

# Auslaufmodell Qualitätsmanager?

## Beruf mit Zukunft: Geschäftsprozessmanager

Mehr noch als viele andere Berufsbilder sind im Zuge der Digitalisierung auch die Mitarbeiter im Qualitätswesen einem starken Wandel unterworfen. Um im sich verändernden Umfeld nicht den Boden unter den Füßen zu verlieren, müssen sie sich neu orientieren. So beobachtet Hans Weber, Geschäftsführer der Münchner Managementberatung Weber Consulting GmbH, wie Qualitätsmanager von heute nach und nach Organisationsentwicklern und Geschäftsprozessmanagern weichen.

**DIE HÄLFTE** der heutigen Qualitätsmanager wird es nach Einschätzung von Hans Weber in fünf Jahren nicht mehr geben. „Das Berufsbild des Qualitätsmanagers wird schon bald nicht mehr existieren“, ist sich Weber sicher. Die Qualitätssicherung werde immer mehr automatisiert, Qualitätsvorausplanung werde zu einer Aufgabe für Software, und das Qualitätsmanagement verändere sich immer mehr zur Unternehmensorganisation. „Qualität im bisherigen Sinne ist generell ein Auslaufmodell“, sagt Weber – und räumt ein, einen Rest Qualitätssicherer werde es wohl immer geben, und je nach Branche und Region würden die Veränderungen gemächlicher vonstattengehen.

Wie der Personalberater beobachtet, unterliegen Berufe praktisch aller Bereiche momentan einem starken Wandel: Sie entstehen, haben eine Hochphase und sterben dann mitunter aus. So wie der Beruf des Gaslaternenanzünders längst verschwunden ist, wird es aufgrund der Massenproduktion mit Maschinen bald keine Schirmmacher mehr geben. Dafür sind alle IT-bezogenen Berufe im Aufwind, vom Data Scientist bis zum Programmierer. In Zeiten der Technisierung und Digitalisierung verläuft diese „Evolution der Berufe“ besonders schnell. Eine Studie der University of Oxford besagt, dass in manchen Berufsgruppen 47% der Stellen verschwinden werden.

### Dinosaurier Qualitätsmanager

Auch im Bereich Qualität schreitet der Wandel mit großen Schritten voran. Früher wurden Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in einer Abteilung, bei kleinen Unternehmen oft sogar in einer Person zusammengefasst. Mittlerweile sind diese Aufgabenbereiche meist deutlich getrennt; schließlich erfordern sie ganz unterschiedliche Persönlichkeiten und Fähigkeiten. Durch die digitale Transformation und die

Entwicklungen rund um „Big Data“ nimmt gleichzeitig die Aufgabenvielfalt der klassischen Qualitätssicherung stetig ab. Es ist schlicht nicht mehr sinnvoll, dass ein Mensch etwas per Messung kontrolliert; Maschinen erledigen dies schneller und genauer. So ist es laut Weber nur mehr eine Frage der Zeit, bis Qualitätssicherer heutigen Zuschnitts nicht mehr gebraucht werden und der Beruf schließlich ausstirbt.

Drastisch verändert sich auch der andere Zweig der Qualität, das Qualitätsmanagement. Bislang hatten die Qualitätsmanager klar definierte und sichere Aufgaben: die Normen umzusetzen, sich um die Zertifizierung zu kümmern. Inzwischen jedoch bewegt sich ihr Aufgabenschwerpunkt in Richtung Organisation. An die Stelle von Zertifikaten treten Managementsysteme, die im Zusammenspiel die Abläufe und die Qualität im Unternehmen sichern. Die Normen werden in diese Systeme eingepflegt, die Bedeutung der Qualitätsmanagement-Zertifikate schwindet. „Die gesamte Organisationsstruktur im Unternehmen verändert sich, denn mit den Strukturen von gestern können wir nicht die Herausforderungen der digitalen Welt von morgen

## INFORMATION & SERVICE

### KONTAKT

Hans Weber  
T 089 666286-0  
office@weberconsulting.de  
www.weberconsulting.de

### WEITERE QM-BERUFE

Berufe und Qualifikationen mit Zukunft:  
www.qz-online.de/karriere/qm-berufe

### ONLINE-KARRIEREBERATUNG

Ihre Fragen zu Beruf und Karriere beantwortet Ihnen unser Experte Hans Weber:  
www.qz-online.de/karriereberatung

### QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:  
www.qz-online.de/4052070

## Was ein Geschäftsprozessmanager können muss

- Die Organisationsentwicklung im Unternehmen (Change Management) in einem strukturierten Prozess begleiten und durchführen,
- die gängigen und für das Unternehmen wichtigen Normen kennen,
- in der Lage sein, diese in ein Managementsystem zu integrieren,
- die Social Skills als wichtigen Erfolgsfaktor berücksichtigen; gerade bei der Organisationsentwicklung müssen alle Mitarbeiter einbezogen werden.

bewältigen“, erklärt Weber. Aktuell führt dies häufig dazu, dass die Qualitätsabteilung einer anderen Abteilung zugeordnet wird und damit in der Hierarchie-Ebene nach unten rutscht.

Für Weber besteht die Lösung darin, dass sich das bisherige Qualitätsmanagement weiterentwickelt, und zwar hin zum Organisationsmanagement oder Business Process Management. In den Aufgabenbereichen fänden sich ohnehin viele Überschneidungen, so Weber.

### *Evolution des Qualitätsmanagements*

Dieser Wandel weg von der QM-Zertifizierung hin zu Managementsystemen und zum Business Process Management sei eine Herausforderung für die Qualitätsmanager, denn ihre klassischen Aufgaben und Strukturen brächen damit weg. „Es gibt einen deutlichen Trend in den Unternehmen, die qualitätssichernden Aufgaben in die Abteilungen zurückzuverlagern“, weiß Weber zu berichten. Dies liege zum einen daran, dass die genau passenden Qualitätsspezialisten nicht so leicht zu finden seien. Vor allem aber sei dieser Trend auf die Veränderungen in der Unternehmensorganisation zurückzuführen, bei denen das Business Process Management immer häufiger im Vordergrund stehe. Der Trend geht demnach hin zu einer horizontalen Organisation in Form von Team-Abteilungen und weg von den siloartig organisierten Spezialabteilungen. So sollen Produkte und Kunden flexibler betreut werden können.

Daraus resultiert auch eine Aufgabenverschiebung im gesamten Unternehmen weg von einer speziellen Abteilung für Qualitätsmanagement. Vergleichbar mit Excel-Tabellen, die früher nur Spezialisten anfertigten und heute fast Allgemeinwissen sind, wird Qualität nun von allen umgesetzt. Der Qualitäter ist dann nicht länger der einzige Spezialist hierfür, vielmehr wird Qualität durch die Managementsysteme zum Allgemeinut der Abteilungen, auch um deren Bewusstsein für das Thema zu schärfen.

Die Konsequenz: Die Organisationsentwicklung wird entscheidend für die Unternehmen. Für die Qualitäter bedeutet dies, dass sie sich mit entwickeln und neue Aufgaben übernehmen müssen. „Qualitätsmanager müssen die Brille der Qualität öfter ablegen und die Gesamtorganisation in den Blick nehmen. Hier spielt auch die IT eine

wichtige Rolle, denn nur in Zusammenarbeit mit ihr können Organisationsstrukturen wirkungsvoll verändert werden. Wer hier nicht die Kurve kriegt, wird zwangsläufig unter die Räder der Organisationsentwicklung kommen“, unterstreicht Weber.

### *Wandel zu neuen Aufgaben*

Branchenspezifische und ortsabhängige Entwicklungen für die Qualitätsmanager sind wahrscheinlich, doch generell ist folgender Trend erkennbar: Die QM-Abteilungen verlieren ihre Aufgaben, das Berufsbild

verändert sich umfassend. Weber rät den Qualitätsmanagern, sich in Richtung Qualitäts- und Unternehmensorganisation weiterzuentwickeln und entsprechend fortzubilden. Dies ist durchaus eine Herausforderung, denn Unternehmen trauen Qualitätsentwicklung oftmals nicht zu. Hier gilt es, durch Flexibilität und Fachwissen zu überzeugen. Weber ist sich sicher: „Ein Business Process Manager (BPM) oder Organisationsmanager hat eine Chance, im Wandel neue sachverwandte Aufgaben zu finden.“ ■