

Rolle des Qualitätsmanagers

**Diskussion und Workshop
im DGQ Regionalkreis Ulm**

Die Rolle des Qualitätsmanagers wird seit Jahren vielfach und vielerorts diskutiert, ohne zu einem abgestimmten oder konkreten Ergebnis zu kommen.

Je nach Betrachterkreis definieren sich unterschiedliche Themen, Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse für die Funktion des Qualitätsmanagers.

**Zielsetzung
des DGQ Regionalkreis Ulm heute,
sollte die Beantwortung der folgenden Frage sein :**

**Gibt es ein gemeinsames Verständnis
zur Rolle eines Qualitätsmanagers - heute und zukünftig ?**

Die Rolle des Qualitätsmanagers wird unterschiedlich definiert:

- Rolle aus **Sicht der Normung**
- Rolle aus **Sicht von Fachexperten-Arbeitskreisen**
- Rolle aus Sicht von **Aus- und Weiterbildungsträger**
- Rolle aus **Sicht der Unternehmen**, welche diese Funktion besetzen wollen

Kapitel 5.5.2 Beauftragter der obersten Leitung

Die oberste Leitung muss ein **Mitglied der Leitung der Organisation** benennen, das, **unabhängig von anderen Verantwortungen**, die Verantwortung und Befugnis hat, die Folgendes einschließen:

- a) **sicherzustellen**, dass die für das Qualitätsmanagementsystem **erforderlichen Prozesse eingeführt, verwirklicht und aufrechterhalten** werden;
- b) der obersten Leitung über die **Leistung des Qualitätsmanagementsystems** und **jegliche Notwendigkeit für Verbesserungen zu berichten**; und
- c) die **Förderung des Bewusstseins über die Kundenanforderungen** in der gesamten Organisation sicherzustellen.

Quelle: ISO 9001:2008

**Mitglied
der Leitung**

**Sichersteller der
Prozessorganisation**

**Förderer des Bewusstseins
zu Kundenanforderungen**

**Informant zur
Leistung des QMS**

**Identifizierer und Kommunikator
notwendiger Verbesserungen**

DGQ Nachrichten

56

QM-FACHTAGUNG

Der Qualitätsmanager von morgen

Die Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ) arbeitet derzeit an der Weiterentwicklung des Zertifizierungsschemas für Qualitätspersonal. Dieses Schema soll von der European Organization for Quality (EOQ)

Um dieses Ziel zu erreichen, hatte die DGQ Anfang März Qualitätspraktiker der mittleren und oberen Führungsebene zu zwei Fachtagen zum Thema Qualitätsmanagement eingeladen. Sowohl am 9. März 2010 im ba-

ner Organisation und von den dort herrschenden „Machtverhältnissen“, etwa der Frage nach dem Verhältnis zwischen Produktion und Vertrieb oder der Unternehmenskultur. Künftig müsse Qualitätsmanagement als vorausgesetzte Schlüsselqualifikation für Führungskräfte gelten, so der allgemeine Tenor. Das beziehe beispielsweise Sozialkompetenz, Teamfähigkeit und Projektmanagement sowie Kommunikationskompetenz „in der Sprache der Führungskräfte“ mit ein.

rungsstufe darstelle oder ob exakte Kenntnisse über die sogenannten Prüfmittel zum Auditieren ausreichen. Hier gingen die Meinungen auseinander. Eine Gruppe vertrat den Standpunkt, ein Auditor müsse in der Führungsverantwortung erfahren sein, bevor er eine Gutachterfunktion ausübt. In diesem Fall gehöre dann auch Beratungskompetenz zu seiner Rolle. So schwankte das Bild über die Rolle des Auditors zwischen einem „Treiber“ einerseits und dem „Prüfer“ hinsichtlich des



Die Qualitätsmanager von morgen sollen stärker als Berater agieren ...

international abgestimmt und als aktualisierte Version beschlossen werden. Es berücksichtigt auch Anforderungen der European Accreditation (EA), der International Personnel Certification Association (IPC) und des International Accreditation Forum (IAF).

den-württembergischen Nürtingen als auch eine Woche später im nordrhein-westfälischen Hagen erarbeiteten die Tagungsteilnehmer, die persönliche DGQ-Mitglieder sind, die aktuelle Position sowie die Rolle des Qualitätsmanagers in der Unternehmenspraxis und stellten sie einem künftigen Anforderungsprofil gegenüber. Die Resonanz auf beide Veranstaltungen war groß. Das belegt die hohe Teilnehmerzahl.

Danach existiert in den meisten Unternehmen keine DGQ-spezifische Aufteilung in die Qualifikationsabschlüsse Qualitätsfachkraft/Qualitätsassistent, Qualitätsbeauftragter und interner Auditor/Qualitätsmanager sowie Auditor Qualität. Jedoch kamen die Teilnehmer zu dem Schluss, dass grundsätzlich eine operative Verantwortung für Qualitätssicherung deutlich in Abgrenzung zu einer Führungsverantwortung für QM-Systeme stehen müsse. Auch sei die derzeitige Rolle und Funktion von Qualitätsmanagern und -beauftragten eine Frage der Befugnisse dieser Gruppe. Das wiederum hänge ab vom Reifegrad ei-

ner Organisation und von den dort herrschenden „Machtverhältnissen“, etwa der Frage nach dem Verhältnis zwischen Produktion und Vertrieb oder der Unternehmenskultur. Künftig müsse Qualitätsmanagement als vorausgesetzte Schlüsselqualifikation für Führungskräfte gelten, so der allgemeine Tenor. Das beziehe beispielsweise Sozialkompetenz, Teamfähigkeit und Projektmanagement sowie Kommunikationskompetenz „in der Sprache der Führungskräfte“ mit ein.

... und die für die Unternehmen relevanten Themen durchsetzen.

Qualitätsmanager sollten demnach als Berater agieren und relevante Themen im Unternehmen durchsetzen. Das erfordert jederzeit den Zugriff auf die Kennzahlen des Unternehmens. Ob als Beauftragte oder Manager – die Qualitätsmanager von morgen sollten mit definierten Aufgaben und Verantwortungen direkt der Geschäftsleitung zugeordnet sein. „Bei einer solchen Entwicklung wird aus der bisherigen Betonung von Qualität der Schwerpunkt künftig auf dem Management liegen“, so ein Teilnehmer. Entsprechend würden dem neuen Qualitätsmanager künftig Auditoren als Dienstleister zugeordnet werden.

Weiteren Diskussionsstoff bildete die Frage, ob ein Auditor tatsächlich die höchste Qualifizierungsstufe darstelle oder ob exakte Kenntnisse über die sogenannten Prüfmittel zum Auditieren ausreichen. Hier gingen die Meinungen auseinander. Eine Gruppe vertrat den Standpunkt, ein Auditor müsse in der Führungsverantwortung erfahren sein, bevor er eine Gutachterfunktion ausübt. In diesem Fall gehöre dann auch Beratungskompetenz zu seiner Rolle. So schwankte das Bild über die Rolle des Auditors zwischen einem „Treiber“ einerseits und dem „Prüfer“ hinsichtlich des

Einhalten von Vorgaben andererseits.

Einig zeigten sich die Qualitätsmanager in ihrem gemeinsamen Wunsch nach einem verstärkten Nutzen von Qualitätsmanagement: Was an Zeit und Geld in Qualitätsmanagementsysteme investiert werde, müsse sich in Form von Verbesserungsprojekten auszahlen. „Die DGQ hat an beiden Fachtagen viel Bestätigung und detaillierte Unterstützung erhalten“, sagte Olaf Stuka, Leiter DGQ Regional, nach der Auswertung der Ergebnisse.

Im kommenden Sommer wird Thomas Votsmeier, Leiter DGQ Personalzertifizierung, unter Berücksichtigung dieser Ergebnisse das DGQ-Positionspapier in die EOQ zur weiteren Abstimmung einbringen.

© Carl Hanser Verlag, München QZ Jahrgang 55 (2010) 6

Berater

**„Durchsetzer“
relevanter
Themen**

**Nutzer der
Dienstleistung
von Auditoren**

**bisheriger Schwerpunkt
„Qualität“
und zukünftiger Schwerpunkt
„Management“**

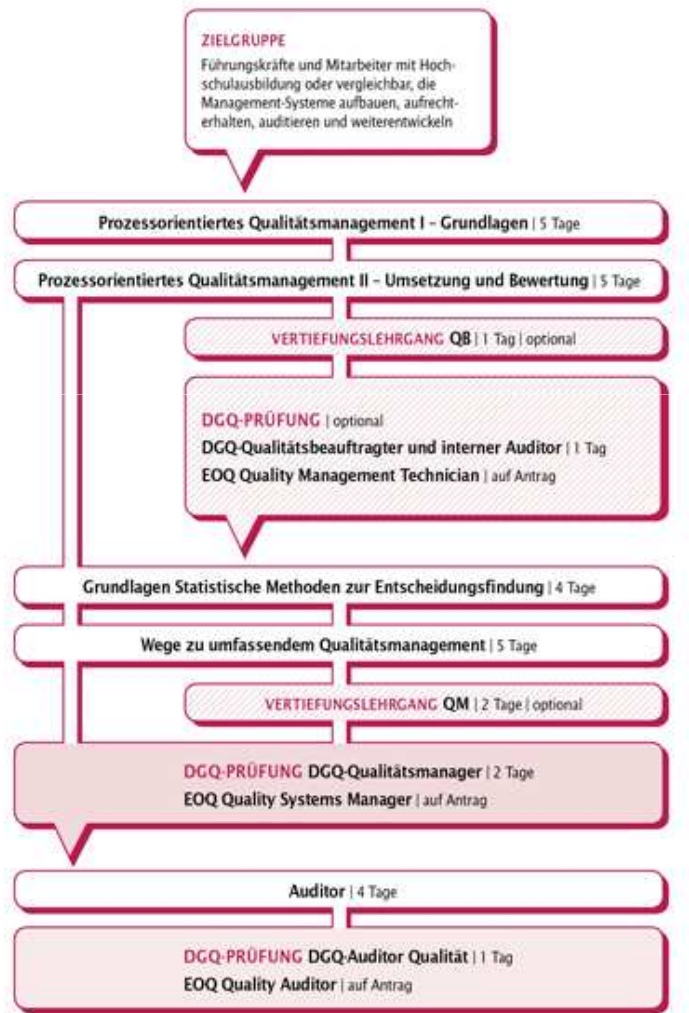
Quelle: QZ Ausgabe 6 / 2010

Rolle aus Sicht von Aus- und Weiterbildungsträgern

DGQ
Regionalkreis ULM

Lehrgangsblock Qualitätsmanagement (QB/QM)

QUALIFIZIERUNGSSCHEMA



Quelle: <http://www.dgq.de/quk/quk-qbqm-as.htm>, 01.07.2010

Zielgruppe:

Die Weiterbildung zum **DGQ-Qualitätsmanager** ist gedacht für **Qualitätsmanagement-Beauftragte, Leiter von TQM-Teams, interne Berater** und Personen, die eine **Weiterentwicklung ihrer Organisation** unterstützen und ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem (TQM) verwirklichen möchten.

Bildungsziele:

In den DGQ-Lehrgängen des Blocks „Qualitätsmanagement“ erwerben Sie das Know-how, das Sie für Aufbau, Erhaltung, Auditierung und Weiterentwicklung eines Management-Systems benötigen.

DGQ-Qualitätsmanager

Diese Qualifizierung vermittelt Ihnen darüber hinaus die Kompetenz, **Entscheidungen auf Basis statistischer Daten** zu treffen und den **Prozess des Wandels** vom Qualitätsmanagement in Richtung Total Quality Management (TQM) in Ihrer Organisation aktiv und erfolgreich zu gestalten.

Leiter von TQM-Teams

interner Berater

Entscheider auf Basis statistischer Daten

Unterstützer zur Weiterentwicklung der Organisation

Gestalter des „Change Management“, von QM zu TQM

Qualifikation „Qualitätsmanager“ als Voraussetzung für die Qualifikation „Qualitätsauditor“

Rolle aus Sicht von Unternehmen - Stellenangebote

Die DE-VAU-GE ging bereits Ende des 19. Jahrhunderts als Deutschlands erstes Knusperlockenwerk in die Geschichte ein. Getreu dem Motto „Gesunde Kost, vollwertige Produkte für einen gesunden Körper“ haben wir uns zu einem der führenden Hersteller von Frühstückscerealien, Müsli, Müsliriegeln und Fruchtschnitten entwickelt. Das Fundament unseres Erfolgs bilden erstklassige Qualitätsprodukte, exzellente Prozess- und Servicequalität sowie unsere ca. 2.000 Mitarbeiter/-innen, die täglich in 7 Werken in Europa dafür sorgen, dass die Erwartungen unserer Kunden möglichst übertroffen werden.

Wir suchen zum nächstmöglichen Termin für unsere Abteilung Qualitätssicherung Sie (m/w) als


Leiter Qualitätssicherung/ QM-Beauftragter

Ihre Aufgaben:

- Verantwortung für die Durchführung von Qualitätsprüfungen für Rohwaren, Packstoffe sowie Halb- und Fertigwaren und lebensmittelrechtliche Prüfungen
- Überprüfung/Verbesserung der Organisation sowie der Informationssysteme innerhalb der Abteilung
- Führung und Motivation der Mitarbeiter
- Aufrechterhaltung/Weiterentwicklung des QM- und Krisenmanagementsystems
- Organisation von Audits (Kunden, Lieferanten, intern)
- Vorbereitung/Präsentation des Management-Review
- Entwicklung und Durchführung von Schulungen (Hygiene, HACCP, Auditors)

Bei DE-VAU-GE erwarten Sie eine interessante Aufgabe, die es mit Initiative und ausgeprägter Eigenverantwortung zu bewältigen gilt. Ein Team freundlicher Kolleginnen und Kollegen freut sich schon auf Sie.

Interesse? Dann senden Sie Ihre ausführliche Bewerbung unter Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung und Verfügbarkeit an:



Quelle:
<http://www.jobware.de/view/aWQ9NDaxMDQ4fGNpX3R5cGU9MHxwZj0xfG9yaWc9SU5ERUVEfHVvPTB8ZDpzcGVjaWFScz2ub3Jlc2l6ZXw%3D/index.html>,
01.07.2010

**Organisator
von Audits**

**Motivator
der Mitarbeiter**

**Verbesserer
der Organisation**

**Schulungs-
durchführer**

**Optimierer
von Qualitäts-
standards**

**Entwickler von
Qualitätsstrategien**

**Ansprechpartner
für Kundenaudits**

**Verbesserer der
Produkt- und
Prozessqualität**

**Prüfer von
Kundenanforderungen
auf Machbarkeit**

Stellenangebot 15.06.2010

Leitung des Qualitätsmanagements im Münsterland

Als Personalberater suchen wir für unseren mittelständischen, innovativen und erfolgreichen Kunden - ein gesundes, international tätiges, inhabergeführtes Industrieunternehmen - einen erfahrenen Leiter (m/w) für das Qualitätsmanagement am ländlich-attraktiven Firmensitz in NRW. In dieser für das Unternehmen sehr wichtigen Position sind Sie eigenständig für das Qualitätsmanagement verantwortlich und leiten ein Team kompetenter Mitarbeiterinnen. Die Sicherstellung der extrem hohen Qualitätsansprüche der Kunden, z.B. aus der Luft- und Raumfahrtindustrie oder aus der Automobilindustrie, bildet genauso einen Schwerpunkt der anspruchsvollen Aufgaben, wie die laufende Optimierung der Qualitätsstandards des Unternehmens. So sind Sie der 1. Ansprechpartner bei Kundenaudits, initiieren Maßnahmen wie Mitarbeiterschulungen oder interne Audits und stellen durch Ihre kollegiale Kommunikation und Sozialkompetenz gegenüber externen und internen Kunden sicher, dass die exponierte Stellung des Unternehmens aufrechterhalten und weiter ausgebaut wird.

Sie verfügen über ein technisches Studium (gerne auch Physik bzw. Chemie) oder eine adäquate Qualifikation sowie über langjährige, einschlägige Berufserfahrungen. Professionelle Qualifikationen und hohe methodische Kompetenzen (z.B. EFQM-Modell for Excellence, Six Sigma, KVP o.ä.) setzen wir ebenso voraus wie das Beherrschen der englischen Sprache und der MS-Office-Produkte. Gesucht wird eine führungs- und motivationsstarke Persönlichkeit, durchsetzungsstark sowie mit hoher Sozialkompetenz und kollegialer Kommunikation, ein Macher und Teamplayer in einer Person. Geboten werden die Vorteile eines sehr erfolgreichen, mittelständischen Unternehmens mit großen Gestaltungsspielräumen und einer sehr attraktiven Vergütung.

Bewerbungen via Email an: post@dirkkremer.de bzw. Postfach 1307, 33705 Steinhagen. Vertraulichkeit wird zugesagt und Sperrvermerke werden strikt beachtet. Infos unter 0170/1420524 (Dirk Kremer) oder www.dirkkremer.de

Dirk Kremer Consulting
Herr Dirk Kremer
Rolandstr. 6
D-33803 Steinhagen
Telefon: 0170/1420524
post@dirkkremer.de
www.dirkkremer.de

Quelle: <http://www.qm-Infocenter/...>
05.07.2010

Stellenangebot 08.06.2010

Strategischer Qualitätsmanager (m/w)

Karriere im Qualitätsmanagement

Unser Auftraggeber ist ein weltweit führender Hersteller für hochwertige Glasverpackungen. Mit zweieinhalb Jahrzehnten Erfahrung in der traditionellen Glasindustrie, hat sich das Unternehmen im europäischen Raum eine Sonderstellung als einziger Gesamtanbieter auf dem Markt verschafft. An fünf Produktionsstätten in Österreich, Polen, Tschechien und England werden mit einem Team aus ca. 1.000 Mitarbeitern Glasverpackungen für die Pharma-, Kosmetik- und Lebensmittelindustrie sowie für Spirituosen hergestellt. Die Produkte des Unternehmens sind seit Jahrzehnten ein Garant für höchste Qualitätsansprüche und werden derzeit mit einem Exportanteil von 94 % weltweit in 80 Ländern vertrieben.

Um weiterhin einen nachhaltigen Erfolg auf dem Weltmarkt zu haben, wird für die Zentrale in der Steiermark gesucht

Strategischer Qualitätsmanager (m/w)

Aufgaben:

- Entwicklung von praxisorientierten Qualitätsstrategien mit zukunftsorientierter Ausrichtung
- Festlegung von Maßnahmen zur Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität und Durchführung der beabsichtigten Schritte in Zusammenarbeit mit den betroffenen Bereichen
- Aufgreifen von bereichsübergreifende Qualitätsproblemen sowie Einleitung der notwendigen Maßnahmen
- Durchführung von Projekten zur Verbesserung der Produkt- bzw. Prozessqualität
- Aufrechterhaltung und Verbesserung der Managementsysteme nach ISO 9001, ISO 15378 und BRC/loP 3
- Durchführung von internen Audits
- Begleitung bei Kundenaudits
- Prüfung der Kundenanforderungen auf Machbarkeit

Anforderungen:

- Abgeschlossenes technisches Studium
- Umfassende Qualitätskenntnisse
- Gute Kenntnisse in ISO 9001, ISO 15378 und BRC/loP 3
- Gute Kenntnisse im Hygienemanagement
- Sehr gute Englischkenntnisse
- Kenntnisse in der Glasindustrie wünschenswert

Quelle: <http://www.qm-Infocenter/...>
05.07.2010

Zusammenfassung der Erkenntnisse:

- Die Themen sind weit gefasst
(Organisation, Produkt- und Prozessqualität, Kundenanforderungen, Bewußtsein, ...)
- Die Aufgaben sind zum Teil unscharf formuliert !
(einführen, verwirklichen, aufrechterhalten, entscheiden, ...)
- Die Kompetenzen sind vielfältig angesetzt !
(Sozialkompetenz, Fachkompetenz, Führung, Organisation, ...)
- Die Verantwortungen sind verallgemeinert !
(Sicherstellung, Verbesserung, Entwicklung, Durchsetzung, ...)
- Die Befugnisse sind selten ausreichend konkretisiert !
(Mitglied der Leitung, ...)

Was ist die Rolle eines Qualitätsmanagers ?

Welche Rolle **sollte** der Qualitätsmanager einnehmen ?

Welche Rolle **darf** der Qualitätsmanager einnehmen ?

Welche Rolle **kann** der Qualitätsmanager einnehmen ?

Welche Rolle **muss** der Qualitätsmanager einnehmen ?

**Stellung
Reputation**

Was sind konkreter **Themen** für den Qualitätsmanager ?

Welches sind konkrete **Aufgaben** für den Qualitätsmanager ?

**Arbeits-
inhalte**

Welche **Fähigkeiten** und Qualifikationen muss ein Qualitätsmanager besitzen ?

Kompetenzen

Welches sind konkrete **Verantwortungen** des Qualitätsmanagers ?

Welches sind konkrete **Befugnisse** des Qualitätsmanagers ?

**Pflichten
Rechte**

1) Positionieren Sie den Qualitätsmanager in einer Organisation !

2) Profil:

konkrete Themen	konkrete Aufgaben	benötigte Kompetenzen	zugewiesene Verantwortung	benötigte Befugnisse
Welche Themen sollten besetzt sein ?	Welche konkreten Aufgaben sind zu diesen Themen vom Q-Manager persönlich durchzuführen ?	Welche konkreten Fähigkeiten sind zu diesen Themen und Aufgaben Voraussetzungen ?	Welche konkreten Verantwortungen müssen übernommen werden ?	Welche konkreten Befugnisse müssen vorhanden sein ?

3) Was ändert sich am Profil / an der Rolle des Qualitätsmanagers in der Zukunft ?