



FACHKRÄFTESICHERUNG

Leitfaden

Fachlaufbahnen in mittelständischen Unternehmen

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Diese Publikation erscheint im Rahmen des RKW-Projekts
Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie (WePstra).

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autoren: Thomas Hoffmann, Patrick Großheim
Redaktion: Bruno Pusch
Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: CL. Photocase

Druckerei: Druckerei Esser
Weilblick 16, 61276 Weilrod

März 2017

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Wichtige Fragen vorab geklärt (FAQ)	6
2. Fachlaufbahn in einem mittelständischen Unternehmen – wozu?	9
3. Bezug zur Unternehmensstrategie – aber wie?	10
4. Kleine oder große Fachlaufbahn?	12
5. Der Einführungsprozess einer Fachlaufbahn in acht Schritten – die größten Fehler gleich am Anfang?	14
1. Schritt: Strategiebezug, strategische Ziele und Geltungsbereich der Fachlaufbahn	16
2. Schritt: Auftragsklärung und Projektplanung	20
3. Schritt: Rangstufenrohkonzept mit Differenzierungskriterien (Optional)	21
4. Schritt: Differenzierungskriterien für die Fachlaufbahn	23
5. Schritt: Anforderungsprofile und gegebenenfalls Stellenbeschreibungen	26
6. Schritt: Ausstattungsmerkmale und Gehaltsbänder	29
7. Schritt: Laufbahnpositionen und Personen	30
8. Schritt: Probelauf und gegebenenfalls Nachjustierungen	31
6. Ausblick	32
7. Literatur	33
8. Lese- und Linktipps	34



Vorwort

Für viele mittelständische Unternehmen gibt es gute Gründe, neben den Führungspositionen gleichwertige Fachpositionen einzurichten und entsprechend auszustatten. Solche Gründe können immer nur wirtschaftliche sein: Wie verdient das Unternehmen sein Geld, wie funktioniert das Geschäft, welche Mitarbeiter braucht es, damit es am Markt erfolgreich sein kann, und was muss getan werden, damit diese Mitarbeiter das tun, was getan werden muss, damit das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt? Kann die Einführung einer Fachlaufbahn hier hilfreich sein?

Bereits diese einfachen Überlegungen weisen darauf hin, dass es für Unternehmen nicht die eine ‚richtige‘ Fachlaufbahn geben kann. Jedes Unternehmen, das die Einführung einer Fachlaufbahn beabsichtigt, wird seine eigene besondere Fachlaufbahn (er)finden müssen.

Wie auch immer, es gilt für beide Laufbahnen gleichermaßen: Ausschließlich die Wertschöpfung des Unternehmens kann Referenz für die Einführung und Ausgestaltung sein. Dieser Leitfaden zeigt Ihnen, wie dies geschehen kann.¹

Er gibt Personalverantwortlichen in mittelständischen Unternehmen eine einfache und erprobte Methode an die Hand, mit der sie gemeinsam mit der Geschäftsführung ihren eigenen, strategisch begründeten Fachlaufbahnansatz entwickeln können. Er ist im Rahmen des Projekts „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“ im RKW Kompetenzzentrum entstanden. Gemeinsam mit kleinen und mittleren Unternehmen haben wir hier an der Frage gearbeitet: Wie schaffen diese es, die passenden Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben? Die Verbindung von Personalarbeit und Unternehmensstrategie ist der zentrale Ausgangspunkt – nicht nur für diesen Leitfaden.

Wollen Sie mehr wissen?
Haben Sie Fragen?

Dann besuchen Sie uns auf
www.strategische-personalarbeit.de
oder sprechen Sie uns direkt an:



Dr. Thomas Hoffmann
06196 – 495 3208,
t.hoffmann@rkw.de



Patrick Großheim
06196 – 495 3215,
grossheim@rkw.de

¹ Lesern, die an weiterführenden und theoretisch fundierten Informationen zum Thema Fachlaufbahnen interessiert sind, sei folgende RKW-Veröffentlichung empfohlen: Lindenstruth (2016): Karrieren jenseits von Führung – Grundlagen und Gestaltungsdimensionen von Expertenlaufbahnen in der betrieblichen Praxis. RKW Kompetenzzentrum: Eschborn

1. Wichtige Fragen vorab geklärt (FAQ)

Was können Sie von diesem Leitfaden erwarten?

Der Leitfaden zeigt Ihnen Wege, die für Ihr Unternehmen passende Form einer Fachlaufbahn zu finden und zu gestalten. Dazu lernen Sie unterschiedliche Optionen kennen und werden bei Ihren Auswahlentscheidungen unterstützt. Sie bekommen Hinweise auf Risiken typischer Fehler und Stolpersteine – und wie Sie diese vermeiden können.

Der Leitfaden gibt Ihnen dafür eine Vorgehensweise und Instrumente an die Hand – beides in mittelständischen Unternehmen erprobt. Diese Instrumente finden Sie außerdem hier auf unserer Website zum Download:

www.strategische-personalarbeit.de

Sind Fachlaufbahnen überhaupt ein

Thema für mittelständische Unternehmen?

Viele allgemeine Gründe für die zunehmende Aktualität von Fachlaufbahnen gelten nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen:

- der Druck, als Arbeitgeber für die wichtigen Mitarbeiter attraktiv zu sein, weil die passenden Fachkräfte am Arbeitsmarkt schwer zu kriegen sind – und sie zu binden, damit sie bleiben;
- die flachen Hierarchien, die die Karrierechancen für gute Fachkräfte in einem Unternehmen einschränken;
- das mittelstandstypische Muster, Führungspositionen mit den besten Fachkräften zu besetzen, unabhängig davon, ob diese überhaupt zu Führungsjobs taugen;
- die neuen Ansprüche an Führung und sinnvolle Arbeit, die man der sogenannten „Generation Y“ nachsagt;

Allerdings gilt auch, dass man nicht unbedingt eine Fachlaufbahn braucht, um einige gute Fachkräfte im Unternehmen zu halten. Es gibt viele andere Möglichkeiten.

Für das einzelne Unternehmen spielen solche allgemeinen Gründe allerdings keine Rolle. Die Einführung einer Fachlaufbahn muss zweckmäßig sein, also zu den geschäftlichen Zielen des Unternehmens passen (siehe Abschnitt 3). Unter dieser Voraussetzung kann eine Fachlaufbahn bereits ab einer Größe von ca. 40 – 50 Mitarbeitern Sinn machen. In der Praxis stellt man dann fest, dass es nie die eine richtige Fachlaufbahn gibt, sondern jedes (mittelständische) Unternehmen seine besondere Fachlaufbahn (er)finden muss.

Worin besteht für das Unternehmen der Nutzen einer Fachlaufbahn?

(Nur) unter der Voraussetzung, dass eine Fachlaufbahn zur strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens passt, kann deren Nutzenbeitrag darin bestehen, Ihre Fach- und Schlüsselkräfte anforderungsgerecht zu entwickeln, zufriedener zu machen und dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Möglicherweise bekommen Sie auch mehr passende Initiativbewerbungen, wenn sich Ihre Fachlaufbahn herumspricht.

Allein durch die Vergrößerung der Anzahl der Entwicklungsoptionen für Ihre Mitarbeiter kann Ihr Unternehmen attraktiver und innovativer werden. Auch Ihre Prozesse können effektiver werden.

Wenn sich zum Beispiel junge und gut ausgebildete Servicetechniker für eine Fachlaufbahn in ihrem Unternehmen entscheiden, anstatt für eine Techniker Ausbildung an einer Schule, wird sich eine solche Situation nicht nur auf die Attraktivität, sondern auch auf die Wirtschaftlichkeit dieses Unternehmens positiv auswirken.

Diesen Nutzenaspekten können freilich nicht unerhebliche Kosten gegenüberstehen, so dass Sie (auch) bei einer Investition in die Einrichtung einer Fachlaufbahn Nutzen und Kosten gegeneinander abwägen müssen. Dies setzt bekanntlich voraus, den beabsichtigten Nutzen vorab möglichst genau zu beschreiben und zwischen Personalverantwortlichem und Management zu kommunizieren.

Wer gehört bei der Einführung einer Fachlaufbahn ins Boot?

Zu Beginn sind Geschäftsführung und gegebenenfalls Bereichsleiter gefordert, mit „strategischer Brille“ die Nutzenerwartung (Nutzen für das Unternehmen), die sie an die Einführung einer Fachlaufbahn knüpfen, sowie deren Grundzüge festzulegen und die Personalabteilung entsprechend zu beauftragen. Unklarheiten an dieser Stelle – egal, ob beabsichtigt oder nicht – rächen sich später. Ein Personalleiter, der hier bereits ganz am Anfang (vielleicht auch gegen Widerstände) mehr Klarheit von der Geschäftsführung einfordert, handelt im Sinne eines erfolgreichen Verlaufs.

Da eine Fachlaufbahn für ein mittelständisches Unternehmen ein ambitioniertes Vorhaben ist, sollte für die detaillierte Ausarbeitung und Einführung eine Projektgruppe beauftragt werden – mit dem Personalleiter als Projektleiter. Sinnvoll ist in der Regel, Vertreter der Zielgruppe beziehungsweise des avisierten Geltungsbereichs und (falls vorhanden und bedeutsam) einen Vertreter des Betriebsrates in die Projektgruppe einzubinden.

Für wen kommt eine Fachlaufbahn in Frage?

Der Geltungsbereich einer Fachlaufbahn wird sinnvollerweise aus der Perspektive der Wettbewerbsposition eines Unternehmens entschieden. Bereits hier kann viel falsch gemacht werden.

Genauso unternehmensindividuell wie die Wettbewerbsposition eines Unternehmens ist der Geltungsbereich seiner Fachlaufbahn:

- Unternehmen, die in besonderem Maße auf Produktinnovationen setzen, werden den **Funktionsbereich** „Forschung und Entwicklung“ bevorzugt in eine Fachlaufbahn einbeziehen.
- Unternehmen, für die wenige **Kernprozesse** wettbewerbsentscheidend sind, werden dort eine Fachlaufbahn implementieren.
- Unternehmen, die in besonderem Maße von bestimmten **Schlüsselpositionen** abhängen, werden den Inhabern dieser Positionen Fachkarrieren anbieten.
- Unternehmen, die ihre Aufträge in Projekten abarbeiten mit nur wenigen schlanken internen Dienstleistungsfunktionen, werden ihren Projektleitern eine **Projektlaufbahn** anbieten.
- Und schließlich werden Unternehmen, die **strategisch prioritäre Jobfamilien** identifiziert haben, diese als Geltungsbereich wählen.

Wie hoch ist der Aufwand der Einführung einer Fachlaufbahn?

Je nach gewählter Variante beträgt der zeitliche Aufwand eineinhalb bis zwei Jahre. Zwischen fünf und zehn Workshops der Projektgruppe sind in diesem Zeitraum nötig, unter der Voraussetzung einer belastbaren Projektvorplanung. Auch der finanzielle Aufwand (Ausstattung der Expertenstellen, Gehaltsbänder für deren Inhaber und so weiter) kann relativ hoch sein.

Auf einer anderen Ebene liegt der Einfluss, den man von der Einführung einer Fachlaufbahn auf die Unternehmenskultur erwarten kann. Bei Erfolg liegen hier erhebliche und nachhaltige Nutzenpotenziale.

Was unterscheidet eine Fachlaufbahn von einer Projektlaufbahn?

Eine Projektlaufbahn kann als eine besondere Form der Fachlaufbahn angesehen werden, die immer dann sinnvoll ist, wenn ein Geschäftsbereich in Projekten abgewickelt wird (wenn zum Beispiel jeder Auftrag ein Projekt ist). Gegenüber anderen Formen von Fachlaufbahnen ist eine Projektlaufbahn unter Umständen weniger aufwendig, weil wichtige Voraussetzungen, eine Abstufung der Projekte nach Wichtigkeit und das Vorhandensein von Projektzielen, in der Regel bereits gegeben sind.

Andererseits besteht eine besondere Schwierigkeit bei der Einführung einer Projektlaufbahn darin, dass der Projektleiter normalerweise eine temporäre Funktion darstellt, eine Fachlaufbahn jedoch keine temporären Positionen kennt. Gegebenenfalls wird man Projekte unterschiedlicher Wertigkeiten und Anforderungsniveaus definieren und entsprechend auch die Projektleiter einstufen.

2. Fachlaufbahn in einem mittelständischen Unternehmen – wozu?

Auch in mittelständischen Unternehmen entstehen heute zunehmend – zunächst nicht formalisierte – Vorformen von Fachlaufbahnen: Bereichs- und Abteilungsleiter müssen sich Gedanken darüber machen, was sie ihren wichtigen Schlüsselkräften anbieten, damit diese nicht beim nächsten Anruf eines Headhunters abspringen, um woanders Karriere zu machen.

In etwas größeren Unternehmen fragen die Chefs dann auch die Personalleiter um Rat. Zunehmend in den Vordergrund gerät dabei die Frage, welche Karrierechancen man den wichtigen Fachkräften bei immer flacheren Hierarchien anbieten kann. In diesem Sinne sind Fachlaufbahnen in vielen Unternehmen bereits im Entstehen, bevor man daran denkt, sie auch formal einzuführen.

Falls die Mehrzahl der Statements dieses Prüftools auf Ihr Unternehmen ganz oder teilweise zutrifft, sollten Sie als mittelständisches Unternehmen ernsthaft über die Option einer Fachlaufbahn nachdenken.

Prüfliste Eignung für eine Fachlaufbahn

Prüfstatements	Trifft vollständig zu	Trifft teilweise zu	Trifft gar nicht zu
Aufgrund unserer Marktpositionierung sind wir in hohem Maße von unseren Innovationsleistungen abhängig.			
Unser(e) Geschäft(e) ist (sind) in hohem Maße von Mitarbeitern mit sehr spezifischen Kompetenzprofilen abhängig, die auf dem Arbeitsmarkt schwer zu bekommen sind.			
Wir müssen sehr viel Geld investieren, um unsere Mitarbeiter auf dem Laufenden zu halten.			
Unser Unternehmen hat eine sehr flache Hierarchie mit nur wenigen Führungs-/Aufstiegspositionen.			
Unsere Fachkräfte sind vom Wettbewerb sehr umworben.			
Wir müssen uns als attraktiver Arbeitgeber positionieren, weil wir geschäftlich auf Bewerbungen passender Leute angewiesen sind.			
Viele unserer guten Leute sind unzufrieden mit den Entwicklungsmöglichkeiten, die unser Unternehmen zu bieten hat.			
Ein nicht unerheblicher Anteil unserer Führungskräfte würde lieber vorrangig fachlich arbeiten.			

3. Bezug zur Unternehmensstrategie – aber wie?

Kein Unternehmen kann es sich leisten, die Einführung einer Fachlaufbahn und die dafür benötigten Investitionen nicht mit „strategischem Blick“ zu erarbeiten und zu begründen.

Dabei ist konkret die Frage zu beantworten, welche Beiträge die Fachlaufbahn für die Verbesserung der Aufstellung des Unternehmens in einzelnen **strategischen Schlüsselgrößen** leisten soll.

Die strategische Steuerung eines Unternehmens insgesamt kann sinnvoll an diesen Schlüsselgrößen ausgerichtet werden. Sie bestimmen in ihrem Zusammenwirken die Lebensfähigkeit eines Unternehmens, indem sie seine wesentlichen Leistungsfelder und Orientierungsgeber markieren – sowohl für die Gegenwart, als auch für seine zukünftige Ausrichtung und Entwicklung. Sie sind daher gut geeignet, einen Strategieprozess sachlich zu strukturieren.

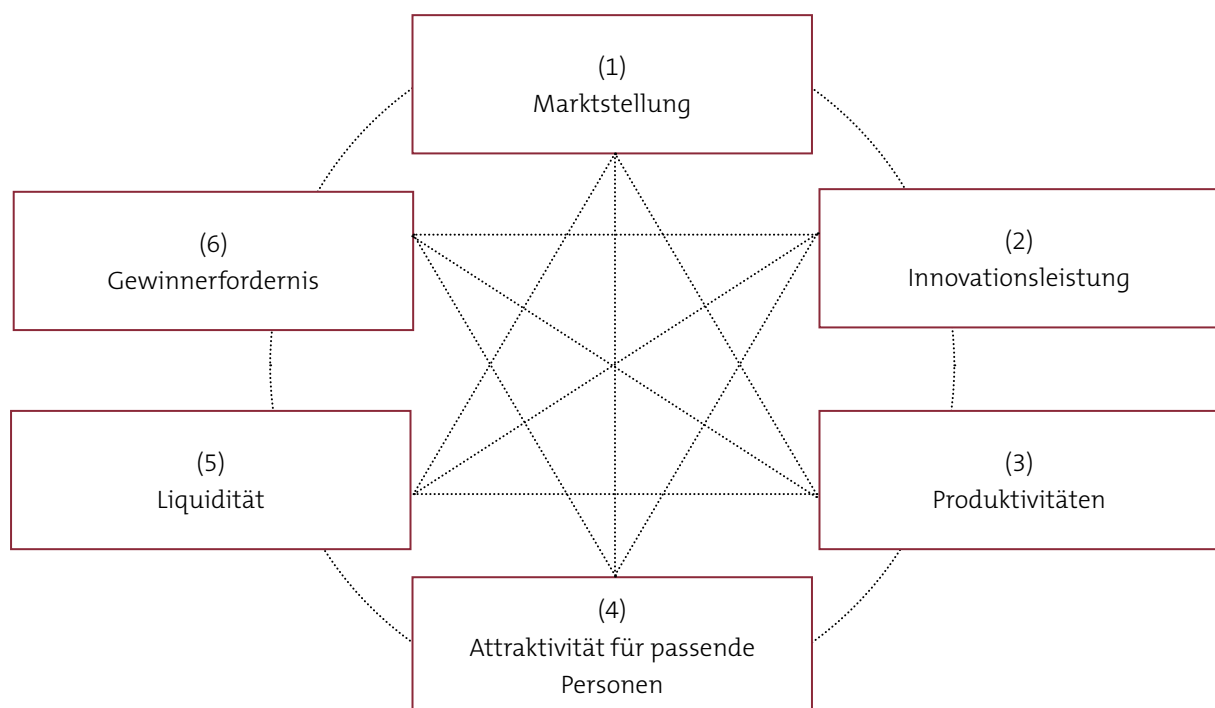


Abbildung 1: Die strategischen Schlüsselgrößen

Quelle: Malik, 2011

Sind die ersten vier Schlüsselgrößen (siehe Abbildung 1) im Lot, sind es die beiden letzten auch. Damit sind sie aus strategischer Sicht prioritär, weil sie den zukünftigen finanziellen Erfolg vorsteuern.

Den strategischen Bezug einer geplanten Fachlaufbahn herzustellen, heißt also in diesem Fall nichts anderes, als ihren Leistungsbeitrag zu den Schlüsselgrößen eins bis vier zu beschreiben und auf diese Weise eine sichere Planungsgrundlage für die Fachlaufbahn zu schaffen. Dies kann nicht hinreichend aus der Perspektive eines oder mehrerer Unternehmensbereiche, auch nicht im Rahmen einer Unternehmensjahresplanung geschehen. Es bedarf des strategischen Blickes, der das Innen mit dem Außen verbindet, auf das gesamte Unternehmen.

Wenn der Einführung einer Fachlaufbahn entweder ein Strategieprozess² oder eine strategische Personalplanung³ vorausgegangen ist, in deren Rahmen eine Fachlaufbahn als Maßnahme festgelegt wurde, ist die Fachlaufbahn strategisch begründet und ihr Leistungsbeitrag zum Unternehmenserfolg grundsätzlich geklärt.

Besteht diese Voraussetzung nicht, muss der Strategiebezug der geplanten Fachlaufbahn ohne ausformulierte Unternehmensstrategie hergestellt werden. Dies ist mit dem Instrument **„Wirkungen der Fachlaufbahn auf strategische Schlüsselgrößen“** (siehe Seite 16) möglich. Es hilft der Geschäftsführung, zu Beginn der Einführung der Fachlaufbahn eine Entscheidung über deren Architektur und Geltungsbereich zu treffen.

2 Vgl. Hoffmann (2015)

3 Vgl. Großheim/Hoffmann (2014)

4. Kleine oder große Fachlaufbahn?

Wir haben in den mittelständischen Unternehmen, in denen wir die Instrumente erprobt haben, trotz aller Vielfalt der Laufbahnformen im Wesentlichen zwei Grundformen von Fachlaufbahnen unterscheiden können, denen wir einfache Bezeichnungen geben:

Typ 1:

„Große“ Fachlaufbahn (Laufbahn parallel zur Führungslaufbahn)

Typ 2:

„Kleine“ Fachlaufbahn (Karriereangebote für Experten in Schlüsselpositionen und/oder wettbewerbsrelevanten Jobfamilien bei unveränderter Aufbauorganisation).

Jede unternehmensspezifische Mischform kann entweder dem einen oder dem anderen Typ stärker zugeordnet werden.

Die Praxis kennt eine Vielzahl von Karriere- und Entwicklungsangeboten für besonders wichtige Mitarbeiter, Experten, wettbewerbsrelevante Jobfamilien und so weiter, die im strengen Sinne keine Laufbahn darstellen, weil ihnen ein Minimum an Formalisierung fehlt, die mitunter aber so bezeichnet werden. Im Mittelstand geht es selten um die eine beste Lösung – die zweit- oder drittbeste Lösung ist meist völlig ausreichend.

In jedem Fall muss die Geschäftsführung im Zusammenhang mit einer geplanten Fachlaufbahneinführung entscheiden, wie stark sie sich an die bestehende Führungslaufbahn anlehnen soll, also welches Maß an Parallelität angestrebt wird. Dies ist eine grundsätzliche Entscheidung, die nur strategisch begründbar ist, weil sie Wirkungen auf strategische Schlüsselgrößen haben kann, und – last not least – weil sie mit erheblichen Unterschieden im Ressourceneinsatz verbunden sein kann. Sie kann daher weder vom Personalleiter, noch vom Leiter eines wichtigen Fachbereichs, sondern immer nur von der Geschäftsleitung getroffen werden. Sie zu Beginn offen zu lassen kann bedeuten, dass man dem Personalleiter zumutet, für etwas die Verantwortung zu übernehmen, was seine Kompetenz übersteigt.

Diese Entscheidung nicht zu treffen und eventuell sogar „unterwegs“, im Einführungsprozess, hin und her zu lavieren, ist eine der sichersten Methoden, eine beabsichtigte Fachlaufbahn zum Scheitern zu bringen.

Die folgende Tabelle beschreibt, ausgehend von den zentralen Leitfragen, die im Prozess der Einrichtung einer Fachlaufbahn zu beantworten sind, die wesentlichen Unterschiede zwischen den beiden Fachlaufbahntypen 1 und 2. Prinzipiell ist keine der beiden Laufbahntypen die Bessere im Sinne von mehr oder weniger Fachlaufbahn. Die Bezeichnungen „klein“ und „groß“ beziehen sich ausschließlich auf den jeweils damit verbundenen Aufwand.

Leitfragen	Prozessschritte	
	Typ 1: große Fachlaufbahn	Typ 2: kleine Fachlaufbahn
1. Auf welche der strategischen Schlüsselgrößen soll die Fachlaufbahn wie wirken?	Strategiebezug, strategische Ziele festlegen und Geltungsbereich der Fachlaufbahn entscheiden	
2. Was soll nach Einführung der Fachlaufbahn anders sein als heute, und woran wird man das erkennen können?	Auftrag der Geschäftsführung: Ziele/angestrebte Ergebnisse und Architektur der Fachlaufbahn	
3. Wie viele Stufen umfasst die Fachlaufbahn und wie unterscheiden diese sich voneinander? Gegebenenfalls: Auf welcher Grundlage wird die Parallelität zwischen Führungs- und Fachlaufbahn konstruiert?	Rangstufenrohkonzept (Verantwortungsebenen) inklusive Differenzierungskriterien als gemeinsame Referenz für beide Laufbahnen erarbeiten	Stufen mit Differenzierungskriterien für die Fachlaufbahn festlegen
4. Wie sehen die Fachlaufbahn und gegebenenfalls auch die Führungslaufbahn konkret aus?	Differenzierungskriterien auf beide Laufbahnen übertragen und detaillieren	Differenzierungskriterien für die Fachlaufbahn detaillieren
5. Durch welche Anforderungen an Kompetenzen und Fähigkeiten unterscheiden sich die Stufen voneinander?	Anforderungsprofile (A ufgaben, K ompetenzen, V erantwortungen als Kernbereich der Stellenbeschreibungen) für die Stufen der Fachlaufbahn erarbeiten	
6. Wie werden die Stufen vergütet und ausgestattet?	Entgeltstufen und Gehaltsbänder, Ausstattungsmerkmale/ Incentives für die Stufen beider Laufbahnen festlegen	Entgeltstufen (gegebenenfalls Gehaltsbänder) und Ausstattungsmerkmale für die Stufen der Fachlaufbahn festlegen
7. Nach welchen Regeln werden Personen den Stellen der Fachlaufbahn zugeordnet? Welche Personen werden welchen Stellen zugeordnet?	Eingangsvoraussetzungen und Aufstiegsregeln (inklusive Laufbahnwechselregeln) festlegen; Personalauswahl für die Besetzung der Stellen beider Laufbahnen vornehmen	Eingangsvoraussetzungen und Aufstiegsregeln festlegen; Personalauswahl für die Besetzung der Fachlaufbahnstellen vornehmen
8. Welche Praxiserfahrungen sind relevant und verändern unser Konzept?	Probelauf	

Abbildung 2: Kleine und große Fachlaufbahn im Vergleich – Leitfragen und Prozessschritte

Quelle: Eigene Darstellung

5. Der Einführungsprozess einer Fachlaufbahn in acht Schritten – die größten Fehler gleich am Anfang?

Diese acht Schritte beschreiben einen für mittelständische Unternehmen ambitionierten Prozess, den man sinnvollerweise als Projekt durchführt:



Auf einen Blick: Fachlaufbahn in acht Schritten

1. **Strategiebezug, strategische Ziele und Geltungsbereich der Fachlaufbahn**
von der Geschäftsführung entscheiden (Geschäftsführung, gegebenenfalls Führungskreis)
2. Beauftragung der Geschäftsführung an die Personalfunktion beziehungsweise an eine Projektgruppe – **Auftragsklärung und Projektplanung** (Geschäftsführung, gegebenenfalls Führungskreis, Personalleiter, eventuell Betriebsrat)
3. Gegebenenfalls **Rangstufenrohkonzept mit Differenzierungskriterien** erarbeiten (Projektgruppe)
4. **Differenzierungskriterien für die Fachlaufbahn** detaillieren beziehungsweise auf Führungs- und Fachlaufbahn übertragen und für beide detaillieren (Projektgruppe, Abstimmung der Ergebnisse mit Geschäftsführung)
5. **Anforderungsprofile und gegebenenfalls Stellenbeschreibungen** für die Stufen der Fachlaufbahn erarbeiten (Projektgruppe/ Personalabteilung, Bereichs-/Abteilungsleiter)
6. **Ausstattungsmerkmale und Gehaltsbänder** der Stufen der Fachlaufbahn (gegebenenfalls in Relation zu den analogen Stufen der Führungslaufbahn) erarbeiten (Vorschlag von Projektgruppe, Abstimmung im Führungskreis, Entscheidung Geschäftsführung)
7. **Laufbahnpositionen und Personen** einander zuordnen – Eingangsvoraussetzungen, Aufstiegsregeln und Auswahl (Vorschlag von Projektgruppe, Abstimmung im Führungskreis, Entscheidung Geschäftsführung)
8. **Probelauf und gegebenenfalls Nachjustierungen** (Personalabteilung, Geschäftsführung und gegebenenfalls Betriebsrat)

Nicht jeder der acht Schritte ist bei jeder Laufbahnvariante in aller Ausführlichkeit notwendig. Ein Rangstufenrohkonzept als gemeinsame Referenz wird nur bei einer Fachlaufbahn benötigt, die in vollem Umfang parallel zur Führungslaufbahn konstruiert wird. Sie wird dadurch auch auf die Führungslaufbahn verändernd wirken.

Auch wenn nicht immer alle acht Schritte notwendig sind, so ist es doch sehr wichtig, die hier beschriebene Reihenfolge (Logik) einzuhalten: Genauso wenig wie man beim Bau eines Hauses mit dem Dachdecken anfangen kann, kann man beim „Bau“ einer Fachlaufbahn mit der Personenauswahl beginnen (auch dann nicht, wenn man am Anfang bereits an ein bestimmtes Wunsch-Dach beziehungsweise an bestimmte Personen denkt).

Verbreitete Fehler in dieser Hinsicht sind:

- Die Personalabteilung setzt sich bereits in Bewegung nur auf der Grundlage schwammiger Absichtserklärungen der Geschäftsführung und eines unverbindlichen „nun macht erst mal“.

Wahrscheinliche Folge: Die Personalabteilung wird (nicht immer gesichtswahrend) zurückgepfiffen, wenn's ernst wird. Mitarbeiter, die sich Aufstiegshoffnungen gemacht hatten, sind enttäuscht, wenn nicht demotiviert.

- Vorab wird versäumt zu entscheiden und klarzustellen, ob die angestrebte Fachlaufbahn analog zur Führungslaufbahn konstruiert werden soll oder nicht.

Wahrscheinliche Folge: Kontroversen und Konflikte über diese Frage im Einführungsprozess wirken verzögernd.

- Es wird zu früh damit begonnen, sich mit den Ausstattungsmerkmalen der Fachlaufbahn zu beschäftigen. Dies macht erst dann Sinn, wenn die Architektur der Fachlaufbahn fest steht.

Wahrscheinliche Folge: Wenn zu früh zu viel versprochen wurde, werden wichtige Mitarbeiter enttäuscht und demotiviert.

- Es wird zu früh damit begonnen, eine Personalauswahl für die beabsichtigte Fachlaufbahn zu treffen.

Wahrscheinliche Folge: Unterm Strich bekommt man anstatt einer Fachlaufbahn lediglich eine Personalentwicklung für Schlüsselkräfte (was etwas anderes und nicht unbedingt etwas schlechteres als eine Fachlaufbahn wäre).

- Der Geltungsbereich einer geplanten Fachlaufbahn wird durch eine Umfrage und Aufforderung an die Bereichsleiter festgelegt, diejenigen Stellen beziehungsweise Mitarbeiter ihres jeweiligen Bereichs zu benennen, für die die Fachlaufbahn gelten soll.

Wahrscheinliche Folge: Die Bereichsleiter leisten dem Folge auf der Grundlage ihrer Bereichsegoismen. Die Bestimmung des Geltungsbereichs ist jedoch eine unternehmensstrategische Frage und es besteht das Risiko, dass diese auf der Grundlage von Bereichsinteressen nicht befriedigend und plausibel, vor allem nicht strategisch, entschieden wird.

All diesen Fehlern ist das Risiko gemeinsam, dass das Gegenteil dessen passiert, was mit einer Fachlaufbahn erreicht werden soll: Anstatt verbesserter Bindung der wichtigen Mitarbeiter entsteht bei diesen Misstrauen und Enttäuschung.

1. Schritt: Strategiebezug, strategische Ziele und Geltungsbereich der Fachlaufbahn

Zunächst ist wichtig, dass Strategiebezug, strategische Ziele und Geltungsbereich von der Geschäftsführung gegebenenfalls auch vom Führungskreis entschieden werden. Der Strategiebezug einer geplanten Fachlaufbahn kann mit diesem Instrument⁴ beschrieben werden:

Wirkungen der geplanten Fachlaufbahn auf strategische Schlüsselgrößen			
Strategische Schlüsselgrößen			Stichworte zu (beabsichtigten) Wirkungen und Indikatoren
Marktstellung / -position			
hoch	mittel	niedrig	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Innovationsleistung			
hoch	mittel	niedrig	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Produktivität			
hoch	mittel	niedrig	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Attraktivität für die wichtigen Personen inner- und außerhalb des Unternehmens			
hoch	mittel	niedrig	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Abbildung 3: Wirkungen der Fachlaufbahn auf strategische Schlüsselgrößen

Quelle: Eigene Darstellung

⁴ Von den insgesamt sechs strategischen Schlüsselgrößen enthält das Instrument nur die ersten vier, weil die übrigen beiden (Liquidität und Gewinn – s.o.) für die strategische Positionierung einer Fachlaufbahn nicht relevant sind.

Die strategischen Schlüsselgrößen beschreiben jeweils Zielfelder, die in ihrem Zusammenwirken die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ausmachen. Im Prinzip sind alle unternehmerischen Maßnahmen, also auch die Einführung einer Fachlaufbahn, einer oder mehrerer dieser Zielfelder zurechenbar.

1. Die **Schlüsselgröße „Marktstellung / -position“** bündelt und spezifiziert im Wesentlichen Unternehmensziele, die sich auf Marktanteile, Wettbewerbskraft und Kundenzufriedenheit beziehen. Auch Qualitätsverbesserungsziele können hier einbezogen werden, insoweit sie die Marktpositionierung des Unternehmens verbessern helfen.
2. Die **Schlüsselgröße „Innovation(sleistung)“** bündelt und spezifiziert im Wesentlichen Unternehmensziele, die sich auf alle Innovationsarten richten können, nicht nur auf Produktinnovationen, sondern auch auf Dienstleistungs- und Prozessinnovationen sowie auf die Erschließung neuer Märkte (mit Innovationen).
3. Die **Schlüsselgröße „Produktivität“** bündelt und spezifiziert im Wesentlichen Unternehmensziele, die sich auf Kosten und/oder Output/Zeiteinheit, und damit auf den Spielraum des Unternehmens bei der Preisgestaltung, richten.
4. Die **Schlüsselgröße „Attraktivität für die wichtigen Personen inner- und außerhalb des Unternehmens“** bündelt und spezifiziert im Wesentlichen Unternehmensziele, die auf die Verbesserung der Bindung der wichtigen Mitarbeiter sowie der Bekanntheit und Beliebtheit des Unternehmens in den relevanten Arbeitsmarktsegmenten abzielen.

Insofern das Instrument die für ein Unternehmen wesentlichen strategischen Vorsteuergrößen benennt, kann ihre Anwendung unter Umständen dazu führen, auch solche strategischen Wirkungen einer beabsichtigten Fachlaufbahn zu identifizieren, an die zunächst gar nicht gedacht war. Dies zu prüfen ist ebenfalls die Funktion des Instrumentes. Gegebenenfalls kann diese Prüfung zu einer Erweiterung der (zunächst angedachten) Ziele der Fachlaufbahn führen.

Handling des Instrumentes:

Es werden zunächst die Wirkungen der Fachlaufbahnen auf die jeweilige strategische Schlüsselgröße markiert und grob bewertet (linke Spalte: hoch, mittel oder niedrig).

Die zweite Spalte „Stichworte...“ ermöglicht ergänzend (mindestens) zweierlei Einträge: erstens, eine Konkretisierung der jeweiligen strategischen Schlüsselgröße (um welchen Markt/welche Kunden geht es? An welche Innovationen wird gedacht? Und so weiter), und zweitens, die Benennung von Indikatoren und Messgrößen, mit denen die Wirkungen auf die Fachlaufbahn ablesbar und überprüfbar werden.

Das Instrument wird von der Geschäftsleitung beziehungsweise vom Führungskreis bearbeitet. Der Personalleiter kann gegebenenfalls Vorschläge machen.

Anwendungsbeispiel: Fachlaufbahn in einem Maschinenbauunternehmen mit 300 Mitarbeitern, Qualitätsanbieter mit hoher Fertigungstiefe, der neben Standardprodukten kundenindividuelle Aufträge bearbeitet, deren innovative Lösungen zum Teil auch in Innovationen der Standardprodukte umgesetzt werden. Die Unternehmensleitung denkt an eine Fachlaufbahn in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Konstruktion und Vertrieb.

Wirkungen der geplanten Fachlaufbahn auf strategische Schlüsselgrößen			
Strategische Schlüsselgrößen			Stichworte zu (beabsichtigten) Wirkungen und Indikatoren
Marktstellung / - position			Steigerung der Verkaufsergebnisse v. a. bei kundenindividuellen Aufträgen um 3-5 %, Steigerung des Anteils in Time abgeschlossener Projekte von derzeit 86% auf 95%, Verbesserung der Kundenbindung allgemein ... all das via Anforderungsprofile der Stufen 1 und 2 in Vertrieb und Konstruktion
hoch	mittel	niedrig	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Innovationsleistung			Deutliche Steigerung der Umsetzung der aus kundenindividuellen Aufträgen gewonnen Innovationsideen im Standardproduktportfolio (Stichwort Digitalisierung) via Anforderungsprofile der FL-Stufen in allen drei Bereichen.
hoch	mittel	niedrig	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Produktivität			Einsparungen in der Produktion durch fertigungsgerechtes Konstruieren via Anforderungsprofile in der Konstruktion.
hoch	mittel	niedrig	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Attraktivität für die wichtigen Personen in- und außerhalb des Unternehmens			Null (vom Unternehmen nicht gewollte) Fluktuation bei den Schlüsselkräften, acht zum Unternehmen passende Initiativbewerbungen pro Jahr in den nächsten drei Jahren.
hoch	mittel	niedrig	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Abbildung 4: Wirkungen der Fachlaufbahnen auf strategische Erfolgsgrößen (Beispiel)

Quelle: eigene Darstellung

Der **Geltungsbereich einer Fachlaufbahn** hängt ab von der strategischen Positionierung des jeweiligen Unternehmens – genauer: von den Wirkungen, die von der Einführung einer Fachlaufbahn auf strategischen Schlüsselgrößen beziehungsweise auf seine Wertschöpfung erwartet werden.

Bei einer Fachlaufbahn besteht der Geltungsbereich grundsätzlich immer aus **Stellen**, nicht aus Personen. Um Personen geht es bei Personalentwicklungen, die eine Organisation nicht (direkt) verändern. Jede Fachlaufbahn wird natürlich mit Personalentwicklung zu tun haben, beispielsweise kann ein Stufenwechsel, das Erreichen einer höheren Stufe, an Personalentwicklungsmaßnahmen gebunden werden.

Zwar wird man in der Regel bei der Festlegung des Geltungsbereichs an Personen denken, aber wenn Personen ausfallen, wird die Fachlaufbahn bestehen bleiben.

Grundsätzlich sind folgende Geltungsbereiche, auch in Kombination, möglich:

- ein (oder mehrere) Funktionsbereich(e),
- ein Kernprozess,
- Schlüsselpositionen,
- Projektleiterpositionen,
- strategisch prioritäre Jobfamilien,
- gegebenenfalls weitere.

Beispiele:

Unternehmen, die in sehr beweglichen Wachstumsmärkten positioniert sind und unter hohem Zeitdruck in kurzen Zeitabständen innovative Produkte auf den Markt bringen müssen und die funktional organisiert sind, werden mit der Einführung einer Fachlaufbahn im **Funktionsbereich** Forschung & Entwicklung beginnen.


Unternehmen mit geringer Fertigungstiefe, deren Wertschöpfung von nur wenigen Kernprozessen abhängt, zum Beispiel von ihrer Auftragsabwicklung und ihrer Lagerverwaltung, werden in einem oder beiden **Kernprozessen**, und dort für die **jeweils strategisch prioritäre Jobfamilie**, eine Fachlaufbahn einführen.

Produzierende Unternehmen mit einfachen Produkten und einer wettbewerbsentscheidenden Kostenposition (Lohnfertiger), würden für ihre **Schlüsselpositionen** (Produktivitätsmanager spricht Meister in der Produktion, Arbeitsvorbereitung und Schlüsselkräfte in der Instandhaltung) eine Fachlaufbahn in Erwägung ziehen.

Ein Dienstleister, dessen Wertschöpfung nur in (Auftrags-)Projekten mit Kunden geleistet wird, wird möglicherweise seinen **Projektleitern** eine Laufbahn anbieten – auf der Grundlage einer Typologisierung der Projekte nach Kriterien der Höhe der Projektverantwortung oder ähnliches.

In der Regel hat ein Unternehmen immer die Möglichkeit, den Geltungsbereich einer angestrebten Fachlaufbahn auf der Grundlage seiner **Jobfamilien**^{5,6} zu bestimmen. Jobfamilien in einem Unternehmen sind **Stellencuster**, die nach dem Prinzip der Ähnlichkeit gebildet und nach strategischen Kriterien priorisiert werden können. Strategisch prioritäre Jobfamilien können zum Beispiel Entwickler, Einkäufer, Außendienstmitarbeiter für eine bestimmte Produktgruppe, Konstrukteure, Produktionsmeister oder Instandhalter sein.

Am Ende des ersten Schrittes sollten mindestens folgende Fragen beantwortet sein:

- 
- Welche strategischen Ziele können mit einer Fachlaufbahn unterstützt werden? Wird die Fachlaufbahn Bestandteil unserer strategischen Personalplanung?
 - Welcher Geltungsbereich wird für die Fachlaufbahn festgelegt
 - Welche Form soll die Fachlaufbahn haben?

⁵ Jobfamilien werden in in einem weiteren Leitfaden des RKW Kompetenzzentrums beschrieben: Großheim et al. (2016).

⁶ Dieses Verfahren wird in der strategischen Personalplanung, wie das RKW sie entwickelt hat (vgl. Großheim /Hoffmann (2014)), angewandt. Wenn es um Fachlaufbahnen geht, ist die vorbereitende Durchführung einer strategischen Personalplanung hilfreich.

2. Schritt: Auftragsklärung und Projektplanung

Ohne einen präzisen Auftrag der Geschäftsführung wäre die Personalabteilung gezwungen, das fehlende Management-Commitment durch Eigeninitiative auszugleichen – mit dem Risiko, nicht den Erwartungen zu entsprechen. Allgemeine Absichtserklärungen der Geschäftsführung reichen für ein solches Commitment nicht aus.

Mindestanforderungen an einen Auftrag der Geschäftsführung für ein Projekt „Fachlaufbahn“

- Titel des Vorhabens Fachlaufbahn: ...
- Ziele des Vorhabens (siehe oben Abb. 4) ...
- Erwartete Nutzenbeiträge für das Unternehmen: ...
- Prüfkriterien dafür: ...
- Aufwand (grobe Vorkalkulation): ...
- Mit der verantwortlichen Durchführung betraute Person: ...

Ein solcher Auftrag setzt eine Reihe von Entscheidungen voraus und erfordert daher so gut wie immer die Klärung von Rückfragen. Daher empfiehlt es sich, dies in einem Workshop (Geschäftsführung und Personalleiter/-abteilung) zu tun. In einem solchen Workshop kann auch eine erste grobe Projektplanung vorgenommen werden.

Am Ende des zweiten Schrittes sollten mindestens folgende Fragen beantwortet sein:

- Was ist anders in unserem Unternehmen, wenn die Fachlaufbahn eingeführt sein wird, und woran erkennen wir das?
- Wer wird beauftragt als verantwortlicher Projektleiter für die Einführung der Fachlaufbahn und wer wird in der Projektgruppe mitarbeiten?
- Wie sieht der Projektauftrag im Detail aus? Sind alle offenen Punkte geklärt?
- Welche Meilensteine werden wann bearbeitet sein und wer verantwortet sie?
- Wie soll gegebenenfalls ein Rangstufenrohkonzent (welche Rangstufen lassen sich generell im Unternehmen unterscheiden) aussehen?



3. Schritt: Rangstufenrohkonzept mit Differenzierungskriterien (Optional)

Im Prinzip ist die gemeinsame Referenz aller Laufbahnen, Karrieren, Personalentwicklungen und so weiter in einem Unternehmen immer seine Wertschöpfung. Auf dessen Aufrechterhaltung, Unterstützung und Verbesserung müssen sich Führung und Karrieren beziehen (was bekanntlich nicht immer erfolgreich gelingt).

Ein Rangstufenrohkonzept dient dazu, **steigende Anforderungsniveaus** der Aufgaben in einem Unternehmen in Form von Verantwortungsebenen als Modell zu beschreiben und auf diese Weise eine **gemeinsame Referenz für alle Laufbahnen** (Führungslaufbahn, Fachlaufbahn, Projektleiterlaufbahn) unternehmensspezifisch abzubilden. Die Ebenen der Führungslaufbahn werden dabei (weil bereits vorhanden) zunächst den Ausgangspunkt bilden.

Ist eine weitgehende Parallelität zwischen mehreren Laufbahnen beabsichtigt, ist ein Rangstufenrohkonzept sehr hilfreich. In vielen Fällen wird man zum Zweck der Einführung einer Fachlaufbahn ein Rangstufenrohkonzept aber gar nicht brauchen, die Führungslaufbahn reicht als Bezugsgröße für die geplante Fachlaufbahn aus.

Ein Rangstufenrohkonzept hilft aber unter Umständen auch dann, wenn eine Parallelität zweier Laufbahnen gar nicht angestrebt wird, weil es (möglicherweise im Lauf der Zeit verloren gegangene) Klarheit über die hinter differenzierten Stufen stehenden Anforderungen des Unternehmens schafft.

Voraussetzung ist die Benennung **unternehmensspezifischer Differenzierungsmerkmale**, die die Stufen voneinander abgrenzen. Dies können beispielsweise folgende sein:

- Strategie- beziehungsweise Wettbewerbsrelevanz der Stufe
- Nähe zu den wichtig(st)en Kunden
- Schwierigkeitsgrad der Aufgaben
- Führungsspanne
- Budgetverantwortung
- Einfluss auf das Unternehmensergebnis
- ...

Es empfiehlt sich natürlich immer, auf im Unternehmen bereits bestehende Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und so weiter aufzusetzen, und Abstufungen anhand dieser Differenzierungsmerkmale vorzunehmen.

Laufbahn	Verantwortungsebene	Typologie	Status	Ziele	Vergütung
Führungslaufbahn	Verantwortungsebene 1	Führungskräfte	Leitend	Unternehmens-, Bereichs- & Individualziele	Führungskräftevergütung
	Verantwortungsebene 2				
	Verantwortungsebene 3		Nicht leitend	Bereichs-, Abteilungs-, Gruppen- & Individualziele	Außertarifliche Vergütung
	Verantwortungsebene 4	Mitarbeiter			
	Verantwortungsebene 5		Gruppen-, Team- & Individualziele	Tarifvergütung	
<div>Projektleiterlaufbahn</div> <div>Fachlaufbahn</div>					

Abbildung 5: Rangstufenrohkonzept, Beispiel

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Sieber Bethge, 2006

Im Ergebnis entsteht beispielsweise folgendes Bild:

Rangstufen	Führungslaufbahn	Fachlaufbahn	Projektleiterlaufbahn
Verantwortungsebene 1	Geschäftsleitung	–	–
Verantwortungsebene 2	Bereichsleitung	Senioexperte für Managementberatung	Projektleitung strategische Projekte
Verantwortungsebene 3	Abteilungsleitung	Senioexperte	Projektleitung
Verantwortungsebene 4	Teamleitung	Juniorexperte	Teilprojektleitung
Verantwortungsebene 5	Mitarbeiter		

Abbildung 6: Rangstufen und Laufbahnen

Quelle: Eigene Darstellung

Am Ende des dritten Schrittes sollten mindestens folgende Fragen beantwortet sein:



- Sollen Führungs- und Fachlaufbahn auf eine gemeinsame Referenz bezogen konzipiert werden (Rangstufenrohkonzept), oder soll die Fachlaufbahn an der gegebenen Führungslaufbahn (als Referenz) orientiert werden?
- Im Falle des Falles: Welche Rangstufen des Rangstufenrohkonzeptes bilden jeweils die Analogie für welche Stufen der Führungs- und Fachlaufbahn?
- Aus wie vielen Stufen soll die Fachlaufbahn bestehen?
- Welche Funktionsbezeichnungen sollen die Rangstufen der Fachlaufbahn tragen?

4. Schritt: Differenzierungskriterien für die Fachlaufbahn

Auf dieser Grundlage kann nun jede Laufbahn weiter ausbuchstabiert werden. Ist die Entscheidung für die Einführung einer „großen“ Fachlaufbahn parallel zur Führungslaufbahn gefallen, sind die Differenzierungskriterien auf alle Stufen beider Laufbahnen anzuwenden. Im Fall der „kleinen“ Fachlaufbahn betrifft dies selbstverständlich nur die Stufen der Fachlaufbahn.

Dazu ein Beispiel, das – der Anschaulichkeit halber – alle drei Laufbahnen umfasst (Führungs-, große Fachlaufbahn und Projektlaufbahn):

<div>Stufen Führungslaufbahn</div> <div>Differenzierungskriterien</div>	Teamleitung	Abteilungsleitung	Bereichsleitung
Strategie-/Wettbewerbsrelevanz	gering	mittel	hoch
Kundennähe	gering	mittel	hoch
Schwierigkeitsgrad Aufgaben	gering	mittel	hoch
Führungsspanne	ab 3 Mitarbeiter	ab 5 Mitarbeiter	ab 15 Mitarbeiter
Budgetverantwortung	ab 100.000	ab 250.000	ab 500.000
Einfluss auf Unternehmensergebnis	Einfluss auf das Abteilungsergebnis	Einfluss auf das Bereichsergebnis	Einfluss auf das Unternehmensergebnis

Abbildung 7: Führungslaufbahn

Quelle: Eigene Darstellung, In Anlehnung an Sieber Bethke 2007

<div>Stufen Fachlaufbahn</div> <div>Differenzier- ungskriterien</div>	<div>Junioexperte</div>	<div>Senioexperte</div>	<div>Senioexperte für Managementberatung</div>
Strategie-/Wettbewerbsrelevanz	gering	mittel	hoch
Kundennähe	gering	mittel	hoch
Schwierigkeitsgrad Aufgaben	Arbeit in stabilen Geschäften	Arbeit in Wach- stumsgeschäften	Arbeit in neuen und zu erschließenden Geschäften
Führungsspanne	keine	Fachliche Führung von mindestens 2 Mitarbeitern	Fachliche Führung von mindestens 5 Mitarbeitern
Budgetverantwortung	ab 100.000	ab 150.000	ab 300.000
Einfluss auf Unternehmensergebnis	gering	mittel	hoch

Abbildung 8: Fachlaufbahn

Quelle: Eigene Darstellung, In Anlehnung an Sieber Bethke 2007

<div>Stufen Projektlaufbahn</div> <div>Differenzier- ungskriterien</div>	<div>Teilprojektleitung</div>	<div>Projektleitung</div>	<div>Projektleitung strategische Projekte</div>
Strategie-/Wettbewerbsrelevanz	Dogs-Projekte oder andere abgegrenzte Teilprojekte	Cash Cow-Projekte	Star-Projekte
Kundennähe	gering	mittel	hoch
Schwierigkeitsgrad Aufgaben	geringes Projektrisiko, Dauer > 0,5 Jahre	mittleres Projektrisiko, Dauer > 1,5 Jahre	hohes Projektrisiko, Dauer > 3 Jahre
Führungsspanne	ab 3 Teammitglieder	ab 6 Teammitglieder	ab 8 Teammitglieder
Budgetverantwortung	ab 100.000	ab 200.000	ab 300.000
Einfluss auf Unternehmensergebnis	betrifft einen Unternehmens- bereich	betrifft bis zu 3 Unternehmens- bereiche	betrifft mehr als 3 Unternehmens- bereiche

Abbildung 9: Projektlaufbahn

Quelle: Eigene Darstellung, In Anlehnung an Sieber Bethke 2007

Natürlich können die **Differenzierungskriterien, die Anzahl der jeweiligen Stufen, deren Bezeichnungen sowie die Ausformulierung der Differenzierungskriterien immer nur unternehmensspezifisch** formuliert werden.

Oft wird eine Fachlaufbahn für mehrere Bereiche (oder Jobfamilien) gelten. In diesem Fall **müssen die Differenzierungskriterien in der Regel für die Stufen der Fachlaufbahn in jedem Bereich** (beziehungsweise jeder Jobfamilie) besonders konkretisiert werden. Dies kann natürlich **nur Aufgabe des Bereichsleiters** sein. Der Personalleiter ist Sparringpartner und sorgt für methodische Einheitlichkeit.

In einem Unternehmen, das beispielsweise eine Fachlaufbahn für seine Außendienstmitarbeiter und für seine Konstrukteure einführt, werden die Differenzierungskriterien „Kundennähe“ und „Schwierigkeitsgrad der Aufgaben“ für die Fachlaufbahn im Außendienst anders konkretisiert werden als für die Fachlaufbahn in der Konstruktion.

Das Kriterium „Führungsspanne“ wird generell für die Führungslaufbahn eine größere Rolle spielen als für die Fachlaufbahn. Und umgekehrt wird das Kriterium „Schwierigkeitsgrad der (fachlichen) Aufgaben“ für die Fachlaufbahn eine größere Gewichtung haben als für die Führungslaufbahn.

Generell jedoch besteht Gleichwertigkeit der gleichen Stufen der Fachlaufbahn in unterschiedlichen Bereichen und gegebenenfalls zwischen den Stufen der Fachlaufbahn und den analogen Stufen der Führungslaufbahn. Abteilungsleiter und Seniorexperte kommunizieren (im Beispiel) auf Augenhöhe miteinander.

Das folgende Bild zeigt ein Praxisbeispiel einer Fachlaufbahn in einem Unternehmen, das projektorientiert arbeitet.

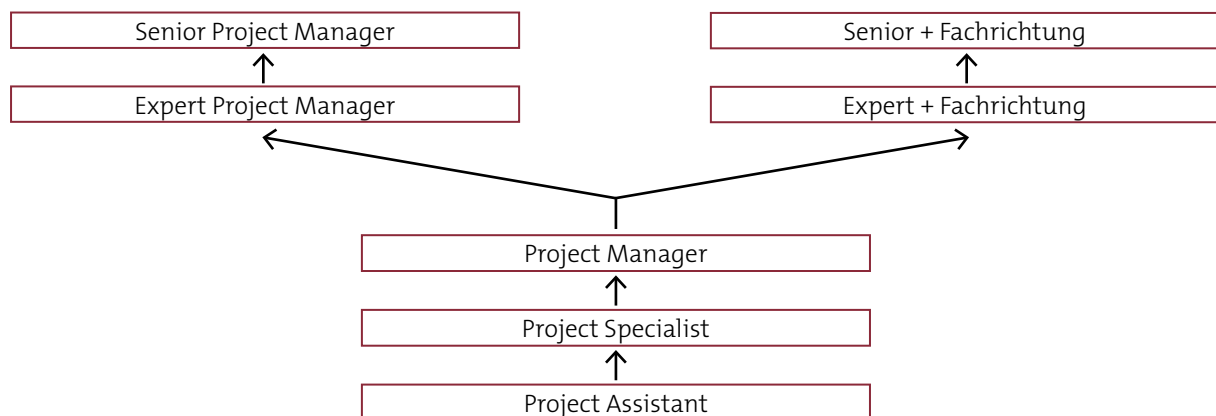


Abbildung 10: Modell einer Fachlaufbahn der DR. KNOELL CONSULT GmbH (Industriedienstleister mit ca. 220 Mitarbeitern zum Zeitpunkt der Fachlaufbahn-Einführung)

Quelle: RKW Deutschland (Hrsg.), 2012

Am Ende des vierten Schrittes sollten mindestens folgende Fragen beantwortet sein:

- Wie sollen die Differenzierungskriterien für die Rangstufen (der Führungs- und) der Fachlaufbahn konkret aussehen?
- Mit welchen Inhalten werden sie gefüllt?



5. Schritt: Anforderungsprofile und gegebenenfalls Stellenbeschreibungen

Dieser Schritt ist arbeitsintensiv und absolut notwendig. Es geht darum, bestehende Anforderungsprofile der einzelnen von der Fachlaufbahn umfassten Stellen mit den im vorherigen Schritt ausformulierten Differenzierungskriterien zusammenzubringen. Die Inhalte der Anforderungsprofile können nur fachlich verantwortliche Vorgesetzte liefern, gegebenenfalls unterstützt von ihren Mitarbeitern. Die Personalabteilung muss wiederum methodisch unterstützen. Die Profile müssen in ihrer Struktur (natürlich nicht in den Inhalten) einheitlich sein.

Für die Erstellung von Anforderungsprofilen gibt es viele Möglichkeiten. Meist ist es sinnvoll, die im Unternehmen bestehenden Standards zu nutzen. Unternehmen, die nicht mit Anforderungsprofilen arbeiten, können auf ihren Stellenbeschreibungen aufsetzen.

In jedem Fall ist eine Orientierung am sogenannten AKV-Prinzip empfehlenswert: Ausgehend von den **A**ufgaben einer Stelle (einer Laufbahn) werden **K**ompetenzen und **V**erantwortlichkeiten abgeleitet, und zwar personenunabhängig.

Ein Projektleiter hat beispielsweise ein Cash-Cow-Projekt mit mittlerem Risikoprofil zu leiten (Aufgabe). Er kann unter anderem über ein Budget bis zu 300.000 Euro verfügen und ist unterschäftsbevollmächtigt bis zu einer Summe von 50.000 € (Kompetenz). Seine Leistung wird an der Erfüllung der Zeit-, Kosten- und Qualitätsziele seines Projektes gemessen (Verantwortung).

In dem folgenden Beispiel wird dies auch durch die Formulierung deutlich: „der Stelleninhaber sorgt für...“.

Am Ende des fünften Schrittes sollte mindestens folgende Frage beantwortet sein:



- Durch welche Anforderungen/ Anforderungsprofile unterscheiden sich die Stufen der Fachlaufbahn (gegebenenfalls spezifisch in den unterschiedlichen Geltungsbereichen) voneinander?

1. Organisatorische Anbindung	
Bezeichnung Stelle: <i>Sachbearbeiter Einkauf</i>	Stelleninhaber: <i>Meier</i>
Bezeichnung vorgesetzte Stelle: <i>Leiter Einkauf</i>	Vorgesetzter: <i>Mustermann</i>
Bezeichnung stellvertretende Stelle: <i>Back-Office Einkauf</i>	Stellvertreter: <i>Schmidt</i>

2. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten		
Nr.	Der Stelleninhaber sorgt für...	Aufwand in %
1	... das Einholen von Angeboten gemäß der Kriterien der eingehenden Bedarfsmeldungen	30%
2	... die Prüfung der Angebote und deren Auswahl gemäß den Kriterien der Bedarfsmeldungen und übergeordneten Vorgaben	30%
3	... das Auslösen der Bestellungen	10%
4	... das Einholen und die Prüfung von Auftragsbestätigungen	10%
5	... die Information der bedarfsmeldenden Stellen, der Buchhaltung und der Einkaufsüberwachung über den Fortschritt des Beschaffungsprozesses	10%
6	...	

3. Geltung
Bezug auf Arbeitsvertrag, Unterschriften, Datum etc.

Abbildung 11: Beispiel für eine Stellenbeschreibung (AKV)

Quelle: Großheim/Hoffmann, 2014a

6. Schritt: Ausstattungsmerkmale und Gehaltsbänder

Auf Grundlage der Anforderungsprofile werden die Stellenausstattungen festgeschrieben. Zur Wiederholung: Dieser Schritt kann erst dann sinnvoll vollzogen werden, wenn die Strukturen klar sind!

Ist die Entscheidung gefallen, eine Fachlaufbahn (weitgehend) parallel zur Führungslaufbahn zu bauen, geht es nun zunächst um identische Gehaltsbänder der Rangstufen beider Laufbahnen. Diese Parallelisierung stellt (abgesehen vom finanziellen Aufwand) in der Regel keine größere Hürde dar.

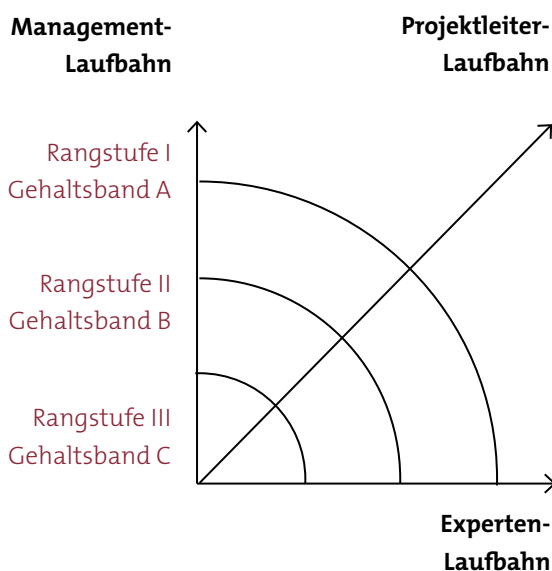


Abbildung 12: Identische Gehaltsbänder innerhalb der Rangstufen

Quelle: Sieber Bethke, 2006

Damit eine Fach(Experten)laufbahn ernst genommen wird, ist eine entgeltbezogene Gleichbehandlung ihrer Positionen wichtig. Gleiches gilt für die übrigen Statussymbole auf den einzelnen Rangstufen. Dabei geht es in erster Linie um die Einbindung in wichtige Informations- und Kommunikationsstrukturen. Aber auch die Gleichwertigkeit (nicht unbedingt Gleichheit) von Arbeitsmitteln, Weiterbildungsmöglichkeiten und Arbeitsmodellen spielt eine Rolle.

Ist hingegen die Entscheidung für eine Fachlaufbahn unabhängig von der bestehenden Führungslaufbahn gefallen, ist der Spielraum bei der Ausgestaltung größer. Entscheidend ist auch hier, dass sich die Ausstattung der Rangstufen unterscheidet, sich also mit steigender Stufe verbessert. In einem uns bekannten Unternehmen bestand das zentrale Unterscheidungskriterium beispielsweise in wachsenden Weiterbildungsbudgets.

Am Ende des sechsten Schrittes sollten mindestens folgende Fragen beantwortet sein:

- Gelten gemeinsame Ausstattungsmerkmale und Gehaltsbänder für die jeweils analogen Stufen der Führungs- und Fachlaufbahn?
- Welches sind die Ausstattungsmerkmale und Gehaltsbänder für die Stufen der Fachlaufbahn?



7. Schritt: Laufbahnpositionen und Personen

Mit den Anforderungsprofilen ist klar, was von einem Experten auf einer bestimmten Position erwartet wird. Nur der Bereichsleiter, gegebenenfalls auch die Geschäftsführung, kann darüber entscheiden, wer den jeweiligen Positionen zugeordnet wird und ob es im Unternehmen einen passenden Kandidaten gibt, oder – falls nicht – die Personalabteilung mit der Personalbeschaffung und/oder -entwicklung beauftragen. Meist stehen die Personen allerdings fest und werden lediglich bestätigt.

Einige Unternehmen nutzen in diesem Zusammenhang eignungsdiagnostische Verfahren, wie Assessment Center oder Beurteilungen durch ein Expertengremium. Nicht immer erfüllen diese Verfahren die in sie gesetzten Erwartungen. Oft sind Entscheidungen durch Führungskräfte, eventuell unterstützt durch Vorschläge eines Gremiums, die validere Alternative.

Zugunsten einer guten Passung von Person und Stelle sollte ein Wechsel zwischen unterschiedlichen Laufbahnen stets möglich sein. Denkbar ist etwa, dass wichtige Expertenstellen an Bedeutung verlieren oder ein Fachexperte im Laufe seiner Expertenkarriere sein Interesse und seine Liebe für eine Managementposition entdeckt. Ein anderer häufiger Fall: Einer Führungskraft ist es nie wirklich gelungen, sich von ihrer primären fachlichen Identität zu verabschieden, und sie möchte irgendwann wieder in eine Fachposition wechseln. Hochproblematisch ist es allerdings, wenn eine Fachlaufbahn dazu genutzt wird, Führungskräfte, die die an sie gerichteten Erwartungen nicht erfüllt haben, auf kaltem Wege in eine gleichwertig ausgestattete Fachposition „zu entsorgen“. Die Fachlaufbahn wird durch dergleichen Praktiken abgewertet und verliert ihre Funktion.

Am Ende des siebten Schrittes sollten mindestens folgende Fragen beantwortet sein:

- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit ein Mitarbeiter in die Fachlaufbahn einsteigen kann?
- An welche Voraussetzungen wird der Aufstieg in die jeweils nächste Stufe gebunden?
- Unter welchen Voraussetzungen ist ein Wechsel zwischen den Laufbahnen möglich?
- Mit welchen Personen werden welche Stellen der Fachlaufbahn besetzt?
- Auf welche Weise werden die zugrunde liegenden Entscheidungen getroffen?



8. Schritt: Probelauf und gegebenenfalls

Nachjustierungen

Die Einführung von Fachlaufbahnen ist ein Eingriff in die bestehende Organisation eines Unternehmens. Der Testlauf in einem begrenzten Bereich ermöglicht es, Erfahrungen zu sammeln und gegebenenfalls nachzujustieren. Dies kann Kosten vermeiden und hilft, die mit der Einführung einer Fachlaufbahn verbundenen Ziele auch zu erreichen. Die Ergebnisse der ersten beiden Schritte (siehe oben) bilden die Blaupause. Es empfiehlt sich, den Zeitraum der Pilotierung nicht zu kurz, das heißt nicht unter sechs Monaten, besser ein Jahr, zu wählen.

Der Probelauf erfolgt sinnvollerweise in der Verantwortung der Personalabteilung. Wichtig ist, dass am Ende eine Auswertung stattfindet, an der mehrere Perspektiven beteiligt sind: die personalwirtschaftliche, die der Geschäftsführung und die der Leiter der Geltungsbereiche der Fachlaufbahn. Auch das Einbeziehen von Betroffenen und des Betriebsrats kann sinnvoll sein.

Am Ende des achten Schrittes sollten mindestens folgende Fragen beantwortet sein:



- Hat sich die Fachlaufbahn in unserem Unternehmen bewährt?
- Ist bereits erkennbar, ob deren Ziele erreicht werden?
- Wo muss gegebenenfalls nachgebessert werden?

6 Ausblick

Sollten Sie sich für einen vertieften Einblick in die Themen Strategische Personalplanung, Weiterbildungsmanagement, Personalcontrolling oder Personalmarketing interessieren, lohnt sich ein weiterer Blick auf unsere Projektwebsite: Die einzelnen Tools aus diesem Leitfaden sowie weitere Leitfäden, Instrumente und Informationen zu Themen strategischer Personalarbeit finden Sie unter www.strategische-personalarbeit.de.

7 Literatur

Bogranz, Landau (2012): Handbuch Industrial Engineering. Bd.1 und 2. Schäffer-Poeschel: Stuttgart (2. Auflage)

Büchi, Chrobok (1997): Organisations- und Planungstechniken im Unternehmen. Schäffer-Poeschel: Stuttgart (2. Auflage)

Hacker (2009): Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit. Pabst Science Publishers: Lengerich

Großheim/Hoffmann (2014a): Einfaches Kompetenzmanagement. RKW Kompetenzzentrum: Eschborn

Großheim/Hoffmann (2014b): Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen. RKW Kompetenzzentrum: Eschborn

Großheim/Hoffmann (2015): Strategisches Weiterbildungsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen. RKW Kompetenzzentrum: Eschborn

Großheim/Hertling (2015): Strategisches Personalmarketing für mittelständische Unternehmen. RKW Kompetenzzentrum: Eschborn

Großheim et al. (2016): Jobfamilien in mittelständischen Unternehmen : Grundlagen, Anwendungen und Beispiele. RKW Kompetenzzentrum: Eschborn

Hoffmann (2015): Strategie für kleine Unternehmen. RKW Kompetenzzentrum: Eschborn

Lindenstruth (2016): Karrieren jenseits von Führung - Grundlagen und Gestaltungsdimensionen von Expertenlaufbahnen in der betrieblichen Praxis. RKW Kompetenzzentrum: Eschborn

Malik (2011): Strategie. Navigieren in der Komplexität der neuen Welt. Campus: Frankfurt/ New York

Malik (2014): Führen, Leisten, Leben. Campus: (Neuaufgabe): Frankfurt/ New York

RKW Deutschland (Hrsg.) (2012): Management des Wachstums – Wie Unternehmen Wachstum lernen. Verlag Wissenschaft und Praxis: Sternfels

Sieber Bethge (2006): Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen. Christiani: Konstanz

8 Lese- und Linktipps

www.strategische-personalarbeit.de

Weitere Informationen, Leitfäden und Instrumente aus dem RKW-Projekt „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“.

www.perso-net.de

Das Online-Kompendium für Personalarbeit im Mittelstand.

www.fachkraefte-blog.de

Neuigkeiten, Konzepte und Lösungen rund um das Thema Fachkräftesicherung – vom RKW produziert und/oder kommentiert.

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Weitere Leitfäden und viele andere Publikationen, Veranstaltungen und Projekte zur Personalarbeit im Mittelstand.

Leitfäden, Instrumente und
Informationen zu strategischer Personalarbeit finden Sie
auf unserer Webseite

www.strategische-personalarbeit.de

Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Unternehmensentwicklung, Fachkräftesicherung, Gründung und Innovation entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages