



# Ist Digitalisierung die neue Rationalisierung?

**Berufs- und Karriereberatung für QZ-Leser**

.....

Kollege Roboter oder Konkurrent Roboter? Diese Frage erregt auch in der QM-Welt die Gemüter, wenn Industrie 4.0 oder Künstliche Intelligenz als „Heilsversprechen“ in den Fokus der Öffentlichkeit rücken. Aber wie viel Realität steckt hinter dem Hype? Welche Folgen hat die Digitalisierung für Ihre berufliche Zukunft? Karriere-Experte Hans Weber (Weber Consulting GmbH) gibt den QZ-Lesern seine nüchterne Einschätzung.

.....

### Werden in fünf Jahren noch Qualitätsmanager gebraucht?

In meinen 18 Jahren Berufstätigkeit als Qualitätsmanager habe ich viel Veränderungen mitgemacht – ob neue Normen oder die Einführung neuer Methoden. Die aktuelle Diskussion hinsichtlich Digitalisierung, Automatisierung und auch neuer Qualitätsmethoden macht mir Angst. Ich kann im Moment nicht erkennen, wohin die Reise im Qualitätswesen geht. Werden denn in fünf Jahren überhaupt noch Qualitätsmanager gebraucht?

Die Angst vor der Digitalisierung grassiert überall. Viele Mitarbeiter in verschiedensten Funktionen und verschiedensten Branchen stellen sich zunehmend die Frage: „Wie verändert sich mein Beruf in den nächsten fünf Jahren?“ oder sogar: „Gibt es meinen Job in fünf Jahren überhaupt noch?“ Ich kann verstehen, dass Sie sich hierüber Gedanken machen – und das ist auch gut so. An dieser Stelle kann ich allerdings Entwarnung geben! Es werden auch in Zukunft aller Wahrscheinlichkeit nach Qualitätsmanager in Unternehmen benötigt. Nach dem heutigen Kenntnisstand werden sich allerdings die Aufgaben und Qualifikationen verändern. Es wird, wie in allen Berufsbildern, Verlierer und Gewinner geben. Ob Sie persönlich zu den Gewinnern zählen, hängt stark davon ab, ob Sie bereit sind, sich dem Wandel proaktiv zu stellen und sich neue Qualifikationen anzueignen, wie sie im digitalen Zeitalter gefragt sind.

Ein „weiter so“ wird es nicht mehr geben. Qualität bedeutet nicht „weiter machen“, sondern „weiter denken.“ Hektik ist aber auch fehl am Platz. Die aktuelle Entwicklung zeigt, dass die aufgestellten Prognosen oftmals nicht stimmen – vor allem die Zeitschienen sind oftmals sehr unrealistisch. Die Transformation wird wesentlich länger dauern, als man heute annimmt. Deshalb mein Tipp: Es wird immer Qualitätsmanager geben – allerdings vermutlich mit anderen Aufgaben und anderen Qualifikationen. Wer sich rechtzeitig mit dem Thema auseinandersetzt und sich im Wandel stellt, wird zu den Gewinnern zählen.

### Nach welchen Kriterien wählen Unternehmen neue Qualitätsmanager aus?

Wenn man heute Stellenanzeigen für Qualitätsmanager liest, stellt man fest, dass

sowohl die Aufgabenbeschreibung als auch die Anforderungen oftmals nahezu identisch sind. Die Auflistungen können ja auch gar nicht so unterschiedlich sein, da das Ergebnis der Arbeit der Qualitätsmanager fast immer gleich ist. Bei den Anforderungen verhält es sich ähnlich. Für mich stellt sich nun die Frage: Wenn diese Stellenausschreibungen fast alle gleich klingen, nach welchen Kriterien wird tatsächlich ausgewählt? Gibt es hier Kriterien, die in die Stellenausschreibungen nicht aufgenommen werden?

Unternehmen wählen neue Mitarbeiter nicht nur nach dem Aufgabenprofil und der Qualifikation aus, sondern vor allem auch nach den sogenannten Soft Skills. Meine Erfahrung zeigt, dass Qualitätsmanager in einem neuen Unternehmen mit einer neuen Aufgabenstellung nicht an den fachlichen Kriterien scheitern, sondern an der Persönlichkeit.

In der Vergangenheit haben Unternehmen sehr großen Wert auf die fachlichen Qualifikationen gelegt. Heute achtet man sehr stark darauf, ob eine Persönlichkeit zur Unternehmenskultur passt und umgekehrt. Die sogenannten weichen Faktoren spielen eine wesentlich größere Rolle. Hat jemand beispielsweise 20 Jahre in einem Großkonzern gearbeitet und sich da auch sehr wohl gefühlt, dann tut er sich vermutlich in einem kleinen inhabergeführten Unternehmen schwer. Es ist eine Frage der Unternehmenskultur.

Die Passung des richtigen Kandidaten ist heute die wesentliche Aufgabe des Personalmanagers. Fachliche Schwächen kann man durch Weiterqualifizierungsmaßnahmen ausgleichen. Passt allerdings der Charakter nicht in das Unternehmen, dann lässt sich dies kaum ausgleichen. Die Auswahlkriterien für neue Qualitätsmanager basieren deshalb nicht nur auf dem klar definierten Stellenprofil, sondern ganz stark auf den weichen Faktoren.

### Haben Qualitätsplaner Zukunft?

Ich bin vor fünf Jahren als Qualitätsvorausplaner in ein Maschinenbau-Unternehmen eingestiegen. Die Anwendung der Qualitätsplanungsmethoden macht mir sehr viel Spaß. Das vorausschauende Denken macht mir wesentlich mehr Freude, als im Nachhinein Reklamationen zu bearbeiten.

Nun habe ich auf verschiedenen Vorträgen gehört, dass die präventive Qualität bald automatisiert wird und deshalb keine Mitarbeiter auf diesem Gebiet benötigt werden. Haben Qualitätsplaner Zukunft?

Ihre Frage kann ich mit einem klaren Ja beantworten. Meine Erfahrung zeigt, dass die Qualitätsplanung in den meisten Entwicklungsunternehmen einen hohen Stellenwert hat. Zwar wurde in der Vergangenheit die Qualitätsvorausplanung oftmals stiefmütterlich behandelt, allerdings haben viele Unternehmen inzwischen die Erfahrung gemacht: Wenn sie im Vorfeld nicht gut planen, tauchen Probleme auf. Dies hat viele dazu veranlasst, präventive Qualität wirklich zu betreiben und nicht nur als Feigenblatt zu nutzen. In der Regel ist dann auch eine spürbare Reduzierung der Reklamationen oder der Gewährleistungsfälle das Ergebnis.

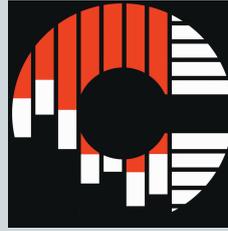
Im Moment kann ich auf dem Arbeitsmarkt eine sehr große Nachfrage nach erfahrenen Qualitätsplanern feststellen, besonders im Bereich Elektronik. Ich gehe auch davon aus, dass trotz Automatisierung und evtl. Künstlicher Intelligenz der Mensch nach wie vor erforderlich ist. Deshalb bin ich persönlich überzeugt, dass insbesondere die präventive Qualität in der Zukunft einer der wichtigsten Bereiche sein wird. Ich kann Ihnen deshalb nur empfehlen, in diesem Bereich weiter tätig zu bleiben und sich auch mit den neuen Methoden auseinanderzusetzen.

### Wie entwickeln sich die Einkommen für Qualitätsmanager für 2019?

In den Medien kann man lesen, dass sich die Einkommen in Deutschland 2018 in allen Berufsbildern positiv entwickelt haben. Allgemeine Durchschnittswerte sind für mich allerdings nicht sehr hilfreich. Mich würde konkret interessieren, wie sich auch vor allem im Jahr 2019 die Einkommen für Qualitätsmanager entwickeln werden. Kann man hier mit einer weiteren deutlichen Steigerung rechnen oder gibt es eine Beruhigung? Mich würde auch interessieren, von welchen Faktoren die Einkommen für Qualitätler abhängig sind?

Es ist richtig, dass im Jahr 2018 die Einkommen deutlich angestiegen sind. Dies trifft auch für Qualitätsmanager zu, man muss allerdings nach der Branche und auch nach »»

## Karrierewochen rund um die Control



### Auch Sie haben Fragen rund um Ihre persönliche Karriere?

#### Karrieretag auf der Fachmesse Control in Stuttgart

Am 8. Mai 2019 stehen QZ-Lesern die Personalberater von Weber Consulting vor Ort auf der Control kostenlos zur Seite. Holen Sie sich professionellen Rat zu Ihrer individuellen Berufssituation, Ihren Perspektiven und Möglichkeiten. Infos unter: [www.qz-online.de/karrierecoaching2019](http://www.qz-online.de/karrierecoaching2019)

#### Sie schaffen es nicht persönlich nach Stuttgart?

#### Telefonisches Karriere-Coaching

Jeweils in der Woche vor und nach der Control bieten die Personalberater von Weber Consulting Ihnen ein kostenloses telefonisches Karriere-Coaching im Wert von 150 Euro an. Reservieren Sie sich Ihren Telefontermin über den obigen Link!

Die Karrierewochen sind ein Service der QZ für ihre Leser. Die Personalberatung Weber Consulting GmbH ist auf Qualitätsmanager, ihre Vermittlung und ihre besonderen beruflichen Erfordernisse spezialisiert. Geschäftsführer Hans Weber ist seit vielen Jahren redaktioneller Partner der QZ.



der Region differenzieren. Hier gibt es gravierende Unterschiede. Ein Qualitätsingenieur in Baden-Württemberg mit einer zehnjährigen Berufserfahrung liegt heute bei einem Jahresgehalt von 80-90 TEUR. Eine vergleichbare Position in Mecklenburg-Vorpommern liegt bei gerade mal 45-50 TEUR. Die Region ist mittlerweile das wichtigste Kriterium für die Einkommensfindung im Qualitätsbereich. Auch die Branche spielt eine entscheidende Rolle. Industrieunternehmen liegen deutlich höher als z. B. Dienstleistungsunternehmen. Innerhalb der Branchen gibt es Schwankungen von ca. 20-25 Prozent.

Hinsichtlich der Gehaltsentwicklung für 2019 gehe ich von einer Stagnation aus. Die fetten Jahre für die Einkommen im Qualitätsbereich sind vorbei. In verschiedenen Regionen haben die Einkommen eine Grenze erreicht, die nicht mehr überschritten werden kann. Aufgrund der sich abschwächenden Konjunktur, insbesondere im Automobil- und Maschinenbaubereich, sind Unternehmen auch nicht mehr bereit, jede Gehaltsforderung zu akzeptieren.

#### Qualitätsmanager und künstliche Intelligenz?

In den Medien liest man ja nur noch digitale Transformation, Blockchain und Künstliche Intelligenz. Auch die Bundesregierung hat eine Strategie zur Förderung der KI verabschiedet. Für den Qualitätsbereich kann ich hingegen noch keine Aktivitäten erkennen. Ist künstliche Intelligenz im Qualitätswesen bereits angekommen und wie müssen Qualitätsmanager darauf reagieren?

Viele Bereiche der Wissenschaft und der Wirtschaft stürzen sich auf dieses Trendthema. Viele Industrieunternehmen sprechen von Industrie 4.0 und erwarten auch von ihren Qualitätsmanagern, dass sie ihren Beitrag hierzu leisten sollen. Nachdem es so gut wie keine Qualitätsmanager gibt, die hier wirklich Erfahrung haben, habe ich geprüft, ob es bereits Anwendungen im Qualitätswesen tatsächlich gibt.

Das Ergebnis ist ernüchternd. Wirklich gute und praktikable Lösungen mit Künstlicher Intelligenz gibt es im Qualitätswesen noch nicht. Beispielsweise bieten einige Software-Anbieter ihre bestehenden Produkte einfach unter dem neuen Label „KI“ an. Echte KI-Lösungen wären aus meiner Sicht intelligente Systeme, die ähnlich wie Menschen arbeiten, kontinuierlich dazuler-

nen und auf nicht geplante Ergebnisse (also Abweichungen) reagieren können. Dies ist allerdings noch nicht vorhanden. Ich empfehle Qualitätsmanagern, sich mit KI auseinanderzusetzen und sich ein fundiertes Wissen anzueignen, ansonsten laufen sie Gefahr, bei Neuinvestitionen in IT-Systeme auf Rattenfänger hereinzufallen, die bestehende einfache Systeme als hochintelligente künstliche Intelligenz verkaufen.

### **Hat ein Quereinsteiger Chancen im Qualitätsmanagement?**

**Ich überlege, als Quereinsteiger ins Qualitätswesen zu wechseln. Hätte man nach erfolgreichen Fortbildungen auch ohne Berufserfahrung Chancen auf eine Stelle? Tendenziell dürften wohl nur kleinere Betriebe und Mittelständler in Frage kommen. Als Handicap kommt bei mir hinzu: Ich habe zwar zwei Master-Abschlüsse, aber keinen in einer Ingenieurs- oder Naturwissenschaft. Kämen für mich evtl. auch Trainee Stellen in Frage?**

Quereinsteiger haben im Qualitätswesen sogar sehr gute Chancen. Die meisten Qualitätsmanager waren vor ihrer Tätigkeit im Qualitätswesen in anderen Bereichen tätig und sind meistens durch Zufall in den Qualitätsbereich gewechselt. Die wenigsten Qualitätsmanager sind von Anfang an im Qualitätswesen tätig.

Voraussetzung für den Quereinstieg ist allerdings, dass man sich mit diesem Thema voll identifiziert und sich für das Thema

Qualität begeistert. Welche Grundausbildungen erforderlich sind, hängt von Fall zu Fall ab. Jedes Unternehmen und jede Branche hat hier andere Voraussetzungen.

Grundsätzlich wird aber zwischen den Bereichen Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung unterschieden. In beiden Bereichen benötigt man unterschiedliche Qualifikationen. Der Einstieg ist sowohl in kleineren, mittleren als auch in größeren Unternehmen möglich. Je nach bisheriger Ausbildung ist eine Trainee Stelle sinnvoll. Dies würde ich Ihnen auch empfehlen. Bei einer solchen Konstellation haben beide einen Vorteil. Der Arbeitgeber kann den möglichen neuen Mitarbeiter besser kennen lernen und Sie haben die Möglichkeit, hinter die Kulissen im Qualitätswesen zu blicken. Sie können dann besser einschätzen, ob das wirklich die Tätigkeit ist, die Sie mit Leidenschaft ausüben möchten. Ich empfehle Ihnen deshalb, eine professionelle Bewerbung als Trainee zu erstellen und an für Sie interessante Unternehmen zu senden.

### **Welche Schlüsselkompetenzen benötigt ein Qualitätsmanager im 21. Jahrhundert?**

**In letzter Zeit war ich auf vielen Vorträgen und habe auch mehrere Seminare zum Thema „Qualität der Zukunft“ besucht. Ich hatte gehofft, dass ich klare und nachvollziehbare Informationen bekomme. Leider fühlte ich mich nach diesen Vorträgen noch unsicherer als zuvor. Für mich stellt sich**

**nun die Frage: Welche Kompetenzen werden von Qualitätsmanagern in Zukunft denn wirklich gefordert? Wie kann ich mich darauf vorbereiten und was muss ich jetzt tun?**

Mit Ihrer Einschätzung sind Sie nicht alleine. Viele Qualitätsmanager sind oftmals nach den Vorträgen sogenannter „Experten“ verunsichert. Diese Verunsicherung ist ein klares Indiz dafür, dass der vielbeschworene Wandel in der Realität der Qualitätsmanager angekommen ist.

Eines steht fest: In einer Welt, in der sich immer alles schneller verändert und neues Wissen wieder schnell überholt ist, spielen nicht nur die sogenannten Hard Skills eine Rolle, sondern vor allem die sogenannten Soft Skills. Für Qualitätsmanager reicht es nicht mehr aus, hochqualifiziert zu sein und Qualitätsnormen, -methoden und -techniken perfekt zu beherrschen. Stattdessen braucht es vor allem Soft Skills, die es ihnen ermöglichen, sich in einer stark und sehr schnell veränderten Umwelt zurecht zu finden und auch Veränderungen positiv mitzugestalten.

Die wichtigsten Soft Skills sind dabei folgende:

- Kommunikationsfähigkeit,
- Interkulturelle Kompetenz
- Umgang mit Komplexität,
- Rhetorische Fähigkeiten und Verhandlungsgeschick,
- Die Fähigkeit, verschiedene Interessen unter einen Hut zu bringen.