



Was kommt nach der eierlegenden Wollmilchsau?

Aus dem DGQ-Fachkreis Q-Berufe

Das Qualitätsfachpersonal ist eine Berufsgruppe im Wandel. Die Tätigkeitsfelder im Qualitätsmanagement der Unternehmen und Organisationen aller Wirtschaftsbereiche unterliegen einem Paradigmenwechsel. Der DGQ-Fachkreis Q-Berufe hat die Aufgaben in Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung unter die Lupe genommen und ein Rollenmodell entwickelt, das die Aufgaben von Qualitätspersonal definiert – damit Qualitätsmanager künftig gleich Qualitätsmanager ist.

Frank Klingsporn und Reinhard Schnell

Technik und Arbeitsorganisation haben sich über die Jahre deutlich verändert. Die Ursachen dafür sind in der weiter wachsenden Globalisierung und der digitalen Transformation zu suchen und in der damit einhergehenden strukturellen sowie wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen. Die fachlichen Ansprüche an das Qualitätsfachpersonal sind dementsprechend gewachsen. Dieser Prozess wird sich unter den Bedingungen von Industrie 4.0 fortsetzen. Eine Analyse der Deutschen

Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) zeigt eine Trennung zwischen operativer Qualitätssicherung und strategischem Qualitätsmanagement (Bild 1). Das spiegelt sich zunehmend auch in einer Differenzierung des Qualitätsfachpersonals wider.

Eine Bezeichnung, viele Inhalte

Dieser Prozess wird sich in zukünftigen Qualitätsmanagementsystemen fortsetzen und förderlich für die Organisationsentwicklung sein [1]. Die Ausbildung der Qua-

litätsmanager muss das sich verändernde Berufsbild reflektieren. Die Verantwortung dafür liegt nicht nur in den Bildungseinrichtungen, sondern auch im Personalmanagement der Unternehmen. Aber: „Die mangelhafte Unterstützung von Qualitätsprogrammen durch das Top Management ist ein klassisches Leiden.“ [2] Daher auch die erneute Forderung in der DIN EN ISO 9001:2015 unter Kapitel 5.1 und 5.1.1, dass das Topmanagement stärker eingebunden ist und das QM-System

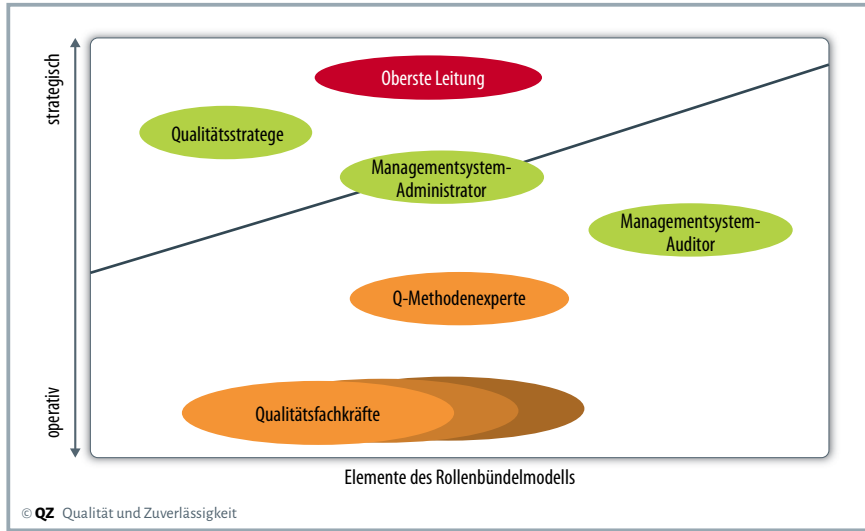


Bild 1. Das Rollenbündelmodell verortet Aufgaben und Rollen in Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung.

besser verkörpern soll. Bisher wird das den Q-Experten überlassen. Diese haben jedoch nicht die nötigen Befugnisse.

Der Fachkreis hat mehr als 200 Stellenausschreibungen analysiert. Sie zeigen, dass die Grenzlinie der bestehenden Tätigkeits- und

Aufgabenfelder zwischen Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung stark unternehmensindividuell verläuft. Das Prinzip der „ Eierlegenden Wollmilchsau“ in der Industrie oder das „ Bienchen-Verhalten“ im Dienstleistungssektor sind nach wie

vor alltägliche Praxis [3]. Sie entsprechen aber nicht dem zukünftigen Bild einer qualifizierten Arbeitsausführung durch das Qualitätsfachpersonal. Oft werden Qualitätsmanager noch als Ordnungshüter im Unternehmen verstanden. In dieser Rolle erzielen sie jedoch immer weniger Wirkung. Als Impulsgeber, interne Berater, Wissensträger tragen sie längst auch zur Organisationsentwicklung bei. Das Qualitätsfachpersonal in operativen Rollen muss aus fachspezifisch gut ausgebildeten Spezialisten bestehen.

Der Wegfall der Forderung nach einem Beauftragten der Leitung (umgangssprachlich Qualitätsmanagementbeauftragter genannt) aus der ISO 9001 nimmt den Unternehmen den Druck, eine stark durch formelle Erwartungen und Vorgaben geprägte Qualitätsmanagerrolle anzulegen. Trotzdem werden Qualitätsmanager auch zukünftig im Unternehmen als Fach- und Führungskraft gebraucht. Zur Entwicklung eines Transformationskonzepts für den Beruf Qualitätsmanager bestanden >>>

INFORMATION & SERVICE

FACHKREIS

Das Handeln und Wirken im DGQ-Fachkreis „Q-Berufe“ ist von dem Leitsatz „von der Fachgesellschaft für Qualitätsmanagement zur Aktionsgemeinschaft für Qualität“ bestimmt.

Das Rollenbündelmodell wird inhaltlich in den Regionalkreisen, in Fachkreisen der DGQ sowie Vertretern aus interessierten Unternehmen der Wirtschaftsbereiche vorgestellt werden. Hier besteht die Aufgabe darin, im Gedankenaustausch mit interessierten Parteien die Nutzungsargumente für den Einsatz eines Rollenbündelmodells im Unternehmen zu vermitteln.

Infos und Kontakt: www.dgq.de/u/fkbqz4

LITERATUR

- 1 Ludwig, M.: Arbeit an der Organisation. QZ 10/2015, S. 26–27, www.qz-online.de/1151421
- 2 Palmes, P.: ISO 9001:2015 und die Herausforderung zu führen. QZ 1/2016, S. 14–15, www.qz-online.de/1263395
- 3 Schuler, H.: Service belebt Geschäfte – Personalentwicklung bringt Impulse. QZ 10/2014, S. 71–73, www.qz-online.de/873416
- 4 Sommerhoff, B.: Entwicklung eines Transformationskonzeptes für den Beruf Qualitätsmanager. Shaker, Aachen 2012

AUTOREN

Reinhard Schnell, geb. 1951, ist seit 27 Jahren in einem weltweit aufgestellten mittelständischen Elektronikunternehmen tätig, zuletzt als Q-Manager (Head of Quality). Er leitet den Fachkreis „Q-Berufe“ und ist stellvertretender Regionalkreisleiter des DGQ-Regionalkreises Ulm.

Dipl.-Ing. (FH) Frank Klingsporn, geb. 1951, ist Qualitätsmanager (langjähriger QMB) mit Erfahrungen im Qualitätswesen in den Bereichen Maschinenbau, Fahrzeuggetriebebau, Schließsystemfertigung für Pkw und Vertriebsgesellschaft für Wälzlager. Er ist Mitglied in den DGQ-Fachkreisen „Q-Berufe“ und „Risiko als Chance“.

KONTAKT

Frank Klingsporn
T 0173 5769502
f.klingsporn@gmx.de

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/1372247

bereits erste Überlegungen [4]: „Seit das Qualitätsmanagement aus einem Bedarf heraus in den Unternehmen entstanden ist, hat es eine Eigendynamik entwickelt. Es ist systematisch mit anderen Themen und Funktionen vernetzt worden. Der Verlust dieser Funktion würde hohe Investitionen und weitere negative Effekte auslösen.“

In der Realität verzichten auch sehr schlank und effizient aufgestellte produzierende Unternehmen nicht auf Qualitätsmanager. Es ist also plausibel, auf absehbare Zeit von der Weiterexistenz des Berufs Qualitätsmanager auszugehen. Der neue Qualitätsmanager ist aber zunehmend Organisationsentwickler, Veränderungsmanager und interner Berater. Einzelne Stelleninhaber nehmen diese Position oder Rolle schon jetzt in Unternehmen ein.

Rollenbündelmodell

Solange allerdings Qualifizierung, berufliche Sozialisation und Selbstverständnis der meisten Qualitätsmanager und ihrer Leitungen den alten Rollen und Funktionen verbunden sind, wird eine Entwicklung zum neuen Qualitätsmanager unangemessen langsam verlaufen oder gar scheitern. Deshalb benötigen die Qualitätsmanager heute geeignete und konzentrierte Unterstützung von zentralen Institutionen, Bildungseinrichtungen und dem Personalmanagement. Der neue Qualitätsmanager muss ein verändertes Aufgabenspektrum wahrnehmen können und sich die Kompetenzen für ein darauf ausgerichtetes Methodenportfolio aneignen.“

Der Fachkreis „Q-Berufe“ hat ein Modell von sechs idealtypischen Rollen für Qualitätsfachpersonal entwickelt, die jeweils mit spezifischen Aufgabenfeldern hinterlegt sind (Bild 2). Das Rollenmodell umfasst alle

Maßnahmen zur Aufrechterhaltung und zur Sicherstellung der Qualitätsfähigkeit in den Unternehmensabläufen. Der Fachkreis fokussiert dabei nicht auf Funktionsbezeichnungen, sondern auf Rollen und Aufgabenbündel.

Unternehmen und Organisationen, die sich im Bereich Qualitätsmanagement zukunftsorientiert aufstellen möchten, bekommen mit den Rollendefinitionen und -differenzierungen eine Entscheidungshilfe für die Anforderungen an ihre Stelleninhaber. Sie können die Profile der Stelleninhaber und damit die Schnittstellen zwischen den Aufgabengebieten konkretisieren. Mit dem Rollenbündelmodell kann man herausarbeiten, welche Rollen in einer Person vereinbar sind. Bündelungen von Rollen sind dabei durchaus vorgesehen, wenn ihre Spreizung nicht zu groß wird.

Oberste Leitung

Sie hat die strategische Führungsverantwortung in der Organisation bzw. dem Unternehmen. Sie trifft die für die erfolgreiche Umsetzung notwendigen Entscheidungen, auch die, die für die Qualitätsstrategie und Organisationsentwicklung erforderlich sind. Sie entscheidet über die Kapazitäten, Ressourcen und darüber, in welcher Form das benötigte Qualitätsfachpersonal im System wirtschaftlich effizient zum Einsatz kommt.

Qualitätsstrategie

Der Mitarbeiter mit dieser Führungsfunktion ist befugt, die aus den strategischen Vorgaben der obersten Leitung bestehenden relevanten Handlungsfelder abzuleiten. Ausgehend von Analysen aus den Fachbereichen der Organisation und unter Beteiligung der Prozesseigner berät er die oberste Leitung in der weiteren Strategieentwicklung des Unternehmens.

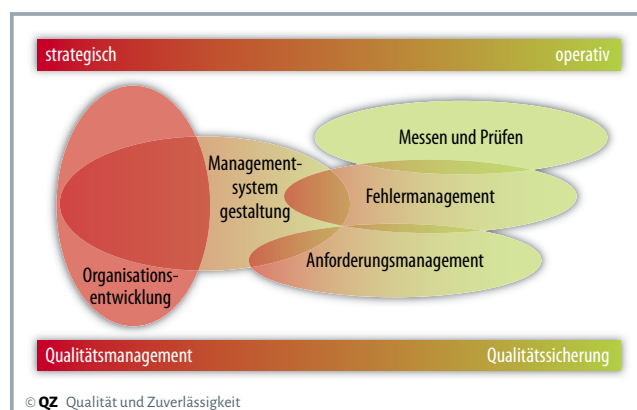


Bild 2. Die Analyse zeigt eine zunehmende Trennung zwischen operativer Qualitätssicherung und strategischem Qualitätsmanagement.

Er trägt damit wesentlich zur Förderung der Unternehmenskultur bei und entwickelt die Strukturen und Prozesse so weiter, dass der Qualitätsgedanke gelebt wird und die Organisation auch global am Markt wirtschaftlich handlungsfähig bleibt. Er sorgt für die stetige Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems.

Qualitätsmanagementsystem-Administrator

Der Mitarbeiter mit dieser Funktion ist an der Nahtstelle zwischen operativer und strategischer Ausführung der Arbeitsaufgaben im bestehenden Qualitätsmanagementsystem der Organisation tätig. Er wirkt aktiv an der Systementwicklung, der Systempflege und dessen fester Implementierung mit. Im Aufgabengebiet sichert er die Umsetzung der strategischen Vorgaben sowie der normativen und der gesetzlichen Anforderungen. Er plant den Ablauf der internen und externen Audits im Unternehmen. Die Audit-Ergebnisse werden dokumentiert und verteilt, und er überwacht die Sicherstellung der Konformität im System.

Managementsystem-Auditor

Der Mitarbeiter mit dieser Funktion ist operativ in der Organisation tätig. Er ist der Auftragnehmer der im System erteilten Audit-Aufträge. Er führt sie unabhängig als First wie auch als Second Party Audits durch.

Q-Methodenexperte

Der Mitarbeiter mit dieser Funktion ist ein fachlich gut ausgebildeter Spezialist, der in der Wertschöpfungskette des Unternehmens operativ zum Einsatz kommt. Er berät und schult die Mitarbeiter bei der Lösung von Qualitätsfragen. Als Coach moderiert er den Methodeneinsatz und führt operativ zur Lösung von Qualitätsthemen neue Q-Methoden (Second-Level-Support) ein.

Qualitätsfachkräfte

Der Mitarbeiter mit dieser Funktion arbeitet durchgehend in operativen Bereichen. Er ist direkt innerhalb der Produktions- und Dienstleistungsprozesse tätig. Er interagiert direkt mit den Produkten, mit Kunden oder mit Lieferanten. Dabei führt er Tätigkeiten aus wie Produktprüfungen, Tests, Versuchsreihen, oder er bearbeitet

Beschwerden. Bei Problemen ist er beratend tätig und der Q-Methodenexperte ist sein erster Ansprechpartner.

Branchenbedingte Unterschiede

Die Tätigkeit und Rolle der Qualitätsfachkraft ist oftmals in der Organisation und deren Fachbereichen struktur- und aufgabenbezogen individuell verteilt. Sie führt Tätigkeiten im Team oder als Einzelperson aus. Sie sorgt administrativ und serienbegleitend für den reibungslosen Ablauf innerhalb der Prozesse. Eines der Ziele des Fachkreises ist, Differenzierungen in den

Berufsbezeichnungen bei inhaltlich gleichen Tätigkeiten zukünftig zu vermeiden. Es ist kein Makel, dass es branchenbedingte Unterschiede durch bestehende Spezialisierungen in der Arbeitsausführung nach wie vor geben wird, solange eine gemeinsame Basis in den Berufsbezeichnungen durch das Rollenbündelmodell abgebildet werden kann. Darauf aufbauend kann das zukünftige Berufsbild für Q-Personal um den erforderlichen Grad der Spezialisierung erweitert und das Tätigkeitsfeld damit eindeutig und funktional begrenzt werden. ■