



DER DEUTSCHE QUALITÄTSMANAGER IM LICHT DES EXBA 2005

# Das unbekannte Wesen

Benedikt Sommerhoff und  
Wolfgang Schultz, Frankfurt/M.

Von der Qualitätskontrolle zum ganzheitlichen Qualitätsmanagement – in vielen Unternehmen spiegelt sich die Entwicklung dreier Jahrzehnte. Als Disziplin genießt Qualitätsmanagement heute hohe Aufmerksamkeit. Doch wie werden die Macher des Qualitätsmanagements von ihren Unternehmensleitungen gesehen? Und wie sehen sich die Qualitätsmanager selbst? Eine ExBa-Spezialstudie zeichnet ein Bild der QM-Protagonisten.

Erstmals stehen die Qualitätsmanager selbst im Zentrum der Befragungen des Excellence Barometers 2005, der jährlichen Benchmarkstudie für die deutsche Wirtschaft. Auf der Suche nach Erkenntnissen über die Fachdisziplin und das Berufsfeld des Qualitätsmanagers geht die ExBa-Spezialstudie Qualitätsmanagement vor allem der Frage nach, was für Menschen sich im Spannungsfeld von Managementsystementwicklung, Schulungsprogrammen, Zusammenarbeit mit Lieferanten usw. tum-

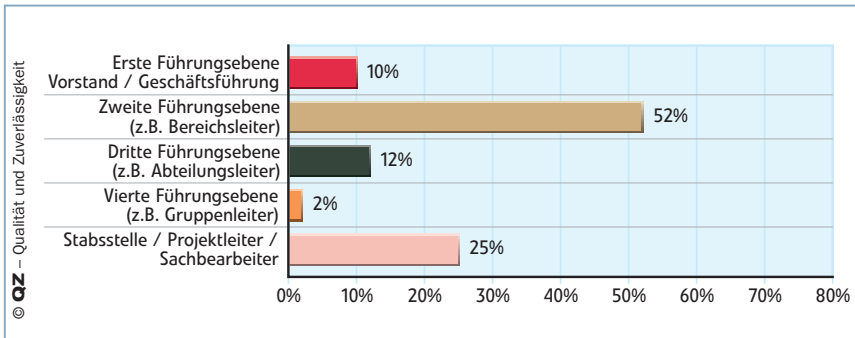
meln (Infokasten): Durch welche Qualifikationen zeichnen sie sich aus? Wie sehen sie ihren Beruf und ihre Rolle im Unternehmen? Wie sieht ein typischer Berufsweg aus? Was macht einen Qualitätsmanager eigentlich aus?

## Qualitätsmanagement ist Männersache

Qualitätsmanagement ist zwar noch längst nicht überall Chefsache (Bild 1). Aber es ist nach wie vor Männersache. Nur

10 % der QM-Verantwortlichen sind weiblichen Geschlechts. Hingegen stellen Frauen im Vergleich dazu in den befragten Unternehmen immerhin 14 % der Topentscheider. Dies betrifft jedenfalls die produzierenden Industriebranchen – in anderen Branchen wie dem Gesundheitswesen dürfte der Anteil weiblicher Qualitätsmanager höher sein, doch waren diese Branchen nicht Gegenstand der Studie.

Mit etwas mehr als 50 % gehören die Verantwortlichen für die QM-Aktivitäten bei den befragten Unternehmen über-



**Bild 1. Hierarchiestufe der QM-Verantwortlichen**

wiegend der zweiten Führungsebene an. Ein Viertel besetzt Stabstellen oder Projektleiterfunktionen bzw. nimmt Sachbearbeiterpositionen ein. Immerhin 10 % ordnen sich in der ersten Führungsebene ein. Dabei stammt mehr als die Hälfte der QM-Verantwortlichen aus Produktion, Produktentwicklung oder Forschung, nur wenige gelangen aus anderen Unternehmensbereichen in das Qualitätsmanagement (Bild 2). Sie sind durchschnittlich zwölf Jahre im Unternehmen, davon acht im Qualitätsmanagement. 14 % geben an, „schon immer“ im Qualitätsmanagement tätig zu sein.

### Was heißt hier Qualität?

Qualitätsmanager sehen sich in einer umfassenden Qualitätsverantwortung für die Produkte und Dienstleistungen – sowohl für die Prozessqualität als auch für die Unternehmensqualität als solche (Bild 3). Bei Nachfrage zeigt sich allerdings eine geringere Verantwortlichkeit für die Qualität der Serviceprozesse. Es fällt auf, dass

in den erfolgreicherer Unternehmen die QM-Verantwortlichen in höherem Maße als die Kollegen in den weniger erfolgreichen Unternehmen ihre Aufgabe bei der Unternehmensqualität und in geringerem Maße bei der Produkt- und Servicequalität sehen. Führungskräfte hingegen – hier wurden Top-Entscheider, z. B. Geschäftsführer oder Vorstand, befragt – haben ein anderes Bild von den Aufgabengebieten ihrer Qualitätsmanager. Durchweg sehen diese Führungskräfte die Sicherung der Produktqualität als wichtigste Aufgabe an. Auch hier fallen Unterschiede zwischen den Erfolgreichen und den weniger Erfolgreichen auf. Letztere messen allen Aspekten eine geringere Bedeutung bei als ihre erfolgreicherer Kollegen.

Anhand dieser Auswertung wird erkennbar, dass der Unternehmenserfolg zusammenhängt mit der Aufgabenstellung des Qualitätsmanagements durch die Leitung – aber auch mit der Aufgabenwahrnehmung durch die Qualitätsmanager. Die Top-Führungs-

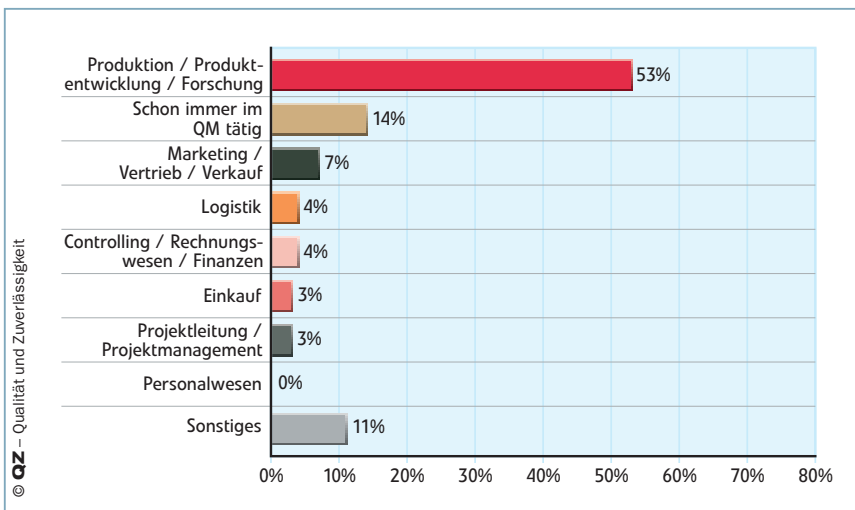
SAP QM  
Qualitätsmanagement

QCC  
Qualitäts-  
leitstand

QM/3

Integration von Mess-,  
Prüf- & Laborsystemen

VIEW/3



**Bild 2. Unternehmensbereiche, aus denen die Befragten ins Qualitätsmanagement gewechselt sind**

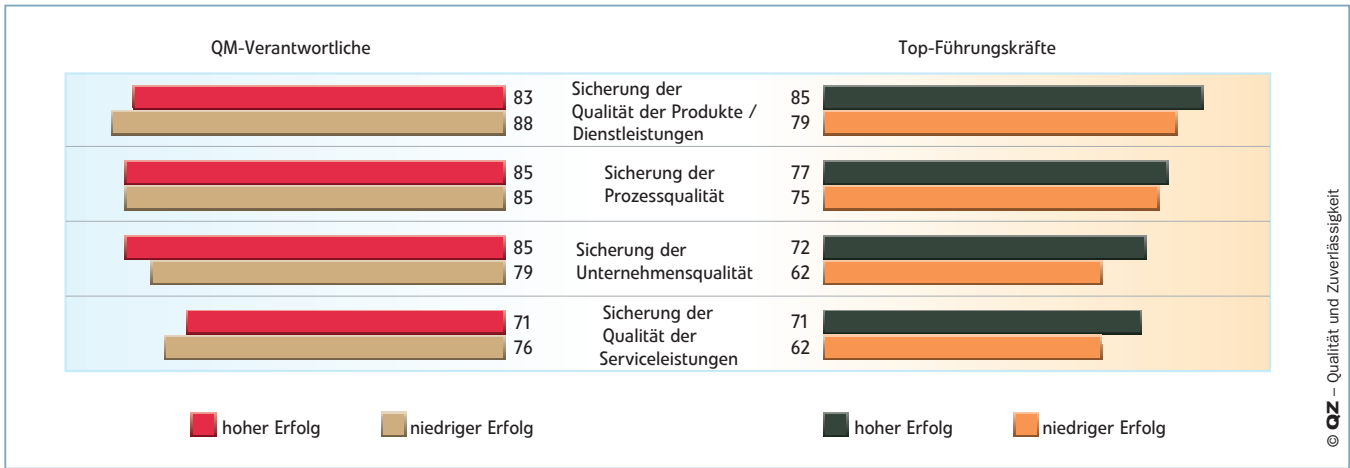


Bild 3. Aufgaben des Qualitätsmanagers aus Sicht des QM-Verantwortlichen und der Führungskräfte in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (Mittelwerte auf einer Skala von 0 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 100 „trifft vollständig zu“)

kräfte erfolgreicher Unternehmen messen der Arbeit ihrer Qualitätsmanager mehr Bedeutung bei und sehen Qualitätsmanagement tendenziell eher als ganzheitliche Aufgabe an.

Wie die Unternehmensführung auch, ist Qualitätsmanagement überwiegend Sache von Studierenden (Bild 4 oben). In größeren Unternehmen ist deren Anteil noch höher als in den kleineren. Gleichzeitig ist Qualitätsmanagement immer noch eine überwiegend technische Disziplin. Über 80 % der Qualitätsmanager sind Ingenieure oder Naturwissenschaftler. Demgegenüber rekrutieren sich

Unternehmensführer zum größten Teil aus Wirtschaftswissenschaftlern. Stellenprofile für das Qualitätsmanagement beschreiben denn auch häufig Akademiker mit einer überwiegend technischen Ausbildung.

**Vor dem Erfolg sind alle gleich**

Besonders interessant ist die Beobachtung, dass in den weniger erfolgreichen Unternehmen signifikant mehr Qualitätsmanager mit Promotion wirken (21 zu 8 %) (Bild 4 unten). Als Erklärung lässt

sich ein weiteres ExBa-Ergebnis hinzuziehen. Demnach setzen weniger erfolgreiche Unternehmen weniger Ressourcen für das Qualitätsmanagement ein [1]. Vermutlich bekommen in diesen Unternehmen „übrig gebliebene“ Spezialisten aus Entwicklung und anderen Bereichen, d. h. solche, deren Funktionen nicht mehr übernommen wurden, die eher stiefmütterlich behandelte QM-Verantwortung übertragen – ohne die notwendige Ausstattung und Befugnis seitens des Unternehmens und häufig auch ohne geeignete Qualifikation und Begeisterung für die neue Aufgabe.

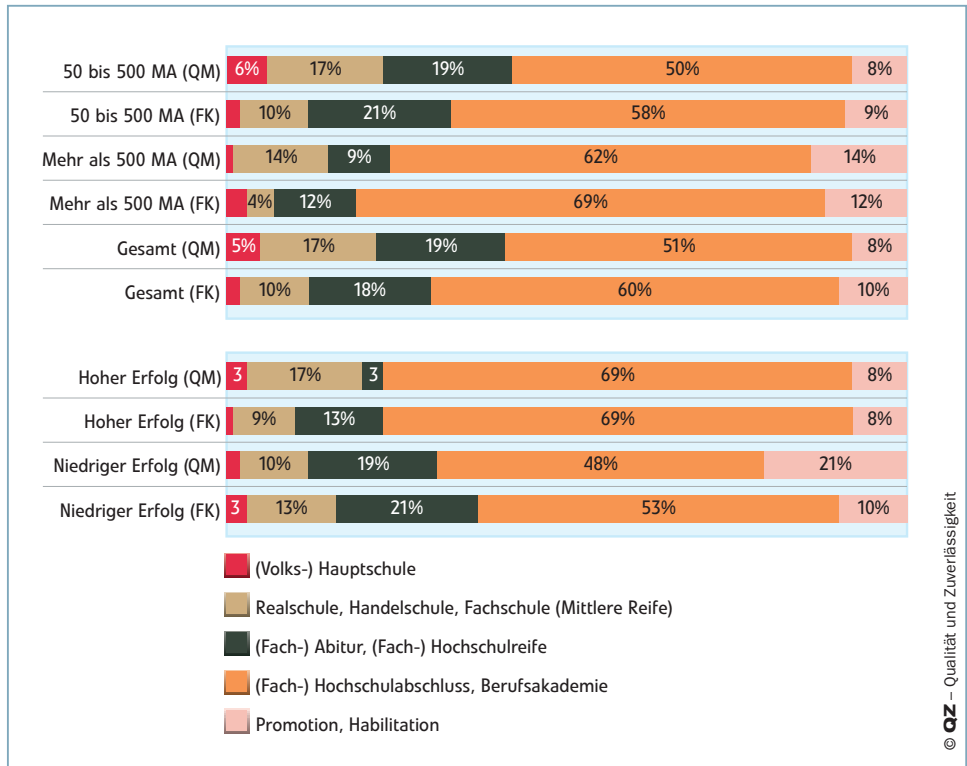


Bild 4. Bildungsniveau der QM-Verantwortlichen (QM) und der Top-Führungskräfte (FK) nach Unternehmensgröße (oben) sowie in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (unten)

## Studie

Die ExBa-Spezialstudie Qualitätsmanagement ist Teil eines langjährigen Projekts der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ), die QM-Landschaft in Deutschland durch fundierte Erhebungen zu analysieren. Sie basiert auf Telefoninterviews mit 401 Qualitätsmanagern in Unternehmen in Deutschland mit mehr als 50 Mitarbeitern. Sie ist integriert in das Excellence Barometer (ExBa), das forum! Marktforschung GmbH und DGQ jährlich erheben (die QZ berichtet seit einigen Jahren regelmäßig). Weitere Studien sollen folgen.

Da wichtige Fragestellungen sowohl von Qualitätsmanagementverantwortlichen als auch von ihren Führungskräften beantwortet wurden, wird der Vergleich des Selbstbilds mit der Wahrnehmung durch die Leitungen ermöglicht. Die Ergebnisse gliedern sich in zwei Blöcke: Erkenntnisse über die Qualitätsmanager (dieser Beitrag) und Erkenntnisse zum Qualitätsmanagement [1]

Die ExBa-Spezialstudie Qualitätsmanagement ist für 129 Euro erhältlich bei Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V.:

F 0 69/9 54 24-133  
info@dgq.de

## Literatur

- 1 Sommerhoff, B.; Kaerkes, W.: Den Spiegel vorhalten. QZ 51 (2006) 2, S. 16–22

## Autoren

**Benedikt Sommerhoff**, geb. 1967, leitet das Deutsche EFQM Center in der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ), Frankfurt/M. Er ist an der Entwicklung der ExBa-Studien, deren Mitinitiatorin die DGQ ist, maßgeblich beteiligt.

**Dr. Wolfgang Schultz**, geb. 1954, war viele Jahre als Qualitätsmanager in verschiedenen Unternehmen tätig. Heute ist er als Leiter der Abteilung Aus- und Weiterbildung der DGQ für das Veranstaltungsangebot der DGQ verantwortlich.

## Kontakt

**Benedikt Sommerhoff**  
T 0 69/9 54 24-112  
bs@dgq.de

QM ► QZ102281

Doch letztlich machen nicht Ingenieurstudium oder Promotion den Erfolg eines Qualitätsmanagers im Einzelnen aus. Vielmehr kommt es auf Fachkompetenz gepaart mit Argumentations- und Überzeugungskraft an – unabhängig vom Bildungsweg. Das Qualitätswesen ist geprägt durch eine überwiegend nach dem Studium oder der Berufsausbildung erfolgende spezifische Qualifizierung (Bild 5). Zwar ist bei einigen Studiengängen, insbesondere bei den Ingenieurstudiengängen und vereinzelt auch bei den Wirtschaftswissenschaften, Qualitätsmanagement als Nebenfach zu finden. Doch es ist in keinem Erststudium Studienschwerpunkt – anders als etwa das Marketing, das Controlling, die Fertigungstechnik

In erfolgreichen Unternehmen sieht sich der Qualitätsmanager selbst als interner Berater und wird auch von seiner Führung so gesehen (Bild 7). Diese Rolle wird ihm in weniger erfolgreichen Unternehmen kaum zugebilligt.

## Zertifikatsbeschaffer oder interner Berater?

Zudem verstehen die Führungskräfte die Qualitätsmanager in gewissem Maß als Dokumentar des Managementsystems sowie als Auditor und Systemspezialisten – ein Bild, mit dem sich diese selbst ebenfalls identifizieren. Was die Führungskräfte den Qualitätsmanagern geradezu absprechen, ist die Rolle als Repräsentan-

## FAZIT

### Qualitätsmanager: so verschieden wie ihre Unternehmen

Qualitätsmanager ist grundsätzlich ein vielseitiger und erfüllender Beruf. Den typischen Qualitätsmanager gibt es allerdings nicht. So unterschiedlich wie der Bedarf der Unternehmen, so unterschiedlich ist das Stellenprofil und das Profil derer, die es ausfüllen. Dennoch lassen sich aus der ExBa-Spezialstudie QM einige generelle Erkenntnisse ableiten.

QM-Verantwortliche haben überwiegend technische Studiengänge absolviert und stammen aus der Produktion oder produktionsnahen Bereichen. Einmal im Qualitätsmanagement angekommen, bleiben

sie überdurchschnittlich lange bei dieser Aufgabe. Ihr weiterer Karriereweg führt sie nur selten und dann verbunden mit Schwierigkeiten wieder zu anderen Themen. Akzeptanz, Rollenverständnis und Spielraum der QM-Verantwortlichen unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen deutlich – in Abhängigkeit vom Erfolg ihres Unternehmens. In erfolgreichen Unternehmen werden sie in stärkerem Maße von den Top-Führungskräften als interne Berater gesehen. In dieser Aufgabe liegt ein erhebliches Aufgabenpotenzial für viele Qualitätsmanager.

oder Prozesstechnik sowie die Entwicklung und Konstruktion. Gerade einmal 2 % der Befragten haben ihre QM-spezifische Ausbildung studien- oder ausbildungsbegleitend absolviert.

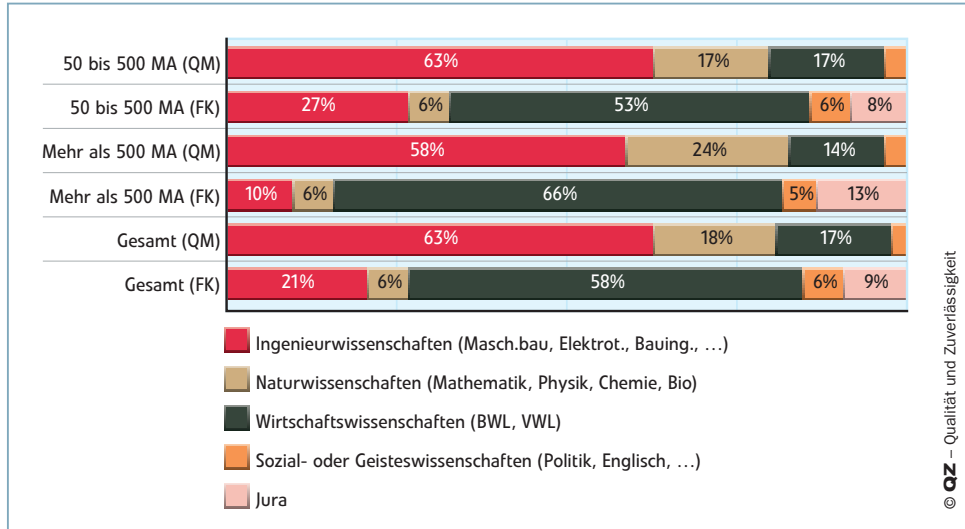
## Man lernt nie aus

Dementsprechend groß ist die Bedeutung der berufsbegleitenden Aus- und Weiterbildung im Qualitätsmanagement (Bild 6). Hier zeigt die Studie, dass sich QM-Verantwortliche in den erfolgreichen Unternehmen deutlich stärker mit Weiterbildungen hinsichtlich der QM-Methoden und -Werkzeuge sowie den QM-Normen und -Branchenstandards befassen.

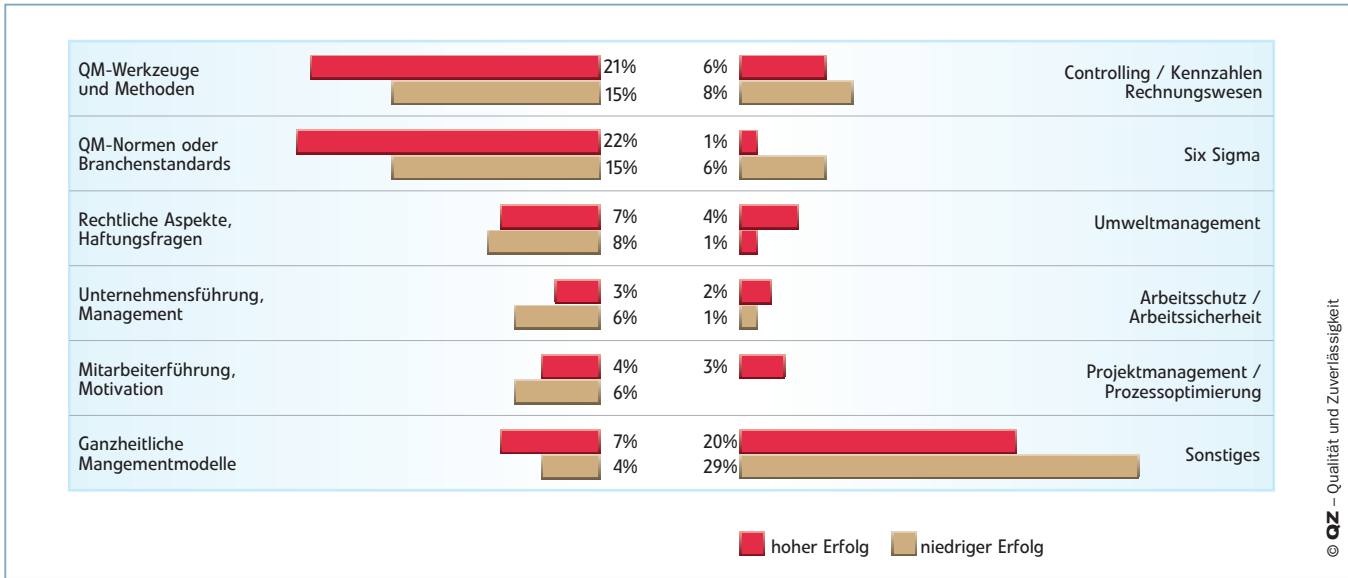
ten der Kundenseite. Auch hier sind sie sich mit ihren Qualitätsmanagern ziemlich einig.

Ein mögliches Szenario für die Weiterentwicklung des Berufsbildes der Qualitätsmanager sieht vor, dass die Qualitätsmanager ihre Rolle des internen Beraters zur Rolle des Organisationsentwicklers ausbauen. In den kleinen und in den meisten mittelständischen Unternehmen gibt es für diese Aufgabe zwar keine feste interne Personalressource. Schnelle Entwicklung des Umfelds und die Notwendigkeit der eigenen Flexibilität und Veränderung erfordern hier jedoch geradezu eine eigene Kompetenz. Analytische Kompetenz, Einblick in alle Unternehmensbereiche, Erfahrungen mit der Weiterent-

**Bild 5. Belegte Studiengänge der QM-Verantwortlichen (QM) und der Top-Führungskräfte (FK) nach Unternehmensgröße**

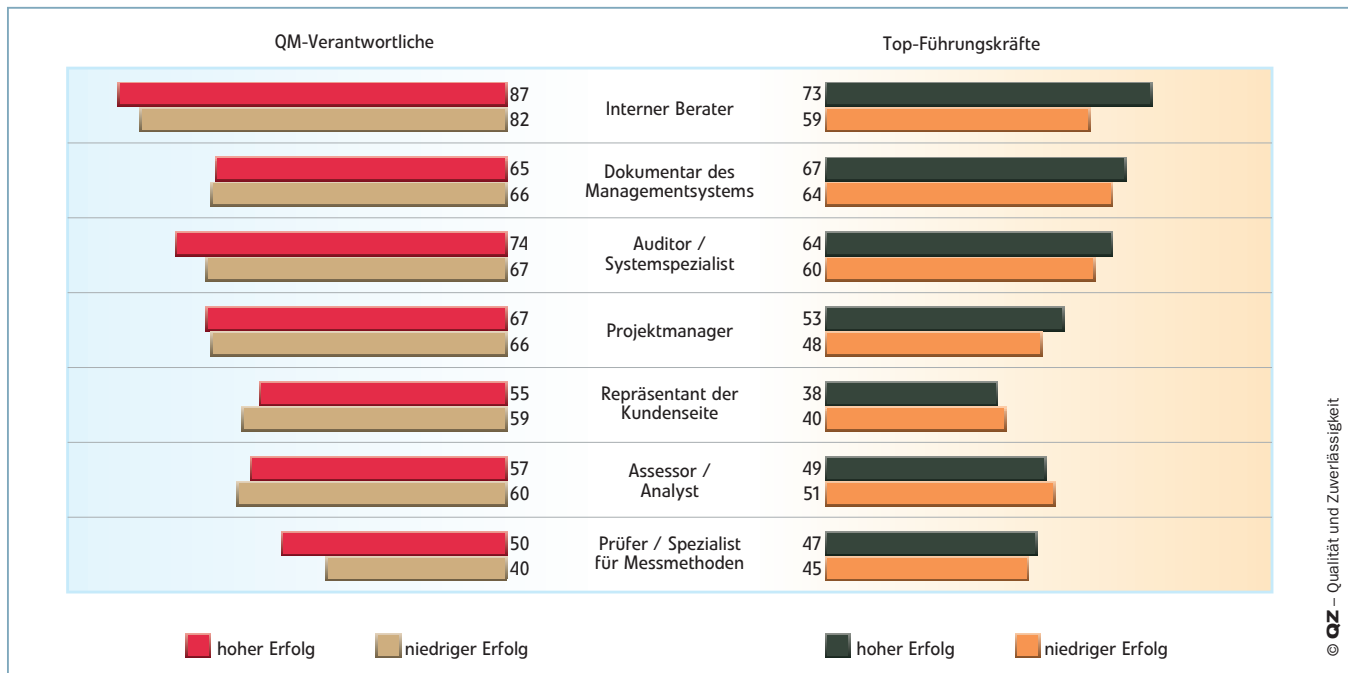


© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit



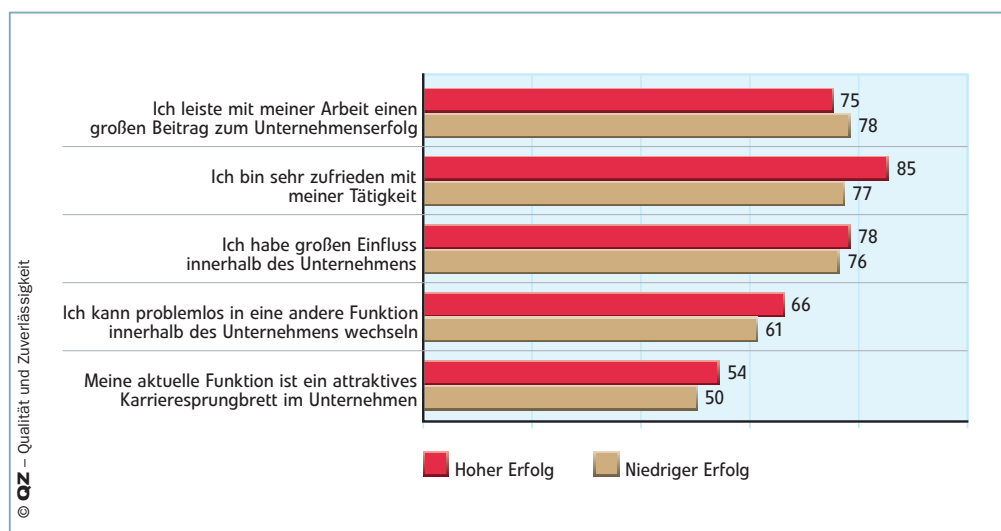
© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

**Bild 6. Wichtigste Themen im Rahmen der Weiterbildung in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (nach eigenen Angaben)**



© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

**Bild 7. Rolle der QM-Verantwortlichen im Unternehmen aus eigener Sicht und aus Sicht der Unternehmensleitung (Skala wie Bild 3)**



**Bild 8. Aussagen zur Tätigkeit als QM-Verantwortlicher in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (Skala wie Bild 3)**

wicklung des Managementsystems mit unternehmensweiten Veränderungsprojekten – diese Merkmale qualifizieren für die Aufgabe als Organisationsentwickler. Neben einem erweiterten Rollenverständnis erfordert dies aber auch einschlägige Weiterqualifizierung. Dabei bleiben die bisherigen operativen Aufgaben des klassischen Qualitätsmanagements durchaus erhalten.

Managementmethoden- und -systemkompetenz, ganzheitliches vernetztes Denken, Einblick in alle Bereiche des Unternehmens und Beteiligung an wichtigen Entscheidungsprozessen. Diese Attribute beschreiben die Qualifikation und den Erfahrungsschatz vieler QM-Verantwortlicher sehr trefflich. Insbesondere könnten sie hervorragend auf Führungsaufgaben in anderen Bereichen oder Leitungs- und Geschäftsführungsaufga-

ben vorbereiten. Dennoch scheint hier für viele Qualitätsmanager eine schier unüberwindliche Barriere zu liegen.

### Schnellstraße oder Sackgasse?

Sie selbst schätzen ihre Karriereaussichten außerhalb des Qualitätsmanagements als sehr gering ein (Bild 8). Auf der Zustimmungsskala von 0 bis 100 sind Werte unterhalb von 75 bereits als unterdurchschnittlich zu interpretieren. Werte um 52 für die Einschätzung, ob die QM-Funktion ein Karrieresprungbrett darstellt, sind äußerst niedrig.

So bleiben Qualitätsmanager denn auch de facto sehr lange in ihrer Funktion. Diese Situation ist als Indiz für ein eher mittelmäßiges Image der QM-Funktion zu sehen. Es gibt zwei Erklärungen, die sogar gemeinsam zutreffen können. Zum

einen hängen die QM-Verantwortlichen an ihrer Funktion und betreiben nicht ausreichend konsequent ihre Weiterentwicklung in andere Bereiche. Zum anderen ist das Qualitätsmanagement als Kaderschmiede für andere Führungsaufgaben nicht anerkannt, trotz der genannten Qualifikationsmerkmale.

Dabei wäre eine größere Fluktuation ins und aus dem Qualitätsmanagement ein großer Gewinn für die Weiterentwicklung des Qualitätsverständnisses im Führungsteam eines Unternehmens. Die einzelnen QM-Verantwortlichen – insbesondere die jüngeren Kollegen – sollten vorausplanen, welchen Karriereweg sie innerhalb und außerhalb des Qualitätsmanagements gehen wollen, und sich nicht frühzeitig auf ein berufslebenslanges Verweilen im Qualitätsmanagement festlegen. □