



BERUF MIT ZUKUNFT

Interim-Qualitätsmanager

Das Qualitätsmanagement wird zunehmend dienstleistungsorientierter. Noch sind Qualitätsmanager, die den neuen Anforderungen gerecht werden, auf dem Arbeitsmarkt dünn gesät. Abhilfe schaffen Interim-Manager, die nicht nur neues Wissen und Erfahrung mit ins Unternehmen bringen, sondern mit ihrer Branchen-, Methoden- und Sozialkompetenz die aktuellen Herausforderungen auch direkt anpacken.

Der Anspruch an das Qualitätsmanagement eines Unternehmens erfährt gerade in den letzten Jahren große Veränderungen; mehr und mehr bekommt der Bereich die Zuständigkeit für die Organisationsentwicklung. Das Qualitätsmanagement wird dienstleistungsorientierter, der Manager ist sowohl Berater als auch „schlechtes Gewissen“ eines Unternehmens. „Der Qualitätsmanager wandelte sich vom Unternehmenspolizisten zum Strategen, operativen Manager und Streetworker“, so der Interim-Manager Stefan Tischner. Durch diesen Wandel sind Qualitätsmanager, die genau diesen neuen Anforderungen gerecht werden und sie umsetzen können, auf dem Arbeitsmarkt dünn gesät.

Beauftragen Unternehmen einen externen Manager, so geht es in den meisten Fällen darum, Probleme zu lösen: Vertrauen zum Kunden, das aufgrund von Qualitätsproblemen gestört ist, muss rasch wieder aufgebaut, das Außenbild des Unternehmens zum Positiven hin verändert werden. Qualitätskosten müssen gesenkt oder Fehlerquoten reduziert werden. Es gilt, das QM-System umzustrukturieren, Prozesse hinsichtlich Qualität und Effizienz zu optimieren oder schlicht eine Vakanz zeitnah zu überbrücken. Vorteil: Mit der externen Führungskraft kommen nicht nur neues Wissen und frische Ideen in das Unternehmen, von denen die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit profitieren. Auch deren Erfahrung aus vielen Einsätzen in unterschiedlichsten Unternehmen bringt einen Mehrwert für die Kunden.

Herausforderndes und vielseitiges Arbeitsgebiet

Um effektiv arbeiten zu können, muss sich der Interim-Qualitätsmanager mit den Produkten und der Struktur des Unternehmens vertraut machen sowie deren Anwendung, Realisierung und den Ein-

satz verstehen – in möglichst kurzer Zeit. Es gilt, Schwachstellen und Risiken zu identifizieren, umsetzbare Lösungsansätze zu entwickeln und auch unpopuläre Maßnahmen durchzusetzen. Der Interim-Manager muss sowohl die Geschäftsleitung als auch die Mitarbeiter überzeugen und motivieren, denn: „Qualität ist ein ganzheitlicher Ansatz, der von jedem verstanden und proaktiv umgesetzt werden muss, und nicht nur von einigen wenigen in der Qualitätsabteilung“, so Interim-Manager Frank Keussen.

Nicht selten sieht sich der externe Qualitätsmanager mit einem überforderten Team und steigenden Kundenansprüchen konfrontiert. Viele Non-Automotive-Branchen nehmen die anspruchsvollen Anforderungen an, ohne jedoch die Standards und fehlervermeidenden Maßnahmen implementiert zu haben. Kostendruck und Terminüberschreitungen sind weitere heikle Themen, die es anzugehen gilt. Häufig soll ein bestimmtes Entwicklungsprojekt von der Entstehungsphase bis zum Serienstart begleitet werden. Viele Herausforderungen, die sich daraus ergeben, sind aber von allgemeiner Struktur. In der Folge müssen Prozesse umstrukturiert

riert werden, die nicht nur das Entwicklungsprojekt betreffen. Solche Aufgaben müssen frühzeitig vom Interim-Qualitätsmanager aufgezeigt und mit der Unternehmensführung abgestimmt werden.

Vorurteile – so reichlich wie falsch

Oft haben Qualitätsmanager entgegen der Realität den Ruf von Bürokraten und lästigen Prüfern. Nicht selten sind diese Vorurteile zusätzlich gepaart mit der Angst vor Veränderung, zu viel Transparenz und vor eigenem Machtverlust. Qualitätsmanagement wird so zu einem notwendigen Übel und Kostentreiber. Hier ist es die Aufgabe des Interim-Qualitätsmanagers, das Unternehmen davon zu überzeugen, dass mit guter Arbeit Wertsteigerungen machbar sind und durch vermiedene Wertvernichtungen erhebliche Potenziale genutzt werden können. „Im Gegensatz zu einem Berater, mit dem ich leider immer noch oft verwechselt werde, helfe ich den Unternehmen aktiv in der praktischen Umsetzung“, erläutert Interim-Manager Uwe Böhm. „Als Interim-Manager packe ich dort an, wo es notwendig ist. Ich kann oft unbefangener an manche Themen herangehen als interne Mitarbeiter, da ich keine politischen Verstrickungen zu befürchten habe.“ Oft übersehen Unternehmen, dass durch die angesprochenen Verbesserungen ihr Geschäft auch langfristig auf einer solideren Basis steht. Sie steuern ihre Prozesse, anstatt sich steuern zu lassen.

Um diesen Herausforderungen gerecht werden zu können, braucht ein Interim-Qualitätsmanager neben Führungs- und Projektmanagementenerfahrung sowie Branchenkenntnissen umfangreiche Methodenkompetenz (spezifische QM-Methoden wie QFD, FMEA, 7M und DoE sowie branchenspezifische Methoden, z. B. Automotive Core Tools). Die Kür darüber hinaus ist ein Six Sigma Black Belt, eine Lean-Ausbildung und TQM-Kenntnisse. „Von den Interim-Managern wird zunehmend ein breit aufgestelltes Fachwissen gefordert werden, denn die Anforderungen werden immer komplexer. In die spezifischen Kenntnisse gilt es sich dann je nach Projekt einzuarbeiten“, erklärt Böhm.

Mindestens so wichtig sind die persönlichen Eigenschaften: Hier zählen vor allem interkulturelles Einfühlungsvermögen – denn Kunden und Lieferanten kommen oft aus unterschiedlichen Kulturkreisen –, Durchsetzungsstärke und Organisationsstärke. „Gefragt ist ein Teamplayer mit strukturierter, lösungsorientierter und flexibler Herangehensweise an die Themen“, beschreibt es Keussen. Als Externer übernimmt der Interim-Manager nicht selten eine Vermittlerrolle zwischen den Interessen des Unternehmens und denen seiner Lieferanten und Kunden. Flexibilität nicht nur im Denken, sondern auch den örtlichen Faktor betreffend ist eine Eigenschaft, die generell jeder Interim-Manager mitbringen muss.

Aktuell verfolgen viele Unternehmen eine Null-Fehler-Strategie, die Prozesse

Autorin

Ulrike Heck, geb. 1973, ist Senior Beraterin bei der Bridge imp GmbH & Co. KG, Grünwald. Sie absolvierte eine QMB- und QMA-Ausbildung und besitzt den Six Sigma Green Belt.

Kontaktdaten:

Ulrike Heck
T 089 324922-30
uh@bridge-imp.com

QZ-Archiv

Diesen Beitrag finden Sie online:

www.qz-online.de/489200

und die eingesetzten Technologien, aber auch die Arbeit der Mitarbeiter betreffend. Außerdem binden viele Firmen ihr Qualitätsmanagement bewusster in die wertschöpfenden Prozesse ein und bauen es zu einem aktiven System um, anstatt es wie bisher durch Dokumentation zu verwalten, so die Beobachtung von Bridge imp, Dienstleister für die Vermittlung von Interim-Managern. Es ist die Aufgabe des Qualitätsmanagers, diese Philosophie verankern und umsetzen zu helfen.

Qualitätsmanagement im Wandel

Hatten bislang viele Unternehmen keinerlei Kenntnisse über die vorhandenen Fehlleistungskosten, so ist im Moment der Trend, diese präzise zu erfassen und gezielte Verbesserungsmaßnahmen diesbezüglich einzuleiten. Bei der Erfassung, Auswertung und Kontrolle dieser Daten spielt Six Sigma eine große Rolle. Während in der Vergangenheit qualitätsbegleitende Maßnahmen eher als lästige Pflicht angesehen und deshalb oft nur halbherzig durchgeführt wurden, zeigt sich heute das Bemühen vieler Unternehmen, gerade durch diese Maßnahmen ihr Ergebnis positiv zu verändern und proaktiv die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Steigende globale Aktivitäten verändern das QM und bringen neue Herausforderungen für die Manager mit sich. Technologien, Kundenverhalten und Märkte entwickeln sich rasant und erzeugen eine steigende Komplexität der Unternehmensprozesse. Lokale oder kulturelle Gegebenheiten müssen dabei Berücksichtigung finden. □

Ulrike Heck, Grünwald

► ANFORDERUNGEN

Wie Interim-Qualitätsmanager ins Spiel kommen

- Fundierte Normenkenntnisse, aktuelle QM-Qualifikationen, Auditerfahrung,
- mehrjährige praktische und zeitgemäße Berufserfahrung mit der Implementierung eines QM-Systems und des Zertifizierungsprozesses,
- Methodenkompetenz (spezifische QM-Methoden, branchenspezifische Methoden; ggf. Six Sigma Belt, Lean-Ausbildung, TQM-Kenntnisse),
- analytische und konzeptionelle Stärke,
- Branchen-Know-how,
- Führungserfahrung und Erfahrung im Projektmanagement,
- Change-Erfahrung,
- hohe Sozialkompetenz sowie Trainer- und Coachingqualitäten,
- internationale Erfahrung,
- interkulturelles Einfühlungsvermögen,
- Durchsetzungs- und Organisationsstärke
- Flexibilität und Reisebereitschaft,
- gegebenenfalls Fremdsprachen.

In loser Folge stellt die QZ Berufe und Qualifikationen im Qualitätswesen mit besonderen Zukunftsaussichten und hoher Nachfrage am Arbeitsmarkt vor. Alle bisherigen Beiträge finden Sie online unter:

www.qz-online.de/qmberufe