

## Trend: Trennung von Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung

*Ergänzung zu dem Newsletter 1/2010*

Die meisten Unternehmen haben den Bereich Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung im Bereich Qualitätswesen zusammengefasst. Die Aufgabe des Verantwortlichen ist dann sowohl das strategische Qualitätsmanagement, also die Zertifizierungen, Audits etc., als auch die operative Qualitätssicherung, also die produktionsbegleitende Prüfung, Kundenreklamationen, Qualitätsplanung, Messtechnik etc. Nachdem es sich hier um sehr grundlegende verschiedene Aufgaben handelt, kommt es häufig vor, dass je nach Neigung des Qualitätsleiters entweder Qualitätsmanagement oder Qualitätssicherung im Vordergrund steht.

Für das Qualitätsmanagement benötigt man eher den strategisch denkenden Managertyp, dem die Verwaltungstätigkeiten liegen und der die Fähigkeit besitzt Gesamtprozesse zu überschauen und zu organisieren – dies nicht nur im Produktionsbereich sondern im gesamten Unternehmen, insbesondere auch im Bereich Finanzen, Vertrieb, allgemeine Verwaltung etc. Der strategische Qualitätsmanager hat eher eine betriebswirtschaftliche Ausbildung.

Der operative Qualitätssicherer muss hingegen sehr detaillierte Kenntnisse der Produkte bzw. der Produktionsverfahren besitzen und muss der technikbegeisterte Hands-on Typ sein. Hier sind andere Eigenschaften erforderlich, denn er muss sowohl die Produktionsmitarbeiter motivieren können als auch bei Kundenreklamationen den richtigen Ton finden. Hierfür sind deshalb detaillierte Produktkenntnisse unerlässlich.

Beide Bereiche, sowohl die operative Qualitätssicherung als auch das strategische Qualitätsmanagement, stellen an den Qualitätsleiter immer neue Anforderungen und haben eine gleichhohe Bedeutung für das Unternehmen. Nachdem aber für beide Tätigkeiten unterschiedliche Kenntnisse und unterschiedliche Menschentypen erforderlich sind, ist es in der Praxis sehr häufig, dass die Qualitätsleiter je nach Interessen den einen oder anderen Bereich bevorzugen, bzw. den anderen vernachlässigen. Dies kann sich jedoch kein Unternehmen mehr leisten. Die Lösung ist, dass man eine separate Stelle für das strategische Managementsystem und eine separate Stelle für die Qualitätssicherung schafft. Man kann sich dann Mitarbeiter suchen, die für die jeweilige Aufgabe die notwendigen Fachkenntnisse und auch die persönlichen Eigenschaften mitbringen.

Beispiele zeigen, dass dann die operative Qualitätssicherung im Unternehmen einen höheren Stellenwert gewinnt, was wiederum in der Regel zu besseren Prozessen mit weniger Ausschuss und weniger Kundenreklamationen führt. Auf der anderen Seite bietet die Position des strategischen Managers die Chance, alle Anforderungen hinsichtlich Normen, z. B. für Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit, Risikomanagement, IT-Sicherheit, Gefahrengut, AOE, etc., zu bündeln und einer verantwortlichen Person zu übertragen. Damit besteht eher die Möglichkeit schlanke Systeme einzuführen und auch alle Anforderungen im Detail zu erfüllen. Das Unternehmen hat dann den Nutzen, dass zum einen alle Anforderungen hinsichtlich der Zertifizierung, alle Anforderungen von Seiten der Kunden und auch alle gesetzlichen Anforderungen erfüllt werden. Das schafft Vertrauen und gibt Rechtssicherheit.

Eine Trennung der beiden Bereiche ist natürlich nur in mittleren bzw. in größeren Unternehmen sinnvoll. Für kleinere Unternehmen ist eine Trennung allein aus Kostengründen nicht machbar.

Resümee:

- Trend geht zur Trennung der Bereiche
- Gründe hierfür sind die erforderlichen Kenntnisse und Eigenschaften
- Spezialisten in der Qualitätssicherung verschaffen niedrigere Ausschussquoten
- Spezialisten in Managementsystem garantieren Vertrauen und Rechtssicherheit

