



**BERUFS- UND KARRIEREBERATUNG FÜR QZ-LESER**

# Wohl genormt

**Regelmäßig bietet die QZ gemeinsam mit der Personalberatung Weber Consulting GmbH in München ein kostenloses Karrieretelefon zu Weiterbildung, Beruf und Karriere an. Besonders gefragt waren zuletzt Antworten zu neuen Normen im Umfeld des Qualitätswesens. Hans Weber beriet die Anrufer außerdem zu internen und externen Stellenwechseln.**

## **Arbeitslos trotz jahrzehntelanger Erfahrung**

Über 25 Jahre lang war ich als Qualitätsleiter in einem großen, internationalen Konzern tätig. Im Zuge einer Konzernrestrukturierung wurde mir vor eineinhalb Jahren ein Aufhebungsvertrag angeboten. Leider habe ich auch nach über einem Jahr intensiver Suche keine neue Herausforderung gefunden. Liegt das nun an mir oder ist die Marktsituation so schwierig?

Mit dieser Situation sehen sich sehr viele erfahrene Manager bzw. Führungskräfte konfrontiert. Unternehmen suchen nicht nur die besten, sondern vor allem die richtigen Mitarbeiter. Eine überdurchschnittlich gute fachliche Qualifikation und langjährige Erfahrung sind nur die eine Seite der Medaille. Die andere Seite sind die Soft Skills und die Frage, ob jemand in eine Unternehmensphilosophie passt.

Wer viele Jahre in einem internationalen Konzern als Führungskraft tätig war, übernimmt automatisch dessen Unternehmenskultur und -philosophie. In der Regel sind dort auch die Einkommen relativ gut. Viele mittelständische Unternehmen und kleine Unternehmen haben Berührungspunkte mit Führungskräften aus Großkonzernen. In kleinen Unternehmen herrscht eine andere Führungs- und Unternehmenskultur. Qualitätsmanager, die lange in

Großkonzernen tätig waren, tun sich oft schwer mit der Hands-on-Führungsmentalität von mittelständischen Unternehmen.

So ergibt sich eine paradoxe Situation. Auf der einen Seite nimmt die Anzahl der offenen Positionen immer mehr zu, auf der anderen Seite gibt es auch immer mehr erfahrene Qualitätsmanager, die einen Arbeitsplatz suchen und keinen finden.

## **Ist die ISO 19600 für Qualitätsmanager wichtig?**

Ich arbeite bei einem Logistikdienstleister. Ein großer Kunde von uns hat die Anfrage gestellt, ob wir auch bereits das Thema Compliance Management in unser System integriert haben. Er erwartet, dass wir ein Compliance-Audit bei unseren Subunternehmen im Ausland durchführen. Hier gibt es eine neue Norm, die ISO 19600. Handelt es sich dabei um ein internationales Standardwerk?

Es ist richtig, dass es für Compliance Management seit Ende 2014 die ISO 19600 gibt. Diese wird die Grundlage für ein umfassendes Compliance-Management-System sein. Das Thema gewinnt vor allem bei international tätigen Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Die Unternehmen haben Sorge, dass sie wegen Compliance-Verletzungen negativ in der Presse erscheinen.

Im Ausland gibt es im Geschäftsleben oft eine völlig andere Kultur, als man es von Deutschland gewöhnt ist. Ob eine Norm dabei wirklich eine Hilfestellung gibt, ist jetzt noch nicht einzuschätzen. Warten Sie die Entwicklung ab, ob die Norm sich durchsetzt und ob sie von Ihren Auftraggebern akzeptiert wird. Bis dahin sollten Sie das Thema Compliance Management in Ihr bestehendes QM-System integrieren. Auch in Lieferantenbewertungen sollten Sie das Thema aufnehmen und bei den Lieferantenaudits überprüfen.

### Ungeliebte Führungsfunktion

**Bis vor einem Jahr war ich als Qualitätsexperte bei meinem derzeitigen Arbeitgeber tätig. Nun habe ich die Qualitätsleitung übernommen. Diese Führungsfunktion bereitet mir jedoch nicht die erhoffte Freude. Meine Aufgaben sind überwiegend reine Führungsaufgaben, meine Leidenschaft für die Qualitätsplanung kommt zu kurz. Kann ich wieder in eine Expertenfunktion wechseln, ohne dass mir das als Versagen als Führungskraft angekreidet wird?**

Sie schildern das Problem vieler Qualitätsexperten, die früher oder später im Rahmen ihrer beruflichen Laufbahn in eine Führungsfunktion wechseln. Die Führungsaufgabe wird von den meisten falsch eingeschätzt. Für Tätigkeiten, die eher im Expertenbereich zu finden sind, ist hier meist kein Platz mehr.

Bei Führungsfunktionen geht es darum, andere Mitarbeiter erfolgreich zu führen und die bestmögliche Leistung abzurufen. Dass dies nicht nur 30 Prozent vom Arbeitsalltag ausmacht, liegt in der Natur der Sache. Eine Führungsaufgabe ist mit der eines Trainers zu vergleichen. Es wird nicht mehr selbst gespielt, sondern spielen gelassen. Mitarbeitergespräche müssen geführt, Personalplanung und -koordination betrieben und an Meetings teilgenommen werden. Man ist erster Ansprechpartner für seine Mitarbeiter in allen Belangen, vertritt deren Anliegen gegenüber dem Unternehmen und muss sie nach ihrem Können richtig einzusetzen wissen. Das Aufgabengebiet verändert sich im Vergleich zu einer Tätigkeit als Qualitätsexperte völlig.

Sollten Sie feststellen, dass die Aufgaben nichts für Sie sind und Sie lieber wieder als Qualitätsexperte arbeiten möchten, dann haben Sie den Mut, es offen auszusprechen. Es bringt nichts, sich in einer Führungsposition zu quälen, auf die Sie eigentlich keine Lust haben. Das sorgt nicht nur für Frust bei Ihnen, sondern auch bei Ihren Mitarbeitern. Früher oder später wird dies auch Ihrem Vorgesetzten negativ auffallen.

### Ist Corporate Social Responsibility im Qualitätswesen von Bedeutung?

**Als Qualitätsmanager bin ich derzeit in einem mittelständischen Unternehmen tätig. Bei uns kommt in der letzten Zeit verstärkt das Thema Nachhaltigkeit bzw. Corporate Social Responsibility (CSR) auf. Bei mir wurde nun angefragt, ob die CSR-Norm ISO 26000 für das Unternehmen in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften relevant ist. Ist diese Norm wirklich wichtig, oder kann CSR auch ohne sie in einem Unternehmen umgesetzt bzw. gelebt werden?**

Viele Mittelständler engagieren sich bereits sozial. Das kann beispielsweise die Unterstützung der örtlichen Jugendfußballmannschaft sein oder der Aufbau eines neuen Kindergartens. Gerade Mittelständler bevorzugen ein Engagement auf regionaler Ebene. Im Rahmen von CSR geht es aber nicht nur um das soziale Engagement oder eine umweltfreundliche Unternehmenspolitik. Es geht vor allem auch darum, wie „sozial“ das Unternehmen seine Gewinne erzielt. Wie steht ein Unternehmen zu Themen wie Kinderarbeit, Energiegewinnung, Ausbeutung von Arbeitskräften oder Produktion in Billiglohnländern?

Möchte man im Bereich CSR aktiv werden, ist es wichtig, eine Strategie zu entwickeln, die zum Unternehmen passt und die mit den Werten und der Philosophie vereinbar ist. CSR-Strategien dienen auch dazu, Kunden, Interessenten und Lieferanten für sich zu begeistern und diese langfristig mit einem guten Gefühl an das Unternehmen zu binden. Doch eine erfolgreiche CSR-Strategie will richtig kommuniziert werden. „Tue Gutes und rede darüber“ ist schon ein guter Ansatzpunkt. Dabei ist es wichtig, dass Unterneh-

men es mit der Kommunikation des sozialen Engagements nicht übertreiben. Gutes zu tun, das als selbstverständlich anzusehen und bescheiden damit umzugehen, ist besser, als kräftig die Werbetrommel zu rühren und nur die Hälfte von dem zu halten, was versprochen wurde. Das im Rahmen der Norm ISO 26000 umzusetzen, ist grundsätzlich kein schlechter Ansatzpunkt. Benötigt wird diese allerdings nicht, um eine CSR-Strategie und Nachhaltigkeit im Unternehmen zu leben.

### Wie setzen sich Einkommen im Qualitätswesen zusammen? Seit drei Jahren bin ich als Qualitätsingenieur tätig. Im Freundeskreis unterhalten wir uns gelegentlich über die Einkommenssituation. Ich musste feststellen, dass ich mit meinem Einkommen erheblich unter dem meiner ehemaligen Kommilitonen liege. Wie ist die Gehaltssituation im Qualitätswesen generell?

Eine generelle Aussage lässt sich zum Thema Gehalt im Qualitätswesen nicht treffen. Beim Einkommen handelt es sich nicht um objektive Größen. Das Gehalt ist ausschließlich von Angebot und Nachfrage abhängig. Es gibt keine objektiven Werte, anhand derer man nachmessen kann, mit welcher Ausbildung, Berufserfahrung oder Weiterbildung welches Einkommen erzielt wird.

Das Einkommen hängt beispielsweise stark von der geografischen Lage ab. In Deutschland gibt es ein Gefälle von bis zu 30 Prozent. In Baden-Württemberg liegen die Einkommen teilweise bis zu 30 Prozent höher als etwa in Norddeutschland. Auch die Branche spielt eine Rolle. Hier gibt es Unterschiede von bis zu 20 Prozent. Die höchsten Einkommen werden derzeit im Automobilumfeld erzielt.

Im Einzelfall können verschiedenste Faktoren entscheidend sein. Sucht ein Unternehmen dringend einen Qualitätsmitarbeiter und es stehen kaum Bewerber zur Verfügung, werden oft auch Gehälter gezahlt, die unter anderen Umständen vom Bewerber nicht erzielt worden wären. Ist das Verhältnis umgekehrt und kann ein Unternehmen aus mehreren gleichwertig qualifizierten Bewerbern auswählen, so wird es vermutlich auf den Kandidaten zurückgreifen, der die geringeren Gehaltsvorstellungen hat. □

#### ► KARRIERETELEFON

Die nächste kostenlose telefonische Karriere-Sprechstunde findet statt am:

**Mittwoch, 17. Juni 2015, 14–16 Uhr,  
T 089 666286-0**



Hans Weber

Der QZ-Personalberater und Geschäftsführer der Weber Consulting GmbH, München, steht QZ-Lesern persönlich Rede und Antwort – für die erste halbe Stunde kostenlos.

#### Expertenforum QM-Karriere

Diese Fragen und Antworten sowie zahlreiche weitere finden Sie in unserem Online-Expertenforum unter:  
[www.qz-online.de/karriereberatung](http://www.qz-online.de/karriereberatung)