

## PERSPEKTIVEN IN QUALITÄTSSICHERUNG UND QUALITÄTSMANAGEMENT

# Auslaufmodell Qualitätsmanager?



Auch das Berufsbild des Qualitätsmanagers unterliegt dem Wandel der Zeit. Ein besonders sensibler Beobachter ist Hans Weber, Geschäftsführer der Managementberatung Weber Consulting GmbH in München. Er berät mittelständische Unternehmen und Großkonzerne aller Branchen bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen speziell im Qualitätswesen und bei der Gestaltung ihrer Qualitätsorganisation. Seit einiger Zeit beobachtet er eine wachsende Unzufriedenheit auf beiden Seiten: bei Qualitätsmanagern wie Arbeitgebern. Die QZ sprach mit Hans Weber über die Gründe, die Ursachen und über Berufsbilder im Qualitätsmanagement der Zukunft.

**QZ** Verliert der Beruf des Qualitätsmanagers schleichend an Bedeutung? Dr. Benedikt Sommerhoff von der DGQ beobachtet einen solchen Wandel seit geraumer Zeit (siehe Interview QZ 10/2012).

**Hans Weber** Herr Dr. Sommerhoff hat vollkommen recht. Einen Bedeutungsverlust der Qualitätsmanager kann ich aus meiner Praxis nur bestätigen. Doch es nimmt nicht nur die Bedeutung des Berufs ab, sondern es nimmt auch die Unzufriedenheit im Qualitätswesen markant zu. Ich sehe den zunehmenden Bedeutungsverlust des Berufs lediglich als Vorbote. Der typische Qualitätsmanager von heute ist ein Auslaufmodell.

„Stürmer und Torwart –  
geht es nach den Unternehmen, sollen  
Qualitätsmanager  
beides gleichzeitig sein.“

**QZ** Das ist eine deutliche Aussage! Wie kommen Sie zu Ihrer Einschätzung?

**Weber** Ich stelle seit einiger Zeit vermehrt fest, dass die Unzufriedenheit im Qualitätswesen wächst – seitens der Unternehmen wie auch gleichermaßen bei den Qualitätsmitarbeitern. Viele Unternehmen sind mit ihrer Qualitätsorganisation unzufrieden, weil sich die erhofften Ergebnisse nicht einstellen. Andererseits sind auch viele Qualitätsmitarbeiter unzufrieden: Sie werden mit Aufgaben konfrontiert, die sie gar nicht bewerkstelligen können. Darunter leidet dann das gesamte Qualitätswesen.

**QZ** Sind die Erwartungen ans Qualitätsmanagement zu hoch oder stimmt die Qualifikation der Qualitätsmanager nicht?

**Weber** Die Anforderungen an die Qualitätsmanager haben sich stark verändert. Im Qualitätswesen wird heute ein absolutes Multitalent gesucht. Unternehmen wünschen sich Mitarbeiter, die sowohl die operative Qualitätssicherung (QS) als auch das strategische Qualitätsmanagement (QM) beherrschen. So sollen Mitarbeiter auf der einen Seite profunde Kenntnisse über die Produkte und die Produktionsverfahren sowie Kenntnisse über die technische QS wie z. B. 3D-Messtechnik, optische Prüfungen, Labor usw. besitzen. Zudem werden überdurchschnittlich gute technische Kenntnisse im jeweiligen Produktfeld vorausgesetzt. Noch hinzu kommt die Reklamationsbearbeitung sowohl mit Kunden als auch mit Lieferanten. Dieser Tätigkeitsbereich umfasst also alle Facetten des operativen Tagesgeschäfts der QS.

Auf der anderen Seite erwartet man aber auch umfassende Kenntnisse im ganzheitlichen, strategischen QM – also über Aufbau und Weiterentwicklung von Managementsystemen für Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit, Energie etc. Je nach Branche wird dieses Tätigkeitsfeld um Themen aus den Bereichen Datenschutz, Compliance, CSR, Risikomanagement, Hygiene oder IT-Sicherheit noch erweitert. Dieser Tätigkeitsbereich beinhaltet zudem das gesamte Auditwesen und die Erstellung und Prüfung von Qualitätssicherungsvereinbarungen. Von Führungskräften erwartet man neben den obligatorischen Fachkenntnissen ausgeprägte Führungseigenschaften und eine interkulturelle Kompetenz. Darüber hinaus sollen sie auch noch über eine ausgeprägte Hands-on-Mentalität einerseits und eine gewinnende Persönlichkeit sowie natürliche Autorität andererseits verfügen, um bei Kunden auf höchster Ebene verhandeln zu können. Viele Unternehmen suchen also ein Multitalent, das technisch und operativ genauso sattelfest ist wie im strategischen und konzeptionell ausgerichteten QM – die sprichwörtliche eierlegende Wollmilchsau.

**QZ Diese Aufgabenvielfalt klingt an sich sehr interessant und herausfordernd, und leistungsbereite Mitarbeiter schätzen abwechslungsreiche Tätigkeiten. Wo genau sehen Sie das Problem?**

**Weber** Das Problem liegt nicht im Umfang der Aufgaben oder den erforderlichen unterschiedlichen Kenntnissen und Qualifikationen, sondern darin, dass für diese Aufgabenvielfalt unterschiedliche Menschentypen gefordert sind. Für die QS eignet sich vor allem der detail- und technikorientierte Hands-on-Typ, wogegen für das QM eher der organisations- und konzeptionsstarke visionäre Menschentyp infrage kommt. Zwei völlig unterschiedliche Charaktere also mit ganz unterschiedlichen Stärken! Fachspezifische Kenntnisse kann man ohne Weiteres schulen, aber eine Veränderung der Persönlichkeitsstruktur eines Menschen ist nicht so einfach möglich. Übertrüge man das Anforderungsprofil für einen Qualitätsleiter in einem mittelgroßen Unternehmen auf die Sportwelt, würde man einen Fußballtrainer suchen, der selbst als Stürmer tätig ist und nebenbei als Torwart fungiert. Solche Multitalente gibt es nicht im Sport, und auch im Qualitätswesen sind sie äußerst selten anzutreffen. Die Folgen dieser falschen Erwartungshaltung sind fatal. In der Regel bleibt einer der Bereiche, QS oder QM, liegen oder wird sträflich vernachlässigt. In den meisten Fällen wird dann nur noch das Dringende, aber nicht das Wichtige erledigt. Oder es wird bevorzugt den Aufgaben nachgegangen, die den eigenen Interessen und Fähigkeiten entsprechen. Weil so die von den Unternehmen gewünschten Resultate nicht erbracht werden, sind sie unzufrieden. Und die Mitarbeiter sind unzufrieden, weil sie anhaltend und zunehmend überfordert werden...

### ► MEINUNG GEFRAGT!

#### Wie sehen Sie die QM-Zukunft?

- Teilen Sie die Erfahrungen unseres Autors?
- Wie bewerten Sie seine Prognose und Lösung?

#### Schreiben Sie uns!

Per E-Mail an [qz@hanser.de](mailto:qz@hanser.de) oder als „Kommentar zum Beitrag“: [www.qz-online.de/473219](http://www.qz-online.de/473219)

**QZ Dringend dürfte in der Regel die QS sein und wichtig das QM. Führt demnach das QM oftmals ein Schattendasein?**

**Weber** Nicht generell. Es hängt immer davon ab, welcher Typ ein Qualitätsmanager ist und welcher Bereich ihm am meisten liegt. Aus meiner Praxis kenne ich beide Varianten. Kürzlich erhielt ich die Anfrage eines Automobilzulieferunternehmens, das seinen Qualitätsleiter austauschen möchte. Begründung: Der derzeitige Stelleninhaber kümmere sich zu wenig um die QS, insbesondere um die Messtechnik. Am selben Tag fragte ein anderes Automotive-Unternehmen an: Der derzeitige Qualitätsleiter kümmere sich kaum um das strategische QM, er sei ausschließlich in der Produktion unterwegs. Beide Unternehmen waren mit ihren aktuellen Qualitätsleitern sehr unzufrieden und wünschten daher einen Austausch. Das Problem sahen beide ausschließlich in der mangelnden Qualifikation des jeweiligen Mitarbeiters. Und beide suchten nun einen neuen Qualitätsleiter, der sowohl die QS als auch das QM abdeckt und darüber hinaus noch eine herausragende Führungskraft ist – die eierlegende Wollmilchsau eben, die es kaum gibt.

Unternehmen neigen in einer ersten Reaktion dazu, Probleme zu personalisieren. Als Konsequenz daraus ergibt sich der Wunsch, den Stelleninhaber auszutauschen. Dies kann allerdings nicht die Lösung sein; es wird auch den Mitarbeitern im Qualitätswesen, die ihren vollen Einsatz bringen wollen, nicht gerecht. Unternehmen brauchen oftmals keine neuen Qualitätsmanager, sondern eine Neuorganisation ihres Qualitätswesens.

**QZ Wie könnte eine solche Neuorganisation aussehen?**

**Weber** Ich favorisiere die klare Trennung von QS und QM. Nicht weil man hierfür unterschiedliche Kenntnisse oder Qualifikationen vorweisen muss, sondern weil man für die erfolgreiche Umsetzung in beiden Bereichen unterschiedliche Menschentypen benötigt. Niemand würde einen Buchhalter nebenbei noch als Vertriebsmitarbeiter in die Kaltakquise schicken. Von »

#### Hans Weber,



geb. 1958, war nach einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung viele Jahre Geschäftsführer eines Logistikunternehmens. 1988 gründete er die auf

Qualitätsmanagement spezialisierte Personalberatung Weber Consulting GmbH, München. Zum Kundenkreis zählen nationale und internationale Konzerne, aber auch mittelständische Unternehmen aller Branchen.

#### Kontakt

**Hans Weber**  
T 089 666286-0  
[office@weberconsulting.de](mailto:office@weberconsulting.de)

#### Online-Berufsberatung

Sie haben Fragen zu Beruf und Karriere im Qualitätsmanagement? Antworten gibt Hans Weber (kostenlos und anonym) in unserem Online-Expertenforum: [www.qz-online.de/karriereberatung](http://www.qz-online.de/karriereberatung)

#### QZ-Archiv

Diesen Beitrag finden Sie online unter: [www.qz-online.de/473219](http://www.qz-online.de/473219)



## „Unternehmen brauchen zweierlei Experten: solche für QM und solche für QS.“

Qualitätsmanagern hingegen erwartet man diesen Spagat. Beide Bereiche haben in der Vergangenheit an Komplexität enorm zugenommen – Unternehmen benötigen hier keine Halbwisser, sondern Experten. Aus ungezählten Gesprächen weiß ich, dass die meisten Qualitätler sehr gerne nur einen Bereich abdecken möchten. Immer wieder höre ich „Ich wäre glücklich, wenn ich mich um die QS nicht mehr kümmern müsste, sondern nur noch um QM“ – oder umgekehrt.

Die Unternehmen müssen endlich erkennen, dass QM und QS nichts miteinander zu tun haben. QM steht für optimale Unternehmensorganisation und hat in Deutschland bei Weitem noch nicht die Bedeutung erlangt, die es verdient. Ich meine, in den Unternehmen wird zu viel QS und zu wenig QM betrieben. Wer QM richtig betreibt, benötigt weniger QS. Um das zu erreichen, müssen die Bereiche getrennt werden.

**QZ Warum erkennen die Unternehmen selbst denn nicht, dass es kaum eierlegende Wollmilchsäue am Arbeitsmarkt gibt?**

**Weber** Weil für den Qualitätsbereich ein klares Berufsbild schlichtweg fehlt. Der Begriff Qualitätsmanager wird inflationär verwendet. Es fehlt eine klare Definition. Für das eine Unternehmen ist der Qualitätsmanager der, der das QM-System verwaltet (der QMB) – für ein anderes jener, der für die operative QS und für die Messtechnik verantwortlich ist. Viele Unternehmen interpretieren einfach alles, was „Qualität“ enthält, als Qualitätsmanagement, auch wenn es sich um teilweise völlig unterschiedliche Aufgabenstellungen handelt. Dann dürfen sie sich auch nicht wundern, wenn sie nicht die richtigen Mitarbeiter dafür finden. Die Aufgaben und die Tätigkeitsbereiche müssen eindeutiger umrissen werden. Wir brauchen klar definierte Berufsbilder im Qualitätswesen. Nur dann können beide, Unternehmen wie Qualitätsmitarbeiter, von den gleichen Voraussetzungen ausgehen.

**QZ Trennt man die Unternehmensbereiche QS und QM, dürften neue Aufgaben- und Anforderungsprofile entstehen. Entstehen auch neue Berufsbilder?**

**Weber** Ja, und zwar vor allem im Bereich QM. Im Bereich QS müssen lediglich die Aufgaben und auch die Anforderungsprofile klarer definiert werden. QM aber wird die Bedeutung, die es verdient, erst

dann erlangen können, wenn sich eine neue Organisationsform und ein neues Berufsbild entwickelt, in dem die Verantwortung für das gesamte QM gebündelt wird. Als Bezeichnung empfehle ich den „Qualitäts- und Prozessmanager“.

**QZ Verantwortung für den strategischen QM-Bereich trägt heute der QM-Beauftragte (QMB). Was ist neu an dem neuen Berufsbild?**

**Weber** Das Berufsbild des Qualitäts- und Prozessmanagers hat mit dem des klassischen QMB wenig zu tun. Oft deckt die Funktion des QMB nur die Verwaltung der Normen und ihrer Anforderungen ab. Viele Unternehmen, die einen QMB suchen, sagen mir, sie suchten einen Mitarbeiter, der „diese Bürokratie abdecken“ könne. Hier offenbart sich ein falsches Verständnis von QM. Qualitätsmanagement bedeutet optimale Unternehmensorganisation aller Unternehmensbereiche. Das größte Verbesserungspotenzial liegt meist nicht in der Produktion, sondern in Bereichen wie Vertrieb, Supply Chain, Finanzwesen, Personalwesen, Entwicklung etc. Dies wird sehr häufig noch vernachlässigt. Hier sind nicht die klassischen QMBs, die sich ausschließlich auf die bürokratischen Anforderungen konzentrieren, gefragt, sondern andere Menschentypen.

**QZ Worin sehen Sie konkret Aufgaben und Profil des „Qualitäts- und Prozessmanagers“?**

**Weber** Die Aufgabe dieses Mitarbeiters ist der Betrieb des Qualitätsmanagements im ureigensten Sinne. Er analysiert alle Prozesse eines Unternehmens in allen Abteilungen, optimiert sie mit den betreffenden Mitarbeitern, dokumentiert die festgelegten Prozesse und schult und coacht alle beteiligten Mitarbeiter. Darüber hinaus stellt er die nachhaltige Umsetzung dieser neuen Festlegungen sicher. Häufig werden zwar neue Prozesse definiert, aber nicht in der vollen Konsequenz umgesetzt. Genau das aber verstehe ich als Kernaufgabe des klassischen QM. QM-Normen, Qualitätsmethoden und Qualitätswerkzeuge sind dafür als Umsetzungswerkzeuge bestens geeignet.

Zur Aufgabe des Qualitäts- und Prozessmanagers zählt dann selbstverständlich auch die Erfüllung aller Anforderungen, ob sie nun von Normen, Kunden oder vom Gesetzgeber ausgehen. Im Fokus muss allerdings immer die bestmögliche Ausgestaltung für das Unternehmen stehen und nicht die strikte Erfüllung irgendwelcher Anforderungen. Die Aufgabe ist also ganzheitlich zu betrach-

## „Ich plädiere für ein neues Berufsbild: den Qualitäts- und Prozessmanager.“

ten. Wenn ein Unternehmen alle Geschäftsprozesse optimal gestaltet hat, braucht es wesentlich weniger QS. Deshalb behauptete ich: QM reduziert die QS. Damit das aber gelingt, benötigt man einen speziellen Menschentyp.

**QZ** Dafür kämen dann nicht mehr nur die Techniker infrage, sondern auch andere Ausbildungen oder Menschentypen, richtig?

**Weber** Genau. Diese Aufgabe muss im Stabsbereich des Unternehmens angesiedelt sein und erfordert vor allem Menschen mit Persönlichkeit, denen es gelingt, ganzheitlich über alle Unternehmensbereiche hinweg zu denken. Der Stelleninhaber muss das Talent besitzen, die entsprechenden Mitarbeiter für neue Ideen zu begeistern. Er arbeitet als Moderator und besitzt ein gutes Gespür, Fingerspitzen- und Taktgefühl. Über Detailkenntnisse einzelner Bereiche muss er nicht verfügen, denn dafür hat das Unternehmen Spezialisten. Es muss ihm allerdings gelingen, Diskussionen über das Optimum anzustoßen und die resultierenden Aktivitäten zu koordinieren. Diese Person muss also eine natürliche Autorität ausstrahlen, um verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Interessen an einen Tisch zu bringen, um gemeinschaftlich ein Ziel zu definieren: nämlich die beste Organisationsform und die optimalen Prozesse für das Unternehmen zu finden. Dafür ist eine hohe Sozialkompetenz und ein konzeptionelles Denken erforderlich. Diese Eigenschaften haben nichts mit Ausbildung zu tun, sondern aus-

„Unternehmen müssen mehr Qualitätsmanagement und weniger Qualitätssicherung betreiben.“

schließlich mit Menschentypen. Für diese Position sind also auch Personen geeignet, die etwa eine kaufmännische Ausbildung absolviert haben. Für besonders geeignet halte ich in diesem Bereich Frauen. Viele Frauen verfügen über eine ausgeprägte soziale Kompetenz, und es gelingt ihnen häufiger als Männern, einen tragfähigen Konsens herbeizuführen. Insgesamt würde das neue Berufsbild Menschen den Zugang zum Qualitätswesen eröffnen, denen er heute noch verschlossen ist.

**QZ** Was empfehlen Sie Mitarbeitern, die heute im Qualitätswesen tätig sind und sich auf die Zukunft vorbereiten möchten?

**Weber** Den Qualitätsmanager aktuellen Zuschnitts, der alles ein wenig abdeckt, kann es in naher Zukunft nicht mehr geben. Insofern ist der heutige Qualitätsmanager ein Auslaufmodell! Künftig wird sich der Bereich Qualität in zwei Bereiche gliedern: Es wird die QS-Experten und die QM-Experten geben. Heutige Qualitätsmanager sollten sich Gedanken darüber machen, wo ihre eigenen Stärken und Interessen liegen, um sich auf den einen oder den anderen Bereich zu spezialisieren. Die Führungskräfte im Qualitätswesen wiederum sollten sich über die künftige optimale Ausgestaltung der Qualitätsabteilung Gedanken machen. Sie sollten auf dem Weg in die Zukunft die Treiber und nicht die Getriebenen sein.

Das Gespräch führte Fritz Taucher, QZ.

## KARRIERETAG



Sie haben Fragen zu Arbeitsmarkt, Bewerbung, Karriere und Gehalt im Qualitätsmanagement?

Besuchen Sie am 15. Mai 2013 unseren Karrieretag auf der Fachmesse Control in Stuttgart!

Nutzen Sie unsere **Berufs- und Karriereberatung** im individuellen Gespräch mit den Personalberatern der Weber Consulting GmbH, München. Kostenlos und kompetent. Konkret Wechselwillige können sich über **freie Stellen** im Qualitätsmanagement informieren. Ihre individuelle **Gehaltsanalyse** können Sie vor Ort gratis durchführen lassen. Am Nachmittag laden wir Sie am QZ-Messestand zur offenen Diskussion über die **Zukunft des Berufsbilds Qualitätsmanager** ein.

### Ein Leserservice der QZ

Informationen und Anmeldemöglichkeiten finden Sie unter:

- ▶ [www.qz-online.de/karriere2013](http://www.qz-online.de/karriere2013)
- ▶ [www.qz-online.de/gehaltscheck](http://www.qz-online.de/gehaltscheck)

