



Arbeitsmarkt Qualität – Vor dem großen Sturm!

Der Arbeitsmarkt für Qualitätsmanager steht vor dem größten Umbruch, den er je erlebt hat. Welche Entwicklung sich abzeichnet und vor allem was jetzt getan werden muss, lesen Sie hier. Hans Weber der Karriereexperte für Qualität, der den Arbeitsmarkt wie kein anderer kennt, zeigt schonungslos die Entwicklung auf. Er gibt Auskunft zu Risiken aber auch zu Chancen und Sie erhalten wertvolle Insidertipps, was Sie als Qualitätsmanager jetzt tun müssen um den Sturm unbeschadet zu überstehen.

Weltwirtschaft sendet Notsignale – Die Gefahr einer globalen Rezession wächst.

Weckruf der Zulieferer – Konsequenzen sind Stellenstreichungen und Werksschließungen

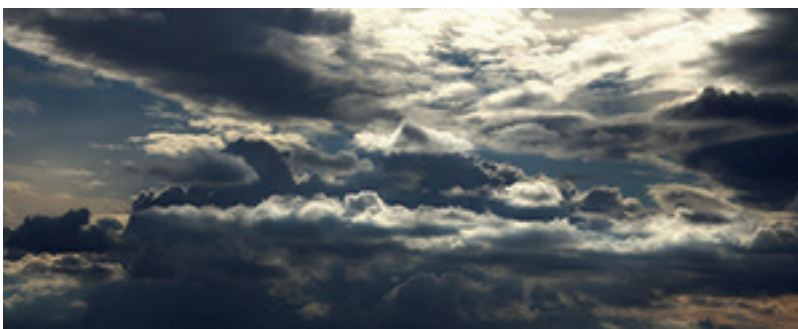
Autobranche im Abwärtssog – Sorgen ums Autoland

Maschinenbau unter Druck – der Stolz der deutschen Wirtschaft schwächelt

Trendwende am Arbeitsmarkt – Gefahr in Verzug

Autobranche rechnet mit Dauerkrise

Das sind die Schlagzeilen der führenden deutschen Wirtschafts- und Fachpresse in den letzten Wochen. Es ist unbestritten, die Welt-Konjunktur ist ins Schlingern geraten. Experten sprechen aber nicht nur von einer Konjunkturkrise, sondern von einer Strukturkrise. Besonders betroffen ist die Automobil- und Maschinenbaubranche. Fatal hierbei ist, dass dies nicht nur die wirtschaftlich bedeutendsten Branchen in Deutschland sind, sondern auch genau die Branchen, in denen mit Abstand die meisten Qualitätsmanager beschäftigt sind.



Dunkle Wolken ziehen auf

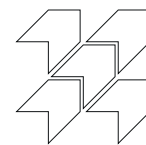
Ich habe in den letzten Wochen und Monaten mir sehr vielen Geschäftsfüh-

ren der verschiedensten Branchen ein Vier-Augen-Gespräch geführt. Keiner war darunter, dem die Entwicklung nicht große Sorgen bereiten würde und der davon ausgeht, dass alles so bleiben bzw. sogar besser wird. Ein Vorstand eines großen Automotivunternehmens sagte: „Da kommt ein großer Sturm auf uns zu, dessen Dimension unsere Vorstellungskraft übersteigt“.

Bei vielen brechen die Umsätze weg und Gewinnwarnungen und Insolvenzen sind mittlerweile an der Tagesordnung. Investitionen werden auf Eis gelegt oder aufs nächste Quartal verschoben. Personalentscheidungen werden künstlich in die Länge gezogen oder es gibt bereits einen Einstellungsstopp. Dies alles sind Alarmzeichen für eine große Veränderung. Die Angst geht um. Die fetten Jahre sind vorbei. Bald werden die Kostensenkungsprogramme folgen. Es schlägt die Stunde der Sanierer und Kostensenker. Vor allem die Zulieferer werden den Gürtel enger schnallen. Schmerzhaft Einschnitte sind unvermeidlich. Dies betrifft alle Unternehmenseinheiten.

Es ist aber zu befürchten, dass der Qualitätsbereich davon besonders betroffen sein wird. Bei den letzten Wirtschaftskrisen, wie z. B. 2009 war der Qualitätsbereich der erste und der am härtesten betroffene Unternehmensbereich. Viele Unternehmen haben seinerzeit vor allem hier den Rotstift angesetzt.





Die Qualitätsmanager müssen sich auf harte Zeiten einrichten.

dere Herausforderungen, als über die Qualitätsorganisation nachzudenken.

Sind alle Zertifizierungen überhaupt erforderlich?



Das sind alles Fragen, die von den Kostensenkern bald gestellt werden. Es gibt keine Tabus mehr. Man darf nicht davon ausgehen, dass die Qualitätsabteilung eine unantastbare und unverzichtbare Institution ist.

Wir haben nicht nur eine Energie- und Mobilitätswende, sondern auch eine Qualitätswende.

Die meisten Qualitätsmanager sehen zwar bereits die dunklen Wolken aufziehen - sie ignorieren sie aber. Wenn die Sonne scheint, denkt man nicht an Regen und man nimmt keinen Regenschirm mit. Viele rechnen schon mit großen Veränderungen – sie gehen aber davon aus, dass es nur die anderen trifft – aber nicht sie selbst. Diese Einschätzung kann schlimme Folgen haben. Ein weiter so wird es nicht mehr geben.

Dies dürfte sich nun ändern. Es werden bald die folgenden Fragen auftauchen:

Ein Geschäftsführer eines Hidden Champions sagte mir vor kurzem: Wer das Thema wirklich ernsthaft angeht, der setzt nicht nur moderne Software ein und entwickelt neue Geschäftsmodelle, sondern er verändert vor allem seine veralteten Unternehmensstrukturen und löst Abteilungen/Silos auf.

Brauchen wir überhaupt eine Qualitätsabteilung?

Dies war die schlechte Nachricht – nun die gute Nachricht

Welchen Nutzen bringt uns die Qualität?

Wo große Risiken sind, sind auch große Chancen

Welcher Typ Qualitätsmanager kann die neuen Herausforderungen meistern?

Wieviel Manpower ist überhaupt für Qualität erforderlich?

Es gibt ein altes Sprichwort: Eine Türe geht zu und eine andere Türe geht auf. Dieses Zitat kann man auf die Qualität auch anwenden. Die bisher bekannten Qualitätsstrukturen, –systeme und –modelle gehören der Vergangenheit an. Sie sind für die Bewältigung der Zukunft völlig ungeeignet. Es wird etwas ganz neues entstehen. Diese Entwicklung ist nicht neu – weitsichtige Qualitätsmanager

Wie können Q-Kosten drastisch gesenkt werden?

Welche Aufgaben sollen Qualitätler übernehmen?

Nachdem es sich nicht nur um ein konjunkturelles, sondern um ein strukturelles Problem handelt, ist davon auszugehen, dass nicht nur einfach die Kosten gesenkt werden. Man wird im Zuge dessen die gesamte Struktur in Frage stellen. Es wird die Qualitätsfrage gestellt werden. In Hochkonjunkturphasen wurden viele Fragen nicht gestellt. Man hatte an-





denken schon längere Zeit über Veränderungen nach. Die aktuelle Situation wird diesen Prozess erheblich beschleunigen.

Das ist dann die ganz große Chance für die Qualitätsmanager des neuen Formats. Diejenigen die nicht an dem Althergebrachten festhalten und die nicht sofort sagen: „Das ist unmöglich – das haben wir noch nie so gemacht“ haben sehr gute Zukunftsperspektiven.

Jede Arbeitsmarktkrise hat ein ähnliches Muster. Zuerst kommt ein Einstellungsstopp, dann ein Personalabbau und dann der Austausch der Mitarbeiter, die in ihrer Entwicklung stehen geblieben sind und das Neue nicht mittragen können oder wollen. In Hochkonjunkturphasen sind die Unternehmen froh, wenn eine Stelle einfach besetzt ist. In schwierigen Phasen sucht man die Besten der Besten. Jedes Unternehmen weiß, dass nur die richtigen Mitarbeiter das Unternehmen erfolgreich durch stürmisches Gewässer steuern können. Dies betrifft auch die Qualitätsorganisationen.

In der guten Phase der letzten Jahre, wurden viele Qualitätsmanager in Positionen katapultiert, die sie nicht annähernd ausfüllen können. Diese Funktionen werden bald neu besetzt werden müssen. Nach meiner Einschätzung wird der Austausch Anfang kommenden Jahres beginnen. Dann schlägt die Stunde des Typs „Neuer Qualitätsmanager“. Eine große Karri-

erechance tut sich dann auf.

Was Qualitätsmanager jetzt tun müssen – meine Tipps hierzu.

Qualitätsmanager müssen vor allem ihre Denkweise ändern Eine neue Denkweise ist gefragt.

Qualitätsmanager müssen die alten Denkmuster ablegen und OUT OF THE BOX-Denken lernen.

Nicht sofort sagen: „Das geht nicht – der Kunde und der Zertifizierungsauditor akzeptiert dies nicht“. Sobald dieser Satz ausgesprochen ist, besteht keinerlei Chance mehr, etwas Neues zu entwickeln. Im Kopf hat man dann schon eine Sperre und versucht nur das Bestehende etwas zu verbessern. Dies reicht aber im digitalen Zeitalter nicht aus.

Alle, auch von allen hochgejubelten, neuen Produkte/Dienstleistungen und Geschäftsmodelle, sind von Menschen entwickelt worden, die sich nicht an bestehenden Regeln oder allgemein gültigen Aussagen gehalten

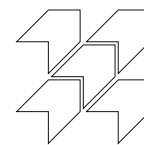
haben, sondern es waren ausschließlich OUT OF THE BOX-Denker, die eine neue Idee umgesetzt haben. Qualität benötigt auch diesen Schub.

Durch die Qualität muss ein Ruck gehen.

Im Vordergrund steht jetzt nicht, noch perfektere Normen, Methoden oder sonstige Modelle anzuwenden, sondern der entscheidende Punkt ist jetzt die Denkmuster zu ändern. Qualitätsmanager müssen sich selbst disruptieren und sich selbst neu erfinden. Ein bisschen Kosmetik da oder dort reicht nicht mehr aus.

Zugegeben, dies wird eine ganz schwierige Aufgabe. Qualitäter haben in den letzten Jahrzehnten immer gelernt, die Normen und Vorgaben zu denken und diese auch exakt einzuhalten. Jede kreative Interpretation hiervon war eine Abweichung, die geahndet wurde und teilweise schwerwiegende Folgen hatte. Es wird aber etwas völlig Neues, außerhalb dessen was wir jetzt kennen, entstehen. Qualitätsmanagern, die etwas Neues





wagen, sich selbst disruptieren und neu erfinden, gehört die Zukunft.

Qualitätsmanager müssen auch mehr die Menschen mitnehmen. Allzu viele sind geradezu besessen nur in Normen, Methoden, Zertifikaten und Prozessen zu denken.

Qualität wird zwar durch Technik, Normen, Methoden geprägt – aber von Menschen gemacht.

Ich hatte vor kurzem ein Bewerberinterview mit einem Direktor Qualität. Auf die Frage hin wie er seinen Führungsstil beschreiben würde, hat er mir geantwortet: „Herr Weber – ich bin ein begeisterter Ingenieur und mit Leib und Seele ein Qualitätler – ich denke nur in Prozessen – Menschen spielen dabei keine Rolle – Mitarbeiter haben das zu tun was das QM-System festgelegt hat.“ Ich führe dies deshalb hier an, weil diese Einstellung sehr weit verbreitet ist.

Für die meisten sind nur die Vorgaben wichtig. Sie denken, wenn Sie ein tolles QM-System dokumentieren und alle Prozesse in der Theorie definiert haben, dann ist alles perfekt. Dann fehlen lediglich nur noch die Mitarbeiter, die dies genauso umsetzen – diese zu finden ist gar kein Problem. Was für eine Fehleinschätzung.

Die erfolgreichsten Unternehmen und auch Manager denken genau anders herum.

Zuerst der Mensch und dann die

Organisation und die Prozesse.

Hat man nämlich die richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz, dann braucht man sich über die Organisation und die Prozesse keine großen Gedanken mehr zu machen. Das funktioniert dann – aber umgekehrt ist dies überhaupt nicht so. Ich kenne mehrere tausend Qualitätler und kann dies deshalb sehr gut einschätzen – dies ist das größte, weitgehendste nicht erkannte Dilemma. Deshalb kann ich allen Qualitätlern nur raten, hier schnell umzudenken.

Wenn es überhaupt ein Geheimnis für den Erfolg gibt – dann dies: Menschen sind der einzige Erfolgsfaktor. Qualitätsmanager müssen hier ihre Einstellung ändern. Ich möchte hierzu einen neuen Slogan kreieren:

„Vorsprung durch Menschen und Organisation“

Zusammengefasst möchte ich feststellen, dass die Qualität vor dem größten Wandel steht, den sie je erlebt hat. Viele werden diesen Sturm nicht unbeschadet überstehen. Es wird etwas ganz neues entstehen. Dies ist dann die Stunde des neuen Typs „Qualitätsmanager“. Es gibt also nicht nur sehr große Risiken, sondern auch sehr große Chancen.

Qualitätsmanager müssen sich selbst disruptieren und neu erfinden – wie dies in der Praxis funktioniert erfahren Sie in unseren Workshops „Disruption – Quality

Manager.

Ihr

Hans Weber

Tel.: 089 66 62 86 0

Mail: post@quality-career.com



Impressum:

Weber Consulting GmbH
Managementberatung

Lackerbauerstraße 23
81241 München
Tel.: 089 666286-0

office@weberconsulting.de

Verantwortlicher Ansprechpartner:
Herr Hans Weber
Eintragungsnummer: HRB 86889 /
Amtsgericht München
Ust.Ident-Nr.: DE 129491414

Bildnachweis:
calibra - pixabay
Comfreak - pixabay
PublicDomainPictures - pixabay

