



# Der NEUE Qualitätsmanager Teil 1

Wie Frauen und Männer im  
Qualitätsmanagement die Kurve kriegen

...oder was ist eigentlich dran am XQM?

Liebe Leser, vorab möchte ich darauf hinweisen, dass in diesem E-Book, zur besseren Lesbarkeit und einfacherem Verfassen, auf die gendergerechte Schreibweise verzichtet wird. Selbstverständlich wollen wir hiermit alle Geschlechter gleichermaßen ansprechen.

## Was passiert gerade?

Als aufgeweckter Qualitäter hat man längst erkannt, dass das Qualitätswesen in einem Umbruch steckt. Zumindest wird das so prognostiziert. Zuerst war es das Industrie 4.0 - Zeitalter gefolgt von New Work und KI. Elektroautos haben sich in den Markt gedrängt, die Verbrenner werden verteufelt und Corona treibt die Beschäftigte ins mobile Arbeiten. Eigentlich wollte ich in diesem E-Book auf die ausgetretenen Einleitungssätze (wie in solchen Beiträgen üblich) verzichten. Normalerweise kommen jetzt Beschreibungen, wie sich die politischen Veränderungen auf das Geschäft auswirken oder wie fortgeschritten der technologische Wandel schon ist. Alles ist vernetzt, neue gesellschaftliche Aspekte, angespannte Märkte, neue Geschäftsmodelle, verrückte Firmenkonstellationen und die immerwährende Digitalisierung sind gern zitierte Einflüsse. Früher war es die Globalisierung, die so schnell voranschreitet und viel neues bringt, heute ist diese scheinbar abgeschlossen



und wir erleben ganz andere Veränderungen.

So und jetzt? Jetzt sitzt der Qualitätsmanager da und überlegt sich: „Was hat das nun mit mir und meiner Organisation zu tun?“ Gute Frage! Wenn wir ehrlich sind und einen Blick in die Kleinunternehmen oder kleineren mittelständigen Organisationen werfen sehen wir bei vielen wenig Veränderungen. Während die Großen ihre Mitarbeiter kurzerhand ins sogenannte Home-Office verlegt haben, ist das bei vielen kleineren Zulieferer nicht der Fall, da nicht möglich. Denn es gibt immer noch viele tägliche Absprachen auf dem Flur, manuelle Abgleiche der Bestände oder fehlende strukturierte Arbeitsabläufe. Alles Faktoren, die ein Home-Office schwierig machen. Dazu kommt noch eine schwach aufgestellte IT Performance und bei traditionellen Betrieben gibt es immer noch ein großes Misstrauen der Mitarbeiter gegenüber. Frei nach dem Motto: „Zuhause wird nichts gearbeitet.“ Das ist nur ein Beispiel, aber es macht doch deutlich, dass viele noch nichts oder wenig in eine Digitalisierung investiert haben. Für den QM'ler solcher Organisationen ein schlechtes Vorzeichen.

Denn gerade fehlende Strukturen oder unklare Abläufe, sollte es in einem zertifizierten Unternehmen wenige geben.

Viele sind auch der Meinung mit einer verketteten Fertigungsstraße oder einem Pick-To-Light System die Hürde der Digitalisierung gemeistert zu haben und ruhen sich nun aus. Die Rechnung wird nicht aufgehen. Aber was ist jetzt zu tun? Wie soll man sich als Qualitätsmanager positionieren? Was soll man als Qualitätsmanager fokussieren und vorantreiben?

Anders als die schnellen Veränderungen der Welt, verändern sich die Normen, nach denen ein Unternehmen zertifiziert ist, nicht. Die DIN ISO 9001 wurde das letzte Mal 2015 überarbeitet. Gab es da eigentlich schon Smartphones?

Agiles Management und agiles Arbeiten hört sich super an, keiner weiß was es bedeutet, aber jeder möchte es machen- oder sollte es machen. Allerdings lassen die Normen das nicht so einfach zu. Also, was nun?



---

Welche Bereiche gehören eigentlich zum Qualitätsmanagement? Hier gibt es bestimmt unterschiedliche Sichtweisen. In diesem Artikel möchte ich folgende zertifizierungsrelevante Punkte für die Betrachtung des „neuen“ QM's hervorheben.

- **QM-System und Prozessmanagement**
- **Auditmanagement**
- **Maßnahmenmanagement**



---

## Teil 1 - QM-System und Prozessmanagement

---

Das Prozessmanagement im QM Bereich beinhaltet hauptsächlich das Beschreiben und Messen von Geschäftsprozessen. Die Idee dahinter ist, alle vorkommende Arbeiten in einem Unternehmen zu standardisieren. So ist es theoretisch möglich zu behaupten, dass alle Arbeiten in einer Organisation in Prozessabläufe festgelegt sind. Alle

Arbeiten, die nicht festgelegt sind, sind demnach nicht zulässig bzw. dienen nicht dem Unternehmenszweck.

Prozesse sind also Abläufe mit mehreren Schritten, die einmal definiert wurden und bis zur nächsten Änderung ihre Gültigkeit behalten.

Diese Standardisierung von Abläufen ist wichtig, denn die Prozesse enthalten alle notwendigen Schritte, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Viele Fehler und daraus folgende Fehler- und Prüfkosten entstehen nur deshalb, weil Prozessschritte nicht eingehalten wurden. Man kann dies oft dann feststellen, wenn aufgrund von Ausfällen oder Verzögerungen etwas plötzlich ganz schnell gehen muss.

Die „Sonderabläufe“, sind dann meistens nicht definiert und es wird improvisiert. Frei nach Murphys Gesetz ist der Fehler oder die Abweichung vorprogrammiert. Zusätzlich sind Prozesse auch eine Art Wissensspeicher. Alles was ein Unternehmen gelernt hat, muss es nicht nochmal lernen, sondern kann den funktionierenden Prozessablauf festhalten und speichern.

---

## Wie wirken sich die derzeitigen Veränderungen auf das Prozessmanagement aus?

Die Anforderungen an eine Prozessgestaltung der Zukunft sind meines Erachtens die Flexibilität, die Digitalisierung und die Robustheit. Und da haben wir das Dilemma. Flexibilität und Robustheit passen auf den ersten Blick nicht zusammen.

Wir wollen keine fehlerhaften Teile haben. Ein tödlicher Autounfall oder ein Flugzeugabsturz, verursacht durch ein fehlerhaftes ausgeliefertes Bauteil, wäre undenkbar. Deshalb ist ein nicht validierter und abgesicherter Produktionsprozess nicht zulässig. Es ist oft ein sehr langer Weg, bis ein Bauteil als i.O. und funktionierend eingestuft wird. Von der Entwicklung selbst bis zur Gestaltung des Produktionsprozesses vergehen eine Menge Zeit mit einer Menge an Aufgaben und Absicherungsmethoden. „Never change a running system“ galt lange als unangefochtene Garantie für

gleichbleibende Qualität. Flexibilität hat hier nichts zu suchen, oder? Hier muss man aufpassen, denn Flexibilität darf nicht mit Willkür



verwechselt werden. Flexibilität ist die Anpassungsfähigkeit an das Außen. Und heutzutage verändert sich das Außen immer öfters und immer schneller.

Der Qualitätsmanager ist deshalb mehr denn je gefordert, mit den Prozessbeteiligten, an den Prozessen zu arbeiten.

Ebenso ist der QM'ler aufgefordert, die neusten Trends und digitalen Veränderungen im Außen zu erkennen und darauf zu reagieren. Er ist es, welcher die Neuigkeiten und Veränderungen sehen, erkennen, begreifen und für das eigene Unternehmen übersetzen muss. Diese Anforderungen sind herausfordernd,

denn ein Stillstand bedeutet rasanter Rückschritt. Eine weitere Herausforderung ist es auch, diese Änderungen mit den bestehenden Normanforderungen auf Deckung zu bekommen.

---

### Welche Haltungen sollte der XQM'ler mitbringen?

- Er/Sie muss offen für neues sein
- Er/Sie muss sich ständig über die neusten Trends informieren
- Er/Sie muss die Trends in ihrer Funktion verstehen
- Er/Sie muss verstehen, was die Neuigkeiten für das Unternehmen bedeuten

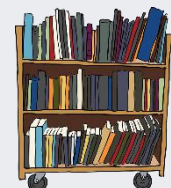
Die bestehenden Prozesse müssen in einem engeren Zyklus wie bisher überarbeitet werden. Dabei müssen Digitalisierungsthemen mit einbezogen werden. Prozessschritte, die händisch ablaufen müssen hinterfragt werden. Das oberste Ziel ist eindeutig schneller zu werden. Denn wenn an der Robustheit nichts geändert werden darf gilt es, schneller zu werden. Das ist der Stellhebel für die Flexibilität. Alte, langatmige und menschenzentrierte Prozesse haben in der jetzigen gezeichneten Zukunft keinen Platz. Der Beruf des Qualitätsmanager verändert sich. Die Anforderungen bedürfen digitaler Denkweise, Technikaffinität und Lust auf Neues.

### QM-System

---

Schon allein die Darstellung der Prozesse und der Dokumentation des QM-Systems darf hinterfragt werden. Wer noch mit einem Word-QM-Handbuch unterwegs ist sollte aufwachen. Denn ganz ehrlich – kein

Mensch liest das Buch. Doch halt, das war nicht richtig – der Auditor und der QMB – die lesen es... und der Chef. Nämlich dann, wenn ein kostenintensiver Fehler passiert ist und er sich vorher absichern möchte, bevor er die Klatsche verteilt. Ok, das klingt jetzt überzogen. Ist es vielleicht auch.



Viele Unternehmen kommen mit diesem Word-Dokument gut über die Runden und können sich auf das Wesentliche konzentrieren. Aber genau hier liegt der Knackpunkt. Ab einer bestimmten Betriebsgröße braucht es klare Abläufe. Was in einem Kleinunternehmen noch überschaubar und nebenbei kontrollierbar ist, wird ab einer bestimmten Größe nicht mehr möglich sein. Und dann passiert's: Der QMB macht die Qualität.

## Wir sind Qualität

---

Es ist bedauerlich, und leider noch immer Realität: Für die Qualität ist die Qualitätsabteilung verantwortlich und

für das QM-System mit der Zertifizierung der QMB. Diese Denkweise ist schon seit langer Zeit veraltet. Schon 1980 wurde vermehrt auf ein Qualitätsmanagementsystem gesetzt. Damals wurde bereits damit begonnen, die Qualitätsverantwortung auf mehrere Schultern aus verschiedenen Bereichen zu verteilen. Heute ist das Ziel, dass jeder Mitarbeiter versteht, welchen Teil im Qualitätswesen er mit seiner Arbeit abdeckt. Der Mitarbeiter muss auch verstehen, welche Abläufe für ihn gelten und in welchen Prozessen er mitarbeitet oder bei welchen Prozessen er sogar die Verantwortung hat. Erst dann kann er aktiv zur Prozessgestaltung beitragen, neue Ideen einbringen, verbessern und umsetzen.

Ein großer Vorteil ist dabei eine einfache und transparente Prozessbeschreibung. Dafür gibt es gute Tools. Doch das Tool allein wird es nicht richten. Es geht hier um Change-Management-Prozesse. Was uns die renommierten Institute und Ausbildungsstätten schon immer predigen ist, die Menschen mit in den Change-Prozess zu integrieren. Das Unternehmen muss verstehen, dass das Qualitätsmanagement nicht ein System für den Auditor ist, welches der QMB betreut. Es ist DAS System, welches jeden einzelnen Bereich im Unternehmen beeinflusst, ja sogar in gewisser Weise steuert. Alles in der Organisation ist also mit dem QM-System verwoben und somit ist jeder Mitarbeiter damit verknüpft. Von der Toiletten-Reinigungskraft bis zur Chefin. Mit anderen Worten kann man sagen: Das QM-System ist ein Managementsystem, welches die Organisation steuert.



## Die Finanzwelt integrieren

---

Für die kaufmännische Seite ist die vorherige Aussage sicherlich provokativ. Denn wir alle wissen, wenn das Unternehmen keinen Gewinn erzielt oder zumindest keinen Umsatz macht, dann gibt es keinen Arbeitsplatz. Also regiert Geld die Welt oder zumindest die unternehmerischen Handlungen. Dem stimme ich nicht ganz zu. Denn was führt zu Gewinn? Was führt zu Euros? Das Tauschmittel „Geld“ wird gegen eine Leistung verrechnet. Dem Produkt oder der Dienstleistung wird einen gewissen Wert zugesprochen. Wird ein Produkt verkauft oder eine Dienstleistung vollbracht wird der Nutzen mit Hilfe von Geld ausgeglichen. Es gibt dabei eine Vereinbarung, nämlich dass beide Seiten ihren Anteil bringen müssen. Geld fließt also nur, wenn das Produkt fehlerfrei und in der vereinbarten Spezifikation geliefert wird. Da sind wir wieder bei dem QM-System, welches den Auftrag hat, genau dieses sicherzustellen. In diesem Sinne ist Geld nur ein Ausfluss dessen, was man richtig gemacht hat.

Das bedeutet: Geld folgt immer der Handlung. Umso exakter und deckungsgleich das Produkt oder die Dienstleistung mit der vereinbarten Spezifikation ist, umso klarer folgt das Geld der Handlung. Deswegen behaupte ich, dass ein Management auch an diesem Punkt übergeordnet ist. Das QM-System muss auch die Finanzprozesse abbilden. Nicht weil die Norm das fordert, sondern weil die Finanzen unweigerlich mit den anderen Prozessen verknüpft sind. Ein Unternehmen verdient dann Geld, wenn die anderen Prozesse funktionieren und der Zweck des



Unternehmens auch zur Geltung kommt. Die Finanzen sind somit ein Spiegel von Effektivität und Effizienz. Oft ist der Fokus allein auf den finanziellen Bereich gerichtet. Es wird versucht über Sparmaßnahmen und finanzielle Hacks ein optimales Kostenmodell für die Organisation zu erreichen. Dagegen ist grundsätzlich nichts einzuwenden, aber man muss berücksichtigen, dass es lediglich ein Teil des Ganzen ist.

---

## Ganzheitlicher Blick

Um dauerhaft finanziell erfolgreich zu sein, ist ein ganzheitlicher Blick auf das Unternehmen erforderlich. Alle Bereiche müssen, wie gut angepasste Zahnräder für sich selbst funktionieren und mit anderen Bereichen zusammenarbeiten.

Es ist zu empfehlen die Meta-Ebene einzunehmen um das Unternehmen als Ganzes zu betrachten. Neben der Technik sind folgende Faktoren dabei zu beachten:

- Kundenorientierung
- Führung
- Personen und Menschen
- Prozesse
- Verbesserungen
- Entscheidungen auf Basis von validierten Zahlen
- Beziehungen

Das sind 7 Schwerpunkte der ISO 9001 und sollten somit in einem QM-System integriert sein. Wer würde behaupten, dass diese Begriffe nicht erfolgsversprechend sind? Genau deswegen muss ein flexibles und für die Zukunft aufgestelltes QM-System diese Punkte berücksichtigen.

## Fazit

---

In Sachen Qualitätsmanagementsystem seiner Dokumentation würde ich von übertriebenem Aktionismus abraten. Nur weil wir anfangen Feelgood Management, New Work und Agiles Arbeiten zu implementieren bedeutet dies noch lange nicht, dass es keine geregelten Abläufe mehr geben darf. Ganz im Gegenteil. Auch Agilität lässt sich in Prozessschritte integrieren. Agiles Arbeiten hat schließlich genauso ein Input und Output. Warum nicht agile Schritte im Prozessmodell verankern? Was aber unbedingt sichergestellt werden muss, ist eine zukunftsgerichtete QM Gestaltung. Damit meine ich die Überarbeitung aller langatmigen und umständlichen Geschäftsprozesse. Wo

möglich muss Analoges durch Digitales ersetzt werden. Unnötige Schritte gilt es zu finden und zu entfernen. Die Prozesse müssen auch anhand ihrer Effektivität und Effizienz geprüft werden. Passen die Prozesse zum Zweck des Unternehmens? Also, tun wir als Organisation, Abteilung oder Teilprozess überhaupt das Richtige? Und wenn ja, führen wir die Dinge dann auch richtig aus? Oberste Prämisse ist die Schnelligkeit. Schnelligkeit in den jeweiligen Prozessen und Schnelligkeit bei der Anpassung auf geänderte Voraussetzung. Der Prozess-Überarbeitungs-Zyklus muss, im Rahmen der ständigen Verbesserung, verkürzt werden. Dann kann man von einem flexiblen QM-System sprechen.



Der Qualitätsmanager hat oder wird mehr Aufgaben bekommen. Er ist nicht mehr der Bewahrer der Dokumentation und des Zertifikats, sondern ist zum Organisationsentwickler geworden.

Er steht zwischen dem IT-Nerd und dem 55-jährigen Maschinenbediener, dem kosten-fokussierten Chef und dem Zeitalter der Mitarbeiterfokussierung.

Der QM'ler muss die Trends der Zeit



erkennen und für das Unternehmen übersetzen.

Dazu ist er gut beraten, sich in der Organisation ein Kernteam aufzubauen, mit denen er im regelmäßigen Austausch steht und die anstehenden Änderungen breit fächert. Die Finanzbereiche sind zu integrieren, denn damit können Erfolge und

erfolgreiche Veränderungen gemessen werden.

Wie schon oben beschreiben, muss er offen für die neue Entwicklungen sein. Wer sich fürchtet und an Altbewehrtem festhalten will, wird mit dem Alten untergehen.

Oberstes Ziel muss sein, dass QM-System als zentrales Managementsystem des Unternehmens, mit alle den Geschäftsprozessen, festzulegen. Wenn das noch nicht geschehen ist, wäre dieser umfangreiche und herausfordernde Change-Prozess die erste und wichtigste Hürde. Erst dann ist das Unternehmen für die Zukunft gerüstet und wird nicht so einfach von der Spielfläche gefegt werden können.

---

## Weitere Themen

Teil 2 und 3 sowie weitere interessante Kurz-Ebooks zum Thema Qualität und Führung werden in regelmäßigen Abständen veröffentlicht. Wenn Sie diese nicht verpassen wollen, können Sie sich auf [www.q-coaching.de](http://www.q-coaching.de) für den Newsletter von q-coaching registrieren. In regelmäßigen Abständen erhalten Sie spannenden Neuigkeiten rund um die Themen Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung und Führung.



**Simon Strotbek**  
Geschäftsführer von  
CTM-Strotbek

## Q-Coaching ist

Coaching für Menschen im Bereich Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement und junge Führungskräfte. Wir wollen Menschen in der Qualitätswelt helfen die besten Ergebnisse zu erzielen und erfolgreich zu sein. Unter anderem soll das Qualitätsmanagement nicht als notwendiges Übel angesehen werden, sondern dem Unternehmen zu mehr Erfolg verhelfen. Die Kosten und Aufwände sollen sich bezahlt machen und darüber hinaus soll das Unternehmen einen finanziellen Vorteil erzielen. Zu guter Letzt wollen wir beweisen, dass Qualitätsmanagement Spaß machen kann.

Wenn Sie Unterstützung suchen oder weitere Informationen benötigen, kommen Sie mit uns in Kontakt. Es würde uns freuen von Ihnen zu hören



**CTM-Strotbek** Coaching | Training | Management  
Staufenstrasse 20/1  
73635 Rudersberg



+49 (0) 1525 8781455



sstrotbek@ctm-strotbek.de



[www.q-coaching.de](http://www.q-coaching.de)