



## ALTERNATIVE ROLLENKONZEPTE DES BERUFS QUALITÄTSMANAGER (TEIL 1)

# Zum transformierten Qualitäter

Benedikt Sommerhoff, Frankfurt am Main

In allen Branchen beobachten Fachleute und Wissenschaftler aktuelle Veränderungen und prognostizieren künftige. Das betrifft die produzierende Industrie [1] ebenso wie Dienstleistungsunternehmen [2] und die öffentliche Verwaltung [3]. Weil diese Veränderungen sich auf Geschäftsmodelle und Prozesse auswirken, stehen die Qualitätsmanager in ihrem Zentrum. Dadurch wirken die Veränderungen unmittelbar auf die QM-Systeme und mittelbar auf Produkt- und Dienstleistungsqualität. Qualitätswissenschaft und -praxis selbst haben Modelle und Konzepte geschaffen, die das Qualitätsma-

nagement auf den Umgang mit diesen Veränderungen und die durch sie steigende Komplexität ausrichten. Dazu gehören etwa das Wuppertaler Generic Managementkonzept [4] und das EFQM-Excellence-Modell. Zusätzlich zu den Veränderungen in den Organisationen stellen

auch diese Ansätze neue Anforderungen an den Beruf Qualitätsmanager.

Der Beruf Qualitätsmanager ist geprägt durch die Anforderungen der vergangenen Jahrzehnte. Aktuelle Ansätze, ihn weiterzuentwickeln, beschränken sich auf eine marginale Extrapolation des

Massiver Veränderungsdruck ruht auf dem Beruf Qualitätsmanager und macht seine künftige Transformation notwendig. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Forschungsarbeit der Bergischen Universität Wuppertal, in der erstmals der Beruf Qualitätsmanager systematisch betrachtet wurde. Teil 1 der Arbeit zeigt die für die Transformation benötigten Instrumente auf und weist die Existenz von vier alternativen Rollenkonzepten nach.

bisherigen Berufsbilds [5,6]. Den Beruf Qualitätsmanager haben bisher weder die Qualitätswissenschaft noch die Berufsforschung je systematisch betrachtet. Eine interdisziplinäre Forschungsarbeit, abgeschlossen als Dissertation an der Bergischen Universität Wuppertal, füllt jetzt diese Lücke.

**Wesentlich neue Anforderungen**

Die Arbeit beruht auf dem Befund, dass es aufgrund der bestehenden Ausgangssituation wesentlich neue Anforderungen an den Beruf Qualitätsmanager gibt. Um sie zu erfüllen, muss auf Basis aktueller und zukünftiger Anforderungen eine Transformation des Berufs Qualitätsmanager erfolgen. Um diese vorzubereiten, wurden für die Transformation geeignete Instrumente erarbeitet und in eine Methodik eingebunden. Zur Auswahl der Instrumente tragen die Berufsforschung und Berufssoziologie bei, doch auch etablierte Managementinstrumente wie das Szenariokreuz und die Balanced Scorecard (BSC) wurden eingesetzt.

Berufsscharakteristiken, die die relevanten Aspekte eines Berufs benennen, liefert die Berufsforschung [7]. Danach beschreiben vier Paare von Berufsscharakteristiken den Beruf Qualitätsmanager [8]:

- Zuständigkeit und Aufgaben,
- Methoden und Werkzeuge,
- Qualifikation und Kompetenzen sowie
- Status und Rolle.

Wesentlicher Treiber für berufliche Entwicklung ist der Wettbewerb um Zuständigkeit zwischen verschiedenen Berufen [8]. Hochrangige Berufe sichern sich durch exklusive Zuständigkeiten Handlungsmonopole und einen hohen Rang; Vakanzen von Zuständigkeiten lösen Entwicklungsschübe im System der Berufe aus. Der Beruf Qualitätsmanager hat heute nur wenige exklusive Zuständigkeiten [9]:

- Messen und Prüfen,
- Fehlermanagement,
- Anforderungsmanagement und
- Managementsystemgestaltung.

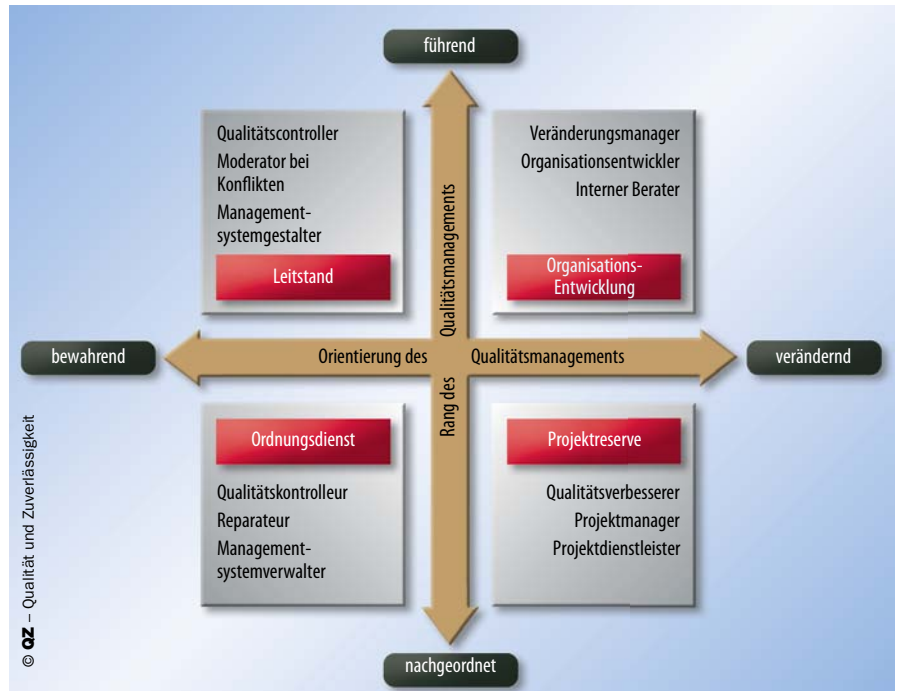


Bild 1. Szenariokreuz, alternative Rollenkonzepte für den Beruf Qualitätsmanager

Diese geraten u.a. durch berufliche Wettbewerber wie Controller, Risiko- und Compliance-Manager, IT-Manager unter Druck, die beispielsweise die Zuständigkeiten Anforderungsmanagement und Managementsystemgestaltung für sich reklamieren. Eine Weiterentwicklung des Berufs Qualitätsmanager liegt dabei nicht in der einseitigen Verteidigung etablierter Zuständigkeiten, sondern in der Identifikation einer an die bisherigen Zuständigkeiten anschließenden neuen, attraktiven Zuständigkeit.

**Berufliche Wettbewerber**

Die Methode des Szenariokreuzes eignet sich dafür, alternative Rollenkonzepte des Berufs Qualitätsmanager zu benennen (Bild 1). Um die Variablen zu identifizieren, die das Szenariokreuz aufspannen und die Unterschiedlichkeit der Ausübung des Berufs Qualitätsmanager erklären, eignet sich die Übertragung des zur Erstellung einer BSC eingesetzten Strategie-

Map-Ansatzes auf die Berufscharakteristiken des Berufs Qualitätsmanager. Eine Strategy Map identifiziert über die Perspektiven einer BSC hinweg die relevanten Treiber (Bild 2). Ergänzt um die Aspekte von Unternehmensnutzen durch Qualitätsmanagement, nämlich Fehler und Verschwendung reduzieren, Effizienz steigern und Attraktivität des Unternehmens steigern, lassen sich nun Analogien zu den vier BSC-Perspektiven (Finanz-, Kunden-, Prozess- und Entwicklungsperspektive). Als Variablen für das Szenariokreuz ergeben sich aus diesem Ansatz letztlich der Rang und die Orientierung des Qualitätsmanagements.

Der Rang des Qualitätsmanagements kann führend oder nachgeordnet, die Orientierung bewahrend oder verändernd sein. Das Szenariokreuz zeigt daher vier voneinander deutlich unterscheidbare alternative Rollenkonzepte für das Qualitätsmanagement und damit für den Beruf Qualitätsmanager. Im Rahmen der Arbeit heißen sie Ordnungsdienst, Leitstand, »

**Literatur**

- 1 Abele, E.; Reinhart, G.: Zukunft der Produktion. Carl Hanser Verlag, München 2011
- 2 Ehmer, P.: Dienstleistungen im Strukturwandel – Studie. Deutsche Bank Research, 2009, www.dbresearch.de
- 3 Strahlendorf, H.R.; Kleinschmidt, H.: Veränderung von Führungsaufgaben in strukturellen Veränderungsprozessen des öffentlichen Dienstes. FH für Verwaltung und Rechtspflege, Berlin 2008
- 4 Winzer, P. (Hrsg.): Berichte zum Generic Management – Facetten moderner Managementkonzepte. Shaker Verlag, Aachen 2008
- 5 Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI), Arbeitskreis Qualität (Hrsg.): Competence Management in Sachen Qualität – Positionspapier zur Qualifikation/Ausbildung und dem Berufsbild von Qualitätsverantwortlichen. ZVEI, Frankfurt/Main 2005
- 6 European Organization for Quality (EOQ, Hrsg.): Competence Specification CoS 9000, Requirements for Quality Management Personnel. EOQ, Brüssel 2009
- 7 Dostal, W.; Stooß, F.; Troll, L.: Beruf – Auflösungstendenzen und erneute Konsolidierung. Mitteilungen zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31 (1998) 3
- 8 Abbott, A.: The System of Professions. The University of Chicago Press, Chicago 1988
- 9 Sommerhoff, B.: Entwicklung eines Transformationskonzeptes für den Beruf Qualitätsmanager. Dissertation, Bergische Universität Wuppertal, Shaker Verlag, Aachen 2012

**Autor**

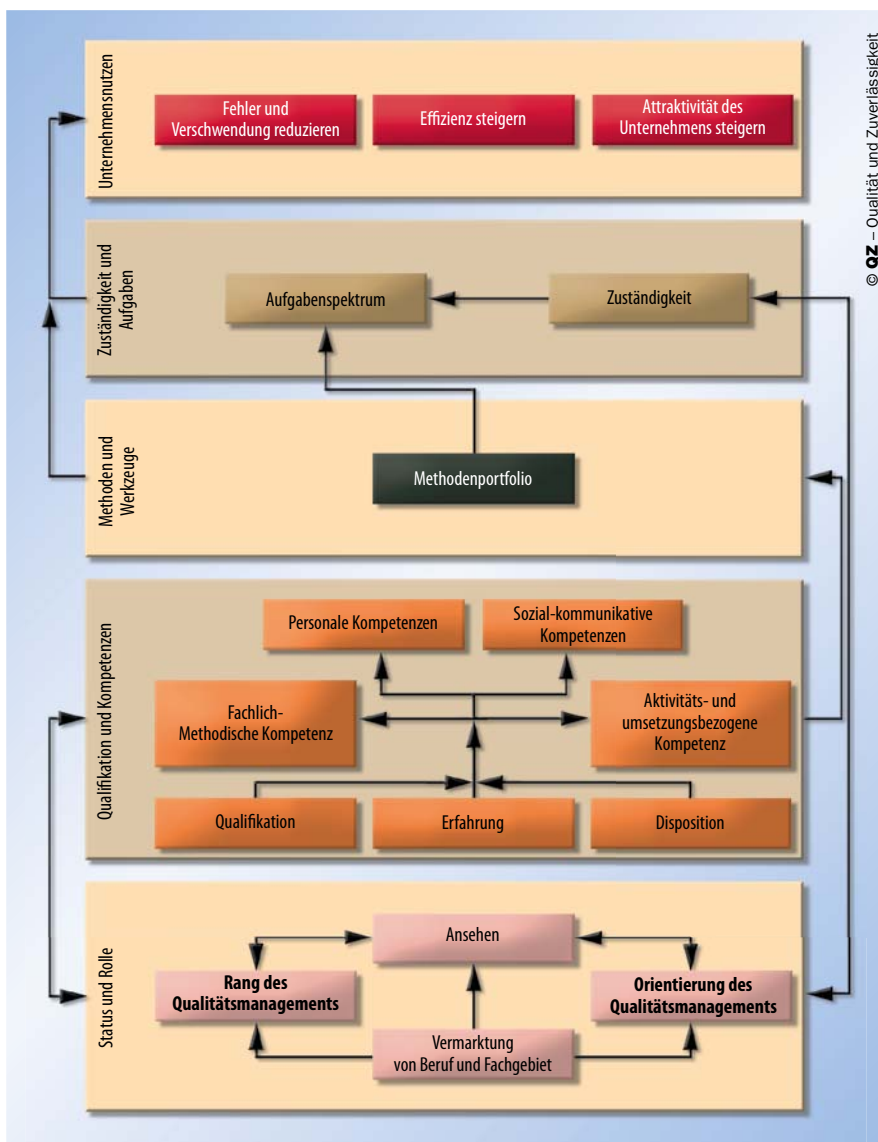
**Dr.-Ing. Benedikt Sommerhoff**, geb. 1967, leitet die Abteilung DGQ Regional in der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ), Frankfurt am Main. 2012 promovierte er an der Bergischen Universität Wuppertal.

**Kontakt**

**Benedikt Sommerhoff**  
**T 069 95424-112**  
**bs@dgq.de**

**www.qz-online.de**

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **399674**



**Bild 2. Ursachen-Wirkungs-Beziehungen für den Beruf Qualitätsmanager**

Projektreserve und Organisationsentwicklung (Bild 1).

Zur Positionierung im Szenariokreuz diente eine telefonische Befragung von 400 Topentscheidern. Dabei wurde jedes der resultierenden vier Rollenkonzepte mit circa einem Viertel der Nennungen besetzt. Die Untersuchung bestätigt die Existenz der vier Rollenkonzepte und zeigt auf, wie homogen die Berufsgruppe heute über die vier Quadranten verteilt ist [9]. Signifikante Unterschiede zwischen Dienstleistern und produzierenden Unternehmen, zwischen großen und kleinen, erfolgreichen und weniger erfolgreichen bestehen dabei nicht.

Aus Sicht der Berufsentwicklung ist die Homogenität der Verteilung über die vier so unterschiedlichen Rollenkonzepte problematisch. Sie zeigt, dass sich keine prädestinierte Richtung der Berufsent-

wicklung abzeichnet. Bei Führungskräften, Mitarbeitern und den Qualitätsmanagern selbst gibt es keine klare Positionierung des Berufs Qualitätsmanager. Das schwächt Qualitätsmanager in den Unternehmen.

**Hin zum Organisationsentwickler**

Die mögliche neue Zuständigkeit ist im Szenariokreuz bereits erkennbar: die für Organisationsentwicklung. Sie versetzt Qualitätsmanager in einen hohen Rang und ermöglicht ihnen, den zukünftigen Erfolg der Unternehmen maßgeblich zu beeinflussen. Sie ist ausreichend vakant, um sie zu vereinnahmen, denn bisherige Organisationsentwickler sind beruflich kaum organisiert und bilden hinsichtlich der Berufscharakteristiken eine sehr heterogene Gruppe. □