

Fach- und Projektlaufbahnen

Betriebliches Handlungsfeld:	Arbeitsgestaltung, Führung
Zielgruppe:	alle Mitarbeiter, Führungskräfte, Altersgruppen
Handlungsebene:	Konzept
Geltungsbereich:	Alle Unternehmen

Oftmals sind die Karrierewege eines Unternehmens zwangsläufig begrenzt. Fach- und Projektlaufbahnen können hier neue Möglichkeiten schaffen. Zudem dienen sie der Bindung von Fachkräften, die sich für eine klassische Führungskarriere nicht eignen oder interessieren. Sie sind aber auch geeignete Antworten auf zunehmende Projektarbeit und steigende Wissensintensität – und damit auf die veränderten Anforderungen der Arbeitswelt. Sofern die Fach- und Projektlaufbahnen im Unternehmen und bei den Beschäftigten Anerkennung finden, können echte Alternativen zum klassischen Kaminlauf entstehen und die Entwicklungswege innerhalb eines Unternehmens angereichert werden.

Beschreibung

Die gängige Vorstellung einer Karriere ist immer mit einem hierarchischen Aufstieg verbunden. Die Aufstiegsmöglichkeiten in kleinen und mittelständischen Unternehmen sind aber zwangsläufig begrenzt. Und auch nicht jeder Mitarbeiter eignet sich für Führungsaufgaben oder interessiert sich dafür.

Fach- und Projektlaufbahnen eignen sich besonders, um den Beschäftigten dennoch Entwicklungsperspektiven anbieten zu können und Anerkennung zu verteilen. Durch diese Karrieren können Loyalität, Motivation und die Bereitschaft der Angestellten, sich beruflich weiterzuentwickeln, gesteigert werden.

Außerdem sorgen diese Maßnahmen dafür, dass künftig ausreichend hochqualifizierte Spezialisten im Unternehmen arbeiten. Und dies ist besonders wichtig, denn viele Schlüsselpositionen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass ihnen keine ausgeprägte Personalverantwortung obliegt.

Fachlaufbahnen verlaufen im Gegensatz zu Führungslaufbahnen horizontal. Das heißt, dass sich ein Mitarbeiter zunehmend als Experte seines Tätigkeitsbereichs entwickelt. **Projektlaufbahnen** sind ein Spezialfall von Fachlaufbahnen. Dieser Karriereweg ist durch fachliches Engagement in zunehmend größeren und wichtigeren Projekten geprägt.

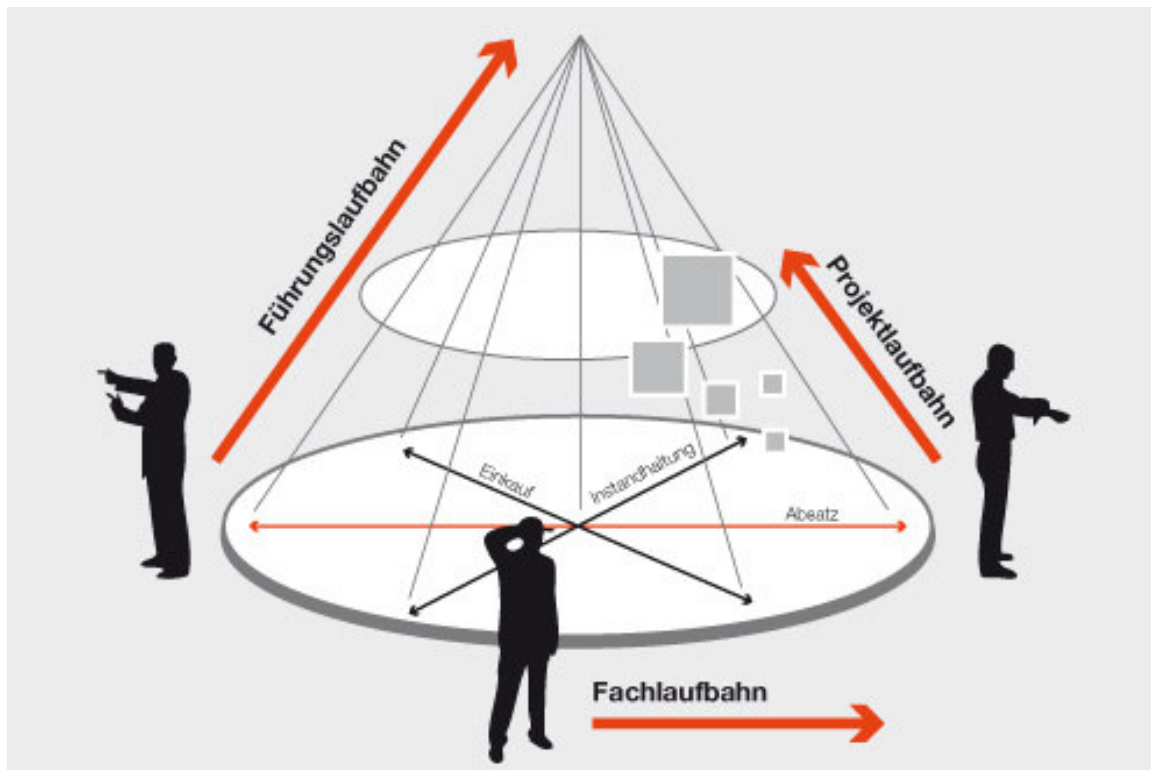


Abbildung: Übersicht Laufbahnmodelle

Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität

Das Angebot von Entwicklungsperspektiven und Aufgaben, die auf die Interessen der Mitarbeiter und des Unternehmens zugeschnitten sind, verbessern nicht nur die Mitarbeiterbindung deutlich. Eine gute Kommunikation nach außen vorausgesetzt, steigt so auch die Arbeitgeberattraktivität. Beim Personalmarketing werden dann in erster Linie engagierte Bewerber angesprochen, die an der Aufgabe interessiert sind und sich beruflich weiterentwickeln möchten.

Arbeits- und Laufbahngestaltung bei alternden Belegschaften

Zahlreiche Tätigkeiten können von Angestellten nicht ein Leben lang ausgeführt werden. Dies betrifft jedoch nicht nur körperlich anstrengende und verschleißende Tätigkeiten. Gerade Führungspositionen oder Aufgabengebiete mit besonders hohen Belastungsspitzen können die betroffenen Mitarbeiter auf Dauer erschöpfen. Teilweise begrüßen ältere Mitarbeiter auch die Möglichkeit, Verantwortung zu reduzieren und sich wieder verstärkt um Fachthemen kümmern zu können.

Da die persönlichen Belastungsempfindungen und Entwicklungswünsche unterschiedlich sind und die jeweiligen Tätigkeitsanforderungen der Stellen variieren, empfiehlt es sich, im Rahmen von Mitarbeiter- oder Zukunftsgesprächen (>> LINK „Zukunftsgespräch“ <http://www.perso-net.de/Altersgruppen/Fuehrung/index.html?show=/perso-net/Texte/Instrumente/Zukunftsgespraech>) die individuellen Präferenzen der Mitarbeiter mit den betrieblichen Erfordernissen und Möglichkeiten abzugleichen. Um die Möglichkeiten aus betrieblicher Sicht zu vergrößern, ist es gerade vor dem Hintergrund alternder Belegschaften wichtig, dass geeignete Konzepte entwickelt werden, die die **Arbeitsfähigkeit** und die **Motivation** der Beschäftigten bis zum Renteneintritt erhalten.

In kleinen und mittleren Unternehmen ist es zudem kaum möglich, ältere Mitarbeiter auf Schonarbeitsplätzen zu beschäftigen oder sie mit "durchzuschleppen". Auch sollten

erfolgreiche und bewährte Führungs- oder Fachkräfte nicht bis zum Renteneintritt auf den Positionen mit sehr hohem Belastungspotenzial verbleiben müssen. Deshalb sollte schon frühzeitig die Arbeits- und Laufbahngestaltung von älteren Beschäftigten geplant werden, um ihr Erfahrungswissen zu sichern und um entsprechende Nachfolger rechtzeitig zu finden und einzuarbeiten.

Wissenstransfer und berufliche Perspektiven

Mit einer Laufbahnplanung kann darüber hinaus die Verweildauer der Arbeitnehmer in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen bei Bedarf verringert werden. Damit werden der innerbetriebliche Wissensaustausch und die Netzwerkbildung verbessert.

Und nicht zuletzt eröffnen sich durch eine durchdachte Laufbahngestaltung berufliche Perspektiven für die Mitarbeiter. Auf diese Weise werden für die Beschäftigten Anreize geschaffen, um an Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen.

Praxistipps

Wenn Fachlaufbahnen eingeführt werden, sollten Unternehmer Maßnahmen ergreifen, damit die neuen Karrierewege von den Beschäftigten als möglichst **gleichwertig** zu den **herkömmlichen Entwicklungsstufen** wahrgenommen werden.

In einer Unternehmenskultur, in der ein Nicht-Aufstieg als Versagen gilt, wird dieses Konzept sicherlich nicht funktionieren. Deshalb werden zum Einen materielle und immaterielle Anreize geschaffen werden müssen. Zum Anderen muss die Belegschaft ausreichend über das Konzept informiert werden.

Des Weiteren müssen **Entwicklungsstufen** festgelegt und **Kriterien** entwickelt werden, wann der Übergang zur nächsten Stufe erfolgt. Nur so kann die horizontale Karriere transparent und mit der "typischen Karriere" vergleichbar gemacht werden. Mithilfe dieser Kriterien ist es dann auch möglich, das Beurteilungssystem anzupassen.

Auf keinen Fall sollte die Fachlaufbahn nur genutzt werden, um Mitarbeiter zu halten oder zu motivieren, die sonst für einen hierarchischen Aufstieg ungeeignet sind. Denn in der Praxis hat sich gezeigt, dass dieses Vorgehen schnell zu einer Abwertung der gesamten Fachlaufbahn führen kann.

Dieses Karrieremodell eignet sich nicht dazu, mögliche Verlierer von Restrukturierungsmaßnahmen aufzufangen. Daher sollte der Nutzen – also die Schaffung neuer Entwicklungs- und Karrierewege für neue Anforderungen an die Arbeit – im Mittelpunkt stehen.

Ein Praxisbeispiel mit den verschiedenen Entwicklungsstufen einer Fachkarriere ist unter folgendem Link einsehbar. >> [http://www.fachkraefte-toolbox.de/02 Fachkraefte halten/02 Aufgabenzuschnitt und Laufbahngestaltung/6 Fach- und Projektlaufbahnen/index.html](http://www.fachkraefte-toolbox.de/02_Fachkraefte_halten/02_Aufgabenzuschnitt_und_Laufbahngestaltung/6_Fach-_und_Projektlaufbahnen/index.html)

Bei der Entwicklung der betriebsspezifischen Laufbahnkonzepte kann auch die Berücksichtigung der lebensphasenbezogenen Personalpolitik hilfreich sein >> *LINK: Lebensphasenspezifische PE: <http://www.perso-net.de/Texte/Praxisbeispiele/Verquetungs-Karrieresystem/index.html>*

Beispiele und weiterführende Info´s

PE fürs mittlere Lebensalter: <http://www.personet.de/Altersgruppen/Qualifizierung/index.html?show=/personet/Texte/Empfehlungen/PEmittleresLebensalter>

Autor und Ansprechpartner:

Patrick Großheim
E-Mail: grossheim@rkw.de