

## 7.29 Fachkarriere

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- in welchen Situationen die Einrichtung von Fachkarrieren sinnvoll ist,
- welche Ziele damit (nicht) verfolgt werden können,
- welche Gestaltungselemente Ihnen dabei zur Verfügung stehen,
- wie Sie die Fachkarriere in ein ganzheitliches PE-Konzept einbetten,
- was Sie bei der Einführung beachten müssen,
- wie führende Unternehmen diese Aufgabe bereits bewältigt haben.

---

### Die Autoren

**Franz Biehal MA**, Unternehmensberater und Psychotherapeut, Betriebswirt, Master of Arts der University of Denver, Karriere bei einem multinationalen Konzern, Mitbegründer der Trigon Entwicklungsberatung (Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung, Büros in Wien, Graz, Klagenfurt und München); als Berater seit 25 Jahren spezialisiert auf Personalentwicklung (PE-Strategie und -Konzepte, Einführung von PE-Instrumenten, Potenzialerkennung, Management-Development-Programme, Assessment Center, Karrieremodelle etc.), er leitet seit 1992 die PE-Werkstatt, einen berufsbegleitenden Zertifikatslehrgang für Personalentwickler.

**Dr. Martina Scheinecker**, Unternehmensberaterin, geschäftsführende Gesellschafterin der Trigon Entwicklungsberatung Wien, Universitätslektorin. Seit 15 Jahren Erfahrungen als Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung, Schwerpunkte im Bereich Personalentwicklung bei folgenden Themen: Führungsleitbild, Führungsinstrumente, Führungskräfte-Entwicklung, Gruppencoachings, integrierte Karrieremodelle; Potenzialanalysen, Coaching von Führungskräften.

*Anschrift:* Trigon Entwicklungsberatung, Kaiserstraße 8, A-1070 Wien  
Tel.: +43/1/5 05 88 61, E-Mail: franz.biehal@trigon.at  
und martina.scheinecker@trigon.at

## Inhalt

	Seite
1. Vorbemerkung .....	3
2. Warum Fachkarriere? .....	3
3. Ziele für die Einrichtung einer Fachkarriere .....	5
4. Gesamtsystem/Masterplan .....	7
5. Gestaltungselemente der Fachkarriere .....	10
5.1 Berufsbilder, Rollendefinitionen etc. ....	10
5.2 Anforderungs- bzw. Kompetenzprofile, Skills Inventory ...	11
5.3 Identifikation von Kandidaten für die Fachkarriere .....	11
5.4 Entgeltsystem, Gehaltsbänder, Einstufung .....	12
5.5 Stufenmodell, Karriereschritte und Entwicklungspfade. ...	13
5.6 Genehmigung von Stellen und Stellenbesetzungen. ....	14
5.7 Fragen von Status, Einbeziehung, Info-Management. ....	15
5.8 Qualifizierungsangebote, spezifische Förderprogramme ..	16
5.9 Rahmenbedingungen .....	17
6. Einführung/Übergang. ....	18
7. Praxisbeispiele .....	19
7.1 Ein Unternehmen der Telekom-Branche führt die Fachkarriere ein .....	19
7.2 Eine Bank führt die Fachkarriere im Bereich Organisation/IT ein .....	21

## 1. Vorbemerkung

Fachkarrieren sind Karrieremöglichkeiten in einer Organisation oder einem Unternehmen, die als Alternative zur klassischen Führungskarriere angeboten werden. Es gibt sie seit vielen Jahren, insbesondere in Know-how-intensiven Unternehmen (Forschung und Entwicklung, IT, Engineering, Finanzdienstleister), aber auch generell in Unternehmensbereichen mit komplexen Aufgabenstellungen wie z.B. Marketing, Verkauf, Personalmanagement oder Controlling.

Sie umfassen im Regelfall mehrere definierte Karrierestufen, sind daher keine „Horizontalkarriere“. Die integrierte und durchlässige Gestaltung von Führungs- und Fachkarriere ermöglicht Übergänge zwischen diesen beiden Karrierewegen auf allen Karrierestufen. Fachkarrieren werden überall dort entwickelt und angeboten, wo es gilt, für Fachexperten als Arbeitgeber attraktiv zu sein und diese verstärkt ans Unternehmen zu binden. Auch in typischen „professionellen Organisationen“, in denen der Anteil an Spezialisten hoch ist, bietet die Fachkarriere Zukunftsperspektiven.

Durch flache Hierarchien und den späteren Eintritt in den Ruhestand ist die Anzahl freier Führungspositionen sehr begrenzt. Fachkarrieren bieten daher auch Incentives für Nachwuchskräfte und Potenzialträger, die glaubwürdige Karriereperspektiven sehen wollen. Insgesamt ist in vielen Unternehmen und Organisationen das Interesse an der Einführung von Fachkarrieren in den letzten Jahren stark gestiegen. Eine in Österreich 2005 durchgeführte Befragung von 60 Unternehmen ergab, dass es in etwa einem Drittel der befragten Industrie- und Dienstleistungsunternehmen eine Fachkarriere gibt. 79 % der befragten Führungskräfte und 61 % der befragten HR-Experten gaben an, das Thema wäre wichtig für ihr Unternehmen. (Biehal, F.; Scheinecker, M., 2005)

## 2. Warum Fachkarriere?

Fall A: Der Leiter Forschung und Entwicklung einer Papierfabrik geht in den Ruhestand. Seine bisherige „rechte Hand“, ein ausgezeichnete Papierfachmann und anerkannter Experte mit vielen Publikationen, wird nach einigem Zögern zu seinem Nachfolger bestimmt. Es stellt sich heraus, dass seine strategische Kompetenz, eine Forschungspolitik zu formulieren, und seine

Fähigkeit, Mitarbeiter zu führen und zu begeistern, wenig entwickelt ist. Er leidet außerdem darunter, nur mehr wenig Zeit für die eigentliche Forschungstätigkeit zu haben und sich mit einer Menge organisatorischer Dinge herumschlagen zu müssen. Ein guter Experte ging so verloren, ein schlechter Manager wurde gewonnen. Weder das Unternehmen noch er selbst sind glücklich damit.

Fall B: In einem aufstrebenden Telekom-Unternehmen wurde vielen jungen Mitarbeitern in den letzten Jahren eine Führungsfunktion übertragen, wenn auch nur für kleine Teams von zwei bis drei Mitarbeitern, um ihnen auf diese Art Anerkennung und Karriere-möglichkeiten zukommen zu lassen. Wie sich herausstellte, ist die Organisation damit aber sehr unübersichtlich und schwerfällig geworden und der Vorstand ordnet an, diese Situation zu bereinigen und Führungspositionen nur für mindestens fünf Mitarbeiter zuzulassen. Das Problem liegt nun darin, dass viele ihre Führungsposition verlieren werden und auf eine Alternative warten.

Fall C: Bei Einstellungsgesprächen in einem Buchprüfer- und Steuerberatungskonzern fragen Bewerber regelmäßig danach, wie eine typische Fachlaufbahn im Unternehmen aussieht und nach welcher Zeit mit welchem Aufstieg gerechnet werden kann. Recruiting kann zwar Fälle beschreiben, aber keine definierten Karrierestufen, Übergangsregelungen und Zeitperspektiven benennen. Das erweist sich als Wettbewerbsnachteil am Arbeitsmarkt.

Es gibt viele Gründe und Anlässe, systematische Fachkarriere-Möglichkeiten in einem Unternehmen zu schaffen. Besonders ist das in folgenden Fällen überlegenswert:

- wenn die Anzahl der frei werdenden Führungspositionen nicht ausreicht, genügend attraktive Karrieremöglichkeiten in Aussicht zu stellen
- wenn Fachexperten Schlüsselpositionen im Unternehmen innehaben und ihr Weggang Engpässe und Know-how-Verlust verursachen würde
- wenn die Attraktivität als Arbeitgeber am Arbeitsmarkt mangels klarer Karriereperspektiven leidet

- wenn viele gute Experten mangels Alternativen in Führungspositionen aufrücken und damit als Fachkräfte weitgehend verloren gehen
- wenn bei Potenzialanalysen und Laufbahnberatung sich wenig Eignung für eine Führungskarriere herausstellt und dennoch Motivation durch Karriereperspektiven geschaffen werden soll
- wenn rascher organisatorischer Wandel langfristig stabile Karriereverläufe obsolet macht und deshalb der Wechsel zwischen Fach- und Führungspositionen attraktiv sein soll

### 3. Ziele für die Einrichtung einer Fachkarriere

Die Fachkarriere ist kein Allheilmittel zur Erhöhung mangelnder Motivation oder zur Beseitigung struktureller Mängel in der Laufbahnplanung und -gestaltung. Aber sie kann wesentliche Beiträge liefern, Personalentwicklung für Mitarbeiter und Organisation besser zu gestalten.

Einige Ziele, die damit realistischerweise erreicht werden können, sind folgende:

**Placement und Matching:** Damit wird die Herausforderung bezeichnet, die richtige Person an die richtige Stelle zu platzieren. Die Orientierungsgrößen dazu sind einerseits die Anforderungen der Organisation (ausgedrückt meist durch Stellenprofile) und andererseits die Stärken und Talente der Mitarbeiter (ausgedrückt z.B. in einem Stärken/Schwächen-Profil).

Um eine ausreichende Auswahl von zu besetzenden Funktionen zu haben, müssen auch welche geschaffen werden, die umfangreichere Verantwortung, Selbständigkeit und damit Attraktivität aufweisen, ohne direkte Führungsverantwortung einzuschließen.

**Engpassmanagement:** Von hoher strategischer Bedeutung ist die Identifikation von Key Positions, also von Schlüsselfunktionen im Unternehmen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass ein Weggang eines Stelleninhabers einen Engpass an Know-how, Erfahrung oder Kapazität mit sich brächte und die Abläufe empfindlich stören könnte. Für solche Funktionen müssen Stellvertreter bzw. Nachfolger identifiziert werden.

Schlüsselfunktionen sind nicht immer Führungsfunktionen. Darunter können auch viele Expertenfunktionen sein, die einen kritischen

Engpass bilden, weil z.B. ein Nachfolger am Arbeitsmarkt nicht leicht zu bekommen sein wird.

**Retention-Rate:** Die Erhöhung der „Behalte-Rate“ von Mitarbeitern ist nicht nur ein ökonomisches Ziel, weil jeder Wechsel nachweisbar viel Geld kostet. Auch die Schaffung einer tragfähigen Unternehmenskultur, langfristige Kundenbeziehungen, funktionierende interne Netzwerke etc. verlangen nach geringer Mitarbeiterfluktuation und dementsprechend hoher Bindung ans Unternehmen. Identifikation mit einem Unternehmen ist erwiesenermaßen sehr davon abhängig, welche Entwicklungsmöglichkeiten und Laufbahn-Perspektiven angeboten werden. Die Fachkarriere ist eine zusätzliche Möglichkeit, die Bindung ans Unternehmen zu erhöhen.

**Flexibilisierung:** Organisationen werden mit zunehmender Geschwindigkeit verändert und neu gestaltet. Je mehr Flexibilität der Mitarbeiter hat, z.B. zwischen Fach-, Führungs- und Projektleitungskarriere zu wechseln, desto flexibler wird das organisatorische System als Ganzes sein. Es muss gelingen, ohne Gesichtungsverlust von einem Karrierepfad in den anderen zu wechseln. Dazu muss die Fachkarriere mit entsprechend attraktiven Merkmalen und Rahmenbedingungen ausgestattet werden und in der Wertschätzung und Beachtung mit den Führungskräften gleichziehen.

**Alternativen zu begrenzten Führungspositionen:** Wie schon beschrieben, ist die Anzahl realistisch erreichbarer Führungspositionen durch flache Hierarchien, schlanke Organisation, Erhöhung der Leitungsspanne, Restrukturierungsmaßnahmen, späteren Eintritt in den Ruhestand etc. tendenziell im Abnehmen. Das Ziel ist, attraktive Alternativen zu schaffen. Die „Horizontalkarriere“ allein (erweiterter Aufgabenumfang, mehr Kompetenzen und Eigenverantwortung, Job Enlargement und Job Enrichment) ist ein Schritt in Richtung Expertenkarriere, aber ohne explizite Karriereschritte und Hierarchiestufen meist nicht ausreichend.

**Arbeitszufriedenheit und Motivation:** Jede zusätzliche Entwicklungsmöglichkeit in der eigenen Organisation schafft zusätzliche Motivation und ist damit ein Beitrag zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit. Dabei sind es nicht nur die rein faktischen Karriere-Optionen, die motivierend wirken, sondern viele flankierende Maßnahmen, die Interesse am Mitarbeiter signalisieren.

Dazu gehören die systematische Identifikation von individuellen Stärken und Entwicklungsfeldern, differenziertes Feedback dazu, Entwicklungsvereinbarungen, Laufbahnberatung, gezielte Förderprogramme, lernfördernde Gestaltung von Aufgaben, Anerkennung und hohe Image-Zuschreibung für die eigene Tätigkeit etc.

Die Aufzählung der möglichen Ziele für die Einrichtung einer Fachkarriere ist damit nicht vollständig. Wichtig ist bei der Konzeption eines Fachkarriere-Modells, sich die angestrebten Ziele bewusst zu machen und die Systeme gezielt danach auszurichten. Je nach Gewichtung und Priorität werden die Modelle dann auch durchaus unterschiedlich aussehen; es gibt daher kaum eine „Blaupause“ für die Fachkarriere schlechthin.

#### 4. Gesamtsystem/Masterplan

Die Einrichtung einer Fachkarriere ist nicht bloß die Formulierung von Karrierestufen und die Schaffung von Titeln und Funktionsbezeichnungen. Entsprechend den sieben Ebenen einer Organisation sind Antworten auf folgende Fragen zu finden:

**Philosophie:** Welche grundlegende Intention verbinden wir mit der Einführung von Fachkarrieren? Es braucht so etwas wie ein „Mission Statement“, das die Ziele, Motive und Absichten klar darstellt. Diese Generalklausel muss von der Unternehmensstrategie (Personalstrategie) abgeleitet sein oder zumindest mit dieser widerspruchsfrei vereinbar sein. Die Formulierung dieser Philosophie ist keine aufwändige Aufgabe, aber einige klar formulierte und aussagekräftige Sätze geben die notwendige Orientierung für alle anderen Aktivitäten in diesem Zusammenhang.

**Strategie:** Welche Ziele verfolgen wir konkret mit der Einführung von Fachkarrieren? Welche Prinzipien sollen dabei beachtet werden (z.B. Beschränkung auf Schlüsselpositionen statt Experteninflat-

on, Durchlässigkeit zwischen Führungs- und Fachkarriere, Gleichwertigkeit der Karrierewege)?

Die Ziele für die Einrichtung einer Fachkarriere werden vor allem abhängig sein von:

- der Entwicklungsphase, in der sich das Unternehmen/die Organisation befindet
- der Konkurrenzsituation am relevanten Arbeitsmarkt
- dem Anteil an Experten in der Gesamtorganisation
- der internen und externen Demografie und Altersstruktur bei Schlüsselpositionen
- der Unternehmensstrategie und absehbaren Vorhaben (Expansion, Redimensionierung, Akquisitionsstrategie etc.)

Notwendige strategische Aussagen zur Fachkarriere umfassen auch den Geltungsbereich (Gesamtunternehmen, Teile davon, bestimmte Zielgruppen) und den Zeithorizont für die Einführung (Pilotprojekt, Roll-out, Übergangsphase).

**Struktur:** Welche Gesamtstruktur soll unser Fachkarriere-Laufbahnmodell haben? Wie viele Stufen soll es umfassen? Wie verhält es sich in Relation zur Führungskarriere oder zur Projektleitungskarriere? Wie sehen die zugeordneten Gehaltsbänder aus? Diese Aspekte sind im Kapitel 5, „Gestaltungselemente“, im Detail beschrieben.

**Menschen:** Wie führen wir die Menschen an das neue Karrieremodell heran? Wie sichern wir seine Akzeptanz? Wie gestalten wir die Information darüber? Wie identifizieren wir Potenzialträger? Welche Hilfe und Unterstützung, Beratung und Förderung bieten wir dazu an?

Die Verbindung eines abstrakten Systems (der Strukturen) mit der beruflichen Realität der Mitarbeiter und Führungskräfte ist eine der größten Herausforderungen bei der Implementierung neuer Personalentwicklungskonzepte. Dazu empfiehlt sich in der Konzeptionsphase die intensive Einbeziehung der (potenziell) Betroffenen, um sicherzustellen, dass ihre Sichtweisen, Motive und Interessenlagen Berücksichtigung finden.



**Funktionen:** Welche Funktionen wollen wir (neu) einrichten am Weg der Fachkarriere? Welche Anforderungen und Job Profile formulieren wir zur Beschreibung der Fachkarriere-Stufen? Was ändert sich dadurch eventuell auch in der Definition der Führungsfunktionen? Welche flankierenden Funktionen benötigen wir zur Unterstützung des neuen Systems: Auswahl, Beratung, Förderung?

Die Funktionen brauchen eine klare Beschreibung der Anforderungen (Kompetenzprofile) und Voraussetzungen für ihre Erlangung. Spätestens an dieser Stelle ist auch zu klären, wie sich eventuell vorhandene Projektleitungsfunktionen zu Fach- und Führungskarriere verhalten. Ebenso ist ein Konzept zu entwickeln, wie gezielte Qualifizierungsmaßnahmen für Experten (Curricula, Trainings, Job Rotation etc.) in das bestehende Bildungsprogramm integriert werden können.

**Prozesse:** Bei der Einführung von Fachkarrieren ist auch festzulegen, wie die verschiedenen damit verbundenen Abläufe geregelt sind. Dazu gehören vor allem folgende Prozesse:

- Identifikation von Kandidaten für die Fachkarriere
- Entscheidungen über Stellenbesetzungen und Vorrückungen
- Festlegung von Gehältern, Einstufungen, leistungsorientierten Gehaltsbestandteilen
- Beurteilungs- und Feedback-Prozesse, Förder- und Entwicklungsvereinbarungen
- Einbindung in Entscheidungsprozesse
- Einbindung in Informationsprozesse (z.B. gleiche Information wie Führungskräfte)
- Budgeterstellung und Steuerungsfunktionen im eigenen Verantwortungsbereich

**Mittel:** Schließlich muss auf der pragmatischen Umsetzungsebene geklärt werden, welche materiellen Mittel die Einführung eines Fachkarriere-Modells begleiten müssen. Dazu zählen vor allem:

- die Einschätzung der entstehenden Gesamtkosten (Mehrkosten) für Personalaufwand und Qualifizierungsbedarf
- die Einrichtung unterstützender IT-Software zur Administration
- die Einrichtung spezieller Informationsmedien für die Zielgruppe Experten (Homepage, Newsletter, Forum etc.)

- das Anbieten von Self-Assessment-Instrumenten zur persönlichen Standortbestimmung

Die dargestellte umfassende, ganzheitliche Zugangsweise gilt grundsätzlich für jede Neuerung auf dem Gebiet der Personalentwicklung. Der Entwurfsprozess hat Projektcharakter und ist im Kapitel 6, „Einführung“, detailliert dargestellt.

## 5. Gestaltungselemente der Fachkarriere

Eine Reihe von Elementen muss festgelegt und beschrieben werden, um die Strukturen eines Fachkarriere-Modells zu bilden. Dabei sind bei jedem Element die angestrebten Ziele und die „Philosophie“ der Fachkarriere zu beachten. Beispiele anderer Organisationen und Best Practices können als Rohmaterial herangezogen werden, benötigen aber eine „Übersetzung“ auf die spezifischen Verhältnisse der eigenen Organisation.

### 5.1 Berufsbilder, Rollendefinitionen, Funktionsbeschreibungen, Job Families

Zur Einführung von Fachkarrieren ist es notwendig, Positionen zu beschreiben, die Teil einer Fachkarriere sein können. Eine solche Rolle kann z.B. „Product Manager für Produkt A“ sein.

Eine Beschreibung umfasst die Hauptaufgaben dieser Funktion, z.B.:

- ist verantwortlich für den gesamten Produktlebenszyklus des Produkts A, von der Innovation, der Markteinführung, Produktverbesserung, dem Relaunch bis zur Out-Phase
- sorgt für laufende Marktanalyse bzgl. Kunden, Mitbewerber, Produktfunktionalitäten etc., ebenso für die Aufbereitung und Bewertung daraus abgeleiteter Ideen für Innovation und Weiterentwicklung der Angebote
- beachtet und beschreibt Kundennutzen, die Unternehmens- und Marketingstrategie etc.
- ...

Es ist sinnvoll, zur Reduzierung der Komplexität ähnliche Funktionen in „Job Families“ zusammenzufassen bzw. zu clustern. So könnten alle Product Manager eines Unternehmens zur Job Family „Product Manage-

ment“ zusammengefasst werden. Die Beschreibung dieses Clusters ist allgemeiner als die Beschreibung einer einzelnen Funktion, erlaubt es aber, alle vergleichbaren Funktionen eines Unternehmens einzuordnen.

Neben der Beschreibung der Hauptaufgaben werden im Regelfall je Stufe auch die Befugnisse, persönlichen Anforderungen (Competencies, siehe Punkt 5.2), fachliche Skills und formale Anforderungen (Ausbildung, Erfahrungen etc.) beschrieben.

## **5.2 Anforderungs- bzw. Kompetenzprofile, Skills Inventory**

Zu jeder Position (Funktion) bzw. zu jeder Job Family ist ein Anforderungs- bzw. Kompetenzprofil zu formulieren. Es beschreibt die Eigenschaften, Verhaltensparameter, Qualifikationen und Erfahrungen, die jemand mitbringen oder entwickeln muss, um diese Stelle gut ausfüllen zu können. Die Bezeichnung Skills Inventory findet zunehmend Verbreitung und listet im Speziellen die Fähigkeiten und Fertigkeiten auf, die ein Stelleninhaber besitzen soll.

## **5.3 Identifikation von Kandidaten für die Fachkarriere**

Potenzialerkennung ist grundsätzlich ein Führungsaufgabe, daher liegt die Hauptverantwortung für die Identifikation von möglichen Kandidaten für eine Fachkarriere beim direkten Vorgesetzten. Einige Voraussetzungen und flankierende Maßnahmen sind jedoch von der Personalentwicklung zu schaffen, damit Führungskräfte diese Aufgabe gut wahrnehmen können:

- aussagekräftige Anforderungsprofile für eine Fachkarriere, um Orientierung zu geben, wonach gesucht wird
- ein klares Bild über Möglichkeiten und prototypische Verläufe einer Fachkarriere, um möglichen Kandidaten eine klare Perspektive geben zu können
- ein klares Procedere für das Identifizierungs- bzw. Nominierungsverfahren inklusive Zuständigkeiten, Verantwortung und Verknüpfung mit anderen PE-Instrumenten (wie dem Mitarbeitergespräch)
- unterstützende Instrumente für die Selbsteinschätzung interessierter Kandidaten (Self Assessment, Beurteilung, strukturiertes Feedback, Coaching, 360°-Feedback etc.)

- Instrumente zur Verobjektivierung der Entscheidung durch neutrale Dritte (Förder-Assessment Center, Hearing, Peer Rating, Tests, Fragebogen, Interview-Leitfaden etc.) – ein neues Instrument dazu ist die Messung von Profil-Elementen bei Mitarbeitern, die erfolgreiche Führungskräfte des Unternehmens überdurchschnittlich oft aufweisen
- Foren und Gremien, in denen gemeinsam mit anderen Führungskräften die Vorschläge für Kandidaten gesichtet und besprochen werden können
- Möglichkeiten zur Selbstnominierung von Kandidaten, die sich von ihren Führungskräften übersehen fühlen – mit einem zusätzlichen Filter (Hearing, Präsentation, Interview, Assessment) vor neutralen Personen (anderen Führungskräften bzw. Personalentwicklern)

Ein in der Praxis häufig praktiziertes Verfahren ist mittlerweile der Besuch eines kompakten firmeninternen Curriculums, das auf Führungs- und Fachfunktionen vorbereiten soll. Am Ende davon stehen Selbst- und Fremdeinschätzung und ein ausführliches Beratungsgespräch über die weitere Laufbahnplanung.

#### 5.4 Entgeltssystem, Gehaltsbänder, Einstufung

Die Attraktivität einer Fachkarriere ist in hohem Maß davon abhängig, wie sehr das Entgeltssystem an das der Führungskarriere angepasst wurde und damit Gleichwertigkeit erzeugt wird. Es muss damit auch Transparenz hergestellt werden, welche Karrierestufe der Fachkarriere welcher Stufe der Führungskarriere entspricht.

Ein solches Modell kann folgendermaßen aussehen:

##### **Fachkarriere**

*(keine Entsprechung)*  
*(keine Entsprechung)*  
 Stufe 5: Berater der Geschäftsleitung  
 Stufe 4: Senior Expert  
 Stufe 3: Advanced Expert  
 Stufe 2: Expert  
 Stufe 1: Fachkraft

##### **Führungskarriere**

*Geschäftsführer*  
*Bereichsleiter*  
*Abteilungsleiter*  
*Gruppenleiter*  
*(keine Entsprechung)*  
*(keine Entsprechung)*  
*(keine Entsprechung)*

Bei diesem Beispiel wird deutlich, dass die Fachkarriere nicht unbedingt spiegelgleich zur Führungslaufbahn gestaltet sein muss. Die Spitzen-

funktionen im Unternehmen (Geschäftsführung, Ergebnisverantwortung für Geschäftsbereiche) werden immer Führungsfunktionen sein.

Aber durch die klare hierarchische Entsprechung bestimmter Fachkarriere-Stufen zu Stufen der Führungskarriere gibt es auch ein klares Bild über die damit verbundenen Gehaltsstrukturen, inklusive der variablen Gehaltsbestandteile und der Fringe Benefits (Dienstwagen, Dienst-Mobiltelefon, Pensionsvorsorge, Weiterbildungsbudget etc.).

Die konkrete Einstufung einer Funktion in ein Gehaltsband hängt von einigen Parametern ab:

- den Benchmarks der entsprechenden Funktionsbeschreibung bzw. Job Family („Marktwert“, Angebots- und Nachfragesituation am Personalmarkt)
- dem strategischen Einfluss einer Funktion auf das gesamte Unternehmen
- dem organisatorischen Einfluss dieser Funktion
- dem fachlichen Einfluss auf Produkt, Marketing oder andere Teile der unternehmerischen Kernkompetenz
- dem Einfluss auf die Wertschöpfung, das Ergebnis

### **5.5 Stufenmodell, Karriereschritte und Entwicklungspfade**

Ein Stufenmodell, wie in Punkt 5.4 als Beispiel dargestellt, benötigt eine detaillierte Ausformulierung der Merkmale jeder Stufe. Dazu eignet sich der Bezugsrahmen, der bereits angeführt wurde, nämlich die

- strategische,
- organisatorische,
- fachliche und
- ergebnisrelevante

Bedeutung. So wird z.B. die Ergebnisrelevanz der unteren Fachstufen gleich null sein, bei den höheren Stufen wird der Einfluss auf den Ressourceneinsatz, die Risikosteuerung und die Mitwirkung an Entscheidungen aber die Wertschöpfung im eigenen Bereich durchaus stark mitbestimmen.

Die organisatorische Bedeutung einer höheren Fachstufe kann darin liegen, in bereichsübergreifenden Entscheidungsgremien mitzuwirken. Im strategischen Bereich kann auf höheren Fachstufen direkter Einfluss auf

strategische Entscheidungen des oberen Managements erfolgen. Ebenso können Innovationsprozesse und strategische Positionierungen durch Fachexperten entwickelt und eingeführt werden, die in der Gesamtorganisation wirksam werden.

### 5.6 Genehmigung von Stellen und Stellenbesetzungen

Das beschriebene Stufenmodell ist Voraussetzung dafür, dass Expertenstellen geschaffen bzw. bestehende Stellen in ein System eingeordnet werden können. Für die Genehmigung von Stellen braucht es ein klares Procedere und eindeutige Verantwortung.

Bevor eine konkrete Beförderung bzw. Stellenbesetzung vorgenommen werden kann, ist eine Stelle zu schaffen (Planstelle). Der dazu nötige strategische Orientierungsrahmen muss insgesamt ein Mengengerüst vorgeben, wie viele Stellen auf welcher Fachstufe eingerichtet werden sollen. Der Bezugsrahmen dazu ist üblicherweise die Gesamtzahl der Mitarbeiter bzw. die Gesamtzahl der angestrebten Expertenpositionen.

*Ein Beispiel aus einem Unternehmen mit etwa 1400 angestrebten Experten:*

Fachstufe 5	2 %	ca. 30
Fachstufe 4	3 %	ca. 110
Fachstufe 3	35 %	ca. 500
Fachstufe 2	45 %	ca. 600
Fachstufe 1	10 %	ca. 140
Gesamt	100 %	ca. 1380

*Innerhalb dieses vorgegebenen Rahmens können die jeweils budgetverantwortlichen Führungskräfte in ihrem Bereich und innerhalb ihrer budgetären Möglichkeiten Expertenstellen der Fachstufen 1 bis 3 selbst schaffen. Stellen auf der Fachstufe 4 sind mit dem jeweiligen Bereichsleiter und der Personalentwicklung abzustimmen, Stellen auf der Fachstufe 5 immer mit der Geschäftsführung.*

Zum Unterschied von der Genehmigung von Stellen ist die konkrete Stellenbesetzung zu sehen. Dazu bedarf es eines Regelsystems, das z.B. folgende Aussagen beinhalten kann:

- Voraussetzung für eine Stellenbesetzung ist immer eine vorhandene Stelle (neu geschaffen oder nachzubesetzen).
- Grundlage für die Stellenbesetzung ist der Vergleich der Anforderungen der Stelle mit dem Ist-Profil des Mitarbeiters.
- Ein Wechsel von Führungs- in die Fachkarriere soll ermöglicht werden. Beim Wechsel in die Fachkarriere ist dabei die Mindesteinstufung die Fachstufe 3.
- Für die Besetzung der Stufen 4 und 5 ist ein Hearing durchzuführen, analog den Regeln zur Stellenbesetzung für Führungsfunktionen.

### **5.7 Fragen von Status, Einbeziehung, Info-Management**

Von großer Bedeutung für die Akzeptanz eines Fachkarriere-Konzepts ist die gleichwertige Behandlung der Experten in Bezug auf alle Fragen, die den Status, das Ansehen, die Wertigkeit und die Wertschätzung betreffen. Die Mitarbeiter in einer Organisation achten sehr sorgfältig darauf, ob das Bekenntnis zu Fachkarrieren nur ein Lippenbekenntnis ist oder im alltäglichen Umgang mit dieser Zielgruppe tatsächlich glaubhaft gelebt wird.

Dazu gehören auch viele Symbolhandlungen, deren objektiver Wert nicht hoch anzusetzen ist, die aber subjektiv als richtungsweisend und aussagekräftig erlebt werden. Ein solches schlechtes Beispiel stammt aus einem Unternehmen, das seinen Führungskräften privilegierte, weil gekennzeichnete Parkplätze reserviert hat, den angeblich ranggleichen Experten jedoch nicht. Über diese Tatsache wurde mit viel Empörung gesprochen.

Schon im Kapitel 4.4 über Entgeltsysteme wurde darauf hingewiesen, dass in Bezug auf Fringe Benefits (nicht-monetäre Gehaltsbestandteile, Incentives und variable Anerkennungsformen) Gleichwertigkeit zwischen den entsprechenden Stufen von Fach- und Führungskarriere beachtet werden muss. Ebenso ist es wichtig, dass alle Handlungen, die als Anerkennung bzw. Aberkennung von Status und Prestige interpretiert werden können, sorgfältig mit den Regeln für Führungskräfte abgeglichen werden.

Dazu zählen z.B.:

- die Einladung zu bestimmten Firmen- oder Informationsveranstaltungen für einen ausgewählten Kreis (Weihnachtsfeier, Jour fixe etc.)

- die Aufnahme in den Verteiler von besonderen Mitteilungen der Geschäftsleitung (Mail-Liste)
- der Zugang zu Weiterbildungsveranstaltungen, die sonst nur für Führungskräfte gedacht sind
- die Teilnahme an Kongressen, Tagungen, Messen
- die Regelung für Dienstreisen (Business Class, 1. Klasse Bahn, Mietwagen-Kategorie etc.)
- das Aufscheinen im Organigramm und auf der Homepage des Unternehmens
- die mündliche Erwähnung der Experten im gleichen Atemzug mit den Führungskräften bei Firmenveranstaltungen, Jubiläumsfeiern, Pressemitteilungen etc.
- die Berücksichtigung von Experten bei besonderen Ehrungen und Anerkennungen („employee of the month“)
- die Einladung zu Kamingesprächen mit der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand
- der Besuch von Mitgliedern des Topmanagements bei einschlägigen Weiterbildungsveranstaltungen
- etc.

### 5.8 Qualifizierungsangebote, spezifische Förderprogramme

Wertschätzung für Experten wird auch über das Angebot spezifischer Aus- und Weiterbildung ausgedrückt. Üblicherweise werden jene Inhalte, die für Fach- und Führungskräfte in gleichem Maß bedeutungsvoll sind, gemeinsam angeboten.

Wichtig ist dabei jedoch, dass die Ausschreibung, die Trainer, die schriftlichen Unterlagen und die Fallbeispiele (Rollenspiele etc.) beide Zielgruppen gleichermaßen berücksichtigen. Gemeinsame Qualifizierungsprogramme für Fach- und Führungskräfte fördern das Verständnis für die Rolle und Probleme der jeweils anderen Gruppe.

Themen, die gleichermaßen von Interesse sind, könnten z.B. sein:

- Präsentationstechnik
- Rhetorik
- persönliche Arbeitstechnik, Zeitmanagement
- Umgang mit Stress, Balancing



- Grundlagen des Projektmanagements
- Teamarbeit und Teamentwicklung
- Moderation von Arbeitsgruppen
- Konfliktmanagement
- Kommunikation und Informationsmanagement
- Wissensmanagement
- Kundenorientierung für interne Dienstleister
- Budgetierung und Controlling
- Geschäftsprozessgestaltung und -optimierung
- Change Management

Darüber hinaus wird es spezifische Themen geben, die nur für Fachkräfte oder für Führungskräfte allein relevant sind. Dafür bieten sich (interne oder externe) Einzelveranstaltungen an, aber auch maßgeschneiderte In-house-Curricula, also Lehrgänge für Experten, die auf deren spezielle Rolle und Anforderungen eingehen. Ihre Inhalte müssen aus den spezifischen Anforderungs- bzw. Kompetenzprofilen des jeweiligen Unternehmens abgeleitet werden.

Eine besonders gut geeignete Möglichkeit, Experten zu unterstützen und weiterzuentwickeln, ist Coaching. Die Arbeit an ihrer konkreten, unverwechselbaren Situation und die Bearbeitung ihrer aktuellen Herausforderungen stellt arbeitsplatznahes Lernen mit hoher Umsetzungsrelevanz dar. Auch in der Form von Gruppen-Coaching oder Team-Supervision kann diese Methodik zur Anwendung kommen.

## **5.9 Rahmenbedingungen**

Bei der Einführung eines Fachkarriere-Konzepts müssen auch rechtliche Rahmenbedingungen bzw. Auswirkungen berücksichtigt werden. Vorhandene Branchen- oder Unternehmensverträge zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern (Kollektivvertrag, Betriebsvereinbarung etc.) werden unter Umständen berührt. Bei der Gestaltung von neuen Modellen ist zu überlegen, ob diese auch außerhalb von solchen Vorgaben entwickelt und implementiert werden können. Die Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung ist in jedem Fall sinnvoll.

Eine weitere wichtige Rahmenbedingung für die Einführung neuer Karrierepfade kann sein, wie weit diese durch ein vorhandenes IT-System zur

Personalverwaltung abgedeckt werden können. Vor der Implementierung sollte geprüft werden, wie weit das vorhandene System die neuen Anforderungen erfüllt bzw. erweitert, verändert oder ersetzt werden muss.

## 6. Einführung/Übergang

Bei der erstmaligen Einführung eines Fachkarriere-Konzepts empfiehlt sich, diese als Projekt zu handhaben. Die Phasen des Projekts könnten in etwa folgendermaßen aussehen:

- (1) Zielformulierung, Leitlinien, Projektauftrag mit Zeitstruktur
- (2) detaillierte Ausarbeitung des Konzepts durch die Personalentwicklung (Bildung eines Projektteams mit Vertretern der Fachbereiche, Sichtung vorhandener Stellenbeschreibungen/Job Profile, Entwurf für Stufen, Job Families, Gehaltsbänder, Schätzung der Kosten etc.)
- (3) Durchführung eines Pilotprojekts: Festlegung des Mengengerüsts, Einschätzung der Potenzialträger durch Führungskräfte und mit unterstützenden Instrumenten, Ersteinstufungen der potenziellen Fachkarrieristen, Auswertung durch die Personalentwicklung, Berechnung der Kosten, Entscheidungsvorbereitung
- (4) Entscheidungsprozess: Abstimmung zwischen Geschäftsleitung, Leitung des Pilotbereichs und der Personalentwicklung, Auswertung der bisherigen Erfahrungen
- (5) Roll-out und flächendeckende Umsetzung: administrative Vorbereitung, Kommunikation an alle Mitarbeiter, Vorbereitung der Führungskräfte auf ihre Rolle, Einrichtung der administrativen Voraussetzungen, Durchführung
- (6) Evaluation und laufendes Controlling: Messung der Zufriedenheit von Führungskräften, Experten und anderen Mitarbeitern; dialogische Feedback-Runden zum Prozess und den Erfahrungen mit der neuen Rolle, eventuell Nachjustieren des Systems und der Spielregeln.

Begleitend zur Einführung ist eine Reihe von transparenten **Übergangsregelungen** notwendig. Sie beziehen sich unter anderem darauf, wie mit Neueinstufungen umzugehen ist, insbesondere wenn diese eine Verschlechterung gegenüber der bisherigen Stellung mit sich bringen. So kann die schrittweise Anhebung bzw. Absenkung des Gehalts über einen Zeitraum von etwa einem Jahr eine flankierende Maßnahme darstellen.

## 7. Praxisbeispiele

### 7.1 T-Mobile Austria, ein Unternehmen der Telekom-Branche, führt die Fachkarriere ein

#### **Vorprojektphase:**

- Stakeholderanalyse durchgeführt – Erwartungen an die Fachlaufbahn erhoben
- Benchmarks und „Best Practices“ erhoben
- Analyse der vorhandenen Personalstrukturen durchgeführt
- Stufensystematik und Kriterien zur Unterscheidung der Stufen entwickelt
- Erstansatz zur Beschreibung der Stufen
- Basiskonzept den Führungskräften im Haus vorgestellt

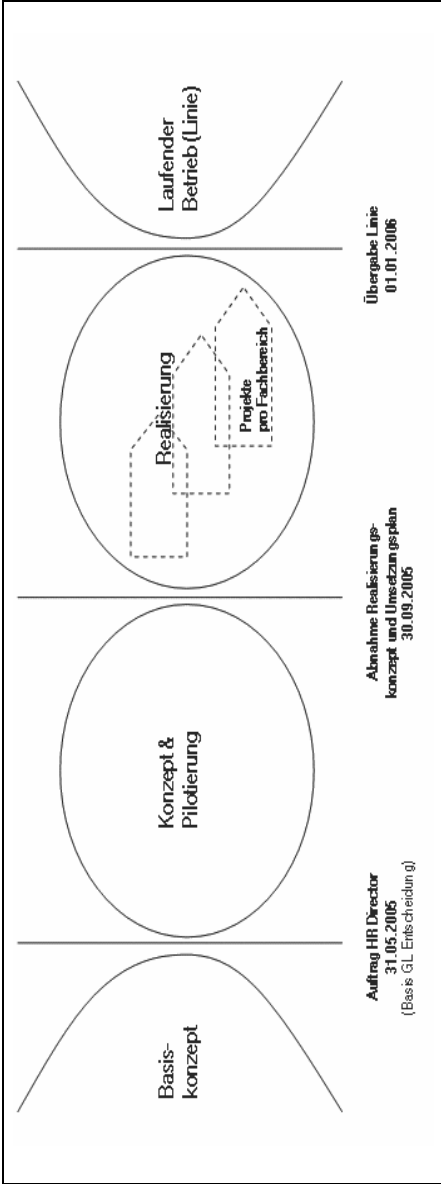
#### **Projektziele:**

- Basiskonzept zur Entwicklung fachbereichsspezifischer Fachkarrieremodelle finalisiert
- „Job Families“ für Pilotbereich Marketing entwickelt
- Basiskonzept für Marketing ausgestaltet, im Ressort pilotiert und evaluiert
- Entgeltsystematik und Gehaltsbänder für Marketing beschrieben (Entscheidungsgrundlage)
- Stellen zu Job Families und Levels zugeordnet
- Realisierungskonzept sowie Umsetzungsplan für weiteren Roll-out erstellt und abgenommen
- Anforderungen an IT-Systeme definiert

#### **Projekt-Nichtziele:**

- Organisationsgestaltungsregeln definiert (u.a. spans & layers)
- tatsächliche Umstufung von Marketingmitarbeitern (abhängig von Pilotergebnissen)
- Umsetzung neuer Gehaltssystematik
- Qualifizierungsangebote für Fachkarriere entwickelt
- IT-Systeme für Betrieb Karrieremodelle umgestellt

**Masterplan:**



**Abb. 1:** Masterplan der T-Mobile Austria

**Nachprojektphase:**

- Folgeprojekte: Realisierung der Karrieremodelle in Form von Projekten pro Fachbereich
- Folgeprojekt: Überarbeitung des Führungskarrieremodells
- Ansatz zur Konsolidierung Führungsstruktur/-spannen durch alternative Karrieremodelle
- Risiko: Steigerung der Personalkosten durch Neueinstufungen

**7.2 Raiffeisen Zentralbank, das österreichische Spitzeninstitut des Raiffeisen-Sektors, führt die Fachkarriere im Bereich Organisation / IT ein**

**Ausgangslage:**

- Im Zuge der Bereichsinitiative „„Verbesserung der Kooperation““ zeigte sich, dass die Mitarbeiter sich mehr Übersicht über Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten wünschen, gerne klare Anforderungen und kommunizierte Erfordernisse für ein Weiterkommen entlang definierter Karrierewege hätten und sich eine systematische Karriereplanung wünschen.
- Als Maßnahme wurde daher beschlossen, die in der Bank und im Speziellen in der Org/IT angewandten Laufbahnstufen strukturell und hinsichtlich der Anforderungen darzustellen und mit jedem MA ein Zuordnungsgespräch zu führen.
- Als erster Schritt wurde abgestimmt mit der Personalabteilung ein Überblick über die Laufbahnstufen und Karrierewege erstellt und die Anforderungen je Laufbahnstufe in einer Einstufungsmatrix hinsichtlich essenzieller Wirkung des Mitarbeiters in wesentlichen Merkmalsgruppen beschlagwortet. Ein beispielhafte Aufstellung von relevanten Skill-Ausprägungen zur besseren Orientierung bei der Zuordnung zu Laufbahnstufen ergänzt die Guideline.
- In der Folge wird die Zuordnung bereichsweit durchgeführt.

**Entwicklungsperspektiven:**

- Für Org/IT-Mitarbeiter stehen nach Durchlaufen der Laufbahnstufen ihres Berufsbildes drei Karrierewege offen:
  - Führungslaufbahn
  - Projektlaufbahn
  - Expertenlaufbahn

- Eine Qualifizierung für einen dieser drei Wege ist ab der Laufbahnstufe „Professional 2“ des jeweiligen Berufsbildes vorgesehen.

### Karrierewege:

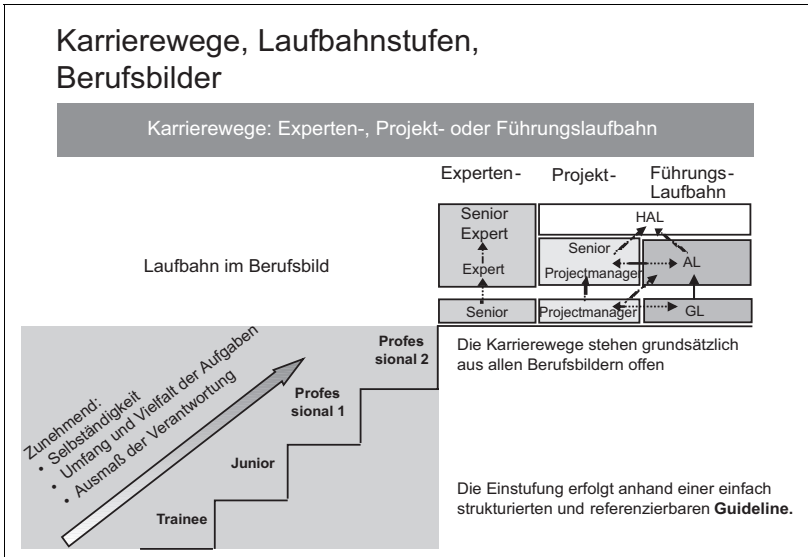


Abb. 2: Karrierewege, Laufbahnstufen, Berufsbilder im Bereich Organisation/IT der Raiffeisen Zentralbank

### Die Einstufungs-Guideline:

- konzentriert sich auf die essenziellen Kriterien bei den Management- und professional Skills für den Übergang entlang der Laufbahnstufen (und kommt ohne umfangreiche Beschreibungen aus)
- ist von berufsbildspezifischen Inhalten entkoppelt, dadurch für alle Berufsbilder gleichermaßen verwendbar und unterstützt dadurch eine Durchlässigkeit zwischen den Einheiten
- bezieht sich auf fachliche und berufsbildspezifische Aspekte nur im Rahmen einer zusammenfassenden Einschätzung der Kompetenzen
- unterstützt eine effiziente Zuordnung durch Beurteilung über- oder unterdurchschnittlicher Wirkung aus nur drei Merkmalsgruppen
- basiert auf einer einfachen Einstufungsmatrix

**Die drei Merkmalsgruppen für die Laufbahnstufenzuordnung:**

- Management Skills
  - Führungsfähigkeit (Eigen- und Fremdführung)
  - soziale Kompetenz
- Professional Skills
  - Ergebnis
  - Arbeitsstil
  - Verhalten
- fachliche Kompetenz
  - bankfachliche Skills
  - organisatorische und methodische Skills
  - IT-Skills
  - allfällige weitere berufsbildspezifische Skills

**Vorgangsweise bei der Zuordnung zu den Laufbahnstufen:**

- Unter Verwendung der Guideline und auf Basis der Einstufungsmatrix sollen die Mitarbeiter in den drei Merkmalsgruppen durch die zuständige Führungskraft beurteilt werden (Outputorientierung).
- Dazu sind
  - von den ALs Einschätzungen vorzunehmen,
  - im Zuge der Gehaltsrunde mit dem Management und der Personalabteilung abzustimmen,
  - spätestens bis zum nächsten MbO-Zyklus verbindlich Einstufungsgespräche zu führen und
  - formal zu dokumentieren.
- Unterstützend wird für alle davon betroffenen Führungskräfte eine Schulung im Vorfeld angeboten, um eine einheitliche Anwendung sicherzustellen.

**Einstufungsmatrix für die Laufbahnstufenzuordnung:**

	<b>Management Skills</b>	<b>Professional Skills</b>	<b>Fachliche Skills</b>
<b>Trainee</b>	nicht ausgeprägt	ausbaufähig, in Entwicklung	noch nicht ausgeprägt, theoretische Kenntnisse
<b>Junior</b>	in Entwicklung, braucht Support	ausbaufähig, in Entwicklung	in Entwicklung, braucht Anleitung
<b>Professional 1</b>	kann sich im Wesentlichen selbst führen, braucht gelegentlich Support	eigenständige Ergebniserbringung aus Hauptaufgaben	eigenständige Bewältigung fachlicher Erfordernisse
<b>Professional 2</b>	kann sich selbst führen, Führungsfähigkeit für andere in Entwicklung, braucht selten Support	hoch entwickelt	hohes Niveau, kann fachlich Support geben
<b><i>Die nächsthöheren Stufen ab P2 sind als gleichrangig zu sehen.</i></b>			
<b>Senior</b>	kann sich selbst führen, kann andere fachlich führen	hoch entwickelt	sehr hohes Niveau, Themenführer
<b>Project Manager</b>	kann Mitarbeiter führen	hoch entwickelt	hoch entwickelt
<b>Gruppenleiter = Senior mit Führungsaufgaben</b>	sehr geringer Führungsbedarf/ausgeprägte Führungsfähigkeit	hoch entwickelt	hoch entwickelt

**Literatur**

Biehal, F./ Scheinecker, M. (2005): Modelle der Fachkarriere in Unternehmen. Empirische Untersuchung, durchgeführt von Trigon Entwicklungsberatung Unternehmensberatung GmbH, [www.trigon.at](http://www.trigon.at)