

COMPLIANCE UND DAS GEWICHT DER KOMPETENZ

Kommen die Mangeljahre?

Ekkehard Helmig, Wiesbaden

Ernüchternd ist das Ergebnis der QZ-Monatsumfrage, die Wertschätzung des Qualitätsmanagements durch die „oberste Leitung“ sei weiter gesunken [1]. Überraschend jedoch ist es nicht. „Oberste Leitungen“ scheinen weiterhin resistent gegen die Einsicht zu sein, dass das Qualitätsmanagement integraler Bestandteil des Risikomanagements ist, anderenfalls das Mantra „Compliance“ eine leere Worthülle bleibt.

Laut einer Studie von PriceWaterhouseCoopers bedeuten nach Ansicht von 58 Prozent der befragten Unternehmen Compliance-Programme zu viel bürokratische Kontrolle, 54 Prozent halten den Aufwand dafür gegen den Nutzen für nicht gerechtfertigt [2]. Man kann die Folgen daraus auch in Kosten übersetzen: Krisenunabhängig liegen zum Beispiel in der Automobilindustrie die durch Qualitätsmängel verursachten Kosten etwa bei drei bis sieben Prozent des Umsatzes [3].

Frust unter den Qualitätsmanagern

Etwas überzeichnet folgt daraus: Während sich „oberste Leitungen“ im Aufschwung neuer Rekordzahlen wetteifernd selbst be-

wundern, verbreitet sich Frust auf der „Managementebene Qualität“. Denn die Aufgaben und Fähigkeiten der Qualitätsmanager, die guten Zahlen des Umsatzes durch die Qualität der Produkte systemgestützt nachhaltig abzusichern, werden eher nach dem Lästigkeitswert als nach der Wirksamkeit einbezogen. Man muss kein negativer Nörgler sein, um zu der Annahme verleitet zu werden, dass die Jahre 2011 und 2012 Jahre der Qualitätsmängel werden könnten. Die Weisheit des Perikles (493–429 v. Chr.) „Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorauszusagen, sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein“ verdreht die Mahnung ins Gegenteil: Der Mangel an Compliance impliziert die fehlende Prävention gegen das Entstehen und die Folgen von Qualitätsmängeln.

Abschnitt 4.1.3 des Deutschen Corporate Governance Kodex bestimmt: „Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance).“ Abschnitt 4.1.4 besagt: „Der Vorstand sorgt für ein angemessenes Risikomanagement und Riskocontrolling im Unternehmen.“ Die Gering-schätzung des Qualitätsmanagements auch wegen seiner antizipierten Lästigkeit oder Unwirksamkeit ist mit diesen Grundsätzen nicht zu vereinbaren.

Systeme erfüllen keine Erwartungen

Ginge es nach den Managementsystemnormen, etwa der ISO 9001, gäbe es dieses Systemdefizit in der Praxis nicht. Die Normen spiegeln wie der Kodex die vorausgesetzte rechtliche Verfassung von Unternehmen und erwarten deren entsprechendes operatives Handeln. Bei den Normenadressaten hingegen werden die Systeme aus den Managementsystemnormen – es gibt natürlich Ausnahmen – zertifizierungsgerecht installiert, aber nicht an ihrer Wirksamkeit orientiert auch so umgesetzt. Die Systeme erfüllen keine Erwartungen, sie geben prozessorientiert nur die Struktur vor, Erwartungen erfüllbar umzusetzen. Die nach der QZ-Umfrage festzustellende Tendenz zu „grundlegender Kritik“ offenbart, dass der prozessorientierte Ansatz der



ISO 9001 in dem erwarteten komplementären Verhältnis von „oberster Leitung“ zum Qualitätsmanagement von den Beteiligten nicht vollständig normgerecht umgesetzt wird. Und sie deckt sich mit der zutreffenden Kritik: „Papier bringt keine Qualität“ [4].

Ursachen und Gründe dafür liegen auch darin, dass die persönlichen Befindlichkeiten der Betroffenen als Störfaktor gegen die Wirksamkeit der QM-Prozesse in dem prozessorientierten Ansatz der ISO 9001 nicht reflektiert werden. Sie sind aber offensicht-

lich relevant. Sie sind in erster Linie ein Thema der Unternehmenskultur.

Die Erfahrung gibt Hinweise darauf, dass die negativen Befindlichkeiten im operativen Management und im Qualitätsmanagement viel mit der schnell wachsenden Komplexität der Unternehmen, ihrer Produkte, deren Marktbedingungen mit nur kurzer Halbwertszeit und den daraus exogen bedingten Wechselwirkungen (ISO 9001, Abschnitt 0.2) zu tun haben. Das wird besonders in der Automobilzulieferindustrie deutlich. Während die Fahrzeughersteller sich – jedenfalls vordergründig – durch den Exportboom schnell von der Krise erholt haben, hat die Zulieferindustrie Mühe, eingeschränkte Ressourcen dem Boom entsprechend wieder zu mobilisieren und den Aufschwung zu finanzieren. Drei Fachverbände, der Industrieverband Blechumformung (IBU), der Fachverband Metallwaren und verwandter Industrien (FMI) und der Verband der Deutschen Federindustrie (VDFI), haben Alarm geschlagen, weil sie die Vorprodukte und das Boomwachstum kaum finanzieren können [5]. Dazu kommt die Forderung der Fahrzeughersteller nach weiterer Kostenreduzierung und der zusätzlichen Übernahme von Entwicklungskosten insbesondere für neue Technologien um das Elektroauto.

Wenn es ums Überleben geht, hat natürlich ein Management als „oberste Leitung“ vor allem für die finanzielle Absicherung des Unternehmens zu sorgen. Aber das Risiko darf nicht durch die Vernachlässigung des Qualitätsmanagements verschärft werden. Qualitätsmängel fressen die letzten Finanzreserven auf. Noch nie war eine „oberste Leitung“ so auf die Fähigkeit und die Loyalität ihrer Qualitätsmanager angewiesen wie heute, um die Qualität der Produkte und gleichzeitig die technische Entwicklung zu sichern.

Fragekompetenz gegen Komplexität

Der von außen kommende Komplexitätsdruck kann durch den vordergründigen Perfektionismus der ISO 9001 nicht reduziert werden. Aber er kann durch Prozessdisziplin zwischen „oberster Leitung“ und dem Qualitätsmanagement in einem Unternehmen beherrschbarer sein. Das setzt Kommunikationskompetenz im ganzen Management voraus, an der es nach der QZ-Umfrage offensichtlich fehlt, wenn jeder zweite Geschäftsführer Qualitätsfragen an das QM delegiert und jeder dritte sich damit erst gar nicht befasst.

Kommunikationskompetenz ist in erster Linie Fragekompetenz, also die dokumentierte Fähigkeit des Qualitätsmanagements, in definierten Prozessen die Eingaben – das

sind auch Risikoeingaben – für die von der obersten Leitung erwarteten Ergebnisse einzufordern. Denn ein „Prozess“ ist gemäß Abschnitt 3.4.1 der DIN EN ISO 9000:2005 ein „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt“. Fragekompetenz bedingt Antwortkompetenz: „Oberste Leitung“ und Qualitätsmanagement stehen in einer komplementären Hol- und Bringschuld für alle das Unternehmen erhaltenden Prozesse. Die Kultur der Frage- und Antwortkompetenz widersteht der unternehmensinternen Einbahnstraße der Delegationsmanie.

Die Fragekompetenz entscheidet auch extern über die Reduktion von Komplexität und damit die Risikominimierung in der Kundenbeziehung einer aufsteigenden Wertschöpfungskette, etwa in der Automobilzulieferindustrie unter den ergänzenden Bedingungen der ISO/TS 16949:2009. Solange eine Frage, die nur der Kunde beantworten kann, nicht beantwortet ist, kann der Kunde den Lieferanten für einen Fehlschlag oder Mangel nicht verantwortlich machen. Das ist im Management vergleichsweise nicht anders: Die „oberste Leitung“ unterliegt nach Abschnitt 5.1 der ISO 9001 der Selbstverpflichtung und muss ihre Erfüllung nachweisen, indem sie „d) Managementbewertungen durchführt und e) die Verfügbarkeit von Ressourcen sicherstellt“. Maßstab der Managementbewertung ist das Gebot der Compliance.

Compliance ist die Summe aller Managementkompetenzen in jeder Managementfunktion einschließlich der, Befindlichkeiten zu beherrschen und sich durchzusetzen. Es gibt so etwas wie eine Kultur der Resignation in der nächstunteren Stufe der Hierarchie und eine Neigung, sich ihr zu unterwerfen. Das trifft für Managementhierarchien ebenso zu wie etwa für das Verhältnis von Lieferanten zu den Fahrzeugherstellern, obwohl die fachliche Kompetenz nicht von oben nach unten, sondern von unten nach oben gerichtet ist. Die Akzeptanz dieser Rolle der Unterwerfung zündet keine Veränderungen, wohl aber der Widerstand dagegen aus dem Gewicht der Kompetenz, die kein Verharren in hierarchischen Denkweisen verträgt.

Die gegenwärtigen qualitativen Herausforderungen der Kunden und der Industrie erfordern intelligente und moderne Lösungskonzepte. Die Fähigkeit eines Lieferanten muss sich in seinen Prozessen und schlussendlich in seinen Produkten widerspiegeln, nicht in einem aufgeblähten Papierwerk. Managementsysteme definieren Funktionen. Compliance zeigt Gesichter. □

Dr. Ekkehard Helmig



ist Rechtsanwalt und Notar in Wiesbaden. Er ist überwiegend beratend in der Automobilzulieferindustrie und in europäischen Organisationen

tätig. Schwerpunkte seiner anwaltlichen Tätigkeit sind das Recht der Produkthaftung und das der Produktsicherheit. Von 1994 bis 2002 gehörte er dem Vorstand der DGQ an.

Literatur

- 1 „Qualität kein Leitungsthema“. QZ 1/2011, S. 6
- 2 Herre, U.; Tüllner, J.: Krise – Risiko – Management. Welche Konsequenzen ziehen deutsche Unternehmen aus der Wirtschaftskrise? PriceWaterhouseCoopers, 2010
- 3 „Qualitätsmanagement: Teure Fehler vermeiden“. Financial Times Deutschland, 10.12.2010, S. 18
- 4 Trojok, I; Buchwald, B.: Gedanken zum Wert kundenspezifischer Anforderungen. QZ 11/2010, S. 18
- 5 „Zulieferer klagen: Die OEMs pressen uns aus“. Automobilwoche 3/2011, S. 1

Kontakt

Ekkehard Helmig
T 0611 778720
helmig@notar-helmig.de
www.notar-helmig.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ810095**