

# Raus aus der Komfortzone!

## Zukunft des Berufsbilds der Qualitätsmanager

Die digitale Transformation wirbelt den Arbeitsmarkt durcheinander und macht vor keiner Branche, keiner Berufsgruppe halt. Vor diesem Hintergrund drängt sich die Frage auf: Wie lange wird es den Qualitätsmanager als Berufsbild überhaupt noch geben? Darüber sprach die **QZ** mit dem Karriere-Experten **Hans Weber**, Geschäftsführer der Managementberatung Weber Consulting GmbH aus München.

**QZ** Die Universität von Oxford prognostiziert, dass knapp die Hälfte aller Berufsbilder in nächster Zeit verschwinden werden. Ist das Berufsbild des Qualitätsmanagers auch betroffen?

**Hans Weber** Ganz eindeutig ja! Den Qualitätsmanagern stehen fundamen-

tale Umwälzungen ins Haus. Kaum ein anderes Berufsbild ist so stark von der Disruption betroffen. Darauf weise ich bereits seit Jahren hin: Das Profil des heutigen Qualitätsmanagers ist ein Auslaufmodell! Es ist fatal, in welchem Ausmaß diese Entwicklung ignoriert

wird. Der Umfang der digitalen Disruption übersteigt schlichtweg die Vorstellungskraft der meisten Akteure.

**QZ** Wird die Disruption ignoriert oder ist sie den meisten vielleicht noch gar nicht bewusst?



**Weber** Der Großteil hat ein Gespür für diese Entwicklung, jedoch ziehen die meisten Qualitätsmanager eine falsche Schlussfolgerung und verharren im Status quo. Wenn man eine Diskussion über die Zukunft anfängt, rollen die meisten genervt mit den Augen. Dabei verkennen sie leichtfertig die Brisanz, die Dimension und die rasante Geschwindigkeit des Wandels. Besonders fahrlässig ist diese Haltung, da entgegen anderen Berufsbildern die Qualitäten es zukünftig mit zwei grundlegenden Herausforderungen zu tun bekommen werden.

**QZ Welche zwei Herausforderungen sind das?**

**Weber** Auf der einen Seite haben wir die ganzen neuen Technologien und Produkte. Damit sind vor allem um digitale

Qualitätsmanager wird am Ende in der neuen Arbeitswelt ankommen können.

**QZ Bietet denn die Digitalisierung der Qualität nicht auch neue Chancen?**

**Weber** Die digitale Transformation wird oftmals falsch verstanden. Digitalisierung bedeutet nicht einfach, dass es mehr IT-Anwendungen gibt oder die Algorithmen über alles herrschen. Die digitale Transformation hat vor allem Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle, die Arbeitswelt und die Unternehmensstrukturen.

Wer die Digitalisierung wirklich ernst nimmt, führt nicht nur neue Produkte oder Dienstleistungen ein, sondern verändert auch seine interne Ablauf- und Aufbauorganisation. In modernen Organisationen gibt es keine hierarchischen Matrixorganisationen,

---

## » Ein wenig Innovation und Kosmetik reicht jetzt nicht mehr aus.«

---

Hans Weber, Weber Consulting

Ansätze gemeint wie Automatisierung, Industrie 4.0, Künstliche Intelligenz, 3D-Druck und Blockchain. All diese Themen bauen auf mehr Effizienz und Rationalisierung der Prozesse auf. Prominentestes Beispiel ist die Automatisierung, die nach den aktuellsten Untersuchungen ein Fünftel der Arbeitsplätze einsparen wird.

**QZ Und auf der anderen Seite?**

**Weber** Daneben stehen die reine Digitalisierung und die Qualitätswende. Nicht nur im eigenen Hause wird sich etwas verändern, der Druck kommt auch von außerhalb. Als Schlüsselindustrie gilt hier die Automobilindustrie als größter Arbeitgeber für Qualitätsmanager. Hier lassen sich die Veränderungen am deutlichsten erkennen.

Ein Teil der Jobs fällt der Effizienzsteigerung und den neuen Produkten zum Opfer, der andere Teil dem sich verändernden Anforderungsprofil. Nur ein geringer Prozentsatz der heutigen

sondern zunehmend vernetzte Projektteams. Die klassischen Abteilungsstrukturen und Silos werden somit nach und nach obsolet. Diese Umgestaltung macht vor der Qualitätsorganisation nicht halt. Sie ist aber keine Besonderheit des Qualitätswesens; von diesem Wandel sind alle Berufe betroffen. Der heftigste Angriff auf das Berufsbild des QM kommt tatsächlich aus der Richtung der Qualitätswende.

**QZ Was verstehen Sie unter der Qualitätswende?**

**Weber** Neben der Energie- und Verkehrswende ist die Qualitätswende die dritte große Umwälzung. Sie setzt an der einfachen Fragestellung an, welchen Nutzen das Qualitätswesen eigentlich zum Unternehmenserfolg beiträgt. Im Kern geht es nicht um die Qualität als solche, sondern um den Stellenwert der Qualität innerhalb der etablierten Organisationen, Strukturen und Hierarchien in den Abteilungen. »»

**QZ Warum passiert das gerade jetzt?**

**Weber** In vielen Führungsetagen findet ein Generationenwechsel statt. Nun kommt eine dynamische, digital denkende Generation an die Macht, die immer häufiger mit den bisherigen Traditionen und Strukturen bricht. Die bisherigen

anwendet, um Normen perfekt umzusetzen. Im Zentrum der Ausbildung stand die Maxime, keine Abweichungen zuzulassen und Anweisungen strengstens zu befolgen. Die Denkweise war von klaren Vorgaben geprägt. Querdenkenversuche und Innovationen wurden sehr schnell

„Die einstige Stärke des Qualitätsmanagers wird zu seiner größten Schwäche.“

Hans Weber, Weber Consulting

Qualitätsabteilungen haben unter den neuen Entscheidern keinen Bestandschutz mehr. Entweder haben die Qualitätsmanager die passende Antwort auf die Fragen der heutigen Zeit, oder andere werden die Aufgabe übernehmen.

**QZ Haben sie denn die richtigen Antworten?**

**Weber** Weitestgehend nicht. Nur ein Bruchteil setzt sich wirklich mit diesen Fragen auseinander und versucht, neue Konzepte zu kreieren. Zu viele Qualitätsmanager gefallen sich in der Rolle des Zuschauers und lassen den Umbruch an sich vorüberziehen. „Nichts wird passieren, was nicht passieren darf“ ist ein weit verbreiteter Denkfehler. In den letzten Jahrzehnten hat sich eine Komfortzone aus Kunden und auch Auditoren etabliert, die auf das bisherige Qualitätsmodell bestehen. Diese Komfortzone ist mental nur schwer zu durchbrechen. Ein Fehler, der zahlreiche Qualitätsmanager sehr bald einholen dürfte. Nach meiner Erfahrung tun sich Qualitätsmanager im Vergleich zu anderen Berufsgruppen besonders schwer, diese neuen Themen zu verstehen und vor allem zu akzeptieren.

**QZ Sie gehen mit Qualitätsmanagern sehr hart ins Gericht...**

**Weber** Ich möchte keinem Qualitätsmanager einen bösen Willen unterstellen oder an seinen Qualifikationen zweifeln. Vielmehr sehe ich die Ursache in der Ausbildungsmethodik. Qualitätsmanager wurden in den vergangenen Jahrzehnten intensiv darin geschult, wie man die richtigen Methoden und Werkzeuge

mit dem Totschlagargument der Nicht-Normenkonformität im Keim erstickt. Und jetzt wird genau das Gegenteil verlangt! Die einstige Stärke der Qualitätsmanager wird nun zu ihrer größten Schwäche. Die Philosophie wird radikal auf den Kopf gestellt. Ich kann sehr gut nachvollziehen, dass viele verunsichert und überfordert sind.

**QZ Was können Qualitätsmanager tun, um auf diesem veränderten Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben?**

**Weber** In Zukunft werden nicht nur deutlich weniger, sondern auch anders qualifizierte und vor allem anders denkende Qualitätsmanager gebraucht. Jeder

einzelne Qualitätsmanager hat es dabei selbst in der Hand, zu den Gewinnern oder den Verlierern zu gehören. Anstatt „weiter so“ gilt fortan die Parole: „Weiterdenken“. Ich kann jedem nur empfehlen, nicht als Zaungast zu verweilen, sondern zum Treiber dieses Wandels zu werden. Erfolgreiche Qualitätsmanager müssen sich selbst disruptieren und neu erfinden. Es geht nicht um neue Techniken, Normen und Methoden, diese gibt es genug. Es geht um neue Denkmuster. Die Fähigkeit zum Querdenken wird zu einer der wichtigsten Qualifikationen für die Zukunft.

**QZ Was bedeutet Querdenken für Qualitätsmanager?**

**Weber** Alles ist radikal zu hinterfragen und neu zu denken. Die Zielsetzung der Qualitätsmanager sollte sein, neue Wege zu gehen und neue Lösungen auszuprobieren. Sie müssen lernen, sich mehr auf die Chancen statt auf die Risiken zu konzentrieren. Die neue Denkweise ist geprägt von Agilität statt Ablaufplan, Kontext statt Kontrolle und Funktionieren statt Dokumentieren. Außerdem müssen die neuen Qualitätsmanager Antworten auf Fragen haben, die derzeit aktuell sind oder erst noch gestellt werden. Wie sieht beispielsweise die Q-Organisation der Zukunft aus? Wird überhaupt noch eine Q-Organisation nach bisherigem Muster benötigt? Welche Aufgaben können andere Bereiche übernehmen? Welche Bedeutung haben Zertifizierungen? Welche Kenntnisse werden künftig von Bedeutung sein? Wie kann bei deutlich reduzierten Q-Kosten die Qualität erheblich gesteigert werden?

**QZ Was möchten Sie Qualitätsmanagern abschließend mit auf den Weg geben?**

**Weber** Den Wandel zu ignorieren und abzuwarten ist keine Option. Die Entwicklungen, die anstehen oder sich bereits vollziehen, erfordern ein rasches Handeln. Morgen kann es schon zu spät sein – denn da haben es bereits andere getan. Eine konsequente Bereitschaft zur Selbstdisruption ist angesagt. Nur so werden Qualitätsmanager ihren Platz in der neuen digitalen Welt finden und behaupten können.

Das Gespräch führte Regina Levenshtein, QZ.



**Hans Weber**, Geschäftsführer der Weber Consulting GmbH, berät seit vielen Jahren Unternehmen bei der Besetzung von Positionen im Qualitätswesen und begleitet Qualitätsmanager aktiv bei ihrer beruflichen Entwicklung. Als Insider des Arbeitsmarkts für Qualität beobachtet er die aktuellen Trends und anstehenden Veränderungen.

© Hans Weber