



„Der ideale Auditor schafft ein Klima des Vertrauens, kann aber auch gegenhalten.“

WAS DER NEUE DQS-GESCHÄFTSFÜHRER WEISS, ANBIETET UND RÄT

„Treiben Sie die Prozessorientierung voran!“

Immer öfter rumort es zwischen Zertifizierern und ihren Kunden. Einen ungeübten Blick auf die Lage hat der jüngst gekürte neue Geschäftsführer des ältesten Zertifizierers von Managementsystemen in Deutschland. Die QZ befragte Götz Blechschmidt von der DQS GmbH zu schwarzen Schafen am Zertifizierungsmarkt, dem idealen Zertifizierungsauditor sowie den ungeliebten Nachkosten für das Zertifikat – und bekam einen guten Rat für ein leichteres QM-Leben.

QZ Herr Blechschmidt, das Zertifikat gemäß ISO 9001:2008 lässt sich inzwischen einfach einkaufen. Welche Zukunft haben qualifizierte Zertifizierungsaudits da noch?

Götz Blechschmidt Das Phänomen ist nicht neu. Wir haben allein in Deutschland weit über 100 akkreditierte Zertifizierer für Managementsysteme – mehr Wettbewerb

gibt es in diesem Sektor in keinem anderen Land der Welt. Natürlich sehen wir bei uns oder im Ausland auch unseriose Anbieter, die Zertifikate „verkaufen“ oder ohne anerkannte Akkreditierung auf Basis von eingereichten Checklisten oder telefonischen Befragungen erteilen. Es gibt auch Unternehmen, die von solchen Angeboten Gebrauch machen. Ich persönlich habe dies bisher nur selten gesehen, und nur bei sehr kleinen Unternehmen, für die ein Zertifikat lediglich ein Blatt Papier ist. Wenn ein Unternehmen mit Zulieferern und Abnehmern stärker vernetzt ist, nützt das aber nichts. Ein Managementsystem ist dann auch Ausdruck der notwendigen Selbstorganisation, ohne die kein Unternehmen vernünftig wirtschaften kann. Angesichts unserer eigenen Entwicklung lässt sich erkennen, dass der Bedarf an qualifizierten Audits auch in den reifen Märkten nach wie vor hoch ist.

QZ Es gibt Auditoren, die aus Gefälligkeit handeln, und solche, die sich an unwesentlichen Details festbeißen. Wie steuern Sie Ihre Auditoren?

Blechschmidt Klar, beide Typen gibt es. Und jede Menge Schattierungen dazwischen. Um sicher zu sein, dass unsere Auditoren weder Gefälligkeitsgutachten erteilen noch auf Formalien herumreiten, gibt es mehrere Mechanismen: Da ist zunächst die Auswahl von geeigneten Auditoren. Wir haben zum Geschäftsprinzip erhoben, dass unsere Auditoren aus der Praxis kommen. Vollzeitauditoren gibt es bei der DQS nur eine Handvoll. Die meisten unserer Auditoren sind hauptberuflich z. B. als QMB in Unternehmen tätig oder als Freiberufler für Managementsysteme verantwortlich. Das macht es ihnen leichter, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen.

Sodann achten wir darauf, dass die Auditoren nicht wirtschaftlich abhängig von uns

sind. Und wir investieren sehr viel in das Training unserer Auditoren. Hier geht es nicht nur um fachliches Wissen und Erfahrungsaustausch, sondern um die zwischenmenschlichen Fähigkeiten. Es geht darum, unsichere Gesprächspartner zu öffnen oder aber richtig zu reagieren, wenn ein Gesprächspartner versucht, Druck aufzubauen. Unser idealer Auditor schafft ein Klima des Vertrauens, nimmt Ängste, bleibt aber gleichzeitig fokussiert und kann gegenhalten, wenn Systemmängel verharmlost werden. Wie gut dies gelingt, erkennen wir bei der Prüfung der Auditberichte, an den Kundenrückmeldungen, die wir bei jedem Audit abfragen, und natürlich durch das persönliche Begleiten von Audits.

Sehr aufschlussreich sind die Kalibrierungsübungen, die wir mit unseren Auditoren durchführen: Ist das noch ein Verbesserungshinweis oder bereits eine Abweichung? Ist es eine Haupt- oder eine Nebenabweichung? Die Diskussionen dazu zeigen: Es kommt immer auf die reale Situation an. Ohne ein komplettes Bild des Unternehmens mit entsprechenden Nachweisen ist eine gleichermaßen kritische wie faire Bewertung nicht möglich. Und deshalb halten wir auch eine Vorgabe für die Anzahl von Abweichungen weder für sachgerecht noch für seriös.

QZ Es entstehen immer mehr branchenspezifische QMS-Standards. Das überfordert viele Unternehmen. Wie kann der Aufwand für Zertifizierungen in einem vertretbaren Rahmen gehalten werden?

Blechsmidt Nehmen wir mal einen Lieferanten für Sitze, die in Autos, Flugzeugen oder Zügen verbaut werden; er muss ISO/TS 16949-, AS 9100- und IRIS-konform arbeiten. Obwohl alle drei Standards auf ISO 9001 basieren, gibt es leider keine Vereinbarung der Systemgeber, Teile aus einem Standard für den anderen anzurechnen. Günstig für den Auditaufwand sind jedenfalls Kombi-Auditoren, also Auditoren mit Zulassung für mehrere Regelwerke, sowie parallel arbeitende Auditteams. Im Fall von internationalen Verfahren bieten sich Vorteile, wenn die benötigten Auditoren an den Standorten im Ausland vorhanden sind. Insofern ist es gut, auf einen großen Auditoren-Pool und die Planungsunterstützung eines international aufgestellten Zertifizierungspartners vertrauen zu können.

QZ Welche speziellen Probleme beobachten Sie im Automobilsektor?

Blechsmidt Mein persönlicher Eindruck ist, dass gerade die Automobilhersteller und deren direkte Zulieferer sehr große Anstrengungen unternehmen, um die Qualität in der Lieferkette sicherzustellen. Hier besteht ein starker Wunsch nach einer ISO/TS 16949 Zertifizierung auch in den nachgelagerten Zulieferstufen (Tier 2 bis n). Die Normen fordern teilweise recht deutlich, dass die kundenspezifischen Forderungen im Managementsystem des Lieferanten berücksichtigt werden müssen. Umgekehrt fällt es einigen Lieferanten schwer, die viel zitierte Angemessenheit darzustellen. Ein weiteres Branchenthema scheint darin zu liegen, die in

dernissen die Reiseplanung geändert werden muss. Darüber lasse ich auch keinen Kunden im Unklaren.

Aber ich mag selbst auch keine böse Überraschung, wenn ich eine Dienstleistung einkaufe; also messe ich den Lieferanten u. a. daran, ob er mir zu Beginn „reinen Wein“ einschenkt, d. h. eine zutreffende und nachvollziehbare Kalkulation liefert. Dazu gehört auch, dass wir grundsätzlich über einen vollen Zertifikatszyklus, also drei Jahre, kalkulieren. Deshalb bin ich froh, dass unsere Kunden die Rückmeldung geben, dass man die Angebote der DQS gut nachvollziehen kann und sich die Gesamtkosten im Rahmen des Vereinbarten bewegen.

Ich muss aber leider auch sagen, dass



„Qualitätsmanager sollten zum Berater des Managements werden.“

der Produktion längst verankerte Prozess- und Qualitätsorientierung gleichermaßen in die Entwicklung zu bringen; relativ „unreife“ Technologien wie Hybrid- und E-Antrieb machen diese Herausforderung nicht kleiner.

QZ Die Praxis großer Bauprojekte ist auch bei Zertifizierern nicht unbekannt: Auf günstige Einstiegsangebote folgen später massive Nachkosten. Welchen Stellenwert kann die DQS angesichts solchen Preisdumpings der „Fairness im Wettbewerb“ geben?

Blechsmidt Natürlich kann es auch bei einer Zertifizierung zu Kosten kommen, die man nicht im Angebot quantifiziert hat, zum Beispiel wenn bei massiven Abweichungen ein Nachaudit angesetzt werden muss oder wenn kurzfristig aufgrund von Kundenerfor-

manche Einkaufspraktiken offenbar nicht auf den Vergleich der Vollkosten ausgerichtet zu sein scheinen, sondern nur auf einzelne Preisbestandteile zielen. Auch die DQS verliert hin und wieder einen Kunden, weil ihm andere Angebote ungleich attraktiver erschienen. Nicht wenige dieser Kunden kommen allerdings gerne zu uns zurück, sozusagen geläutert.

QZ Prüflabors und Zertifizierer klagen, Akkreditierungen seien generell teurer geworden und dauerten länger, seit die Deutsche Akkreditierungsstelle (DAKKS) ihre Tätigkeit aufgenommen hat. Sehen Sie Probleme in der Zusammenarbeit?

Blechsmidt Eine Akkreditierung bedeutet für den Kunden, dass sich auch das »

Zertifizierungsunternehmen der Überprüfung durch Dritte stellt. Aus unserer Sicht also ein Qualitätsmerkmal. Dass damit Kosten verbunden sind, versteht sich. Übrigens ist die DAkkS nicht die einzige Stelle, die Zertifizierer überprüft. Für die automobilen Regelwerke kann dies beispielsweise auch eine IATF-Organisation sein, wie hierzulande der VDA-QMC. Wir haben allein in der DQS GmbH an mehr als 70 Tagen solche Systemprüfer im Haus. Die Akkreditierungskosten sind somit tatsächlich ein nicht zu vernachlässigender Kostenblock für uns.

QZ Seit einem guten halben Jahr führen Sie die Geschäfte der DQS. Welche Wachstumsfelder und Zukunftsthemen stehen auf Ihrer Agenda?

Blechtschmidt In den letzten beiden Jahren hat sich unser Engagement im Bereich Nachhaltigkeit deutlich bemerkbar gemacht. Die letzte Zertifikatsstatistik zeigt, dass wir auch bei der relativ jungen Norm zum Energiemanagement (ISO 50001) eine führende Rolle einnehmen. Diese Themen werden wir weiter begleiten, zum Beispiel mit Energieaudits. Wir erwarten allerdings, dass Energiemanagement fast zwangsläufig zum Management des CO₂-Ausstoßes führen wird. Auch diesen Trend begleiten wir intensiv. Gleichzeitig sehen wir im Bildungsmarkt hohe Wachstumschancen: Mehr und mehr Bildungsträger – private wie staatliche – haben sich auf den Weg gemacht, Prozesse festzulegen und zu optimieren. Wir haben hier bereits eine Reihe von Audits erfolgreich durchgeführt. Und nicht zuletzt sind wir intensiv im Gesundheitsbereich tätig, aber nicht nur in Krankenhäusern und Einrichtungen, sondern auch zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement.

QZ Auch dort bewegen Sie sich mit dem Zertifizierungsgeschäft auf praktisch gesättigten Märkten. Haben Sie auch ganz neue Geschäftsfelder im Visier?

Blechtschmidt Die DQS hat eine sehr hohe Markenbekanntheit als Zertifizierer von Managementsystemen, insbesondere im Qualitätsbereich. Mittlerweile bieten wir weltweit die Auditierung und Zertifizierung nach mehr als 150 Standards an. An jedem Tag führt die DQS weltweit rund 200 Audits durch. Vor diesem Hintergrund ist es Zeit, unsere Kernkompetenz in den Vordergrund zu rücken: Wir sind Spezialisten für Audits. Wir werden hinzugezogen, wenn Branchenstandards entwickelt werden. Wir werden gefragt, wenn weltweite Lieferketten ordentlich geprüft werden sollen. Daher wer-

den wir künftig vermehrt 1st- und 2nd-Party-Audits anbieten, das heißt, wir werden anbieten, die internen Audits zu übernehmen oder zu begleiten oder die Lieferantenaudits durchzuführen beziehungsweise Systeme dazu zu prüfen.

QZ Lässt sich die eine von der anderen Aktivität wirklich sauber trennen?

Blechtschmidt Die Prämisse muss lauten, dass die Unabhängigkeit gewahrt bleibt. Beratung im Vorfeld einer Zertifizierung ist und bleibt ein No-Go. Die Angebote müssen daher so gestaltet sein, dass keine Beeinträchtigung der Neutralität stattfinden kann. Zum Beispiel indem man das Angebot, ein internes Audit im



„Wir bieten künftig neben Zertifizierungen auch interne und Lieferantenaudits an.“

Auftrag durchzuführen, nur an Unternehmen richtet, die nicht bei der DQS zertifiziert sind. Ebenso klar ist unser Geschäftsmodell abgegrenzt: Wir machen keine Personalqualifizierung. Wir machen auch keine Produktzertifizierung. Unser Kerngeschäft ist die Auditierung von Systemen und Strukturen, um dem Management ein unvoreingenommenes Feedback zur Leistungsfähigkeit, zu Risiken oder zu Verbesserungschancen der eigenen Organisation zu geben.

QZ Worin sieht der Zertifizierer im Auditgeschäft seine besonderen Chancen, welche Vorteile können Sie potenziellen Kunden bei internen Audits bieten?

Blechtschmidt Es ist für viele Unternehmen heute gar nicht mehr so einfach, Menschen aus der täglichen Arbeit zu lösen, um Audits durchzuführen. Zudem besteht hier auch regelmäßiger Qualifizierungsbedarf. Nicht selten treffen wir in den Organisationen auf die Situation, dass interne Audits aus Ressourcen Gründen verschoben werden müssen.

Und der Fachkräftemangel trägt nicht eben dazu bei, dass bereitwillig Mitarbeiter für Auditaufgaben zur Verfügung gestellt werden. Mit unseren erfahrenen und aktuell geschulten Auditoren in allen Branchen haben wir genau die Praktiker zur Auswahl, um solche Leistungen ergänzen oder komplett übernehmen zu können. Abgesehen davon bringen wir natürlich auch schon die Werkzeuge mit, die für Audits benötigt werden.

QZ Hand aufs Herz: Gibt es das überhaupt, keine Abweichungen im TS-Audit?

Blechtschmidt (lächelt) Doch, das soll schon mal vorgekommen sein, ältere DQSler erinnern sich noch daran... – Nein, im Ernst: Kein Auditor sollte mit der Brille in ein Audit gehen, „Ich muss mindestens x Abweichungen schreiben“. Allerdings auch nicht mit dem Ansatz „Ich schreibe keine Abweichung“. Es bleibt dabei: Ein Auditor hat einen kritischen Blick auf das Managementsystem eines Unternehmens zu richten. Bei der TS ist es aufgrund der hohen

Anforderungen allerdings schon eher die Ausnahme, dass keine Abweichungen entstehen. Der Durchschnitt liegt hier bei rund drei Abweichungen. Gerade in der Automobilindustrie werden Abweichungen allerdings oft richtig begriffen: nämlich als Möglichkeit zur Verbesserung oder Fehlervermeidung und nicht als Manko.

QZ Verraten Sie uns, wo die DQS bei ihren Zertifizierungsaudits insgesamt derzeit die meisten Abweichungen beobachtet?

Blechtschmidt Das wäre auf dem höchsten Abstraktionsniveau keine sehr werthaltige Aussage. Häufungen von Abweichungen unterscheiden sich nach Branche, nach Regelwerk und vor allem nach dem Reifegrad des Managementsystems. Wenn man die ISO 9001 nimmt und Unternehmen mit reiferen Systemen annimmt, würde man hier eine gewisse Häufung bei den eher stiefmütterlich behandelten Teilen der Norm finden, etwa bei den Vorbeugungsmaßnahmen oder beim übergreifenden Thema „Wirksamkeit von Maßnahmen“.

QZ Wie erklären Sie sich das?

Blechtschmidt Bei einer Erstzertifizierung können die Grundanforderungen noch etwas dünn und wackelig umgesetzt sein. Mit zunehmender Reife des Systems hat eine Organisation das in der Regel im Griff. Und jetzt gibt es zwei typische Entwicklungen: Eine Organisation begnügt sich mit dem Status des Erhalts, oder sie lernt tatsächlich, besser zu werden und sich bei veränderten Rahmenbedingungen schneller anzupassen. Insofern führt der eine Weg zu einer Organisation, die den Grad ihrer Exzellenz selbst bestimmt, und der andere Weg zu einer Organisation, die ihre grundlegenden Abläufe und Strukturen beschreibt und pflegt, sich aber nur sehr langsam, wenn überhaupt, verbessert.

QZ Wie oft finden Sie in Organisationen Mechanismen, die die Angemessenheit des eigenen Umgangs mit Kundenforderungen und Normen überprüfen?

Blechtschmidt Der Regelfall ist meines Erachtens noch immer die Organisation ohne erkennbaren Mechanismus zur systematischen Umsetzung angemessener Strukturen. Wir sind häufig in die Diskussion eingebunden, was denn nun „Angemessenheit“ bedeutet. Die Diskussion um die ISO 9001:2015 zeigt jedoch, wohin es gehen kann. Hier verschwindet eventuell der Begriff der Angemessenheit zugunsten der risikobasierten Bewertung. Wir halten das

Thema für so wichtig, dass wir es zu einem zentralen Punkt auf unseren diesjährigen Kundentagen machen werden. Handlungsbedarf besteht aus meiner Sicht zudem in dem Bereich, den weltweit agierende Unternehmen als „Customer Expectation Management“ bezeichnen: Bei der Annahme von Kundenforderungen sind viele Unternehmen nicht gut aufgestellt und akzeptieren dann Forderungen, die sie selbst nicht gut oder gar nicht umsetzen können.

QZ Systeme zum rechnergestützten Qualitätsmanagement verleiten zuweilen zu überhöhten Erwartungen an die Automatisierbarkeit von Abläufen. Was beobachten Sie am CAQ-Markt?

Blechtschmidt Zunächst mal eine verwirrende Vielfalt von Lösungen auf dem Markt. Ich kenne etliche gute Ansätze, vieles gleicht sich aber auch ziemlich. Die größten Vorteile von Automatisierung ergeben sich meines Erachtens dort, wo der Kunde-zu-Kunde-Prozess läuft, also auf den Kernsystemen eines Unternehmens, zum Beispiel CRM, ERP oder PPS. CAQ-Systeme tragen sicher dazu bei, den Überblick zu behalten und Schwachstellen zu identifizieren, insbesondere bei vielgliedrigen Organisationen. Gerade bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen behilft man sich häufig erfolgreich mit dem geschickten Einsatz von Standardlösungen.

QZ Die inzwischen von der ISO 19011 grundsätzlich zugelassenen Remote-Audits sind recht umstritten. Was halten Sie von der „nicht erforderlichen physischen Anwesenheit des Auditors“?

Blechtschmidt Ich würde das weder hochjubeln noch verteufeln. Aufgrund meiner Erfahrung kenne ich die Möglichkeiten von Audio-, Video- und Webkonferenzen und ähnlichen Plattformen. Ich kann mir vorstellen, dass Vor-Ort-Audits sinnvoll ergänzt werden können. Unsere eigenen Erfahrungen zeigen: Wenn die Technik bei allen Beteiligten geeignet ist und störungsfrei funktioniert, kann das durchaus vergleichbar mit einem persönlichen Gespräch sein. Eine Begutachtung von Sicherheitsbereichen per Webcam ist dagegen sicher nicht ausreichend. Auch fehlt die Möglichkeit zur Beobachtung von Körpersprache und Umgebung. Und wer schon einmal an einer Telefonkonferenz mit mehreren mobilen Teilnehmern bei schlechter Verbindung und lautem Hintergrund teilgenommen hat, hat die Grenzen der Technik schon schmerzhaft selbst erlebt. Zudem bestehen für Zer-

Götz Blechtschmidt,

geb. 1964, ist gelernter Kommunikationswirt. Nach dem BWL-Studium war er in der Automobilzulieferindustrie tätig, danach sammelte er Führungserfahrung in IT, Marketing und Vertrieb bei T-Systems. 2009 wechselte er zur DQS GmbH und war zuletzt Leiter Marketing und Geschäftsentwicklung. Im vergangenen Jahr wurde ihm die Geschäftsführung übertragen.

Das Unternehmen

Die DQS GmbH, Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen, wurde 1985 in Frankfurt am Main als erste deutsche Zertifizierungsgesellschaft gegründet. Gesellschafter ist die DQS Holding GmbH, die heute weltweit etwa 2800 Mitarbeiter beschäftigt, darunter rund 2300 Auditoren. Deren Hauptgesellschafter sind die Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ), das Deutsche Institut für Normung e. V. (DIN)

tifizierungsaudits besondere Forderungen. Wo es möglich ist, werden wir das bei der DQS weiter ausprobieren. In den USA und anderen Ländern mit großen Entfernungen ist die Bereitschaft dazu ohnehin sehr hoch.

QZ Zum Schluss ist Ihr Rat gefragt: Womit sollten sich aus Ihrer Sicht Qualitätsmanager das berufliche Leben leichter machen?

Blechtschmidt Vor allem sollten sie verhindern, dass das Management sich des eigenen Systems nicht mehr bewusst ist beziehungsweise das System als Aufgabe des QMB betrachtet. Dazu ist es notwendig, den Nutzen des Systems auf die Ziele des Managements abzustimmen. Versuchen Sie, Ihr System aus dem Blickwinkel des Unternehmers zu betrachten. Lernen Sie, anhand von Kosten und Nutzen, Chancen und Risiken zu argumentieren. Werden Sie zum Berater des Managements. Und im Hinblick auf die Diskussion zur Neufassung der ISO 9001: Treiben Sie Prozess- und Risikoorientierung in Ihrer Organisation voran! □

Das Gespräch führte Fritz Taucher, QZ.

www.qz-online.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **434659**