

Expertenwissen für DGQ-Mitglieder

# Die Revision von ISO 9001 und die Beauftragten- funktion



Deutsche Gesellschaft  
für Qualität



# Die Revision von ISO 9001 und die Beauftragtenfunktion

Von Benedikt Sommerhoff

Die Revision von ISO 9001 (ISO DIS 9001:2015) sieht u.a. zwei Änderungen vor, die sich sehr unmittelbar auf die Funktion und Rolle von Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) auswirken können:

- > Die Forderung, die Organisation solle einen Beauftragten der obersten Leistung (für Qualität) benennen, entfällt.
- > Der obersten Leistung weist die revidierte ISO 9001 eine deutlich weiter reichende Verantwortung für das Qualitätsmanagementsystem zu.

Der DGQ Fachkreis Q-Berufe begrüßt diese Änderungen ausdrücklich und hat seine Position in einer Stellungnahme im Februar 2015 dargelegt (s. Anlage). Dabei gibt es durchaus Sorgen und Risiken, nach Einschätzung des Fachkreises überwiegen aber die positiven Effekte und die Chancen.

Es ist jedoch ratsam, sich als QMB sorgfältig mit den Änderungen und den damit verbundenen Effekten auseinanderzusetzen und sich und die Organisation darauf vorzubereiten. Ein zentraler Aspekt besteht darin, der Organisation, besonders den Führungskräften und der obersten Leitung diese Änderung zu vermitteln und mit ihnen gemeinsam die Konsequenzen daraus zu ziehen. Ansonsten kann es sein, dass vorschnelle Interpretationen und unausgegorene Neuregelungen die Position des (verbleibenden) QMB oder das Qualitätsmanagementsystem schwächen.

## **Qualitätsmanager aufgrund eines Bedarfs oder QMB aufgrund einer Forderung?**

Viele Unternehmen haben die Funktion eines Qualitätsmanagers/einer Qualitätsmanagerin eingerichtet, weil sie den Bedarf für eine eigene Ressource und die Kompetenzen eines Fachspezialisten klar erkennen. Nicht selten haben sie genau dort die von ISO 9001 adressierte Funktion des Beauftragten der obersten Leitung angesiedelt. In diesen Organisationen war das „ein Federstrich“. Diese Unternehmen müssen daran gar nichts ändern. Der Wegfall der Forderung nach einem Beauftragten lässt es den Unternehmen ja durchaus frei, daran festzuhalten. Allerdings sind die Änderungen der ISO 9001, vor allem auch die erweiterte Verantwortung für die Leitung durchaus ein Anlass, die bisherige Funktion in ihrer Wirksamkeit zu hinterfragen und gegebenenfalls auch weiterzuentwickeln.

Andere Unternehmen – oft kleine – haben erst unter der Forderung von ISO 9001 die Funktion eines „Qualitäters“ eingerichtet. Häufig war und ist das eine Zusatzfunktion, zusätzlich zu der eigentlichen operativen Funktion oder Führungsfunktion des oder der Qualitätsmanagementbeauftragten. Einige dieser Funktionen haben sich als sehr nützlich erwiesen und damit den Bedarf nach Ressource und Kompetenz dauerhaft begründet. Andere haben mit dieser Benennung nur die Form erfüllt und haben nun die Möglichkeit, die Funktion QMB wieder zu „deinstallieren“. Allerdings stehen sie dann vor der Herausforderung, der erweiterten Verantwortung der obersten Leitung gerecht zu werden, falls sie den Forderungen von ISO 9001 aus

eigenem Antrieb oder zur Aufrechterhaltung einer QM-Zertifizierung folgen wollen oder müssen.

### **QM ohne hauptamtliche Qualitätsärter?**

Eine integrierte Qualitätssicherung ist möglich, d.h. eine Qualitätssicherung ohne eigens ausgewiesene Q-Mitarbeiter, das müssen wir uns eingestehen und den betreffenden Organisationen zugestehen. Doch wer gestaltet das dafür notwendige QM-System wirkungsvoll? Kompetente Führungskräfte werden Strategie, Aufbau- und Ablauforganisation so ausgestalten, dass die Organisation qualitätsfähig ist. Motivierte, kundenorientierte Mitarbeiter werden Qualität in der Praxis erbringen. In vielen Organisationen leisten sie das, ohne eigens auf QM-Begriffe und ausgewiesene QM-Methoden zuzugreifen. Besonders in der Dienstleistung gibt es viele Organisationen mit großer Kundennähe, einem hohen Qualitätsanspruch und geeigneten Prozessen, die PDCA-Zyklen hervorragend ausgestalten, ohne den Namen je gehört zu haben.

In diesen Organisationen mit implizitem QM-Wissen gilt es dennoch immer wieder zu hinterfragen, ob sie mit explizitem QM-Wissen die Qualitätsfähigkeit zum Nutzen der Unternehmensziele noch weiter steigern können. Und ob eine eigene Mitarbeiterressource sich hier angemessen verzinst. Ansonsten sollen Sie doch bei ihrem hochgradig integrierten und gar nicht lehrbuchgerechten QM-Ansatz bleiben.

### **Die Qualitätsverantwortung der Leitung**

Es gibt zwei wesentliche Entscheider hinsichtlich Qualität:

- > Der Markt (Kunden) entscheidet über die Akzeptanz der angebotenen Qualität
- > Gesellschafter/Eigner entscheiden über das Niveau der angebotenen Qualität

Schon jetzt weist die ISO9001:2008 der obersten Leitung die Verantwortung für Qualität und Qualitätsmanagement formal zu. Allerdings ist es gerade die Beauftragtenfunktion, die vielfach einer Wegdelegation dieser Verantwortung Vorschub geleistet hat. In zukünftigen Audits wird es nicht mehr möglich sein, das Leitungen nicht selbst erklären können, wie sie das QM-System maßgeblich geprägt und gestaltet haben.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass kompetente Unternehmensführer jener die Bedeutung der Qualität für das

Bestehen am Markt kannten und wertschätzten. Nur mit einem zunehmend formalistischen, extrinsisch begründeten Qualitätsmanagement konnten sie immer weniger anfangen. Vielerorts hat das zu einer Entfremdung geführt. Fälschlicherweise glauben viele Qualitätsmanager, ihre Leitungen interessieren sich nicht für Qualität und verstehen Qualitätsmanagement nicht. Dabei ist es oft umgekehrt so, dass die Qualitätsmanager die Motive und Ziele der Leitungen nicht gut genug kennen, nicht den Druck, unter den ihre Gesellschafter sie stellen, nachempfinden können. Statt die Leitungen hinsichtlich QM zu missionieren, wäre es viel zielführender, die Leitungen bei der Erreichung ihrer Ziele mit den Methoden des Qualitätsmanagement wirkungsvoll zu unterstützen. Das gelingt in einem Verständnis als interner Dienstleister für die Leitung, nicht als sich auf externe Regelwerke berufender Missionar.

### **Qualitätsmanagement benötigt Kompetenz und Ressource**

Wie oben gezeigt, ist es in geeigneten Organisationen möglich und sinnvoll, die Qualitätssicherung in die Prozesse zu integrieren. Diese Organisationen mögen ohne ausgewiesenes QM- oder QS-Personal auskommen, weil die Prozesseigner und Mitarbeiter das für die Produktqualität notwendige tun und weil die Leitung selbst ein auch für Qualität geeignetes Managementsystem gestaltet.

Je komplexer die Organisationen, die Produkte oder die Produktrealisierungsprozesse sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass es sinnvoll ist, die Kompetenz für Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement bei einer eigenen Personalressource anzusiedeln. Maßgeblich ist, dass für den Einsatz dieser Ressource ein angemessener Return on Investment erfolgt und dass die arbeitsteilige Bearbeitung des Themas wirkungsvoller ist, als die integrierte.

Auch wenn die Leitung ihre Verantwortung sehr weitgehend wahrnimmt, kann sie selbst nicht immer die weitreichende Fachkompetenz zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung aufbauen, die wünschenswert ist. Aber das ist mit Themen wie Logistik, Steuerrecht, Öffentlichkeitsarbeit und Personalwesen ja genauso. Führungskräfte müssen gute Strategen, Organisationsentwickler, Interessengruppenversteher und Menschenführer sein, nicht jedoch Fachspezialisten für alle unternehmensrelevanten Themen. Das ist die Chance und Existenzberechtigung

für die Qualitätsmanager. Sie müssen aufzeigen können, welche einzigartigen Kompetenzen sie einbringen und welchen Wertschöpfungsbeitrag die Investition in ihre Personalressource bedeutet

### Tipps

- > Sprechen Sie die Änderungen im Unternehmen frühzeitig aktiv an und nehmen damit Einfluss auf die Interpretation und die weitere Ausgestaltung Ihrer Rolle und Funktion. Lassen Sie nicht zu, dass Kollegen aus dem Wegfall der Forderung nach einem Beauftragten eine Schwächung Ihrer Funktion ableiten und die Änderungen gegen Sie verwenden.
- > Behalten Sie Funktion und Bezeichnung QMB (etc.) bei, wenn Sie funktionieren und positiv belegt sind .
- > Bereiten Sie sich darauf vor die Rolle der Leitung im QM-System neu gestalten zu helfen. Unterstützen Sie Ihre Leitung bei der Analyse, inwieweit sie bereits jetzt die weiterreichenden Forderungen der neuen Norm ISO 9001 bezogen auf die Verantwortung der Leitung erfüllen, welches Delta besteht, wie eine Verantwortungserweiterung erfolgen kann und wie Sie die Leitung aktiv unterstützen können.
- > Nutzen Sie die anderen Änderungen von ISO 9001, die weitreichende Entschärfung bisheriger Forderungen (z.B. entfällt die Forderung nach einem QM-Handbuch) und die bessere unternehmerische Ausrichtung, um das QM-System deutlich zu modernisieren, zu individualisieren, seine Wirksamkeit zu verbessern und die Akzeptanz seiner Bausteine bei Führungskräften und Mitarbeitern zu erhöhen. Trennen Sie sich von überkommenen Bausteinen, die z.T. noch erkennbar aus der Elementorientierung von ISO 9001 stammen.
- > Nutzen Sie die Änderungen, Ihre Rolle weiterzuentwickeln und ihren Status im Unternehmen zu stärken. Erarbeiten Sie Alleinstellungsmerkmale Ihrer Arbeit, Ihre Schlüsselkompetenzen und wie sie die zum Nutzen des Unternehmens einbringen. Beschreiben Sie (intern) kundenorientiert ihr Dienstleistungsportfolio. Nutzen Sie die modernen Werkzeuge der Kommunikation und des Marketing um sich persönlich, Ihr Thema und Ihre Dienstleistungen zielgruppengerecht zu vermarkten. Vermeiden Sie extrinsische Begründungen („verlangt die ISO von uns“), eine nicht unternehmensspezifische QM-Sprache und missionarisches Vorgehen.
- > Trennen Sie sich von der QMB-Rolle, wenn sie offensichtlich nur der Forderung der Norm geschuldet war, Sie eigentlich weiterhin ganz andere Aufgaben haben und Ihnen bisher jegliche Unterstützung der Leitung und der Respekt der Kollegen gefehlt hat und somit die Aufgabe schon lange keine Freude mehr macht.
- > Wenden Sie sich als DGQ-Mitglied mit Ihren konkreten Fragen zur Ausgestaltung Ihrer Q-Funktion an die Mitarbeiter der DGQ (Benedikt Sommerhoff, [bs@dqg.de](mailto:bs@dqg.de), oder die DGQ Landesgeschäftsstellen Ihrer Region) und an den DGQ Fachkreis Q-Berufe ([fk-berufe@dqgaktiv.de](mailto:fk-berufe@dqgaktiv.de)). Dem Fachkreis gehören DGQ-Mitglieder mit viel Praxiserfahrung zum Thema an.

### Über den Autor

*Benedikt Sommerhoff* behauptet, er sei ein schlanker Soziologe im Körper eines dicken Ingenieurs. Er befasst sich intensiv mit den Wirkmechanismen des Qualitätsmanagements und den Zukunftstrend von Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung. Einige sehen ihn als Querdenker, er besteht aber darauf ein Geradeausdenker zu sein. In 17 Jahren als DGQ Mitarbeiter hat er Trainings konzipiert, das Deutsche EFQM Center geleitet und als Unternehmensberater QM- und Organisationsentwicklungsprojekte vorangetrieben. Als Leiter DGQ Regional ist er mit seinen Teams heute für Mitgliederbetreuung, Gemeinschafts- und Regionalkreisarbeit zuständig.