



Zur Forums-Diskussion um den „Einsatz externer Qualitätsmanagementbeauftragter (QMB)“ von Egon Wellems (Pro) und Franz Wallisch (Contra), QZ 6/2009, S. 14–17

Eine Lanze für KMU

Als ein Vertreter von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) möchte ich zu bedenken geben, dass mehr als zwei Drittel der deutschen Unternehmen KMU im Sinne der Definition sind. Nimmt man aus dieser Menge dann noch die echten kleinen Unternehmen bis circa 30 Mitarbeiter, dann vertreten diese Firmen eine ernst zu nehmende Anzahl bundesrepublikanischer Unternehmen. Wie fernab von dieser Realität die Diskussion über den „externen QMB“ von einigen Zertifizierungsstellen geführt wird, zeigt einmal mehr dieser Artikel in der QZ 6/2009 ab Seite 14.

Wenn Wallisch schreibt, ein externer QMB stelle einen Fremdkörper im Unternehmen dar, muss man auch entgegen dürfen, dass der Autor und die dahinter stehende Organisation seit Professor Kamiskes Lehre von den Qualitätskosten überhaupt nichts dazu gelernt haben. Diese Meinung ist antiquiert, überholt und zeigt, wie wenig man über die Realität der Arbeitswelt der KMU weiß beziehungsweise wissen will.

Natürlich schafft ein externer QMB Mehrwert. Dieser Mehrwert ist sogar sehr effizient. Da sich die Inhaber/Geschäftsleiter der kleinen Organisationen mit überschaubaren Kosten um direkten Kundenkontakt, Angebote und die Umsetzung der Produkte/Dienstleistung kümmern können, ist der unabhängige externe QMB so etwas wie ein Kristallisationspunkt des Qualitätsmanagements in der kleinen Organisation. An ihn wenden sich die Inhaber/Geschäftsleiter und Mitarbeiter, und gleichzeitig hat er den unabhängigen Blick über das Qualitätswesen. Natürlich muss er durch regelmäßige Präsenz vor Ort aktiv eingebunden sein. Dass er aber unabdingbar Mitglied der Geschäftsleitung des KMU zu sein hat, halte

ich unter den heutigen wirtschaftlichen Bedingungen schlichtweg für realitätsfern, nicht akzeptabel und damit Unsinn.

Anstatt darauf hinzuwirken, dass in Bezug auf die Zertifizierungs-Tagewerke die KMU endlich gleich behandelt werden wie die mittleren, vor allem aber die großen Unternehmen, macht man lieber dieses Fass mit dem QMB auf. Mit den in Großunternehmen üblichen relativ wenigen Zertifizierungs-Tagewerken kann doch keine vergleichbare, qualitativ hochwertige Zertifizierungsstichprobe, wie sie in den kleinen Unternehmen üblich ist, gezogen werden! An dieser Stelle sind die kleinen Firmen gleich zweimal im Nachteil: Erstens müssen sie viel Geld für eine eher untergeordnete effiziente Gegenleistung erbringen und zweitens dafür im Verhältnis zu Großunternehmen noch sehr viel Zeit und interne Gemeinkosten mehr bereitstellen und ein hohes Risiko hinnehmen: Im kleinen Unternehmen findet während der Zertifizierung keine Wertschöpfung statt, da die gesamte Organisation in dieser Zeit notgedrungen stillsteht. Dagegen ist in einem Großunternehmen nur der Bereich betroffen, in dem gerade die Zertifizierungsstichprobe genommen wird. Würde man in diesem Punkt die gleich strengen Tagewerk-Maßstäbe anlegen, wäre das Geheule und Zähneklappern der Betroffenen weithin hörbar! In diesem Sinne breche ich eine Lanze für die KMU.

Karl Bech, Griesheim

Beide haben recht

Die oberste Leitung muss ein Mitglied der Leitung der Organisation benennen (siehe ISO 9001, Abschnitt 5.5.2). Die Verantwortung kann in Angelegenheiten des QM-Systems auch eine Zusammenarbeit mit externen Parteien einschließen (siehe Anhang dazu). Dem ist an Eindeutigkeit nichts hinzuzufügen. Die oberste Leitung kann sich selbst benennen, sich lästiger QM-Aufgaben durch Auftragsvergabe entledigen oder eine Teilzeitkraft mit Leitungsfunktion einstellen. Das Mitglied der Leitung kann sich von außen Hilfe holen, zum Beispiel einen Berater. Die Verantwortung kann nicht nach draußen delegiert werden (Wallisch hat recht). Über den Umfang der Hilfe steht nichts in der Norm (Wellems hat recht). Andererseits muss Folgendes festgestellt werden: Um ein Produkt mit den geforderten Eigenschaften zum richtigen Termin und ausgehandelten Preis zu bekommen, bedarf es keiner Norm. Das Interesse des Kunden ist leicht ausgemacht. Es gilt in

erster Linie dem Produkt, das er rechtzeitig geliefert bekommen möchte und bezahlen muss, und seinen Eigenschaften. Es gilt in zweiter Linie dem Prozess, dessen Leistungsfähigkeit ihm das Vertrauen gibt, mit geeigneten Produkten in Zukunft versorgt zu werden. Für beides behält er sich Audits vor. In dritter Linie gilt das Kundeninteresse dem System (der Organisation), mit dessen Vertretern er kommunizieren und auskommen muss. Dazu verlässt er sich auf ein gültiges Zertifikat. Die Norm (ISO 9000 ff.) gibt dabei Hilfestellungen zur Gestaltung organisatorischer Abläufe, die weltweit verstanden und oft vertraglich verlangt werden. Unabhängig von der Norm und dem darin geforderten QMB stimme ich den leicht zu verschenkenden Potenzialen im Sinne der Aufzählung von Wallisch voll zu.

Wieland Bartel, Eckental

Aufgabe des Personalmanagements

Wieder einmal hat man es verpasst, die Funktion und Rolle des QMB umfangreicher und deutlicher zu beschreiben. Immer wieder liest man in Fachzeitschriften über die neue Rolle des QMB als Manager auf der obersten Führungsebene – in der Praxis sieht man davon aber immer noch viel zu wenig.

Es ist Aufgabe des Personalmanagements, die Anforderungen an den QMB klar und deutlich und in Zusammenarbeit mit der obersten Leitung zu definieren. Dann stellt sich im nächsten Schritt auch die allgemeine strategische Frage, ob man die Führungskräfte aus dem eigenen Personalbestand rekrutieren will. Vieles spricht dafür, die so wichtige strategische Funktion des QMB genau zu definieren und diesem eindeutige Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zu geben. Auch die gewünschte Qualifikation muss klar definiert sein. Bei vielen anderen wichtigen Funktionen wird dies seit Jahren getan – beim QMB aber leider nicht. Allein daran kann man erkennen, dass man den Mehrwert dieser so wichtigen Querschnittsfunktion im Unternehmen noch immer nicht erkannt hat.

Der QMB sollte aus den eigenen Reihen kommen. Das Management muss es sich aber zur Aufgabe machen, diese Funktion nicht einfach mit einem Namen zu versehen, sondern nach klar festgelegten Personalmanagement-Kriterien die geeignete Person auszusuchen. Ab einer gewissen Größenordnung eines Unternehmens reicht es auch nicht mehr aus, nur einen Verantwortlichen

© 2009 Carl Hanser Verlag, München www.qm-infocenter.de/QZ-Archiv Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern

zu haben. Umfassendes Qualitätsmanagement (Total Quality Management) kann nur dann einen Nutzen im Unternehmen entfalten, wenn es in die gesamte Organisation getragen wird und alle Mitarbeiter/innen erreicht, insbesondere auf der emotionalen Ebene. Ein gut aufgestelltes und durchdachtes Personalentwicklungskonzept, hart an der Strategie des Unternehmens ausgerichtet, kann dies sicherstellen.

Eine zusätzliche Unterstützung durch externe Fachkräfte kann dann von Fall zu Fall, etwa in Projekten, dieses Konzept unterstützen und eine sinnvolle Ergänzung sein. Alles in allem bleibt das Thema Qualitätsmanagement die ureigenste Aufgabe des Managements und sollte somit auch im Unternehmen bleiben – gerne an der einen oder anderen Stelle ergänzt und unterstützt durch Externe.

Georg Faber, Balingen-Frommern

Gegen passive Zustände

Die Diskussion über den Einsatz eines externen QMB greift nach meiner Meinung nicht die wahre Problemstellung auf. Das Problem der ISO 9001:2000, dass die wirtschaftlichen und personellen Gegebenheiten der kleinen und mittleren Unternehmen nicht ausreichend berücksichtigt werden, bleibt auch mit der überarbeiteten Ausgabe der ISO 9001:2008 bestehen. Mit meiner Erfahrung als Unternehmensberater frage ich mich vielmehr: Kann ein Beauftragter der obersten Leitung seine Verantwortung für das QM-System mit den notwendigen Aufgaben und Befugnissen ausreichend wahrnehmen und besitzt er dazu die nötigen fachlichen Qualifikationen? Bei vielen kleinen und mittleren Unternehmen muss dies leider verneint werden. Vielmehr wird oft ein interner QMB ernannt, der die Aufgaben zusätzlich erledigen soll, mit der Folge, dass die ihm übertragenen Aufgaben meistens kurz vor dem Überwachungsaudit aktiviert werden und danach wieder in einen passiven Zustand verfallen. In dieser Konstellation könnte die Ernennung eines externen Beauftragten eine sinnvolle Alternative darstellen.

Weiterhin obliegt die Entscheidung für einen internen oder externen Beauftragten der Geschäftsführung eines Unternehmens und sollte, gut begründet, durch die Zertifizierungsgesellschaften akzeptiert werden.

Rudolf Sickinger, München

Vorsicht vor Lähmungserscheinungen

Die Diskussion zeigt wieder einmal deutlich auf, dass Unternehmen (also Kunden!) mit Norm-beziehungsweise Spezifikationsanforderungen in eine Zwangsjacke gesteckt werden. Dabei ist der Regulierungsdrang sowie die gesamte Diskussion über die Frage eines extern oder intern zu bestellenden QMB völlig exzessiv, unsinnig und überflüssig. Der QMB muss Mitglied des Führungskreises sein, entsprechende Befugnisse und Qualifikationen haben und über geeignete Ressourcen verfügen können. Dies sind die bekannten Voraussetzungen, die für eine vernünftige Arbeit des QMB erfüllt sein müssen. Punkt.

Fehlt diesbezüglich die richtige kulturelle Geisteshaltung der obersten Leitung, dann ist ihr QM-System mehr Schein als Sein, der QMB ist chancenlos, egal ob extern oder intern bestellt. Ist aber die geeignete Geisteshaltung der obersten Leitung vorhanden, wird sich der Erfolg – bei richtiger Führung – einstellen. Unternehmen haben doch bitte selbst zu entscheiden, ob sie externe oder

interne QMB bestellen möchten! Daher sollte nicht dieses Thema problematisiert werden, sondern vielmehr die Frage, wie die Geisteshaltung der obersten Leitung zu QM und zu Führungskultur als Voraussetzung für einen QM-Erfolg zwingend gefördert werden kann. Hier fängt bekanntlich in vielen Unternehmen auch heute noch der Fisch am Kopf an zu stinken.

Es ist beängstigend zu verfolgen, inwieweit sich Unternehmen immer mehr durch ein System lähmen lassen sollen. Ich lernte, dass sich ein jedes System (ob Qualitätsmanagement oder EDV oder ...) grundsätzlich den Bedürfnissen und individuellen Gegebenheiten einer Unternehmung anzupassen hat. Wir sollten uns im Qualitätsmanagement wieder dem Wesentlichen widmen!

Lars Peters, Berlin

Wir erfüllen Kundenwünsche

Als langjähriger externer QMB verschiedener Unternehmen unterstütze ich viele der von Wellem's genannten Argumente für den Einsatz eines externen QMB. Viele kleinere Unternehmen sind personell so knapp besetzt, dass sie ihre gesamte Arbeitszeit dem Tagesgeschäft widmen müssen. Für zusätzliche administrative Aufgaben, wie Dokumentationspflichten im Rahmen eines QM-Systems, bleibt oft zu wenig Zeit. Natürlich ist Qualitätsmanagement voll ins Tagesgeschäft integriert, was das Lenken der Qualität der Produkte und Dienstleistungen angeht. Doch damit hört es ja nicht auf. Aktualisierungen von Verfahrensanweisungen, interne Audits und vieles mehr kommen hinzu und werden oft mangels zeitlicher Ressourcen an Externe übergeben.

Einige der Gegenargumente von Franz Wallisch kann ich für mich nicht gelten lassen. Die von ihm skizzierten Aufgabenbereiche eines QMB sind Maximalforderungen an einen wahren Tausendsassa, den es wohl nur selten gibt, zumindest als eine einzelne Person. Selbst ein Interner kann das kaum alles allein leisten. Auch als Externer kenne ich meine Kunden inzwischen so gut, dass ich die dort tätigen Personen einschätzen kann und sehe, wie der Hase jenseits der Organigramme und Verfahrensanweisungen läuft. Das Eingebundensein eines QMB in eine Organisation ist weniger eine Frage von intern oder extern; ich sehe es als eine Funktion der Zeit. Für manche vom QMB eingeleiteten Maßnahmen kann es sogar von Vorteil sein, nicht zu tief in „bremsende Seilschaften“ im Unternehmen integriert zu sein.

Ich begrüße sehr, dass viele Zertifizie- ▶



► MEINUNG GEFRAGT!

Die Diskussion geht weiter ...

Für oder wider externer QMB – auf welcher Seite stehen Sie? Was halten Sie von dem umstrittenen Thema? Was denken Sie über die bisherigen Beiträge unserer Autoren und Leser?

Beteiligen Sie sich an der Diskussion! Für Ihr Statement haben wir einen Eintrag in unserem Weblog eingerichtet. Sie finden ihn online unter: www.qm-infocenter.de/externerqmb



rer offenbar bereit sind, etablierte Lösungen wie einen externen QMB auch weiterhin zu akzeptieren. Und viele Unternehmen sind wohl der gleichen Ansicht, denn das Geschäft der externen QMBs geht „auf hohen Touren“ weiter, wie Franz Wallisch bemerkt. Die ISO 9001 würde sagen, wir erfüllen die Bedürfnisse und Erwartungen unserer Kunden, sonst gäbe es uns nicht mehr. Ist das unseriös?

Laurenz Klecker, Bissendorf

Übersetzungs-Schlamassel

Der QMB alter Schule hat mit dem „Beauftragten der obersten Leitung“ so viel zu tun wie „Schlamm“ und „Assel“ mit „Schlamassel“. Die Diskussion geht von falschen Prämissen aus. An keiner Stelle der Norm wird ein QMB erwähnt.

Schauen wir uns die Definitionen an. Hier – wie auch in der alten Norm – hilft der Blick auf den englischen Text, der leider missverständlich übersetzt wurde. Damals waren es die „documented procedures“ die unverständlicherweise zu „Verfahrensweisungen“ wurden – ein Vorgesetzter kann anweisen, aber bestimmt keine „dokumentierten Abläufe“ –, heute ist es der „representative“. Da wir seit Beginn der Umsetzung der ISO 9001 in Deutschland für die in erster Linie formale Arbeit (Dokumente, Pflege des QM-Systems) die Stabsfunktion des QMB kennen, war die Übersetzung des „representative“ in „Beauftragter“ mehr als nur fahrlässig. Es gibt auf gesetzlicher Basis eine Fülle von Beauftragten (Gefahrgut-, Abfall-, Sicherheits-, Gleichstellungsbeauftragte etc.), bei denen kein Mensch auf die Idee käme, dafür einen Geschäftsführer zu verpflichten. Trotzdem ist der Geschäftsführer letztlich für deren Arbeitsergebnisse verantwortlich. Da der Begriff „Beauftragter“ in deutschen Betrieben belegt ist, hätte es den Übersetzern der 9001 gut zu Gesicht gestanden, den „representative“ als „Repräsentant“ oder „Verantwortlicher“ zu übersetzen, genau das ist die (zielorientierte) Forderung der Norm.

Wenn es den Zuständigen für die Begriffsdeutung nicht gelingt, die unterschiedlich gemeinten Begriffe „Beauftragter der Unternehmensleitung [für das Qualitätsmanagement]“ und „QM-Beauftragter“ auseinanderzuhalten, dann sollten die Normer aufgefordert werden, den Begriff „representative“ neu zu übersetzen.

- Eine Person in der Leitung muss verantwortlich über das System entscheiden, und
- es wird ein Beauftragter für die Koordination der Arbeit vor Ort benötigt (Dokumente pflegen, Audits vorbereiten und durchführen etc.).

Wie soll denn in Zukunft letztere Person heißen? Warum einen seit Jahren eingeführten Begriff ohne Not über Bord werfen?

Günter Bokelmann, Hamburg

Dauerpräsenz des QMB unnötig

Auch wenn Herr Wallisch es bestreitet: Der externe QMB ist sehr wohl und bevorzugt in der Lage, Nutzen in das betreute Unternehmen zu tragen. Für einen guten (möglichst selbst zertifizierten) Berater gilt zweierlei:

- Der externe QMB kann gerade in KMU die notwendigen Fachkenntnisse bereitstellen und mit einem qualifizierten Konzept umsetzen. Gerade das Coachen von Neuteilprojekten oder KVP-Programmen

kann mit externer Hilfe risikoärmer und damit kostengünstiger realisiert werden. Der Externe ist mit dieser Aufgabenstellung alles andere als ein Fremdkörper, sondern qualifiziertes Mitglied der Mannschaft und Vertreter des Klienten, um mit Kunden in Q-Belangen auf Augenhöhe diskutieren zu können.

- Der QMB ist als Vertreter des Managements nicht dazu da, „jeden Tag Q-Probleme zu lösen“. Das können die Fachabteilungen viel besser. Er ist allerdings dafür zuständig, die Vorgehensweise zur Problemlösung zu coachen, sowohl bei internen als auch bei kundenbezogenen Abweichungen; und damit sind wir wieder bei der Methodenkompetenz des Externen zur effizienten Unterstützung seines Klienten. Diese hilft Formfehler zu vermeiden und damit Risiken der Produkthaftung zu reduzieren. Eine Dauerpräsenz ist dafür nicht notwendig, schließlich ist auch der angestellte QMB nicht ständig vor Ort, um täglich Probleme zu lösen. Dienstreisen, Schulungen, Kundenbesuche, Urlaub erfordern die Abwesenheit auch des angestellten QMB.

Die Unruhe von Herrn Wallisch hinsichtlich des Verhaltens von Zertifizierungsstellen ist nicht nachvollziehbar. Die ISO 9001:2008 erwähnt, wie auch schon die Vorversion, dass externe Unterstützung des QMB ausdrücklich möglich ist. Das heißt, der externe QMB ist vertraglich gebundenes Personal in individuell vereinbartem zeitlichen Umfang. Dass dazu die Einbindung in die Unternehmensprozesse notwendig ist, versteht sich von selbst.

Klaus vom Lehn, Neuenrade

Aufgaben des QMB unklar

Vor die Diskussion um den externen QMB gehört eine Diskussion um die konkreten Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse der Funktion eines Beauftragten der obersten Leitung. Auf diese Fragen geht leider keiner der an dem Artikel Beteiligten ein. Herr Wallisch spricht zwar verschiedene Ebenen für mögliche Betätigungen an, gibt aber eine überraschende Betrachtung zu den Aufgaben eines QMB, wenn er die Kenntnis und Nutzung der „funktionierenden inoffiziellen Organisation“ oder der „realen, nicht wirklich mit Flow Charts visualisierten Abläufe“ aufführt und deshalb den internen QMB als geeigneter favorisiert. Herr Wellemis sieht in den möglichen Aufgaben eines externen QMB beispielsweise Reklamationsauswertungen und das daraus resultierende Ableiten von Maßnahmen oder die Prüfplanung.

Beides sind eher unpassend gewählte Beispiele für mögliche Aufgaben eines externen QMB, vor allem wenn man an QMBs in größeren Unternehmen denkt.

Die erfolgreiche Umsetzung einer Aufgabe setzt erstens voraus – und das gilt auch für die Aufgaben eines internen oder externen Beauftragten der Leitung – dass zunächst die Aufgaben klar abgegrenzt und eindeutig definiert sind. Erst wenn dies erfolgt ist, stellt sich die Frage nach der richtigen Besetzung für die Aufgabendurchführung und -verantwortung. Zweitens hängt eine erfolgreiche Umsetzung der Aufgaben von den Fähigkeiten und Möglichkeiten der jeweils verantwortlichen Person ab. Ohne diese und deren Möglichkeiten konkret zu kennen, ist es gewagt, allgemein über Eignung zu sprechen.

Zur ungenügend beantworteten Frage nach den Kernaufgaben eines QMB trägt leider die Norm selbst auch nur unzureichend bei. Über die Präsenzzeit eines QMB, wie es die DQS vorschlägt, sollte die Qualität einer erfolgreichen QMB-Arbeit jedenfalls nicht beurteilt werden.

Rainer Göppel, Ulm

Schlechtgeredete QM-Berater

Die Behauptungen von Herrn Wallisch sind sehr pauschal und vermitteln ein Trugbild der tatsächlichen Situation in vielen Unternehmen. Die qualifizierte Arbeit vieler QM-Berater wird dabei auf eine unerträgliche Weise schlechtgeredet. Es geht auch nicht um ein Outsourcen des Qualitätsmanage-

ments, wie er im ersten Satz schreibt, im Gegenteil: Ein externer QMB berät und unterstützt das Unternehmen bei der Implementierung und Pflege eines QM-Systems so, dass es firmenintern praktiziert und gelebt werden kann. Aus meiner eigenen Erfahrung als QM-Berater sind die Argumente von Herrn Wallisch größtenteils unzutreffend:

Auf der Mitarbeiterebene: Qualifikation und Fähigkeiten von Mitarbeitern werden in der Regel durch deren Vorgesetzten eingeordnet. Der externe QMB moderiert und unterstützt diese Einordnung lediglich.

Auf der Organisationsebene: Die Einleitung und Durchsetzung geeigneter Maßnahmen findet vor allem im Rahmen interner Audits statt. Hier werden alle wichtigen Entscheidungsträger zum Audit eingeladen. Maßnahmen, die sich daraus ergeben, sind im Auftrag der Firmenleitung (nicht des QMB) von diesen Entscheidungsträgern umzusetzen.

Auf der Produktebene: Die Qualität der Produkte entsteht durch Mitarbeiter, die im Unternehmen das Produkt entwickeln und herstellen. Das Engagement für ihre Produkte wird durch einen externen QMB in keiner Weise unterdrückt, sondern gefördert. Qualitätsprobleme werden typischerweise vom Fachpersonal und nicht vom QMB bearbeitet.

Auf der Prozessebene: Hier unterstellt Herr Wallisch, dass die realen Abläufe in visualisierten Flowcharts nicht korrekt wiedergegeben werden. Jedoch ist gerade die ständige Überprüfung und Verbesserung der Prozesse eine QM-Aufgabe, wobei Defi-

zite von den Prozessverantwortlichen erkannt und abgestellt werden müssen.

Auf der Kundenebene: Die wichtigsten Schnittstellen zu den Kunden sind typischerweise nicht beim QMB angesiedelt. Seine Schwerpunkte liegen eher in der Moderation der Kundenprozesse einschließlich geeigneter Methoden zur Ermittlung und Optimierung der Kundenzufriedenheit.

Der externe QM-Berater stellt für viele Unternehmen eine nicht mehr wegzudenkende Bereicherung für ein gut funktionierendes QM-System dar.

Bernhard Hilbrand, Taufkirchen/München

Eine Frage der Finanzierungsform?

Zurzeit arbeite ich freiberuflich in Vollzeit für mindestens ein Jahr erneut dort, wo ich bis vor einigen Monaten noch festangestellter QMB war. Im Beitrag von Herrn Wallisch (der die Contra-Position vertritt) sehe ich eine Reihe von fachlich sehr hochwertigen Argumenten; sie treffen genau den Punkt und sollten unbedingt alle in die Entscheidung der jeweiligen Geschäftsleitung, ob ein externer QMB beauftragt werden soll, mit einfließen! Allerdings halte ich Wallischs Schlussfolgerungen zumindest dann nicht für gerechtfertigt, wenn sich durch die gewählte Finanzierungsform der täglichen Arbeit nichts Wesentliches geändert hat. In jedem Fall sollte die Finanzierungsform nicht dazu führen, dass die Beteiligung externer Fachleute an Zertifizierungsaudits grundsätzlich untersagt wird.

Dirk Walz, Schönau im Schwarzwald