



FACHKRÄFTEMANGEL IM QUALITÄTSWESEN ODER NUR FALSCHES JOBDESIGN?

Den Richtigen finden

Hans Weber, München

Immer mehr Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen beklagen den Fachkräftemangel. Das gilt auch für Positionen in Qualitätsmanagement und -sicherung, die oft nicht mehr mit dem Wunschkandidaten besetzt werden können. Doch das liegt meist nicht an einer mangelnden Qualifikation der Bewerber, sondern an zu hohen Erwartungen und falsch formulierten Anforderungsprofilen.

Viele Qualitätsleiter sind mit den Bewerbern für vakante Positionen nicht zufrieden. Oft wird moniert, dass die Kandidaten nur unzureichende Kompetenzen im Qualitätsmanagement aufweisen. Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, die offenen QM-Stellen adäquat zu besetzen. Doch man darf nicht vergessen: Bei der Suche

nach qualifizierten Mitarbeitern stehen besonders die Leiter der Qualitätsabteilungen in der Verantwortung.

Bis dato steht bei der Neueinstellung von neuen Qualitätsmitarbeitern vor allem deren Fachkenntnis im Vordergrund. Von Qualitätsplanern etwa werden einschlägige Erfahrungen erwartet; sie sollen aus einem Unternehmen stammen:

- aus der gleichen Branche,
- mit vergleichbarer Unternehmensgröße,
- mit einem ähnlichen Produktportfolio,
- mit gleichen Produktionsverfahren,
- mit einer ähnlichen Kundenstruktur,
- mit derselben Qualitätssoftware und
- mit gleichen Qualitätsmethoden und -werkzeugen.

Zusätzlich erwarten Unternehmen von den Bewerbern, dass sie Qualifikationen und

► TIPPS

Gegen den hausgemachten Fachkräftemangel

Wer den richtigen Mitarbeiter finden will, muss möglicherweise umdenken:

- Gestalten Sie die Aufgabenstellung entsprechend dem Menschentyp!
- Passen Sie das Anforderungsprofil an die gesuchte Persönlichkeit an!
- Beachten Sie: Persönlichkeit geht vor Fachkenntnisse!
- Berücksichtigen Sie ausdrücklich auch berufliche Quereinsteiger!
- Entwickeln Sie ein konzeptionelles Auswahlverfahren!
- Suchen Sie nach dem Richtigen, nicht nach dem Besten!
- Entwickeln und implementieren Sie ein professionelles Onboarding-Konzept!

Kenntnisse in Bereichen mitbringen, die weit über das im Stellenprofil Geforderte hinausgehen. So wird bei Qualitätsplanern erwartet, dass sie zusätzlich Aufgaben im Lieferantenmanagement übernehmen.

Dabei wird von den Unternehmen gerne übersehen, dass hier zwei grundsätzlich verschiedene Menschen benötigt werden. Für die Qualitätsplanung ist eher der technikorientierte, detailversessene und strukturiert arbeitende Menschentyp gefragt. Im Gegensatz dazu benötigt man im Lieferantenmanagement kommunikative, reisebereite, interkulturell interessierte, verhandlungsstarke und offene Persönlichkeiten.

Persönlichkeit zu wenig beachtet

Die meisten Jobdesigns sind fachlich zwar gut konzipiert und decken in der Regel alle notwendigen Anforderungen ab, aber die persönliche Seite der Bewerber kommt häufig zu kurz. Damit Vakanzen im Qualitätswesen optimal besetzt werden, ist gerade die Persönlichkeit bzw. der Menschentyp von entscheidender Bedeutung.

In der Praxis können fachliche Defizite durch Schulungen ausgeglichen werden, mangelnde persönliche Eigenschaften allerdings nicht. Doch um den Arbeitsalltag erfolgreich zu bestreiten, sind gerade diese von großer Bedeutung. Qualitätsleiter sollten hier flexibler bzw. offener für alternative Kandidaten werden. Sie sollten sich auch für Quereinsteiger interessieren, deren Kompetenz und Mehrwert für das Unternehmen trotz fachlicher Schwächen erkennbar ist. Dies ist vor allem im Bereich der gesuchten Qualitätsplaner eine Möglichkeit, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Denn den perfekten Kandidaten zu finden, ist eher ein Glücksfall.

Qualitätsplaner sind Trumpf

Da die Nachfrage nach Qualitätsplanern aktuell deutlich höher ist als die Zahl der zur Verfügung stehenden Kandidaten, können diese ihren neuen Job regelrecht auswählen. Bevorzugt wechseln solche Kandidaten in Positionen, die einen Karriereprung bedeuten. Ein Jobwechsel auf gleicher Ebene ist für diese Kandidaten nicht besonders reizvoll. Immer mehr Stellen bleiben deswegen unbesetzt.

Hier müssen Qualitätsleiter umdenken und die Stellenausschreibungen anpassen. Konkret bedeutet dies, die fachlichen Anforderungen in den Hintergrund zu stellen und Kandidaten nach ihren persönlichen Eigenschaften, den Soft Skills, auszuwählen. Immer wieder kommt es vor, dass

Bewerber aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz eingestellt, aber aufgrund mangelhafter Persönlichkeit entlassen werden.

Konzeptionelle Auswahl führt zum Ziel

Damit Unternehmen, vor allem aber Qualitätsleiter, leichter den richtigen Mitarbeiter finden, sollten sie nach einem Konzept vorgehen. Demnach werden potenzielle Kandidaten nicht danach beurteilt, was sie in der Vergangenheit geleistet haben, sondern wie sie gearbeitet haben. Mit einem Persönlichkeitstest kann man Mitarbeiter unterschiedlicher Qualifikation hinsichtlich ihrer Arbeitsweise testen. Die Testkriterien lassen sich speziell auf die beruflichen Anforderungen im Qualitätsmanagement abstimmen. So ist es für Qualitätsplaner besonders wichtig, dass sie eine detaillierte, strukturierte und äußerst genaue Arbeitsweise an den Tag legen. Dokumente bzw. Prozesse müssen sie eindeutig und präzise festhalten. Zudem sollten gute Q-Planer auch Risiken in Abläufen erkennen. Dies aber sind persönliche Eigenschaften, die nicht durch eine fachliche Ausbildung vermittelt werden können. Sie

Hans Weber,



geb. 1958, war nach einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung viele Jahre Geschäftsführer eines Logistikunternehmens. 1988 gründete er die auf Qualitätsmanagement spezialisierte Personalberatung Weber Consulting GmbH, München. Zum Kundenkreis zählen nationale und internationale Konzerne, aber auch mittelständische Unternehmen aller Branchen.

1988 gründete er die auf Qualitätsmanagement spezialisierte Personalberatung Weber Consulting GmbH, München. Zum Kundenkreis zählen nationale und internationale Konzerne, aber auch mittelständische Unternehmen aller Branchen.

Kontakt

Hans Weber
T 089 666286-0
office@weberconsulting.de

Online-Berufsberatung

Sie haben Fragen zu Beruf und Karriere im Qualitätsmanagement? Antworten gibt Hans Weber (kostenlos und anonym) in unserem Online-Expertenforum: www.qz-online.de/karriereberatung

MEINUNG GEFRAGT!

Wie sind Ihre Erfahrungen?

- Teilen Sie die Einschätzungen unseres Autors?
- Müssen Unternehmen ihre Einstellungspolitik ändern?

Schreiben Sie uns!

Per E-Mail an qz@hanser.de
oder als „Kommentar zum Beitrag“
unter www.qz-online.de/514576

wirken sich auf den persönlichen Arbeitsstil aus, und der ist kaum zu ändern.

Für fachfremde Persönlichkeiten ist die richtige Integration ins Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Hier sind vor allem Fachvorgesetzte aufgerufen, ein professionelles Onboarding-Konzept zu entwickeln. Dies sollte auch ein umfassendes Ausbildungsprogramm beinhalten, das neuen Mitarbeitern die fehlenden Kenntnisse individuell vermittelt. Im besten Fall sollte es auf sie und ihren neuen Wirkungskreis zugeschnitten sein.

Um Kandidaten mit den richtigen Persönlichkeitsmerkmalen zu finden, müssen die Stellenausschreibungen so gestaltet werden, dass diese sich angesprochen fühlen. Hier sind insbesondere die Fachvorgesetzten in den Qualitätsabteilungen gefragt. Da in vielen Unternehmen die Anforderungsprofile noch von der Personalabteilung erstellt werden, ist es wichtig, dass Qualitätsleiter mit dieser Hand in Hand arbeiten, um die richtigen Bewerber für die offenen Vakanzen zu finden. Schließlich soll nicht der beste Kandidat eingestellt werden, sondern der richtige!

Dem Fachkräftemangel im Qualitätswesen kann nur begegnet werden, wenn die Stellenausschreibungen in Zukunft zielgruppengerechter und auf den Menschentyp abgestimmt werden. Es ist eine Kernaufgabe der Qualitätsleiter, die richtigen Mitarbeiter auszuwählen, zu schulen, zu motivieren sowie deren Leistung zu kontrollieren.

Der viel zitierte Fachkräftemangel in den Qualitätsabteilungen ist häufig hausgemacht. Personal- und QM-Abteilungen in den Unternehmen sollten bei der Suche nach den richtigen Qualitätsexperten umdenken. Gemäß dem Motto „Think out of the box!“ lässt sich im Qualitätsbereich einiges bewegen. □