

ANFORDERUNGSPROFIL DES QUALITÄTSMANAGERS HEUTE

Vielseitige Macher gesucht

„Wir suchen langfristig einen Qualitätsmanager: Ingenieurstudium, Mitte dreißig, zwei Fremdsprachen, Führungspersönlichkeit mit Verhandlungsgeschick.“ So und ähnlich klingen aktuellen einschlägige Stellenanzeigen. Die Anforderungen an Person und Position des Qualitätsmanagers haben sich in den letzten zehn Jahren stark verändert. Wie können und sollten Qualitätsmanager und solche, die es werden wollen, darauf reagieren? Was tut sich auf dem Stellenmarkt? Hans Weber, Geschäftsführer der Münchener Weber Consulting GmbH Managementberatung, berät Unternehmen bei der Stellenbesetzung und vermittelt Fach- und Führungskräfte speziell im Qualitätsmanagement. Die QZ befragte ihn dazu, was Unternehmen für ihre QM-Abteilungen suchen.

QZ: Herr Weber, in einem QZ-Artikel haben Sie vor zwei Jahren die Unterschiede zwischen den Anforderungen an den „alten“ und den „neuen“ Qualitätsmanager aufgezeigt: „Qualität braucht Multitalente“ (QZ 1/2004, S. 70). Demnach wünschten sich Unternehmen für ihr Qualitätsmanagement nicht nur fachliche Fähigkeiten, sondern vor allem auch Managerkompetenzen.

Was hat sich seither getan?

Hans Weber: Was ich bereits 2004 beobachten konnte, gilt auch heute noch. Bei der Suche nach Kandidaten legen Unternehmen besonders großen Wert auf die Persönlichkeit. Gefragt sind Menschen mit gutem, selbstbewusstem Auftreten, um das jeweilige Unternehmen angemessen nach außen repräsentieren zu können. Vorausgesetzt wird diplomatisches Geschick im Gespräch mit Kunden und Zertifizierungsgesellschaften, aber auch harte Verhandlungstaktik gegenüber Einkäufern und Lieferanten. Früher suchten Unternehmen den Handbuch verfassenden Techniker, heute eher den dynamischen Machertypen mit Führungsqualitäten. Ein Multitalent eben, das gleichermaßen



„Unternehmen suchen das Multitalent“

über Fachwissen wie über eine ausgeprägte Persönlichkeit verfügt, über die richtige Mischung aus „technical“ und „soft skills“.

QZ: Worauf ist diese Entwicklung zurückzuführen?

Hans Weber: Immer mehr Unternehmen erkennen, dass nur mit einem guten QM-System Gewinne eingefahren werden können. Also stocken sie ihre Qualitätsabteilungen auf. Bei großen Firmen und Konzernen können das bis zu hundert Mitarbeiter

sein. Dementsprechend steigt der Bedarf an Qualitätsmanagern, die Anforderungsprofile für leitende QM-Positionen werden differenzierter. Der Markt ist größer geworden, die Profile anspruchsvoller.

QZ: Gilt dies auch für Qualitätsmanager aus dem kleineren Mittelstand?

Hans Weber: Die Nachfrage ist in allen Branchen und Produktbereichen, aber auch in allen Unternehmensgrößen sehr groß. Im kleineren Mittelstand ist zu erwarten, dass auch dort über kurz oder lang die Anforderungen an die Qualitätler zunehmen werden; auch hier verlangen Unternehmen von Mitarbeitern der Quali-

tätsabteilungen ein gemischtes Profil aus „technical“ und „soft skills“. In der allgemeinen Einsicht, dass nur über die umfassende Durchsetzung des Qualitätsgedankens in allen Unternehmensbereichen echte Gewinne erzielt werden können, werden auch hier die Qualitätsmitarbeiter vor neue Aufgaben gestellt. Dabei geht es vor allem um den diplomatischen und fachlich qualifizierten Dialog mit Kunden und Lieferanten, aber auch um die kontinuierliche Verbesserung interner Prozesse. Dieser Trend wird in unserer aktuellen Auftragslage deutlich: Wir besetzen derzeit sehr viele Positionen für mittelständische Unternehmen. Hier besteht großer Bedarf an neuen Kräften, da sich in vielen Unternehmen der Qualitätsgedanke, vor allem was den internen kontinuierlichen Verbesserungsprozess angeht, noch immer nicht vollständig durchgesetzt hat.

QZ: Was raten Sie Qualitätsmitarbeitern aus Unternehmen und Betrieben, die den modernen und umfassenden Qualitätsgedanken noch nicht verinnerlicht haben?

Hans Weber: Die Intensität der Umsetzung des Qualitätsgedankens ist sehr stark von der Branche geprägt. Sehr fortschrittlich sind hier etwa die Automobilindustrie, Luft- und Raumfahrt und der Lebensmittel- und Chemiebereich. Anders sieht die Situation in Teilen des Maschinenbaus oder im Dienstleistungssektor aus. Ein Problem ist auch die Tatsache, dass der Qualitätsgedanke von vielen Unternehmensleitungen nicht unterstützt wird; Qualitätsmanager haben es in solchen Fällen nicht gerade leicht, ihre Vorstellungen von Qualität auf der gesamten Unternehmens- bzw. Betriebsebene durchzusetzen.

Doch Besserung ist in Sicht. Im Maschinenbau zum Beispiel haben Unternehmensleitungen in der letzten Zeit erkannt, dass mit dem Qualitätsgedanken enorme Verbesserungen erzielt werden können. Solche Betriebe suchen nun bevorzugt Mitarbeiter aus Unternehmen, in denen der Qualitätsgedanke schon weiter vorangeschritten ist – sehr begehrt sind zum Beispiel Qualitätler aus dem Automotive-Bereich. Mitarbeitern in weniger QM-fortschrittlichen Unternehmen empfehlen wir, ihren Vorgesetzten und Unternehmensleitungen den Qualitätsgedanken möglichst schmackhaft zu machen und Optimierungsmöglichkeiten anhand konkreter Beispiele aufzuzeigen. Allerdings funktioniert Qualität eben (leider) nur von oben nach

unten. Wenn also Unternehmensleitungen von vornherein keine Qualitätsverbesserungen wollen, muss der QM-Mitarbeiter sich entscheiden, ob er sich mit dieser Situation abfinden kann oder besser einen anderen Arbeitsplatz sucht.

QZ: Inwiefern beeinflussen die zahlreichen Produktionsverlagerungen ins Ausland in der letzten Zeit die Anforderungen an Qualitätsmanager?

Hans Weber: In Kundengesprächen höre ich immer wieder Klagen über die nachlassende Qualität, zum Beispiel bei Produktionen aus Osteuropa. Bei den Verlagerungen wurde oft zu einseitig gedacht; viele haben nur die niedrigen Lohnkosten und die daraus resultierende primäre Kostenersparnis gesehen. Der negative Effekt auf die Qualität wurde vollkommen unterschätzt. In der Folge werden immer mehr Qualitätsmanager vor Ort an die Produktionsstätten geschickt, um Fehler zu korrigieren und weitere zu vermeiden. Wichtig sind auch die Vermittlung des hiesigen Qualitätsverständnisses und die Lieferantenentwicklung vor Ort. Von Kandidaten wird in diesem Fall besonderes Einfüh-

lungsvermögen erwartet – sie müssen sich schließlich sicher in einem fremden Kulturkreis bewegen. Von Vorteil sind hier Kenntnisse in der Landessprache. Ein absolutes Muss ist und bleibt verhandlungssicheres Englisch.

QZ: Egal ob im Ausland, im Mittelstand oder bei Großunternehmen: Hartes Fachwissen dürfte auch künftig für den erfolgswilligen Qualitätsmanager unabdingbar sein. Welches Fachwissen ist heute auf dem QM-Arbeitsmarkt gefragt?

Hans Weber: Grundvoraussetzung sind ein abgeschlossenes Studium im ingenieurwissenschaftlichen Bereich mit einer qualifizierten QM-Ausbildung, praktische Erfahrungen in der Umsetzung von Qualitätsnormen und -richtlinien sowie in der Auditierung. Immer mehr Bedeutung gewinnen Zusatzqualifikationen wie der Six Sigma Black Belt, Kenntnisse des EFQM-Modells oder des Toyota-Produktionssystem.

QZ: Jüngst wiesen Sie in der QZ auf einen Trend zurück zur Qualitätssicherung hin. Wie hoch im Kurs stehen heute Kenntnisse im Aufbau von QM-Systemen auf der ei-

► **KARRIERETAGE AUF DER CONTROL 2006**



Sie suchen eine neue Position? Sie möchten Ihre berufliche Situation einschätzen? Sie möchten erfahren, was Arbeitsmarkt und Unternehmen von Qualitätsmanagern fordern? Sie interessieren sich für QM-Fortbildungsmöglichkeiten?

Besuchen Sie unsere Karrieretage auf der Fachmesse Control 2006 in Sinsheim!

Unser Karriereforum mit seinem Vortrags- und Diskussionsprogramm am 10. und 11. Mai gewährt Ihnen umfassende Einblicke in den Arbeitsmarkt Qualitätswesen und seine aktuellen Trends und stellt Ihnen Bewerbungsstrategien vor.

Sichern Sie sich Ihren Termin für eine persönliche Berufs- und Karriereberatung!

Die Personalberater der Weber Consulting GmbH erörtern mit Ihnen Ihre beruflichen Möglichkeiten, bewerten Ihre individuelle Situation und unterstützen Sie mit professionellen Empfehlungen. Kostenlos und kompetent.

Weitere Infos, Vortragsprogramm, Termine und Anmeldemöglichkeiten finden Sie unter:

www.qm-infocenter.de/karriere2006

nen und Produktkenntnisse auf der anderen Seite?

Hans Weber: Dieser gleichsam rückläufige Trend ist sehr ausgeprägt. Stand noch vor wenigen Jahren vor allem das reine Qualitätsmanagement im Vordergrund, so verschieben sich die Anforderungen heute wieder mehr hin zur Qualitätssicherung und damit zu fundierten Produktkenntnissen. Nicht mehr nur das System, sondern auch das Produkt steht wieder im Zentrum der Aufmerksamkeit. Seit in den frühen neunziger Jahren die Qualitätsnormen eingeführt wurden, war dies anders. Es ging vor allem um die Implementierung von Qualitätssystemen, um Organisation und um die perfekte Beherrschung der Qualitätsnormen. Aber wenn sich alles nur um den Systemaufbau oder die Erstellung von Dokumenten dreht, bleibt irgendwann das Produkt auf der Strecke. Zudem haben die meisten Unternehmen mittlerweile erfolgreich Qualitätssysteme eingeführt. Bei den Neueinstellungen macht sich das jetzt bemerkbar: Hier wird eine Rückbesinnung auf die Produktkenntnisse deutlich. Hinzu kommt, dass in Branchen wie der Elektronik die Produkte immer komplizierter und damit auch anfälliger für Fehler werden. Das wird zunehmend problematisch, weil viele allzu system- und theoriefixierte Qualitätsmanager den Kontakt zum Produkt völlig verloren haben. In Zeiten gesteigener Kundenansprüche stellt dies ein nicht zu unterschätzendes Problem dar. Im Klartext heißt das: Legt ein verärgertes Kunde einem Qualitätsmanager ein defektes Produkt auf den Tisch, dann sollte dieser den Fehler zumindest lokalisieren können – und dafür braucht es nun einmal Praxiswissen, da hilft alle graue Theorie nichts. Jede noch so ausgefeilte Prozessoptimierung wird wirkungslos, wenn der leitende Qualitätsmanager keine Ahnung vom Produkt hat. Bewerber müssen also Fachwissen im speziellen Tätigkeitsbereich des Unternehmens mitbringen sowie über umfassende Branchenkenntnisse verfügen. Besonders hoch geschätzt wird Branchenerfahrung im Automotive-Bereich.

QZ: Dennoch bemächtigt sich ein Aufgabenfeld spätestens seit der Normrevision der ISO 9000-er Reihe vor sechs Jahren immer



„Qualitätsmanager brauchen heute Produktkenntnisse“

stärker des Qualitätsmanagements: Geschäftsprozessmanagement mit dem Ziel der ständigen Verbesserung. Was fordern die Unternehmen in dieser Hinsicht von ihren Bewerbern?

Hans Weber: Vor einigen Jahren noch wurden eher Kräfte gesucht, die in erster Linie über Normenkenntnisse verfügten; die Priorität lag im Aufbau von QM-Systemen und der Begleitung bis zur Zertifizierung. Heute liegen die Schwerpunkte eindeutig auf dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Hier haben wir als Personalberater einen markanten Mangel in den Unternehmen festgestellt: In fast jeder Stellenausschreibung wird explizit darauf hingewiesen, dass der neue Mitarbeiter über entsprechende Kenntnisse verfügen sollte. Unternehmen erwarten heute von ihren Qualitätsmanagern, dass sie nicht nur das bestehende QM-System aufrechterhalten, sondern auch den Verbesserungsprozess systematisch vorantreiben können.

QZ: Qualitätsmanager spüren in ihrem Alltag immer stärker, dass von ihnen auch betriebswirtschaftliches Know-how verlangt wird. Studien zeigen die Grenzen des ingenieurmäßigen Denkens auf. Welche Bedeutung haben BWL-Kenntnisse und -Erfahrungen aus Ihrer Sicht? Haben Betriebswirte im Qualitätsmanagement grundsätzlich keine Chance?

Hans Weber: Betriebswirtschaftler haben im Q-Bereich durchaus Chancen. Allerdings hängen diese stark vom Produktbereich des Unternehmens ab. Kräfte mit BWL-Studium sind vor allem in den klassi-

schen Dienstleistungsbereichen gefordert. In den Produktionsunternehmen sind nach wie vor eher die technischen Ausbildungen gefragt wie Maschinenbau, Elektrotechnik, Fertigungstechnik, etc. Der Grund liegt darin, dass Qualitätsmanager heute sehr viel extern agieren und in Reklamationsgesprächen mit Kunden und Lieferanten Rede und Antwort stehen müssen. Dafür sind fundierte Produktkenntnisse nötig, der Qualitäter muss mit dem Produktionsprozess gut vertraut sein.

Wenn über Reklamationen gesprochen wird, werden sofortige Entscheidungen erwartet. Ein betriebswirtschaftlich orientierter Mitarbeiter tut sich bei komplexen Produkten schwerer. Tatsächlich

wird von Qualitätsmanagern mehr und mehr gefordert, dass sie Kundenanforderungen auch vom wirtschaftlichen Aspekt her prüfen und den Kunden klarmachen: „Die von Ihnen geforderte Qualität ist möglich, hat aber auch ihren Preis.“ Insofern haben Betriebswirtschaftler durchaus Chancen, vorausgesetzt, sie arbeiten sich auch in die technische Seite ein. Ob dies in ausreichendem Maße möglich ist, hängt sehr von der Komplexität der Produktgestaltung ab.

QZ: An einem Aspekt der persönlichen Qualifikation kann der Wechselwillige nun überhaupt nicht drehen. Wie kritisch behandeln Unternehmen heute die Altersfrage?

Hans Weber: Bei der Arbeit an einer Studie ist uns ganz aktuell aufgefallen, dass viele Personal suchende Unternehmen einem Trugschluss unterliegen. Sie wünschen sich als idealen Kandidaten für eine leitende Qualitätsposition eine Person, die Mitte dreißig, höchstens 45 Jahre alt ist. Personalentscheider setzen auf junge Kräfte, um Fluktuationen zu vermeiden. Die Wirklichkeit sieht aber ganz anders aus: Junge, aufstrebende Qualitätsmanager denken nicht im Traum daran, einem Unternehmen ewige Treue zu schwören. Sie bleiben in der Regel maximal fünf Jahre, bevor sie wieder wechseln. Dies geht deutlich aus unseren Erhebungen hervor. Unternehmen jagen in dieser Hinsicht einem falschen Ideal nach. Hier muss unbedingt ein Umdenken einsetzen: Führungskräfte der älteren Generation bergen ein nicht zu unterschätzendes Potenzial. Oft-

mals bringen gerade ältere Mitarbeiter genau das Anforderungsprofil mit, das Unternehmen heute für ihre Qualitätsabteilungen erwarten: ausgeprägte Führungskompetenzen und eine mit der Zeit gewachsene, natürliche Autorität, die bei Kunden und Lieferanten Respekt und Glaubwürdigkeit schafft und auch firmenintern für Durchsetzungskraft sorgt. Außerdem Leis-

sächlich ein absolut attraktives Berufsfeld mit interessanten Aufgaben und überdurchschnittlichen Gehältern. Das hat sich jedoch leider noch nicht überall herumgesprochen. Für viele gelten Qualitätler als sture Bürokraten, die ohne praktisches Verständnis ihre Normenvorgaben bedingungslos durchpeitschen. Solche Vorurteile hindern Berufstätige in Abteilungen wie

„Qualität funktioniert leider nur von oben nach unten“

tungsvoraussetzungen wie Lebens- und Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen, Urteilsfähigkeit, Zuverlässigkeit, Besonnenheit sowie eine positive Arbeitseinstellung – um nur einige zu nennen. Wenn sich mehr Unternehmen dieses Potenzials bewusst werden, müssen sich die jungen Qualitätsmanager zukünftig auf eine harte Konkurrenz gefasst machen, zumal aufgrund des allgemeinen Ingenieurmangels von unten wenig nachwächst.

QZ: Know-how im Managen von QM-Systemen und Prozessen, Produkt- und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Führungs- und Verhandlungsfähigkeiten, Fremdsprachen und das richtige Alter – sind solche Multitalente für das Qualitätswesen nicht sehr rar?

Hans Weber: Nun, es gibt sie. Allerdings nicht annähernd in ausreichender Zahl, und es ist gar nicht einfach, sie zu finden. Die Anforderungen sind wirklich drastisch gestiegen, gleichzeitig wird der Bedarf immer größer. Die Q-Abteilungen stocken auf, doch der Markt bietet kaum geeigneten Nachwuchs. Die herkömmlichen Suchmethoden, wie Anzeigenschaltungen oder das Warten auf Initiativbewerbungen, funktionieren auf diesem Markt nicht mehr. Nur über ein umfangreiches Kontaktnetz in der Branche, durch Direktansprache, durch Motivation und Information kann man die wirklich ausgezeichneten Qualitätsmanager entdecken oder zu einem Stellenwechsel bewegen. Deswegen ist eine wirklich effiziente Suche nach optimal geeigneten Mitarbeitern im Qualitätsbereich eigentlich nur noch über professionelle Personalberatungen möglich.

QZ: Hoher Bedarf und dennoch Nachwuchsprobleme – da stellt sich die Frage nach der Attraktivität des Berufsfelds.

Hans Weber: Das Qualitätswesen ist tat-

sächlich ein absolut attraktives Berufsfeld mit interessanten Aufgaben und überdurchschnittlichen Gehältern. Das hat sich jedoch leider noch nicht überall herumgesprochen. Für viele gelten Qualitätler als sture Bürokraten, die ohne praktisches Verständnis ihre Normenvorgaben bedingungslos durchpeitschen. Solche Vorurteile hindern Berufstätige in Abteilungen wie Entwicklung, Vertrieb oder Produktion, sich für Aufgaben im Qualitätsmanagement weiterzubilden. Aufgrund des erhöhten Stellenwerts des Qualitätswesens in Unternehmen hat sich der Beruf des Qualitätsmanagers hinsichtlich Vielfältigkeit, Anspruch und Prestige maßgeblich gewandelt. Der Personalbedarf hat sich in den vergangenen Jahren rasant entwickelt. Dem riesigen Bedarf steht aber nur ein vergleichsweise kleiner Bewerberpool gegenüber. Die Schere zwischen Angebot und Nachfrage erklärt sich damit, dass nur vielleicht zwanzig Prozent der Qualitätler diesen neuen Anforderungen genügen. Von diesen wiederum steht dem Stellenmarkt derzeit nur ein Bruchteil zur Verfügung – der Rest ist fest an ein Unternehmen gebunden. Vielen fehlt auch die Wechselbereitschaft. Und die Immobilität vieler Kandidaten bereitet uns Personalberatern Schwierigkeiten. Der aus diesen Gründen winzige Bewerberpool kann die ungleich größere Nachfrage nicht auch nur annähernd ausgleichen.

QZ: Dieser Mangel an Arbeitskräften, die den Anforderungen genügen, zeigt eine eklatante Qualifikationslücke auf. Würden Sie so weit gehen zu sagen, dass die Problematik der schleichenden Wirtschaftsentwicklung Deutschlands im globalen Wettbewerb zu einem guten Teil auch auf diese Qualifikationslücke zurückzuführen ist?

Hans Weber: Eindeutig sind viele Qualitätspositionen in manchen Unternehmen nicht besetzt, etwa in den Bereichen Q-Planung oder Lieferantenentwicklung. Uns ist bekannt, dass in einigen Unternehmen teilweise bis zu 30 Prozent der QM-Positionen vakant sind. Nicht etwa, weil die Unternehmen nicht einstellen wollen, sondern weil schlicht das benötigte Profil auf dem Markt nicht ausreichend zur Verfüg-

► GEHALTS-CHECK 2006

Exklusiv für QZ-Leser

Möchten auch Sie wissen, ob Sie verdienen, was Sie verdienen? Gemeinsam mit Weber Consulting führt die QZ für Sie eine individuelle Gehaltsanalyse durch.

Füllen Sie dazu einfach einen Fragebogen aus. Sie finden diesen unter:

www.qm-infocenter.de/gehaltscheck

Nachdem Sie den Fragebogen online ausgefüllt haben, müssen Sie lediglich 24 Euro auf das dort angegebene Konto überweisen. Wenig später erhalten Sie Ihre persönliche Gehaltsanalyse.

ung steht. Unternehmen haben mit enormen Problemen zu kämpfen, weil Kundenreklamationen nicht zügig bearbeitet werden können. Und zu solchen Reklamationen würde es vermutlich gar nicht erst kommen, wenn bei der Neuentwicklung im Vorfeld alle Qualitätsmethoden vollständig angewandt worden wären – aber auch hierfür braucht man eben ein Mindestmaß an qualifiziertem Personal. Viele deutsche Unternehmen haben mittlerweile sogar Angst vor einem raschen wirtschaftlichen Aufschwung, weil für einen solchen das notwendige Qualitätspersonal gar nicht mehr verfügbar wäre. Die vorhandene Qualifikationslücke wird in Zukunft sogar noch wachsen. Denn die Q-Abteilungen werden immer größer, während es allgemein immer weniger Ingenieure gibt und außerdem in den kommenden Jahren mit einer Pensionierungswelle in den Qualitätsabteilungen zu rechnen ist. Ich empfehle Unternehmen deshalb dringend, rechtzeitig auszubilden und langfristige Personalentwicklungspläne anzulegen, also nicht nur von einem Quartal zum nächsten zu denken. □