

# QZ vor Ort



Moderne Strukturen vor historischer Kulisse: Unternehmen, die sich in Ungarn engagieren möchten, können von einem fortgeschrittenen Arbeitsmarkt für QM-Experten profitieren.

## STAND DES QUALITÄTSMANAGEMENTS IN EUROPA – UNGARN

# Make or buy?

Vor Ort selbst ausbilden oder qualifiziertes QM-Personal anwerben – in Ungarn haben ausländische Unternehmen beide Möglichkeiten. Das ausgeprägte Qualitätsbewusstsein noch aus den Zeiten des Eisernen Vorhangs wurde auch durch deutsche Engagements etabliert. Qualität beim Fachpersonal ist allerdings nicht zum Billigtarif zu haben.

András Viktor Szabó, Budapest/Ungarn

Die Wirtschaft in Ungarn und ihre Kultur wurden geprägt durch die Jahrzehnte des sozialistischen Ostblocks. Bis zur endgültigen Öffnung des „Eisernen Vorhangs“ orientierte sich Ungarn im Bereich des Fahrzeug-, Bus- und Lastkraftwagenbaus an den Produktionsvorgaben der damals sozialistischen Länder. Ausländische Firmen, die sich seit Anfang der 1990er-Jahre in Ungarn niederließen, konnten auf adäquaten Grundlagen aufbauen. Es gab genügend qualifizierte Fachkräfte, um westliche Technologien und Methoden aufzugreifen und umzusetzen.

Als erster Automobilhersteller siedelte sich Opel 1990 in Szentgotthárd an, es

folgten 1993 Audi in Győr, ein Jahr später Suzuki in Esztergom, schließlich 2012 Daimler in Kecskemét. Den Automobilherstellern folgten unmittelbar die großen Automobilzulieferer und eröffneten ihre Betriebsstätten: beispielsweise die zur Schaffler-Gruppe gehörende Luk/FAG, Robert Bosch, Continental, Valeo und Lear. Vor allem diesen Tier-1-Lieferanten, aber auch den Automobilherstellern zuzuliefern, dazu bekamen zahlreiche ungarische Unternehmen die Möglichkeit. Heute beläuft sich die Zahl der Fachkräfte direkt in der Automobilindustrie auf mehr als 100 000 Mitarbeiter mit einem Umsatzerlös von über 10 Milliarden Euro pro Jahr. Im Zuge der fortschreitenden Auto-

matisierung verringert sich dabei der Anteil der angelernten Arbeiter seit Jahren (Bild 1).

Anfangs stellten ungarische Fachkräfte aus den sozialistischen Automobilbetrieben noch einen hohen Ausbildungsstand für die Firmen sicher, die bestrebt waren, die Qualitätskultur ihrer Muttergesellschaft an den neuen Standorten zu etablieren. Häufig wurden diese Mitarbeiter zur Einarbeitung in die Prozessabläufe und Qualitätsvorgaben in die Muttergesellschaften entsendet. Es bildete sich die erste Generation ungarischer Fachkräfte. Diese sind heute überwiegend als Senior-Leiter des Qualitätsmanagements oder auch in der Geschäftsleitung tätig.

Zwischenzeitlich nahmen verschiedene Einrichtungen der Erwachsenenbildung das Fach Qualitätssicherung in ihren Weiterbildungsprogrammen auf – was in der Anfangszeit allerdings an frühere Zeiten erinnerte, als der obligatorische Russischunterricht in den Schulen eingeführt wurde und die umgeschulten Russischlehrer kaum zwei bis drei Lektionen weiter waren als ihre Schüler. Fachkräfte, die in diesen Jahren ihre Ausbildung abschlossen, mussten ihr Know-how und ihre Erfahrungen in mühevoller Arbeit an ihrem Arbeitsplatz erwerben, neben ihren täglichen Aufgaben. Mit ihrer bis zu 15-jährigen Erfahrung und dem umfassenden Praxiswissen sind sie heute wichtige Stützen in jedem Unternehmen.

Nicht zuletzt dem Einsatz und der Unterstützung der Unternehmen aus der Automobilindustrie ist es zu verdanken, dass im ungarischen Hochschulwesen und auf Seminaren heute modernes, »

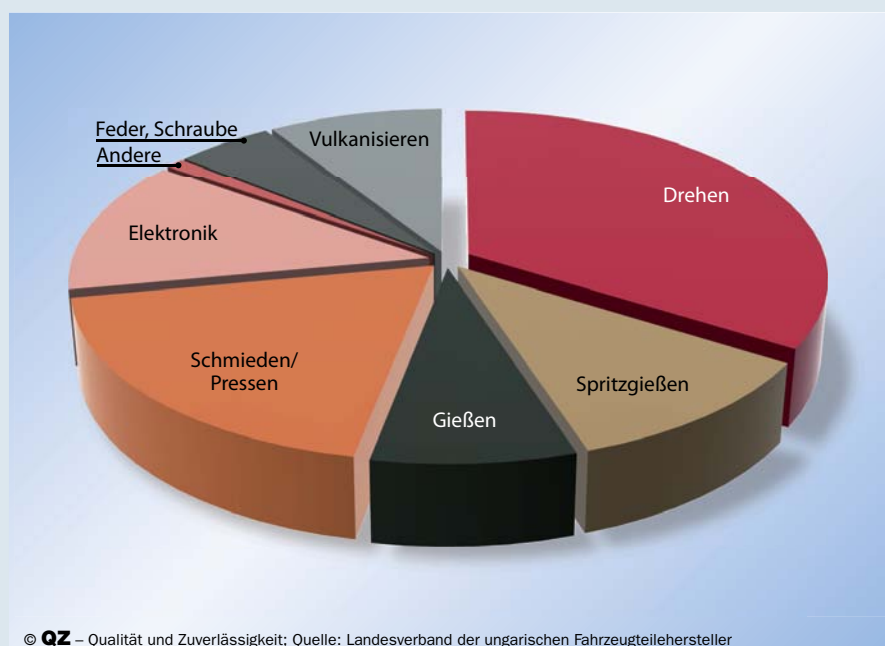


Bild 1. Verbreitung von Technologien in der ungarischen Zulieferindustrie

**Autor**

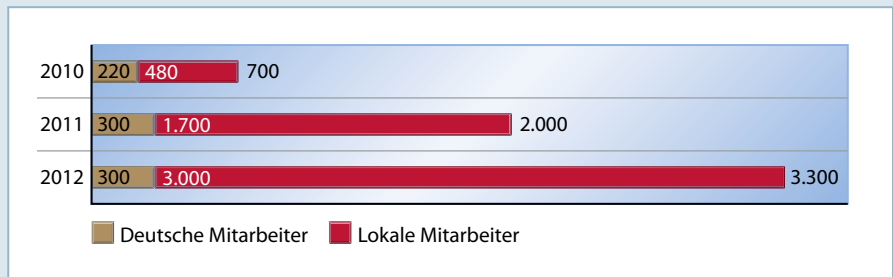
**András Viktor Szabó**, geb. 1975, ist Geschäftsführer des Ingenieurberatungsbüros QFD Mérnöki Tanácsadó Iroda Kft., Budapest/Ungarn. Er ist Lead Auditor ISO/TS 16949 sowie VDA-QMC-Trainer.

**Kontakt**

**András V. Szabó**  
**T +36 20 912-92221**  
**szabo.andras@qfd.hu**  
**www.qfd.hu**

**www.qz-online.de**

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **436896**



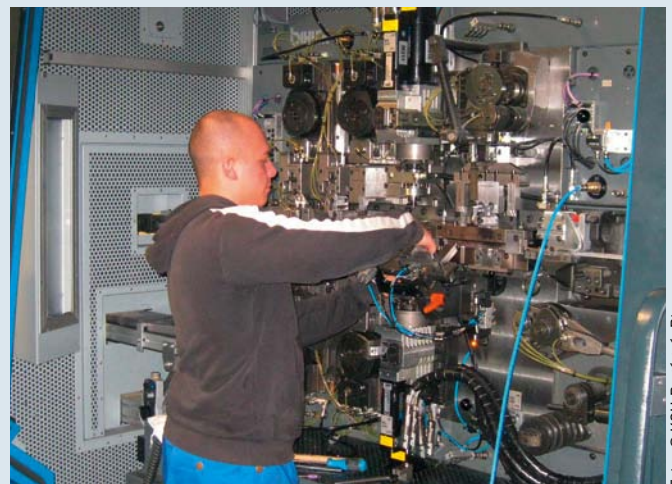
**Bild 2. Entwicklung und Verteilung der Anzahl ungarischer und deutscher Mitarbeiter am Daimler-Standort in Kecskemét/Ungarn**

marktgängiges Wissen erworben werden kann. In der außerschulischen Bildung und Weiterbildung verfügt Ungarn mittlerweile über drei größere und einige kleinere Institute und Organisationen, die Aus- und Weiterbildung für die Automobilindustrie auf westeuropäischem Niveau anbieten. Seit 2011 ist der deutsche Verband der Automobilindustrie (VDA) mit seinem Qualitäts Management Center (QMC) über Lizenzpartner auf dem ungarischen Bildungsmarkt präsent. Zur Vertiefung der erworbenen Kenntnisse gibt es ein breites Spektrum an Fachliteratur in Ungarisch, Deutsch und Englisch. Der an Weiterbildung und Erfahrungsaustausch interessierte Qualitätsexperte kann aus einer Vielfalt an Workshops und Konferenzen wählen.

Gesprochen wird im ungarischen Qualitätsmanagement neben Ungarisch auch Deutsch und Englisch, das gilt für die erfahrenen Fachkräfte ebenso wie für den Nachwuchs. Der Wille und die hohe Bereitschaft, erlerntes Know-how und Erfahrungen sowohl aus den Zeiten des Eisernen Vorhangs als auch danach in betriebliche Problemlösungen einfließen zu

lassen, ist groß, und so behaupten sich die ungarischen QM-Fachkräfte überall in der Welt sehr gut. Immer wieder werden Ungarn als Mitglied in die oberste Leitung der ausländischen Muttergesellschaften berufen.

Unternehmen, die einen neuen Standort in Ungarn aufbauen möchten und dafür qualifiziertes QM-Fachpersonal benötigen, können grundsätzlich zwei Wege gehen: Sie können bereits erfahrene Fachkräfte abwerben und entsprechend bezahlen (buy) oder Schul- und Hochschulabsolventen ohne praktische Erfahrungen anwerben und selbst ausbilden (make). Aktuell allerdings werden beide Wege stark erschwert: Audi verdoppelt derzeit seine Kapazitäten in Győr, Opel investierte kürzlich beträchtlich in seinen ungarischen Standort, und Mercedes fährt seine Produktion in Kecskemét hoch (Bilder 2 und 4). Darüber hinaus erweiterten mehrere Tier-1-Lieferanten ihre Kapazitäten. Auf dem Arbeitsmarkt führt dies zu spürbaren Engpässen sowohl bei erfahrenen Kräften als auch bei Berufsanfängern. In der Folge hat sich die Fluktuation von QM-Personal in mittleren und kleineren Firmen extrem verstärkt.



**Bild 3. Der Einsatz modernster Technologien in Messraum (li.) und Fertigung (re.) benötigt qualifiziertes Personal (Quelle: KSH Rugógyár Bt., Győr, ungarische Tochter der Kurt Kauffmann Technische Federn GmbH, Weinstadt).**



Foto: © Daimler AG

**Bild 4.** Das nagelneue Werk von Daimler in Kecskemét: Seit dem vergangenen Jahr laufen hier Mercedes-Benz Personenwagen in Ungarn vom Band

Wer einen Standort in Ungarn errichten will, muss daher Löhne, Gehälter und weitere Zuwendungen anbieten, die mit denen der großen Unternehmen mithalten können. Eine andere Möglichkeit ist es, sich auf Fachkräfte auszurichten, die entweder nicht bei den Big Playern arbeiten wollen oder von diesen nicht eingestellt wurden. Solche Kandidaten müssen zwar sorgfältiger gefiltert werden, haben aber nicht zwangsläufig eine geringere Qualifikation. So bevorzugen beispielsweise kreativere und selbstständigere Per-

sönlichkeiten häufig kleine und mittlere Unternehmen.

Buy or make – die Entscheidung, ausgebildete Fachkräfte einzukaufen oder künftige Mitarbeiter selbst auszubilden, sollte sorgfältig getroffen werden. Sie hängt insbesondere von der Frage ab, ob das Unternehmen über ein Managementsystem und eine Qualitätskultur verfügt, die als Grundlagen für die Einweisung eines Berufsanfängers dienen können. Entscheidend ist auch die Frage, ob für Einweisung und Schulung ausreichend Zeit

zur Verfügung steht, bis die Fertigung aufgenommen wird. Fällt die Entscheidung zugunsten der Einstellung erfahrener Fachkräfte, gibt es weitere Fragen: Wo in der Lieferkette befindet sich das Unternehmen? Auf welcher Ebene kommunizieren die Fachkräfte von Kunde und Lieferant miteinander? Laufen die Prozesse noch problembehaftet oder bereits stabil, oder geht es um gänzlich neue Produkte? Welche Erfahrungen und Vorkenntnisse sind bei künftigen Mitarbeitern also gefordert?

Welche Lösung Unternehmen mit Engagements in Ungarn auch wählen: Die Chancen dafür, eine angemessene Organisation des Qualitätsmanagements aufzubauen, sind sehr gut. Doch dies ist nicht zum Nulltarif zu bekommen. Auch wenn Ungarn vielfach noch als Niedriglohnland betrachtet wird, gilt dies für den Arbeitsmarkt für qualifizierte Fachkräfte im Bereich Prozess- und Qualitätsmanagement sicherlich nicht mehr. Für nachhaltige Engagements ist es in Ungarn unerlässlich, dem Recruiting und der Mitarbeiterentwicklung einen hohen Stellenwert zu verleihen. □