

FÜHRUNGSSTARKE QUALITÄTSMANAGER GESUCHT

Qualität braucht Multitalente

Hans Weber, München

Die Anforderungen an Fachkompetenz, Persönlichkeit und Lernbereitschaft von Mitarbeitern auf allen Ebenen des Qualitätswesens steigen. Branchenbeobachtungen zeigen, dass sich das Anforderungsprofil an die Qualitätsmanager in den vergangenen zwei Jahren gravierend geändert hat. Eine auf Qualitätsmanagement spezialisierte Personalberatung legt Erfahrungen offen.

In Zeiten der schonungslosen Entlassung von Mitarbeitern sollte die Einstellung eines Qualitätsmanagers kein Problem sein – doch weit gefehlt. Ein Automobilzulieferer, der in Deutschland seine Produktion weiter ausbauen wollte, hatte unerwartet Schwierigkeiten bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern für das Qualitätswesen. Man ging davon aus, dass aufgrund der Entlassungen bei Konkurrenten viele Bewerber auf Anzeigen reagieren würden. Es gingen allerdings nur wenige wirklich qualifizierte Bewerbungen ein. Dieses Beispiel aus vielen lässt eine Schlussfolgerung zu: Da Qualitätsmanagement das Herzstück eines Unternehmens ist, gibt es nur wenige arbeitssuchende Experten am Markt.

Doch der Bedarf an qualifizierten Kräften ist groß, denn die Anforderungen an die Qualität in global tätigen Unternehmen sind enorm. Qualitätsmanagementkonzepte sind an der strategischen Zielsetzung des Unternehmens orientiert. Der Fokus liegt auf der Ertragssteigerung bei gleichzeitigem Unternehmenswachstum mit Null-Fehlerquote. Die unternehmerischen Risiken sind nicht zu unterschätzen. Ohne ein transparentes und professionelles Qualitätsmanagement wäre das Geschäft ein fahrlässiges Unterfangen. Die Qualitätsabteilung spielt hier eine zentrale Rolle.

Eine weitere wichtige Aufgabe im QM-Bereich ist die Optimierung der gesamten

Abläufe und deren Darstellung. Dazu gehören beispielsweise die Analyse der gesamten Produktionsabläufe oder die Auswahl von neuen Lieferanten. Somit gehört zu den wichtigsten Aufgaben des QM-Bereichs die gesamtheitliche Gestaltung aller Unternehmensprozesse.

Berufsbild im Wandel

Das Anforderungsprofil des Qualitätsmanagers war noch vor wenigen Jahren ein völlig anderes. Zu dieser Zeit genügte es, wenn der Qualitätsmanager die Dokumentation übernahm, Prozesse definierte und diese beschrieb. Denn die Unternehmen wurden von ihren Kunden aufgefordert, sich nach Qualitäts- und Umweltnormen zertifizieren zu lassen. Man begnügte sich also damit, Mitarbeiter zu finden, die über diese Normenkenntnisse verfügten. Heute haben die Qualitätsmanager und der gesamte QM-Bereich an Bedeutung gewonnen. Sichtbarer Beleg dieser Entwicklung ist die hierarchische Position vieler Qualitätsmanager, die heute oft Mitglieder der Geschäftsleitung sind.

Unternehmen wollen und müssen sich heute verändern, um auf dem Markt bestehen zu können. Die Anzahl der neu zu besetzenden Positionen im Qualitätsbereich steigt infolgedessen an. Alte Stelleninhaber werden durch neue ersetzt – die Zahl der verdeckten Suche nimmt zu. Immer häufiger erhalten Personalberater

Profilanforderungen von Unternehmen, die für verantwortungsvolle Positionen im Qualitätsbereich einen Supermann suchen. Gewünscht wird eine Mischung aus knallhartem, zielorientiertem Manager und Fachmann mit hoher Lösungskompetenz nebst spezifischen Normenkenntnissen. Der Geschäftsführer eines Unternehmens der Umformtechnik sagt dazu: „Wir haben uns für den Kandidat XY entschieden, weil er über intensive Führungserfahrung verfügt. In der Vergangenheit hatten wir einen QM-Leiter, der zwar der perfekte Techniker ist, aber sein Team von etwa 20 Mitarbeitern nicht motivieren und führen konnte. Entscheidend für uns ist die Führungsqualität.“

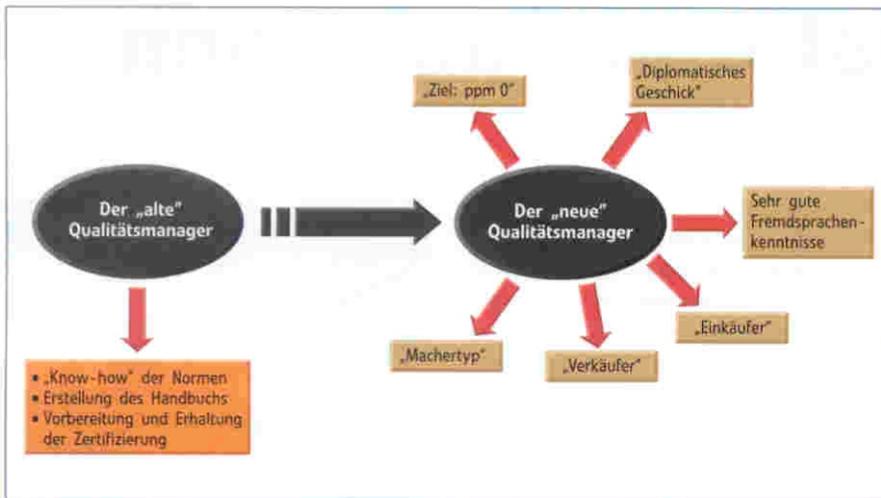
Neben besonderen Systemkenntnissen werden zunehmend folgende Funktionen und Eigenschaften erwartet:

Botschafter des unternehmens-eigenen Anspruchs

Der Qualitätsmanager neuen Zuschnitts ist ständig beim Kunden präsent, um vor Ort Reklamationen besprechen und dort sofort agieren zu können. Fehler sind erlaubt, aber sie müssen beim Kunden behoben werden.

Einkäufer vor dem Lieferanten

Harte Verhandlungen gehören zum Arbeitsalltag. Das Ziel der Nullfehlerquote fordert vor allem einen harten Einkaufsmanager vor den Lieferanten.



Wandel im Berufsbild des Qualitätsmanagers

Natürliche Autorität

Auch interne Schwachstellen müssen erkannt werden. Diese gilt es anzustoßen, zu überwachen und zu moderieren – gegenüber der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern.

Diplomat im Dienst des Unternehmens

Gegenüber Zertifizierungsgesellschaften und deren Auditoren ist Diplomatie geboten. Ziel ist es immerhin, ein Zertifikat zu erhalten, das der Kunde kompromisslos verlangt.

Wunsch und Wirklichkeit

Durch die schwache Konjunktur und Ertragslage geraten besonders im Automotive-Sektor immer mehr Unternehmen unter Druck. Dennoch soll der Qualitätsmanager nicht auf Statistiken verweisen, sondern Antworten geben, Lösungsvorschläge aufzeigen und diese auch in die Wege leiten, fordert der Geschäftsführer eines Unternehmens der Automobilindustrie. Er müsse der Motor bzw. Treiber, nicht der Verwalter sein. Prozesse müssten bis ins kleinste Detail optimiert werden. Auch der Inhaber eines Lackiertechnik-Betriebs stellt klar: „Wir liefern lackierte Kunststoffteile an Edelersteller wie Ferrari, Maybach oder Porsche. Die Klientel ist sehr anspruchsvoll. Wir können uns hier keinerlei Reklamationen erlauben. Wir brauchen deshalb im Qualitätsmanagement einen Leiter, der nicht nur die Fehler aufzeigt und tolle Statistiken führt, sondern der sofort für die Umsetzung der getroffenen Maßnahmen sorgt.“

Unternehmer haben längst erkannt,

dass sich Kostenersparnis nur noch durch die ständige Verbesserung der Prozesse und der Qualität ihrer Produkte erreichen lässt. Nur der Qualitätsmanager kann unnötige Kosten einsparen und Gewinn erzielen, bestätigt der Geschäftsführer eines namhaften Reifenherstellers. Das Mittel ist die Nullfehlerstrategie, also nicht mehr eine Qualität zu liefern, die die Kundenanforderungen erfüllt und damit Fehler toleriert, sondern ein fehlerfreies Produkt zu liefern. Höchstes Ziel ist die Perfektion in allen Bereichen.

Die Realität sieht aber meist anders aus. Die immer deutlichere Forderung nach einem knallharten Manager ist häufig auf die Verlagerung der Herstellung ins Ausland zurückzuführen, die der Produktqualität meist schadet. Der Wunsch und Bedarf nach einer Nullfehlerquote gerät dadurch immer mehr ins Wanken. Doch der Erfolg ist heute ausschließlich von den Ausschussquoten abhängig, meint ein Hersteller von Interieurkomponenten für die Automobilindustrie. Ist diese gering, könne im besten Fall Gewinn erzielt werden – ansonsten nicht.

Qualitätsmanager neuen Formats

Der nachlässige Personalaufbau vergangener Jahre rächt sich nun. Wo früher der Normenkennner genügte, muss heute der Macher wirken. Der Geschäftsführer eines metallverarbeitenden Unternehmens beschreibt das so: „Wir produzieren Produkte, die heutzutage wesentlich billiger in Osteuropa auch produziert werden können. Unser Überleben an diesem Standort hängt einzig und allein von der

Qualität ab. Wir brauchen deshalb im Qualitätsmanagement als Leiter einen Machertyp.“

Aus der Perspektive einer Personalberatung stellt sich das Anforderungsprofil des heutigen Qualitätsmanagers folgendermaßen dar:

- ▶ Alter möglichst zwischen 35 und 45 Jahren,
- ▶ abgeschlossenes Studium im ingenieurwissenschaftlichen Bereich,
- ▶ qualifizierte Ausbildung für das Qualitätsmanagement,
- ▶ praktische Erfahrungen in der Umsetzung von Q-Normen bzw. -Richtlinien und in der Auditierung,
- ▶ mehrjährige Berufserfahrung in einem speziellen Industriebereich,
- ▶ sehr gute Englischkenntnisse und gute Kenntnisse einer weiteren Fremdsprache sowie
- ▶ durchsetzungsstarke Persönlichkeit mit Überzeugungskraft. □

Anforderungsprofil QM

Unbedingte Voraussetzungen für einen Ein- oder Umstieg sind fundierte Kenntnisse im Qualitätsmanagement und im Produktbereich. Eine durchsetzungsstarke Persönlichkeit wird bevorzugt. Es gilt, Transparenz in die unterschiedlichen Unternehmensprozesse mit dem Aufbau eines entsprechenden QM-Systems zu bringen und eine koordinierende Zusammenarbeit und Handlungsfähigkeit durch eindeutige Ziele zu erreichen. Schließlich zählt zu den Aufgaben eines Qualitätsmanagers, eine zielgerichtete, koordinierte Steuerung des gesamten Produktionswesens zu gewährleisten. Um diesen anspruchsvollen Jobinhalten gerecht zu werden, scheinen mindestens fünf Jahre Berufserfahrung in der herstellenden Industrie notwendig. Darüber hinaus ist verhandlungssicheres Englisch eine Grundvoraussetzung.

Autor

Hans Weber, geb. 1958, ist seit 1988 Geschäftsführer der auf QM spezialisierten Beratungsgesellschaft Weber Consulting GmbH mit Sitz in München.