

Die Experten- und Projektlaufbahn bei E-Plus



- **Copyright und Erstveröffentlichung:**
Personalführung
Ausgabe 03/2009, S. 52-58
- **Autoren:**
Anton Stockhausen (Lurse AG)
Dr. Armin Deuter (Baumgartner & Partner, Hamburg)
Sonja Kokoschka und Eric Günzel (E-Plus, Düsseldorf)

Bei E-Plus können Mitarbeiter seit vergangenem Jahr auf neue Weise Karriere machen. Gemeinsam mit der Unternehmensberatung Baumgartner & Partner und der Klaus Lurse Personal + Management AG hat das Unternehmen seine Experten- und Projektablaufbahn grundlegend überarbeitet. Die Autoren zeigen, welche Schritte zur Implementierung notwendig waren und welche Hürden es zu überwinden galt. Insgesamt geben sie einen Überblick zu modernen Karrieretrends in Deutschland. Koautorin dieses Beitrags ist Sophie Groß, Analystin bei der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH in Hamburg.¹

Drei grundsätzliche Problemfelder sind Kennzeichen des derzeitigen Wandels in Unternehmen und von der Personalarbeit zu bewältigende Aufgaben: Zum einen besteht ein Zwang zu immer größerer Flexibilität, sodass zum Beispiel der hierarchische Aufbau von Unternehmen oft stark überspitzt als Auslaufmodell beschrieben wird (vgl. Kühl 2002, 15). Zweifellos ist es notwendig, Hierarchiestrukturen flacher und beweglicher zu gestalten, was nicht ohne Folgen für die Entwicklung und die Aufstiegsmöglichkeiten der Mitarbeiter bleibt.

Zum anderen sind ein Bedeutungszuwachs und gleichzeitig ein rascher Verfall der Ressource Wissen zu beobachten. In rapide wachsenden und immer stärker global agierenden Unternehmen ist Wissen längst zur wichtigsten Ressource geworden. Wissen verändert und entwickelt sich heute aufgrund der weltweiten Vernetzung und einer breiten Verfügbarkeit durch das Internet bedeutend schneller als noch vor zehn Jahren (vgl. Schüppel 1996). Gleichzeitig beklagen Unternehmen seit Jahren einen Mangel an Fachexperten, die mit den neuen Anforderungen an Wissen und neuen Kommunikationsformen entsprechend umgehen und dadurch das Unternehmen entscheidend vorantreiben können.

Das Ziel

Angestrebt wird derzeit ein Typus Mitarbeiter, der nicht nur fachlich exzellent ausgebildet ist, sondern seine Produkte auch vertreten und verkaufen kann und darüber hinaus geistig flexibel ist, um stetig wechselnde An-

forderungen zu meistern. Dieser Mitarbeiter verfügt über ausgezeichnetes Wissen auf seinem Gebiet, tauscht sich aber auch im Unternehmen und außerhalb darüber aus und ist in bereichsübergreifenden Projekten und Gremien tätig. Er avanciert zum Wissensarbeiter (vgl. Willke 1998, 4) oder gar zum Wissenspromotor, der die Wissensträger aus unterschiedlichen Projekten und Bereichen zusammenbringt, moderiert und deren Wissensaustausch methodisch unterstützt (vgl. Peters / Dengler 2004, 78).

Für die HR-Abteilungen der Unternehmen ergeben sich aus diesem Anspruch die drei Hauptfragen, wie Karrierestrukturen auf noch flachere, flexiblere Unternehmensstrukturen angewandt werden können, wie es gelingen kann, diesen Typ Mitarbeiter für das eigene Unternehmen zu begeistern, und wie Mitarbeiter, die bereits für das eigene Unternehmen tätig sind, gefördert, entwickelt und langfristig an das Unternehmen gebunden werden können. Eine ganzheitliche Methode, um diesen Fragen gerecht werden zu können, bieten alternative Karriereformen.

Nicht jeder Mitarbeiter will eine klassische Führungskarriere einschlagen, vielmehr wünschen sich insbesondere Fachexperten und Projektmitarbeiter explizit auf sie zugeschnittene Karrierekonzepte. Zudem werden Führungspositionen knapper, die Arbeit im Unternehmen organisiert sich zunehmend übergreifend in Projekten und Teams. Karriere bedeutet nicht mehr automatisch Aufstieg durch Zuwachs von Macht und Übernahme von Mitarbeiterverantwortung, sondern kann auch persönlichen Aufstieg durch Kompetenzentwicklung und Übernahme von Verantwortung für einzelne Themenfelder bedeuten.

Alternative Karriereformen für Fachkräfte

Die Experten- und Projektlaufbahn bei E-Plus



Dr. Armin Deuter ist geschäftsführender Partner der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH in Hamburg.



Eric Günzel ist Head of Human Resources bei E-Plus in Düsseldorf.



Sonja Kokoschka ist Department Manager Human Capital Management bei E-Plus in Düsseldorf und leitete das Projekt „Fachlaufbahn“.



Anton Stockhausen, Diplom-Ökonom, ist Vorstand der Klaus Lurse Personal + Management AG in Troisdorf.

Neues Verständnis von Karriere

Der Terminus Karriere befindet sich in einem kontinuierlichen Wandel. Die Diskussion neuer Karriereformen ist durch eine Abkehr vom traditionellen Karriereverständnis mit Fokus vor allem auf den geradlinigen Aufstieg in der Hierarchie in einem Unternehmen geprägt. Grundsätzlich wird Karriere meist mit der beruflichen Karriere gleichgesetzt und macht somit Aussagen zum Beruf, dem Status im Beruf und dazu, auf welche Art und Weise sich dies im Lebenslauf einfügt. Arthur, Hall und Lawrence (1989, 8) definieren Karriere entsprechend als

„the evolving sequence of a person's work experience over time“.

Aus Sicht von Unternehmen konstruiert sich eine Karriere aus einer logischen Abfolge von Positionen und gibt die Möglichkeit, eine Gruppe von Hochqualifizierten derart zu fördern, dass sie aktuelle Aufgaben wahrnehmen, in der Hierarchie des Unternehmens aufsteigen und somit für die zukünftigen Anforderungen des Unternehmens gerüstet sind. Weiterhin gibt die erfolgreiche Karriere von Mitarbeitern Unternehmen die Möglichkeit für Arbeitsverträge auf der subjektiven Ebene. Der sogenannte psychologische Vertrag greift die impliziten Erwar-

Flache Hierarchien machen es immer schwerer, adäquate Aufstiegsmöglichkeiten anzubieten. Eine Lösung besteht darin, Fach- und Expertenlaufbahnen aufzuwerten.

tungen des Unternehmens und des Individuums auf, ist also für den Prozess der Karriere zentral und stellt damit ein sehr wichtiges Instrument für eine Entwicklung von Loyalität dar (vgl. Adamson / Doherty / Viney 1998, 252).

Daneben kann der Begriff der Karriere auch sehr unterschiedliche individuelle Bedeutungen haben. Für die einen ist er ein Hilfsmittel, um den ökonomischen Grundbedarf abzudecken, andere befriedigen damit einen Drang nach sozialem Status, in manchen Fällen schließlich ist das Beschreiten einer Karriere der individuelle Lebensraum, da hierdurch Sinn, Richtung und Struktur erreicht werden.

Karriereformen

Fach-, Experten- oder Spezialistenkarrieren wurden in den 50er-Jahren zuerst in angloamerikanischen Unternehmen (als „dual-ladder“) bekannt. Insbesondere Mitarbeiter aus den Bereichen IT, Forschung und Entwicklung schlugen eine Fachlaufbahn ein. In den letzten Jahren wurde das Konzept auch auf andere Bereiche wie Finanzen, Controlling und Marketing ausgeweitet beziehungsweise werden vermehrt unternehmensweite Konzepte etabliert. Das Thema wird eher selten genau beleuchtet, vielmehr werden oft die Probleme und Hindernisse dieser neuen Karriereform, die sich aus einem direkten Vergleich mit der akzeptierten Führungslaufbahn ergeben, diskutiert (vgl. Heimerl-Wagner 1994, 146; Allen / Katz 1986).

Hybride Karriere Neue, jedoch eher hypothetisch bestehende Karriereformen, wie die hybride Karriere, beschreibt zum Beispiel Lotte Bailyn (1991). Sie betont die zentrale Bedeutung der Multiplizität der Karrierewege und die Unmöglichkeit, die sehr breite Varianz technischer Professionen in einem einzigen Karriereweg abzubilden. Fachliche Karrieren bestehen demnach heute aus einer Vielzahl von Elementen, die meist in völlig verschiedenen Arbeitsbereichen

erworben werden und an die höchst unterschiedlichen Anforderungen gestellt werden. Diese Teilabschnitte von Karrieren werden als geplante, diskontinuierliche Perioden der Karriere definiert, von denen jeder einen anderen Schwerpunkt haben kann (vgl. Bailyn 1991, 1 ff.).

Flächenkarriere In eine ähnliche Richtung geht das Konzept der Flächenkarriere, das eine Antwort auf die Abflachung der Unternehmenshierarchien ist. Bei diesem Modell wird die Karriere eher in die Fläche projiziert, Stellen- und Positionswechsel werden mittels Job-Rotation und Job-Enrichment angestrebt (vgl. Füchtner 1998, 604). Bei diesem Ansatz fehlt der Aufstiegsgedanke vollkommen. Insbesondere Beratungsunternehmen, die über flache Strukturen und eine ausgeprägte Teamorientierung verfügen, nutzen diese Karriereform (vgl. Friedli 2001, 37). Wenn dort eine vertikale Karriereplanung erkennbar ist, erfolgt keine Unterscheidung in Fach-, Führungs- oder Projektkarriere. Diese Karrieremodelle enthalten üblicherweise Komponenten aller drei Modelle.

Traditionelle Fachlaufbahn Die meisten Untersuchungen der Fachkarriere (insbesondere von Domsch in den 90er-Jahren) beziehen sich jedoch auf die traditionelle Parallelform. Der Grundgedanke bei diesem Konzept ist, dass neben der traditionellen Führungshierarchie die Möglichkeit besteht, in einer Fach- oder Expertenlaufbahn aufzusteigen. Die Stufen der beiden Karrieren sollen im Idealfall nebeneinanderstehen und sich durch vergleichbare Anforderungen auszeichnen. Die Höhe der Karrierepyramide ist den besonderen Erfordernissen des Einzelfalls anzupassen, das heißt, in extrem wissensbasierten Branchen ist es im Einzelfall denkbar, dass die Fachlaufbahn bis auf das höchste Niveau der Führungslaufbahn ausgedehnt wird, während jedoch in den meisten Unternehmen die Spitzenpositionen nur durch traditionelle Managementkarrieren erreicht werden (vgl. Heimerl-Wagner 1994, 146).

Projektkarriere Bei der Personalentwicklung des Projektpersonals gibt es derzeit keine einheitlichen Konzepte oder gar Karrierestrukturen. Es fehlt zum Beispiel momentan noch ein anerkanntes Berufsbild des Projektmanagers. Daraus resultiert ein Mangel an Standards für Qualifizierungen; es gibt eine unübersichtliche Menge an Trainings- und Beratungskonzepten auf dem Markt, von denen nur wenige die erforderlichen Kenntnisse auch vermitteln können (vgl. Kessler / Hönle 2002, 15 ff.). Kennzeichen der wachsenden Verantwortung über die Karrierestufen sind zum einen das steigende Projektbudget, häufig einhergehend mit einer höheren Komplexität der Projektaufgaben, und zum anderen die höhere strategische Bedeutung des Projektes für das Gesamtunternehmen. Weiterhin ist ein Aufstieg innerhalb von Projektstrukturen dadurch gekennzeichnet, dass sich die Rolle des Mitarbeiters ändert, zum Beispiel vom Projektingenieur zum Projektleiter (vgl. Domsch 1994, 7; Mudra 2004, 332).

Chance oder Abstellgleis?

Die inflationäre Nutzung der Experten- und Projektlaufbahn ist eines der größten Probleme dieses noch sehr jungen Personalentwicklungskonzeptes. Begriffe wie ‚Elefantenfriedhof‘ und ‚Abstellgleis‘, die in diesem Zusammenhang angeführt werden, machen deutlich, dass alternative Karrierewege in vielen Fällen dazu verführen, ehemalige Führungskräfte zu ‚degradieren‘ und ruhigzustellen. Bei den hoch qualifizierten Fachkräften, die sich in der Experten- und Projektlaufbahn befinden, entsteht leicht der Anschein, sie seien für eine Führungsaufgabe ungeeignet und befänden sich in einer zweitklassigen Entwicklungslinie (vgl. auch Katz / Tushman / Allen 1990, 3). Die Attraktivität dieser neuen Laufbahnen ist dann fraglich, potenzielle Fach- oder Projektkarrieristen streben als Folge eher Führungslaufbahnen an – man verliert so eine gute Fachkraft

und erhält eventuell eine schlechte Führungskraft. Das Ziel der Fachlaufbahn ist dann auf ganzer Linie verfehlt.

Weitere Probleme, mit denen sich Personalentwickler während der Einführung einer alternativen Laufbahn beschäftigen müssen, sind die ungleiche Ausstattung von Stellen in Vergütungsfragen sowie bei Prämien und Incentives, ferner der Umstand, dass die Teil-

plexe Aufgabe. Es ist ein ganzheitliches Konzept nötig, das sich mit der Definition von Schlüsselpositionen, dadurch auch mit Zugangskriterien, mit einer möglichen Anzahl von Karrierestufen, mit einer Harmonisierung bereits vorhandener Karrieremodelle und Entwicklungsmöglichkeiten und nicht zuletzt mit Eingruppierungs- und Vergütungsfragen beschäftigt. Dieser Komplexität muss

men einen sehr hohen Stellenwert ein, auch bei E-Plus. Die Projektarbeit erhält einen immer größeren Status und Bedeutung und wird als Selbstverständlichkeit angesehen. Wenn also eine bedeutende Anzahl von Mitarbeitern hauptsächlich in Projekten beschäftigt ist, muss dem in der Personalentwicklung und auch in Karrierestrukturen entsprochen werden.



Eine Aufwertung von Projektkarrieren verlangt auch, das Berufsbild des Projektmanagers zu professionalisieren, so die Autoren.

nehmer der Experten- und Projektlaufbahn im Unternehmen oft nicht sichtbar sind (keine Entsprechung im Organigramm), sowie eine ungleiche und kaum vergleichbare Titelstruktur über die Unternehmen hinweg. Weiterhin haben die Teilnehmer einer alternativen Laufbahn kaum Zugang zu unternehmensweiten Gremien, üben dort keinen Einfluss aus und nehmen auch selten an Strategie-meetings teil. Zudem mangelt es generell an gesellschaftlicher Akzeptanz der Experten- und Projektlaufbahn.

Eine solche Laufbahn einzuführen ist also keinesfalls trivial, sondern eine kom-

mit der Etablierung eines Projektes Rechnung getragen werden, das Thema darf kein HR-Tagesgeschäft sein.

Auch bei E-Plus mussten bei einer kritischen Überprüfung der angewandten HR-Strategie bereits vorhandene Konzepte überdacht und erneuert werden. Die Prägung des Unternehmens hat sich gewandelt, sodass neben komplexem technologischem Know-how der Mitarbeiter nun auch tiefgreifende Kenntnisse im Vertrieb und Marketing erforderlich sind.

Die Organisation von Arbeit in Projekten nimmt heute in vielen Unterneh-

Die neue Laufbahn bei E-Plus

Mit der Neugestaltung der Experten- und Projektlaufbahn will E-Plus die Entwicklungsoptionen für ausgewählte Potenzialträger erweitern und als attraktiver Arbeitgeber auf dem Markt wahrgenommen werden. E-Plus hat in der Vergangenheit wie viele andere Unternehmen bereits Erfahrungen mit alternativen Laufbahnkonzepten gesammelt und war aufgrund der stärkeren Ausrichtung des Unternehmens auf Vertrieb und Marketing gezwungen, diese Konzepte kritisch zu reflektieren. In der Vergangenheit lag die Problematik einer dauerhaft erfolgreichen Etablierung einerseits in der Inflation von Stellen, andererseits wurde nicht hinreichend in ein unternehmensweites Verständnis von Nutzen und Wertbeiträgen der Experten und Projektmanager investiert.

Gleichberechtigung Die Fachkarriere wird bei E-Plus parallel zur Führungskarriere aufgebaut (vgl. Abb. 1). Die Stufen der Führungs- und der Experten- beziehungsweise Projektlaufbahn entsprechen sich und sind durchlässig. Das heißt, die Experten- und Projektlaufbahn kann ein Zwischenschritt auf dem Weg in höhere Positionen der Führungs- oder Fachkarriere sein oder ein ganzheitlicher Karriereweg. Weiterhin wird Mitarbeitern in der Linienlaufbahn die Möglichkeit gegeben, aus der Führungsverantwortung herauszugehen und sich in Fach- oder Projektthemen zu verwirklichen. Dieses Vorgehen wird einem neuen Typus Mitarbeiter gerecht, der nicht sein gesamtes Arbeitsleben ausschließlich in einer Laufbahn absolvieren, sondern

Paralleler Aufbau von Fach- und Führungskarriere

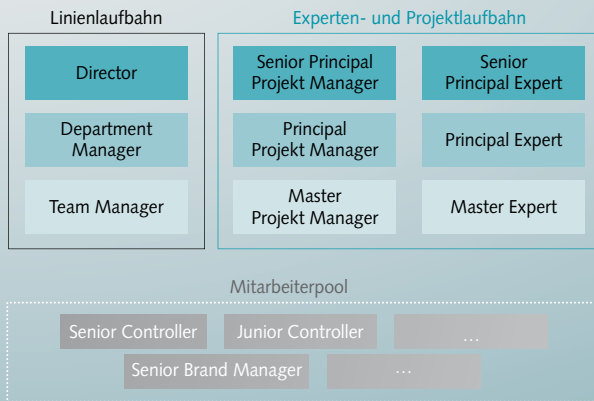


Abb. 1

Auswahlverfahren für die Experten- und Projektablaufbahn



Abb. 2

sich auch in anderen Feldern und Verantwortlichkeiten ausprobieren will.

Ein zentraler Aspekt, der auch die hohe Wertigkeit und Akzeptanz dieser Karriere im Unternehmen unterstützen soll, ist die Gleichbehandlung der Karrieristen. Mitarbeiter, die sich in der Experten- und Projektablaufbahn (E&P-Laufbahn) befinden, genießen die gleiche Ausstattung (Gehalt, Altersversorgung, Boni, Dienst-

wagen und Incentives) wie ihre Kollegen in der vergleichbaren Ebene, die sich in der Führungslaufbahn befinden.

Verankerung und Wertschätzung Die E&P-Laufbahn kann außerdem nur dann langfristig und nachhaltig erfolgreich sein, wenn sie entsprechend tief in der Organisation verankert ist. Es ist sicherzustellen, dass die Mitarbeiter in der E&P-Laufbahn Wertschätzung erfahren und in der Organisation sichtbar sind. Sie dürfen nicht nach einer gewissen Zeit wieder vereinnahmt werden und damit ihren Stellenwert einbüßen. Zur Verankerung der E&P-Laufbahn in der Organisation wurden als grundsätzliche Elemente geregelt:

- die Wertigkeit der Positionen in der Organisation,
- das Einbringen von Expertenwissen und Impulsen für die Organisation,
- die Sichtbarkeit der Experten und Projektmanager,
- der Zugang zu strategierelevanten Informationen,
- die Teilnahme an Entscheidungen und
- die Einbindung in die formale Projektsteuerung.

Transparenz Insbesondere das Thema Sichtbarkeit wird bei E-Plus betont, da man aus den Fehlern des alten Fachkarrieremodells lernen möchte. Darum wurden Maßnahmen definiert, die zukünftig sowohl vom HR-Bereich als auch von den Fachbereichen unterstützt werden sollen. Hierzu gehören

- das Durchführen regelmäßiger Vorträge aus dem eigenen Fachgebiet (aktuelle Entwicklungen, Impulse etc.), und das bereichsintern und / oder bereichsübergreifend,
- das Verfassen von Artikeln und / oder Fachbeiträgen durch die Experten und Projektmanager,
- ein eigener Auftritt im unternehmensweiten Intranet,
- regelmäßiger Austausch über Projektinhalte und -methoden zwischen den Projektmanagern,
- Aufträge von Führungskräften und Geschäftsführung in der Vorbereitung strategischer / unternehmerischer Entscheidungen,
- individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen und Förderung inklusive eines Sonderbudgets für die Experten und Projektmanager sowie
- gleicher Zugang zu allen relevanten Informationen wie die vergleichbare Führungshierarchieebene.

Definition der Kriterien und Auswahl

Ganz besonders jedoch ist die Eigeninitiative der Mitarbeiter in der Experten- und Projektablaufbahn gefragt. Sie müssen durch ihr Engagement dafür sorgen, die

eigene Karriere maßgeblich voranzutreiben. Die Positionen, die für die E&P-Laufbahn infrage kommen, leiten sich bei E-Plus direkt aus der Unternehmensstrategie ab, auf dieser Basis erfolgt die Definition von Anforderungskriterien. So wird sichergestellt, dass tatsächlich strategisch relevante Stellen im Fokus der Entwicklungswege stehen. Gleichzeitig reduziert sich das Risiko einer inflationären Entwicklung der Experten- und Projektlaufbahn.

Für jede Stufe der Laufbahn wurden Anforderungskriterien verabschiedet, die konkret die Rahmenbedingungen der Stellen sowie die Erwartungen an den Stelleninhaber beschreiben. Abgefragt wird, ob die Stelle ein strategisches Thema verantwortet, ob sie in direktem Zusammenhang mit den Unternehmenszielen steht, ob sie die Wettbewerbsposition von E-Plus stärkt, ob sie den Unternehmenserfolg steigert und ob sie dem definierten Anforderungsniveau entspricht.

Die Anzahl der Positionen bei E-Plus ist klar begrenzt. Es befinden sich derzeit 36 von insgesamt 2 400 Mitarbeitern in der E&P-Laufbahn. Ausschlaggebend ist der Unternehmensbedarf und nicht die Anzahl an qualifizierten Kandidaten. Mitarbeiter, die sich nicht in der Experten- und Projektlaufbahn befinden, werden durch andere Instrumente und Entwicklungsprogramme gefördert. Die zum Beispiel vom Department Manager beantragte Experten- oder Projektstelle wird nach Freigabe durch den HR-Bereich und Genehmigung durch den Director in einem bereichsübergreifenden Gremium vorgestellt und diskutiert. Bei der Stelle eines Projektmanagers geschieht das in einem bereichsübergreifenden Project Decision Board.

Dieser Quervergleich in den heterogen besetzten Gremien führt zu einem gleich hohen Anspruchsniveau der Stellen und sichert die unternehmensweite Akzeptanz. Das transparente und akzeptierte Genehmigungsverfahren hat sich bei der Neuklassifizierung bewährt: 20 Prozent der gemeldeten Positionen konnten der kritischen Diskussion nicht standhalten und wurden wieder aus den Laufbahnen herausgenommen. Während dieses Prozesses erwies sich die externe Unterstützung als besonders hilfreich, da sich der HR-Bereich sonst in einer kritischen Rolle befunden hätte und eine objektive Behandlung der nominierten Kandidaten gefährdet gewesen wäre.

Abbildung 2 zeigt das beschriebene Verfahren und verdeutlicht, dass die Ausgestaltung des Auswahlprozesses bewusst sehr komplex und vielschichtig angelegt ist, um eine missbräuchliche Nutzung der Karrierestruktur von vornherein auszuschließen.

Der Auswahlprozess für mögliche Kandidaten für eine E&P-Stelle ist zudem mit den schon bewährten Personalinstrumenten vernetzt.

Projektorganisation und Monitoring

Die Zusammensetzung der Projektgruppe zur Implementierung des neuen Karrieremodells hat einen entscheidenden Einfluss auf dessen Gelingen und Akzeptanz. Zentrale Fachspezialisten aus den Bereichen, in denen die Fachkarriere eingeführt werden soll, sollten der Gruppe angehören, um einerseits ihre fachliche Kompetenz bei der Ausgestaltung der Karrierekonzeption einzubringen, jedoch auch um als Promotoren die Implementierung voranzutreiben und sie im Unternehmen zu vertreten. Des Weiteren haben Führungskräfte aus den Bereichen, in denen die Fachkarriere eingeführt werden soll, die Funktion, Widerstände aufgrund von Ängsten vor Machtverlust abzubauen und die Integration verschiedener Laufbahnbausteine zu fördern.

Vertreter und Experten des Personalwesens sollten in der Projektgruppe als verantwortliche Projektleiter und als Berater bei bestimmten personalwirtschaftlichen Fragen (z. B. Vergütungssysteme) vertreten sein. Promotoren aus dem Kreis der Geschäftsleitung haben die Aufgabe, einen stringenten Austausch über Ziel und Verlauf des Implementierungsprojektes sicherzustellen und so für eine gleichbleibende Akzeptanz zu sorgen. Gleichzeitig hat die Unterstützung der Geschäftsleitung symbolischen Charakter, da hierdurch eine strategische Bedeutung des Modells demonstriert wird. Die Funktion der Betriebsratsmitglieder in der Projektgruppe ist es, diese Unterstützung frühzeitig einzuholen und Fragen der Vergütung und Bewertung zu erörtern.

Im Projekt von E-Plus waren alle genannten Funktionen vertreten. Insbesondere auf die Unterstützung durch die erste Führungsebene und die Geschäftsführung wurde viel Wert gelegt. Es gab einen erweiterten Expertenkreis, der sich mit der Diskussion der wesentlichen Eckpfeiler und Meilensteine beschäftigte, als Inputgeber und Promotor innerhalb der Organisation agierte und Erfahrungen aus der Historie des ersten Konzeptes einbringen konnte. Dieser wurde durch das Team von Baumgartner & Partner und der Lurse Personal + Management AG als externe Impulsgeber vervollständigt. Im erweiterten Projektkreis waren zudem Mitglieder nahezu aller Geschäftsbereiche beteiligt, da ohne sie eine Definition und Diskussion der Anforderung

rungskriterien unmöglich gewesen wäre.

Für den Erfolg der neuen Laufbahn und um ein erneutes Verwässern der neuen Strukturen zu verhindern, ist eine kontinuierliche Überprüfung wichtig. Regelmäßig wird bei E-Plus jede einzelne E&P-Stelle – wie alle anderen Stellen im Unternehmen – dahingehend überprüft, ob sie noch den betrieblichen Erfordernissen genügt. Zusätzlich müssen hier die Anforderungskriterien auf Aktualität und die Instrumente auf korrekte Durchführung überprüft werden. Dabei ist wieder die Initiative der Geschäftsführung unerlässlich, da anderenfalls erneut die Gefahr des Auslaufens des Modells besteht.

Zusammenfassung

Insgesamt stellt das neue Laufbahnmodell von E-Plus eine attraktive Alternative zur Führungslaufbahn dar. Experten und Projektmanagern eröffnen sich konkrete und nachvollziehbare Entwicklungsperspektiven. Die Experten- und Projektstellen zeichnen sich durch einen direkten Bezug zur Unternehmensstrategie aus. Die klar formulierten Zugangskriterien und das Genehmigungsverfahren stellen zusätzlich sicher, dass das System nicht verwässert wird oder ausfunkt.

Nachdem im Frühjahr 2008 die E&P-Laufbahn im Gesamtbetriebsrat verabschiedet wurde, läuft seit Juli die Einführung des neuen Modells. Die Ausstattung der E&P-Stellen ist für die Mitarbeiter attraktiv. Die ersten Erfahrungen in der externen Kommunikation gehen in die gleiche Richtung: Top-Bewerber sind darauf aufmerksam geworden, dass das Unternehmen vielfältige und interessante Entwicklungsperspektiven bietet.

Die Besonderheiten des neuen Fachkarrieremodells bei E-Plus sind die strenge Kontingentierung der Positionenanzahl je Geschäftsbereich, ein ho-

her strategischer Wertbeitrag der Positionen und definierte, nachvollziehbare Zugangskriterien. Ausschlaggebend für den Erfolg ist auch die gleiche Wertigkeit der E&P-Laufbahn mit der von Führungskräften, die sich in gleichen Vergünstigungen, aber auch im vergleichbar hohen und ambitionierten Anspruchsniveau ausdrückt, sowie die klare Verankerung und Wertschätzung der Positionen in der Organisation. Beispielsweise nehmen die ‚E&Pler‘ auch an den unternehmensweiten Führungskräfteforen teil und erhalten die gleichen Zugänge zu Unternehmensinformationen wie die vergleichbare Führungsebene.

Summary

Expert and Project Careers at E-Plus Since last year, particularly suitable employees at E-Plus can pursue a new career path. To make this possible, the company established a special expert and project career path. Employees in these positions receive the same compensation and benefits package (salary, retirement benefits, bonuses, company car and incentives) as their colleagues on a comparable management career path. In addition, project employees also participate in the company-wide management personnel forums and receive the same access to company information as colleagues at the comparable management level. However, the number of these new positions is subject to a strict quota. The authors describe the steps required for implementation and the obstacles that had to be overcome.

Anmerkung

- 1 Die theoretischen Ausführungen in diesem Beitrag beruhen auf ihrer Magisterarbeit „Die Fachkarriere – Alternative Entwicklungschance oder Abstellgleis?“, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften, Institut für Soziologie (2008).

Literatur

- Adamson, S. J. / Doherty, N. / Viney, C. (1998): The meaning of career revisited: Implications for theory and practice, in: *British Journal of Management*, 9 (4), 251–259
- Allen, T. J. / Katz, R. (1986): The dual ladder: Motivational solution or managerial delusion?, in: *R&D Management*, 16 (2), 185–197
- Arthur, M. B. / Hall, D. T. / Lawrence, B. (1989): *Handbook of career theory*, Oakleigh, MA
- Bailyn, L. (1991): The hybrid career: An exploratory study of career routes in R&D, in: *Journal of Engineering and Technology Management*, 8 (1), 1–14
- Domsch, M. (1994): Fachlaufbahn – ein Beitrag zur Flexibilisierung und Mitarbeiterorientierung der Personalentwicklung, in: M. Domsch / S. Siemers: *Fachlaufbahnen*, Heidelberg, 3–21
- Friedli, V. (2001): *Die betriebliche Karriereplanung*, Bern
- Füchtner, S. (1998): Karriereplanung im Wandel, in: *Personal*, 50 (12), 602–607
- Gerpott, T. (1994): Fachlaufbahnen in der deutschen Forschung & Entwicklung, in: M. Domsch / S. Siemers: *Fachlaufbahnen*, Heidelberg, 23–60
- Groß, S. (2008): Die Fachkarriere – Alternative Entwicklungschance oder Abstellgleis?, *Arbeitsbericht Nr. 59*, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Magdeburg
- Heimerl-Wagner, P. (1994): Integrierte Laufbahnplanung für Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 8 (2), 143–157
- Katz, R. / Tushman, M. / Allen, T. (1990): Exploring the dynamics of dual ladders: A longitudinal study, Working Paper, Massachusetts Institute of Technology
- Kessler, H. / Hönle, C. (2002): *Karriere im Projektmanagement*, Berlin
- Kühl, S. (2002): *Sisyphos im Management – die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*, Weinheim
- Mudra, P. (2004): *Personalentwicklung*, München
- Peters, S. / Dengler, S. (2004): Wissenspromotion in der Hypertext-Organisation, in: H.-G. Schnauffer / B. Stierler-Lorenz / S. Peters: *Wissen vernetzen*, Berlin, 72–92
- Prange, C. (2002): *Organisationales Lernen und Wissensmanagement*, Wiesbaden
- Schüppel, J. (1996): *Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*, Wiesbaden
- Sieber Bethke, F. (2006): *Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen*, Konstanz
- Willke, H. (1998): *Systemisches Wissensmanagement*, Stuttgart