



## UNREALISTISCHES EINSTELLUNGSVERHALTEN IM QUALITÄTSWESEN

# Wenn's den „Richtigen“ nicht geben kann

Was ist dran am vermeintlichen Fachkräftemangel im Qualitätswesen, den viele Unternehmen beklagen? Können sich Qualitätler ihre neue Herausforderung heute wirklich nahezu beliebig aussuchen? Die QZ hat einen gefragt, der es wissen muss: Hans Weber ist Personalberater und Geschäftsführer der auf das Qualitätswesen spezialisierten Managementberatung Weber Consulting GmbH, München.

Zunächst einmal konstatiert Hans Weber, dass sich die Situation am Arbeitsmarkt für Qualität in den letzten Jahren stark verändert hat. „Wir haben es mit einem Paradoxon zu tun“, meint der Personalexperte. Einerseits suchten Unternehmen vermehrt nach neuen Mitarbeitern im Qualitätswesen, andererseits werde es für Qualitätler immer schwieriger, den richtigen Job zu finden. Deutlich verkleinert habe sich die Schnittmenge zwischen den Unternehmensanforderungen an Qualitätsmanager und den Qualifikationsprofilen der Bewerber.

Warum finden Bewerber und Unternehmen immer seltener zueinander? Weber nennt vor allem zwei Gründe. Grundsätzlich verändert hätten sich sowohl das Einstellungsverhalten der Unternehmen als auch die Nachfragesituation nach Qualitätsmanagern: Eingestellt würden nur mehr „perfekte“ Qualitätler.

### Unternehmen stellen „anders“ ein

Laut Weber suchen Unternehmen durchaus kompetente Qualitätsmitarbeiter, in manchen Funktionen sogar händeringend. Das heiße aber nicht, dass Unternehmen eilig einstellen und womöglich mit dem ersten Bewerber die Vakanz besetzen. Vor allem im vergangenen Jahr habe sich das Einstellungsverhalten der Unternehmen gravierend verändert. Der Trend setze sich 2014 fort, und das bekämen auch die Qualitätler immer häufiger zu spüren: Eingestellt werde nur noch dann, wenn ein Kandidat praktisch zu hundert Prozent die gestellten Anforderungen erfüllt.

Die Zeiten, in denen Unternehmen Mitarbeiter für das Qualitätswesen ohne große Vorauswahl eingestellt hätten, seien passé. Weber: „Platz für Kompromisse gibt es heute nicht mehr.“ Für die Unternehmen müsse es der „richtige“ Kandidat sein – werde dieser nicht gefunden, bleibe die Stelle unbesetzt.

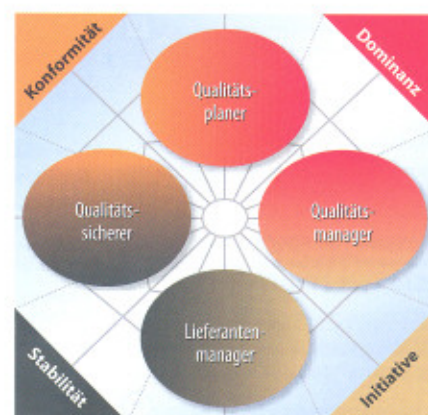


Bild 1. Extended-Disc-Profil: Verschiedene Jobanforderungen erfordern unterschiedliche Menschentypen [1].

© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

So hätten viele Unternehmen zwar einerseits erkannt, dass nur der „richtige“ Mitarbeiter das eigentliche Kapital des Unternehmens sei. Wer aber ist der „richtige“ Mitarbeiter?

### Wer ist der „richtige“ Mitarbeiter?

Das Problem, so Weber, bestehe darin, dass die Unternehmen es immer noch nicht geschafft hätten, die Anforderungsprofile für Qualitätler angemessen und geeignet zu definieren. Noch immer schwebte ihnen im Qualitätswesen die „eierlegende Wollmilchsau“ vor: Die idealen Kandidaten sollten sowohl die operative Qualitätssicherung als auch das strategische Qualitätsmanagement perfekt beherrschen. Dass dafür nicht nur unterschiedliche fachliche Qualifikationen erforderlich sind, sondern vor allem verschiedene Menschentypen, machen sich die wenigsten Unternehmen klar.

Der beste Beleg dafür sind für Hans Weber die heute üblicherweise verwendeten Ausschreibungen der produzierenden Industrie. Die überwiegende Mehrheit der Anforderungsprofile seien nach einem unausgesprochenen Standard aufgebaut. Analysiere man nun die darin aufgeführten Aufgabenbereiche genauer, so stelle man fest, dass die Tätigkeiten in vier unterschiedliche Blöcke zerfallen, nämlich (siehe Infokasten):

- strategisches Qualitätsmanagement,
- operative Qualitätssicherung,
- Lieferantenmanagement und
- Qualitätsplanung.

### Vier Aufgabenbereiche – vier Menschentypen

Mit einer solchen Standard-Stellenanzeige suchten Unternehmen einen Allrounder, der alles – und das am besten perfekt – beherrscht. „Das ist unrealistisch!“, betont Weber. Für diese Tätigkeiten seien nicht nur ganz unterschiedliche Kenntnisse bzw. Qualifikationen notwendig, sondern vor allem auch völlig unterschiedliche Menschentypen. Welch unterschiedliche Menschentypen für die verschiedenen Aufgaben erforderlich sind, zeige etwa das Extended-Disc-Profil, das Menschen nach ihren Persönlichkeitsmerkmalen klassifiziert (Bild 1) [1]. Weber: „Unternehmen können die gewünschte Idealbesetzung gar nicht finden – weil es sie gar nicht gibt!“

Dabei seien die Anforderungen an die Persönlichkeit von Qualitätlern stark angestiegen. Besonders hoch liege die Messlatte bei noch besetzten Positionen, bei denen ein Austausch des Mitarbeiters vorgenommen werden soll. Denn bei einer Neueinstellung solle ja eine deutliche Verbesserung erzielt werden. Derzeit gebe es eine Vielzahl solcher Austauschpositionen, die Folgen für jobsuchende Qualitätler seien deutlich zu spüren. Das veränderte Einstellungsverhalten in Kombination mit falsch definierten Anforderungsprofilen lasse Angebot und Nachfrage immer weiter auseinanderdriften.

Hans Weber fordert ein Umdenken seitens der Unternehmen. Nur, wenn die Anforderungsprofile menschentypgerecht gestaltet würden, werde die Übereinstimmung mit den Qualifikationsprofilen der Bewerber wieder größer werden. Und nur dann würden sich Unternehmen in Zukunft wieder leichter tun, qualifizierte Qualitätler zu gewinnen. □

### Literatur

- 1 Die neuen Einstellungskriterien der Unternehmen. QZ 9/2010, S. 78

### Kontakt

**Hans Weber**  
**Weber Consulting GmbH Management-**  
**beratung, München**  
**T 089 666288-0**  
**office@weberconsulting.de**  
**www.weberconsulting.de**

### Berufe im Qualitätsmanagement

Berufe und Qualifikationen mit Zukunft:  
[www.qz-online.de/karriere/qm-berufe](http://www.qz-online.de/karriere/qm-berufe)

### Online-Karriereberatung

Ihre Fragen zu Beruf und Karriere beantwortet Ihnen unser Experte Hans Weber:  
[www.qz-online.de/karriereberatung](http://www.qz-online.de/karriereberatung)

### QZ-Archiv

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/706884](http://www.qz-online.de/706884)

## ► STANDARD-STELLENPROFIL

### Gesucht: der perfekte Quality Manager (m/w)

Gemäß den üblichen Stellenanzeigen betreffen die Anforderungen an heutige Qualitätsmanager vier unterschiedliche Aufgabenbereiche, nachfolgend separat dargestellt:

#### Aufgaben

##### Qualitätsmanager (strategisches QM):

- Überwachung und Pflege der QM-Systeme gemäß ISO TS 16949, ISO 9001 und ISO 14001, inklusive interner und externer Audits,
- Mitwirkung bei und Umsetzung von Verbesserungsprogrammen,
- Monitoring der Qualitätskennzahlen,
- interne Schulungsmaßnahmen.

##### Qualitätssicherer (operative QS):

- Sicherstellung und Weiterentwicklung des Qualitätsniveaus der Produktion,
- Reklamationsmanagement mit Ursachenanalyse und Erstellung von 8D-Berichten,
- Zusammenarbeit mit Beschaffung, Logistik und Produktion,
- Schwachstellenanalysen an Produkten und Prozessen (FMEA).

##### Lieferantenmanager:

- Lieferantenentwicklung.

##### Qualitätsplaner:

- Qualitätsvertretung in Entwicklungsprojekten.

#### Qualifikation

- Technische Berufsausbildung erforderlich, idealerweise Weiterbildung oder Erfahrung in der automatisierten Fertigung,
- vorzugsweise Ausbildung zum Qualitätsmanager oder zum Qualitätsverantwortlichen, erfolgreiche Anwendung von Qualitätswerkzeugen und -methoden,
- vorzugsweise Erfahrung im Bereich Automotive oder Medizintechnik,
- fundierte Kenntnisse in MS Office und idealerweise in SAP,
- gute Englischkenntnisse von Vorteil.

#### Persönlichkeit

- Hohes Maß an Team- und Kommunikationsfähigkeit sowie ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein,
- kundenorientiertes und sicheres Auftreten,
- analytisches Denkvermögen mit ergebnis- und lösungsorientierter Arbeitsweise.