

BERUFS- UND KARRIEREBERATUNG FÜR QZ-LESER

Wenn der Chef QM nicht will ...

Die Unternehmen vieler Branchen stellen wieder mehr Mitarbeiter ein. Dieser Trend bestimmt auch viele Themen der beruflichen Weiterentwicklung, die die Qualitätsmanager aktuell beschäftigen. Regelmäßig führt die QZ zusammen mit der Münchener Personalberatung Weber Consulting GmbH eine kostenlose telefonische Berufs- und Karriereberatung für QZ-Leser durch. Die jüngsten Fragen decken das gesamte Spektrum der Berufswegplanung ab.

Arbeitgeber, der sein eigenes QM nicht akzeptiert

Vor einem Jahr wurde mir die Aufgabe übertragen, das QM-System im Unternehmen zu betreuen und weiterzuentwickeln. Wir sind ein kleines Handelsunternehmen mit rund 70 Mitarbeitern. Neben der Aufgabe des QMB habe ich noch Verwaltungsaufgaben. Die QM-Stelle lastet mich zu circa 50 Prozent aus. Ich bin mit großer Begeisterung an diese Aufgabe herangegangen. Nun muss ich feststellen, dass QM bei uns im Unternehmen nicht gelebt und auch von der Geschäftsführung nicht gewollt wird. Man macht QM nur, weil man ein Zertifikat für die Darstellung nach außen benötigt. Für mich ist dies frustrierend – wie soll ich mich verhalten?

Mit diesem Problem haben viele QMBs zu kämpfen. Es ist zwar in der Tat so, dass viele Unternehmen zwar ein Zertifikat besitzen, allerdings der Grundgedanke von Qualität im Unternehmen nicht gelebt wird. Qualität funktioniert nur von oben nach unten. Die Ge-

schäftsführung muss Qualitätsmanagement hundertprozentig wollen und es auch selbst vorleben. Nur dann werden die Mitarbeiter den Grundgedanken übernehmen. Als QMB, der lediglich die Anforderungen erfüllen soll, um das Zertifikat zu erhalten, haben Sie einen äußerst schweren Stand im Unternehmen. Sie haben kaum eine Chance, wirklich gutes Qualitätsmanagement im Unternehmen aufzubauen. Wenn die Geschäftsführung dies nicht will, dann gibt es für Sie nur zwei Möglichkeiten. Entweder Sie finden sich mit dieser Situation ab oder Sie legen den Job nieder. Wenn Sie unbedingt im Qualitätsmanagement tätig sein wollen und sich hier auch weiterentwickeln wollen, kann ich Ihnen dann nur die Empfehlung geben, sich eine neue Stelle zu suchen.

Erfolgsorientierte Vergütung üblich?

Ich bin seit fünf Jahren Qualitätsleiter in einem kunststoffverarbeitenden Unternehmen. Die Krise hat unser Unternehmen vor allem im letzten Jahr voll erwischt. Wir hatten massive Umsatzeinbußen. Der Eigentümer plant nun, insbesondere für die Führungskräfte den Vergütungsrahmen umzustellen. Mir wurde ein Fixum plus eine erfolgsorientierte Vergütung angeboten. Das Fixum liegt allerdings um einiges unter meinem jetzigen Gehalt. Ist eine solche Vergütungsform für Qualitätler üblich?

Eine erfolgsorientierte Vergütung wird auch für Qualitätsmanager immer häufiger eingesetzt. In der Vergangenheit wurden variable



Vergütungen nur für Vertriebsleute zum Ansatz gebracht. Zwischenzeitlich betrifft dies aber auch andere Funktionen im Unternehmen. Dass Qualitätsmanager ein Fixum plus eine variable Komponente bekommen, ist durchaus üblich. Die variable Komponente hängt dann in der Regel je zur Hälfte vom Unternehmensergebnis und vom Erreichen persönlicher Ziele des Stelleninhabers ab – dies können zum Beispiel ppm-Werte, Reklamationskosten, Ausschussquoten oder Auditergebnisse sein. Sie sollten darauf achten, dass diese Ziele auch realistisch erreichbar sind. Es nutzt nämlich nichts, wenn Ihnen eine große zusätzliche Einnahme vorgegaukelt wird, die dann allerdings realistisch nie zu zahlen sein wird. Bei voller Zielerreichung sollte Ihr Gehalt höher liegen als Ihr derzeitiges, denn Sie tragen ja auch ein gewisses Risiko. Ich würde Ihnen empfehlen, diesen Vorschlag anzunehmen. Bei entsprechendem Einsatz und realistischen Zielen haben Sie hier eine echte Chance, Ihr Gehalt zu erhöhen.

Ingenieur unbedingt erforderlich?

Ich bin 35 Jahre alt, ausgebildeter Maschinenbautechniker und seit sieben Jahren Leiter Qualität in einem kleineren Maschinenbauunternehmen. Ich möchte mich nun einer neuen Herausforderung stellen und suche eine Tätigkeit als Leiter Qualität in einem größeren Unternehmen. In den Stellenausschreibungen wird fast immer ein Ingenieurstudium verlangt. Ist dies für eine Führungsposition in einem größeren Unternehmen unbedingt erforderlich?

Diese Frage kann man mit einem klaren Nein beantworten. Eine große Anzahl von Qualitätsmanagern – auch in Führungspositionen in großen Unternehmen – hat keine Ingenieurausbildung. Dies ist allerdings von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Es gibt viele Unternehmen, die eine Ingenieurausbildung erwarten. Es gibt jedoch auch zahlreiche Unternehmen, die vor allem der Persönlichkeit und der praktischen Erfahrung eines Kandidaten mehr Bedeutung beimessen als einem absolvierten Ingenieurstudium. Auch wenn in den Stellenausschreibungen ein Ingenieurstudium angegeben ist, würde ich Ihnen empfehlen, sich hierauf dennoch zu bewerben und besonders Ihre Stärken darzustellen. Der Personalverantwortliche muss erkennen können, dass Sie viel praktische Erfahrung besitzen und die Aufgabe genauso gut wie ein Ingenieur meistern können. Sie haben dann in der Regel auch gute Chancen.

Anonyme Bewerbung?

Ich war schon in verschiedenen Unternehmen und Branchen als QMB tätig, zuletzt bei einem Kartonagenhersteller. Aus wirtschaftlichen Gründen wurde mir die Anstellung im vergangenen Jahr betriebsbedingt gekündigt. Auf meine zahlreichen Bewerbungen habe ich immer Absagen erhalten. In der Presse habe ich von einem geplanten Gesetz gelesen, das anonyme Bewerbungen zum Standard machen soll. Ist es sinnvoll, sich schon jetzt anonym zu bewerben?

Durch eine anonyme Bewerbung erhöhen Sie Ihre Einstellungschancen leider nicht. Es ist richtig, dass die Bundesregierung ein Pilotprojekt für die anonymisierte Bewerbung plant. In anderen Ländern, etwa in den USA, ist eine anonymisierte Bewerbung längst Standard. Ziel soll es sein, die Chancengleichheit zu gewährleisten. Dies ist allerdings allerhöchstens in der ersten Phase der Bewerberauswahl möglich. Spätestens beim persönlichen Vorstellungsgespräch wird die Anonymität zwangsläufig aufgehoben. Die Chancen für eine Anstellung werden deshalb hier nicht größer. Von einer anonymisierten Bewerbung in der jetzigen Phase würde ich dringend abraten.

Was sind eigentlich Soft Skills?

Ich bin QM-Kundenbetreuer und möchte nun eine Führungsposition im Qualitätswesen übernehmen. In verschiedenen Artikeln und auch in verschiedenen Karrierefragen weisen Sie darauf hin, wie wichtig die Soft Skills seien. Was genau versteht man eigentlich darunter?

Soft Skills, oft zusammengefasst unter dem Begriff „soziale Kompetenz“, sind Eigenschaften, die ein Bewerber unabhängig von seiner beruflichen Ausbildung und Qualifikation mitbringen sollte. Ihr Vorhandensein wird besonders in Vorstellungsgesprächen getestet und kann über Zu- und Absage für den neuen Arbeitsplatz entscheiden. Zum einen gehört dazu die Art und Weise, wie ein Bewerber sich selbst wahrnimmt: Ist er selbstbewusst und besitzt er Selbstvertrauen? Besitzt er Qualitäten wie Fleiß, Einsatzbereitschaft und Kreativität? Zum anderen ist es natürlich wichtig, wie sich ein Mensch anderen Menschen gegenüber verhält: Ist er team- und durchsetzungsfähig? Wie verhält er sich in Konfliktsituationen? All diese Eigenschaften sind auch im Qualitätsmanagement sehr wichtig und entscheiden darüber, wie erfolgreich eine Karriere verlaufen kann. Welche Soft Skills ein Bewerber vorweist, ist individuell von einzelnen Menschen abhängig. Leider können diese Schlüsselqualifikationen nur bedingt in speziellen Programmen für Persönlichkeitsentwicklung trainiert werden. Wenn Sie wissen wollen, wo Ihre Stärken beziehungsweise Ihre angeborenen Eigenschaften liegen, empfehle ich Ihnen den QZ-Persönlichkeitscheck (Seite 88). □

► KARRIERETELEFON

Sie haben Fragen zu Arbeitsmarkt, Bewerbung und Karriere im Qualitätsmanagement? In regelmäßigen Abständen bietet Ihnen die QZ gemeinsam mit der Weber Consulting GmbH, München, eine kostenlose telefonische Karriere-Sprechstunde an. Nächste Sprechzeit:

**Mittwoch, 24. November 2010, 14–16 Uhr,
T 089 666286-0**



Hans Weber



Andreas Reger

Die QZ-Personalberater stehen Ihnen persönlich Rede und Antwort und unterstützen Sie mit professionellen Empfehlungen. Konkret Wechselwillige können sich zudem über freie Spitzenpositionen im Qualitätsmanagement in Deutschland informieren.

Expertenforum QM-Karriere

Diese Fragen und Antworten sowie zahlreiche weitere finden Sie in unserem Online-Expertenforum unter:

www.qm-infocenter.de/karriereberatung