



Stetig ist nur der Wandel

Berufs- und Karriereberatung für QZ-Leser

Sie zweifeln, sie hadern, sie erfinden sich neu: Immer mehr Qualitätsmanager stellen vor dem Hintergrund einer digitalisierten, agilen Berufswelt die Rolle ihres Berufs in Frage. Diese Unsicherheit beobachtet auch Hans Weber, Geschäftsführer der Weber Consulting GmbH in München. Der Experte berät QZ-Leser im Rahmen seiner exklusiven Telefon-Sprechstunde kostenlos zu ihren individuellen Karrierefragen – im Januar 2018 auch länger und häufiger.

Wie gelingt der Jobeinstieg in Zeiten des Umbruchs?

Neben meinem Maschinenbaustudium arbeite ich zurzeit als Werkstudent bei einem kleinen mittelständischen Unternehmen mit circa 200 bis 300 Mitarbeitern. Hier bin ich nun seit zwei Jahren im Qualitätsmanagement tätig, habe auch schon ein paar kleine Schulungen erhalten, beispielsweise zum Thema FMEA. Diese Kenntnisse wende ich bereits in meiner Tätigkeit an. Mich interessieren besonders die Optimierung der Abläufe, die Kombination von IT-Infrastruktur und Datenauswertung sowie die Fehlersuche.

Mir wurde nun eine Anstellung als „typischer“ Qualitätsingenieur angeboten. Da die Führung im Unternehmen sehr locker ist, kann ich, falls ich das Angebot annehme, meine Tätigkeitsfelder fast gänzlich selbst bestimmen. Sie sprechen immer öfter von einem Umbruch im QM. Zudem empfehlen Sie in Ihrer Karriereberatung Berufseinsteigern, ihre berufliche Entwicklung und vor allem Schulungen, Qualifikationen etc. gezielt zu planen. Ich habe nun relativ freie Hand bei der Planung meines Werdegangs, weiß aber nicht, welche Richtung in Zukunft stark gefragt sein könnte. Ich würde gerne das QM mit moderner IT verbinden. Meine Masterarbeit war



eine reine IT-Entwicklung. Zudem habe ich nebenberuflich vier Jahre als IT-Administrator gearbeitet. Ich hoffe, durch die Kombination aus IT, QM und meinem Maschinenbaustudium eine solide Basis für die Zukunft zu schaffen. Was empfehlen Sie mir?

Wenn Sie nun eine Tätigkeit haben, wo Sie Ihre Tätigkeitsfelder größtenteils selbst bestimmen können, dann sind Sie in einer extrem guten Ausgangssituation.

Es ist in der Tat richtig, dass es speziell im Qualitätsmanagementbereich einen großen Wandel gibt. Qualitätsmanager haben derzeit eine einmalige Chance, an der Neugestaltung der Unternehmen mitzuarbeiten. Die meisten erkennen allerdings diese Möglichkeit nicht und gehen nach wie vor ihren klassischen Weg des herkömmlichen Qualitätsbereichs. Dieser Bereich wird sich allerdings dramatisch verändern.

Qualitätsmanagement richtig verstanden bedeutet, Unternehmen durch eine richtige Organisation optimal für die Zukunft auszurichten. Hier spielt vor allem auch die IT eine entscheidende Rolle. Ihre Kombination aus IT, QM und Maschinenbaustudium ist nach meiner Überzeugung die beste Voraussetzung, um sich zu einem digitalen Qualitätsmanager zu entwickeln. Denn vom Qualitätsmanager werden in Zukunft vor allem Kompetenzen im Bereich IT oder auch Design Thinking erwartet. Es gibt im Zuge der Digitalisierung viele neue Managementmethoden. Dies haben viele Qualitätsmanager in der Vergangenheit in dieser Form in der Regel nicht wahrgenommen. Sie haben nun eine einmalige Chance, diesen Wandel nicht nur zu begleiten, sondern auch aktiv mitzugestalten.

Ich empfehle Ihnen deshalb, sich in Richtung Digitalisierung und IT weiterzuqualifizieren. Betrachten Sie das Qualitätsmanagement vor allem unter dem Gesichtspunkt „optimale Unternehmensorganisation“, anstatt nur die Erreichung eines Zertifikats im Fokus zu haben. Qualitätsmanager, die etwas von Organisation verstehen und eine Digital-Kompetenz besitzen, werden die großen Gewinner der Zukunft sein.

Wie sieht die Zukunft von FMEA-Moderatoren aus?

Ich bin FMEA-Moderator in einer kleineren Medizintechnik-Firma und beschäftige mich seit einigen Monaten mit der Frage, ob mein Beruf langfristig gesehen Zukunft hat. Prozesse in der Fehleranalyse werden immer weiter automatisiert und ein manuelles Eingreifen immer seltener nötig. Was würden Sie mir raten?

Ihre Beobachtungen sind absolut richtig. Es gibt immer mehr Software, um die Fehlermöglichkeits- und -Einfluss-Analyse gänzlich oder zumindest weitgehend automatisiert abzuwickeln. Gerade durch Big Data, also die Möglichkeit, zahlreiche Daten aus vergangenen Produktionsprozessen und Produktzyklen zu sammeln, wird für die analytische Tätigkeit deutlich weniger Manpower benötigt als früher. Es wird also in den kommenden Jahren immer weniger Bedarf an reinen FMEA-Moderatoren geben.

Zwar braucht es immer Menschen, um auch diese höchst effiziente und intelligente Technik zu überwachen und zu bedienen, aber eben weniger als vorher. Der Beruf wird zwar nicht komplett aussterben, aber dennoch ist es empfehlenswert, sich nach >>>

sinnvollen Weiterbildungsmöglichkeiten umzusehen. Schauen Sie auf Ihre eigenen Stärken und Interessen: Möchten Sie lieber im strategischen Qualitätsmanagement oder in der operativen Qualitätssicherung arbeiten? Aktuell zeichnet sich eine immer stärkere Ausdifferenzierung dieser beiden Bereiche ab. Mit einer guten Weiterbildungsstrategie werden Sie sich auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft sicher gut platzieren können.

Soft Skills vor Fachkompetenz?

Ich bin als Qualitätsplaner auf der Suche nach einer neuen Stelle. In der letzten Zeit habe ich mehrere Vorstellungsgespräche gehabt. Leider habe ich nur Absagen erhalten. Ich verstehe dies allerdings nicht. Ich habe viele Jahre Erfahrung in der Qualitätsplanung, beherrsche alle Qualitätsmethoden und spreche sehr gut Englisch. Wenn ich den Grund für die Absage erfrage, erhalte ich oft die Aussage: „Sie sind fachlich top – aber Sie passen nicht in unser Team.“ Ein Personalleiter hat mir mal vertraulich mitgeteilt, dass die Soft Skills nicht passen. Sind Soft Skills nun wirklich wichtiger als Praxiserfahrung und umfassendes Fachwissen?

Soft Skills spielen eine entscheidende Rolle. Nach meinen Erfahrungswerten tragen Soft Skills zu etwa 70 % zur Entscheidung für einen Mitarbeiter bei – nicht seine Fachkenntnisse im Qualitätswesen. Denn Unternehmen suchen in erster Linie Persönlichkeiten. Es hängt damit zusammen, dass man Fachkönnen leicht ausbilden kann. Persönlichkeitsstrukturen hingegen kann man nur schwer verändern.

Unternehmen suchen speziell für die Stelle des Qualitätsplaners den kontaktstarken und umsetzungsstarken Qualitätsmanager mit Charisma. Vom Qualitätsplaner erwartet man, dass er in den Teams den Qualitätsgedanken vermittelt. Außerdem muss er auch mit Kun-

den und Lieferanten verhandeln können und Begeisterungsfähigkeit mitbringen. Nicht zuletzt muss sich der Qualitätsplaner neben Bereichen wie Vertrieb, Entwicklung, Produktion und Einkauf behaupten.

Man kann sich hinsichtlich der Persönlichkeit durchaus weiterentwickeln. Ich empfehle Ihnen beispielsweise, Rhetorikkurse zu besuchen. Damit haben Sie bei Bewerbungsgesprächen bessere Chancen, und auch intern im Unternehmen werden Sie von den Mitarbeitern besser wahrgenommen.

Wie sieht eine agile Qualitätsorganisation aus?

Unser Unternehmen, ein größeres Maschinenbau-Unternehmen, möchte eine agile Organisation einführen. Als Qualitätsleiter für mehrere Standorte soll ich nun einen Vorschlag unterbreiten, wie die agile Qualitätsorganisation aussehen soll. Ich bin mit dieser Aufgabenstellung überfordert, denn ich bin der Überzeugung, dass unsere bisherige Struktur optimal ist. Wie sieht eigentlich eine agile Qualitätsorganisation aus, und ist in einer solchen Organisation überhaupt noch Platz für mich?

Es gibt kein Standardkonzept für eine agile Qualitätsorganisation. Agile Organisationen sind typischerweise so schlank, dass sie oftmals mit einem Minimum an Führungspositionen auskommen oder Führung gleich komplett neu erfinden.

Aus meiner eigenen Beratungspraxis kann ich Ihnen ein Beispiel aus einem Maschinenbau-Unternehmen nennen. Ich habe dort selbst eine agile Qualitätsorganisation eingeführt. Wir haben dazu die Hierarchien und somit die Führungspositionen (Teamleiter) in der Qualitätsabteilung abgebaut, die Teams interdisziplinär bestückt und jedem Mitarbeiter mehr Autonomie gegeben. Insgesamt wurden der Qualitätsabteilung zwei Chefs zugeordnet. Ein Delivery Lead, der für die konkreten fachlichen Aufgaben zuständig ist, und ein People Lead, der sich um die Belange der Mitarbeiter kümmert. Mitarbeiter und Teams entscheiden jetzt selbst, wie sie arbeiten wollen. Damit soll der Prozess beschleunigt und die Mitarbeiter motiviert werden.

Bei der agilen Organisation ist es nicht nur wichtig, eine Organisation gemäß den optimalen Prozessen aufzubauen. Sie müssen heute vor allem berücksichtigen: Welche Mitarbeiter können Sie für solche Strukturen gewinnen und auch langfristig an das Unternehmen binden? Bei der Umstrukturierung darf man nicht vergessen: Top-Organigramme nützen nichts, wenn man sie nicht mit Menschen füllen kann.

Gewissen oder Karriere?

Ich bin als Leiterin Qualität in einem lebensmittelproduzierenden Unternehmen tätig. Zu meinen Aufgaben gehört nicht nur das Qualitätsmanagement, sondern auch die operative Qualitätssicherung und die Qualitätskontrolle. Durch die vielen Auflagen im Lebensmittelbereich sind entsprechend viele Prüfungen durchzuführen und zu bestätigen. Bei einigen dieser Prüfungen haben wir Grenzwerte überschritten. Trotzdem hat mich mein Geschäftsführer indirekt angehalten, die Ware freizugeben. Mir wurde klar mitgeteilt: Wenn ich an einer weiteren Karriere in dem Konzern interessiert bin, soll ich mich nicht so anstellen. Was raten Sie mir? Soll ich meinem Gewissen folgen oder soll ich Karriere machen?



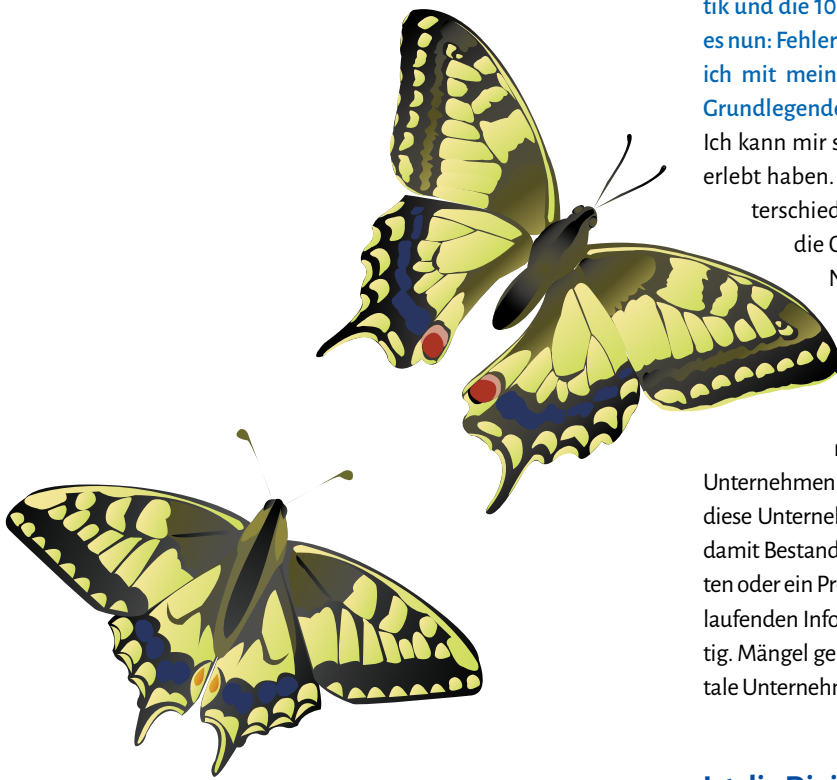
Hans Weber, QZ-Personalberater und Geschäftsführer der Weber Consulting GmbH, München, steht QZ-Lesern persönlich Rede und Antwort – für die erste halbe Stunde kostenlos.

ERWEITERTE KARRIERE-SPRECHSTUNDE

NEU: Im Januar 2018 findet die kostenlose telefonische Karriere-Sprechstunde **jeden Mittwoch von 14–16 Uhr** statt unter der Nummer: **T 089 666286-0**

EXPERTENFORUM QM-KARRIERE

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



Sie sind mit dieser Frage nicht alleine. Viele Qualitätsmanager der unterschiedlichsten Branchen stehen vor dem Problem, ob sie wirklich ihrem Gewissen folgen sollen oder ob sie ein Auge zudrücken, um ihre Karriere nicht zu gefährden. Diese Situation ist auch relativ neu. Anscheinend ist in diesem Wirtschaftszweig das Profitdenken weiter verbreitet als der Qualitätsanspruch.

Qualitätsmanager sind hier ganz besonders gefordert. Sie müssen in solchen Situationen jeden Vorgang individuell betrachten. Sicherlich gibt es Grauzonen, die akzeptabel sind – solange keine gesetzlichen Auflagen missachtet werden. Auf jeden Fall sollten die Unternehmen die Last nicht auf die Qualitätsmanager abwälzen. Im Falle eines Problems trägt derjenige die Verantwortung, der unterschrieben hat. Hinterher wird man sich nicht mehr daran erinnern, dass man Sie gezwungen hat. Da tragen Sie die Verantwortung vermutlich ganz alleine. Deshalb sollte in solchen Grenzfällen der Geschäftsführer unterschreiben.

Ich möchte Ihnen eine ganz persönliche Einschätzung geben: Ich würde mehr meinem Gewissen folgen, denn die Erfahrung zeigt, dass Ehrlichkeit am längsten währt. Ich denke auch, dass dieser Arbeitgeber unter Umständen nicht der richtige für Sie ist.

Neue Fehlerkultur versus herkömmliche Qualitätskultur?

Nach einer langjährigen Tätigkeit in einem Zulieferbetrieb der Elektronikindustrie habe ich als Qualitätsmanager in ein Start-up-Unternehmen im Elektronikbereich gewechselt. Ich kam aus einer strukturierten Organisation und habe nun einen Kulturschock erlebt. Diese Start-ups der digitalen Welt haben eine völlig andere Kultur und auch eine völlig andere Vorgehensweise. Mit meinen herkömmlichen Qualitätsgedanken bin ich hier auf tota-

len Widerstand gestoßen. Ich habe jahrelang die Null-Fehler-Politik und die 100 %-Qualität gelebt. In diesem Unternehmen heißt es nun: Fehler werden zugelassen und Kontext vor Kontrolle. Liege ich mit meiner Haltung völlig falsch oder hat sich hier etwas Grundlegendes verändert?

Ich kann mir sehr gut vorstellen, dass Sie hier einen Kulturschock erlebt haben. Die digitale Welt tickt völlig anders. Der größte Unterschied liegt darin: In herkömmlichen Unternehmen sind die Organisationen vertikal, in Start-ups eher horizontal.

Nach meiner Erfahrung hat kein einziges Unternehmen in der digitalen Welt ein herkömmliches Qualitätsmanagementsystem und vor allem auch kein QM-Zertifikat.

Das Grundverständnis lautet in solchen Unternehmen tatsächlich „Kontext vor Kontrolle“. Auch die Unternehmen im Silicon Valley leben hier eine völlig andere Kultur. Für diese Unternehmen liefern Fehler vor allem Informationen und sind damit Bestandteil eines Feedbacksystems, das aussagt, ob ein Verhalten oder ein Prozess erfolgreich war oder nicht. Entsprechend den einlaufenden Informationen korrigiert man dann den Prozess, wenn nötig. Mängel gelten nicht als Katastrophen. Sie haben also Recht: Digitale Unternehmen haben eine völlig andere Fehlerkultur.

Ist die Digitalisierung das Ende des Qualitätsmanagements?

Ich bin Qualitätsmanager in einem Zulieferbetrieb für die Luftfahrtindustrie. In unserem Unternehmen wird nur noch von Digitalisierung gesprochen. Alles wird auf den Kopf gestellt und unter dem Gesichtspunkt der Digitalisierung betrachtet. Es wurden Arbeitsgruppen aus mehreren Abteilungen gebildet, um die Möglichkeit der Digitalisierung in der gesamten Prozesskette zu analysieren und entsprechende Vorschläge zu unterbreiten. In diesem Gremium vertrete ich die Interessen der Qualitätsabteilung. Ich muss mir immer öfter anhören, dass die Qualitätsabteilung überflüssig ist, weil wir all diese Prozesse digitalisieren können. Ist die Digitalisierung wirklich das Ende des Qualitätsmanagements?

Diese Erfahrungen machen derzeit viele Qualitätsmanager. Das Thema Digitalisierung steht in fast allen Unternehmen an der ersten Stelle der Tagesordnung. Bedauerlicherweise wird dieses Thema in vielen dieser Unternehmen falsch verstanden. Entsprechend werden falsche Entscheidungen getroffen.

Grundsätzlich geht die Digitalisierung nicht spurlos am Qualitätsbereich vorbei. Einerseits wird die operative Qualitätssicherung immer mehr automatisiert. Die klassischen Qualitätssicherer werden deshalb in dieser Funktion oftmals wegfallen. Ihre Aufgaben übernehmen zum Großteil die entsprechenden Fachabteilungen. Außerdem wird der Qualitätsmanager immer mehr zum Organisationsmanager. Sein Aufgabenbereich liegt dann nicht mehr nur darin, ein zertifizierbares QM-System aufrechtzuerhalten, sondern umfasst die Gesamtorganisation des Unternehmens.

Qualitätsmanager werden sich in Zukunft mehr denn je in Richtung Organisations- oder Geschäftsprozessmanagement entwickeln müssen. Abschließend kann ich Qualitätsmanagern für ihre Karriereperspektive nur empfehlen, nicht der Bremsklotz der Digitalisierung zu sein, sondern ihr Treiber.