



Foto: Scheinecker

Autorin
Martina Scheinecker
 Unternehmensberaterin und
 Gesellschafterin,
 Trigon Entwicklungsberatung
 martina.scheinecker@trigon.at



Foto: Biehal

Autor
Franz Biehal
 Unternehmensberater und
 Gesellschafter,
 Trigon Entwicklungsberatung
 franz.biehal@trigon.at

Aufstiegschancen auch ohne Personalverantwortung

Zehn Schritte zur Einführung der Fachkarriere

Ein beruflicher Aufstieg muss nicht notwendigerweise mit der Übernahme von Personalverantwortung verbunden sein. Fachkarrieren sind in vielen Unternehmen eine Alternative zur klassischen Führungskarriere. Sie bieten Entwicklungsmöglichkeiten für Spezialisten und helfen gerade in Zeiten des Fachkräftemangels dabei, hoch qualifizierte Experten an das Unternehmen zu binden. Was Arbeitgeber bei der Einführung von Fachkarrieren beachten sollten, beschreibt der folgende Beitrag.

Laut einer Studie des Fraunhofer Instituts aus dem Jahr 2011 bieten 58,4 Prozent der befragten Unternehmen Alternativen zur klassischen Führungslaufbahn in Deutschland, Österreich und der Schweiz an, davon 88,1 Prozent eine Fachlaufbahn, 59,4 Prozent eine Projektlaufbahn. Eine Fachlaufbahn bietet auch Experten die Möglichkeit in der Hierarchie aufzusteigen, indem sie schrittweise mehr fachliche Verantwortung übernehmen. Der Aufstieg in der Führungskarriere beinhaltet hingegen zunehmend größere Verantwortung für Personalführung und unternehmerische Gestaltung von Organisationseinheiten.

Vor allem für Unternehmen, deren Wettbewerbsfähigkeit vom Know-how und der Inno-

vationskraft ihrer Fachexperten abhängt, gibt es viele Gründe, Fachkarrieren zu etablieren. Für Arbeitgeber ist es eine wirksame Strategie, um exzellente Fachkräfte heranzubilden, ihnen Möglichkeiten der Weiterentwicklung zu bieten, ihre Motivation zu fördern und die wertvollen Mitarbeiter somit an das Unternehmen zu binden.

Damit die Implementierung des Fachkarrieresystems bei den Fachspezialisten als echte Alternative zur klassischen Führungskarriere wahrgenommen wird, gilt es einige Punkte zu beachten. Die im Folgenden beschriebenen zehn Schritte haben sich als praktikable Orientierung erwiesen, um die Fachkarriere in Unternehmen zu entwickeln.

1. Definition der Ziele

Ein Unternehmen, das die Fachlaufbahn einführen will, sollte im Vorfeld sehr genau definieren, welche Ziele es mit diesem Schritt verfolgt. Denn aus der Zieldefinition ergeben sich später die Gewichtung der Schwerpunkte und die individuelle Gestaltung des Systems. Im Allgemeinen verfolgen Unternehmen mit der Entwicklung von Fachkarrieren mehrere Ziele. Dazu zählen etwa:

- ▶ Innovationsfähigkeit steigern
- ▶ Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt durch das Angebot vieler Karrieremöglichkeiten erhöhen
- ▶ Entwicklung und Nutzung des Expertenwissens verbessern
- ▶ Mitarbeiterbindung durch mehr Entwicklungsmöglichkeiten stärken
- ▶ flexiblerer Personaleinsatz aufgrund der Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Karrierewegen (Fach-, Projektleiter- und Führungskarriere)

2. Strategische Definition der Job-Families

Sind die Ziele einmal definiert, stehen vor der Entwicklung eines Fachkarrieresystems zwei zentrale Fragen zur Beantwortung:

- ▶ In welchen Job-Familys benötigen wir Top-Experten, um zukünftig wettbewerbsfähig zu sein?
- ▶ Für welche Funktionen soll es dementsprechend die Möglichkeit einer Fachkarriere geben?

Die Beantwortung dieser Fragen ergibt sich aus den Kernkompetenzen des jeweiligen Unternehmens und den Marktbedingungen. Wenn zum Beispiel Innovationskraft ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein Unternehmen ist, wird diese Organisation sinnvollerweise für die Funktion Forschung und Entwicklung eine Fachkarriere anbieten. Grundsätzlich kann es für alle qualifizierten Funktionen sinnvoll sein, die besonderen Entwicklungsmöglichkeiten einer Fachkarriere zu eröffnen. Die meisten Unternehmen, die eine Fachkarriere etabliert haben, konzentrieren sich dabei auf jene Berufsbilder, die unmittelbar im Kernprozess des Unternehmens tätig sind – zum Beispiel Fachjuristen für die Rechtsberatung einer Interessenvertretung.

3. Planung des quantitativen Bedarfs an Expertenfunktionen

Unternehmen, die ein modernes Talentmanagement einsetzen, untersuchen im Zuge des jährlichen Talent-Review-Prozesses systematisch, welche Mitarbeiter Potenzial für höherwertige Funktionen haben. In Verbindung mit einer vorausschauenden Nachfolgeplanung stellen sie damit auch sicher, dass Schlüsselfunktionen bei Bedarf rasch nachbesetzt werden können. Viele Unternehmen erfassen bei diesen Prozessen jedoch nur die Führungsfunktionen. Wenn ein Unternehmen eine Fachkarriere einführt, muss gleichzeitig auch das Verständnis von „Schlüsselfunktionen“ erweitert und definiert werden, welche hoch qualifizierten Fachfunktionen solche Key-Positions einnehmen und wie viele das Unternehmen benötigt. Sind zum Beispiel Entwicklungsingenieure in einer Schlüsselfunktion wie der Produktentwicklung tätig, wird die Nachfolgeplanung für diese im Zuge der Fachkarriere erfolgen. Diese Expertenfunktionen werden dann in die Nachfolgeplanung einbezogen.

Aus dem jährlichen Planungsprozess ergeben sich die Zielgrößen für das Fachkarrieresystem. Absehbare Abgänge in den Ruhestand, die durchschnittliche Perso-

nalfluktuation im Unternehmen und strategische Pläne für einen bestimmten Bereich beeinflussen unter anderem diese Zielgrößen. Für die zu erwartenden Lücken kann das Unternehmen Vorsorge treffen, indem es rechtzeitig eine ausreichende Anzahl von Talenten identifiziert und fördert. Eine strategische Definition der notwendigen Funktionen schützt auch davor, zu viele Experten zu ernennen, was den Status jedes einzelnen entwertet und Frustration bei den nicht zum Zug gekommenen auslösen würde.

4. Entwicklung des Stufenmodells

Sobald die Schlüsselfunktionen definiert sind und Klarheit besteht, für welche Job-Families es eine Fachkarriere geben soll, beginnt die Gestaltung des Herzstücks der Fachkarriere: das Stufenmodell. Dabei geht es um die Fragen:

- ▶ Wie viele Karrierestufen soll es geben?
- ▶ Welche Wertigkeiten haben die Karrierestufen der Fachkarriere im Vergleich zur Führungskarriere?

Die Basis eines guten Stufenmodells ist ein Set von Kriterien, das die Stufen klar differenziert. Als Bezugsrahmen eignet sich zum Beispiel die Beschreibung der strategischen, organisatorischen, fachlichen und ergebnisrelevanten Bedeutung der Funktionen auf jeder Stufe. Jeder Stufe müssen typische Verantwortungen, Aufgaben und Anforderungskriterien zugeordnet sein. Die Beschreibung der Verantwortung der jeweiligen Experten auf den einzelnen Karrierestufen macht deren Bedeutung für das Unternehmen transparent. So wird zum Beispiel auf der höchsten Fachkarrierestufe – oft als „Berater der Geschäftsleitung“ bezeichnet – die Themenführerschaft und Rolle als „Community Leader“ inklusive der strategischen Beratung der Unternehmensleitung in Fachfragen beschrieben. Der Beitrag höherer Expertenstufen zum Ergebnis kann beispielsweise darin bestehen, dass sie auf Entscheidungen mit weitreichenden finanziellen Auswirkungen Einfluss haben.

Je mehr Stufen es gibt, desto mehr Karriereschritte kann das Unternehmen anbieten – desto schwieriger wird es in der Praxis jedoch auch, trennscharf zwischen den einzelnen

Stufen zu unterscheiden. Eine häufige Praxis ist es daher, drei Karrierestufen mit folgenden Bezeichnung, Anforderungen und Aufgaben einzuführen:

- ▶ Professional
- ▶ Expert
- ▶ Senior Expert

Während sich die Experten auf der untersten Stufe, Professional, selbst führen können und autonom arbeiten, übernehmen sie auf der obersten Stufe die Themenführerschaft und koordinieren eine ganze Experten-Community inklusive strategischer Ausrichtung der Fachexpertise. Experten der Mittelstufe können in ihrem Wirkungsbereich diese Ausrichtungen und Inhalte ergebniswirksam kommunizieren, mit der Linie gut vernetzen und umsetzen.

5. Einordnung der Karrierestufen in das Gehalts- und Anreizsystem

Die Attraktivität einer Fachkarriere ist in hohem Maß davon abhängig, wie sehr deren Anreiz- und Entgeltsystem an das der Führungskarriere angepasst wurde. Arbeitgeber sind gut beraten, transparent zu machen, welche Karrierestufe der Führungslaufbahn welcher Stufe der Fach- oder Projektleiterkarriere entspricht. Üblicherweise befindet sich beispielsweise die höchste Expert-Stufe auf derselben Gehaltsstufe wie ein Abteilungs- oder Bereichsleiter, die unterste Expert-Stufe ist oft der untersten Führungsstufe (zum Beispiel Gruppenleiter) gleichgestellt. Dennoch werden Fach- und Führungskarriere in monetärer Hinsicht niemals völlig „gleichwertig“ sein. Denn die Spitzenfunktionen im Unternehmen (Geschäftsführung, Ergebnisverantwortung für Geschäftsbereiche) werden immer Führungsfunktionen sein.

6. Festlegen der Statussymbole

Von großer Bedeutung für die Akzeptanz eines Fachkarrieresystems ist, dass die Experten im Hinblick auf Status, Ansehen, Wertigkeit und Wertschätzung gleichwertig zu den Kollegen der Führungslaufbahn behandelt werden. Sie müssen vor allem in den Informationsfluss eingebunden und zu Events und Meetings eingeladen werden, die vormalig nur Führungskräften vorbehalten waren. Auf diese Weise lässt sich eine Win-win-Situation herstellen: Die Integration der Fachexperten fördert deren Wertschätzung; gleichzeitig

können die Spezialisten so ihre Expertise besser einbringen und für das Unternehmen nutzbar machen. Der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt, was weitere Statussymbole betrifft: vom Smartphone bis zum Dienstwagen und dem Parkplatz, vom schmucken Titel bis zum BusinessClass-Reisen reicht die Palette.

7. Potenzialerkennung, Aufstieg und Karrierewege

Potenzialerkennung ist grundsätzlich eine Führungsaufgabe, daher liegt die Hauptverantwortung für die Identifikation von möglichen Kandidaten für eine Fachkarriere beim direkten Vorgesetzten. Die regulären Instrumente der Beurteilung und Förderung, insbesondere das Mitarbeitergespräch, sind dazu geeignet. HR sollte jedoch darüber hinaus Voraussetzungen und flankierende Maßnahmen schaffen, damit Führungskräfte ihre Entscheidungen gut treffen können. Bewährt haben sich:

- ▶ ein klares Bild der Möglichkeiten und prototypischen Verläufe einer Fachkarriere, um potenziellen Kandidaten eine klare Perspektive geben zu können (zum Beispiel mit einer Broschüre, in der anschaulich die Entwicklungswege von Mitarbeitern präsentiert werden, die bestimmte Stufen einer Fachkarriere erreicht haben)
- ▶ unterstützende Instrumente für die Selbsteinschätzung interessierter Kandidaten, zum Beispiel ein Self-Assessment, Tests, strukturiertes Feedback, Coaching oder ein 360-Grad-Feedback
- ▶ Verfahren zur Objektivierung der Entscheidung, insbesondere Förder-Assessment-Center oder Hearings, an denen HR-Experten oder externe Berater als „neutrale Dritte“ teilnehmen
- ▶ Foren und Gremien, in denen gemeinsam mit anderen Führungskräften die Vorschläge für Kandidaten gesichtet und besprochen werden können

Die meisten Unternehmen gestalten Fach- und Führungskarriere durchlässig, nach dem Prinzip: Jeder, der die Anforderungen für eine bestimmte Funktion erfüllt, kommt dafür in Frage. Das heißt zum Beispiel: Wenn sich ein Experte nach einiger Zeit in dieser Rolle derart weiterentwickelt hat, dass er die nötigen Fähigkeiten für eine bestimmte frei werdende Führungsfunktion hat und aus dem

entsprechenden Auswahlverfahren als Bestgeeigneter hervorgeht, kann er in die Führungslaufbahn wechseln. Ebenso kann eine Führungskraft ihre Führungsfunktion verlassen – sei dies aus persönlichen, biografischen Gründen oder im Zuge einer Umstrukturierung. Sie kann dann jene Fach-Funktion übernehmen, für die sie die geforderten fachlichen und sozialen Kompetenzen zeigt.

8. Weiterbildung auf den einzelnen Karrierestufen

Arbeitgeber bringen ihre Wertschätzung gegenüber den Experten auch mit dem Angebot spezifischer Aus- und Weiterbildung zum Ausdruck. In den Bereichen persönliche und soziale Kompetenzen können Fach- und Führungskräfte gemeinsam die entsprechenden Veranstaltungen besuchen. Dies fördert die gegenseitige Wertschätzung und den Informationsfluss zwischen Fach- und Führungskräften gleichermaßen.

Bei der fachlichen Weiterbildung der Experten sollte das Prinzip der Selbstverantwortung handlungsleitend sein. Da es Aufgabe der Fachkräfte ist, das Unternehmen fachlich voranzutreiben, müssen sie auch die Inhalte und Formen ihrer eigenen Weiterbildung selbst bestimmen können. Einige Unternehmen stellen ihren Spezialisten deshalb Weiterbildungsbudgets zur Verfügung, über die sie selbst entscheiden können.

9. Klärung des Zusammenspiels von Fach- und Führungskräften

Damit das Zusammenspiel von Fachexperten und Führungskräften optimal funktioniert, braucht es eine gute Führungskompetenz und eine klare Definition der jeweiligen Rollen. Die Verantwortungen und Befugnisse der Fachexperten müssen klar formuliert sein, damit diese optimal wirksam werden können. Wer zum Beispiel welche Rolle bei der Budgeterstellung einer Abteilung spielt, bei Qualitätssicherung, Entwicklung neuer Methoden oder Weiterbildung, sollte grundsätzlich in Funktionsbeschreibungen festgelegt werden, die Führungskräfte und HR gemeinsam erstellen.

Von Führungskräften wird im Umgang mit den Experten eine hohe persönliche Autorität und Reife, aber auch Konfliktfähigkeit

gefordert. Sie müssen Mitarbeiter führen, die ihnen in fachlicher Hinsicht „überlegen“ sind und auch von externen Stellen (Kunden, dem akademischen Bereich, Medien) als Experten wahrgenommen werden. Die Führungskräfte müssen es schaffen, diese Mitarbeiter zu fördern, ohne sich dadurch in ihrer Führungsrolle bedroht zu fühlen. Sie müssen gleichzeitig auch in der Lage sein, Mitarbeitern mit guten Argumenten zu erklären, warum sie für eine Fachkarriere (noch) nicht in Frage kommen. Wenn das gelingt, erleben die Führungskräfte das System der Fachkarriere als Unterstützung für ihre eigene Zielerreichung und stellen damit auch sicher, dass das Unternehmen die Ziele erreicht, die es mit der Einführung der Fachkarriere verfolgt.

Jedes Unternehmen muss selbst entscheiden, wie viel Vorbereitung, schriftliche Festlegung, Begleitung oder Training sinnvoll ist, um das Zusammenspiel von Fach- und Führungskräften gut zu gestalten. So hat ein uns bekanntes Industrieunternehmen die „Klärung des Zusammenspiels von Fach- und Führungskräften“ als eigenes Arbeitspaket im Zuge des Einführungsprojektes definiert. Die mit der Ausarbeitung dieses Arbeitspaketes betrauten Führungskräfte beschrieben den Grundsatz, dass „die Linienmanager Vorgesetzte der Fachexperten sind und damit sämtliche Rechte und Pflichten haben wie gegenüber allen anderen Mitarbeitern“. Darüber hinaus wurde ihre Entwicklungsverantwortung gegenüber den Fachexperten näher definiert (Festlegung, wer in die Fachkarriere eintritt, Bewertung der Fachexperten, Unterstützung bei deren Know-how-Entwicklung etc.) sowie ihre Verantwortung, die Fachexperten entsprechend ihrer Befugnisse in Informationsflüsse einzubinden und ihnen entsprechende Aufgaben zu übertragen. Einige Unternehmen nehmen das Führen von Experten auch als Thema in ihre Trainingsangebote für Führungskräfte auf.

10. Implementierung und Evaluierung

Wenn sich ein Unternehmen für die Einführung der Fachkarriere entscheidet, geschieht die Umsetzung am besten im Rahmen eines Projekts. Führungskräfte der jeweiligen Fachbereiche, die eine Fachkarriere entwickeln wollen, sowie Vertreter von HR gestalten dann gemeinsam das System. Denn alle In-

strumente und Prozesse, die für das Funktionieren der Fachkarriere wesentlich sind, sind aufs Engste mit den anderen HR-Prozessen und Instrumenten verknüpft (Kompetenzmodell, Talent-Review-Prozess, Gehaltssystem). Je mehr die Energie und der Wille, ein System der Fachkarriere zu gestalten, von den verantwortlichen Führungskräften des Fachbereichs selbst kommen, desto leichter funktioniert in der Regel die Umsetzung.

Häufig ist es hilfreich, die Umsetzung durch eine externe Beratung unterstützend begleiten zu lassen. Unternehmen können so Good-Practice-Erfahrungen für sich selbst nutzen. Auf diese Weise lassen sich Fehler vermeiden und Entwicklungsprozesse erleichtern sowie beschleunigen.

Empfehlenswert ist es darüber hinaus, nach der Implementierung des Systems kontinuierlich zu beobachten und zu evaluieren, wie gut das Unternehmen die mit der Fachkarriere angestrebten Ziele tatsächlich erreicht. In der Praxis geschieht dies durch qualitative Einschätzungen (Evaluationsworkshops von Experten und Linienvorgesetzten) und mittels Kennzahlen (Key Performance Indicators), die unternehmensspezifisch zu definieren sind. Wenn ein Ziel zum Beispiel darin besteht, durch eine Fachkarriere die Attraktivität am Arbeitsmarkt zu erhöhen, wird es sinnvoll sein, die Zielerreichung mit Recruiting-Kennzahlen zu messen. Je höher in der Hierarchie die Verantwortung dafür verankert ist, desto besser.

LITERATURTIPPS

Fachkarriere. Von Franz Biehal und Martina Scheinecker. In: K. A. Geißler, S. Laske und A. Orthey (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung. Deutscher Wirtschaftsdienst 2006.

Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Von der Bundesagentur für Arbeit (2011).

<http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf> (20.1.2014)

Karriere- und Anreizsysteme für die Forschung und Entwicklung. Von L. Wohlfahrt, K. Moll und J. Wolke. Fraunhofer Verlag 2011.

ONLINE WEITERBILDEN!

Wir bringen Sie in einer Stunde auf den neuesten Stand und beantworten Ihre Fragen aus dem Bereich Personalrecht ...

Termine:

11. März 2014, 17-18 Uhr: **Rechts-Update mit den Schwerpunkten Abgabenänderungsgesetz 2014 und Pendlerrechner**

Referent: Mag. Ernst Patka, Geschäftsführer der Kanzlei Steuer & Service

27. März 2014, 17-18 Uhr: **Pflegekarenz und Pflegeteilzeit: Diese Regelungen greifen seit Anfang 2014**

Referentin: Dr. Alexandra Knell, Rechtsanwältin und Wirtschaftsmediatorin

8. Mai 2014, 17-18 Uhr: **Themenspezifisches Rechts-Webinar**

Referent: Mag. Ernst Patka, Geschäftsführer der Kanzlei Steuer & Service

22. Mai 2014, 17-18 Uhr: **Alles rund um den Urlaub**

Referentin: Dr. Alexandra Knell, Rechtsanwältin und Wirtschaftsmediatorin

18. Juni 2014, 17-18 Uhr: **Rechts-Update**

Referent: Mag. Ernst Patka, Geschäftsführer der Kanzlei Steuer & Service

17. September 2014, 17-18 Uhr: **Rechts-Update**

Referent: Mag. Ernst Patka, Geschäftsführer der Kanzlei Steuer & Service

11. November 2014, 17-18 Uhr: **Themenspezifisches Rechts-Webinar**

Referent: Mag. Ernst Patka, Geschäftsführer der Kanzlei Steuer & Service

11. Dezember 2014, 17-18 Uhr: **Rechts-Update**

Referent: Mag. Ernst Patka, Geschäftsführer der Kanzlei Steuer & Service.

Stimmen zu unseren Webinaren:

Jakob Leuthner, Personalverrechnung,

RWA Raiffeisen Ware Austria Aktiengesellschaft

„Mir sagt das Seminar in Form eines „Webinars“ sehr zu. Allein die Zeitersparnis durch Wegfall der Anreise zu einem Seminar und des ganzen „Drumherums“ empfinde ich als extrem positiv. Ebenfalls sehr gut finde ich die Möglichkeit, das Seminar als Aufzeichnung noch einmal anschauen zu können. So kann man die Seminarinhalte vertiefen und profitiert von der Veranstaltung noch mehr.“

Christine Askari, Leitung Personalverrechnung,
Hel-Wacht Holding GmbH

„Mir hat es sehr gut gefallen. Die Möglichkeit am Schluss Fragen zu stellen und sie auch beantwortet zu bekommen war sehr gut und auch sehr informativ. Ich würde jederzeit wieder bei einem Webinar mitmachen.“



JETZT ANMELDEN: www.HR-WEBINARE.at