

GEGEN DIE VERNACHLÄSSIGUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Rechtlich brisant

Ekkehard Helmig, Wiesbaden

Eine Vernachlässigung des Qualitätsmanagements ist rechtlich gefährlich, und zwar für das Unternehmensmanagement persönlich. Diese Tatsache wird häufig missachtet. Sie erhält in krisenhaften Zeiten verbreiteter Kostenreduktionen aktuelle Brisanz und sollte entscheidend zu einem notwendigen Paradigmenwechsel im Selbstverständnis der Qualitätsmanager beitragen.

Das Qualitätsmanagement (QM) dient in seiner Ankerfunktion der Rechts- und Bestandssicherheit jedes Unternehmens, gleichgültig, welche Produkte es herstellt oder welche Dienstleistungen es anbietet. Dieser rechtliche Stellenwert des QM ist trotz seiner erheblichen Brisanz bislang zu wenig betrachtet worden. Die Brisanz wird zunehmend erkannt, wie die Implementierung des QM im Rahmen eines Integrierten Managementsystems (IMS) für den Betrieb der Berliner Flughäfen eindrucksvoll zeigt [1]. Die Konzeption des IMS folgt der gesetzlichen Forderung an Unternehmensführungen, ein umfassendes und wirksames Risikomanagement zu unterhalten (§ 91 Absatz 2 Aktien-Gesetz). Gefordert wird ein Überwachungssystem, „damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“. Die Grundregel gilt unabhängig von der Rechtsform für alle Unternehmen. Die Betrachtung reduziert sich unter dem Modestichwort der „Compliance“ meist auf finanzielle und bilanzielle Risikoindikatoren. Das QM findet in der Regel keine besondere Erwähnung.

Entfremdung des Managements von den Unternehmenszielen

Die Vernachlässigung dieser Tatsache spiegelt sich in der von den Qualitätsmanagern oft als unbefriedigend empfundenen Wahrnehmung und Anerkennung durch das Management eines Unternehmens und spiegelbildlich der Verkennung der rechtlich bedeutenden Wechselbeziehung zwischen QM und Management wider. Im dahinterstehenden Konflikt zwischen den Individualinteressen der Unternehmensführer und den Unternehmensinteressen gewinnen die Individualinteressen oft den Vorrang.

Den Rollenkonflikt und die Widersprüchlichkeit der Organisationsintegrität eines Unternehmens beschreibt Sommerhoff zutreffend [2]: „So sollen Qualitätsmanager Anwälte für die Qualität sein, müssen aber oft erkennen, dass Führungskräfte Sonderrechte beanspruchen und sich dabei auf ein höheres Unternehmensinteresse berufen.“ Anwälte brauchen immer ein Mandat, das ihnen die Unternehmensführung in einem Unterordnungsverhältnis verleiht. Aber wer das Mandat erteilt, entscheidet auch, ob er den Rat des Anwalts annimmt. Und das ist das Problem: Die Frage an den Anwalt adelt vordergründig die Umsichtigkeit der Führungskraft, die Opportunität oder der Opportunismus bestimmen die Achtung des anwaltlichen Rats. Die Aureole der Alleingewissheit über die „höheren Unternehmens-

Dr. Ekkehard Helmig



geb. 1944, ist Rechtsanwalt und Notar in Wiesbaden. Er ist überwiegend beratend in der Automobilzulieferindustrie und 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.

- 1 Dietsch, M.; Haenecke, H.: Mit integriertem Managementsystem zu Rechtssicherheit. QZ 54 (2009) 3, S. 17, Dokumentennummer online: QZ110045
- 2 Sommerhoff, B.: ExBa-Studie liefert Argumente für das Qualitätsmanagement. QZ 54 (2009), S. 25, Dokumentennummer online: QZ110038

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ810012**

interessen“ verweist den Rat des Anwalts in die Niederungen der Servilität minderer Erkenntnisfähigkeit der Qualitätsmanager.

Der Konflikt wird in der derzeitigen Krise bei Unternehmen im Hedge-Fonds-Besitz oder mit Private-Equity-Beteiligung symptomatisch deutlich. Denn in der Struktur ihrer Finanzierungskonzepte, mit denen der Verschuldungsgrad des Unternehmens dramatisch erhöht wird, verändert sich die Rolle der Unternehmensführung. Sie ist den Finanzinvestoren verantwortlich und völlig davon eingenommen, den Finanzziele und -forderungen der Investoren zu dienen, die mit der Unternehmensidentität nur noch wenig gemein haben. Sie haben trotz ihrer rechtlichen Generalverantwortlichkeit für das ganze Unternehmen nur wenige Kapazitäten, sich den Produkten der Unternehmen zu widmen. Eine Art der Entfremdung des Unternehmens von seinen eigentlichen Zielen findet statt.

In Erkenntnis dessen hat das Europäische Parlament in einer Entschließung vom 23.09.2008 dringende Empfehlungen an die Europäische Kommission zur Kontrolle von Hedge-Fonds und Private Equity gerichtet (2007/2238(INI)). Sie enthält unter anderem die Erwägung, „dass verschiedene weltweite und nationale Institutionen sowie EU-Organe schon lange vor der aktuellen Finanzkrise im Zusammenhang mit Hedge-Fonds und Private Equity potenzielle Bedenken wegen der finanziellen Stabilität, unzureichender Risikomanagementstandards, übermäßiger Schulden (Fremdkapitalaufnahme) und der Bewertung illiquider und komplexer Finanzinstrumente analysiert haben“. Deshalb soll die Kommission „einen Legislativvorschlag oder Legislativvorschläge“ unterbreiten, „die alle relevanten Akteure und Finanzmarktteilnehmer, darunter Hedge-Fonds und Private Equity, abdecken“.

Die vom Europäischen Parlament geordneten „unzureichenden Risikomanagementstandards“ einschließlich der an Ressourcenmangel leidenden QM-Systeme wirken sich unmittelbar aus:

Qualitätsmanager im Zwiespalt

So wird die nicht mehr erfüllte Rolle der Unternehmensführung an Qualitätsmanager delegiert, die dafür nicht ausgebildet und anerkannt sind und denen vor allem im offenen Widerspruch zu vereinbarten Verträgen mit Kunden und der vertraglichen Allgemeingültigkeit etwa der ISO/TS 16949:2002 nicht die dafür erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Sie geraten damit in einen für sie nicht

lösbaren Zwiespalt der Konflikte, wie die Erfahrung zeigt: Zum einen sollen sie die „Anwälte der Qualität“, also für die Herstellung von Qualitätsprodukten verantwortlich sein. Zum anderen müssen sie das Unternehmen – die Unternehmensführung – auch gegen Garantie- und Haftungsansprüche aus Qualitätsfehlern verteidigen, die sie jedenfalls formal als Qualitätsmanager mit zu verantworten haben. In diesem Zwiespalt haben sie nicht nur ein Problem, sondern in der Doppelrolle des Anwalts und des Verteidigers – jeweils auch in eigener Sache – sind sie ein Teil des Problems. Das ist – auch menschlich – kaum zu verkraften. Ein jetzt notwendiger Coach steht ihnen aus Kostengründen meist nicht zur Verfügung.

Die Ursache des Problems liegt oft darin, dass trotz aller Bemühungen der Qualitätsmanager auch in einem zertifizierten QM-System die darin implementierten Prozesse aus Ressourcenmangel oft nicht funktionieren, anderenfalls gäbe es die steigende Zahl der Rückrufe nicht. Hinzu kommen strukturelle Probleme etwa in einer Wertschöpfungskette: Je weiter ein Teilprodukt vom Endprodukt entfernt ist, desto geringer ist der Informationsstand des Qualitätsmanagers über die Bedingungen im Feld und die Testmöglichkeit an den Forderungen aus dem Feld. Damit steigt die Fehlerwahrscheinlichkeit am Produkt, an seinen Schnittstellen zu anderen Produkten und an deren Funktionalität (ISO/TS 16949:2002 – 3.1.12) im System eines komplexen Bauteils, obwohl gerade das QM dies verhindern soll.

Als Teil des übergreifenden gesetzlich vorgeschriebenen Risikomanagements hat das QM auch rechtlich Führungspriorität in einem Unternehmen. Ein Unternehmen definiert sich aus der Qualität und Marktfähigkeit seiner Produkte. Ein aufgrund unternehmerischer Führungsentscheidung durch Ressourcenknappheit unzulänglich gehaltenes QM, durch das es zu qualitätsgeminderten Produkten kommen kann, identifiziert rechtlich gesehen eine Unzulänglichkeit in der Wahrnehmung der Organisationsverantwortung durch die Unternehmensführung.

Aus der vermeintlichen Entbehrlichkeit des QM durch Budgetreduzierungen folgt Haftung unter mehreren Gesichtspunkten. Die Bewertung der Wirksamkeit des QM ist immer auch eine Bewertung im Rahmen des Risikomanagements für das ganze Unternehmen. Unternehmensrisiken aus einem unzureichend ausgestatteten QM gehören deshalb in den Lagebericht der Bilanz und treffen eine Aussage zu Zweifeln an der Richtigkeit der Bilanz. Die Forderung nach „Com-

pliance“ ist verletzt.

Das Drehen an der Stellschraube nur zur Reduzierung von Kosten des QM kann ein Organisationsverschulden begründen und bleibt rechtlich gefährlich: Das QM soll das Inverkehrbringen fehlerhafter Produkte, Qualitätskosten und Produkthaftungsfälle vermeiden. Für derartige Fehler, vor allem solche, die zu Personenschäden führen können, haftet das Unternehmensmanagement persönlich. Das QM hat deshalb eine unmittelbare Schutzfunktion für das Management; damit sind Qualitätsmanager nach dem geltenden Haftungssystem unmittelbar die Anwälte der Führungsmanager.

Das gilt aber auch umgekehrt: Qualitätsmanager haften nach ständiger Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs und der Instanzengerichte zivilrechtlich und strafrechtlich für Produktfehler und Organisationsverschulden. Sie haben deshalb arbeitsrechtlich einen Anspruch darauf, vor solchen Haftungsfällen geschützt zu werden, indem ihnen die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Geschieht das nicht, wird die Haftung an die Unternehmensführung zurückverwiesen.

Paradigmenwechsel erforderlich

Das QM ist deshalb keine bloße Hilfsfunktion für die Unternehmensführung, sondern die vornehmste Funktion der Unternehmensführung und ein Erfüllungsparameter für die gesetzlichen Forderungen im Rahmen der Organisationsverantwortung und der nicht nur bilanziellen „Compliance“. Daraus folgt ein Paradigmenwechsel im Selbstverständnis von Qualitätsmanagern: Sie sind nicht nur „Anwälte für die Qualität“, sie sind die Manager der Unternehmensqualität aus Organisationsverantwortung der Unternehmensführung. □



QM-Infocenter.de
Das Portal für Qualitätsmanagement

Unser Online-Archiv:
Bereits über 2000 Artikel
aus 11 Jahrgängen!
www.qm-infocenter.de/qzarchiv