

ZUR ZUKUNFT VON QUALITÄTSMANAGERN UND ORGANISATIONSENTWICKLERN

## Die richtige Balance macht's!

Hartmut F. Binner, Hannover

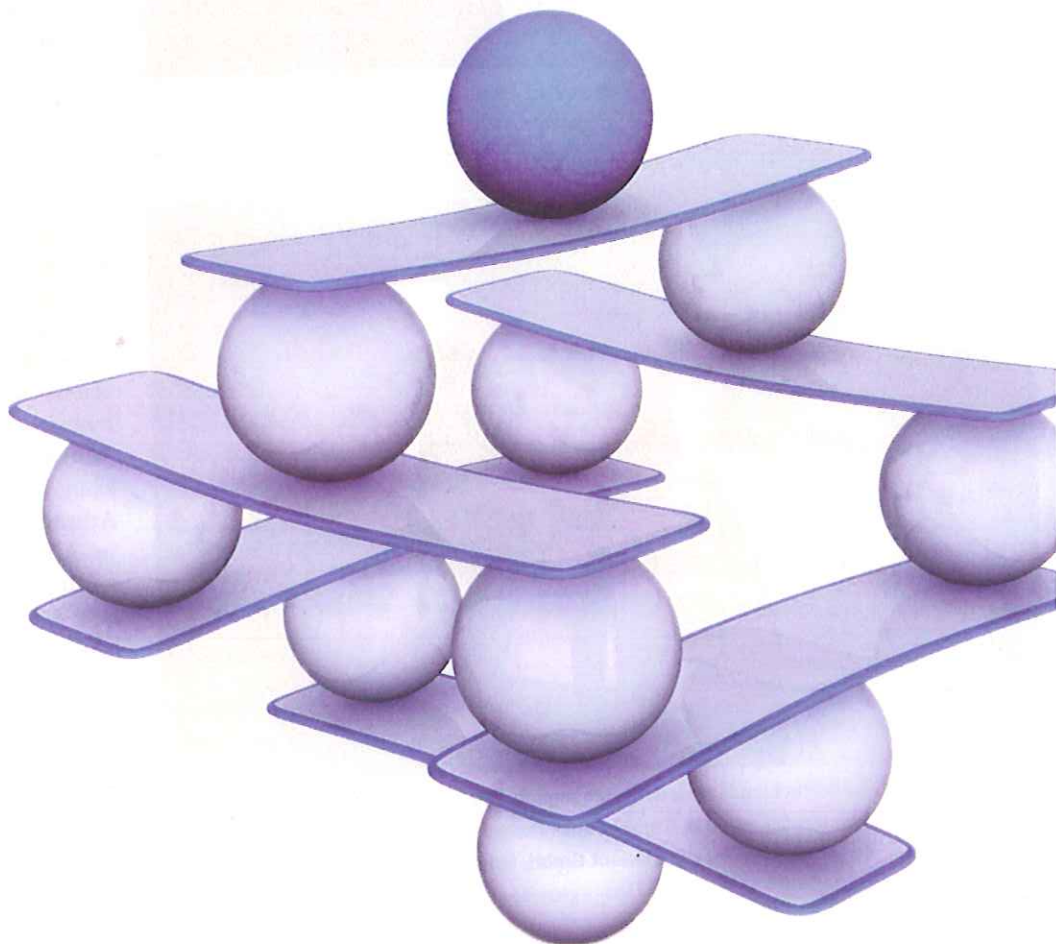
Seit vielen Jahren schon besinnen sich die Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen, anstatt einen Bauchladen mit leicht imitierbaren Produkten oder Dienstleistungen vor sich herzutragen. Auf ihre Kernkompetenzen sollten sich auch die Spezialisten in der Organisation konzentrieren, allen voran die Qualitätsmanager. Für sie besteht die besondere Herausforderung darin, die Balance zwischen operativer Qualitätssicherungs- und strategischer Qualitätsmanagement-sicht herzustellen.

Was muss ein moderner Qualitätsmanager heute in einem Unternehmen leisten? Für welche Themen und Aufgaben soll er zukünftig Verantwortung tragen? In der aktuellen Diskussion um diese Fragen ist viel Verunsicherung zu erkennen. Unterschiedliche Meinungen bestehen darüber, wie sich prozessorientiertes Qualitätsmanagement

entwickeln wird: ob beispielsweise auch Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz, Compliance-Management oder Risikomanagement – oder sogar ganz allgemein die Organisationsentwicklung – durch den Qualitätsmanager abzudecken sind.

### Berufsbild mit Vergangenheit

Die Diskussion um das künftige Berufsbild des Qualitätsmanagers dürfte mit der historischen Entwicklung des Qualitätsmanagements in den letzten 25 Jahren zusammenhängen. Schließlich wurden erst im Jahre 2000 mit der seinerzeit überarbeiteten DIN EN ISO 9001 die Prozesse in den Mittelpunkt der QM-Systembetrachtung gestellt. Damaliger Anlass war der rund zehn Jahre zuvor erfolgte Paradigmenwechsel in der Organisationsentwicklung. Derselbe Wechsel hat auch dazu geführt, dass es den klassischen Organisator heute nicht mehr gibt. Seinen Platz haben Prozessorga-





**Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner,**

geb. 1944, ist nach mehrjähriger leitender Tätigkeit in der Industrie seit 1978 Professor an der FH Hannover, Fachbereich Maschinenbau und Bioverfahrenstechnik. Das von ihm entwickelte „Systematische CIM-Analyse-Tool“ (Sycat) wurde 1988 als erste Prozessmodellierungssoftware am Markt vorgestellt. 1994 gründete er die Dr. Binner CIM-house GmbH, die 2007 an die Nachfolgesellschaft binner IMS verkauft wurde. Seither leitet Binner die von ihm gegründete Professor Binner Akademie in Hannover, mit der er Qualifikation für Organisationsentwicklung und Management vermittelt. Der Autor zahlreicher Fachartikel und Fachbücher zur Organisations- und Prozessgestaltung war von 1999 bis 2003 Präsident des REFA e. V., seit 2007 ist er geschäftsführender Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Organisation (gfo).

**Kontakt**

Hartmut F. Binner  
T 0511 848648-120  
binner@pbaka.de

**Mehr zum Thema**

Weitere Diskussionsbeiträge unter:  
[www.qz-online.de/489235](http://www.qz-online.de/489235)

nisatoren, Business-Analysten oder die Manager selbst eingenommen. Bis heute ist nicht eindeutig geklärt, wie diese Prozesse eigentlich die Position und Funktion des Qualitätsmanagements beeinflussen. Dies insbesondere deswegen, weil gerade in größeren Unternehmen und Konzernen immer mehr Stabsabteilungen gebildet wurden, die die Prozessorientierung im Unternehmen durchsetzen sollen – und zwar ohne dass das Qualitätsmanagement mit eingebunden wäre.

Ein weiterer Grund für die Verunsicherung könnte sein, dass die Abkehr von der funktionsorientierten hin zur prozessorientierten Organisationsentwicklung bisher in den deutschen und auch europäischen Unternehmen nur sehr halbherzig umgesetzt wurde, wenn überhaupt. Nach wie vor überwiegt deutlich das Kästchendenken, also

das Denken in Organigrammstrukturen. Linienverantwortliche, Prozessverantwortliche und QM-Verantwortliche leben deshalb häufig gerade in Großkonzernen nebeneinander her. Sie wissen gar nicht, in welchem Ordnungsrahmen sie sich eigentlich bewegen müssen, ohne dabei die Kreise ihrer Management-Kollegen zu stören.

**Dienstleistungsverständnis als Zukunft**

Die Lösung kann jetzt sicherlich nicht darin bestehen, dass die QM-Beauftragten zu Organisationsentwicklern oder Change Managern befördert werden. Hier gibt es viel zu viele Mitbewerber in Form anderer Managementsystem-Beauftragter, wie z. B. der Beauftragten für Umwelt-, IT-, Risiko- oder Arbeitsschutz- und Gesundheitsschutzmanagement. Sie alle könnten den gleichen Anspruch stellen. Nicht zu vergessen sind die Personalmanager, die sich ebenfalls gerade in einer Sinnkrise befinden.

Der QM-Beauftragte sollte sich deshalb auf seine Kernkompetenzen besinnen und gleichzeitig ein Dienstleistungsverständnis für seine Tätigkeit entwickeln. Aus strategischem Blickwinkel bedeutet dies, allen Beteiligten im Unternehmen ein Qualitätsbewusstsein und die Methoden zu vermitteln, dieses umzusetzen. Ziel muss es sein, nicht als Einzelkämpfer für Qualitätsmanagement im Unternehmen aufzutreten. Aus operativer Sicht sollte der QM-Beauftragte die Prozesseigner als Dienstleister unterstützen, um so die Qualitäts- und Prozessfähigkeit sicherzustellen. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit mit allen weiteren Managementbeauftragten. Denn nur eine gemeinsame Prozessanalyse und -dokumentation kann effektiv Doppelarbeit vermeiden und Schnittstellenprobleme reduzieren.

Die große Chance für QM-Beauftragte wie für ihre Unternehmen liegt dabei in der Durchsetzung des von allen aktuellen Normen und Regelwerken geforderten prozessorientierten Ansatzes. Dieser muss den Katalysator für eine nachhaltige und lernende Organisation bilden. Die entstehende organisationale Wissensbasis stellt bei der Prozessdurchführung den Prozesseignern handlungs- und situationsgerecht das notwendige Wissen für die richtigen Handlungen und Entscheidungen bereit. Denn das Expertenwissen liegt kodifiziert vor und steht kollektiv zur Verfügung. Die daraus resultierenden Lernprozesse der Prozessbeteiligten bei der Prozessdurchführung im Rahmen des Prozessmanagements erweitern die Wissensbasis des Unternehmens.

**► MEINUNG GEFRAGT!****Wie sind Ihre Erfahrungen?**

- Worin bestehen die Kernkompetenzen von Qualitätsmanagern?
- Sollte Organisationsentwicklung für QMBs tabu sein?
- Teilen Sie die Sichtweise des Autors?

**Schreiben Sie uns!**

Per E-Mail an [qz@hanser.de](mailto:qz@hanser.de)  
oder als „Kommentar zum Beitrag“  
unter [www.qz-online.de/489235](http://www.qz-online.de/489235)

**Gleichgewicht geht alle an**

Leider fehlt es beim verantwortlichen Management häufig am Wissen und am klaren Bekenntnis zur prozessorientierten Organisation. Die im Unternehmen vorhandenen Fürstentümer verfolgen ihre jeweiligen eigenen Interessen, eine horizontale Prozessharmonisierung findet nicht statt. Die QM-Systemnorm fordert die Analyse der Wechselwirkungen der Prozesse, selten findet man aber dazu in der Praxis sauber beschriebene Anforderungen und Messkriterien. Auch die durchgängige QM-Methodenkompetenz hat in den letzten Jahren eher zu- als abgenommen. Entscheidungen werden nicht mehr systematisch vorbereitet. Welcher QM-Beauftragte hat beispielsweise in der letzten Zeit in seinen Prozessen qualitätsbezogene Sensitivitäts-, Komplexitäts- oder Wirkungsanalysen durchgeführt und anschließend Ursache-Wirkungs-Ketten mit QM-Kennzahlen abgeleitet?

Natürlich schadet es nicht, wenn der Qualitätsverantwortliche auch Wissen über Strategien, Finanzen, Controlling, Personalentwicklung, Führungstechniken besitzt bzw. aufbaut. Daraus sollte er aber im Regelfall nicht den Anspruch ableiten, die Geschäftsleitung zu ersetzen. Die Balanceherstellung von Soft und Hard Facts bei der Prozessdurchführung ist zweifellos ein herausragendes Thema; dieses geht aber alle oben genannten Beteiligten und Managementsystem-Beauftragten an.

Viel wirkungsvoller ist es, wenn der Schlüsselprozesseigner mithilfe des Qualitätsverantwortlichen durch fehlerfreie und verschwendungsfreie Prozessdurchführungen die übergeordneten Effizienz- und Effektivitätsziele, die für nachhaltigen Wettbewerbserfolg des Unternehmens überlebenswichtig sind, auch erreicht. □