

## 10. VDA QMC-GIPFELTREFFEN

# Menschen leben Qualität



VDA-Präsident Matthias Wissmann stellte die Bedeutung der Qualität für die deutsche Autoindustrie heraus und ermutigte zum beharrlichen Verfolgen des Null-Fehler-Ziels.

**In den vergangenen zehn Jahren wurden auf Initiative des Qualitätsmanagement Ausschuss (QMA) im VDA QMC zahlreiche neue QM-Methoden und Tools erarbeitet, dokumentiert und vertrieben. Im Rahmen des Qualitäts-Gipfeltreffens im November 2013 wurde der Fokus auf die Menschen gerichtet, die im Qualitätsmanagement für den Erfolg aller qualitätssichernden Aktivitäten arbeiten. Das Gipfeltreffen der Qualitätsexperten in Berlin gab Einblick in Strategien und Erfahrungen der Branchenbesten.**

„Im Krisenwinter 2008/09 haben wir uns im Verband der Automobilindustrie auf zwei Dinge geeinigt: Erhalt der Arbeitsplätze und weitere Investitionen in Forschung und Entwicklung“, rief VDA-Präsident Matthias Wissmann den versammelten Qualitätsexperten in Erinnerung. Zu dieser Zeit standen nicht nur Arbeitsplätze, sondern auch die Qualitätsstrategie der deutschen OEMs zur Disposition.

Dass der bewährte Q-Kurs auch unter den schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen der folgenden zwei Jahre nicht geändert wurde, mache sich bis heute bezahlt. Die deutsche Automobilindustrie konnte nach der Krise eine rasante Erho-

lung ihrer weltweiten Geschäfte verzeichnen. Eine Entwicklung, die Wissmann auch auf die Standardisierungsarbeit des Qualitätsmanagement Centers (QMC) im VDA zurückführt.

Eine weitere Verbesserung der Produkte und Produktionsweisen sei auf dem heute erreichten Niveau keine leichte Aufgabe. „Wer sich in der Nähe der Null-Fehler-Grenze bewegt, dem fällt es nicht leicht, noch einige Schritte weiterzugehen“, sagte Wissmann und ermutigte die Qualitätsverantwortlichen dazu, den Kurs Richtung Null-Fehler-Produktion fortzusetzen. Die zahlreichen QM-Standards, die vom VDA QMC initiiert und entwickelt werden, betrachtet er als Signal für das Voranschreiten in diese Richtung.

## Qualitätsmanager sollten Excellence anstreben

Die Qualität wird im Automobilbau auch in Zukunft eine tragende Rolle spielen, kein Zweifel. Alle Referenten betonten die Bedeutung der Experten in Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung. Wo sie künftig positioniert und mit welchen Befugnissen sie ausgestattet sind, ist eine Frage der Unternehmenskultur.

Dr. Andreas Wendt, Werkleiter im BMW Werk Regensburg, äußerte: „QM ist zu wichtig, um es den Experten allein zu überlassen!“ Damit machte er deutlich, dass er sich auch als Werkleiter in hohem Maß für die Qualität verantwortlich fühlt. Der in seinem Unternehmen verfolgte Excellence-Ansatz geht seiner Meinung nach über die Forderungen von Automobilstandards und -normen hinaus. Das Null-Fehler-Ziel erwies sich für die BMW-Werke zwar als sehr wichtig, doch mit zuverlässigen Autos allein schaffe man keine Kundenbegeisterung im Premiumbereich. Erst mit der bedingungslosen Orientierung am Kunden könne man echte Begeisterung für eine Marke und deren Produkte wecken.

## Führungskräfte müssen selbst schwitzen

Hierzu erzählte Wendt eine Anekdote: „Nachdem wir unsere Geschäftsprozesse detailliert dargelegt hatten, fragten uns EFQM-Assessoren: Haben Sie auch Kunden?“ Diese Frage öffnete den Managern die Augen. Heute seien alle Führungskräfte bei BMW dafür verantwortlich, dass die Ziele der strategischen Excellence auch auf die operative Ebene übertragen werden. Sogar der Vorarbeiter am Band müsse mit den Anforderungen aus dem Strategiepapier vertraut sein, so Wendt. „Aber das Hemd müssen Sie als Führungskraft selbst durchschwitzen, wenn Sie wollen, dass die Leute Ihren Ideen folgen!“

Dr. Michael Ruf, Head of Commercial Vehicles & Aftermarket Continental Automotive, bemerkte, dass QM zu Beginn der Karriere häufig als störend empfunden werde. Erst im Lauf der Zeit erkenne man den Wert des Qualitätsmanagements. Bei Continental sei QM daher eine wichtige Station auf dem Weg nach oben. „Streben nach Excellence ist ein Antrieb, den ein Qualitätsmanager immer mitbringen sollte.“ Der Erfolg eines Qualitätsmanagers liege in seiner Vielseitigkeit und Überzeugungsfähigkeit begründet. Daher sollte QM aus der Fachecke heraus – gefragt seien heute Generalisten.

Dr. Rolf Bulander, Geschäftsführer bei Robert Bosch und in früherer Position selbst Qualitätsleiter, sagte: „Wir brauchen alle Kompetenzen, um Qualität zu sichern. Aber nicht alle haben die Fähigkeit, Mitarbeiter für Qualität zu motivieren.“ Seiner Ansicht nach sollte ein Qualitätsverantwortlicher nicht auf seiner Position verharren. Alle fünf Jahre zu wechseln sei ratsam, denn die Erkenntnisse und Erfahrungen im Qualitätsbereich müssten auch in andere Abteilungen übertragen werden. Auf jeden Fall sollte ein Qualitätler auch einmal in der Fertigung gearbeitet haben, so Bulander.

Clemens Aulich, Geschäftsführer bei IFA-Rotorion, berichtete von der Verla-

gerung des Produktionsstandorts Friedrichshafen nach Magdeburg. Alle Qualitätsprozesse seien nach dem Umzug überarbeitet und verbessert worden. Doch die überwiegend neuen Mitarbeiter mussten erst geschult und eingearbeitet werden. „Lernprozesse brauchen Zeit!“, erklärte Aulich. Frühestens nach zwei Jahren könne das Gelernte zuverlässig abgerufen werden. Und das gelte selbstverständlich auch für Know-how im Qualitätsbereich.

### Gesunder Menschenverstand als Maß der Dinge

Einen Exkurs in die Qualitätsarbeit im Gesundheitssektor bot Dr. Günther Jo-

nitz, Präsident der Ärztekammer Berlin. Eine Menge öffentlicher Gelder würden in die Medizin hineingesteckt, aber niemand könne sagen, ob das am Ende auch dem Patienten nützt. Kritik übte Jonitz an der aktuellen Politik, die in seinen Augen auf Dezimierung setzt. Es sei richtig, dass etwa zwei Drittel der Kosten im Krankenhaus auf das Personal entfallen. Doch wenn auf der Intensivstation nur vier statt fünf Schwestern arbeiten, steige das Infektionsrisiko um 25 Prozent.

Augenzwinkernd plädierte er in Anlehnung an Total Quality Management (TQM) für TGM, den „Total gesunden Menschenverstand“.

### Weltweit auf Wachstumskurs

Frank Tuch, Vorsitzender im Qualitätsmanagement Ausschuss (QMA) des VDA und Leiter Konzern-Qualitätssicherung bei Volkswagen, berichtete von der Internationalisierung des QMA. In allen Wachstumsmärkten der Welt gebe es heute 22 Lizenznehmer des VDA QMC, die vor Ort Publikationen und Trainings mit vom VDA QMC freigegebener Trainer in der jeweiligen Landessprache anbieten. Mit der Etablierung des weltweiten VDA 6.3 Auditorennetzwerkes wolle man unter anderem die Qualität der lokal produzierten Bauteile absichern.

Im Zusammenhang mit dieser Entwicklung präsentierte Tuch die Strategie des QMA. Der Qualitätsmanagement Ausschuss verstehe sich als gemeinsame Plattform für die Erarbeitung und Umsetzung harmonisierter Qualitätsstrategien und -methoden in der Automobilindustrie. Man wolle Trendsetter für World-Class-Qualitätsmethoden sein und sich dabei an den Mega-Trends der Automobilindustrie orientieren. In Richtung Lieferanten betonte Tuch: „Wir streben eine hohe Verbindlichkeit bezüglich der Umsetzung in der Wertschöpfungskette an!“ Ein bedeutendes strategisches Ziel des QMA sei die Zukunftssicherung der deutschen Autoindustrie. Die wesentlichen Handlungsfelder sehe man in der Globalisierung, in neuen Technologien und in der Nachhaltigkeit. □

Thomas Funck, QZ



Dr. Michael Ruf von Continental Automotive sagte, dass Qualitätsmanagement in seinem Unternehmen eine wichtige Station auf dem Karriereweg sei.



Dr. Andreas Wendt, Werkleiter im BMW Werk Regensburg, erklärte, dass Null-Fehler und zuverlässige Produkte alleine noch keine begeisterten Kunden schaffen.



Frank Tuch, Vorsitzender im QMA des VDA, sieht Handlungsfelder in der Globalisierung, neuen Technologien und der Nachhaltigkeit.



Dr. Rolf Bulander, Geschäftsführer bei Robert Bosch, empfahl den Qualitätsmanagern, ihre Position regelmäßig zu wechseln.

### QZ-Archiv

Diesen Beitrag finden Sie online: [www.qz-online.de/713805](http://www.qz-online.de/713805)