



**BERUFS- UND KARRIEREBERATUNG FÜR QZ-LESER**

## Auf neuen Wegen

Regelmäßig bietet die QZ gemeinsam mit der Personalberatung Weber Consulting GmbH in München ein kostenloses Karrieretelefon zu Weiterbildung, Beruf und Karriere rund ums Qualitätsmanagement an. Beim letzten Mal interessierten sich die Anrufer besonders für Spielregeln im Bewerbungsprozess. Hans Weber erklärte, worauf Ratsuchende besonders achten sollten – und wann neue Wege beschritten werden können.

### Kommunikation im Bewerbungsprozess?

Firmen verschicken selten E-Mails, die den Eingang einer Bewerbung bestätigen. Auch Monate später, wenn Stellen vermutlich anderweitig besetzt wurden, senden sie weder ein Ablehnungsschreiben noch die Unterlagen zurück. Wie sollte man auf dieses Verhalten reagieren, um trotzdem Erfolg mit der Bewerbung zu erzielen?

Es gibt tatsächlich viele Unternehmen, die den Recruitingprozess äußerst unprofessionell durchführen. Einige gehen nach wie vor davon aus, dass die Mitarbeiter froh sein müssen, wenn sie bei ihnen arbeiten dürfen. Andere haben jedoch erkannt, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital für das Unternehmen sind. Diese Unternehmen betreiben ein professionelles Personalmanagement, legen vor allem auf den Recruitingprozess großen Wert und sind langfristig als Arbeitgeber wesentlich attraktiver. Erteilt ein Unternehmen keine Eingangsbestätigung oder Zwischenbescheide, zeigt das, welche Wertigkeit Mitarbeiter im Unternehmen haben. Das sollte schon das erste Warnsignal für zukünftige Mitarbeiter sein.

Oft reagieren Unternehmen auch deshalb nicht, weil die Aufmachung der Bewerbung nicht ansprechend genug ist. Bewerber müssen heute mehr denn je für sich werben. Ich empfehle Ihnen eine telefonische Kontaktaufnahme, noch bevor Sie die Bewerbung versenden. So knüpfen Sie bereits einen ersten Kontakt und können unter Umständen auch erkennen, ob die Position für Sie überhaupt interessant ist. Auch nach dem Eingang der schriftlichen Bewerbung lohnt der Griff zum Telefon: Sie finden heraus, ob Sie

noch in der engeren Wahl sind, und zeigen besonderes Interesse an der Stelle. Oftmals führt das zum gewünschten Erfolg.

### Erfolgsorientierte Vergütung für Qualitätsmanager?

Mein Arbeitgeber, ein Produktionsunternehmen in der Medizintechniksparte, möchte auch im Qualitätswesen ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem einführen. Aus welchen Komponenten setzt sich eine solche Vergütung zusammen?

Erfolgsorientierte Vergütungssysteme gewinnen auch im Qualitätswesen immer mehr an Bedeutung. In anderen Bereichen wie z. B. dem Vertrieb sind diese seit Jahren gängige Praxis. Für den Arbeitgeber ergeben sich daraus Vorteile, da das Fixum in der Regel niedriger ist und ein Teil des Gehalts über die variable Komponente abgedeckt wird. Für den Mitarbeiter besteht der Vorteil darin, dass er mehr Einflussmöglichkeiten auf sein Gehalt hat. Erreicht er die definierten Ziele oder übertrifft diese sogar, steigt auch der Anteil des variablen Gehaltsparts deutlich. Dabei ist zu beachten, dass es sich um ein ausgewogenes Verhältnis handelt. Im Qualitätswesen sollten etwa 80 Prozent des Einkommens fix sein und 20 Prozent variabel.

Üblicherweise splittet sich der variable Part nochmals in zwei Teile. 50 Prozent des variablen Anteils sind meist von den Unternehmenszielen abhängig. Werden diese erreicht, erfolgt die Ausschüttung des Anteils an die Mitarbeiter. Die anderen 50 Prozent entfallen auf die persönlichen Ziele. Diese sollten so gestaltet sein, dass der jeweilige Mitarbeiter direkten Einfluss auf sie hat und sie mit seinem Einsatz und seiner Leistungsbereitschaft erreichen kann.

### Umfang des künftigen Arbeitsvertrags?

Derzeit als Qualitätsmanager tätig, habe ich mich aufgrund interner Umstrukturierungen anderweitig beworben. Mir liegt nun unter anderem ein 21-seitiger Vertragsentwurf vor. Ich bin noch nie mit einem derartig umfangreichen Arbeitsvertrag konfrontiert worden. Was bezweckt ein Unternehmen damit, Bewerbern solche Verträge vorzulegen?

Aus meiner täglichen Praxis heraus kann ich Ihnen sagen, dass 21-seitige Arbeitsverträge nicht die Regel sind. Bei diesem Umfang ist für „Normalbürger“ beim besten Willen nicht mehr verständlich, was genau man da unterschreibt. Der Arbeitsvertrag kann allerdings Rückschlüsse auf die im Unternehmen vorhandene Kultur zulassen.

Wie mir scheint, möchte sich das Unternehmen für jede Kleinigkeit rechtlich absichern. Grundsätzlich ist gegen eine Absicherung nichts zu sagen, aber auf einem normalen Niveau. Unternehmen vermitteln mit solchen Vertragsentwürfen die Botschaft, dass sie nicht in der Lage sind, ihren Mitarbeitern Vertrauen zu schenken. Vermutlich spiegelt sich das nicht nur im Arbeitsvertrag, sondern auch im Unternehmensalltag wider. Wenn diese rechtliche Absicherung notwendig scheint, dürfte auch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein angespanntes Verhältnis herrschen.

In einer modernen Personalpolitik schenken die Unternehmen insbesondere neuen Mitarbeitern einen Vertrauensvorschuss. Der ist wichtig, um selbst das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Einem Arbeitgeber, der alles doppelt und dreifach absichert, wird der Mitarbeiter selbst auch nicht vertrauen. Ich sehe Verträge dieser Art als äußerst bedenklich an und würde mir persönlich dreimal überlegen, ob ich für dieses Unternehmen tätig sein möchte.

#### Ingenieurstudium für Qualitätsmanager unabdingbar?

Seit vielen Jahren in einem Produktionsunternehmen als Techniker tätig, arbeite ich seit zwei Jahren regelmäßig bei Zertifizierungen und im Reklamationsmanagement mit. Ich habe meine Leidenschaft für dieses Thema entdeckt und möchte dieser intensiver nachgehen. Das ist bei meinem derzeitigen Arbeitgeber leider nicht möglich, weshalb ich nun eine neue Herausforderung suche. In Stellenausschreibungen wird allerdings stets ein Ingenieurstudium gefordert – das ich nicht vorweisen kann. Habe ich durch meine langjährige Erfahrung trotzdem Chancen auf diese Stellen?

Auch ohne Ingenieurstudium kann man sich auf eine Vakanz bewerben, die ein solches im Profil fordert. Dieser Punkt ist meist eine Standardfloskel der Unternehmen, von der Sie sich nicht abschrecken lassen sollten. Denkt das Unternehmen über den Tellerand hinaus, stehen Ihre Chancen nicht schlechter als die eines Ingenieurs. Entscheidend ist nicht nur die fachliche Qualifikation des Bewerbers, sondern vor allem seine Persönlichkeit und welchen Mehrwert er dem Unternehmen bringt.

Die Firmen müssen querdanken und auch Bewerber einladen, die zwar vielleicht kein Studium haben, aber dennoch qualifiziert sind. Fachliche Defizite können vonseiten des Unternehmens durch eine intensive Einarbeitung und Schulungen ausgeglichen werden. Was bringt es Unternehmen oder dem Bewerber, wenn die Chemie nicht stimmt? Nur hohe Kosten für die Einarbeitung und einen Mitarbeiter im Qualitätswesen, der mit der Kultur nicht zurechtkommt, unzufrieden und unmotiviert wird und dadurch an Engagement und Leistungsbereitschaft nachlässt. Über kurz oder lang werden sich die Wege der beiden Parteien unweigerlich trennen.

Die Unternehmen planen immer langfristiger und legen daher verstärkt Wert auf die Persönlichkeit eines Kandidaten. Daher lege ich Ihnen ans Herz, sich auf Stellenausschreibungen zu bewerben, auch wenn ein Studium gefordert wird.

Außerdem ist in Branchen wie zum Beispiel Dienstleistung und Handel ein technisch ausgerichtetes Qualitätsmanagementstudium nicht erforderlich. Hier hätten Sie die Möglichkeit, als technischer Berater für Qualität im Bereich der Kundenbetreuung eine neue Herausforderung zu finden.

#### Auslandsaufenthalt für Qualitätsplaner sinnvoll?

Vor drei Jahren habe ich mein Maschinenbaustudium abgeschlossen und bin seitdem als Qualitätsplaner in einem amerikanischen Konzern tätig. Auf internationale Erfahrungen wird großer Wert gelegt. Nun wurde mir angeboten, für drei Jahre einen Auslandsjob zu übernehmen. Welche Aspekte sollte ich in meine Überlegungen, ob ich das Angebot annehme, mit einbeziehen?

Auch im Qualitätswesen wird die internationale Erfahrung von Mitarbeitern immer wichtiger. Nicht selten werden daher Qualitäten für einen befristeten Zeitraum in eine ausländische Dependence des Unternehmens entsandt. Für Sie persönlich ist das eine Chance zu zeigen, dass Sie unabhängig vom Standort ein Händchen für Qualität haben und diese auch fern der Heimat erfolgreich umsetzen können.

Bevor Sie dieses Angebot annehmen, sollten Sie es genauestens prüfen. In welche Niederlassung soll es gehen, welche Aufgaben sollen Sie dort konkret übernehmen, welche Strukturen und Mitarbeiter erwarten Sie dort? Ist die Niederlassung in einem Land, in dem Sie sich wohlfühlen könnten oder eher nicht? Mit einem unguuten Bauchgefühl sollten Sie auf die Entsendung verzichten und dies ganz offen thematisieren. Die Entscheidung für einen Auslandsaufenthalt muss selbstverständlich mit Ihrem Privatleben konform gehen. Haben Sie Familie, muss diese auch bereit sein, mit Ihnen zu gehen.

Grundsätzlich ist ein beruflicher Schritt ins Ausland auch für Ihr künftiges Berufsleben nach Ihrem jetzigen Arbeitgeber in der Regel von Vorteil. Die Chance, Auslandserfahrung im Rahmen der Sicherheit eines Unternehmens zu sammeln, hat nicht jeder. Bei entsprechend guter Vor- und Nachbereitung ist ein Auslandseinsatz immer empfehlenswert. Ein Zeitraum von fünf Jahren sollte dabei jedoch nicht überschritten werden, danach wird eine Integration ins Heimatland schwierig. Besprechen Sie dieses Angebot mit Freunden und Bekannten. Überlegen Sie jetzt schon, wie Sie dieses Abenteuer organisatorisch angehen, wenn es für Sie infrage kommt. Eine ausgezeichnete Vorbereitung ist hierbei das A und O. □

#### ► KARRIERETELEFON

Die nächste kostenlose telefonische Karriere-Sprechstunde findet statt am:

**Mittwoch, 17. September 2014, 14–16 Uhr,  
T 089 666286-0**



Hans Weber

Hans Weber, QZ-Personalberater und Geschäftsführer der Weber Consulting GmbH, München, steht Ihnen persönlich Rede und Antwort!

#### Expertenforum QM-Karriere

Diese Fragen und Antworten sowie zahlreiche weitere finden Sie in unserem Online-Expertenforum unter:  
[www.qz-online.de/karriereberatung](http://www.qz-online.de/karriereberatung)