

Berufsbild des Qualitätsmanagers

Das Allround-Talent

Von Hans-Henning Herzog

Wann hat ein Qualitätsmanager eine wirkliche Existenzberechtigung für ein modernes Unternehmen? Voraussetzung ist, dass er für eine Organisation Nutzen bringt. Doch wie kann er seine Aufgabe und Verantwortung wahrnehmen? Über das sich wandelnde Berufsbild des Q-Managers sprach MQ mit dem Hamburger Unternehmensberater Leonardo Castiglione.

Herr Castiglione, meist wird das Qualitätsmanagement von der Unternehmensleitung an einen Spezialisten «delegiert». Weshalb steht er damit auf verlorenem Posten?

Qualitätsmanagement wird von Mitarbeitern und Führungskräften häufig immer noch als Kontrollinstanz oder «Störenfried» und weniger als Bereicherung empfunden. Die Reduktion

Qualität – eine Managementaufgabe

der Einzeldisziplin auf Normen, Audits und Zertifizierungen verstärkt dies noch. Daher resultiert auch die geringe Unterstützung innerhalb der Organisation – insbesondere in Branchen, in denen kein Qualitätsmanagementsystem vorgeschrieben ist.

Wird er damit in die Ecke des Einzelkämpfers gedrückt?

Solange der Qualitätsmanager auch noch mit grösstem Ehrgeiz versucht, ohne wirkliche Unterstützung des Managements alles alleine zu machen, verbessert sich seine Lage sicherlich nicht. Umsetzung und Schaffung von Qualität ist im modernen Management keine alleinige Aufgabe eines «einzelnen» Qualitätsmanagers, sondern des gesamten Managements und aller Mitarbeiter, vor allem, wenn es sich um ein qualitäts- und kundenorientiertes Unternehmen handelt.

Bisher konzentrierte sich der Aufgabenbereich des Q-Managers auf Audits und Zertifizierung. Wie kann er aus seiner alten Rolle herauswachsen?

Zunächst gilt es zu klären, welche Voraussetzungen im Unternehmen beziehungsweise beim Q-Manager vorhanden sind und welche erst noch geschaffen werden müssen.

Geduld, Eigeninitiative und Durchsetzungsvermögen sind wichtig, um die eigene Vision des

der Selbsterkenntnis und Selbstwahrnehmung durchlaufen, um sich über die eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu werden und dann konsequent an den gesteckten Zielen im Rahmen eines individuellen Coaching/ Trainings- beziehungsweise Mentoring-Programms arbeiten.

Und wie findet er Anerkennung?

Der Q-Manager muss seine neuen Kompetenzen und Fähigkeiten ständig vermarkten und gut verkaufen, damit er entsprechend positioniert und für neue Aufgaben eingesetzt wird. Damit kann sich der Q-Manager dann in verschiedenen neuen Rollen bewähren und seine bisherige Qualitätsmanagementfunktion multiprofessionell, bereichsübergreifend und zur Unterstützung der Führung erweitern.

Was muss im Unternehmen geschehen, damit das Qualitätsmanagement und damit der Q-Manager aufgewertet werden?

modernen Q-Managements im Unternehmen zu etablieren. Hierzu ist es unbedingt erforderlich, einen Befürworter im Management zu finden.

Aber das allein reicht ja wohl nicht ...

Nein, natürlich sollte sich der Q-Manager ganz unternehmensspezifisch und bedarfsorientiert für seine neuen Aufgaben und Rollen entsprechende Kompetenzen aneignen und diese vorab mit der Geschäftsleitung abstimmen. Er muss einen Prozess



«Qualität kann nicht delegiert werden» (Leonardo Castiglione)

Mit der Einbettung in einen grösseren integralen Kontext, zum Beispiel als «Strategie-, Projekt-, Prozess-, Change- und Qualitätsmanagement». Über interne Beratung oder Umsetzung von strategischen Initiativen steigen die Bedeutung und die Anerkennung für einen solchen Bereich. In Grossunternehmen und bei grösseren Mittelständlern gibt es inzwischen einen klaren Trend für die Etablierung eines solchen «In-house Consultings».

Kann man einfach einen Q-Manager zum «Berater» machen?

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung,

Zielgerichtete Kompetenzen

mit dem Ziel der Aufwertung, sind unter anderem die genaue Aufgabenklärung und -abgrenzung sowie die Autorisation dieser neuen Funktion und organisatorische Positionierung.

Die Aufgabenerweiterung des bisherigen Qualitätsmanagements hin zum internen Berater beziehungsweise als Teil eines integralen Umsetzungsbereichs hängt von verschiedenen Faktoren, vor allem von der Veränderungsbereitschaft des Managements und vom Reifegrad des Unternehmens ab. Und noch einmal: Ohne einen Befürworter im Topmanagement werden sich die neuen Rollen nicht etablieren.

Fachkompetenz in den klassischen Fragen rund um die Normung wird vorausgesetzt. Über welche anderen Kompetenzen sollte er neu verfügen?

Im Wesentlichen sollte sich der moderne Q-Manager die für ihn notwendigen Kompetenzen aneignen, um seine Beraterrolle

professionell einnehmen zu können. Fachlich und methodisch gehören dazu mindestens folgende Themenkomplexe: Projekt- und Change-Management, Strategie, Coaching, Vertrieb. Dabei liegt der Fokus auf Entscheidungsvorbereitung, Planung und Umsetzung. Das sichert wohl am umfassendsten die Existenzberechtigung des modernen Q-Managers.

Und wie sieht es mit den viel beschriebenen «weichen» Faktoren» aus?

Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass der Unterschied zwischen einer eher durchschnittlichen und einer sehr erfolgreichen Führungskraft ausschliesslich in der Dimension der sozialen oder emotionalen Intelligenz liegt. Gleiches gilt natürlich auch für den modernen Q-Manager.

Der aktuelle Trend geht eindeutig zur Business Excellence. Welchen Part spielt dabei der Q-Manager?

Über das bisherige Qualitätsmanagement hinaus geht es in der Business Excellence zukünftig um eine ganzheitliche und übergreifende beziehungsweise systemische Betrachtung.

Geschäftsprozesse, Innovationen, Ideen-, Wissens- und Change-Management werden selbst integraler Bestandteil des modernen Q-Managements und liefern dadurch Ansatzpunkte für markante Verbesserungen im Unternehmen. Mit einem ganzheitlichen Unternehmensführungsansatz werden sich Firmen erfolgreicher im Markt behaupten. Wichtig dabei ist, dass sich das Unternehmen auf seine Kernkompetenzen sowie Schlüsselprozesse konzentriert und unternehmensweit ein prozess- und qualitätsorientiertes Denken und Handeln fördert. Dieses muss vom Management vorgelebt wer-

Das Buch zum Thema

Nichts ist so beständig wie der Wandel, schreibt der Diplom-Informatiker und heutige Unternehmensberater Leonardo Castiglione wohl auch mit Blick auf seine eigene Biografie (www.castiglione-consulting.de). Als Italiener 1964 in Deutschland geboren, blickt er auf 20 Jahre Berufserfahrung, hauptsächlich in der Telekommunikationsbranche zurück. Zu seinem Verantwortungsbereich gehörten unter anderem Qualitätsmanagement, Geschäfts-Prozessmanagement und das Management grosser Projekte. Mit dem Wandel, vor dem Unternehmen heute stehen, ergeben sich zwangsläufig auch neue Anforderungen für das Berufsbild des modernen Q-Managers. In seinem Buch beantwortet er ausführlich zwei wesentliche Fragen: Was muss der moderne Qualitätsmanager von heute bewältigen können? Und was muss bei der Implementierung des modernen Qualifikationsmanagements beachtet werden, damit es akzeptiert und erfolgreich ist? Mit ausführlichen Checklisten zieht er dabei den Leser in eine Lernkurve, damit der sich die Kompetenzen und Rollen eines modernen Q-Managers aneignen kann. Ein ausführliches Glossar am Ende des Buches sowie viele Tipps zum Weiterlesen erleichtern diesen Lernprozess.

Der Qualitätsmanager als Allround-Talent. QMB, Prozessmanager, Projektleiter, Interner Berater, Change Manager, Coach, Führungskraft. Von Leonardo Castiglione. readL.media GmbH, Hamburg 2011, 107 Seiten, zahlreiche Abbildungen. ISBN 978-3-941958-04-3, CHF 54.-/39,- Euro.



den. Hier kann der Q-Manager für die moderne Unternehmensführung wichtige Beiträge leisten.

Wie würden Sie die Rolle eines «modernen» Q-Managers definieren?

Ganz einfach: Der Q-Manager wird multiprofessionell und interdisziplinär eingesetzt und damit integraler Bestandteil eines ganzheitlichen Führungsinstrumentes im Management.

Sie fordern vom Q-Manager in seiner Beraterrolle vielfältige Fähigkeiten und Kompetenzen. Wird er damit nicht überfordert?

Nein, im Gegenteil. Wenn der Q-Manager interdisziplinär und multiprofessionell arbeitet und sich auch in anderen Gebieten wie zum Beispiel im Vertrieb, im Strategiemanagement usw. gut auskennt, ist er einfach erfolgreicher. Schliesslich hilft dieses Wissen, die wirtschaftlichen und strategischen Zusammenhänge besser zu verstehen, die richtigen Fragen zu stellen und adäquate Verbesserungsvorschläge abzuleiten.

Und er soll sich als Verkäufer von Qualitätsthemen profilieren ...

Wer seine «Sache» nicht gut und selbstbewusst verkauft, stellt sich selbst unweigerlich aufs Abstellgleis. Dies gilt nicht nur fürs Management, sondern auch für alle anderen Bereiche und Fach-

Sich gut verkaufen

disziplinen. Ich fordere nichts – ich empfehle. Letztendlich beschreibe ich Erkenntnisse aus 20 Jahren Berufserfahrung und wie man damit seine eigene Existenzberechtigung sichert.

Was kann ein Q-Manager tun, um sich im Unternehmen erfolgreich zu positionieren?

Über die Zeit und im wahrsten Sinne des Wortes mittels «Qualitätsarbeit» sowie vieler erfolgreich umgesetzter Projekte und Qualitätsinitiativen wird es meiner Erfahrung nach gelingen, den modernen Q-Manager im

Unternehmen als kompetenten und zuverlässigen internen Partner zu etablieren.

Was verstehen Sie unter «Qualitätsarbeit»?

Mit «Qualitätsarbeit» meine ich Leistung, im Sinne der Mitwirkung an der Umsetzung von Verbesserungen –

Anerkennung über Initiativen

und nicht nur den Fingerzeig auf Mängel. Mit anderen Worten: Der Q-Manager sollte seine eigene Qualitätsinitiative starten, um mit seinen Fähigkeiten für das Unternehmen eine Bereicherung und keine Last zu sein!

Welche Botschaft steht dabei im Zentrum?

Mein Appell geht in Richtung derjenigen, die sich bisher beim Thema Qualitätsmanagement auf die internen Experten verlassen haben. Mir geht es darum, dass der verantwortliche Manager versteht, dass Qualität integraler Bestandteil des Managements ist und nicht delegiert werden kann. ■