



Qualitätsmanagement als Profit-Center

Dr. Carsten Behrens, Pasqual Jahns und Silke Krischke

DGQ-Impulspapier

www.dgq.de

DGQ

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Qualitätsmanagement als Profit-Center

Abstract	2
Denkweise verändern	4
Entwicklung von lohnenswerten Zielen	6
Verhaltensweisen verändern	7
Das 9-Rollen-Modell	8
Marketing: Wie kann sich das QM marktgerecht positionieren?	8
Verkauf: Qualitätsmanager als Verkäufer der eigenen QM-Dienstleistungen	9
Controlling: Wie zufrieden sind die internen Kunden mit der Dienstleistung des QM?	10
Finanzen: Wie sieht die Aufwands-Ertrags-(Erfolgs-)Bilanz von QM aus?	11
Dienstleistungserbringung: Wie kundenorientiert sind die QM-Dienstleistungen gestaltet?	13
Compliance: Wie geht das QM mit Compliance um?	14
Organisationsentwicklung: Wie befähigt QM die Organisation?	14
Innovation: Wie setzt sich das QM mit Trends auseinander?	16
Persönliche Entwicklung: Wie entwickelt sich QM weiter?	16
Die nächsten 100 Tage	17
Die Autorinnen und Autoren:	18
Der Fachkreis:	18

Abstract:

Viele Qualitätsmanagerinnen und -manager klagen über eine geringe Wertschätzung im Unternehmen. Wertschätzung ist typischerweise das Resultat von gestiftetem Wert – sei er finanziell oder anderer Art. Wie jedoch kann ein Qualitätsmanager seinen gestifteten Wert systematisch steigern? Die These dieses Impulspapiers ist, dass die Denkweise eines Profit-Centers Qualitätsmanagern dabei helfen kann – auch dann, wenn das Qualitätsmanagement (QM) als Ganzes letzten Endes beim Leser nicht als Profit-Center ausgestaltet wird.

Eine der ersten Fragen ist dabei, wer denn eigentlich die (internen) Kunden des Profit-Centers sind. Eine weitere, welche Herausforderungen der Kunden sinnvollerweise das Profit-Center mit seinen Leistungen lösen kann, welche Zahlungsbereitschaft (vgl. Wertschöpfung) mit dieser Leistung verbunden ist und welches Leistungsportfolio sich daraus ergibt. Doch nähern wir uns dem Thema einmal in Ruhe:

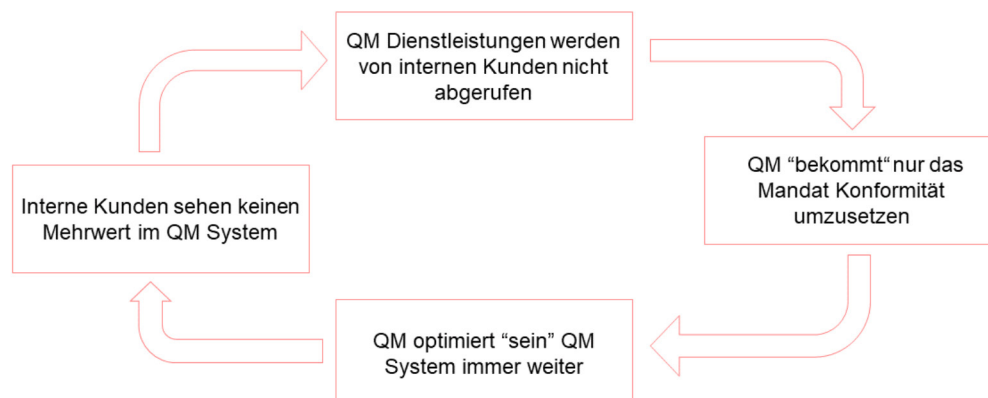
QM als Compliance-Hüter

Ein funktionierendes Compliance-System bietet Unternehmen eine Vielzahl von Vorteilen. Es hilft, Risiken zu minimieren und rechtliche Konsequenzen zu vermeiden. Es stärkt den Ruf und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens. Es vermeidet finanzielle Verluste und verbessert die Effizienz der Arbeitsabläufe. Darüber hinaus bietet es Schutz vor Reputationsrisiken und verschafft Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil. Compliance oder Konformität wird dennoch oft nicht als Mehrwert gesehen, da tendenziell Prozesse komplizierter und entsprechend Ressourcen gebunden werden. Die Konsequenzen bei Nichteinhaltung sind oft gering, und externe Verstöße werden

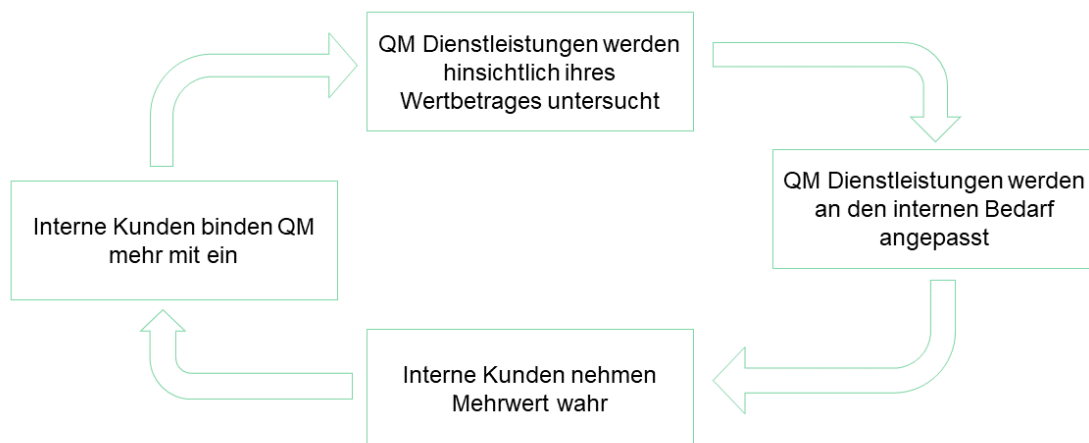
häufig nicht entdeckt. Zudem werden viele der festgelegten Maßnahmen im Verhältnis zum Risiko oft nicht als angemessen gesehen.

Trotzdem richten viele Qualitätsmanagerinnen und -manager ihr Hauptaugenmerk hauptsächlich auf Konformität und Compliance. Vermutlich ist dies einer jahrelangen Wechselbeziehung geschuldet. Erkennt eine Abteilung, beispielsweise die Produktion, selbst kein Verbesserungspotenzial, verfügt über keine freien Ressourcen und fehlt es an einer klaren Strategie oder Zielen, wird das QM oftmals nicht als kompetent in der Problemlösung wahrgenommen und genießt kein Vertrauen, da es als eine Art Polizei angesehen wird. Darüber hinaus scheint das QM unnötige Bürokratie aufzubauen und neigt zum Perfektionismus. So entstand vermutlich die Wahrnehmung, dass das QM primär als Hüter der Compliance gesehen wird.

Ein erfolgreicher Übergang von einem Compliance- und Konformitätsansatz zu einem wertschöpfungsorientierten Ansatz ermöglicht es dem Qualitätsmanager, sein volles Potenzial auszuschöpfen und nachhaltigen Erfolg zu erzielen, indem er Kundenbedürfnisse erfüllt und einen Mehrwert für alle Stakeholder schafft. Dies erfordert vom Qualitätsmanager jedoch eine grundlegende Veränderung der Denkweise und der Verhaltensweisen: **Es ist wichtig, das Verständnis zu entwickeln, dass Compliance und Konformität lediglich Mindestanforderungen sind, während ein wertschöpfungsorientierter Ansatz darauf abzielt, einen sichtbaren Mehrwert für die Organisation und seine internen und externen Kunden zu schaffen.**



Quelle: Eigene Erstellung durch den Fachkreis



Quelle: Eigene Erstellung durch den Fachkreis

Denkweise verändern

Qualitätsmanagerinnen und -manager, die daran gewöhnt sind, eher risikoorientiert zu handeln, kann dieses Denkmuster daran hindern, unternehmerisch zu denken. Diese Tendenz, Risiken zu meiden oder zu minimieren, kann dazu führen, dass Qualitätsmanager eher konservative Entscheidungen treffen und innovative Möglichkeiten übersehen. Unternehmerisches Denken hingegen beinhaltet die Fähigkeit, Chancen zu erkennen, Risiken abzuwägen und bereit zu sein, Risiken einzugehen, um Wachstum und Verbesserung voranzutreiben.

Wenn Qualitätsmanager stark risikoavers sind, neigen sie dazu, sich auf die Vermeidung von Fehlern und Problemen zu konzentrieren, anstatt aktiv nach Möglichkeiten zur Innovation und Weiterentwicklung zu suchen. Sie sind weniger bereit, neue Ideen auszuprobieren oder unkonventionelle Ansätze zu verfolgen, aus Angst vor negativen Konsequenzen oder Fehlschlägen. Dies schränkt ihre Fähigkeit ein, unternehmerische Chancen zu erkennen und zu nutzen, die zu organisatorischem Wachstum und Erfolg führen.

Um ihr Denken zu erweitern und unternehmerischer zu werden, ist es wichtig für Qualitätsmanagerinnen und -manager, sich über ihre eigene Risikoaversion im Klaren zu sein und bewusst Schritte zu unternehmen. Dies umfasst den bewussten Umgang mit Risiken, das Lernen aus Fehlern, das Suchen nach Chancen und das Ermutigen von Innovationen. Indem sie ihre Risikoaversion überwinden und ihre Denkweise anpassen, werden Qualitätsmanager eine unternehmerische Sichtweise entwickeln und neue Möglichkeiten für das QM erschließen.

Um die eigene Denkweise als Qualitätsmanager von risikoavers zu risikofreudig(er) zu verändern und sich und dem Unternehmen so neue Chancen zu eröffnen, könnten folgende kleine Schritte hilfreich sein:

1. Qualitätsverantwortliche sollten Risiken bewusster identifizieren, sowohl innerhalb des Aufgabenbereichs als auch im gesamten Unternehmen. Dabei sollten sie sich mit den potenziellen Risiken vertraut gemacht haben, damit sie erkennen, dass diese auch Chancen in sich bergen können. **Wird der Kunde tatsächlich reklamieren, wenn die Selbstauskunft nicht detailliert und ausführlich ausgefüllt wird? Kann die dadurch gewonnene Zeit nicht genutzt werden, um tatsächlichen Mehrwert zu generieren?**

2. Qualitätsmanager sollten eine systematische Methode zur Risikobewertung entwickeln, die sowohl die möglichen negativen als auch positiven Auswirkungen eines Risikos berücksichtigt. Das QM-Team sollte seine Perspektive erweitern und beurteilen, wie sich ein Risiko auf das Erreichen der Ziele auswirken könnte. **Wird zum Beispiel dem Unternehmen tatsächlich das Zertifikat entzogen, wenn irgendwo eine Fußnote fehlt oder ein Training nicht durchgeführt wurde?**
3. Das Q-Team beginnt, kleine Experimente oder Pilotprojekte durchzuführen, bei denen bewusst Risiken eingegangen werden. Qualitätsmanager sollten Aufgaben auswählen, bei denen die möglichen positiven Auswirkungen die möglichen negativen überwiegen, und diese Experimente sollten sie nutzen, um die Risikotoleranz zu erhöhen. **Muss man immer auf die Ideen und Wünsche der Zertifizierer und Kunden eingehen oder könnte man nicht jede Anregung auch als Startpunkt für eine Verhandlung sehen?**
4. Das QM-Team legt Ziele chancenorientiert fest. Diese erfordern Mut und ermutigen das Team dazu, Risiken einzugehen. Klare, messbare Ziele sollen gesetzt werden, die darauf abzielen, innovative Lösungen zu finden und das Potenzial für Wachstum und Verbesserung zu nutzen. **Warum nicht einen Studenten einstellen, der untersucht, welche Nachhaltigkeitsthemen, Digitalisierungsmaßnahmen oder KI-Unterstützung den höchsten Wertbeitrag für das Unternehmen bringen könnten?**
5. Qualitätsmanager sollten nach Unterstützung und Austausch mit anderen risikofreudigen Fachleuten suchen. Dazu zählen etwa Mentoren oder Kollegen, die bereits Erfahrung mit risikofreudigem Handeln haben und von deren Erfahrungen und Best Practices das QM lernen kann. **Vielleicht wird man auch in der DGQ, zum Beispiel im Fachkreis QM als Organisationsentwicklung, fündig?**
6. Qualitätsmanager sollten Erfolge und Meilensteine, die durch das Eingehen von Risiken erreicht wurden, feiern. **Alle Beteiligten sollten Lob erhalten, wenn positive Ergebnisse erzielt werden, um die risikofreudige Denkweise zu stärken und zu festigen.**

7. Qualitätsmanager sollten lernorientiertes Feedback einholen, sowohl von Kollegen als auch von Kunden, dem Chef oder anderen Stakeholdern. **Dieses Feedback wird genutzt, um die Risikobereitschaft und die Entscheidungsprozesse kontinuierlich zu verbessern.**

Entwicklung von lohnenswerten Zielen

Bevor wir uns dem Thema zuwenden, wie Qualitätsmanagerinnen und -manager mehr Wert oder Mehr-Wert für die Organisation generieren können, ist es wichtig, zunächst Klarheit über die eigenen Ziele zu haben. Wenn jemand seine eigenen Stärken für den Unternehmenszweck einsetzen kann, entsteht daraus eine Win-Win Situation. Nach anfänglichen Anstrengungen ist hierfür nicht mehr so viel Energie nötig. Abhängig von individuellen persönlichen Eigenschaften könnten lohnenswerte Ziele sein:

1. **Anerkennung und Lob:** Qualitätsmanager, die sich durch Anerkennung und Lob motivieren lassen, sollten Ziele setzen, die ihre Leistungen sichtbar machen. Dies könnte bedeuten, sich auf die Implementierung von Qualitätsverbesserungen zu konzentrieren, die nachweisbare Erfolge bringen, und sicherzustellen, dass Vorgesetzte und Kollegen ihre Bemühungen anerkennen und loben.
2. **Eigenverantwortung:** Menschen, die von Eigenverantwortung angetrieben werden, sollten Ziele setzen, die ihre Unabhängigkeit und Verantwortlichkeit betonen. Qualitätsmanager könnten sich vornehmen, eigenständig Qualitätsprojekte zu leiten und Verantwortung für die Umsetzung von Qualitätsstandards zu übernehmen.
3. **Weiterentwicklung:** Qualitätsmanager, die sich durch persönliche und berufliche Weiterentwicklung motivieren lassen, sollten Ziele setzen, die ihre Fähigkeiten und Kenntnisse erweitern. Dies könnte bedeuten, sich auf Schulungen und Qualifizierungen im Bereich QM zu konzentrieren oder sich in neue Qualitätsmethoden einzuarbeiten.
4. **Herausforderung:** Menschen, die Herausforderungen suchen, sollten sich Ziele setzen, die ihre Fähigkeiten und Kreativität herausfordern. Qualitätsmanager könnten sich vornehmen, komplexe Qualitätsprobleme zu lösen oder innovative Ansätze zur Qualitätsverbesserung zu entwickeln.

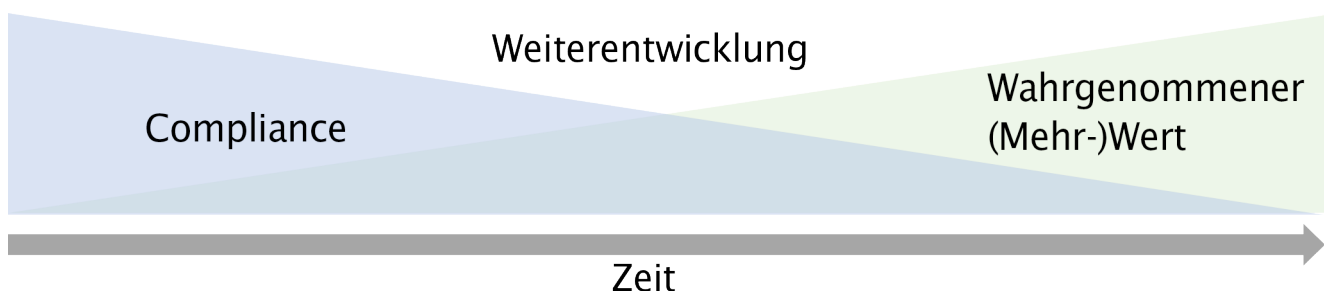
5. **Sinn und Zweck:** Qualitätsmanager, die einen tieferen Sinn und Zweck in ihrer Arbeit suchen, sollten Ziele setzen, die ihre Arbeit mit den übergeordneten Zielen und Werten ihres Unternehmens in Einklang bringen. Dies könnte bedeuten, sich darauf zu konzentrieren, wie ihre Qualitätsarbeit zur Erfüllung der Unternehmensmission oder Kundenzufriedenheit beiträgt.
6. **Teamarbeit:** Qualitätsmanager, die Teamarbeit schätzen, können sich Ziele setzen, die die Zusammenarbeit im Team fördern. Sie könnten sich darauf konzentrieren, Qualitätsverbesserungsprojekte in enger Zusammenarbeit mit verschiedenen Abteilungen und Teams durchzuführen.
7. **Flexibilität:** Menschen, die Flexibilität schätzen, können sich Ziele setzen, die ihnen Raum für kreative Lösungen und alternative Arbeitsweisen bieten. Qualitätsmanager könnten beispielsweise Ziele zur Agilisierung von Prozessen festlegen.
8. **Finanzielle Anreize:** Für einige Qualitätsmanager sind finanzielle Anreize motivierend. Sie könnten den erbrachten Mehrwert dafür verwenden, ihre Position in Gehaltsverhandlungen zu verbessern.
9. **Work-Life-Balance:** Qualitätsmanager, die eine ausgewogene Work-Life-Balance anstreben, sollten Ziele setzen, die es ihnen ermöglichen, effektiver zu arbeiten und gleichzeitig genügend Zeit für ihre persönlichen Interessen und Familien zu haben.

Verhaltensweisen verändern

Mithilfe eines Job-Crafting-Prozesses können Qualitätsmanagerinnen und -manager ihre eigenen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Beziehungen in ihrer Rolle neu gestalten. „Job crafting“ bezieht sich auf die aktive Gestaltung und Anpassung der eigenen Arbeitsaufgaben und -verantwortlichkeiten, um die eigene berufliche Zufriedenheit, Motivation und Leistung zu steigern. Anstatt sich ausschließlich auf vorgegebene Aufgaben und Rollen zu beschränken, nutzt man Job Crafting, um die eigene Arbeit so zu gestalten, dass sie besser zu den eigenen Fähigkeiten, Interessen und Werten passt. Dies kann dazu beitragen, die Arbeit erfüllender und effektiver zu machen. Für Menschen und Teams im QM kann Job Crafting folgende Vorteile bieten:

- Erhöhte Motivation und Engagement: Wenn Qualitätsverantwortliche die Möglichkeit haben, ihre Arbeit an ihre eigenen Interessen und Stärken anzupassen, sind sie eher motiviert und engagiert. Dies kann zu einer besseren Leistung und Produktivität führen.
- Verbesserte Zusammenarbeit und Kommunikation: Wenn Qualitätsmanager die Möglichkeit haben, neue Beziehungen aufzubauen und mit anderen zusammenzuarbeiten, können sie ihre Arbeit effektiver erledigen.
- Mehr Lernmöglichkeiten: Wenn Qualitätsmanager die Möglichkeit haben, neue Aufgaben und Verantwortungen zu übernehmen, können sie sich weiterentwickeln und wachsen. Dies kann zu einer höheren Karriereentwicklung führen.

Ziele des Job Craftings sollte es sein, den Aufgabenbereich immer wertvoller zu gestalten:



Quelle: Eigene Darstellung durch den Fachkreis

Das 9-Rollen-Modell

Das nachfolgende 9-Rollen-Modell soll dabei helfen, diesen Transformationsprozess zu strukturieren. Dieses 9-Rollen-Modell geht zurück auf Olaf Kapinski (Link: <https://leben-fuehren.de/olaf-kapinski/>). Im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Lunch Break“ des Fachkreises „QM als Organisationsentwicklung“ hat er dieses Modell vorgestellt (Link auf Mediathek). Der Fachkreis hat diese Ansätze aufgegriffen und für die Entwicklung eines wertstiftenden QM vertieft.

Folgende neun Rollen bestimmen demnach die Tätigkeiten des QM:

Marketing: Wie kann sich das QM marktgerecht positionieren?

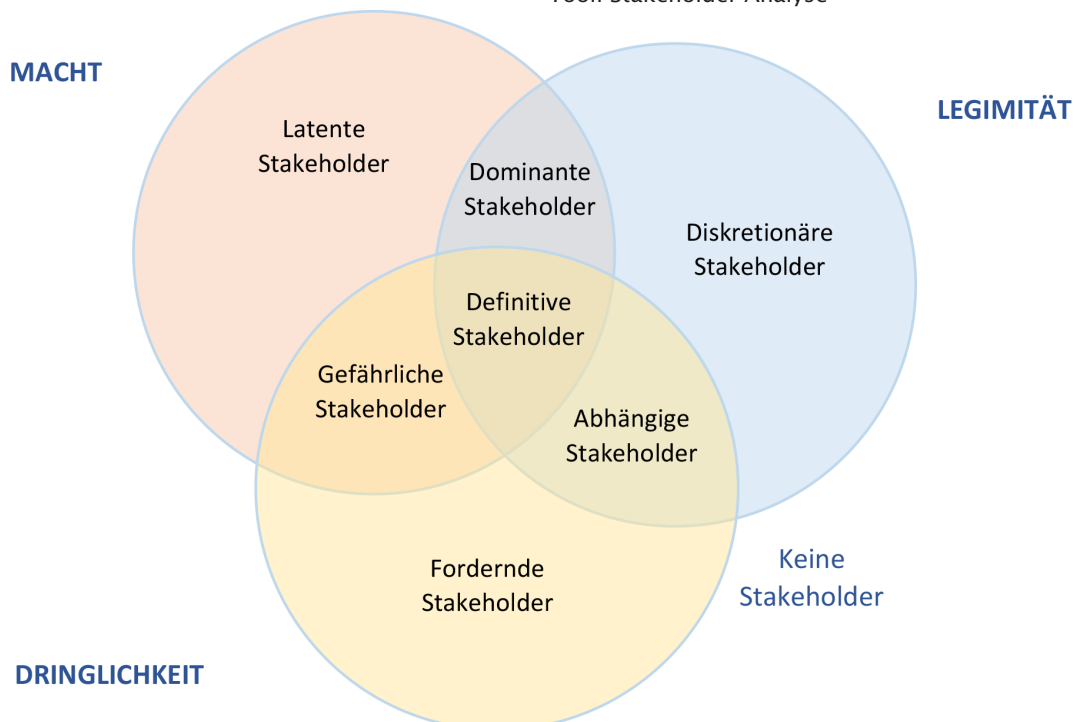
Ziel der Rolle: Andere Prozesseigner werden Projekte und Dienstleistungen vom QM abrufen, wenn sie der Meinung sind, dass diese ein bestimmtes Problem für sie lösen. Entsprechend sollte das QM besser verstehen, wie das eigene Angebot einen wahrgenommenen Mehrwert bietet.

„People buy from people they know, like and trust“

Um sich marktgerecht, also anlehnend an den Bedarf der internen Hauptkunden, aufzustellen, sind mehrere Faktoren zu berücksichtigen. Zunächst ist es wichtig, die Hauptkunden genau zu kennen, insbesondere die Entscheider (also nicht die externen Zertifizierungsauditoren), mit denen man zusammenarbeitet. Das QM sollte ihre Bedürfnisse und Präferenzen verstehen, um maßgeschneiderte Lösungen anbieten zu können. Gleichzeitig sollte es sich über die Ziele der Hauptkunden im Klaren sein und sicherstellen, dass die angebotenen Dienstleistungen mit diesen Zielen in Einklang stehen. Es ist entscheidend, dass die Hauptkunden den Qualitätsmanager kennen und Vertrauen in dessen Expertise haben. Regelmäßige Treffen und Kommunikation mit den Hauptkunden tragen dazu bei, eine langfristige und erfolgreiche Beziehung aufzubauen.

Beispiel: Die Geschäftsführung hat vielleicht die höchste Durchgriffsmöglichkeit, aber vielleicht kein Interesse, da seine/ihre Ziele nicht relevant genug adressiert werden, und wird deshalb vielleicht nicht aktiv mitwirken (wollen).

Tool: Stakeholder Analyse



Quelle: Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood in an article for The Academy of Management Review in 1997

Verkauf: Qualitätsmanager als Verkäufer der eigenen QM-Dienstleistungen

Ziele der Rolle: Andere Prozesseigner werden ein Angebot des QM nur annehmen, wenn ihnen bewusst ist, dass sie ein Problem haben und sie zudem das Vertrauen in das QM haben, dass das QM es auch für sie lösen kann.

Zunächst ist es wichtig, die Probleme und Bedürfnisse der Kunden genau zu kennen. Nur wenn Qualitätsmanagerinnen und -manager die Herausforderungen und Anliegen der internen Kunden verstehen, können sie eine maßgeschneiderte Lösung anbieten. Gleichzeitig ist es entscheidend zu prüfen, ob den internen Kunden überhaupt bewusst ist, dass sie ein Problem haben und dass es dafür eine Lösung gibt. Hier kommt die Kommunikation ins Spiel: Es ist von Bedeutung, die internen Kunden zu informieren und ihnen die Vorteile der angebotenen Lösung aufzuzeigen. Vertrauen spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle. Die internen Kunden müssen Vertrauen in die Fähigkeiten und Zuverlässigkeit des QM haben. Daher ist es wichtig, eine professionelle und authentische Präsenz aufzubauen und die Kunden durch positive Referenzen oder Erfahrungen zu überzeugen. Siehe auch Rolle „persönliche Entwicklung“.

Tool: Themen können zum Beispiel gut im internen Audit erfragt werden.

Controlling: Wie zufrieden sind die internen Kunden mit der Dienstleistung des QM?

Ziel der Rolle: Wenn das QM nicht zeigt, dass die Dienstleistungserbringungen den Erwartungen der Hauptkunden entsprechen, werden diese sich nicht nur beschweren, sondern das QM auch bei anderen interessanten, strategischen oder wertschöpfenden Aktivitäten nicht mit einbeziehen. Wer kauft bei jemandem, bei dem der Verkäufer unhöflich, die Dienstleistung ständig zu spät oder die Beratung ungenügend ist?

Die Sicherung der Qualität von Dienstleistungen erfordert eine umfassende Betrachtung verschiedener Aspekte. Zunächst ist es wichtig, mögliche Beschwerden von internen Kunden über die eigene Dienstleistung zu identifizieren und angemessen darauf zu reagieren. Diese Beschwerden dienen als wichtige Feedbackquelle für Verbesserungen.

Oft wird jedoch das direkte Feedback nicht ausreichen.

„Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.“

– Henry Ford

Es sind dementsprechend auch indirekte Indikatoren zu überprüfen, zum Beispiel, ob Kollegen die Teilnahme an Veranstaltungen vermeiden, die vom QM initiiert wurden. Falls dies der Fall ist, sollten die Gründe hierfür untersucht und mögliche Barrieren aus dem Weg geräumt werden.

Die operativen Bereiche sollten die Verantwortung für die Qualität aktiv wahrnehmen. Es ist entscheidend, dass alle Mitarbeiter die Bedeutung von Qualität verstehen und aktiv daran arbeiten, sie zu gewährleisten. Wenn Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung jedoch kontrovers diskutiert werden, kann dies auf ein mangelndes Qualitätsbewusstsein hinweisen oder daraufhin deuten, dass diese als nicht sinnvoll oder nicht zielführend angesehen werden. In solchen Fällen ist es wichtig, die Gründe für die unterschiedlichen Standpunkte, inklusive des eigenen, zu analysieren und einen konstruktiven Dialog zu fördern.

Die Zusammenarbeit mit internen Kunden spielt eine wesentliche Rolle bei der Qualitätssicherung. Wenn diese Zusammenarbeit als zäh empfunden wird, beispielsweise bei der Maßnahmenbearbeitung, sollten mögliche Ursachen ermittelt und angegangen werden. Offene Kommunikation, klare Erwartungen und eine enge Kooperation können dazu beitragen, die Qualität der Dienstleistungen zu verbessern und die Zusammenarbeit mit internen Kunden reibungsloser zu gestalten.

Tool: Kill your Service (am Beispiel „Putzen der eigenen Wohnung“)

Minimum-Anforderungen

Ziel des Dienstes	Wohnung soll sauber sein
Leistungen des Dienstes	Besucher sollten nicht unzufrieden sein
Wann sollten sich die Besucher aktiv beschweren?	Nie
Zeitraubende Schritte	Intervall und Details der Reinigung
Minimum zu liefern	Wohnung sieht sauber aus (optisch sauber)
Was könnte minimiert werden?	Intervall und Details der Reinigung

Wie bekomme ich ein möglichst schlechtes Ergebnis?

Töten Sie den Dienst	Beispiele	Verbesserungspotenzial
Angst erzeugen	Erklären Sie, dass Schwiegereltern enttäuscht werden könnten, wenn die Wohnung nicht gereinigt wird.	Ändern der Sichtweise: Es spielt keine Rolle, wenn es nicht perfekt ist, sie werden dich trotzdem mögen.
Reduzierung der Führung	Reinigen Sie so viel wie möglich.	Reinigungsplan erstellen, um minimalen Aufwand zu gewährleisten (z. B. Nassreinigung nur jede zweite Woche)
Erhöhen die Komplexität	Legen Sie spezielle Regeln für die Reinigung fest. Legen Sie harte Intervalle fest (zum Beispiel Komplettreinigung der Wohnung zweimal täglich).	Vereinfachen, Mindestanforderungen festlegen (z. B. solange es sauber aussieht, ist es absolut in Ordnung)
Es unangenehm machen	Keinen Staubsauger verwenden.	Automatischer Staubsauger (Roboter)
Autonomie reduzieren	Erstellen Sie detaillierte Checklisten.	Lassen Sie den Plan von der beauftragten Person selbst entwickeln.
Unfair sein	Sich auch bei kleinen Problemen beschweren.	Seien Sie nachsichtig und loben Sie den bereits erbrachten Aufwand.
Vertrauen zerstören	Kontrollieren Sie jeden Reinigungsschritt im Detail. Erzählen Sie den Schwiegereltern, was alles nicht erledigt wurde.	Fortschritte und Erfolge hervorheben.
Respektlos zeigen	„Alles muss ich tausendmal sagen und nichts passiert!“	„Wow, es ist toll, wie schnell wir besser werden!“
Beziehungen zerstören	Sagen Sie den Schwiegereltern, dass jeder Besuch total nervig ist, weil sie immer so pingelig sind.	Heben Sie hervor, wie schön es ist, dass die Schwiegereltern mal wieder zu Besuch kommen.
Es bedeutungslos machen	Verliere kein Wort über die erbrachte Leistung.	Toll, dass Sie regelmäßig reinigen, ich liebe wirklich, wie gut es aussieht!

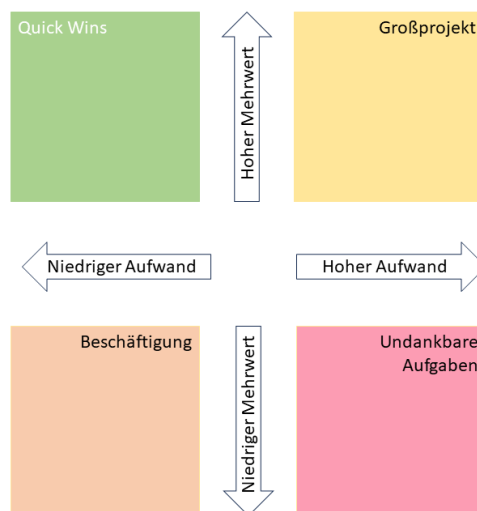
Finanzen: Wie sieht die Aufwands-Ertrags-(Erfolgs-) Bilanz von QM aus?

Ziel der Rolle: Qualitätsmanagerinnen und -manager sollten analysieren, welchen Beitrag sie auch monetär im Verhältnis zum eigenen Gehalt erbringen, um zum Beispiel Outsourcing-Ideen vonseiten des Managements zuvorzukommen. Wenn dabei herauskommt, dass das QM beispielsweise Aufgaben mitwahrnimmt, die eigentlich keine besondere QM-Expertise benötigen (etwa Rundgänge, Schreiben von Verfahrensanweisungen für andere Bereiche), wären dies Ansatzpunkte, die man durch Befähigen dezentralisieren könnte, um selbst mehr Zeit für wertstiftende Tätigkeiten zu gewinnen.

Wenn Qualitätsmanagerinnen und -manager selbst nicht erkennen, welchen Beitrag sie für das Unternehmen leisten, wie sollen andere, die nicht so tief im Thema stecken, diesen erkennen? Es ist deshalb wichtig, eine klare Übersicht über den durch die eigene Mitwirkung vermiedenen potenziellen Verlust zu haben, zum Beispiel in Bezug auf die Zufriedenheit der Key-Kunden und die Sicherung von Zertifikaten. Es ist relevant zu wissen, wie viel eingespart wird, zum Beispiel durch Projekte. Ebenso ist es wichtig zu erfassen, wie viel Geschäft dank des eigenen Einsatzes generiert wird, zum Beispiel durch neue Zertifizierungen, Beschleunigung von Prozessen, Senkung von Kosten, Lösen von unternehmenskritischen Problemen und zusätzliche Services.

Im Unternehmen sollte bekannt sein, wie viel Aufwand in Prozent die Qualitätsmanagerinnen und -manager in Zertifizierungen, Projekte und andere Aktivitäten investiert. Eine klare und umfassende Bilanz, die diese Aspekte berücksichtigt, ermöglicht es, den Wert der Mitwirkung zu erkennen und zu präsentieren. Diese verdeutlicht, wie Verluste vermieden werden, Einsparungen erzielt werden und neues Geschäft generiert wird. Gleichzeitig hilft sie dabei, den eigenen Aufwand effizient zu gestalten und den Beitrag zum Unternehmenserfolg zu optimieren.

Tool: Einsortieren und Bewertung der Tätigkeiten in folgende Quadranten inkl. Aufwand in Manntagen pro Jahr:



Grafik: Eigene Darstellung durch den Fachkreis

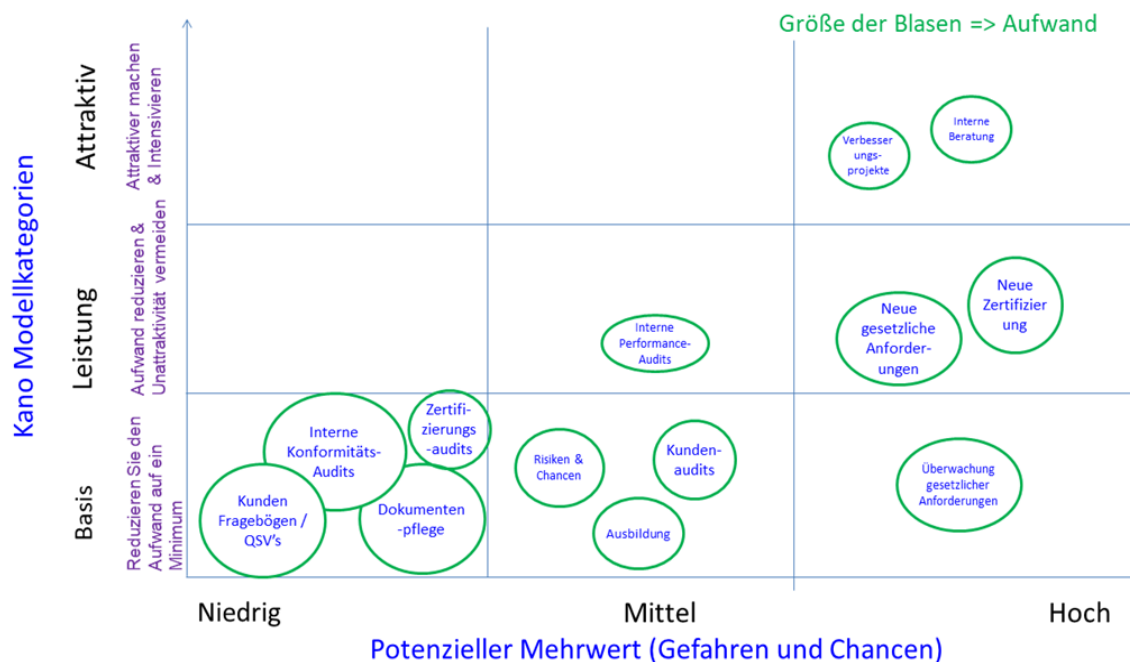
Dienstleistungserbringung: Wie kundenorientiert sind die QM-Dienstleistungen gestaltet?

Ziel der Rolle: Bestehende Aufgaben auf Wertbeitrag analysieren und den Aufwand für Aufgaben, die im KANO-Model als „Basis“ bezeichnet werden, auf ein Minimum reduzieren, um „Leistungs-“ oder „Attraktivitäts-“ Aufgaben ausbauen zu können.

Da in der Regel die Ressourcen der Qualitätsmanagerinnen und -manager stark limitiert sind, ist es wichtig, kritisch zu hinterfragen, ob die Dinge, die man „immer schon so gemacht hat“, auch tatsächlich einen Wertbeitrag für die Organisation liefern. Bei der Gestaltung der Dienstleistung mit Blick auf den internen Bedarf gibt es einige wichtige Aspekte, die berücksichtigt werden müssen: Es ist wichtig, dass die Mindestanforderungen an Lieferzeit, Umfang und Qualität der Dienstleistung bekannt sind. Qualitätsmanagerinnen und -manager sollten darauf achten, dass die

Dienstleistungen auf Normkonformität geprüft und mögliche Übererfüllungen kritisch hinterfragt werden. Ebenso ist es wichtig, zu wissen, welche der Dienstleistungen von den internen Hauptkunden als Mehrwert angesehen werden. Dabei können Indikatoren wie die Häufigkeit, mit der die Dienstleistungen abgerufen werden, eine Rolle spielen. Das QM sollte beobachten, ob Beschwerden auftreten, wenn eine Dienstleistung nicht erbracht wird, beispielsweise wenn ein Reporting ausfällt. Sollte es keine Beschwerden geben, sind diese Dienstleistungen vielleicht nicht so relevant für die Organisation. Auch sollte das QM darauf achten, ob Nachfragen von den Hauptkunden kommen, wenn die Qualität der Ausführung geringer ist als üblich. Abschließend ist es wichtig, dass die Dienstleistungen so angenehm und unkompliziert wie möglich gestaltet werden, um die Zufriedenheit der Kunden sicherzustellen.

Tools für die Umsetzung: KANO-Model



Grafik: Eigene Darstellung durch den Fachkreis

Bei der Bewertung gilt es zu beachten, dass der „sunk cost fallacy cognitive bias“ – also die Tendenz, einen Wert höher einzuschätzen, wenn man selbst Zeit oder Mühe in ihn investiert hat – eintreten könnte. Da in der Regel auch die internen Kunden an die Erbringung der Dienstleistungen durch das QM gewöhnt sind und meist nicht klar benennen können, ob und wie viel sie tatsächlich davon benötigen, experimentieren sie mit Art und Umfang, um zu reflektieren, ob und welche Auswirkung dies hat.

Ziel sollte sein, dass das QM notwendige Tätigkeiten, die aber aus Kundensicht keinen echten Mehrwert bieten, eliminiert, reduziert, automatisiert oder delegiert. Auf diese Weise entstehen Freiräume für die Themen, für die Qualitätsverantwortliche diesen Mehrwert darstellen und zudem die eigene Expertise und vielleicht sogar Passion optimal einbringen können.

Compliance: Wie geht das QM mit Compliance um?

Ziel der Rolle: Wenn sich QM als (wertvoller) Berater im Unternehmen positionieren möchte, sollte nicht die aus Expertensicht sicherste Lösung, sondern die für die Organisation möglichst passende Umsetzung im Vordergrund stehen – auch wenn dies bedeutet, dass ein höheres Restrisiko in Kauf genommen wird.

Beim Management von Compliance gibt es verschiedene Aspekte, die Qualitätsmanager berücksichtigen sollten: Es ist wichtig, gesetzliche und normative Änderungen stets im Blick zu haben und sich über möglichst effiziente und effektive Herangehensweisen zu informieren. Es ist auch ratsam, den Umgang mit Vorgaben kritisch zu hinterfragen und sich für deren Abbau einzusetzen, falls eine Übererfüllung oder unverhältnismäßige Bürokratie festgestellt wird.

Eine gute Kenntnis der Schwachstellen der Organisation ist ebenfalls entscheidend. Diese Schwachstellen sollten nach Eintrittswahrscheinlichkeit und den möglichen Auswirkungen, auch in monetärer Hinsicht, bewertet werden. Es ist wichtig sicherzustellen, dass die Verantwortlichen über diese Risiken informiert sind, und dass klar ist, ob diese Risiken akzeptiert, reduziert oder übertragen werden müssen.

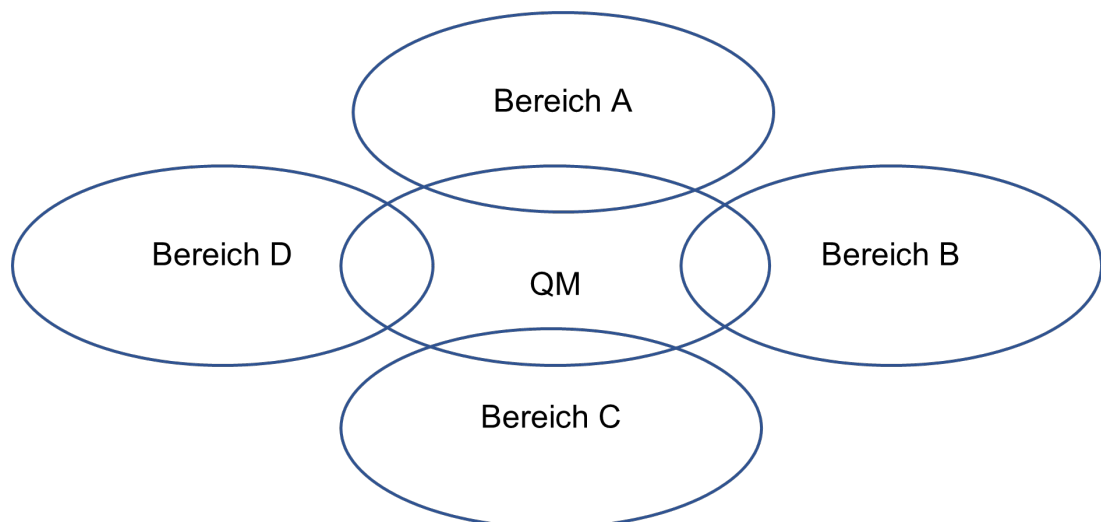
Tools: Normen und Gesetze selbst studieren, „Best Practice“ kennen, sich aber nicht unbedingt darauf verlassen

Organisationsentwicklung: Wie befähigt QM die Organisation?

Ziel der Rolle: „Empowerment“ der Organisation und gleichzeitig weitere Optimierung des eigenen Service-Portfolios und des damit verbundenen Aufwands.

Obwohl sich die meisten Qualitätsmanagerinnen und -manager darüber einig sind, dass die Verantwortung für Qualität in den operativen Bereichen liegt, fühlen sich trotzdem viele Qualitätsmanager überlastet. Ein Grund dafür können Dienstleistungen sein, die QM für andere Bereiche anbietet: zum Beispiel Schulungen, Erhebung von Kennzahlen, Dokumentenpflege, Rundgänge.

Aufwand für interne Kunden



Grafik: Eigene Darstellung durch den Fachkreis

Bei der Unterstützung der Organisation in ihrer Weiterentwicklung ist es deshalb wichtig, die eigene Rolle zu kennen und zu verstehen, welche Zuständigkeiten und originären Aufgaben mit einer Führungskraft einer anderen Abteilung einhergehen. Originäre Führungsaufgaben laut Fredmund Malik¹ sind:

- Für Ziele sorgen
- Organisieren
- Entscheiden
- Kontrollieren
- Menschen entwickeln und fördern

Wenn das QM diese Aufgaben übernimmt, wird die Führungskraft sich entweder wehren, zum Beispiel durch Boykottieren von vermeintlichen QM-Aufgaben, oder sich nicht mehr dafür verantwortlich fühlen und Ressourcen für andere Aufgaben einsetzen. Dadurch „erzieht“ das QM seine internen Kunden und nach spätestens 2-3 Jahren bekommt es die Kollegen, die es verdient.

„Es macht keinen Sinn, kluge Köpfe einzustellen und ihnen dann zu sagen, was sie zu tun haben. Wir stellen kluge Köpfe ein, damit sie uns sagen, was wir tun können.“

- Steve Jobs

Es ist deshalb entscheidend zu wissen, ob die Führungskräfte selbst bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Zudem ist es wichtig, dass diese Führungskräfte über die Kompetenz verfügen, Qualität effektiv zu organisieren. Es ist auch relevant zu analysieren, welche Hindernisse die Organisation blockieren, bestimmte Anforderungen zu erfüllen. Schließlich sollte man für sich selbst festlegen, welches Serviceniveau man den Führungskräften bieten möchte und wie man sie bestmöglich unterstützen kann, damit sie selbst (wieder) ihre originären Aufgaben wahrnehmen können und werden.

Tools: Rollen und Verantwortungsklä rung, regelmäßig Feedback geben, Coaching z.B. im Audit. Der DGQ Fachkreis QM als Organisationsentwicklung stellt hierzu Methoden und Werkzeuge zur Verfügung (<https://www.dgq.de/corporate/verein/fachkreise/fachkreis-tqmorganisationsentwicklung/>).

Innovation: Wie setzt sich das QM mit Trends auseinander?

Ziel der Rolle: Ein Berater wird nur als wertvoll angesehen, wenn er mehr weiß, als der (interne) Kunde und daraus eine funktionierende Lösung für und mit dem Kunden erarbeiten sowie diesen bei der Umsetzung unterstützen kann.

Da erst durch Wissen Kreativität und Innovation entstehen, ist es wichtig, sich mit den Trends der eigenen Profession auseinanderzusetzen und aktiv zu erforschen, welche Trends für die eigenen Kunden relevant sein könnten. Das erfordert die Bereitschaft, sich in neue Themengebiete einzuarbeiten und innovative Methoden und Herangehensweisen umzusetzen. Die kontinuierliche Optimierung der eigenen Dienstleistungen ist ebenfalls entscheidend, um wettbewerbsfähig zu bleiben und den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden. Indem das QM sich aktiv mit diesen Punkten auseinandersetzt, legt es den Grundstein für eine zukunftsorientierte und erfolgreiche Ausrichtung.

Tools: Podcasts, Fachartikel, Bücher über z.B. Sales, Marketing, Führung, (Neuro-)Leadership, Lean, Agilität, Systemtheorie, New Work, Psychologie, Kommunikation, Projekt Management, Motivationstheorie, IT, Nachhaltigkeit, Management, QM

Persönliche Entwicklung: Wie entwickelt sich QM weiter?

Ziel der Rolle: Menschen arbeiten gern mit jemanden zusammen, den sie einschätzen können, mögen und dem sie zutrauen bei ihre Problemen hilfreich zu sein. Entsprechend wird man erfolgreicher sein, wenn man an seinen Schwächen arbeitet und die Stärken dafür nutzt sich so gezielt weiterzuentwickeln, dass man resultierende Fähigkeiten optimal in dem jeweiligen Kontext einbringen kann.

„Die größte Entdeckung meiner Generation ist die, dass der Mensch nur durch Änderung seiner Einstellung sein Leben ändern kann.“

- William James

Um persönlich zu wachsen, ist es wichtig, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen. Ebenso sollte man als Qualitätsmanager oder -managerin klare Ziele haben, die man erreichen möchte und die auf persönlichen Interessen, Freude und Belohnung basieren. Es kann mit Herausforderungen einhergehen, diese Ziele zu erreichen, aber es ist entscheidend, sich mit diesen auseinanderzusetzen.

¹ Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Welt, 2019.

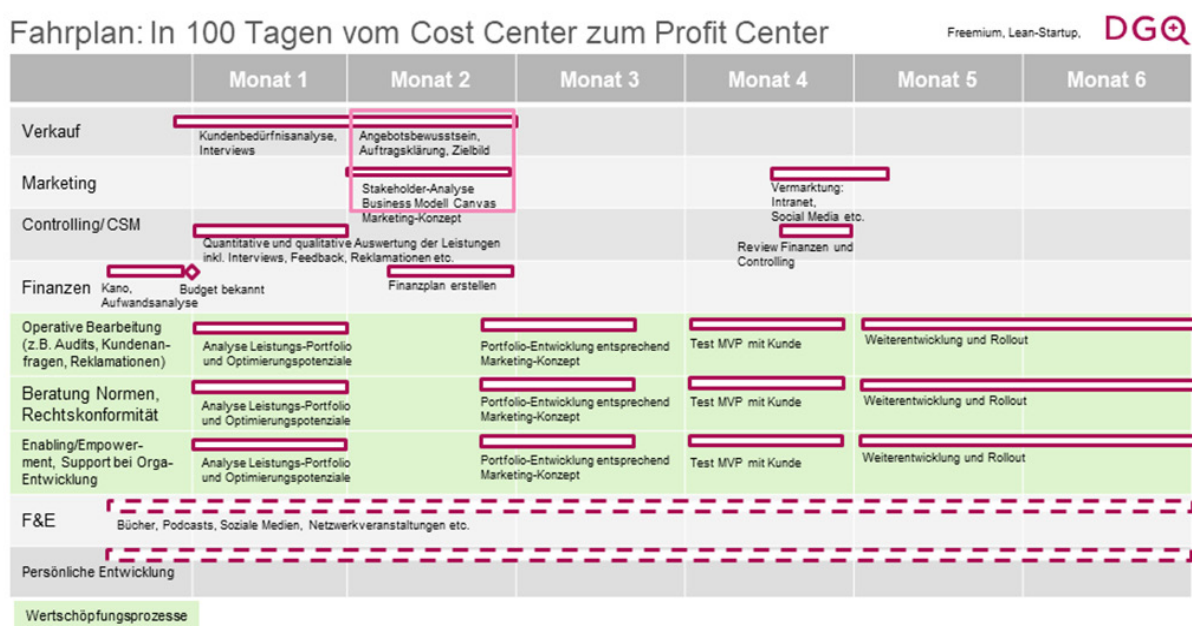
Eine wichtige Überlegung ist auch, welche Dienstleistungen das QM anbieten kann und welche möglicherweise noch nicht angeboten werden sollten. Die regelmäßige Investition von Zeit in die persönliche Weiterentwicklung ist ebenfalls von großer Bedeutung. Wenn jemand zwar fachlich sehr gut ist, aber es nicht schafft, Verkäuferqualitäten, wie Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungskraft, Kundenorientierung, Selbstmotivation, Selbstvertrauen, Flexibilität und Abschlussstärke zu entwickeln, wird er oder sie seine Ideen vermutlich schwer „verkaufen“ können.

Indem Qualitätsmanager sich mit diesen Aspekten beschäftigen, legen sie den Grundstein für ein kontinuierliches persönliches Wachstum.

Tools: Selbstreflexion (zum Beispiel auch durch das Q-Leader Survey, <https://de.surveymonkey.com/r/YB3JWYY>), Einforderung von Feedback, Kreativitätsmethoden, Coaching

Die nächsten 100 Tage

Folgender Fahrplan kann dabei helfen, die Strategieentwicklung für das QM mithilfe der 9 Rollen strukturiert zu erarbeiten.



FINDE DEINE ROLLE – WIE VIEL Q-LEADER STECKT IN DIR?

28

Die Autorinnen und Autoren:

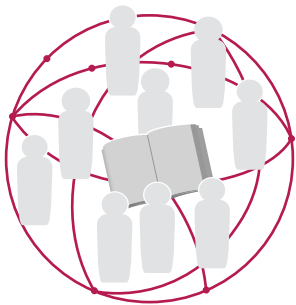
Das Impulspapier wurde von Dr. Carsten Behrens, Pasqual Jahns und Silke Krischke vom Fachkreis „QM als Organisationsentwicklung“ verfasst.

Der Fachkreis:

Der DGQ-Fachkreis „QM und Organisationsentwicklung“ möchte ein ganzheitliches Verständnis von Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung entwickeln. Dazu möchte er klären, welche Themenfelder Organisationsentwicklung umfasst. Gleichzeitig will der Fachkreis zeigen, mit welchen Methoden und Strukturen (Funktionen, Rollen, Aufgaben und Nahstellen) das Qualitätsmanagement einen Beitrag zu diesen Themenfeldern leisten kann.

Bei Interesse an einer Mitarbeit im Fachkreis wenden Sie sich gerne an das Leitungsteam unter fk-oe@dgqaktiv.de.

Quelle: Fachkreis „QM als Organisationsentwicklung“



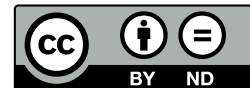
Jedermann-Lizenz

Dieses Werk darf unter den Bedingungen der **Jedermann-Lizenz** verwendet werden.

Jedermann darf dieses Werk

- vervielfältigen und weiterverbreiten
 - für beliebige, auch betriebliche und berufliche, Zwecke nutzen
- unter folgenden Bedingungen:
- Nennung der Autoren und der Lizenz
 - Keine Veränderungen vornehmen

(identisch mit Creative Commons BY-SA)



Erläuterungen und juristisch bindende Lizenz: dgq.de/u/jederlizenz

Verstehen.

Verbessern.

Verantworten.

August-Schanz-Str. 21A
60433 Frankfurt am Main
T 069 95424-0
F 069 95424-133
info@dgq.de
www.dgq.de



Deutsche Gesellschaft
für Qualität