

## WAS QUALITÄTSMANAGER ATTRAKTIV MACHT

# Wissen ist Silber, reden ist Gold

**Wer sich im Berufsfeld Qualitätssicherung etablieren will, braucht soziale Kompetenz, eine solide Fachausbildung und reichlich Berufserfahrung. Die QZ sprach mit dem externen Qualitätsmanager Bernd Schneider über seinen Berufsweg und die Herausforderungen seines Jobs.**

**QZ Wie sind Sie zur Qualitätssicherung gekommen?**

**Schneider** Nachdem ich mein Studium der Technischen Chemie mit Schwerpunkt Verfahrenstechnik abgeschlossen hatte, konnte ich kurzfristig eine Anstellung in einem Labor für Qualitätssicherung antreten. Was ich damals nicht wusste: Durch diese Tätigkeit war ich für andere Unternehmen, bei denen ich mich bewarb, nur noch als Qualitäter interessant.

**QZ Haben Sie das je bereut?**

**Schneider** Die Entscheidung für eine Anstellung im Qualitätsmanagement bereue ich rückblickend betrachtet heute nicht mehr.

**QZ Sie haben sich also dem Arbeitsmarkt angepasst. Welche Qualifikationen wurden von den Unternehmen nachgefragt?**

**Schneider** Meine potenziellen Arbeitgeber haben immer nach DGQ- oder TÜV-Zertifikaten für QM-Beauftragte bzw. Auditoren im Qualitätsmanagement gefragt. Also habe ich diese Qualifikationen durch eine maßgeschneiderte Weiterbildung, vermittelt durch die Agentur für Arbeit, erworben. Auf die Empfehlung eines Geschäftsführers hin entschied ich mich für eine Weiterbildung bei der LVQ in Zusammenarbeit mit der DGQ.

**QZ Was hat Ihnen diese Weiterbildung für die berufliche Praxis gebracht?**

**Schneider** Dieses Know-how konnte ich dann in den unterschiedlichsten Unternehmen als Q-Manager anwenden bzw. einsetzen. So lernte ich verschiedene Branchen kennen, von der Stahlindustrie über die Verpackungsmittel, Kunststoff- und Chemie- bis hin zur Automobilzulieferindustrie. Viele Unternehmen spielten Anfang der 90er-Jahre mit dem Gedanken sich zertifizieren zu

lassen. Viele reagierten damit auf den Druck ihrer Kunden, die ein Zertifikat ihres Lieferanten verlangten.

**QZ Wie ging es dann weiter?**

**Schneider** Als der Qualitätstrend Anfang 2000 langsam in ruhigere Bahnen mündete, kam das Umweltmanagement verstärkt auf die produzierenden Betriebe zu. EMAS und ISO 14001 gaben die Richtung vor, und ich passte mich diesem Trend mittels Weiterbildung an. Mit dieser weiteren Qualifikation schwenkte ich in die beratende Schiene für Qualitäts- und Umweltmanagement ein.

**QZ Welche Erfahrungen haben Sie als Berater gemacht?**

**Schneider** Als Berater für kleine und mittlere Betriebe, die sich nicht hinreichend mit Qualitäts- bzw. Umweltmanagement beschäftigen konnten oder wollten, machte ich eine wichtige Erfahrung: Neben dem fachlichen Wissen und Können ist vor allem die Kommunikation ein mächtiges Instrument. Insbesondere, wenn ein Managementsystem neu eingerichtet oder wiederbelebt werden muss und viel Überzeugungsarbeit notwendig ist.

**QZ Wie haben Sie gelernt, richtig zu kommunizieren?**

**Schneider** Meine Weiterbildung erstreckte sich nicht nur auf QM und UM, sondern auch auf Recht und Psychologie. Freilich gibt es Situationen, in denen mit sachlichen Argumenten kein Land mehr zu gewinnen ist. Wenn es Mitarbeiter aufgegeben haben, etwa den Sinn einer Prüfung verstehen zu wollen, wird diese kurzerhand eingestellt. An dieser Stelle kann man nur noch mit viel Einfühlungsvermögen an die Vernunft appellieren. Jeder ist dann aufgefordert, den inneren Schweinehund zu besiegen. Noch schwieriger wird es, die Mitarbeiter eines Unternehmens zu motivieren, das vielleicht die Belegschaft reduzieren will. Nur mit sehr viel Selbstvertrauen ist es möglich, in solch angespannter Lage für das Ziel höchster Qualität einzutreten. Ohne ein gewisses Maß an autoritärer Führung geht das nicht.

**QZ Welche Rolle spielt dabei die Unternehmenskultur?**

**Schneider** Eine ganz entscheidende! In manchen Unternehmen trifft man auf hochmotivierte Mitarbeiter, die weit über den persönlichen Aufgabenbereich hinaus denken und sich gern einem hochgesteckten Ziel wie Null-Fehler verschreiben. In anderen Betrieben herrscht ein gewisses Laissez-faire vor. Die Führung beschränkt sich auf das Controlling und betrachtet die Motivation ihrer Mitarbeiter nicht als ihre Aufgabe. In solchen Organisationen fällt es zunächst schwer, für ein Umdenken zu werben, das in Richtung eigenverantwortliches Handeln aller und ständige Verbesserung führt.

**QZ Wie sind Sie zu Ihrer aktuellen Aufgabe gekommen?**

**Schneider** Ich nahm gerade an einer Weiter-

**Dipl.-Ing. Bernd Schneider,**



geb. 1961, studierte Chemieingenieurwesen mit Schwerpunkt Verfahrenstechnik. Es folgte die Weiterbildung im Qualitätsmanagement und der Erwerb der Zertifikate zum QM, QII und internen Auditor. Nun arbeitete er als Berater, aber auch als Q-Manager in der Verpackungsmittel-, Kunststoff- und Automobilzulieferindustrie. Nach einer Weiterbildung zum Umweltbetriebsprüfer und Umweltauditor wechselte er 2005 zur Redi-Engineering GmbH als Projektmitarbeiter. Dort ist er im Reklamations-, Audit-, Kaufteilemanagement und im Bereich Umwelt für diverse Kunden tätig.

bildung seitens der Agentur für Arbeit im Bereich Projektmanagement teil, als ich durch Internet und Zeitung auf die Redi-Group aufmerksam wurde. Da das Unternehmen im Automotive-Bereich aktiv ist und mir interessante Perspektiven bot, bewarb ich mich. Gefragt sind dort Ingenieure und Techniker, die auf Qualitätsmanagement in der

Reklamationsmanagement eine Risikoanalyse zu einem fehlerhaften Teil. Dabei war mein Wissen aus dem Umweltbereich hilfreich, und ich bekam obendrein eine neue Sichtweise zum eigentlichen Umweltmanagement. Auch wechselte ich die Seite des Schreibtischs, wenn ich bei Lieferanten und Herstellern eingesetzt werde.

fen, wenn eine Aufgabe mit eigenen Kräften nicht umsetzbar ist. In der Regel ist dann externes Wissen gefordert, das diesen Unternehmen in einem Lernprozess auch neue Fertigkeiten verschafft. Am schwierigsten für einen Qualitätsdienstleister ist es, die Wünsche oder Vorstellungen des Auftraggebers in Einklang mit dem jeweiligen externen Mitarbeiter zu bringen

## „An der Schnittstelle zwischen Führungskreis und Mitarbeitern ist Kommunikation alles!“

Automobilindustrie spezialisiert sind. Eingesetzt werden diese Fachkräfte bei Lieferanten und Herstellern.

**QZ Welche Q-Dienstleistungen werden von den Kunden in der Automobilindustrie nachgefragt?**

**Schneider** Das sind ganz unterschiedlich Leistungen. Sie reichen vom Beschwerde- und Lieferantenmanagement über Erstbemusterung, Schwachstellenanalyse und Abstellmaßnahmen bis zu Audits der Arbeitssicherheit und des Umweltmanagementsystems.

**QZ Wenn man sich zur Erfüllung einer definierten Aufgabe im Sinne eines „Gewerks“ verpflichtet, sind die Erwartungen des Kunden naturgemäß hoch. Wie gehen Sie mit diesem Leistungsdruck um?**

**Schneider** Niemand ist perfekt! Also bin ich bestrebt, in Zusammenarbeit mit dem Kunden das Optimum seiner Vorstellungen zu erreichen. Dazu bedarf es vieler Gespräche und Rückfragen, manchmal ist sogar eine spezielle Weiterbildung nötig. Lediglich mehr Zeit zu investieren, führt nicht immer zum Ziel. Hinzu kommt, dass die Arbeitsweise als externer Mitarbeiter meist von jener des Einsatzunternehmens abweicht. Das muss ich kompensieren, größtenteils durch Anpassung. Ferner hilft es mir, ein gewisses Maß an Spaß in der Tätigkeit zu suchen – manche Reklamation unterstützt diesen Wunsch.

**QZ Was schätzen Sie an Ihrem Beruf?**

**Schneider** Wichtig sind für mich die praktischen Erfahrungen im Industrieinsatz. So lerne ich immer weiter dazu. Einer meiner Kunden benötigte während meiner Tätig-

keit im Reklamationsmanagement eine Risikoanalyse zu einem fehlerhaften Teil. Dabei war mein Wissen aus dem Umweltbereich hilfreich, und ich bekam obendrein eine neue Sichtweise zum eigentlichen Umweltmanagement. Auch wechselte ich die Seite des Schreibtischs, wenn ich bei Lieferanten und Herstellern eingesetzt werde.

**QZ Welche persönlichen Eigenschaften sind besonders wichtig?**

**Schneider** Flexibilität und Mobilität, da wechselnde Einsatzorte eine hohe Reisebereitschaft, aber auch eine geistige Offenheit für neue Situationen voraussetzen. Dass ich nur vorübergehend in den Unternehmen arbeite, macht meine Tätigkeit für mich noch interessanter.

**QZ Wie halten Sie sich auf dem Laufenden, um die wechselnden Forderungen der Kunden erfüllen zu können?**

**Schneider** Während meiner Tätigkeit bei Redi-Engineering wurde ich zum internen Auditor gemäß ISO TS 16949 ausgebildet. Diese Norm hat Gültigkeit über die gesamte Lieferkette und ist von daher die Basis für die Qualitätssicherung in der Autoindustrie. Hinzu kam eine Schulung in der CAQ-Software IQ-FMEA, die bei vielen Autoherstellern Standard ist. Damit schein ich vorerst hinreichend gerüstet zu sein, habe mich jedoch vorsorglich für weitere Schulungen auch im Bereich Umweltmanagement mit Schwerpunkt ISO 14001 eingetragen.

**QZ Welchen Schwierigkeiten, begegnen Sie heute in den Unternehmen?**

**Schneider** Viele Unternehmen sind heute bereit, sich externes Personal zu beschaf-

**QZ Was meinen Sie damit?**

**Schneider** Der Kunde steht meistens unter Zeitdruck und benötigt ein Heilmittel in Form eines erfahrenen Mitarbeiters. Zeit für eine Einarbeitung ist meist nur begrenzt vorhanden. Daher kann es sich auch um branchenfremde Mitarbeiter handeln, wenn die Aufgabe sich mit den Erfahrungen dieses Externen deckt. Wenn sich dann zeigt, dass klar definierte Aufgaben in der Praxis nicht gelöst werden können, ist das frustrierend. Sowohl für den Dienstleister wie für den Auftraggeber. Mangelnde Soft Skills wie die Fähigkeit, verständlich zu kommunizieren, können der Grund für das Scheitern sein.

**QZ Kann man diese Soft Skills erlernen?**

**Schneider** Seminare für die Entwicklung persönlicher Stärken und Fähigkeiten gibt es wie Sand am Meer. Ich glaube aber, dass man gewisse Fähigkeiten am besten von Haus aus mitbringen sollte. Die sogenannten Soft Skills prägen eine Persönlichkeit. Und ich kann mir kaum vorstellen, dass es gelingt, den ausgeprägten Charakter eines erwachsenen Menschen zu beeinflussen.

**QZ Welche persönlichen Fähigkeiten sollte ein externer Q-Manager mitbringen?**

**Schneider** Aufgeschlossen sollte er sein und fähig, Konflikte diplomatisch auszutragen. An der Schnittstelle zwischen Führungskreis und Mitarbeitern ist Kommunikation alles! Die Basis ist eine gesunde Selbsteinschätzung. Da man größtenteils auf sich allein gestellt ist, sollte man immer abschätzen, wie der persönliche Einsatz beim Kunden zu bewerkstelligen ist und was ihm dieser bringen soll. Im Vordergrund steht immer der Benefit für den Kunden. Personalengpässe aufzufangen kann dabei genauso zur Aufgabe gehören, wie akute Qualitätsprobleme zu lösen. Die Anforderungen können also stark variieren. Eigenverantwortliches Handeln im Dienst des Auftraggebers ist dabei stets das Motto. □

Das Gespräch führte Thomas Funck, QZ