



## FACHKARRIERE STATT MANAGEMENTKARRIERE

# Spezialisten kommen gewaltig

Die Umwälzungen der letzten zwei Jahre haben Bewegung ins QM-Berufsfeld gebracht. Die bisher und nicht nur hier übliche Regel „Wer Karriere machen will, muss Personalverantwortung übernehmen“ gilt nicht mehr. Im Qualitätswesen ist die Fachkarriere der Managementkarriere mittlerweile ebenbürtig. Hans Weber, Geschäftsführer der Weber Consulting GmbH, sieht neue Chancen für Qualitätsspezialisten.

Lange Zeit war eine typische Berufskarriere untrennbar mit einem schrittweisen Wechsel in jeweils höhere Hierarchieebenen verbunden. Als klassische Indikatoren für den beruflichen Status galten die Anzahl der zu führenden Mitarbeiter, die Größe des Firmenwagens oder des Büros und die Höhe des Gehalts. Im Qualitätsbereich jedoch prägt heute eine eklatant hohe Nachfrage nach Spezialisten den Arbeitsmarkt. Hier wird etwa die Höhe des Gehalts immer stärker durch das Verhältnis von Angebot zu Nachfrage bestimmt. Schon heute gibt es Qualitätsexperten, die auf derselben Einkommensstufe wie Qualitätsleiter bezahlt werden. Gleichzeitig ist

die Anzahl der klassischen Führungspositionen im Qualitätswesen naturgemäß begrenzt; aufgrund der immer flacher werdenden Organisationsformen wird sie künftig sogar abnehmen.

### Führungs- oder fachliche Neigungen?

Viele Qualitätsspezialisten haben im Laufe ihrer Karriere Führungsverantwortung übertragen bekommen, fühlen sich aber in der Rolle als Führungskraft nicht wohl. Hans Weber: „Qualitätsmanager mit einer hohen Mitarbeiterführungsverantwortung sind nicht selten mit bis zu 70 Prozent ihrer Tätigkeit mit Aufgaben aus dem Führungsbereich konfrontiert.“

Täglich stünden klassische Führungsaufgaben wie Mitarbeitergespräche, -beurteilungen, -einstellungen, -entlassungen, Urlaubsplanung oder Zielvereinbarungsgespräche sowie die Erstellung von Berichten und Statistiken auf der Agenda. Die Beschäftigung mit fachlichen Aufgaben rücke demgegenüber in den Hintergrund. Es fehle einfach die Zeit dafür. „Zu viele Führungsaufgaben aber führen

zwangsläufig zu einem Verlust an fachlichen Aufgaben und Qualitätskenntnissen“, weiß Hans Weber aus der Praxis.

„Von Beginn seiner Karriere an sollte man den eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten auf den Zahn fühlen“, so Weber weiter. Beruflicher Erfolg stelle sich vor allem dann ein, wenn man seine eigenen Stärken und Schwächen kennt und sich danach weiterentwickelt. „Dauerhaft führen Aufgaben, die nicht zum eigenen Stärkenprofil passen, zu Motivationsverlust und geringerer Jobzufriedenheit“, so Hans Weber. Dabei stehe durchaus nicht jedem der Sinn nach Führungsverantwortung. „Viele Qualitätsleiter, die im Laufe ihrer Karriere Personalverantwortung wieder abgegeben haben, waren sichtbar erleichtert, weil sie sich wieder mehr auf die fachlichen Themen konzentrieren konnten“, weiß Hans Weber aus Erfahrung: „Wer ist nicht lieber erfolgreicher Qualitätsexperte als unzufriedener Qualitätsleiter?“

Aufgaben und Tätigkeiten eines Qualitätsleiters unterscheiden sich grundlegend von denen etwa eines QM-Lieferantenentwicklers. Persönlichkeitsprofil und individuelles Stärkenprofil dieser Positio-

nen sollten also völlig unterschiedlich sein. Muss der QM-Lieferantenentwickler bedingt durch eine hohe Reisetätigkeit interkulturelle Kompetenz sowie gute Fremdsprachenkenntnisse mitbringen und kontaktstark im Umgang mit Lieferanten sein, so benötigt der Qualitätsleiter Organisationstalent und muss generell gerne mit unterschiedlichen Persönlichkeiten umgehen.

### Persönliche Stärken erkennen

Der QM-Lieferantenentwickler hingegen sei eher der Typ Einzelkämpfer, so Weber, also jemand, der gerne allein Probleme löse und entscheide. Die Tätigkeit eines Qualitätsleiters bestehe bis zu zwei Dritteln aus interner Verwaltungstätigkeit. Er habe Aufgaben zu delegieren, ein Team zusammenzustellen und zu motivieren. Als Qualitätsleiter greife man in der Regel erst ein, wenn es zur Eskalation kommt, und müsse ausbaden, was von anderen verursacht wurde. Um den Überblick über alle laufenden Projekte zu wahren, könne er die Projekte seiner Mitarbeiter nur an der Oberfläche erfassen.

Wer also Freude am unterschiedlichen Verhalten und dem Leiten von Menschen hat, wird laut Hans Weber in der Position eines Qualitätsleiters zufriedener sein als in der eines Qualitätsexperten. Menschen wiederum, die ihre Stärke im fachlichen und methodischen Bereich sehen, denen es nicht liegt, auch kritische Mitarbeitergespräche zu führen oder zu delegieren, sollten sich in ihrem Fach spezialisieren.

Personalverantwortung macht nicht jeden glücklich und muss das auch nicht.

Eine Fachkarriere im Qualitätswesen kann für den Arbeitnehmer sehr attraktiv sein. Nicht zu unterschätzen ist die mit einer Fachkarriere verbundene Arbeitsplatzsicherheit. Aufgrund des eklatanten Fachkräftemangels im Qualitätswesen bietet sich hier schon jetzt eine dem Qualitätsleiter ebenbürtige Verdienstmöglichkeit. Hans Weber geht davon aus, dass viele Qualitätsexperten zukünftig wesentlich besser verdienen als ihre Führungskräfte. Denn während dem Arbeitsmarkt derzeit genügend QM-Führungskräfte zur Verfügung stehen, wird der Bedarf an Spezialisten im Qualitätsbereich weiter steigen. „Eine hohe Nachfrage am Arbeitsmarkt sichert die Arbeitsplätze der Stelleninhaber“, so Weber.

### Ebenbürtige Karrierepfade

Weiterhin sind die Karriereschritte eines Experten besser steuerbar als die eines Managers. Letzterer kann in der Regel erst dann aufsteigen, wenn sein Vorgänger ausscheidet oder seinerseits befördert wird. Gleichzeitig verschließt sich ein Fachkarrierist durchaus nicht die Türen zur Führungsverantwortung – ein Wechsel in dieser Richtung ist auch in späteren Berufsjahren noch möglich. Im Zuge des rasanten technologischen Wandels und unter dem Aspekt des lebenslangen Lernens ist der umgekehrte Schritt – aus der Führung zurück in eine Fachspezialistenposition – ungleich schwieriger. Weber

### Kontakt

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

### www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: QZ310069

prognostiziert: „Die Qualitätsmanager, die ihre fachlichen Kenntnisse kontinuierlich verbessern und auf Führungsaufgaben verzichten können, werden am meisten profitieren.“

Für den, der vor der Entscheidung steht, gilt es, die beiden Karrierepfade klar zu trennen und sich auf die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu konzentrieren. Der erfolversprechendste Faktor für eine berufliche Karriere liegt darin, anders zu sein, sich zu trauen, hierarchische Denkmuster zu durchbrechen. Dass es sich lohnt, bestätigt die Entwicklung der Gehälter und der Zufriedenheit des Einzelnen. „Mitarbeiter mit Begeisterung für die Anwendung von Qualitätsmethoden sollten sich nicht in die Rolle einer Führungskraft drängen lassen“, sagt Hans Weber. Dies gilt auch als Aufforderung an Unternehmen, die Mitarbeiter längerfristig an sich binden wollen. „Auch die Unternehmen sollten Stärken stärken und einen überzeugten Qualitätsplaner mit sicheren Methodenkenntnissen nicht in eine Qualitätsleiter-Position stecken.“

### Rahmenbedingungen im Umbruch

Viele Unternehmen haben den Wertewandel bereits erkannt und setzen verstärkt auf das Konzept der Fachkarriere. Die steigenden Erwartungen der Unternehmen an die Mitarbeiter und die Flut neuer Technologien innerhalb des produzierenden Gewerbes erfordern tiefgreifendes Know-how und Innovationskraft als Grundvoraussetzung für das Bestehen am Markt. Es geht um den Grad der Spezialisierung und die Tiefe des Wissens im Qualitätsbereich. Die Tiefe der Spezialisierung wird für Unternehmen zum wesentlichen, strategischen Erfolgsfaktor. Hans Weber: „Halbwisser sind nicht mehr gefragt. Unternehmen brauchen den Problemlöser, den Experten. Jetzt – und vor allem in Zukunft.“ □

### ► QM-FACHKARRIERE

#### Chance für Spezialisten

- Unternehmen suchen händeringend Qualitätsexperten.
- Die Freude an Qualitätsmethoden kann gelebt und stetig ausgebaut werden.
- Die Verantwortung steigt mit der Tiefe des Wissens und der Erfahrung.
- Die Anzahl an Managementpositionen nimmt ab, Hierarchieebenen werden zunehmend flacher.
- Der Wechsel in eine Managementposition kann später im Berufsleben immer noch erfolgen.
- Die hohe Nachfrage nach Qualitätsexperten bedingt eine hohe Arbeitsplatzsicherheit.
- Die Verdienstmöglichkeiten sind vergleichbar mit Gehältern aus der Leitungsebene.
- Karriereschritte sind steuerbarer, weil nicht gewartet werden muss, bis die nächste Hierarchieebene frei wird.
- Qualitätsexperten sind wichtige Ansprechpartner für die Lösung spezifischer, fachlicher Probleme.
- Die Laufbahn als Fachexperte für Qualität wird als der Managementkarriere ebenbürtig angesehen.