

PERSPEKTIVEN FÜR Q-MANAGER

Experten händeringend gesucht

Im Zuge der Finanzkrise sahen sich zahlreiche Unternehmen zu drastischen Einsparungen gezwungen, die letztlich auch den Personalstamm betrafen. In den Qualitätsabteilungen wurde der Rotstift angesetzt, vakante Positionen wurden nicht nachbesetzt. Heute sind etwa 2000 Positionen frei, die mit Qualitätsexperten besetzt werden könnten, vermutet Personalberater Hans Weber.

QZ Herr Weber, welche Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt für Qualitätsverantwortliche nehmen Sie wahr?

Weber In den Jahren 2009 und 2010 haben wir gesehen, dass viele Unternehmen ihre Qualitätssicherungsabteilungen verkleinert haben. Betroffen waren vor allem der Maschinenbau, die Automobil- und Elektroindustrie. Besonders die Qualitätsplanung hat in dieser Zeit gelitten, da man glaubte, auf langfristig wirkende Q-Maßnahmen verzichten zu können. In der Pharma- oder Lebensmittelindustrie blieb der

Personalstamm dagegen auf Vorkrisenniveau. Seit Mitte 2010 stellen wir bei Weber Consulting eine sprunghafte Nachfrage nach Experten fest, insbesondere Qualitätsplaner, Lieferantenentwickler und KVP-Manager sind gefragt. Nach unserer Einschätzung sind gegenwärtig etwa 2 000 Stellen allein im süddeutschen Raum unbesetzt, die Unternehmen suchen derzeit händeringend.

QZ Gute Aussichten also für Wechselwillige oder Quereinsteiger?

Weber Prinzipiell ja, aber man muss genau hinsehen, wenn man den Bedarf der Unternehmen verstehen will. Nehmen wir die Lieferantenentwicklung, die ein attraktives und begehrtes Aufgabenfeld bietet. Schon deshalb, weil man die Chance bekommt, die Seiten zu wechseln. Zudem bewegt sich das Jahresgehalt im Bereich von 75 000 bis 100 000 Euro. Die Anforderungen an Lieferantenentwickler sind jedoch nicht gering: Sie müssen selbstverständlich die üblichen

Q-Methoden und Tools beherrschen, aber auch über profunde Branchen- und Produktkenntnisse verfügen. Nur so kann man Probleme in den Werken erkennen und entsprechend korrigieren. Damit sich ein Lieferantenentwickler beim Personal und den Führungskräften vor Ort mit seinen Erkenntnissen durchsetzen kann, braucht er eine starke Persönlichkeit. Und da er sich heute in globalen Liefernetzen bewegt, sollte er im bes-

ten Fall auch über interkulturelle Kompetenz verfügen.

QZ Lassen sich derartige Fähigkeiten über Schulungen erlernen?

Weber Unternehmen schicken nur hervorragend geschulte Manager ins Ausland. Allerdings lassen sich Soft Skills nur teilweise erlernen, denn viele Fähigkeiten sind naturgegebene Talente. Nehmen Sie die starke Persönlichkeit: Sie vereint ein Bündel von Soft Skills wie Verhandlungsstärke oder Durchsetzungskraft. Solche Eigenschaften lassen sich nach meiner Erfahrung nicht schulen, sondern werden im Lauf der frühen Entwicklung erworben und sind zum großen Teil angeboren. Etwas anderes sind spezielle Fähigkeiten wie der Umgang mit anderen Kulturen. Hier gibt es tatsächlich Schulungsangebote, die Werte und Sitten anderer Länder vermitteln. Dasselbe gilt bedingt auch für Sprachen wie Spanisch oder Portugiesisch.

QZ Ist die Lieferantenentwicklung ein Aufgabenfeld, das jedem Qualitäter offensteht?

Weber Leider nicht, denn das Qualifikationsprofil eines Lieferantenentwicklers stellt Anforderungen, die der durchschnittliche Qualitätsverantwortliche nicht unbedingt erfüllt. Jemand, der Freude an statistischen Auswertungen hat und aufgrund dessen eine hervorragende Qualitätsplanung aufstellt, ist nicht immer als Manager oder Problemlöser geeignet. Das ist auch der Grund, weshalb nur etwa zehn Prozent aller Bewerber für Positionen in der Lieferantenentwicklung infrage kommen.





„Experten sind immer gefragt, derzeit Qualitätsplaner, Lieferantenentwickler und KVP-Manager.“

QZ Welche Chancen eröffnen sich auf dem Gebiet des Managements kontinuierlicher Verbesserungsprozesse, der KVPs?

Weber Ein Bedarf an KVP-Managern ist auf jeden Fall vorhanden. Während der Krise wurden viele Aktivitäten auf Eis gelegt, die mit Verbesserungsprogrammen in Verbindung standen. Und da die Prozessverbesserung für Produktionsunternehmen essenziell ist, um die Kosten laufend zu optimieren, sucht man heute wieder nach Ex-

perten. Bemerkenswert ist, dass nicht nur die Automobilindustrie, sondern auch die Luft- und Raumfahrt oder Medizintechnik einen wachsenden Bedarf an KVP-Profis kundtun.

QZ Auch hier stellt sich für einen Bewerber die Frage nach den Qualifikationen ...

Weber ... die durchaus berechtigt ist. Denn auch das Betreiben von Verbesserungsprogrammen ist eine Aufgabe für Führungs-

persönlichkeiten. Naturgemäß sollten es Charaktere mit Überzeugungskraft sein, denn KVP ist – wie der Name schon sagt – ein stetiger Prozess. Dieser kann nur am Leben erhalten werden, wenn jeder Mitarbeiter vom Nutzen der erforderlichen Aktivitäten überzeugt ist und diese aus eigenem Antrieb heraus betreibt. Mit Prozessanalyse und -controlling allein ist der Job nicht getan, denn damit wird im Unterneh-

men nichts bewegt. Selbstverständlich muss ein KVP-Manager erkennen, wo die Verbesserungspotenziale liegen, wenn er durch eine Fabrik geht. Er muss aber vor allem die Mitarbeiter und zum Teil auch die Führungskräfte vom Sinn zusätzlicher Anstrengungen oder Kosten überzeugen. Überzeugen mithilfe von Argumenten und Beispielen. Verbesserungen haben immer ihren Preis, der in Arbeitszeit und Budgets aufgewogen wird. Wer glaubt, frontal ►

und mit dem Kopf durch die Wand seine Verbesserungsziele zu erreichen, wird mit großer Sicherheit scheitern. Das wissen auch viele Unternehmen und suchen nach ausgleichenden und diplomatischen Persönlichkeiten.

QZ Ein Lieferantenmanager muss Kommunikator und Verhandler sein, während ein KVP-Manager überzeugend auftreten sollte?

Weber Richtig, aber man darf nicht vergessen: Zum Thema KVP gehören Methoden-

stehenden Serienstart. Der KVP-Manager findet seine Aufgaben eher in Unternehmen mit gefestigten Strukturen, die er optimieren kann.

QZ Wer ist aktuell besonders gefragt?

Weber Momentan stellen wir im Maschinenbau eine hohe Nachfrage nach erfahrenen Q-Experten aus der Automobilindustrie fest. Man hat erkannt, dass die Automotive-Leute besonders hoch qualifiziert sind. Außerdem sind Maschinenbaubetriebe häufig Kunden der großen Automobilhersteller

„Die Trennung von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement ist ein Trend.“

kenntnisse wie Lean Six Sigma. Zum Lieferantenentwickler gehört kaufmännisches Wissen, das eigentlich im Einkauf zu finden ist.

QZ Wo sehen Sie aktuell bessere Entwicklungsmöglichkeiten: im Bereich der Lieferantenentwicklung oder des KVP-Managements?

Weber Die globalen Märkte nehmen wieder Fahrt auf, die internationalen Liefernetze sind eng verwoben, und Qualitätsprobleme sind Teil des industriellen Alltags. Die sogenannten BRIC-Märkte – Brasilien, Russland, Indien und China – gelten als aussichtsreich, und so streben viele Unternehmen dort nach Präsenz. Lieferanten vor Ort werden wegen der kurzen Wege bevorzugt, sind aber häufig nicht in der Lage, die gewünschte Bauteilqualität zu liefern. In diese Situation passt der Lieferantenentwickler besser als der KVP-Manager. Denn er soll akute Probleme lösen, etwa die Qualifizierung eines Lieferanten für den bevor-

und müssen deren Qualitätsforderungen erfüllen. Da ist es naheliegend, die Experten einfach abzuwerben. Gefragt sind Lieferantenentwickler, aber auch sehr massiv Qualitätsplaner. Bei der Qualitätsplanung besteht Nachholbedarf, viele Unternehmen haben aktuell mit Reklamationen zu kämpfen. Das ist ein Kriseneffekt, der zwei bis drei Jahre nach Serienstart einsetzt.

QZ Wo stoßen Sie als Personalberater an Grenzen, wenn Sie Leistungsprofile der Unternehmen und Fähigkeiten der Bewerber vergleichen?

Weber Es sind weniger die fachlichen Fähigkeiten, die Grenzen setzen, als die Persönlichkeit und die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Nehmen wir den Bewerber um eine Position als Lieferantenentwickler: typisch ist ein Alter zwischen Mitte dreißig und vierzig. In diesem Alter ist man in der Regel verheiratet und hat Kinder. Da kommt es nicht gut an, wenn der Familienvater immer wieder drei Wo-

Hans Weber,



geb. 1958, war nach einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung viele Jahre Geschäftsführer eines Logistikunternehmens. 1988 gründete er das auf Qualitätsmanagement spezialisierte Beratungsunternehmen Weber Consulting GmbH mit Sitz in München. Zum Kundenkreis zählen sowohl nationale und internationale Großkonzerne, als auch mittelständische Unternehmen aller Branchen.

Kontakt
Hans Weber
T 089 666286-0
office@weberconsulting.de

www.qm-infocenter.de
 Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110373**

chen am Stück im Ausland unterwegs ist. Dazu kommt die enorme körperliche Belastung, die mit solchen Reisen verbunden ist. Die Forderung nach hoher Flexibilität und Berufserfahrung kollidiert also mit Familienleben und Gesundheit.

QZ Sehen Sie Unterschiede, was die branchenspezifischen Anforderungen an Bewerber betrifft?

Weber Die höchsten Ansprüche werden sicher in der Automobilindustrie gestellt. Dort

hat man schon sehr früh begonnen, sich mit dem Thema Qualität intensiv zu beschäftigen – laufend werden Standards für alle fertigungsnahen Prozesse veröffentlicht und Q-Methoden verfeinert oder neu kombiniert. Verglichen damit sind die Erwartungen an einen Q-Experten in der Pharmaindustrie, der Medizin oder Luft- und Raumfahrt geringer. In diesen Branchen wird langfristiger geplant und auch die Qualität bleibt eher konstant.

QZ Worauf muss sich ein Wechselwilliger einstellen?

Weber Die Ansprüche der Unternehmen haben sich nach der Krise verändert: Kompromisse werden kaum mehr eingegangen. Stimmt das Bewerberprofil nicht nahezu hundertprozentig mit den gewünschten Fähigkeiten überein, so verzichtet man lieber auf eine Besetzung. Eingestellt werden also nur die Besten und diese müssen vom ersten Tag an volle Leistung bringen. Viele finden aber keine Anstellung, weil sie diese Erwartungen nicht erfüllen können. Wer aber eine Anstellung in diesen Positionen findet, wird gut bezahlt: Mittelgroße Unternehmen zahlen heute ein Jahresgehalt zwi-

schen 75 000 und 100 000 Euro – früher bewegte sich das Salär eines Q-Experten um die 60 000 Euro. Aber bei einem Wechsel sind keine hohen Gehaltssprünge zu erwarten, 15 bis 20 Prozent mehr sind auf diesem Gehaltsniveau nicht mehr möglich! A propos – in 2011 müssen vermutlich 80 Prozent der deutschen Qualitäter ohne Gehaltssteigerung leben.

QZ Welchen Anreiz zu wechseln gibt es dann überhaupt?

Weber Das Gehalt allein ist es sicher nicht. Für die meisten Bewerber spielt die Attraktivität eines Unternehmens, seiner Produkte und der eingesetzten Fertigungstechnologie die herausragende Rolle. Diese drei Kriterien hängen eng mit einem weiteren Aspekt bei der Auswahl zusammen: der Job-Sicherheit. Viele fragen sich heute: Gibt es das Unternehmen in fünf Jahren noch? Haben die Produkte, hat die Produktionstechnologie eine Zukunft oder sind sie auf absehbare Zeit technisch überholt? Für die persönliche Lebensplanung sind das wichtige Fragestellungen, auf die Unternehmen bereits reagieren. Mit dem sogenannten

Employer Branding versuchen sie ihre Attraktivität für potenzielle Bewerber zu erhöhen. Natürlich sind auch attraktivere Aufgaben ein Grund zu wechseln. Viele nehmen dafür sogar das gleiche Gehalt in Kauf. Das Gehalt an sich steht als Grund für einen Wechsel aber an letzter Stelle.

QZ Was kommt bei potenziellen Arbeitgebern schlecht an?

Weber Was noch vor zehn Jahren als Zeichen für Flexibilität galt, ist heute ein Makel: Job Hopper sind nicht mehr willkommen. Wer mit seiner Vita nachweist, dass er einem Unternehmen nicht zwischen drei und sieben Jahren die Treue hält, wird nicht mehr zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Und es gibt einen Trend zum Expertentum. Der vormals geschätzte Allrounder, der Kenntnisse in Normen und Methoden hat, aber keine Erfahrungen auf einem Spezialgebiet vorweisen kann, ist nicht mehr gefragt. Ich kann nur jedem raten, sich innerhalb des Q-Bereichs zu spezialisieren, sich profunde Kenntnisse etwa in FMEA-Moderation oder QM-Systembetreuung anzueignen. Arbeitgeber wollen ▶

Experten, keine Allrounder. Im Fall von Problemen stoßen diese an die Grenzen ihres fachlichen Wissens und Könnens. Problemlöser dagegen haben auch in Zukunft extrem gute Aussichten – auch in konjunkturell schwachen Phasen.

QZ Welche Prioritäten setzen Personalverantwortliche bei der Auswahl?

Weber An erster Stelle stehen heute Branchenerfahrungen. Ein Automobilunternehmen will Experten aus dem Automotive-Umfeld. Es folgen die Produktkenntnisse, und erst danach interessieren die Erfahrungen auf dem Gebiet der Qualität. Denn die fachspezifischen Kenntnisse können geschult werden, die jahrelangen Erfahrungen in einer Branche oder in der Fertigung eines bestimmten Produkts dagegen nicht.

QZ Wird es dann künftig noch einen Qualitätsbereich in den Unternehmen geben?

Weber Ich stelle nicht die Funktion der Qualitätssicherung oder des Qualitätsmanagements im unternehmerischen Wertschöpfungsprozess infrage. Die Frage ist allerdings, ob dieses Aufgabenfeld künftig noch so bezeichnet wird. Schon heute wird in einigen Unternehmen von Projektmanagement gesprochen, aber Qualitätsplanung betrieben. Vielfach sind Aufgaben der

Lieferantenentwicklung im Einkauf angesiedelt und tragen die Aufschrift „Supply Chain Management“. Ich habe erst jüngst erlebt, dass in einem großen deutschen Elektronikkonzern der Begriff „Qualitätsmanagement“ nicht bekannt ist, aber im großen Stil Qualitätsmanagement und -sicherung betrieben wird.

QZ Was passiert gegenwärtig in den Qualitätsabteilungen?

Weber Die Qualitätsbereiche und -abteilungen wurden in der Vergangenheit mit zahlreichen artfremden Aufgaben belastet. Es ist wohl der Krise geschuldet, dass auch hier mit Blick auf die Effizienz aufgeräumt wird. Und wenn es Reklamationen hagelt, fragen sich Geschäftsführer schon, wofür eine teure Qualitätsabteilung unterhalten wird. Dann liegt es nahe, Aufgaben der Qualitätssicherung wieder in die ursprünglichen Abteilungen zurückzugeben, etwa in die Produktion. Es macht tatsächlich Sinn, dass ein Produktionsleiter für Qualität verantwortlich ist und entsprechende Aufgaben übernimmt.

QZ Nach der Krise bemühen sich Unternehmen massiv um Effizienz, damit sie für magere Zeiten gerüstet sind.

Weber Richtig, und bezogen auf die Qualität ist der Trend die klare Trennung von

Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement. Das liegt nicht nur an der unterstellten besseren Effizienz, sondern auch daran, dass man sich vom Allrounder verabschiedet. In den Führungsetagen versteht man langsam, dass es nur wenige gibt, die beides können: strategisch denken im Sinne eines Managementberaters, und in operativen Prozessen. Mit Blick auf den Menschentypus sind das zwei völlig unterschiedliche Charaktere. Ich kenne nur sehr wenige, die beide Bereiche abdecken können.

QZ Würden Sie bitte eine abschließende Empfehlung für Um- und Einsteiger geben?

Weber Die gute Nachricht lautet: Die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt im Bereich Qualität ist aktuell sehr groß. Allerdings werden in erster Linie Experten gesucht. Daher lautet meine Empfehlung: Entwickeln Sie sich zum Experten, bezogen auf eine Branche oder eine Produktgruppe! Außerdem beobachten wir, dass Quereinsteiger – etwa aus dem Einkauf – gute Chancen haben, wenn sie sich auf Positionen im Lieferantenmanagement bewerben. Nicht erwünscht sind indes Job Hopper, und auch die Zeit der Allrounder läuft ab! □

Das Gespräch führte Thomas Funck, QZ