

## DER NEUE QZ-HERAUSGEBER ÜBER SEINE HINTERGRÜNDE UND ZIELE

# Selbst Hand anlegen

**Seit Oktober 2004 vertritt Prof. Dr.-Ing. Herbert Schnauber die DGQ als neuer Herausgeber der QZ. Er folgt damit Prof. Gerd Kamiske nach, der die Zeitschrift sieben Jahre lang mit Rat und Tat begleitete. Die Redaktion sprach mit dem DGQ-Vizepräsidenten und neuen Herausgeber über seinen persönlichen Weg zur Qualität und seine Pläne für die Zukunft.**

**QZ: Professor Schnauber, Sie haben ursprünglich Eisenhüttenkunde studiert. Was hat Sie am Thema Qualitätsmanagement fasziniert?**

Schnauber: Nach meinem Studium der Eisenhüttenkunde mit Spezialfach Gießerei bekam ich die Gelegenheit geboten, am Max-Planck-Institut für Arbeitsphysiologie zu forschen. Mein Gebiet war die physiologische Leistungsfähigkeit des Menschen und dessen Umgebungsbedingungen. Arbeitsprozesse wurden analysiert und nach Wegen gesucht, ergonomische Erkenntnisse in der Industrie umzusetzen. Nach meiner Zeit am MPI und der Promotion bei Professor Rohmert in Darmstadt bot sich mir die Chance, meine ergonomischen Kenntnisse bei der damaligen Hoesch AG in Dortmund einzubringen. Ohrenbetäubenden Lärm beim Zerteilen von Spundwänden galt es, mit technischen Mitteln zu mindern, Kranarbeitsplätze zu verbessern, Arbeitsabläufe auf ermüdungsbedingende Ursachen zu analysieren, ergonomische Arbeitsplätze bei Neubauprojekten, etwa bei Steuerständen, zu konzipieren. Es ging also stets um konkrete Verbesserungsprojekte, mit denen die Arbeitsbedingungen humaner und auch effizienter werden sollten. Bedenkt man, dass Qualität nur durch ergonomisch einwandfrei gestaltete Arbeitsplätze zu erreichen ist, war mein Weg zur Qualitätssicherung bzw. zum Qualitätsmanagement eigentlich schon vorgezeichnet.

**QZ: Wann kamen Sie erstmals beruflich mit Qualitätsmanagement in Berührung?**

Schnauber: Grundsätzlich ist ja Qualität bei allem, was man tut, eine *conditio sine*

*qua non*. Aber bereits in der zweiten Hälfte der 70er Jahre wurde mir im Rahmen eines Humanisierungsprojekts beim Besteckhersteller WMF sehr klar, wie wichtig es ist, arbeitswissenschaftliche bzw. ergono-

logische und -organisation kurz-, mittel- und langfristig von Erfolg gekrönt sein würden. Insofern war für mich der ganzheitliche Ansatz, wie er im Total Quality Management (TQM) zum Ausdruck kommt, die entschei-



## „Prominente Persönlichkeiten sollten Patenschaften für Excellence-Projekte übernehmen.“

mische Erkenntnisse an den Arbeitsplätzen zum Einsatz zu bringen. Etwa bei der Sichtprüfung von Besteckteilen. Hier ist allerbeste Beleuchtungstechnik eine Voraussetzung dafür, dass Fehler überhaupt entdeckt werden können. Ich erkannte, dass ein Wandel hin zu einer stärkeren Berücksichtigung menschlicher Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft nur dann möglich ist, wenn das oberste Management sich ganz persönlich dieser Aufgabe annimmt. Führungskräfte mussten davon überzeugt werden, dass Investitionen in Mitarbeiter und in die Arbeitsgestal-

dende Voraussetzung für meine eigenen Überlegungen, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse umzusetzen.

**QZ: Sie gelten als Mann der Tat. Würden Sie dem zustimmen?**

Schnauber: Schon während meiner Schulzeit konnte ich praktische Industrie-Erfahrungen in einer Gießerei mit ihren schweren Arbeitsbedingungen sammeln. Insofern war ich es gewohnt, selbst zuzupacken. Ich war mir deshalb der Situation schon bewusst, als man mir die Frage stellte, wann und wie lange man



einen Ofenmaurer zu Ausbesserungsarbeiten in einen Durchlaufglühofen schicken und arbeiten lassen kann. Praxistaugliche Forschungsergebnisse hierzu lagen nicht vor, ich selbst ließ mir die Elektroden zur Pulsmessung anlegen und ging in den Ofen hinein. Und ich erinnere mich noch gut an eine Besprechung einer ergonomischen Schriftenreihe der Hoesch AG, an der ich maßgeblich beteiligt war. Diese brachte zum Ausdruck, dass darin nicht geschildert würde, wie man bestimmte Verbesserungen machen können sollte, sondern wie es letztlich gemacht wurde. Und darum geht es schließlich: Probleme werden nur dann gelöst, wenn man sie aktiv angeht und sich auch als Professor nicht scheut, selbst Hand anzulegen und Vorschläge auch während der Umsetzung zu begleiten.

**QZ: Wann begann Ihr persönliches Engagement für die Deutsche Gesellschaft für Qualität?**

Schnauber: 1988 wurde ich zum DGQ-Obmann für den Regionalkreis „Ruhrgebiet“ gewählt. Doch schon seit 1986 waren wir an meinem Lehrstuhl der Ruhr-Universität Bochum erfolgreich auf dem Sektor des Qualitätsmanagements tätig. Professor Crostak hatte damals den Wunsch, den Regionalkreis abzugeben. Die Nachfolge fiel auf mich. Bereits 1994 wurde ich Vorstandsmitglied der

DGQ, wobei mich in den beiden nachfolgenden Jahren insbesondere der damalige DGQ-Präsident Karl-Josef Erhard beeindruckte, dessen TQM-Einstellung mir sehr klar vor Augen führte, dass sie bei entsprechender Verwirklichung durch die Führungskräfte Erfolg bringen würde. Eindrucksvoll auch seine Überzeugung als Führungskraft, die nach seinen Worten in vielen Fällen die Verantwortung selbst zu tragen habe, wenn Mitarbeiter nicht fehlerfrei arbeiten. Wählt man beispielsweise für einen bestimmten Arbeitsplatz nicht den richtigen Menschen aus, bereitet man ihn nicht durch spezifische qualifikatorische Maßnahmen darauf vor oder vergisst man, ihm zu sagen, was man von ihm erwartet, dann sind dies eindeu-

tig der Führungskraft zuzuweisende Fehler.

**QZ: Ist dieses Selbstverständnis als Verantwortungsträger heute verloren gegangen?**

Schnauber: Sich als Verantwortungsträger zu sehen, dürfte auch im heutigen Management unbestritten sein. Wohl aber wird sehr häufig vergessen, dass die Mit-



**„Für die DGQ möchte ich Kontakte knüpfen, Verbünde schließen und Persönlichkeiten für die Anerkennung von Excellence in Deutschland gewinnen.“**

arbeiter durch die Führungskräfte angesprochen und informiert werden wollen. Immer dann, wenn Manager sich diese Aufgabe persönlich zu Eigen machen, werden Ressourcen geweckt, die man oft nicht für möglich hält. Leider aber steht häufig zu sehr der Shareholder-Value im Vordergrund. Nur wenige Unternehmenslenker haben den Mut und die Macht, sich den gnadenlosen Regeln der Börse zu widersetzen. So tragen die vierteljährlichen Geschäftsberichte, die von Analysten beurteilt werden, auch nicht unbedingt zu einer vertrauensvolleren und längerfristig wirksamen Unternehmenskultur bei, weil sie Führungskräfte aus Verunsicherung vielfach vom vereinbarten und eingeschlagenen Weg wieder abbringen.

**QZ: Ist dies auch einer jener Gründe, weshalb TQM-Ansätze in der Praxis so selten angewandt werden?**

Schnauber: TQM hilft zwar, Durststrecken zu überwinden, aber es erfordert einen langen Atem. Das sollte jedem Manager von Beginn an klar sein. Wenn erste Hindernisse und Probleme auftreten, fallen leider viele Führungskräfte nur allzu rasch in den alten Trott zurück. Und eine weitere Eigenschaft ist in diesem Zusammenhang extrem wichtig: Konsequenz. Was vereinbart wurde, muss auch durchgestanden werden. Zielvereinbarungen, möglicherweise nicht nur über zwei, sondern über drei Ebenen helfen, dass sich niemand aus angeblicher Unkenntnis der Verantwortung entziehen kann. Probleme müssen gemeinsam gelöst werden, denn Veränderungsmanagement braucht Zeit.

**QZ: Und Konsequenz bedarf einer starken Führung ...**

Schnauber: Für mich ist die natürliche Autorität einer Führungskraft das Entscheidende.

Sie sollte die Grundwerte, die partizipativ im Detail entwickelt wurden, konsequent vertreten. Diese Grundwerte, die fest in der Unternehmenskultur verankert sein müssen, helfen den Führungskräften, zusammen mit den Mitarbeitern das Vereinbarte auch in kritischen Zeiten und bei notwendigen Ver-

änderungsprozessen gemeinsam durchzustehen.

**QZ: Wie erklären Sie sich den Erfolg der Balanced Scorecard?**

Schnauber: Die Balanced Scorecard unterstützt jedes Unternehmen dabei, für jede Ebene, für jede Abteilung passende Ziele zu finden und zu vereinbaren. Das ist für viele Unternehmen nicht selbstverständlich, hilft jedoch im operativen Geschäft enorm. Die Balanced Scorecard ist ein Instrument, mit dem der Grad der Zielerreichung ständig gemessen werden kann. Demzufolge ist sie das bevorzugte Instrument des Controllings und wird von daher auch eher genutzt als viele andere Vorgehensweisen.

**QZ: Das Excellence-Modell wurde etwa zeitgleich mit der Balanced Scorecard entwickelt. Warum hat es solche Akzeptanzprobleme?**

Schnauber: Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) wird meist als deutlich komplexer eingestuft als etwa

die Balanced Scorecard. Die Führung eines Unternehmens jedoch ist nun einmal eine komplexe Angelegenheit. So kommen im EFQM-Modell alle

Bestandteile einer Organisation, ganze neun Komponenten, zur Geltung. Nicht nur vier wie bei der Balanced Scorecard. Auch die Selbstbewertung ist charakteristisch und spielt deshalb eine bedeutende Rolle im Excellence-Modell. Denn insbesondere die Einbindung der Führungskräfte ist eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg jeder Managementmethode. Nur dann, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte sich und ihre Prozesse richtig einschätzen, werden sie erkennen, wo Verbesserungsbedarf herrscht. Im Übrigen kommt das EFQM-Modell aus der Praxis. Es wurde von Führungskräften namhafter europäischer Unternehmen entwickelt und müsste sich allein schon deshalb der praxisnahen Anwendung sicher sein.

**QZ: Ist denn die Vermarktung ein wunder Punkt des Excellence-Modells?**

Schnauber: Natürlich würde es der EFQM gut tun, wenn ihr Organisationsmodell mehr Beachtung fände. Aber dafür müsste man prominente Fürsprecher gewinnen. Etwa bekannte und anerkannte Top-Manager der Wirtschaft. Oder Politiker wie den Wirtschaftsminister oder den Bundespräsidenten. Dann hätten die Menschen mehr Vertrauen, einen langen und schwierigen Weg einzuschlagen, der sich aber in jedem Falle lohnt. Denn Wettbewerbsfähigkeit in einem weltweiten und aggressiven Markt stellt sich nicht von selbst ein. Auch hier heißt es: selbst Hand anlegen.

**QZ: Wie kann Qualitätsmanagement seine Bedeutung behalten und an Attraktivität gewinnen?**

Schnauber: Die Marktstudie „Excellence-Barometer“, deren Mit-Initiator die DGQ ist, zeigt, dass die Publicity von Qualitätsthemen steigt. Vieles, was in diesem Zusammenhang wichtig ist, wird von zahlreichen Organisationen bereits erkannt.

Gleichwohl aber möchte ich Ludwig Erhard zitieren, der einmal sagte: „Öffentliche Voraussicht und private Initiative müssen sich verbinden, um Deutschland gegen Gefahren gefeit sein zu lassen.“ Hier sehe ich derzeit entscheidende Defizite. Damit diese beseitigt werden, sollten prominente

## „Die QZ sollte Fachinformationen bieten, aber auch den Blick für das große Ganze öffnen.“

Persönlichkeiten die Patenschaften für Excellence in konkreten Projekten übernehmen. Auch die Präsenz ranghoher Politiker bei diesbezüglichen Veranstaltungen, etwa der Verleihung der deutschen Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb,

### Prof. Dr.-Ing. Herbert Schnauber



geb. 1938, studierte Eisenhüttenkunde an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen, promovierte 1969 an der Technischen Hochschule in Darmstadt und habilitierte sich im Fachbereich Maschinentechnik der Universität Siegen für das Lehrgebiet Arbeitswissenschaft. Von 1985 bis 2003 war er Inhaber des Lehrstuhls für Arbeitssystemplanung und -gestaltung an der Ruhr-Universität Bochum. Er leitete von 1989 bis 2001 den Regionalkreis Ruhrgebiet der DGQ und ist seit 1994 Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Qualität. Ebenfalls im Jahr 1994 gründete er das Beratungsunternehmen Innosys mit Sitz in Bochum. Seit 1997 ist er Mitglied der Jury des Ludwig-Erhard-Preises, des höchsten nationalen Qualitätspreises. 1998 wurde er stellvertretender Präsident der DGQ. Seit Oktober 2004 ist er Herausgeber der QZ. Er ist Mitglied der Gesellschaft für Qualitätswissenschaft (GQW) und der International Academy for Quality (IAQ).

des Ludwig-Erhard-Preises, ist dringend geboten. In anderen Ländern geschieht dies unproblematisch, die volkswirtschaftlichen Erfolge können sich sehen lassen. So konnte man beim EFQM-Forum 2003 in Finnland sowohl den Ministerpräsidenten als auch die Staatspräsidentin erleben.

**QZ: Wo besteht konkreter Handlungsbedarf?**

Schnauber: Die Deutsche Gesellschaft für Qualität DGQ ist eine bedeutende Einrichtung in unserem Lande. Dennoch ist sie allein zu schwach, politische Institutionen zu motivieren, sich für Spitzenleistungen zu engagieren. Das zeigt sich alljährlich in der Abstinenz von Spitzenpolitikern bei der Verleihung des höchsten nationalen Qualitätspreises, des Ludwig-Erhard-Preises. Wir brauchen deutlich mehr Kontakte zu hohen und höchsten Regierungs- und Unternehmenskreisen, um der Excellence-Bewegung in Deutschland den Stellenwert zu geben, den diese in anderen europäischen Ländern und darüber hinaus in Japan und den USA längst genießt. Und wenn Sie mich auf meine persönlichen Möglichkeiten ansprechen, so kann ich dazu nur sagen, dass ich mich weiterhin bemühen werde, für die DGQ Kontakte zu knüpfen, Verbünde zu schließen und geeignete Persönlichkeiten im Bemühen um die Anerkennung von Excellence in Deutschland zu gewinnen.

**QZ: Welche Rolle kommt Ihrer Erfahrung nach dabei der QZ zu?**

Schnauber: Die QZ hat in den letzten zwei Jahrzehnten eine wichtige Wandlung vollzogen. Sie hat sich neben den reinen Spezialistenthemen immer mehr einer gesamtgesellschaftlichen Sichtweise zugewandt und befasst sich heute sogar auch mit den sogenannten Soft Facts bis hin zu Themen der Qualifikation und Karriereplanung. Diese aktuelle Schwerpunktsetzung unterstütze ich ausdrücklich, denn nur so kann die QZ ihren Lesern einen Dienst erweisen. Außerdem ist es ein Weg, die Idee des Total Quality Managements mit Leben zu füllen. Beides ist notwendig. Denn indem die QZ zielgenau die Verantwortungsträger in den Unternehmen erreicht, kann sie wertvolle Beiträge zur Entwicklungsarbeit leisten. Bei allen Diskussionen um die Bedeutung des Topmanagements dürfen wir keinesfalls die eigentlichen Experten und Organisatoren im Unternehmen vernachlässigen. Mein Anliegen ist, dass die QZ die publizistische Plattform für diese Fachleute bleibt. □