



BERUFS- UND KARRIEREBERATUNG FÜR QZ-LESER

Wege durch den Wandel

Der Arbeitsmarkt für Qualitätsmanager kommt wieder in Bewegung. Die Nachfrage nach der kostenlosen Berufs- und Karriereberatung für QZ-Leser, die wir gemeinsam mit der Münchener Personalberatung Weber Consulting GmbH auch in diesem Jahr auf der Fachmesse Control durchführten, war beträchtlich. Wir präsentieren Ihnen eine Auswahl der interessantesten Fragen und Expertenantworten.

Zu alt für einen Jobwechsel?

Ich bin 56 Jahre alt und seit über zehn Jahren im selben Unternehmen tätig. Im Zuge eines Generationswechsels der Eigentümer verliert das Qualitätswesen des Unternehmens gerade massiv an Bedeutung, und ich erwäge einen Wechsel. Habe ich in meinem Alter noch Chancen am Arbeitsmarkt?

Vor wenigen Jahren noch sah ich einen Jobwechsel in Ihrem Alter als kritisch an. Doch die Einstellung vieler Unternehmen hat sich – nicht nur aufgrund des demografischen Wandels – geändert. Viele sind gerade für ältere Arbeitnehmer offener geworden und sind froh, erfahrene Persönlichkeiten für sich gewinnen zu können. Zudem stellen sich die Unternehmen darauf ein, künftig mehr ältere Mitarbeiter zu beschäftigen, viele etablieren bereits ein Diversity Management. Die Chancen für die „Generation 50 plus“, noch einmal neue Herausforderungen annehmen zu können, stehen also gut. Wenn Sie sich unter den jetzigen Rahmenbedingungen bei Ihrem derzeitigen Arbeitgeber extrem unwohl fühlen, sollten Sie sich bewerben. Vor Ihnen liegt noch eine Regelarbeitszeit von acht Jahren. Die können sehr lang und unschön werden, wenn Sie unter den Rahmenbedingungen zu leiden haben. Die Folgen können bis in Ihr Privatleben reichen, Burn-out-Risiko inbegriffen.

Achten Sie bei Ihren Bewerbungen auf eine professionelle Aufmachung. Ein aussagefähiges Anschreiben sowie ein chronologischer Lebenslauf, der Ihre berufliche und Ihre Lebenserfahrung gut zur Geltung bringt, machen Sie für Unternehmen besonders interessant. Nehmen Sie Bezug auf erfolgreich umgesetzte Projekte, z. B. Zertifizierungen etc. Erläutern Sie Ihre Wechselmotivation und die Gründe, warum besonders Sie für die Vakanz geeignet sind. Schaffen Sie Verknüpfungen zu Ihrer derzeitigen Position, und erläutern Sie diese kurz anhand von Beispielen aus der Praxis. Geben Sie auch bei Rückschlägen nicht auf – Sie haben berechnete Chancen auf eine neue, interessante Herausforderung.

Vom Experten zur Führungskraft?

Als Ingenieur in einem Unternehmen der Automobilzulieferindustrie werde ich demnächst zum Qualitätsleiter aufsteigen. Der noch amtierende Qualitätsleiter wechselt innerhalb des Unternehmens. Ich habe mit dem Angebot nicht gerechnet, möchte die Herausforderung aber annehmen. Was muss ich als neue Führungskraft in den ersten hundert Tagen beachten?

Eine Expertenfunktion ist völlig anders zu bewerten als die einer Führungskraft. Auf Sie werden neue, bisher unbekannte Aufgaben zukommen. Ihr Tätigkeitsbereich wird sich grundlegend verändern. Daher sind die berühmten ersten hundert Tage für Ihren weiteren Erfolg in dieser Position von essenzieller Bedeutung. Wie Sie in diesem Zeitraum agieren, wird Ihre weitere berufliche Zukunft sowie Ihren Erfolg prägen. Hier entscheidet sich, ob Sie von Ihren Kollegen als neuer Chef akzeptiert werden und inwieweit Sie Einfluss auf den Unternehmenserfolg nehmen können. Besonders schwierig ist die Übernahme einer Führungsfunktion, wenn man aus dem Unternehmen kommt und aus dem Team aufsteigt, das man anschließend leitet. Früher waren Sie alle Kollegen, jetzt sind Sie der Vorgesetzte – das ist für alle Beteiligten eine nicht ganz einfache Situation. Besonders schwierig ist es aber für Sie, da Sie jetzt Ihre ehemaligen Kollegen anleiten und zur Not auch kontrollieren müssen. Dies kann bei Unstimmigkeiten bzw. unterschiedlichen Meinungen schnell zu Unmut führen. In dieser Zeit sind ganz speziell Ihre Führungsqualitäten gefragt.

Führen Sie, aber kehren Sie nicht zu stark den Chef heraus. Dies könnten Ihnen Ihre ehemaligen Kollegen übel nehmen. Wahren Sie eine natürliche Distanz zu Ihren Mitarbeitern, und agieren Sie mit Fingerspitzengefühl. Bei notwendigen Veränderungen sollten Sie mit Bedacht ans Werk gehen. Versuchen Sie nicht, gleich alles auf den Kopf zu stellen und alles auf einmal zu ändern. Verändern Sie nur die Dinge, bei denen es dringend erforderlich ist. Im Gegensatz zu Ihrer ehemaligen Expertenfunktion werden Sie nicht darum herumkommen, Aufgaben zu delegieren. Geben Sie Ihren Mitarbeitern das Gefühl, dass Sie jetzt die Verantwortung tragen und auch Unangenehmes – soweit möglich – von ihnen fernhalten. Entwickeln Sie ein Verständnis für die ganzheitlichen Belange des Qualitätsmanagements. Dabei haben Sie definitiv eine Gratwanderung vor sich. Denn in erster Linie werden Sie daran gemessen, wie Sie etwas machen, und nicht daran, was Sie

machen. Damit begeben Sie sich in einen nicht unerheblichen Spagat zwischen den Erwartungen der Geschäftsleitung und deren Umsetzbarkeit. Je besser Sie die Mischung aus Motivation der Mitarbeiter, Delegation von Aufgaben und Kontrolle schaffen, desto erfolgreicher werden Sie sein. Doch bleiben Sie unbedingt auf dem Boden der Tatsachen, heben Sie nicht ab, und vermeiden Sie es, „karrieregeil“ zu werden!

Six-Sigma-Ausbildung sinnvoll?

Als Qualitätsmanager in einem Produktionsunternehmen interessiere ich mich für das Thema Six Sigma. Allerdings findet Six Sigma bei meinem derzeitigen Arbeitgeber keinen Einsatz. Da ich mich gerne persönlich weiterentwickeln bzw. qualifizieren möchte, bin ich dennoch an einer Ausbildung zum Six Sigma Black Belt interessiert. Für wie sinnvoll halten Sie unter den gegebenen Rahmenbedingungen einen solchen Schritt?

Entscheidend ist Ihre individuelle Ausgangssituation. Grundsätzlich bietet Six Sigma Verbesserungsmöglichkeiten für Unternehmen. Pauschal zu behaupten, es sei ein Allheilmittel, wäre aber vermessen. Der Einsatz eines solchen Werkzeugs eignet sich nicht für jedes Unternehmen bzw. für jede dort verankerte Struktur/Organisation. Zudem ist eine Ausbildung zum Six Sigma Black Belt sehr umfangreich und mit enormen Kosten verbunden. Meines Erachtens macht eine solche Weiterqualifizierung nur Sinn, wenn sie im Unternehmen auch praktische Umsetzung findet und dort mit Gewinn eingebracht werden kann. Sollten Sie also vorhaben, noch länger bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber zu bleiben, dann halte ich eine solche Ausbildung zum jetzigen Zeitpunkt nicht für sinnvoll. Da sollten Sie sich lieber überlegen, welche zusätzlichen Qualifikationen für das Unternehmen und Ihren dortigen Wirkungskreis sinnvoll sind. Absolvieren Sie besser eine Ausbildung, die auf das Unternehmen zugeschnitten ist und mit der Sie das vorhandene Potenzial ausschöpfen und weiterentwickeln können.

Denken Sie allerdings an einen zeitnahen Wechsel Ihres Arbeitsplatzes und möchten Sie in einem Unternehmen tätig werden, das bereits mit Six Sigma arbeitet, so gilt es, sich die dortige Aufgabenstellung genauer anzusehen: Wie stark ist Six Sigma dort vertreten, in welchem Umfeld zur Thematik würde sich die neue

Herausforderung bewegen, und gibt es für Sie dort langfristig Möglichkeiten, tiefer in das Thema einzusteigen? Ist dies der Fall, dann sollten Sie eine entsprechende Ausbildung durchaus in Betracht ziehen – auch um an Attraktivität für den möglichen neuen Arbeitgeber zu gewinnen. Wägen Sie also individuell ab zwischen Ihrer derzeitigen und Ihrer zukünftigen Situation. In welche Richtung Sie sich entwickeln möchten, wie sich Ihr weiterer Berufsweg darstellen soll, dass wissen nur Sie. Sie sollten sich unbedingt die Zeit nehmen zu überlegen, was Sie möchten und welche Ausbildungen heute und in Zukunft wichtig für Sie sein könnten.

Vorgesetzten von Strategiewechsel überzeugen?

Auch ich bin davon überzeugt, dass Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement als Unternehmensbereiche getrennt werden sollten (siehe Ihr Interview in der QZ 5/2013). Mir persönlich liegt zum Beispiel das Qualitätsmanagement mehr als die operative Qualitätssicherung. In unserem Unternehmen aus der Medizintechnikbranche jedoch bilden die beiden Bereiche ein großes Ganzes. Dabei kommt das Qualitätsmanagement aufgrund des hohen Aufwands in der Qualitätssicherung im Tagesgeschäft regelmäßig zu kurz. Dabei würde ein optimal ausgebautes Qualitätsmanagement dem Unternehmen großen Nutzen bringen. Wie kann ich die Führungsriege im Unternehmen von einer Trennung überzeugen?

Bedauerlicherweise haben viele Unternehmen den Nutzen des Qualitätsmanagements noch nicht erkannt. Deshalb wird das Qualitätsmanagement in den meisten Unternehmen noch stiefmütterlich behandelt und bekommt nicht den Stellenwert, den es eigentlich verdient. Je nach Unternehmensstruktur und -organisation ist die Qualitätssicherung vor allem zeitlich der dominierende Part, und das Qualitätsmanagement wird nebenbei abgewickelt. Doch ein erfolgreiches Qualitätsmanagement kann nicht auf die Schnelle betrieben werden. Es ist wichtig, dass strukturiert und klar organisiert vorgegangen wird.

Ihnen empfehle ich, ein klares Konzept zu erarbeiten. Stellen Sie detailliert die Aufgaben der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements gegenüber, und zeigen Sie die Unterschiede auf. Skizzieren Sie ganz besonders die Aufgaben, am besten anhand von Beispielen aus der Praxis. Erläutern Sie, wie die Vorgänge anhand eines QM-Systems hätten besser laufen können bzw. die Fehler erst gar nicht entstanden wären. Nennen Sie Beispiele, an denen sich der Nutzen eines funktionierenden Qualitätsmanagements eindeutig darstellen lässt. Hinterlegen Sie dies mit den betreffenden Kennzahlen, und weisen Sie vor allem auf das Einsparpotenzial (bevorzugt in Euro) hin.

Um Ihrer Idee den nötigen Nachdruck zu verleihen, suchen Sie sich auf Ihrer Hierarchieebene Partner für die mögliche Veränderung (Produktionsleiter, Entwicklungsleiter, Leiter Einkauf etc.). Sprechen Sie als Erstes den Kollegen an, der voraussichtlich am besten zu begeistern ist. Gewinnen Sie ihn, und treten Sie dann mit Ihrem Konzept gemeinsam an die anderen Kollegen heran und überzeugen Sie diese. Machen Sie für sich und Ihre Mitstreiter für die Präsentation Ihres Konzepts einen Termin bei der Geschäftsleitung aus. Sie haben ein handfestes Konzept entwickelt, das zur Prozessoptimierung sowie zum Unternehmenserfolg beitragen soll, hierfür benötigen Sie Zeit zur Präsentation! Lassen Sie sich nicht auf ein Gespräch zwischen Tür und Angel ein. Meiner Erfahrung nach erwarten viele Mitglieder der Geschäftsleitung von ihren Führungskräften im Qualitätswesen, dass sie sich Gedanken um eine zukunftsfähige Qualitätslandschaft machen. □

► KARRIERETELEFON

Die nächste kostenlose telefonische Karriere-Sprechstunde findet statt am:

**Mittwoch, 21. August 2013,
14–16 Uhr, T 089 666286-0**

Der QZ-Personalberater und Geschäftsführer der Weber Consulting GmbH, München, steht Ihnen persönlich Rede und Antwort!



Hans Weber

Expertenforum QM-Karriere

Diese Fragen und Antworten sowie zahlreiche weitere finden Sie in unserem Online-Expertenforum:
www.qz-online.de/karriereberatung