

## Expertenpfade zeigen Wirkung



- **Copyright und Erstveröffentlichung:**  
Personalwirtschaft  
Ausgabe 11/2009, S. 23-25
- **Autoren:**  
Anton Stockhausen (Lurse AG)  
Dr. Armin Deuter (Baumgartner & Partner, Hamburg)



## Expertenpfade zeigen Wirkung

**Sie sind besser als ihr Ruf, stoßen aber auch an ihre Grenzen: Eine aktuelle Studie zur Etablierung von Fachlaufbahnen zeigt, wo und wie alternative Karrieremodelle funktionieren.**

**E**rzielen Unternehmen mit Fachlaufbahn-Angeboten tatsächlich Vorteile im Wettbewerb um hoch qualifizierte Mitarbeiter oder führen diese Modelle nur zu den „Elefantenfriedhöfen“, die nicht wertgeschätzt werden, aber erhebliche Kosten verursachen? Das war eine der Kernfragen, die in der gemeinsam von den Unternehmensberatungen Klaus Lurse und Baumgartner durchgeführten Studie „Etablierung Fachlaufbahn“ beantwortet werden sollte.

Über 60 Unternehmen haben im Sommer diesen Jahres an der Befragung teilgenommen. Nahezu die Hälfte der befragten Unternehmen berichtet aus langjährigen Erfahrungen, die sie mit Fachlaufbahnen gesammelt haben, immerhin 41 Prozent der befragten Unternehmen planen oder überlegen, ob sie in naher Zukunft eine Fachlaufbahn einführen wollen.

55 Prozent der Unternehmen mit Fachlaufbahnen haben das Modell unternehmensweit eingeführt. Dort, wo Fachlaufbahnen auf einzelne Unternehmensbereiche begrenzt sind, ist dies am häufigsten in der Abteilung Entwicklung, gefolgt von der Fertigung. Stark vertreten in der Studie sind die Branchen Banken/Versicherungen sowie IT und Telekommunikation. Dagegen scheint das Thema im Handel oder der öffentlichen Verwaltung keine Rolle zu spielen.

### Unterschiedliche Modelle

Neben der klassischen Führungslaufbahn kommen Modelle für Experten/Spezialisten und für Mitarbeiter in Projekten zum Einsatz. Der Begriff Fachlaufbahn bündelt als Oberbegriff und Pendant die Laufbahnmodelle außerhalb einer Führungslaufbahn. Mehr als die Hälfte der Unternehmen haben die Experten-/Spezialistenlaufbahn gemeinsam mit der Projektlaufbahn eingeführt. 47 Prozent haben nur die Experten-/Spezialistenlaufbahn eingeführt. Die alleinige Projektlaufbahn kam nicht vor.

Eine weitere grundlegende Unterscheidung ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Fachlaufbahnen und Stellenstrukturen.

In den Unternehmen gibt es zwei grundsätzliche Auffassungen von Fachlaufbahnen: das On Top-Modell und das Breitenmodell (siehe Abbildung 1).

75 Prozent der Unternehmen praktizieren die Fachlaufbahnen als On Top-Modell. Das heißt, sie definieren Fachlaufbahnen als Karrierealternative für wenige Top-Spezialisten, als zusätzliche Wertigkeitsstufen oberhalb der etablierten Stellensysteme korrespondierend mit höchsten Managementebenen.

Zum anderen gibt es die Unternehmen (25 Prozent), die Fachlaufbahnen als durchgängige Strukturierungsmethode im Sinne eines Breitenmodells definieren. Das heißt, dieses Modell umfasst alle Wertigkeitsstufen, von unterstützenden Tätigkeiten über Sachbearbeiteraufgaben bis hin zu komplexen Professionalfunktionen. Ausgenommen sind lediglich die Mitarbeiter mit Führungsaufgaben.

Der Anteil der Mitarbeiter, die der Experten-/Spezialistenlaufbahn zugeordnet sind, liegt im On Top-Modell bei 5 Prozent. Das entspricht ungefähr der Hälfte der Führungspositionen. Ferner sind noch 3,2 Prozent der Mitarbeiter der Projektlaufbahn zugeordnet. Im Breitenmodell haben wir zwangsläufig deutlich mehr Mitarbeiter den Fachlaufbahnen zugeordnet, ihr Anteil ist im Mittel acht Mal so groß wie der der Führungskräfte.

### Erfolgsfaktoren bei der Einführung

Welche Ziele verfolgen Unternehmen mit der Einführung von Fachlaufbahnen? Mitarbeiterbindung und bessere Entwicklungsoptionen für Mitarbeiter sind die Zielsetzungen mit der höchsten Priorität. An zweiter Stelle folgen die Ziele Mitarbeitergewinnung und Nachfolgeplanung. Hier gibt es auch kaum Unterschiede zwischen den Unternehmen, die Fachlaufbahnen eingeführt haben, und denen, die sich in Planung befinden. Rückblickend bestätigen die Unternehmen mit Praxiserfahrung, dass die Erwartungen weitgehend erfüllt wurden: Fachlaufbahnen sind ein geeignetes Instrument, um einer breiteren Gruppe von Mitarbeitern Entwicklungsoptionen zu bieten sowie Mitarbeiter zu binden und zu gewinnen. Das Ziel der Mitarbeiterbindung wurde von den Unternehmen besser erreicht, die dem On Top-Modell zuzurechnen sind.

Neben diesen personalpolitischen Zielsetzungen wurden aber auch noch weitere Effekte erreicht. So gaben mehrere Unternehmen an,

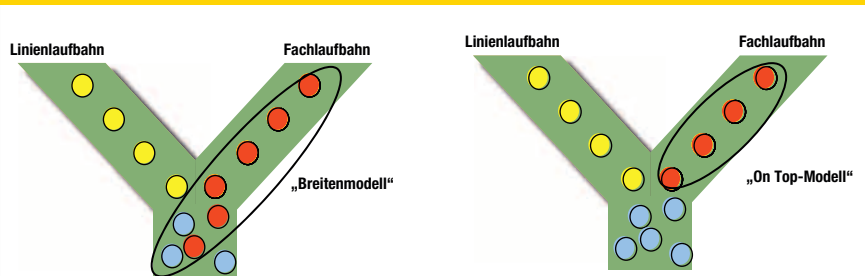
dass mit der Etablierung der Fachlaufbahnen die Produkt- und Servicequalität gesteigert, effizientere Prozesse organisiert und die Wahrnehmung im Markt verbessert werden konnten.

Konnten diese positiven Erfahrungen dazu beitragen, eine breite Akzeptanz der Laufbahnmodelle bei den wesentlichen Beteiligten zu schaffen? Was die Unternehmensleitung und die Betriebsräte angeht, wurde dies deutlich bejaht. Etwas verhaltener fällt die Bestätigung bei den Mitarbeitern und insbesondere den Führungskräften aus. Führen hier Differenzen in Selbst- und Fremdbild zu Enttäuschungen bei den Mitarbeitern? Sehen die Führungskräfte ihren Stellenwert durch die explizite Wertschätzung der Experten schwinden?

Welches sind die erfolgskritischen Aspekte bei der Entwicklung der Fachlaufbahnmodelle? Zu sechs Aspekten haben wir Gegenpaare gebildet und die Unternehmen gefragt, zu welchem Paarelement die Umsetzung in ihrem Haus eher passt (siehe Abbildung 2). Der „Schieber“ in der Abbildung steht für den Mittelwert der Nennungen. Transparente Anforderungskriterien in den Laufbahnstufen sowie ein objektives und nachvollziehbares Auswahlverfahren sind in nahezu allen Unternehmen umgesetzt, die Unternehmenskultur wird als positiver Verstärker gesehen. Meist sind Führungs- und Fachlaufbahn gleich ausgestattet, Bekanntheit und öffentliche Anerkennung der Experten ist in mehreren Unternehmen nicht gegeben. In einem Aspekt zeigen sich stark unterschiedliche Handhabungen, die den Einsatz der unterschiedlichen Modelle widerspiegeln: Nahezu hälftig ist die Anzahl der Stellen auf Basis strenger Kontingente begrenzt (On Top-Modell) beziehungsweise ergibt sie sich auf Basis der besonderen Leistungsträger (Breitenmodell).

**Fachlaufbahnmodelle**

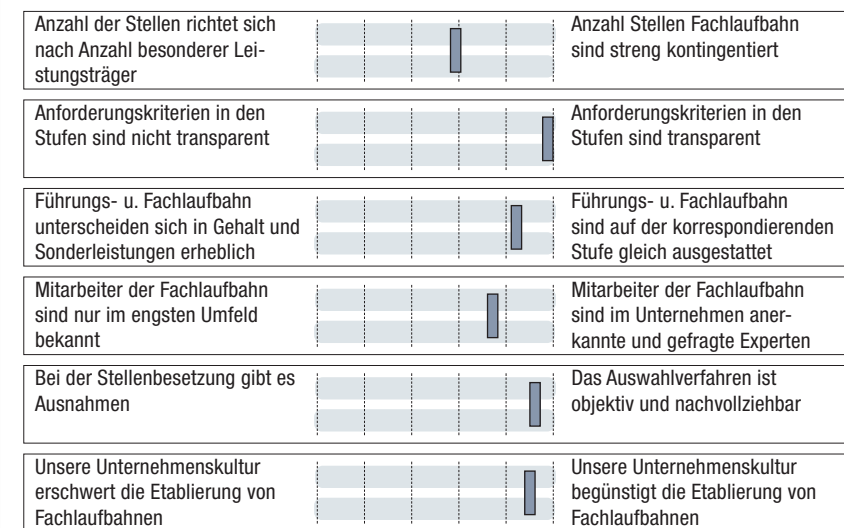
Abbildung 1



Ein Großteil der Unternehmen praktiziert das On Top-Modell, in dem Fachlaufbahnen als Karrierealternative für wenige Top-Spezialisten angeboten werden. Im Breitenmodell gibt es auch Fachlaufbahnen auf Sachbearbeiterebene.

**Erfolgsfaktoren bei der Etablierung von Fachlaufbahnen**

Abbildung 2



Transparente Anforderungskriterien, nachvollziehbare Auswahlverfahren und eine die Fachlaufbahn unterstützende Unternehmenskultur sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Etablierung von Fachlaufbahnkonzepten.

**Die wesentlichen Hürden**

Die Unternehmen gaben eine Reihe von Statements zu problematischen Sachverhalten bei der Etablierung von Fachlaufbahnen ab. Sie können zu vier Themenblöcken zusammengefasst werden:

- Es gab kein gemeinsames Verständnis über den Anspruch der Fachlaufbahn. So wurde in mehreren Unternehmen die Fachlaufbahn als Notlösung für untalentierte Führungskräfte betrachtet.

- Es bildeten sich falsche Erwartungen an die Etablierung der Fachlaufbahn, insbesondere was die Einschätzung der förderungswürdigen Mitarbeiter betraf.
- Altlasten erschwerten in mehreren Unternehmen eine reibungslose Einführung. Aus früheren Jahren gab es Fachlaufbahnmodelle, die nicht konsequent verfolgt worden waren und bei der Neugestaltung des Laufbahnmodells zur Reklamation von Besitzständen führten.

**Personalwirtschaft Online**

Weitere Informationen zur Etablierung von Fachlaufbahnen stehen im Internet unter [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) als kostenloser Download zum Heft bereit.

- Das Konzept der Fachlaufbahn war unzureichend mit anderen Personalinstrumenten vernetzt, insbesondere mit Beurteilungs- und Vergütungssystemen.

### Kein Allheilmittel

Die überwiegend positive Einschätzung der mit der Einführung von Fachlaufbahnen angestrebten Zielsetzungen sollte nicht zu voreiligen Schlussfolgerungen verleiten: Nicht immer und überall macht die Einführung von Fachlaufbahnen Sinn. Einerseits gibt es Branchen, in denen Fachlaufbahnen sehr erfolgreich zur Wirkung kommen. Hierzu zählen sicherlich die Projektlaufbahnen in IT oder Beratung oder die Experten-/ Spezialistenlaufbahn im Maschinenbau oder in der Elektroindustrie. Ferner sind Unternehmen mit kompletten funktionalen Strukturen, also einschließlich Entwicklung, Herstellung, Marketing, Vertrieb, Controlling und Qualitätssicherung eher geeignet. Die Datenanalyse der Unternehmen, die

#### Mehr zum Thema

Der komplette Ergebnisbericht der Studie „**Etablierung Fachlaufbahn**“ kann gegen eine Schutzgebühr von 80 Euro zzgl. MwSt. unter [www.lurse.de](http://www.lurse.de) und [www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de) bezogen werden.

sich im Planungsstadium befinden beziehungsweise die Fachlaufbahnen als nicht geeignetes Personalinstrumentarium sehen, hat aber auch Anhaltspunkte für eine Nicht-Passung geliefert. Begleitende Telefonate haben diese Aspekte bestätigt: Fachlaufbahnen entfalten wenig Wirkung in vielen Vertriebsorganisationen. Häufig flächig organisiert, bieten sie ein gleichartiges Leistungsspektrum vor Ort und haben kaum Steuerungs- oder Backup-Einheiten auf regionaler Ebene. Gleiches gilt für Produktionsunternehmen, die in Form einer verlängerten Werkbank organisiert sind und keine eigene Entwicklungs- oder Steuerungsabteilung haben.

In beiden fehlt es an Laufbahnoptionen, an den Möglichkeiten, sich über mehrere Stufen weiterzuentwickeln. Mehrstufige Karrierewege sind in der Regel nicht darstellbar beziehungsweise nur unter Einbeziehung der jeweiligen zentralen Bereiche aufzubauen.

In Unternehmen, in denen wegen der begrenzten Größe in den Fachbereichen die „Grundsprungmasse“ fehlt, erscheint eine Trennung von Fach- und Führungsverantwortung wenig sinnvoll. Kommentar eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens: „Unsere Ingenieure kennen die Breite der Aufgaben- und Ver-

antwortungsfelder. Wir setzen auf interessante Aufgabeninhalte und Mitwirkung in Zukunftsprojekten – das bindet unsere Spezialisten“.

Allerdings ist die Mitarbeiterzahl nicht unbedingt der Indikator für die Einführung von Fachlaufbahnen. In einer Softwareberatung mit 180 Mitarbeitern können solche Überlegungen sehr wohl richtig sein, in einem Kfz-Zulieferunternehmen (in den Strukturen einer verlängerten Werkbank an den Produktionsstandorten der Kfz-Hersteller) kann es trotz einer Mitarbeiterzahl von 3000 oder 5000 wenig Nutzen bringen. Als Faustregel kann gelten: Erst ab einer Größenordnung von zirka 300 Mitarbeitern erscheinen Überlegungen zu einer Fachlaufbahn sinnvoll.



Autor  
**Dr. Armin Deuter,**  
Geschäftsführender Partner  
der Baumgartner & Partner  
Unternehmensberatung  
GmbH, Hamburg,  
[armin.deuter@baumgartner.de](mailto:armin.deuter@baumgartner.de)



Autor  
**Anton Stockhausen,**  
Vorstand der Klaus Lurse  
Personal + Management AG,  
Troisdorf,  
[astockhausen@lurse.de](mailto:astockhausen@lurse.de)