



KÜNFTIGE ROLLENSITUATION IM QUALITÄTSMANAGEMENT

## Zu wem passt welcher Hut?

Werner Lobinger

**Die Anforderungen an die Kompetenzen von Qualitätsmanagern werden immer vielfältiger. Schon heute beschränken Kunden ihre Erwartungen nicht mehr auf die Qualität von Produkten und Prozessen, sondern zielen auch auf Compliance-Aspekte, Wertemanagement, Effizienz- und Risikomanagement usw. – Bereiche, deren Umsetzung und Koordination immer häufiger dem Qualitätsmanager übertragen wird. Wirklich darauf vorbereitet sind jedoch die wenigsten.**

Bei ihrer eigenen beruflichen Orientierung und Rollendefinition finden Qualitätsmanager wenig Unterstützung. Für beides ist sie aber dringend notwendig, denn die derzeitige Rolle des Qualitätsmanagers befindet sich in einem tiefgreifenden Umbruch [1]. Letztlich schwächt dieser Mangel an Orientierung und an geeigneter Qualifizierung die Position des Qualitätsmanagements in den Unternehmen – und verringert damit dessen Wirksamkeit.

Wie sieht die derzeitige Situation der Qualitätsmanager im Unternehmen aus? Was erwarten Unternehmen künftig von ihren Qualitätsmanagern? Hinweise liefern die Zusammensetzung und die Erwartungshaltung der Teilnehmer an einschlägigen Fortbildungsveranstaltungen, dem Ort, der vielleicht wie kein zweiter Defizite in Orientierung und Qualifikation offenbart.

Ein geringer Anteil an QM-Seminarnehmern rekrutiert sich aus einer wachsenden Anzahl von „strategischen Qualitäts-

managern“ sowie einer sinkenden Anzahl von stark produktorientierten „Qualitätssicherungsspezialisten“. Diese Rollen sind in den Unternehmen meist klar umrissen. In der Folge wünscht sich der strategische Qualitätsmanager von seinem Seminar einen tiefen Einblick in ganzheitliche Managementmodelle und der Qualitätssicherungsspezialist detaillierte Kenntnisse über Qualitätswerkzeuge.

Die Mehrzahl der Personen hingegen, die an QM-Seminaren teilnehmen, befindet sich in der Rolle des Qualitätsbeauftragten in mittelständischen und kleineren Unternehmen. Ihr Rollenprofil ist vor allem durch die Definition des Beauftragten der obersten Leitung nach ISO 9001 geprägt. Zugleich bekleiden sie Funktionen wie zum Beispiel Abteilungsleiter Qualitätssicherung, IT, Einkauf etc. Trotz Kapazitätsmängeln sollen sie in ihren Unternehmen sowohl für das QM-System als auch für alle Neuerungen auf dem Gebiet der Managementsysteme insgesamt zuständig sein. Diese Seminar Teilnehmer wünschen sich eine Vertiefung des Wissens für Qualitätsbeauftragte und eine Erweiterung ihres Kompetenzspektrums. Allerdings wird diese Erwartung sehr selten näher spezifiziert. Einige lassen sich von den angebotenen Seminarinhalten sogar überraschen.

Insgesamt zeigt sich das Berufsbild des Qualitätsmanagers als kaum definiert. Da sowohl die Aufgaben einer Qualitätssicherung als auch die hinzukommenden Aufgaben durch die Weiterentwicklung der Ma-

agementsysteme für Unternehmen wichtige Faktoren im Wettbewerb darstellen, besteht für die Rollendefinition des Qualitätsmanagers klarer Handlungsbedarf.

### Veränderungsbedarf in den Unternehmen

Zur entsprechenden Stärkung des Berufsbilds beitragen würde eine Trennung der Aufgaben von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement [2]. Operative Qualitätsthemen ließen sich so von den erweiterten Aufgaben eines ganzheitlichen Managementsystems abkoppeln – den veränderten Marktanforderungen entsprechend. Allerdings wird sich ein solcher Wandel in den mittelständischen Unternehmen kaum zeitnah durchsetzen. Selbst wenn eine funktionale Trennung in den Organigrammen stattfindet, was teilweise bereits zu beobachten ist, werden die Stelle des Qualitätsmanagers und die des Qualitätssicherungsleiters oft in Personalunion besetzt, einfach um Kosten zu sparen.

Bei den Unternehmensleitern muss sich die Erkenntnis durchsetzen, dass Qualitätsmanagement nur die Rahmenbedingungen für das Erzeugen von fehlerfreien

Produkten setzt und steuert. Solange Qualitätsmanager oder Qualitätssicherer in der Rolle des Kostenverursachers für Qualitätsmaßnahmen oder gar als Verantwortlicher für zu hohe Reklamationskosten und Produktausfälle gesehen wird, ist eine Aufgabenteilung völlig unerheblich. Erforderlich ist ein Umdenken der Unternehmensleitungen. Dabei haben viele Unternehmenslenker längst erkannt, dass nachhaltige Unternehmensführung einer koordinierenden Stelle bedarf. Handlungsbedarf gibt es aber etwa bei der Zuordnung von Befugnissen und Kompetenzen im Qualitätsmanagement und bei der entsprechenden Auswahl geeigneter Qualitätsmanager.

So wäre für den zukünftigen Qualitätsmanager ein konzeptionsstarker Teamplayer erforderlich, während der Qualitätssicherungsleiter eher detail- und technikorientiert sein sollte. Unternehmensleiter orientieren sich bei der Personalauswahl immer noch ausschließlich an den fachlichen Kompetenzen und ziehen zu wenig die Persönlichkeit künftiger Stelleninhaber im Qualitätsmanagement in Betracht.

In der Folge werden für die Position des Qualitätsmanagers zu wenige Strategen bzw. motivierende Systematiker eingesetzt. Dies mag daran liegen, dass trotz der Erweiterung der Aufgabefelder in Richtung „ganzheitliches Management“ der Qualitätsmanager weiterhin mit dem oftmals Alleinverantwortlichen für Qualität gleichgesetzt wird. Besser wäre es hier, die Rolle des Qualitätsmanagers als Verantwortlichen für den Aufbau eines Prozessmanagementsystems zu begreifen, das den Unternehmenserfolg unterstützt und dabei die verschiedenen fachlichen Anforderungen aus Disziplinen wie Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit etc. berücksichtigt.

### Vorbereitungen auf den Rollenwandel

Aus den künftigen Anforderungen an Qualitätsmanager leiten sich die Anforderungen an die Gestaltung von QM-Weiterbildungseminaren ab. Die Gewichtung von Seminarinhalten muss sich weg von detailliertem Qualitätssicherungswissen hin zum ganzheitlichen Managementsystem bewegen. Natürlich bleibt die inhaltliche Ausgestaltung stets ein Spagat zwischen den Anforderungen aus alter und neuer Zeit. Doch die Inhalte sollten sich in Richtung Organisationsentwicklung und Prozessmanagement mit Einfluss in Richtung Effizienzverbesserung entwickeln.

Gerade die Teilnehmer aus den Dienstleistungsbereichen stehen eher vor der He-

### ► SONDERFÄLLE GESUCHT!

#### Wie sind Ihre Erfahrungen?

- Teilen Sie die Einschätzungen unseres Autors?
- Welchen Unterstützungsbedarf für Qualitätsmanager sehen Sie?

#### Schreiben Sie uns!

Per E-Mail an [qz@hanser.de](mailto:qz@hanser.de)  
oder als „Kommentar zum Beitrag“  
unter [www.qz-online.de/647836](http://www.qz-online.de/647836)

rausforderung, das Management der Prozesse ganzheitlich zu organisieren, als die Qualitätssicherung zu detaillieren. In Anlehnung an die ISO 9004 sollten sich Fortbildungsveranstalter auf die Verbesserung und Erweiterung der Prozesse im Unternehmen konzentrieren. Beispiele für vertiefende Seminarinhalte sind etwa die Systematisierung der Zieldefinition mithilfe der Balanced Scorecard, Lean-Aspekte sowie Grundzüge des Risikomanagements zur Optimierung von Prozessen. Eine Erweiterung des QM-Begriffs in Richtung Prozessmanagement würde eine klarere Profilierung der Qualitätsmanager schaffen. Die Bezeichnung des „Qualitäts- und Prozessmanagers“ würde die Koordinierungsfunktion zwischen Kundenzufriedenheit, Effizienz und Risiko als Beitrag zum Unternehmenserfolg klarer herausstellen [2].

In erster Linie sollte sich der Qualitätsmanager selbst Gedanken über sein persönliches Ideal des Rollenbilds seines zukünftigen Aufgabenbereichs machen. Nur wer sich über seine Zielstellung im Klaren ist, kann Maßnahmen ergreifen, um sie zu erreichen. Je nach bevorzugter Rolle könnte er sich mehr auf die Qualitätssicherung oder mehr auf die Pflege des nachhaltigen Managementsystems konzentrieren. Zuvor sollte er allerdings seine Stärken und Schwächen in Bezug auf fachliche, persönliche oder methodische Kompetenzen analysieren. Hilfreich ist sicherlich Offenheit gegenüber Feedback aus dem Umfeld oder im Zuge eines Erfahrungsaustauschs mit anderen Qualitätsmanagern. Entsprechend seiner festgelegten Zielstellung kann er sich dann geeignet weiterbilden und Kompetenzen aufbauen. Und er kann seine Vorstellungen gegenüber der Unternehmensleitung vorbringen – oder sich auf die Suche nach einem besser passenden beruflichen Umfeld begeben ... □

### Dipl.-Ing. (FH) Werner Lobinger,



geb. 1969, studierte Maschinenbau an der Fachhochschule Regensburg. Seit 1995 ist er Berater für Management-

systeme gemäß ISO 9000 ff., ISO 14001 usw., seit 1998 geschäftsführender Gesellschafter von VIA Management Consulting. Er ist Referent an der TÜV Nord Akademie und Autor verschiedener Fachbücher zum Qualitätsmanagement.

#### Kontakt

Werner Lobinger  
T 09621 60227-1  
[werner.lobinger@via-cg.com](mailto:werner.lobinger@via-cg.com)

#### Literatur

- 1 Sommerhoff, B., im Interview: Für den Paradigmenwechsel sind wir selbst zuständig! QZ 10/2012, S. 18
- 2 Weber, H., im „Berufsbild mit Zukunft“: Qualitäts- und Prozessmanager. QZ 7/2013, S. 72