicher Befindlichkeiten, aus Angst vor Mehraufwand durch Beschäftigung mit der Unternehmensorganisation oder aus Angst vor mehr Verbindlichkeit in Prozessen nicht zuletzt auch von Führungskräften abgelehnt. Nicht selten bin ich auf die Überzeugung getroffen, wenn etwas möglichst konkret und verbindlich geregelt werden soll, mache man sich angreifbar und öffne die Tore für Kritik – sei es vonseiten der Kunden oder übergeordneter Strukturen und deren Führungskräften. Auf der anderen Seite wird ausgiebig beklagt, dass sich niemand für die Lösung konkreter Probleme verantwortlich fühlt.

Bejubelt werden schöne PowerPoint-Präsentationen, die sich mit Appellen, Aufrufen und mit der Aussicht auf eine schöne Zukunft an die Mitarbeiter richten. Die jedoch verschweigen, wie dieser Weg beschritten werden soll und dass der Weg in diese Zukunft mit Arbeit, nachhaltigem Engagement und Freude an der Veränderung gegangen werden muss. Oft hat man das Gefühl, man sitzt als Qualitäts- und Prozessmanager auf einer Insel im Ozean, solle nur



einmal kurz den Zauberstab schwingen, und alles würde gut und ganz toll. Wenn der Prozessmanager seine Insel verlässt, wird er von den Führungskräften lediglich als Nervensäge empfunden.

Nicht selten lässt „man“ uns Prozessmanager bereits bei dem Versuch scheitern, grundlegende Prozesse zu verbessern (z. B. „Wie reklamiere ich richtig bei meinem Lieferanten?“), oder – noch schlimmer – bei der Einführung längst etablierter QM-Methoden oder lapidarer Änderungen in der Dokumentationsstruktur. Eine tolle Methode, einen Prozessmanager kaltzustellen, ist es, ihn aufzufordern, potenzielle Erfolge vorwegzunehmen oder gar zu berechnen. Was auf Produktebene gut machbar ist, versagt bei Organisationsproblemen. Wer kann schon die Blindleistung, die z. B. durch Informationsdefizite, Abstimmungsprobleme, Kompetenzgerangel, Missverständnisse etc. in organisatorischen Prozessen verursacht wird, genau messen und quantifizieren?

Es fragt sich, wer ist „man“? Es sind wiederum etablierte Unternehmensstrukturen, in welche die ebenso etablierten Manager schon zu Beginn ihrer Arbeit keinen Einblick gewähren und in die der Prozessmanager erst recht nicht integriert wird. Es ist kein Wunder, dass sich engagierte Prozessmanager zu Chaosverwaltern, Zertifikateinkäufern und Bürokraten verbiegen lassen und resignieren, um möglichst die Grundlage ihrer eigenen wirtschaftlichen Existenz zu erhalten. Das Management von Qualität und die Schaffung transparenter kalkulierbarer Unternehmensprozesse und nicht zuletzt die Mitarbeiter, die in diesen Strukturen eine Leistung erbringen müssen und wollen, bleiben dabei auf der Strecke.

Gern wird der Prozessmanager dann wegen Erfolglosigkeit in recht kurzen Zeitabständen ausgetauscht. Unternehmen stellen den Qualitäts- und Prozessmanager schon einmal gern über ein Arbeitsverhältnis in Arbeitnehmerüberlassung ein und schicken ihn von Anfang an in eine Sackgasse. Oder man zerreißt ihn im internen Machtgefüge, dessen Bestandteil er nicht sein kann. Neue Besen kehren bekanntlich gut, und je schneller man diese bei „non-konformem oder aufdringlichem Verhalten“ austauschen kann, desto besser. Nach ein paar Jahren und einige Prozessmanager später ist auch der letzte Mitarbeiter davon überzeugt, dass Qualitäts- und Prozessmanagement nicht zur Unternehmenslenkung und zur Erzeugung von Qualität in Organisationsprozessen und an Produkten taugt.

Vivian Müller, Online-Kommentar

► STATEMENT

### Trennung von QM und QS ist erstrebenswert

Der Titel hat mich elektrisiert und spontanen Widerspruch ausgelöst. Die Aussage des Interviewten hingegen, der typische Qualitätsmanager von heute sei ein Auslaufmodell, findet meine volle Zustimmung. Eindrucksvoll beschreibt Weber aus der Sicht des Personalberaters die enorme Spreizung, die die Rolle der Qualitätsmanager inzwischen erfährt. Er zeigt auf, wie diffus und umfassend einerseits die Erwartungen der Unternehmen an die Kandidaten sind und welcher Überforderung diese andererseits ausgesetzt sind. „Eierlegende Wollmilchsau“ klingt da noch lustig; sagen wir stattdessen „multiple Persönlichkeit“, so wird deutlich, wie unrealistisch die Erwartungen und wie ungesund die Situationen inzwischen sind.

Die einzelnen Bereiche werden aber eigene Leiter und eigene Spezialisten benötigen. Nicht anders ist es mit QM und QS. So wie der Qualitätsmanager die Schlüsselfunktion im QM innehat, übernimmt der Qualitätsingenieur die prototypische Funktion der QS – zumindest in der produzierenden Industrie. In der Dienstleistung ist die Situation ungleich komplizierter und wird wahrscheinlich keine allgemeingültige Lösung erlauben.

QM und QS können im Unternehmen weitgehend voneinander getrennt bearbeitet werden. Natürlich gibt es Schnittstellen, aber so ganzheitlich, wie das QM inzwischen häufig aufgestellt ist, hat es zu vielen Bereichen bedeutende Schnittstellen. Die QS in der produzierenden Industrie hat ihre wichtigen Schnittstellen



Weber zeigt einen Lösungsansatz auf, den ich unterstützen möchte: eine klare Trennung von Qualitätssicherung (QS) und Qualitätsmanagement (QM). Die heute geläufigen Definitionen werden der Bedeutung der QS nicht einmal ansatzweise gerecht. Als Fachgemeinschaft müssen wir eine angemessene neue Differenzierung von QM und QS leisten. Ihre Unterschiedlichkeit ist vergleichbar mit der von Personalentwicklung und Personalmanagement, von strategischem Controlling und Rechnungswesen, von Marketing und Vertrieb. In kleinen Unternehmen mögen diese Zuständigkeitspaare in einer Hand liegen – mit allen damit verbunden Herausforderungen für den Einzelnen. In großen Unternehmen ist es zwar möglich, dass eine Führungskraft beide Bereiche

aber zur Entwicklung, zum Einkauf und zur Fertigung. Im Rahmen wirklich gut funktionierender QM-Systeme ist eine Zuordnung der QS zu Fertigung und Entwicklung statt zum QM nicht nur denkbar, sie ist erstrebenswert. Die QS muss heute keine neutrale, quasi hoheitliche Instanz sein; sie erzielt ihre beste Wirkung als in die Fertigung (oder Entwicklung) integrierter Dienstleister. Ein modernes Qualitätsmanagement muss deshalb geradezu darauf hinarbeiten, die Aufgaben der Qualitätssicherung aus dem eigenen Beritt herauszulösen und der Fertigung oder Entwicklung zuzuschlagen, um selbst den Fokus auf strategische Qualitätsaspekte und die Organisationsentwicklung zu legen.

Benedikt Sommerhoff, DGQ  
DGQ-Fachkreis QM-Berufe