

Horizontale Karrierepfade für Leistungsträger

Karriere machen bedeutet in vielen Unternehmen noch immer, eine Laufbahn als Führungskraft einzuschlagen. Doch nicht jeder kann und will Chef werden. Zudem stehen weit weniger Top-Positionen zur Verfügung, als gute Leute nachwachsen. Alternative, eher horizontal orientierte Entwicklungspfade werden also dringend benötigt.

Der Beste bekommt den Chefsessel. Nach diesem Motto gehen viele Unternehmen vor, wenn sie Führungspositionen besetzen. Doch gute Fachkräfte sind nicht auch automatisch gute Führungskräfte. Zudem wird Expertenwissen in vielen Unternehmen dringend benötigt

– was bei der Übernahme von Leitungsfunktionen nicht mehr in vollem Maße zur Verfügung steht. Ein weiteres Problem ist die Altersstruktur der Belegschaft. Denn Führungskräfte, die heute um die 40 sind, haben noch gut und gerne eine Laufbahn von 25 Jahren vor sich. In vielen Firmen werden zudem hierarchische Strukturen abgeflacht. Die Folge: Bei den Führungspositionen kommt es in den nächsten Jahren zu einer Engpasssituation. Was können Unternehmen also tun, um junge, nachwachsende Leistungsträger zu binden?

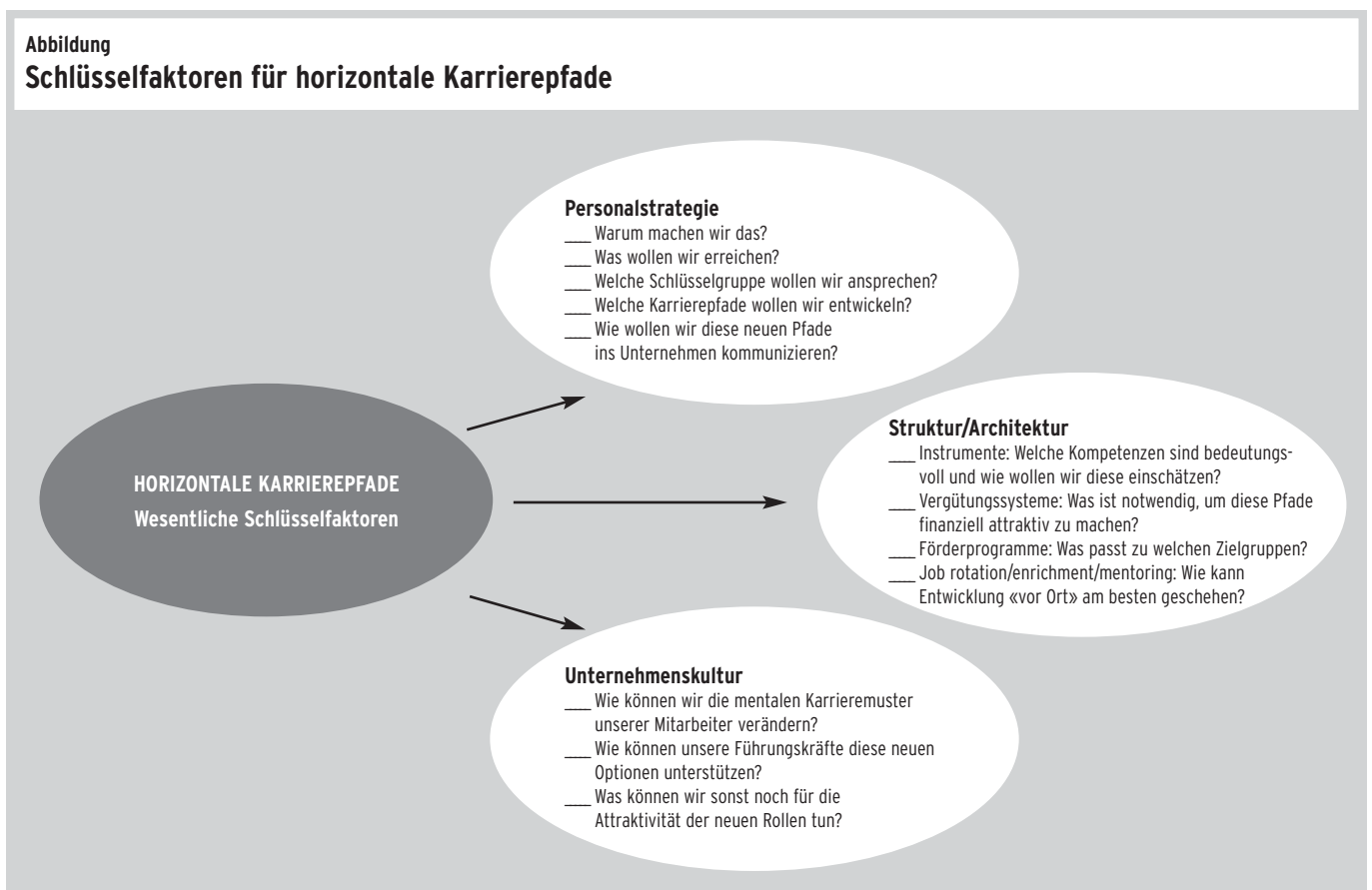
«Mit horizontalen Karrierepfaden steigt die Attraktivität des Arbeitgebers und die Unternehmen können verhindern, dass gute Leute abwandern, weil sie keine Perspektive im Unternehmen sehen», erläutert Ulrike Rösner vom Hattinger Büro für Personal- und Organisationsentwicklung. «Die Orientierung an

der Fachkarriere sollte deshalb mehr im Vordergrund stehen», betont die Arbeits- und Organisationspsychologin. Ist die Entwicklung fachlicher Kompetenzen nicht sowieso in den Unternehmen verankert? «Nicht ganz, Firmen haben ihre Mitarbeiter zwar schon immer fachlich geschult, aber meist nur wenn es darum ging, arbeitsplatzbezogene Kompetenzen weiterzuentwickeln», so Rösner. Neu für viele Unternehmen sei der Ansatz sich zu überlegen, wie eine Karriere, die keine Führungsoptionen hat, mittel- oder langfristig aussehen kann.

Wesentliche Schlüsselfaktoren für horizontale Karrierepfade seien vor allem drei Bereiche (vgl. Abbildung):

1. Die Personalstrategie des Unternehmens
2. Die Struktur bzw. Architektur im Unternehmen
3. Die Unternehmenskultur

Abbildung
Schlüsselfaktoren für horizontale Karrierepfade



Hervorgehoben seien hier vor allem die mentalen Modelle von Mitarbeitern. «Wer etwas werden will, wird Chef», heißt es gerne. Diese Einstellung verhindert oft, dass gute Fachleute ihr Expertenwissen vertiefen. «Mit einer entsprechenden Strategie kann diese hinderliche Einstellung geöffnet werden», erklärt Rösner. Die Option einer Fachkarriere sollte im Unternehmen also eine parallele Entwicklungsmöglichkeit sein. Und das sollte sich auch im Entlohnungssystem widerspiegeln. «Nicht nur die Personalentwickler, auch die Führungskräfte sollten diese neue Wertschätzung kommunizieren», rät die Expertin.

Den Fachkarrieren gilt es also, größere Aufmerksamkeit und einen höheren Stellenwert beizumessen. Denn, so Rösner: «Erfolg bedeutet nicht nur, dass man Chef wird, man kann sich auch fachlich profilieren, daraus seine Leistungsfähigkeit entwickeln und Zufriedenheit schöpfen». Das bedinge aber neben den genannten Aspekten vor allem eine andere Unternehmenskultur, «damit die 'ungeschriebenen Gesetze zum erfolgreich sein' im Unternehmen verändert werden können».

Ein Instrument, Fachkarrieren zu unterstützen, sind Mitarbeiterentwicklungsprogramme. «Wichtig dabei ist», so Rösner, die bereits mehrere solcher Programme bei Unternehmen implementiert hat, «dass die Konzepte in die Personalentwicklungsstrategie des Unternehmens eingebettet werden». Unternehmen sollten sich fragen, was sie insgesamt für einen Entwurf zur Mitarbeiterentwicklung haben. Gibt es bereits Fachkarrierepfade? Erleben Mitarbeiter auch Wertschätzung und Anerkennung für diese Form von Leistungsentwicklung?

Solche Gedanken gehen über eine einzelne Maßnahme – also Trainings oder Workshops – hinaus. Aber sie erhöhen die Wirksamkeit. Die berühmte «Gießkanne» wird vermieden.

Weitere Informationen: www.hattinger-buero.de