

Entwicklungsmöglichkeiten für hochqualifizierte Fachkräfte sind ein wesentliches Element erfolgreichen Talent-Managements. Der Beitrag beschreibt, welche Ziele Unternehmen mit der Einführung von Fachkarrieren erreichen können und was dabei zu beachten ist.

M A R T I N A S C H E I N E C K E R

Fachkarriere

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 knowhow-intensiven Unternehmen (Forschung und Entwicklung, IT, Engineering, Finanzdienstleister). Eine von Trigon 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 ExpertenInnen gaben an, das Thema wäre wichtig für ihr Unternehmen.

Die bereits im Einleitungsartikel beschriebenen Trends im Talent Management geben klare Hinweise, dass es in Zukunft noch wesentlicher sein wird, in Unternehmen gute Fachkarriere-Modelle zu etablieren.

Ziele von Fachkarrieren

Mit Fachkarrieren können Unternehmen wichtige HR-Ziele erreichen:

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/einer StelleninhaberIn einen Engpass an Knowhow, Erfahrung oder Kapazität mit sich brächte und die Abläufe empfindlich stören könnte. Für solche Funktionen müssen StellvertreterInnen bzw. NachfolgerInnen identifiziert werden. Schlüsselfunktionen sind nicht immer Führungsfunktionen. Darunter können auch viele ExpertInnen-Funktionen sein, die einen kritischen Engpass bilden, weil z.B. ein/e NachfolgerIn am Arbeitsmarkt nicht leicht zu bekommen sein wird.

Retention Rate: Die Erhöhung der „Behalterate“ von MitarbeiterInnen 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 MitarbeiterInnen-Fluktuation und dementsprechend hoher Bindung ans Unternehmen.

Identifikation mit einem Unternehmen ist erwiesenermaßen sehr davon abhängig, welche Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden und wie Fachkompetenz und Erfahrungswissen von MitarbeiterInnen wertgeschätzt und durch Verleihung von entsprechendem Status anerkannt werden. Die Fachkarriere ist damit eine gute Möglichkeit, die Bindung ans Unternehmen zu erhöhen.

Flexibilisierung: Organisationen werden mit zunehmender Geschwindigkeit verändert und neu gestaltet. Je mehr Flexibilität der/die MitarbeiterIn hat, z.B. zwischen Fach-, Führungs- und Projektleitungskarriere zu wechseln, desto flexibler wird das organisatorische System als ganzes sein. Es muss gelingen, ohne Gesichtverlust 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 der Führungskarriere gleichziehen.

Alternativen zu begrenzten Führungspositionen: Die Anzahl realistisch erreichbarer Führungspositionen ist durch flache Hierarchien, schlanke Organisation, Erhöhung der Leitungsspanne, späteren Eintritt in den Ruhestand, etc. tendenziell im Abnehmen. Attraktiv gestaltete Fachkarrieren sind eine gute Alternative zur Führungskarriere.

Arbeitszufriedenheit und Motivation: Entwicklungsmöglichkeiten, Sichtbarkeit und Anerkennung in der eigenen Organisation schaffen zusätzliche Motivation und sind damit ein Beitrag zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit. Eine Fachkarriere bietet viele Elemente, die Interesse am/an der MitarbeiterIn signalisieren.

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

Gestaltung von Fachkarrieren

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. Folgende Elemente müssen aber jedenfalls festgelegt und beschrieben werden, um ein Fachkarriere-Modell zu etablieren:

1. „Strategische Definition statt SpezialistInnen – Inflation“. Klare Definition von Berufsbildern, Funktionsbeschreibungen

Der erste Schritt zur Einführung von Fachkarrieren ist, die Funktionen bzw. job-families zu beschreiben, die Teil einer Fachkarriere sein sollen. Eine solche Funktion kann z.B. „Senior ExpertIn für das Fachgebiet A“ sein. Es ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, die notwendigen Funktionen aus der Unternehmensstrategie abgeleitet zu definieren und ein klares Mengengerüst für sie festzulegen.

Beispiel: Ein Unternehmen mit etwa 230 MitarbeiterInnen formuliert folgende Ziel-Mengengerüste: (% = Anteil an gesamter MitarbeiterInnen-Zahl)

Fachstufe 3 „ExpertIn“	1 %
Fachstufe 2 „SpezialistIn“	8 %
Fachstufe 1 „ReferentIn“	35 %

2. Anforderungs- bzw. Kompetenzprofile

Zu jeder Position (Funktion) ist ein Anforderungs- bzw. Kompetenzprofil zu formulieren. Es beschreibt die Eigenschaften, Fähigkeiten, Qualifikationen und Erfahrungen, die jemand mitbringen oder entwickeln muss, um diese Stelle gut ausfüllen zu können.

3. Identifikation von KandidatInnen für die Fachkarriere

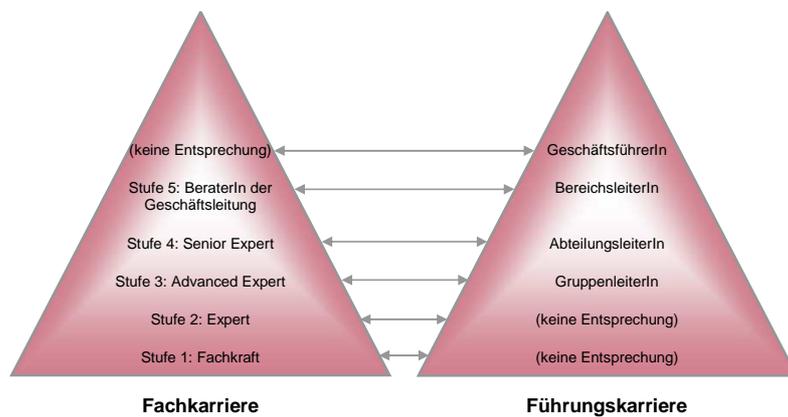
Potenzialerkennung ist grundsätzlich ein Führungsaufgabe, daher liegt die Hauptverantwortung für die Identifikation von möglichen KandidatInnen für eine Fachkarriere beim/bei der direkten Vorgesetzten. Einige Voraussetzungen und flankierende Maßnahmen sind jedoch von der Personalentwicklung zu schaffen,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

- ein klares Bild über Möglichkeiten und prototypische Verläufe einer Fachkarriere, um möglichen KandidatInnen 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 MitarbeiterInnen-Gespräch)
- unterstützende Instrumente für die Selbsteinschätzung interessierter KandidatInnen (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.)
- Foren und Gremien, in denen gemeinsam mit anderen Führungskräften die Vorschläge für KandidatInnen gesichtet und besprochen werden können

4. Entgeltsystem, Gehaltsbänder, Einstufung

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

Ein solches Modell kann folgendermaßen aussehen:



Bei diesem Beispiel wird deutlich, dass die Fachkarriere niemals völlig spiegelgleich zur Führungslaufbahn gestaltet sein kann. Die Spitzenfunktionen im Unternehmen (Geschäftsführung, Ergebnisverantwortung für Geschäftsbereiche) werden immer Führungsfunktionen sein, die höchste denkbare Fachkarriere-Stufe ist die einer BeraterIn der Geschäftsleitung.

5. Stufenmodell, Karriereschritte und Entwicklungspfade

Ein Stufenmodell benötigt eine detaillierte Ausformulierung der Merkmale jeder Stufe. Dazu eignet sich als Bezugsrahmen die Beschreibung der strategischen, organisatorischen, fachlichen und ergebnisrelevanten Bedeutung der Funktionen auf jeder Stufe. Entwicklungspfade sind so zu gestalten, dass ein Wechsel zwischen verschiedenen Karrieretypen möglich ist.

6. Fragen von Status, Einbeziehung, Info-Management

Von großer Bedeutung für die Akzeptanz eines Fachkarriere-Konzepts ist die gleichwertige Behandlung der ExpertInnen in Bezug auf alle Fragen, die den Status, das Ansehen, die Wertigkeit und die Wertschätzung betreffen. Alle Handlungen, die als Anerkennung bzw. Aberkennung von Status und Prestige interpretiert werden können, müssen sorgfältig mit den Regeln für Führungskräfte abgeglichen werden.

7. Qualifizierungsangebote, spezifische Förderprogramme

Wertschätzung für ExpertInnen 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.

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 ExpertInnen, die auf deren spezielle Rolle und Anforderungen eingehen. Ihre Inhalte müssen aus den spezifischen Anforderungs- bzw. Kompetenzprofilen des jeweiligen Unternehmens abgeleitet werden.

8. Rahmenbedingungen

Bei der Einführung eines Fachkarriere-Konzepts müssen auch rechtliche und administrative Rahmenbedingungen bzw. Auswirkungen berücksichtigt werden. Vorhandene Kollektivverträge, Betriebsvereinbarungen 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 macht in jedem Fall Sinn.

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.

Literatur

- Biehal, F./ Scheinecker, M. (2006) Fachkarriere, in: Handbuch Personalentwicklung, Hrsg.: Geißler/Laske/Orthey, Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Biehal, F./ Scheinecker, M. (2005): Modelle der Fachkarriere in Unternehmen. Empirische Untersuchung, durchgeführt von Trigon Entwicklungsberatung Unternehmensberatung GmbH, www.trigon.at
- Kunz, G.C. (2005) Fachkarriere oder Führungsposition. Campus Verlag