



Foto: www.fotolia.com © Claudio Calcagno

QM-ORGANISATIONSSTRUKTUREN IM WANDEL FORDERN HERAUS

Neue Aufgaben(ver)teilung

Immer mehr Industrieunternehmen verabschieden sich von der klassischen, zentralen Qualitätsabteilung. Wie Hans Weber von der Weber Consulting GmbH Managementberatung, München, seit einiger Zeit beobachtet, nehmen viele Unternehmen Umstrukturierungen vor, die direkt das Qualitätsmanagement betreffen. Für Fach- und Führungskräfte in der Qualitätsarbeit hat dies erhebliche Konsequenzen.

Noch existiert sie in den weitaus meisten Produktionsunternehmen: die klassische Qualitätsabteilung, in der wie schon vor vielen Jahren alle qualitäts- und qualitätsmanagementbezogenen Aufgaben zusammenlaufen und bearbeitet werden. Doch seit einigen Jahren verabschieden sich insbesondere immer mehr größere und mittlere Produktionsbetriebe von dieser Organisationsform. Gerade in der Automobilzulieferindustrie, in der Vergangenheit in vielerlei Hinsicht Vorreiter in Deutschland, sieht Personalberater Hans Weber einen regelrechten Trend:

Weg von der Qualitätsabteilung, hin zu einer dezentraleren Organisation der Qualitätsverantwortung. So hat ein bayerischer Automobilzulieferer mit 800 Mitarbeitern alle Spezialisten in sogenannten Produktinseln zusammengefasst, die jeweils für ein bestimmtes Produkt Entwicklung, Konstruktion, Produktion und auch die Qualitätsaufgaben übernehmen.

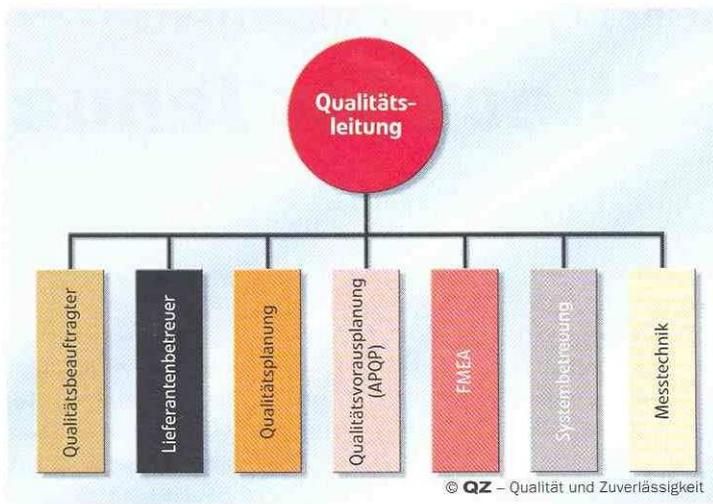
Qualitätsabteilung als Auslaufmodell?

Ein japanischer Weltkonzern führte am Produktionsstandort München die Abteilungen Qualität und Technik zusammen. Ein mittelständischer Automobilzulieferer in der Pfalz schließlich teilte die Lieferantenentwicklung dem Einkauf zu und die operative Qualitätssicherung der Produktion. – „Die Unternehmen versuchen hiermit, der großen und wachsenden Bedeutung des QM-Themas Rechnung zu tragen“, so die Beobachtung von Hans Weber, der als Personalberater häufig Einblicke gerade in veränderungswillige und

erfolgreiche Unternehmen gewinnt: „Manch eines hält die herkömmlichen Strukturen für eher kontraproduktiv.“ Werde ein Fehler von der Qualitätsabteilung festgestellt, die anschließend die betroffenen Abteilungen darüber informiert, so koppele dieses Vorgehen die Qualität von den übrigen Abteilungen ab und die Qualitäter werden als lästige Prüfer wahrgenommen, die nur auftauchen, wenn ein Fehler gemacht wurde – und somit meist zu spät. Fehlleistungskosten lassen sich so kaum eindämmen und es leidet die Identifizierung der Qualitäter mit dem Gegenstand ihrer Verantwortung: der Unternehmensqualität.

Einen wesentlichen Grund für die um sich greifende Umstrukturierung der Organigramme sieht Weber auch in dem anhaltenden Mangel an qualifiziertem Fachpersonal: „Das schlechte Image der klassischen Qualitätsabteilung macht es immer schwerer, qualifizierte Mitarbeiter dafür zu begeistern.“ Da biete die vielfältigere Aufgabenstellung der neuen QM-Kompetenzen neue Chancen.

Bild 1. Die klassische Qualitätsabteilung



Für die Arbeitsplätze und ihre Anforderungen hat die Strukturänderung wesentliche Konsequenzen. So arbeiten die operativen Qualitätler nicht mehr isoliert in einer eigenen Abteilung, sondern werden im Rahmen von Insellösungen in Vorentwicklung, Konstruktion, Einkauf oder Produktion geschickt. Die operative Qualitätssicherung findet direkt in der Vorentwicklung oder der Produktion statt (Bild 2). Das Lieferantenmanagement ist

Teil der Einkaufsabteilung geworden.

Weber: „Zahlreiche Unternehmen stellen derzeit in der Fertigung auf Insellösungen um – und auf jeder Insel sitzt auch ein Qualitätler.“ So ist jeweils mindestens ein Teammitglied in der echten Produktion und in der Abwicklung vor Ort tätig und arbeitet somit direkt im operativen Bereich. Die Verlagerung der operativen Qualitätssicherung in die Abteilungen soll u. a. das dortige Qualitätsverständnis so-

wie die Eigenverantwortung der dortigen Mitarbeiter hinsichtlich der Qualität fördern. Die Qualitätler sollen nicht mehr Kontrolleure sein, sondern ein fest verankertes Glied in der Fertigungskette.

Eine Abteilung Qualität besteht nach diesem neuen Modell zwar weiterhin, ist aber nicht mehr mit der operativen Qualitätssicherung beschäftigt. Die QM-Abteilung neuen Zuschnitts befasst sich vornehmlich mit Managementaufgaben und Aufgaben des strategischen Qualitätsmanagements. Dabei geht es vor allem um Methoden und Mitarbeiterschulungen, QM-Sicherungsvereinbarungen, die Vermittlung von Kundenwünschen und das Erstellen von Maßnahmenkatalogen. Außerdem koordiniert das Qualitätsmanagement die operativen Qualitätler in den Abteilungen. Diese neue QM-Abteilung rückt in den Unternehmenshierarchien näher an die Geschäftsleitung heran.

Insellösungen als optimale Struktur

Wer heute eine Position direkt im Qualitätsmanagement besetzt, übernimmt mehr und mehr zentrale Führungsaufgaben. Dazu gehört besonders der intensive Kontakt zu Kunden. Aber nicht nur extern strecken Qualitätsmanager ihre Fühler aus. Sie müssen außerdem die Fähigkeit haben, koordinierend nach innen zu wirken und mit den anderen Fachabteilungen des Unternehmens zu kommunizieren. So sind neben den reinen Fachkenntnissen sowohl hinsichtlich des Produkts als auch der Qualitätsmethoden vor allem die sogenannten Soft Skills gefragt. Qualitätsmanager in den neuen Organisationsstrukturen müssen im Unternehmen wie bei den Kunden verschiedene Interessen zusammenführen können.

Immer häufiger werden auch die klassischen Qualitätsaufgaben mit der Funktionsbezeichnung „Projektmanager“ oder „Prozessmanager“ bezeichnet werden. Wechselwillige Qualitätsmanager sollten sich nicht mehr an den Funktionsbezeichnungen, sondern ausschließlich an der Aufgabenstellung orientieren.

► **Hans Weber**
T 0 89/66 62 86-0
info@weberconsulting.de
www.weberconsulting.de

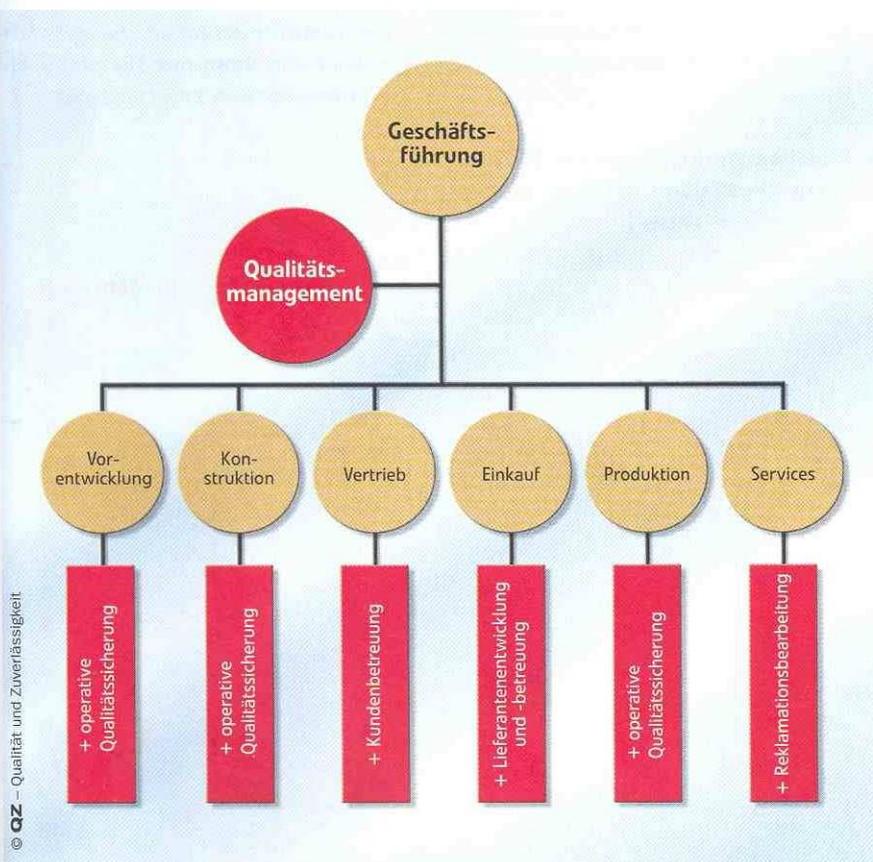


Bild 2. Optimierte Strukturen: Die Qualitätsabteilung der Zukunft widmet sich vor allem Managementaufgaben