



# Die fetten Jahre sind vorbei

## Karriereberatung für QZ-Leser

Im Mai veranstaltete die QZ-Redaktion zusammen mit dem Karriere-Experten Hans Weber auf der Messe Control in Stuttgart wieder eine Berufs- und Karriereberatung für Qualitätsmanager. Die Messebesucher stellten zahlreiche Fragen zu den Themen Karriere, Bewerbung, Gehalt und Arbeitsmarkt. Eine kleine Auswahl der spannendsten Fragen und Antworten aus der Karriereberatung hat die QZ-Redaktion für Sie zusammengestellt.

### Qualitätsabteilung auflösen – ist dies überhaupt möglich?

Seit über zehn Jahren bin ich Qualitätsmanager in einem kunststoffverarbeitenden Unternehmen. Unsere Firma wurde von einem internationalen Investor übernommen. Der neue Geschäftsführer will das Unternehmen umstrukturieren und die Qualitätsabteilung auflösen — ein großer Schock für mich. Ich bin immer davon ausgegangen, dass die Qualitätsabteilung einer der wichtigsten Bereiche und auch absolut krisensicher ist. Ich konnte mir nicht vorstellen, dass ein Unternehmen ohne Qualitätsabteilung arbeiten kann. Für mich stellt sich deshalb die Frage: Ist dieser Schritt sinnvoll und gibt es hier auch Erfahrungswerte aus anderen Unternehmen?

Grundsätzlich ist der Trend erkennbar, dass die Qualitätsabteilungen aufgelöst und ihre Aufgaben in andere Bereiche verlagert werden. Denn immer mehr Unternehmen stellen fest, dass trotz großer Qualitätsabteilungen die erhofften Verbesserungen nicht eingetreten sind – meistens ist sogar das Gegenteil der Fall. Dies hängt oftmals damit zusammen, dass sich die operativen Bereiche für die Qualität nicht verantwortlich fühlen, weil dafür ja die Qualitätsabteilung zuständig sei. Dies ist der völlig falsche Ansatzpunkt, denn Qualität betrifft jeden!

Diesen Denkfehler kann man allerdings nur dann korrigieren, wenn sowohl die Aufgaben als auch die Verantwortlichkeiten für Qualität in die operativen Bereiche verlagert werden. Eine wirkliche Qualitätsverbesserung auf hohem Niveau erreicht man nur, wenn die Verantwortlichkeit auch dort liegt, wo die Fehler oder Abweichungen entstehen. Unternehmen, die Qualitätsabteilungen aufgelöst haben, haben daher fast alle positive Erfahrungen gemacht.

### Hat die Konjunkturelle Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt?

In der Presse lese ich, dass sich in den letzten Monaten die Konjunktur in Deutschland abgekühlt hat. Viele Experten malen ein düsteres Bild von der Zukunft. Hat dieser konjunkturelle Abschwung auch Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt im Qualitätswesen?

Nachdem der Arbeitsmarkt Qualität in den letzten beiden Jahren regelrecht überhitzt war, hat er sich inzwischen spürbar beruhigt. Die Nachfrage nach Qualitätsmanagern ist allerdings nicht nur wegen der Konjunkturabschwächung rückläufig, sondern vor allem auch wegen des generellen Wandels in der Wirtschaft.

Neue Trends wie Industrie 4.0, Automatisierung, Elektromobilität, künstliche Intelligenz usw. werfen ihre Schatten voraus. Man

muss davon ausgehen, dass die Nachfrage nach Qualitätsmitarbeitern bereits in naher Zukunft deutlich abnehmen wird. Im Moment sind die Auswirkungen noch nicht sehr stark spürbar. Es werden noch keine Entlassungen vorgenommen.

Bei Neueinstellungen sind die Unternehmen allerdings inzwischen sehr vorsichtig geworden. Die Bewerbungsprozesse laufen deutlich langsamer ab, werden zum Teil künstlich in die Länge gezogen, denn man ist in Personalfragen nicht mehr so entscheidungsfreudig. Einige Unternehmen haben für das Qualitätswesen einen Einstellungsstopp verhängt. Ob es zu einer Entlassungswelle kommt und wann, kann man zum jetzigen Zeitpunkt nicht einschätzen.

### **Warum traut man den Qualitätsmanagern die Organisationsentwicklung nicht zu?**

**Die Stärken der Qualitätsmanager sind ihre Technikenkenntnisse und ihre Normenkompetenz. Deshalb glaube ich, dass in Zukunft neben der klassischen Qualitätssicherung die Organisationsentwicklung eine wichtigere Rolle im Aufgabenbereich des Qualitätsmanagers spielen wird. Mit meiner Einstellung stoße ich allerdings in meinem Unternehmen auf taube Ohren. Warum traut man uns die Organisationsentwicklung nicht zu?**

Was Sie als Stärke der Qualitätsmanager definieren, wird in diesem Zusammenhang als Schwäche gesehen. Denn bei der Organisationsentwicklung geht es nicht um den perfekten technischen Prozess oder um die Erfüllung von Normen. Es geht vielmehr um die Entwicklung von Menschen. Korrekterweise müsste der Begriff „Organisationsentwicklung“ demnach in „Menschenentwicklung“ geändert werden. Sind die richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz, dann braucht man sich über den optimalen Prozess keine Gedanken mehr zu machen.

Umgekehrt trifft dies allerdings nicht zu. Der Bestseller-Autor Jim Collins hat schon vor Jahren festgestellt, dass das Geheimnis der erfolgreichsten Unternehmen ihre Denkweise hinsichtlich des Mitarbeiterinsatzes ist. Das Motto lautet: zuerst „wer“, dann „was“. Die Denkweise der meisten Unternehmen bei uns ist allerdings: zuerst „was“, dann „wer“. In der Vergangenheit hat man Unternehmen nur unter dem Gesichtspunkt der Technik und des optimalen Ablaufs organisiert. Es sind tolle Organigramme mit komplexen Matrixstrukturen entstanden. Dieses Denkmuster hat auch das Qualitätswesen übernommen. Für die meisten Qualitätler stehen Normen, Methoden, Systeme, Standards und Zertifikate im Vordergrund. Der Mensch kommt erst an zweiter Stelle.

Bei der Entwicklung einer Organisation, die den Anforderungen der digitalen Welt entspricht, rückt allerdings der Mensch in den Mittelpunkt. Zukunftsorientiert denkende Unternehmen entwickeln deshalb moderne Organisationen mit anderen Schwerpunkten und Strukturen. Die Organisationsentwicklung wird daher meistens von anderen Bereichen wie z.B. Personalmanagement, Innovationsmanagement, Business Process Management etc. durchgeführt. Qualitätler mit der alten Denkweise sind hier meistens nicht geeignet. Deshalb überträgt man ihnen auch nicht diese Aufgabe. Qualitätsmanager, die sich zu diesem Thema hin entwickeln möchten, müssen sich keine weiteren Fachkompetenzen aneignen – sie müssen ihr Denkmuster ändern. Hier sind Querdenker gefragt!

### **Wie muss ich mich als Qualitätsmanager positionieren, um im digitalen Zeitalter Erfolg zu haben?**

**Mit der zunehmenden Digitalisierung beobachte ich seit drei Jahren auch einen Bedeutungsverlust des Qualitätswesens. Was muss ich tun, um in diesem neuen Zeitalter Erfolg zu haben?**

Ihre Einschätzung kann ich bestätigen. Vor einigen Jahren stand für die meisten Unternehmen die erfolgreiche Zertifizierung eines QM-Systems im Vordergrund. Heute treiben Unternehmen andere Themen um, beispielsweise Industrie 4.0, künstliche Intelligenz, neue Geschäftsmodelle, Kostensenkung etc. Qualität steht deshalb nicht mehr im Fokus des Geschehens.

Wenn Qualitätsmanager in Zukunft noch eine Rolle spielen möchten, müssen sie sich selbst neu erfinden und vor allem die herkömmlichen Denkmuster aufbrechen. Ich rate Qualitätsmanagern dringend, dass sie den Kopf nicht in den Sand stecken, sondern sich diesem Wandel stellen und selbst zum Treiber der Veränderungsprozesse werden. Sie dürfen sich nicht mehr hinter Systemen, Normen und Zertifizierungen verstecken, sondern müssen raus aus der Komfortzone und sich diesen neuen Herausforderungen stellen. Dabei geht es auch darum, sich richtig zu positionieren und sich selbst zu inszenieren. Das Zauberwort heißt hier „Personal Branding.“ Dieses Thema wir im Gegensatz zu anderen Berufsgruppen von den Qualitätsmanagern völlig vernachlässigt.

### **Sind die fetten Jahre vorbei?**

**Ich lese immer wieder, dass die Einkommen einen Höchststand erreicht haben und dass aufgrund der Konjunkturdelle eine Steigerung in naher Zukunft nicht mehr möglich sein wird. Trifft dies auch für Führungskräfte im Qualitätswesen zu?**

In den letzten zehn Jahren sind die Einkommen für Qualitätsmanager kontinuierlich gestiegen. Oft fiel die Gehaltserhöhung sogar höher aus als in anderen Berufsgruppen. Und beim Jobwechsel konnten sich Qualitätsmanager finanziell um bis zu 20% verbessern. Dies hat bei vielen den Eindruck hinterlassen, dass es fast keine Grenze nach oben gibt und dass sie jedes Jahr automatisch mit einem überdurchschnittlichen Gehaltsplus rechnen können.

Das Gehalt setzt sich allerdings nicht nur aus Aufgabe, Qualifikation und allgemeiner Kostensituation zusammen, sondern in erster Linie aus Angebot und Nachfrage. Genau darauf beruhten die sehr Einkommenssteigerungen in den letzten Jahren – nicht auf dem hohen Stellenwert des Qualitätswesens. In manchen Regionen und Branchen hat zu dieser Zeit die Nachfrage nach Qualitätsmanagern die Anzahl der passenden Bewerber deutlich überstiegen. Inzwischen hat sich die Konjunktur abgekühlt, außerdem befinden sich viele Unternehmen in einer Umstrukturierung.

Grundsätzlich muss man zwischen Experten und Führungskräften unterscheiden. Die Nachfrage nach Experten, also z.B. Qualitätsplanern, Lieferantenmanagern etc., ist nach wie vor hoch und das Angebot gering. Bei Führungskräften verhält es sich genau umgekehrt! Ab einem Jahreseinkommen über 100 TEUR gibt es weit mehr Qualitätsmanager auf Jobsuche als offene Positionen in attraktiven Unternehmen. Arbeitgeber können hier oft aus 10 bis 15 Bewerbern auswählen. Somit konkurrieren die Qualitätsmanager miteinander, vor allem in ihren Einkommensvorstellungen.

Es wird zwar immer suggeriert, dass die Qualifikation und die Erfahrung im Vordergrund stehen. Die Praxis zeigt allerdings, »»

dass bei vergleichbaren Bewerbern immer der Kandidat gewinnt, der geringere Einkommensvorstellungen hat. In manchen Branchen und Regionen ist mit einer Reduzierung zu rechnen. Qualitätsmanager müssen in ihrem neuen Job Einkommenseinbußen von 20 bis 30% hinnehmen. Die fetten Jahre, vor allem auch die kontinuierlichen Steigerungen, sind vorbei.

### Herrscht im Qualitätswesen Fachkräftemangel?

**Mein früherer Arbeitgeber hat die Produktion ins Ausland verlagert und den Standort in Deutschland geschlossen. Ich suche deshalb eine neue Aufgabe als Qualitätsingenieurin. Weil die Medien ständig über einen Fachkräftemangel berichten, habe ich mir keine großen Sorgen um einen neuen Job gemacht. Nun suche ich schon seit über fünf Monaten und bekomme auf meine unzähligen Bewerbungen nur Absagen mit dem Hinweis, dass derzeit keine Position zu besetzen ist. Wie ist das in Zeiten eines Fachkräftemangels möglich?**

Die Pauschalaussage, dass es einen Fachkräftemangel im Qualitätswesen gibt, ist nicht ganz richtig. Es gibt Gebiete und Branchen in Deutschland, in denen es einen Mangel an qualifizierten Mitarbeitern gibt. Dies ist allerdings nur eine Seite der Medaille.

Die andere Seite ist, dass die Jobprofile vieler Unternehmen nicht zeitgemäß sind. In den Stellenanzeigen sucht man das Universalgenie. Im Qualitätswesen gibt es – wie auch in allen anderen Unternehmenseinheiten — aber auch nur ganz normale Menschen mit Stärken und Schwächen. Wenn man also nach etwas sucht, das es nicht gibt, dann wird man es auch nicht finden. Es ist deshalb falsch, von einem generellen Fachkräftemangel zu sprechen. Personaler müssen die Anforderungsprofile der Realität anpassen. Unternehmen, die das geschafft haben und bereit sind querzudenken, haben kein Problem, ausreichend Mitarbeiter zu bekommen.

Qualitätsmanagern wiederum empfehle ich, ihre Bewerbungsunterlagen möglichst professionell und zeitgemäß aufzubauen. Lediglich die Aufzählung der Ausbildungen und Tätigkeiten ist nicht ausreichend. Personalmanager müssen sofort erkennen können, welche Persönlichkeit sich hinter der Bewerbung verbirgt. Welche Erfolge hat diese Person schon erzielt? Dies sind wichtige Bausteine für eine erfolgreiche Bewerbung.

### Wie viele Qualitätsmanager werden in Zukunft noch gebraucht?

**Digitale, automatische Prozesse in der Fertigung haben zur Folge, dass in den Fabriken immer weniger Menschen gebraucht werden. Wenn allerdings in allen Unternehmensbereichen Personal reduziert wird, dann geht dies an der Qualitätsabteilung sicherlich nicht spurlos vorbei? Wie viele Qualitätsmanager braucht man in Zukunft?**

Hier eine konkrete Zahl zu nennen, wäre unseriös. Fakt ist allerdings tatsächlich, dass man in Zukunft deutlich weniger Qualitätsmanager des heutigen Formats benötigen wird. Nach heutiger Einschätzung geht man davon aus, dass ca. 20% der Arbeitsplätze automatisiert werden können.

Stark betroffen sind vor allem die Branchen Automotive und Maschinenbau. Vor allem die Automotive-Branche hat noch mit einer anderen Herausforderung zu kämpfen: Experten schätzen, dass aufgrund der Elektromobilität ein Drittel der Arbeitsplätze

verloren gehen wird, insbesondere bei den Zulieferern. Dieser Trend ist nach meiner Einschätzung nur der Anfang. Es ist auch ein weiterer Trend erkennbar: Die Aufgaben, die heute dem Qualitätsbereich zugeordnet sind, werden immer mehr in die operativen Bereiche zurückverlagert. Außerdem stellen sich immer mehr Unternehmen die Grundsatzfrage: „Wo ist der Nutzen des Qualitätsmanagements?“

Einige Studien sagen aus, dass es circa die Hälfte der heutigen Berufsbilder in einigen Jahren nicht mehr geben wird. So bin ich mir sehr sicher, dass es den Qualitätsmanager des heutigen Formats nicht mehr lange geben wird. Ich kann Qualitätsmanagern nur dringend empfehlen, der Realität ins Auge zu blicken, sich dieser Herausforderung zu stellen und sich neu zu erfinden. Die digitale Revolution bedeutet nicht, dass sich nur die Technik ändert. Die markantesten Veränderungen werden in der Arbeitswelt zu verzeichnen sein.

### Ist eine Ausbildung zum Lean Manager sinnvoll?

**Mein Geschäftsführer hat auf einem Vortrag gehört, dass Lean Management und das Toyota-Prinzip allen Unternehmen einen enormen Vorteil bringt. Nun will er, dass ich eine Ausbildung zum Lean Manager mache und neben meiner Tätigkeit als Qualitätsmanager Lean im Unternehmen einführe. Ich bin nicht der Meinung, dass ein Qualitätsmanager Lean „nebenbei“ einführen kann. Wie soll ich mich verhalten?**

Ich rate Ihnen dringend davon ab, diese Aufgabe zu übernehmen, denn kein Qualitätsmanager kann diesen Change-Prozess alleine stemmen. In Deutschland herrscht oftmals ein völlig falsches Verständnis von Lean Management. Viele Geschäftsführer denken, dass es genügt, wenn sie einen Mitarbeiter auf Seminare für Lean Management schicken und diesen dann dazu verdonnern, in allen Bereichen Lean-Tools anzuwenden, während der Rest des Managements weitermacht wie bisher. In dieser Konstellation können Sie nur verlieren!

Professionelles Lean Management bedeutet nicht, dass nur die Werker die Tools anwenden. Richtig praktiziertes Lean Management bedeutet eine radikale Veränderung der Unternehmenskultur, und dies beginnt bei der Geschäftsführung. Letztendlich muss jeder Mitarbeiter zum Lean Manager werden. Man kann Lean nicht einfach in den Bereich Qualität delegieren.

### Ist eine erfolgsorientierte Vergütung bei Qualitätsmanagern üblich?

**In unserem Unternehmen wird das Vergütungssystem komplett umgestellt. Unser Geschäftsführer plant, alle Mitarbeiter erfolgsorientiert zu vergüten. Mir als Qualitätsleiter wurde ein Fixum und ein Bonussystem angeboten. Der Bonus basiert auf den PPM-Zahlen. Wenn ich die PPM-Zahlen auf die vereinbarte Größenordnung reduziere, erhalte ich einen Bonus. Ich habe darauf aber wenig Einfluss. Ist eine Vergütung für Qualitätsmanager auf dieser Basis üblich und sinnvoll?**

Diese Frage kann ich Ihnen mit einem eindeutigen Nein beantworten. Es ist absolut nicht sinnvoll, einen Qualitätsmanager mit einer Prämie zu vergüten, die auf den PPM-Zahlen basiert. Qualitätsmanager haben in der Regel keinen direkten Einfluss auf PPM. Es wird zwar immer wieder versucht, Produktionsleiter nach den ausgelie-

ferten Stückzahlen und Qualitätsmanager nach den PPM-Zahlen zu vergüten. Diese Denkweise ist allerdings grundsätzlich falsch! Ich halte diese Vergütungsform sogar für extrem gefährlich, denn sie wird keine Verbesserung, sondern vermutlich sogar eine Verschlechterung zur Folge haben. Ein Produktionsleiter, der nach Stückzahlen vergütet wird, wird alles ausliefern – unabhängig davon, ob die Teile in Ordnung sind oder nicht. Ein Qualitätsmanager hat wiederum darauf keinerlei Einfluss. Ich rate deshalb dringend davon ab, eine erfolgsorientierte Vergütung auf dieser Basis zu akzeptieren. Es gibt für Qualitätsmanager deutlich kreativere Vergütungssysteme als PPM-Zahlen.

### Welche Faktoren bestimmen das Einkommen von Qualitätsmanagern?

**Im Austausch mit Berufskollegen über Social Media musste ich feststellen, dass unsere Einkommen sehr stark voneinander abweichen – sogar innerhalb derselben Branche! Nachdem es hier keine allgemein zugänglichen Daten über das Einkommen von Qualitätsmanagern gibt, stellt sich für mich die Frage: Wovon hängt das Gehalt von Qualitätsmanagern ab.**

In Deutschland ist das Einkommen eines der bestgehüteten Geheimnisse! Objektive Vergleiche lassen sich deshalb nur sehr schwer anstellen. In erster Linie denkt man daran, dass sich das Einkommen aus Ausbildung und Aufgabe bzw. Verantwortung zusammensetzt. Dies ist allerdings nicht der Fall.

Das Einkommen für Qualitätsmanager wird sehr stark von der Region bestimmt. Wir haben in Deutschland Unterschiede von bis zu 50 % – und das bei der gleichen Branche und Aufgabenstellung. Die höchsten Gehälter werden in Baden-Württemberg gezahlt. Nach Norden und Osten sinken diese dramatisch ab.

Weitere Kriterien sind auch die Branche und die Unternehmensgröße. Es gibt Unterschiede von bis zu 30 % zwischen den einzelnen Branchen. Die höchsten Einkommen gibt es derzeit im Bereich Automotive und Medizintechnik. Andere Branchen liegen deutlich darunter. Auch die Unternehmensgröße spielt eine Rolle. Bei Unternehmen ab 1000 Mitarbeiter steigen die Einkommen oftmals um 5 bis 10 %. Die Einflussfaktoren sind also Region, Branche und Unternehmensgröße.

### Muss man seine Einkommensvorstellung bei der Bewerbung angeben?

**In vielen Stellenausschreibungen werden Bewerber dazu aufgefordert, ihre Einkommensvorstellungen bereits im Vorfeld zu nennen. Damit tue ich mich extrem schwer, da ich mich einerseits nicht unter Preis verkaufen, andererseits natürlich auch nicht Gefahr laufen möchte, aufgrund eines zu hohen Gehaltswunsches im Vorfeld aussortiert zu werden. Wie verhält man sich richtig? Muss man seine Gehaltsvorstellungen in der Bewerbung bereits angeben bzw. wie ermittelt man das marktübliche Gehalt?**

Wenn Unternehmen in Stellenausschreibungen nach Gehaltsvorstellungen fragen, dann muss man diese Frage auch beantworten. Sie zu ignorieren wäre nicht nur fahrlässig, sondern sogar ein großer Fehler.

Es hat seinen Grund, dass Unternehmen dies im Vorfeld wissen möchten. Alle Unternehmen haben einen gewissen Gehaltsrahmen, und ein neuer Mitarbeiter muss da reinpassen. Es wäre ja

auch unfair, wenn ein neuer Mitarbeiter – nur weil er neu ist – ein deutlich höheres Einkommen hätte als Mitarbeiter, die die gleiche Tätigkeit bereits seit vielen Jahren ausüben. Unternehmen fragen deshalb immer häufiger in Stellenausschreibungen nach den konkreten finanziellen Vorstellungen. Wenn diese deutlich vom üblichen Rahmen abweichen, wird die Bewerbung nicht weiterverfolgt, denn ein erfolgreicher Abschluss ist vermutlich dann nicht möglich. Ich empfehle Ihnen deshalb dringend, darauf zu achten und diese Frage auch klar zu beantworten.

Hinsichtlich der richtigen Gehaltsangabe kann ich Ihnen nur empfehlen, auf verschiedene Gehaltschecks etc. zurückzugreifen. Ferner haben Sie sicherlich auch schon selbst konkrete Vorstellungen. Ich möchte Ihnen allerdings empfehlen, nicht nur auf das Gehalt zu schielen, sondern vor allem auch auf die Aufgabe, auf die Perspektiven und auch auf die Attraktivität des Arbeitgebers zu achten. Verzocken Sie sich hier nicht, sondern wägen Sie neutral ab, was Ihnen wichtiger ist. Machen Sie bitte nicht den Fehler, eine hohe Gehaltsforderung einzutragen, mit dem Hinweis, dass diese auch verhandelbar ist. Wir befinden uns nicht auf einem Basar, auf dem der letzte Euro ausgehandelt wird. Unternehmen möchten auch einen kleinen Test damit verbinden, ob jemand realistisch seine persönliche Situation und die Marktsituation einschätzen kann. Wenn hier jemand völlig marktunübliche und übertriebene Forderungen stellt, dann ist er vermutlich auch nicht der richtige Mitarbeiter.

Mein Tipp ist deshalb, mit großem Fingerspitzengefühl vorzugehen und Aufgabe, Perspektive etc. in den Vordergrund zu stellen. Wenn Sie eine Topleistung erbringen, dann erhalten Sie vermutlich auch ein entsprechendes Entgelt.



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

#### SPRECHSTUNDE

Die nächste kostenlose telefonische Sprechstunde findet statt: am **Mittwoch, 21. August 2019 zwischen 13 und 17 Uhr unter der Telefonnummer 089 666 2860.**

#### EXPERTENFORUM KARRIERE

Zahlreiche weitere Fragen und Antworten rund um die QM-Karriere finden Sie online in unserem Expertenforum: [www.qz-online.de/karriereberatung](http://www.qz-online.de/karriereberatung)