

BERUFLICHE WEITERENTWICKLUNG IN DER WIRTSCHAFTSKRISE?

„Jetzt keine Fehler machen!“

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat Deutschland voll im Griff. Wie wirkt sich das auf die Qualitätsabteilungen und ihre Mitarbeiter aus? Sind Muster und Trends zu erkennen? Und was bedeuten sie für den einzelnen Qualitätsmanager? Wir haben den Personalberater und langjährigen Partner der QZ, Hans Weber von der Weber Consulting GmbH, München, nach seinen Beobachtungen befragt und um eine Einschätzung der Lage gebeten.

QZ Herr Weber, ist die Krise bereits im Qualitätswesen angekommen?

Weber Ja, die Wirtschaftskrise hat zwischenzeitlich auch die Qualitätsmanager und ihre Abteilungen erreicht. Da die Qualitätsabteilung in einem Unternehmen nicht isoliert betrachtet werden kann, wird sie natürlich nicht verschont, wenn das ganze Un-

ternehmen in eine Krisensituation gerät. Die Auswirkungen auf die Qualitätsabteilungen sind allerdings sehr unterschiedlich. Dies ist in erster Linie von der Branche abhängig, einige Branchen hat es sehr schwer getroffen. erkennen ist ein klares Süd-Nord-Gefälle. In Süddeutschland, also Bayern und Baden-Württemberg, sind die Auswirkungen der Krise (noch) nicht so schlimm zu spüren wie im Rest von Deutschland. Die Regionen in West-, Nord- und Ostdeutschland sind allerdings von Haus aus nicht so gut aufgestellt wie die im Süden des Landes. In Krisenzeiten macht sich das dann noch deutlicher bemerkbar.

QZ Beobachten Sie regionale Unterschiede innerhalb Deutschlands?

Weber Die Region ist neben der Branche das zweite wichtige Strukturmerkmal. Zu

QZ Sie beraten sowohl Unternehmen als auch Bewerber. Wie hat sich Ihre Auftragslage verändert?

Weber Unsere Auftragslage ist bereits im vierten Quartal 2008 eingebrochen. Dieser Abwärtstrend hat sich auch im ersten Quartal 2009 fortgesetzt. In der Automotive- und Maschinenbaubranche werden Stellen kaum noch neu besetzt. Auch hier merken wir innerhalb Deutschlands die erwähnten regionalen und Branchenunterschiede. Auf Bewerberseite konnten wir beobachten, dass derzeit sehr viele Qualitätsmanager auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber sind, möglichst aus einer krisensicheren Branche. Dies ist bedingt durch Insolvenzen, Kündigungen oder drohende Kündigungen, die in der Automobilindustrie derzeit an der Tagesordnung sind. Viele Bewerber suchen bei uns Rat in Sachen Karriereberatung, was sich auch an der Anzahl der eingehenden Anrufe im Rahmen der jüngsten telefoni-



Unternehmen suchen jetzt den perfekten Qualitätsmanager

schen Karriereberatung in Zusammenarbeit mit der QZ zeigte.

QZ Ist damit zu rechnen, dass in nächster Zeit verstärkt Personal abgebaut wird?

Weber In den genannten Branchen ist damit zu rechnen, ja. Diese Unternehmen sind dazu gezwungen, Kosten einzusparen. Der Personalabbau wird vor allem die Qualitätsingenieure, also die Fachkräfte, treffen. Führungskräfte im Qualitätswesen werden weniger abgebaut. Bei Führungskräften merken wir vielmehr verstärkt den Trend zum Austausch. Ein Beispiel ist ein Automotive-Unternehmen aus Baden-Württemberg mit rund 1000 Mitarbeitern, das einen neuen Qualitätsleiter sucht. Der derzeitige Stellen-

ternehmen in eine Krisensituation gerät. Die Auswirkungen auf die Qualitätsabteilungen sind allerdings sehr unterschiedlich. Dies ist in erster Linie von der Branche abhängig, einige Branchen hat es sehr schwer getroffen.

QZ Welche Branchen sind von der Krise am stärksten betroffen?

Weber Vor allem natürlich die Automobil-

ernehmen in eine Krisensituation gerät. Die Auswirkungen auf die Qualitätsabteilungen sind allerdings sehr unterschiedlich. Dies ist in erster Linie von der Branche abhängig, einige Branchen hat es sehr schwer getroffen. erkennen ist ein klares Süd-Nord-Gefälle. In Süddeutschland, also Bayern und Baden-Württemberg, sind die Auswirkungen der Krise (noch) nicht so schlimm zu spüren wie im Rest von Deutschland. Die Regionen in West-, Nord- und Ostdeutschland sind allerdings von Haus aus nicht so gut aufgestellt wie die im Süden des Landes. In Krisenzeiten macht sich das dann noch deutlicher bemerkbar.

inhaber wird den gestiegenen Anforderungen des Unternehmens nicht mehr gerecht; er erfüllt die Anforderungen nur noch zu 80 Prozent, was in Krisenzeiten nicht mehr ausreicht. Man sucht jetzt einen Kandidaten, der die Anforderungen zu 100 Prozent erfüllt. Der Stelleninhaber muss mit einer Kündigung rechnen.

Der Personalabbau ist sehr stark von der Größe des Unternehmens abhängig. Vor allem in großen Konzernen mit internationaler Führung gibt es einen Einstellungsstopp oder Stellenabbau, um kurzfristig Kosten zu sparen. Hier sehe ich kaum Chancen, dass in naher Zukunft neue Stellen besetzt oder gar geschaffen werden. In kleineren, inhabergeführten Betrieben rechne ich nicht mit massivem Stellenabbau im Qualitätswesen.

QZ Worauf ist dieser Unterschied in Sachen Personalentscheidung zurückzuführen?

Weber In Großunternehmen entscheiden einfach kurzfristige Erfolge. Das Prinzip des Shareholder Value greift hier in vollem Umfang. Ein Werksleiter eines großen amerikanischen Konzerns berichtete mir vor Kurzem, dass er ausschließlich nach seinen Quartalszahlen gemessen und auch entlohnt wird. Ei-

ne langfristige Planung ist hier nicht möglich. Dies trifft natürlich auch auf den Bereich Qualität zu. In diesen Unternehmen wird deshalb schneller der Rotstift an Stellen angesetzt, die auf den ersten Blick keinen Nutzen bringen, bzw. wo die Auswirkungen nicht so

Vorbeugendes Qualitätsmanagement wird vernachlässigt

schnell erkennbar sind. Dies ist natürlich auch zum Beispiel die Qualitätsabteilung. Es werden hier vor allem Positionen in der Qualitätsplanung, also im vorbeugenden Qualitätsmanagement gestrichen. Hier greift natürlich kurzfristig die Kosteneinsparung. Die Folgekosten werden hier allerdings nicht berücksichtigt, da sie unter Umständen erst in einem Jahr oder später auftreten werden. Die Situation bei inhabergeführten Unter-

nehmen ist hier völlig anders. Einer unserer Kunden aus dem Schwarzwald sagte neulich, er führe sein Unternehmen in der dritten Generation und wolle in den nächsten 20 Jahren den nächsten Generationswechsel vollziehen. In schlechten Zeiten müsse

man „den Gürtel halt etwas enger schnallen, dann klappt das auch“. Er wird in der Qualitätsabteilung keine Stellen streichen, denn er ist davon überzeugt, dass nach dem Abschwung auch wieder der Aufschwung kommt, und dann benötigt er das

gut qualifizierte und ausgebildete Personal wieder dringend. Hier ist die Denkweise völlig anders als in Großunternehmen.

QZ Zeichnen sich als Antwort auf die Krise strukturelle Veränderungen im Qualitätsbereich ab?

Weber Ja, das geschieht tatsächlich. Vor allem die vorausschauenden und vorbeugenden Tätigkeiten im Qualitätsbereich ▶



Besuchen Sie uns auf der **Control, Stand 3221**



Nur zwei Standbeine geben Sicherheit!



Die **AUKOM**-Ausbildung ist der Industriestandard für geräteneutrale Ausbildung in der Koordinatenmesstechnik. **AUKOM e.V.** bietet über seine Mitglieder Seminare für Anwender, Programmierer und Entscheidungsträger an. Informieren Sie sich: www.aukom.info

AUKOM e.V. • Lauestraße 11
D-38116 Braunschweig
sekretariat@aukom.info

werden in Krisenzeiten leider schnell in den Hintergrund geschoben und vernachlässigt. Um Kosten zu sparen, wird an den Stellen gestrichen, an denen man nicht sofort den Nutzen erkennen kann. Die vorbeugenden Qualitätsmaßnahmen trifft es hierbei als Erstes. Somit wird beispielsweise auf die wichtige Qualitätsplanung verzichtet. Die Folgen sind fatal, hohe Fehlerkosten und Qualitätsmängel sind quasi vorprogrammiert; dies zeigt sich allerdings erst hinterher. Die Entwicklung wird also weggehen von den präventiven Maßnahmen und hin zur akuten Problembekämpfung. Auch in vergangenen Rezessionen konnten wir immer wieder beobachten, dass sich gerade große Konzerne so verhalten und dabei zukünftige Qualitätskosten in Kauf nehmen. Kürzlich klagte ein großes Unternehmen, es habe in der Vergangenheit zu wenig in die Qualitätsplanung investiert. Die Konsequenzen in der Serie seien nun extrem groß. Es ist immer wieder erstaunlich, dass man aus den Fehlern der Vergangenheit nicht lernt. Inhabergeführte Unternehmen handeln hier mit mehr Weitblick und sparen weniger an der vorbeugenden Front.

QZ Wie verbreitet ist Kurzarbeit im Qualitätswesen?

Weber Derzeit setzt vor allem die Automotive-Branche das Instrument Kurzarbeit ein. Hiervon ist vorrangig der Produktionsbereich betroffen. Da das Qualitätswesen meistens sehr produktionsnah angesiedelt wird, ist es stärker betroffen als beispielsweise Verwaltungsabteilungen. Ich gehe aber davon aus, dass die Kurzarbeit auch von anderen Branchen in Anspruch genommen wird.

QZ Was empfehlen Sie Qualitätsmanagern, die gerade in diesen Zeiten neue berufliche Herausforderungen suchen und sich weiterentwickeln möchten?

Weber Man muss sorgfältig abwägen und sich über die neue Aufgabenstellung und das Unternehmen genau informieren. In Krisenzeiten ist ein Stellenwechsel immer kritisch zu betrachten. Der neue Vertrag bringt zunächst eine Probezeit mit sich. Müssen

Stellenwechsel in Krisenzeiten ist kritisch

im Unternehmen kurzfristig Stellen abgebaut werden, trifft es in der Regel als erstes Mitarbeiter in der Probezeit. Ist allerdings der derzeitige Arbeitgeber in Schwierigkeiten oder kurz vor der Insolvenz, kann ein Wechsel durchaus sehr angeraten sein.

QZ Hat sich die Stimmung bei den Personalgesprächen verändert? Worauf muss man sich als Bewerber einstellen?

Weber Wir erkennen hier durchaus eine Veränderung. Unternehmen suchen jetzt den perfekten Qualitätsmanager, quasi die eierlegende Wollmilchsau. In Hochkonjunkturphasen ist man bei der Bewerberauswahl wesentlich großzügiger. In Phasen der schwachen Konjunktur ist der Auswahlprozess zum einen wesentlich langwieriger und zum anderen wesentlich detaillierter. Für Bewerber ist es deshalb umso wichtiger, dass sie von Anfang an

keine Fehler machen. Im Bewerbungsprozess muss alles perfekt ablaufen. Sind zum Beispiel die Bewerbungsunterlagen nicht ordentlich und komplett, ist man sofort durch das erste Raster gefallen und wird schon vor einer Einladung zum Personalgespräch aussortiert. Auch im Vorstellungsgespräch dürfen keine Fehler passieren. Erfüllt der Bewerber die Anforderungen des Unternehmens nicht zu einem extrem hohen Prozentsatz, hat er derzeit keine Chance auf eine Anstellung. In der Vergangenheit haben hier viele Bewerber nicht die notwendige Sorgfalt walten lassen. Ich empfehle daher allen Bewerbern, hier die Spielregeln genauestens einzuhalten. Bewerber sollten aber auch den potenziellen zukünftigen Arbeitgeber genau unter die Lupe nehmen. Man sollte sich mehr denn je im Vorhinein über die Situation des Unternehmens informieren.

QZ Wie sehen Sie die Zukunftsaussichten für das Qualitätsmanagements? Fordert die Krisensituation die Qualitätsmanager, auch innerhalb ihres Berufs anders zu denken oder zu handeln?

Weber Ich schätze die Perspektiven im Qualitätswesen mittel- und langfristig durchaus positiv ein. Über kurz oder lang werden die Unternehmen feststellen, dass gerade das Qualitätsmanagement ein entscheidender Faktor im Unternehmen ist, um Kosten zu sparen. Hohe Fehler- und Folgekosten durch Qualitätsmängel kann sich gerade in schwierigen Zeiten kein Unternehmen mehr erlauben. Langfristig werden die Vorbeugung und somit Bereiche wie die Qualitätsplanung wieder an Bedeutung gewinnen. Das Qualitätswesen ist absolut zukunftsorientiert, deshalb empfehle ich Qualitätsmanagern, auf jeden Fall im Qualitätswesen zu bleiben und sich den neuen Anforderungen zu stellen. □

► KARRIERETAG AUF DER CONTROL

Sie haben Fragen zu Arbeitsmarkt, Bewerbung und Karriere im Qualitätsmanagement? Treffen Sie zur nächsten Karriere-Sprechstunde unsere Personalberater persönlich!

Besuchen Sie am 6. Mai 2009 unseren Karrieretag auf der Fachmesse Control 2009 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. Informationen und Anmeldeöglichkeiten finden Sie unter:
www.qm-infocenter.de/karriere2009

