

## WAS QUALITÄTSMANAGER ZU EXPERTEN MACHT

# Wissen und Erfahrung

Das Berufsbild des Qualitätsmanagers hat viele Facetten, eine jüngere ist die Lieferantenbewertung. Für die Auswahl eines zuverlässigen Lieferanten und die Betreuung dieses Partners während der laufenden Serie sind Spezialisten im Einsatz. Die QZ sprach mit Nina Kandler-Schmitt, die als Qualitätsmanagerin der Audi AG deren weltweite Lieferanten auditiert und bewertet.

**QZ** Frau Kandler-Schmitt, wann werden Sie als Qualitätsmanagerin mit Schwerpunkt Lieferantenbewertung aktiv?

**Kandler-Schmitt** Immer dann, wenn neue Lieferanten auf ihre Eignung geprüft oder die Produktionsprozesse bestehender Lieferanten analysiert werden müssen. Aber meine Aufgabe beginnt lange vor Antritt einer Reise. Zunächst muss ich Informationen einholen, um eine Vorstellung zu bekommen, auf

**MBA Dipl.-Ing. (FH)  
Nina Kandler-Schmitt,**



geb. 1966, führt als Auditorin der Audi AG Lieferantenbewertungen mit Prozessaudits, TRL und Potenzial-

analysen durch. Sie koordiniert darüber hinaus das Audi-Qualitätslastenheft und ist als VDA-Arbeitskreisleiterin maßgeblich an der Entwicklung des Standards für robuste Produktionsprozesse beteiligt. Für ihre Qualifikation sorgte sie nebenberuflich zunächst an der Technikerschule in Ludwigshafen, dann mit einem Maschinenbaustudium an der FH Wiesbaden und zuletzt mit einem MBA für Qualitäts- und Umweltmanagement.

[www.qm-infocenter.de](http://www.qm-infocenter.de)

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110058**

was vor Ort zu achten ist. Etwa, wenn neue Lieferantenstandorte im Vergabeverfahren detektiert werden und wir feststellen, dass wir von einem Lieferanten noch keine Qualitätsbewertung haben. In diesem Fall muss ich mir natürlich auch ein Bild vor Ort machen.

**QZ** Wie darf man sich das vorstellen?

**Kandler-Schmitt** Das ist ein Besuch im Stil eines Audits, das in den Konzernrichtlinien unter Qualitätsfähigkeit beschrieben ist. Die Lieferantenselbstauskunft bietet am Anfang Hilfestellung. Darin werden das Produktportfolio oder Referenzkunden genannt oder welche Zertifikate vorliegen. Vor der Reise steht ein intensiver Austausch mit anderen Bereichen, vor allem mit der Technik, Beschaffung und Logistik. Hier ist Kommunikation mit den Kollegen gefordert.

**QZ** Verlangen auch Sie den Q-Führerschein?

**Kandler-Schmitt** Selbstverständlich! Ein neuer Lieferant muss nachweisen, dass er unsere Anforderungen erfüllt. Das geschieht einmal mit dem Prozessaudit, mit dem die Qualitätsfähigkeit eingestuft wird. Und projektbezogen gibt es das Bemusterungsverfahren und das Qualifizierungsprogramm Neuteile. Außerdem werden Lieferanten in der laufenden Serie beobachtet. Wird ein Lieferant auffällig, starten wir das Programm Serienlieferanten. Wir unterstützen dann mit technischen Revisionen oder auch mit Problemanalysen. Gibt es Schwierigkeiten in der laufenden Serie, dann fahren wir zum Lieferanten und versuchen, mit unserer Prozesssicht die Probleme zu erkennen und zu helfen.

**QZ** Wie kamen Sie zum QM?

**Kandler-Schmitt** Ich hatte eine Ausbildung zur Physikalaborantin und war zunächst beim Autozulieferer Carl Freudenberg im Laborbereich tätig. Die eigenen Dienstleistungen wurden mit einer Akkreditierung auf dem freien Markt angeboten. Für die Akkreditierung suchte man einen Betreuer für das Qualitätsmanagement. Meine nächste Station war bei Knorr-Bremse-Systeme für Nutzfahrzeuge – in der Lieferantenbewertung.

**QZ** Wo haben Sie am meisten gelernt?

**Kandler-Schmitt** Überall habe ich viel gelernt, und obwohl ich heute fast alle Weihen des QM habe, kann ich nicht behaupten, nichts mehr dazuzulernen. Das hört offensichtlich nie auf!

**QZ** Welche Voraussetzungen sollte man für Ihren Job mitbringen?

**Kandler-Schmitt** Man sollte logisch denken können, sich aber auch mit Normen beschäftigen wollen. Je nachdem, in welchem Bereich man Qualitätssicherung betreibt, braucht man Kenntnisse über Fertigungstechnologien und -verfahren. Bei der Lieferantenbewertung sind wir Produktgruppen zugeordnet, denn nicht jeder kann alles. Moderieren und Präsentieren sind wichtige Fähigkeiten, da wir ja Abschlussergebnisse vor dem Management der bewerteten Unternehmen präsentieren müssen. Auch sollte man Fremdsprachen beherrschen. Der sprachliche Ausdruck in Wort und Schrift ist ebenfalls wichtig. Und schließlich sollte man angemessen bewerten können – das ist mit die schwierigste Aufgabe.

**QZ** Welches Fachwissen ist nötig?

**Kandler-Schmitt** Mit der ISO 9000-Familie ist es nicht getan, denn daneben existiert die ISO/TS 16949-Welt. Außerdem gibt es die VDA-Richtlinien und kundenspezifische Anforderungen. Die technologischen Anforderungen müssen ebenso berücksichtigt werden wie die gesetzlichen Vorgaben – je nach Produktgruppe sind diese verschieden.

**QZ** Das alles lernt man nicht von heute auf morgen!

**Kandler-Schmitt** Richtig, das Wissen wächst mit der Erfahrung. Jemand, der frisch vom Studium kommt, wird es gewöhnlich schwer haben. Auch kann ich nicht empfehlen, sämtliche Module der klassischen QM-Ausbildung ohne Praxis zu erwerben. Berufserfahrung aus den unterschiedlichsten Branchen tut jedem gut, der ein Audit durchführen soll.

**QZ** Sie haben sich auf die Lieferantenbewertung spezialisiert. Weshalb?

**Kandler-Schmitt** Mein Steckenpferd war

schon immer das Auditieren, weil man hier den praktischen Bezug zu den Normen hat. Das theoretische Wissen über Methoden oder Tools muss hier auf einen bestimmten Produktionsprozess reflektiert werden. Die Bewertung der Lieferantenqualität war für mich bereits eine Aufgabe bei Knorr-Bremse. Und der Wechsel zu Audi mit derselben Spezialisierung war für mich dann der konsequente Schritt vom Systemlieferanten zum OEM.

**QZ Neben dieser beruflichen Spezialisierung verfügen Sie auch über Zusatzqualifikationen. Welche davon sind für Sie wichtig?**

**Kandler-Schmitt** Ich bin froh, dass ich einen MBA erworben habe, denn so kann ich kaufmännische Zusammenhänge besser verstehen. Produktionslayouts, Arbeitssicherheit, Ergonomie oder Führungstechniken waren auch Inhalt dieses Studiums. Diese Kenntnisse helfen mir heute bei der Unternehmensbewertung. Dasselbe gilt für rechtliche Fragen der Produkthaftung oder Vertragsgestaltung. Ich betreue auch den Bereich Qualitätslastenheft, und da muss man sich mit Juristen unterhalten können. Ein sehr spannender Arbeitsbereich!

**QZ Wo haben Sie Qualifikationen über Qualität oder Umweltschutz erworben?**

**Kandler-Schmitt** Die entsprechenden Scheine habe ich bei DGQ, Bureau Veritas und auch VDA erworben. Da würde ich aber keine Präferenzen setzen.

**QZ Welche persönlichen Fähigkeiten sind neben diesen formalen Qualifikationen wichtig?**

**Kandler-Schmitt** Prinzipiell sollte man erfüllen, was im Ehrenkodex der Auditoren enthalten ist: ehrlich bleiben, fair mit anderen umgehen. Nicht oberlehrerhaft auftreten, sondern überzeugen. Man sollte also Trainerfähigkeiten haben. Ganz wichtig ist auch, zu seinen Entscheidungen stehen zu können. Ein gutes Auditergebnis kann jeder präsentieren, aber eine C-Einstufung bekannt zu geben und vor dem Management eines Lieferbetriebs zu vertreten, das ist keine leichte Aufgabe. Man braucht gute Argumente, wenn man ein Ergebnis vertreten muss, von dem die Auftragsvergabe abhängt ...

**QZ ... noch dazu als Frau!**

**Kandler-Schmitt** Allerdings – besonders meine fachliche Kompetenz muss ich noch überzeugender präsentieren als meine männlichen Kollegen. Aber in Europa habe ich heute als Frau eigentlich kein Problem

mehr. Hier ist es eher eine Frage des Selbstvertrauens. Schwieriger ist es in asiatischen Ländern. Dort muss ich schon deutlich darauf hinweisen, welche Funktion und Position ich habe, um ernstgenommen zu werden. Umgekehrt muss ich als Frau kulturelle Gepflogenheiten, die sich etwa in der Bekleidung oder im Verhalten äußern, in anderen Ländern kennen und berücksichtigen.

**QZ Welche Herausforderungen müssen Sie im Tagesgeschäft bewältigen?**

**Kandler-Schmitt** Etwa kurzfristige Reisen muss ich mit meinem Privatleben vereinbaren können. Grundsätzlich stellt sich immer die Frage: Ist es wirtschaftlich, etwas zu tun, und steht dafür genügend Zeit zur Verfügung? Speziell in meinem Bereich kommen die sich rasch ändernden und komplexen Technologien hinzu. Wie wird sich etwa der neue Abgassensor auf das Motormanagement auswirken?

**QZ Wird die aktuelle Wirtschaftskrise Ihre Arbeit mit den Lieferanten beeinflussen?**

**Kandler-Schmitt** Ich kann mir vorstellen, dass in den nächsten Jahren ein Schwerpunkt auf präventiven Maßnahmen liegen wird. Fehlerprävention ist vor dem Controlling immer schwer zu begründen, beispielsweise eine serienbegleitende Prüfung. Wenn eine Fertigung länger stabil und weitgehend fehlerfrei gelaufen ist, wird die Bereitschaft für zusätzlichen Qualitätssicherungsaufwand gering sein. Stellen wir aber Abweichungen fest, die auf instabile Prozesse bei einem Lieferanten hinweisen, dann können wir nicht auf die serienbegleitende Prüfung verzichten. Um dies zu belegen und den zusätzlichen finanziellen Aufwand zu rechtfertigen, brauchen wir zuverlässige Kennzahlen und Analysen.

**QZ Als Auditorin vor Ort müssen Sie alleine und sicher entscheiden. Wie gelingt das?**

**Kandler-Schmitt** Zwar muss ich in hohem Maß selbstständig agieren, aber Einzelkämpfertum wäre fehl am Platz. Mit heutigen Kommunikationsmitteln ist es auch über Distanz möglich, unser Expertenteam für die Unterstützung der Arbeit vor Ort zu nutzen. Das Reisen und Leben aus dem Koffer muss man übrigens mögen.

**QZ Dafür haben Sie viel Abwechslung!**

**Kandler-Schmitt** Ja, das ist das Schöne an dem Job. Ich habe ständig mit neuen Menschen, neuen Produktionsabläufen und neuen Techniken zu tun. Und ich lerne bei fast jedem Besuch etwas Neues dazu.

**QZ Wie halten Sie sich auf dem Laufenden?**

**Kandler-Schmitt** Man lernt einerseits aus der Praxis, muss sich aber auch über Fachmedien, Tagungen oder Messen informieren. Und der Erfahrungsaustausch mit den Kollegen ist wichtig.

**QZ Findet dieser Austausch auch markenübergreifend statt?**

**Kandler-Schmitt** Ja, es besteht ein Netzwerk, das schon über den VDA ständig gepflegt wird und auch wächst.

**QZ Sie sind auch im VDA aktiv. Wie kamen Sie dazu?**

**Kandler-Schmitt** Als ich nebenberuflich den MBA anstrebte und auf der Suche nach einer berufsbezogenen Masterarbeit war, ging ich auf meinen Chef zu. Ich fragte Dr. Fuchsbauer, ob er nicht ein Thema hätte, das zu bearbeiten auch von Nutzen für unser Unternehmen wäre. Als Mitglied in diversen VDA-Gremien wusste er von dem Arbeitskreis Robuste Produktionsprozesse, und so konnte ich dort einsteigen. Für diese VDA-Tätigkeit hat mich Audi dann offiziell freigestellt.

**QZ Was schätzen Sie an Ihren QM-Kollegen, was mögen Sie nicht?**

**Kandler-Schmitt** Ich schätze an ihnen, was mich oft auch stört: dass sie sehr genau sind. Genauigkeit verlangt der Job, man muss aber manchmal auch Fünf gerade sein lassen. Der Qualitätssicherer, der am Ende der Produktion saß und den Ausschuss zählte, gehört der Vergangenheit an. Der heutige Qualitätsmanager sollte Vermittler, Trainer und Moderator sein, der Kollegen aus sämtlichen Fachbereichen unterstützen kann.

Das Gespräch führte Thomas Funck, QZ

**QM-Infocenter.de**  
Das Portal für Qualitätsmanagement

**QM-Basics: QM-Grundwissen kurz und kompakt**

Regelmäßige Updates zu den Themen  
Zertifizierung, TQM, GPSG, Six Sigma,  
Prozessmanagement, ISO 9001:2002,  
Toyota Production System (TPS) u.v.m.

[www.qm-infocenter.de/basics](http://www.qm-infocenter.de/basics)

