

ENGINEERING-DIENSTLEISTUNGEN FÜR DEN KVP NUTZEN

Wie lässt sich externes Know-how verankern?

Wie ist der Einsatz externer Fachkräfte aus Sicht des Qualitätsmanagements zu beurteilen? Und was sollten Unternehmer oder Leiter von F&E-Abteilungen beachten, wenn sie potenzielle Synergieeffekte zwischen Externeneinsatz und dem eigenen QM-System nutzen möchten? Neben den fest angestellten Mitarbeitern setzt Ferchau Engineering auf die Zusammenarbeit mit Freelancern und hat einen Leitfaden für die Integration externen Know-hows entwickelt.

Unternehmen konzentrieren sich zunehmend auf ihre Kernkompetenzen und überlassen spezielle Aufgaben externen Dienstleistern. Die Auslagerung bestimmter Projekte in der Form des Werk- oder Dienstvertrags bzw. der Arbeitnehmerüberlassung hat sich mittlerweile auch für Entwicklungsaufgaben etabliert. Gerade im Bereich Entwicklungsprojekte existieren komplexe Verfahren und mannigfaltige unternehmensinterne Schnittstellen, in die ein Externer integriert werden muss. Es stellt sich daher die Frage, was ein Unternehmen bei der Auswahl von externen Lieferanten sowie bei den einzelnen Projektphasen berücksichtigen sollte. Schließlich wäre es insbesondere bei Entwicklungsprojekten fatal, wenn mit dem Ende der Zusammenarbeit das teuer eingekaufte Know-how auf Nimmerwiedersehen verschwände.

Erfahrungsgemäß haben viele Wirtschaftsakteure noch immer Vorbehalte bezüglich des Einsatzes externer Mitarbeiter. Indes kann das Qualitätsmanagementsystem von externen Fachkräften profitieren, sofern das Unternehmen intern seinen Beitrag leistet und den Dienstleister sorgfältig auswählt. Wer sich dieser Auswahl systematisch näher will, kann nach bewährten Schritten vorgehen:

► Aufgabenstellung definieren und Anforderungsprofil erstellen

Damit der Externeneinsatz ein Erfolg wird, muss man nicht nur bei der Wahl

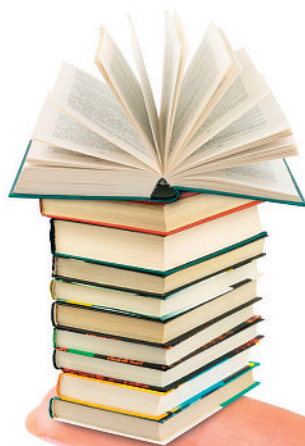
des Dienstleistungsunternehmens, sondern auch im eigenen Unternehmen genau hinschauen. Voraussetzung für die Auswahl eines konkreten Dienstleisters ist eine klare Definition der Aufgabenstellung. Auch die Erfolgskriterien, nach denen die Aufgabenlösung bei der Abnahme beurteilt werden soll, sind im Vorfeld festzulegen sowie Normen, Regularien oder Firmenstandards, die der Aufgabe zugrunde liegen. Hinsichtlich der verwendeten Software-Tools ist zu klären, in welcher Version beispielsweise CAD-Programme im Unternehmen genutzt werden und ob das Mitbringen eigener Anlagen bzw. Software erforderlich ist. Je nach Umfang der zu erfüllenden Tätigkeit ist schließlich der Einsatzzeitraum sowie die Anzahl der erforderlichen Fachkräfte festzulegen.

Aus der so definierten Aufgabenstellung ergibt sich das Anforderungsprofil der benötigten Mitarbeiter. Zu berücksichtigen sind der fachliche Hintergrund, die Qualifikation, Berufserfahrung sowie Sprachkenntnisse und Reisebereitschaft. Viele sicherheitsrelevante Bereiche stellen spezifische Anforderungen an die Per-

son bezüglich behördlicher oder normativer Auflagen; hierzu zählen beispielsweise Sicherheitsüberprüfung und Strahlenschutz. Häufig vernachlässigt werden bei der Auswahl externer Mitarbeiter leider immer noch die Soft Skills. Gerade bei längeren Projekten kann es jedoch ausgesprochen wichtig sein, zu berücksichtigen, ob der Mitarbeiter ein Teamplayer oder ein durchsetzungsstarker Einzelkämpfer ist.

► Passenden Ingenieurdienstleister auswählen

Welcher Dienstleister letzten Endes der richtige ist, hängt stark vom Profil des erforderlichen Mitarbeiters ab. Das vorerst wichtigste Auswahlkriterium ist, dass die benötigte Kapazität zu angemessenen Konditionen im entsprechenden Zeitraum zur Verfügung gestellt werden kann. Bei ihrem Ziel, einen strategischen Lieferanten auszuwählen, sollten Unternehmen jedoch weitere Aspekte berücksichtigen. Ein Blick auf den zuständigen Kundenbetreuer kann sehr aufschlussreich sein: Handelt es sich um einen Vertriebsingenieur mit einem technischen Studium, der die Aufgabe fachlich einordnen kann, oder um einen technikfremden Verkäufer, der die Profile durch einen Filter laufen lässt? Sitzt der Ansprechpartner in der Nähe und kennt er die Soft Skills der vorgestellten Mitarbeiter aus persönlich geführten Gesprächen? Ebenfalls sollte man sich nach dem Weiterbildungsbud-



get des Unternehmens erkundigen. Klassische Zeitarbeitsunternehmen verfügen in der Regel nicht über eigene Schulungseinrichtungen, in denen den festangestellten Mitarbeitern auch kundenspezifische Lerninhalte vermittelt werden können. Ebenso sind Schulungen im Bereich der Methodik oder der Soft Skills, z. B. Projektmanagement, nicht der Regelfall. Qualitätsunterschiede lassen sich auch im Hinblick auf die Vorbereitung der Mitarbeiter auf das jeweilige Projekt ausmachen. Fragen Sie nach einer internen Checkliste zur Einsatzvorbereitung. Spätestens im Krankheitsfall trennt sich schließlich die Spreu vom Weizen, daher sollte man sich vorher danach erkundigen, wie viel Zeit benötigt wird, um im Ernstfall einen adäquaten Ersatz zu liefern.

Der Einsatz externer Mitarbeiter folgt einer Lernkurve: Durch eine wiederholte Zusammenarbeit kann man Einarbeitungszeiten maßgeblich verkürzen und so die Kosteneffizienz steigern. Da im Vorfeld des Einsatzes zudem sehr viel Wissen ausgetauscht werden muss, sollte eine langfristige Zusammenarbeit, wenn möglich, immer das Ziel sein. Die Intensivierung der Zusammenarbeit erfolgt im Normalfall stufenweise. Dabei lassen sich folgende Evolutionsstufen unterscheiden: Zu Beginn der Zusammenarbeit ist der Einsatz einzelner externer Mitarbeiter typisch, die in das eigene Entwicklungsteam integriert werden. Ergibt sich kurzfristig ein größerer Kundenauftrag, intensiviert sich die Partnerschaft häufig. Ein guter Dienstleister ist nun in der Lage, mit der Entwicklungsgeschwindigkeit seines Auftraggebers Schritt zu halten und in einer angemessenen Zeit auch ein gesamtes Team zur Verfügung zu stellen. Klären Sie bereits im Vorfeld, wie schnell ein komplettes Team gestellt werden kann, welche Kenntnisse und Erfahrungen die einzelnen Teammitglieder mitbringen und ob neben den fachlichen Kenntnissen auch nachgewiesene Schulungen im Projektmanagement vorhanden sind. Werden anfangs eher Teilprojekte an den Dienst-



leister vergeben, weitet sich die Zusammenarbeit durch die Vergabe immer größerer Arbeitspakete kontinuierlich aus. Im Hinblick auf die strategische Zusammenarbeit sollte man sich daher danach erkundigen, ob der Dienstleister über eigene Competence Center verfügt, in denen Projekte oder Teilprojekte bei Bedarf auch ganz ausgelagert werden können, und ob im Unternehmen ein transparentes und softwaregestütztes Verfahren zur Projektsteuerung und Fortschrittskontrolle existiert. In diesem Zusammenhang sollte man auch abklären, ob die Zusammenarbeit bei Bedarf über einen Werkvertrag abgewickelt werden kann; nicht jeder Anbieter ist dazu bereit. Je enger die Zusammenarbeit, desto mehr müssen Sie Ihrem Partner abverlangen können. Erkundigen Sie sich, welche Systeme zur Datenübertragung genutzt werden und ob das Unternehmen über geprüfte Vorkehrungen zur Datensicherheit und zum Datenschutz verfügt. Größere Unternehmen mit unterschiedlichen Standorten und Entwicklungsbereichen beauftragen typischerweise unterschiedliche Lieferanten für Engineering-Dienstleistungen, daher besteht eine weitere und letzte Intensitätsstufe aus der Übertra-

Die Auswahl und Führung externer Fachkräfte sowie die Dokumentation des erworbenen Know-hows kann in mehreren Schritten erfolgen.

gung des Lieferantenmanagements und der Unterbeauftragung. Bei dieser Form der Zusammenarbeit, auch Managed Services genannt, übernimmt der Preferred Supplier die Bündelung und Koordination der gesamten Lieferanten inklusive der Auswahl und der Überwachung der Engineering-Dienstleister und Freelancer. Da dieses Thema jedoch sehr komplex ist und alleine schon einen ganzen Bericht füllen könnte, soll es hier nur erwähnt werden.

Das alles klingt durchaus machbar, doch wie sieht die Wirklichkeit aus? Wer hat nicht schon erlebt oder von Kollegen erfahren, dass eine externe Fachkraft vorgestellt

wurde, dann aber doch nicht zur Verfügung stand und der Ersatzkandidat nicht adäquat war. Neben den bereits genannten Kriterien zur Beurteilung des potenziellen Dienstleisters sollte man daher darauf achten, dass das Unternehmen keine Hire-and-fire-Politik, sondern ein aktives Mitarbeiterbindungsmanagement betreibt. Erkundigen Sie sich nach der Unternehmensphilosophie und den Führungsleitlinien. Existieren Personalentwicklungspläne oder ein Tarifvertrag, der beispielsweise den Urlaubsanspruch regelt? Haben die Mitarbeiter einen festen oder nur einen projektbezogenen Arbeitsvertrag? Und sind sie mit dem Kopf beim Projekt oder bereits am ersten Tag auf der Suche nach der nächsten Anstellung? Diese oft unterschätzten Humanfaktoren sind gerade bei externen Fachkräften ein wesentlicher Parameter für die Leistungserbringung und sollten – vor allem im Hinblick auf eine langfristige Zusammenarbeit – berücksichtigt werden.

► Einsatz der externen Fachkraft vorbereiten

Gehen wir einmal davon aus, der passende Dienstleister und die geeignete externe Fachkraft wurden bereits gefun- ▷

Weitere Quellen

- Maasch, R.: Was Qualitätsmanager in der Entwicklung leisten. Qualität lässt sich nicht befehlen. QZ 54 (2009) 7, S. 64–65, QZ110067

Autor

Ralf Maasch, geb. 1965, ist Leiter Qualitätsmanagement bei der Ferchau Engineering GmbH, Gummersbach.

Kontakt

Ralf Maasch
T 02261 3006-0
ralf.maasch@ferchau.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110355**

den. Nun gilt es, den Projekteinsatz des Externen im eigenen Unternehmen vorzubereiten. IT-Zugänge und Zugangsberechtigungen für spezielle Bereiche müssen eingerichtet werden, Belehrungen – etwa zur Arbeitssicherheit oder zu gelebten Qualitätsmanagementstandards – erfolgen und ein Arbeitsplatz muss zugewiesen werden. Wichtig ist auch, dass alle

Schnittstellen zum Projektteam sowie das Projektteam selbst über den Einsatz des „fremden“ Mitarbeiters informiert wurden. Ein Einarbeitungsplan hilft, dass keine wichtigen Punkte übersehen werden. Bei der Kalkulation des Zeitplans sollte die bereits erwähnte Lernkurve unbedingt Berücksichtigung finden. Anfangs höhere Einarbeitungszeiten können durch regelmäßige Feedbackgespräche verkürzt werden. Während des Projekteinsatzes sollte ein regelmäßiger Kontakt zum Ansprechpartner beim Dienstleister bestehen – ein guter Ingenieurdienstleister wird den Kontakt aus eigenem Interesse suchen. Im Falle einer langfristigen Zusammenarbeit, in der ganze Work Packages oder sogar die komplette Entwicklung ausgegliedert wurden, müssen zudem entsprechende Verfahren installiert werden, um den Informationsaustausch über Änderungen in Firmenstandards oder Normen zu gewährleisten.

► Projekt sauber abschließen

Naht schließlich das Ende des Projekts, so gilt es, auch dieses vorzubereiten. Möglicherweise sind bestimmte Ergebnisse entstanden, die zusätzlich kommentiert oder erklärt werden müssen. Gibt es Erkenntnisse, die im Projektverlauf als neues

Know-how erarbeitet wurden und zur weiteren Nutzung dokumentiert werden müssen? So kann man auch nach dem Einsatz der externen Fachkraft die Arbeit nachvollziehen und von deren Einsatz profitieren. Auch das Qualitätsmanagement kann von einem gut organisierten externen Einsatz zusätzlich profitieren, indem zum Projektabschluss die externe Fachkraft nach ihren Einschätzungen befragt wird. Beispielsweise, wie gut die bestehenden Regelungen und Verfahren befolgt werden konnten. Wie sich der Informationsfluss in der Praxis gestaltete oder wie die bereichsübergreifende Kommunikation funktionierte.

Diese Vorgehensweisen spiegeln langjährige Erfahrung im Bereich der Ingenieurdienstleistung wieder. Besonders in den letzten Jahren hat sich die Zusammenarbeit mit unseren Kunden weiterentwickelt. Angesichts der kurzen Entwicklungszyklen sind neben den Spezialisten breitbandig erfahrene Mitarbeiter gefragt, da sie mit ihrer Projekterfahrung neue Sichtweisen und Denkanstöße für Verbesserungen einbringen. Intern wird das durch Erfindungsmeldungen belegt, die in Patente unserer Kunden einfließen. □

Ralf Maasch, Gummersbach

KARRIERETAG AUF DER CONTROL

Sie haben Fragen zu Arbeitsmarkt, Bewerbung, Karriere und Gehalt im Qualitätsmanagement?

Besuchen Sie am 4. Mai 2011 unseren Karrieretag auf der Fachmesse Control 2011 in Stuttgart!

Die Personalberater der Weber Consulting GmbH, München, erörtern mit Ihnen Ihre beruflichen Möglichkeiten, bewerten Ihre individuelle Situation und unterstützen Sie mit professionellen Empfehlungen. Kostenlos und kompetent. QZ-Leser lassen die individuelle QZ-Gehaltsanalyse vor Ort gratis durchführen. Und konkret Wechselwillige können sich über freie Spitzenpositionen im Qualitätsmanagement in Deutschland informieren.

Ein Leserservice der QZ

Weitere Informationen und Anmeldeöglichkeiten finden Sie unter:
www.qm-infocenter.de/karriere2011
www.qm-infocenter.de/gehaltscheck

