

# Führungsaufgabe vs. Fachlaufbahn

Oder doch eher Projekte – Karrieremodelle für jeden Geschmack

**Author Autor Isabel Purnhagen**

*Dr. Schwerdtfeger Agri HR Consult, Purnhagen@personal-Schwerdtfeger.de*

Karriere – ein Begriff mit vielen Facetten. Für den überwiegenden Teil der Menschen ist der Begriff zentral mit dem Thema Personalverantwortung und Führung verbunden. Die Karriere als Führungslaufbahn ist nach wie vor der Klassiker in der Arbeitswelt und Ausdruck dessen, was man gemeinhin unter einer Karriere versteht.



Isabel Purnhagen

Aber auch diese bisweilen fest betonierte scheinenden Grundbegriffe der Berufswelt geraten seit einigen Jahren zunehmend ins Wanken. Andere Optionen tun sich auf. Gerade für die Mitarbeitenden, die zwar Karriere machen wollen, sich aber nicht in der Personalführung sehen.

Handelt es sich bei den „anderen“ aber überhaupt um „neue“ Optionen? Eine Frage, die man konsequent mit „nein“ beantworten muss. Neu scheinen lediglich die Umstände, die Möglichkeiten der Ausgestaltung und die Wirkung bzw. Wahrnehmung der Optionen.

Die Fachlaufbahn oder für in Unternehmen mit einem Schwerpunkt im Bereich Projektgeschäft auch typischen Projektlaufbahnen sind solche anderen Optionen in Sachen Karrieremodelle. Sie existieren bereits seit Langem, beenden aber nun zunehmend ihr Schattendasein und treten ins Licht der modernen Arbeitswelt hinaus – sozusagen vom blassen Mauerblümchen zum strahlenden Star am Karrierehimmel.

Die Gründe hierfür sind vielfältig.

Zum einen sind es Auswirkungen der generellen Megatrends der heutigen Zeit – in erster Linie Globalisierung, Digitalisierung und demografischer Wandel. Aber auch die Grundsätze des Lean Managements oder anderer neuer, agiler Organisationsformen beeinflussen die Veränderung und Erweiterung der Karriere-/Laufbahnmodelle massiv.

Menschen möchten in ihrem Berufsleben vorankommen, Ziele erreichen, sich weiterentwickeln und Karriere machen. Der klassische Weg ist die vertikale Veränderung in der Organisationsstruktur eines Unternehmens – der Kaminaufstieg. Man steigt auf die nächste Ebene auf, übernimmt Führungsver-

# Management function vs. Specialist Career

Or a focus on projects instead – career models to suit every taste

Career – a term with many facets. For the majority of people, the term is chiefly connected with the subject of responsibility for personnel and management. Career as a management track is still the classic concept in the working world and expresses what is commonly understood under the term career.

However even these basic terms from the working world, which sometimes appear to be firmly established there, have now been faltering for a few years. Other options are opening up. Especially for employees who want to build a career, but do not see themselves as personnel managers. But does the word “other” here actually mean “new” options at all? A question that, strictly speaking, must be answered with “no”. All that appears to be new are the circumstances, the possibilities of structuring, and the effect or the perception of the options.

The specialist career, or in the case of companies that focus on project business the typical project careers, are other such options when it comes to career models. They have already been in existence for a long time, but are now increasingly coming out of the shadows and entering the light of the modern working world – developing, as it were, from pale wallflowers to radiant stars in the career heaven.

The reasons for this are many and various.

On the one hand they comprise effects of the general megatrends in our modern world – primarily globalisation, digitisation and demographic change. However, the principles of lean management or other new, agile forms of organisation are also massively influencing the changing and broadening of career/track models.

People want to get on in their working life, achieve goals, develop further and build a career. The classic career track displays vertical advancement within the organisational structure of a company – promotion. One rises

to the next level, assumes management responsibility and climbs the career ladder step by step. In connection with this, one collects symbols of power such as a resounding title on the business card, a company car, an increase in salary etc. etc.

By comparison with the originally specialist themes, the issues of leadership and other management tasks, such as for example budget administration, become increasingly important in the course of such a career. Consequently, a candidate who for instance started as a laboratory assistant in Research, can develop over the years through different stages of the corporate hierarchy to become Head of Product Development or – even further – to the level of a Technical Director or a Member of the Management Board. Team Manager, Group Manager, or Head of Department are all titles documenting the steady climb in the corporate hierarchy.

However, it is a fact that not all members of staff can proceed along this route. The number of management positions is limited – a fact that individuals keen on building a career not only in small and medium-sized companies, but also in major corporate groups and large organisations must face up to. A challenge with which personnel management too has to cope regularly and intensively. After all, pointing up development opportunities within the company and thus motivating staff to remain with the employer is an extremely powerful tool with a long-term effect within the context of holding on to staff. There are of course also individuals who are perfectly satisfied with their tasks and what they have achieved already and would like to retain their position in the status quo. Security and a familiar, structured working day without major changes. However, this category of persons, who can be encountered in all businesses, generally only comprises one section of the staff.

As a result of the limited number of promotion opportunities and another important factor, it is necessary to create alternatives for the other categories of people in order to retain the knowledge and experience of high achievers in the company and so be able to secure and maintain business success in the long term.

The other important factor lies in the personality of those staff members. Not everyone wants to or can take on a leadership function and assume responsibility for personnel. Not everyone possesses the capabilities required by a good manager to be successful and able to motivate both oneself and one's colleagues within the sphere of responsibility and develop them further

The ability to assert oneself, persistence, decisiveness, conflict and communication capability – these are just a small section of the skills and competencies required of management staff that are not always available to the required extent. Some of these, but not all, can be developed and advanced within the framework of personnel development measures. However, even if the competencies already exist to a sufficient extent, this does not always mean that the individual would like to put them to use as a management staff member. Many want to concentrate on their specialist expertise and let off their professional steam in this field and only in this field.

A typical example often taken in this connection is the field of research and development – developing new products, expanding an existing portfolio, or improving production processes. Why should anyone whose strengths lie in precisely these fields and who comes equipped with high professional expertise, brilliant analytical skills and corresponding creativity, suddenly have to “grapple” with

antwortung und kommt Schritt für Schritt auf der Karriereleiter voran. Verbunden damit kommt man in den Genuss der Symbole der Macht – wie einen klangvollen Titel auf der Visitenkarte, einen Dienstwagen, eine Gehaltserhöhung usw. und so fort.

Das Thema Führung und andere Managementaufgaben, wie beispielsweise die Verwaltung von Budgets, gewinnen gegenüber den originär fachlichen Themen im Laufe einer solchen Karriere zunehmend an Bedeutung. So kann ein Kandidat, der etwa einst im Labor als Assistent in der Forschung eingestiegen ist, über die Jahre und verschiedene Hierarchiestufen bis hin zum Leiter Produktentwicklung oder – gar noch weiter – auf die Ebene eines Technischen Leiters oder in die Geschäftsführung aufsteigen. Teamleitung, Gruppenleitung, Abteilungsleitung oder die englischsprachigen Pendanten dieser Begriffe dokumentieren den stetigen Aufstieg in der Unternehmenshierarchie.

Es liegt nun aber in der Natur der Sache, dass nicht alle Mitarbeitenden diesen Weg gehen können. Führungspositionen sind der Zahl nach begrenzt. Eine Tatsache, der sich karriere-willige Menschen nicht nur in kleinen und mittelständischen Unternehmen, sondern auch in Konzernen und großen Organisationen stellen müssen.

Eine Herausforderung, mit der sich auch das Personalmanagement regelmäßig und intensiv auseinandersetzen muss. Denn ein äußerst zugkräftiges und nachhaltig wirkendes Mittel im Rahmen der Mitarbeiterbindung ist es, Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aufzeigen und die Mitarbeitenden so motivieren und bei der Stange halten zu können. Sicherlich gibt es auch Personen, die mit dem bereits Erreichten und ihren Aufgaben bestens zufrieden sind und gerne auf ihrer Position im Status quo verweilen möchten.

Sicherheit und ein geregelter, bekannter Arbeitsalltag ohne größere Veränderungen. Aber dieser Personenkreis, der in jedem Unternehmen anzutreffen ist, macht in der Regel nur einen Teil der Mitarbeitenden aus.

Bedingt durch die begrenzte Zahl der Aufstiegsmöglichkeiten und einen anderen gewichtigen Faktor gilt es, für die übrigen Personenkreise Alternativen zu schaffen, um Wissen und Erfahrung von Leistungsträgern langfristig im Unternehmen halten und damit im Ergebnis den Unternehmenserfolg nachhaltig gestalten und sichern zu können.

#### Check-Box für Unternehmen

- *Gestalten Sie gleichwertige, attraktive Laufbahn-Angebote!*
- *Lassen Sie die Fachlaufbahn als Karriereweg nicht zur Laufbahn zweiter Klasse verkommen und laufen dadurch Gefahr, Unzufriedenheit zu erzeugen und wichtige Mitarbeitende zu verlieren.*
- *Öffnen Sie den Zugang zu den besonderen „Symbolen der Macht“ (Dienstwagen, Titel, gehaltliche Verbesserungen usw.) auch für die Mitarbeitenden, die sich für eine Fach-/Projektlaufbahn entschieden haben.*
- *Sorgen Sie für Sichtbarkeit!*
- *Ganz unabhängig von Art und Größe einer Organisation sollte das Management in die Lage versetzt werden, eine Wahrnehmung von internen fachlichen Leistungsträgern zu haben und den Fokus nicht nur auf die Führungskräfte mit Personalverantwortung zu konzentrieren.*
- *Seien Sie wachsam, wenn Sie externe Experten ins Unternehmen holen!*
- *Geben Sie den internen Leistungsträgern nicht das Gefühl, herabgesetzt zu werden, sondern schaffen Sie ein Klima, in dem man sich auf Augenhöhe begegnet.*

Der andere gewichtige Faktor liegt in der Persönlichkeit des jeweiligen Mitarbeitenden selbst begründet. Nicht alle möchten oder können führen und Personalverantwortung übernehmen. Nicht jedem oder jeder sind die Fähigkeiten gegeben, die eine gute Führungskraft braucht, um erfolgreich sein und sowohl sich selbst als auch die Mitarbeitenden im Verantwortungsbereich motivieren und weiterentwickeln zu können. Durchsetzungsvermögen, Beharrlichkeit, Entscheidungsstärke, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit – nur ein kleiner Ausschnitt aus den Kompetenzen, welche von einer Führungskraft gefordert werden, die aber nicht immer im gebotenen Maße mitgebracht werden. Manches, aber nicht alles, kann man im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen entwickeln und fördern. Aber selbst wenn die Kompetenzen bereits und auch in hinreichendem Maße vorhanden sind, heißt das noch lange nicht, dass jemand sie als Führungskraft nutzen möchte. Viele wollen sich auf ihr fachliches Know-how konzentrieren und sich genau und nur hier beruflich austoben können. Typisches, oft bemühtes Beispiel ist in diesem Zusammenhang der Bereich Forschung und Entwicklung.

Neue Produkte entwickeln, ein bestehendes Portfolio erweitern oder die Produktionsprozesse verbessern. Warum sollte sich eine Person, deren Stärken in genau diesen Bereichen liegen, die mit einer hohen fachlichen Expertise, brillanten analytischen Fähigkeiten und entsprechender Kreativität ausgestattet ist, sich plötzlich mit dem viel Zeit in Anspruch nehmenden Thema Personalführung „herumschlagen“?

Für Menschen, die den eigenen Fokus und Anspruch eben nicht auf diesen Themenkreis legen möchten, kann eine herkömmlich ausgestaltete Führungsaufgabe sich sehr schnell mehr zu einer Bestrafung denn als wertschätzende Beförderung entwickeln, weil sie sich dem, was ihnen Freude macht und worin sie besonders gut sind, nicht mehr widmen und sich darauf konzentrieren können. Was eigentlich gut und positiv gemeint war, mutiert zum nachhaltigen Glücks- und Motivationskiller.

Warum sollte etwa ein Unternehmen, das führend in der Geflügelernährung ist, seinen Experten in der Produktentwicklung – nur um ihm eine Karriereoption zu bieten – ernsthaft mit Managementaufgaben belasten, anstatt ihm die Möglichkeit zu geben, sich der weiteren Optimierung des aktuellen Verkaufsschlagers zu widmen, bei der diese Person glänzen und ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zum Wohle des Unternehmens voll ausschöpfen kann.

Es gilt sowohl im Sinne des Unternehmens als auch des Mitarbeiters, der trotz der genannten Umstände auch Karriere machen möchte, andere Wege zu finden.

Ein möglicher Weg: Das Thema Fachlaufbahn aus dem Dornröschenschlaf, in dem es in vielen Unternehmen schlummert, erwecken!

Die Fachlaufbahn gilt in zahlreichen Unternehmen und daher leider auch in der Wahrnehmung vieler Menschen als Karriere zweiter Klasse. Wer nicht führt, wird nicht wahrgenommen und erfährt vielleicht auch nicht die ihm oder ihr gerade auch mit Blick auf den Beitrag zum Unternehmenserfolg gebührende Wertschätzung.

Es sind die „unsichtbaren Eminenzen“, die mit ihrem Wissen über Jahre die Produkte weiterentwickelt und optimiert haben. Es sind die Spezialisten, die beispielsweise im Produktmanagement in engem Austausch mit den Kunden stehen, die genau wissen und frühzeitig erkennen, was gebraucht wird oder wie sich Märkte und Trends entwickeln.

Es können aber auch die Personen sein, die vor Kreativität sprühen und im Marketing die zündenden Ideen haben oder die in ihrem Fachgebiet so gut vernetzt sind, dass sie im Key Account Management nahezu unverzichtbare Erfolgsgaranten sind.

the subject of personnel management that takes up such a great deal of time? For people who do not wish to devote their own focus and aspiration to this thematic area, a conventionally structured management task can very quickly develop to become more of a punishment than an appreciative promotion, because they are no longer able to devote themselves to what they enjoy doing and at which they are particularly good. The promotion that was actually meant in a good and positive sense then develops to become a long-term killer of happiness and motivation. Why, for instance, should a company that is a market leader in poultry nutrition seriously burden its product development expert with management tasks simply in order to offer him a career option instead of giving him the opportunity to devote himself to further optimising the current bestseller, where this person can shine and fully develop his skills and competencies for the benefit of the company.

For the wellbeing of the company and of the staff member who would like to build a career despite the circumstances described, it is important to find other ways.

One possible way would be to arouse the topic of specialist career tracks from the deep sleep to which it has been consigned in many companies!

The specialist career is considered to be a second-class career in many companies, and thus regrettably also in the perception of many people. People who do not manage others are not perceived and might not experience the respect and appreciation that they deserve, particularly on the basis of their contribution to the company's success.

These are the “Invisible Eminences” who across the years have developed and optimised products further with their knowledge. These are specialists in the product management sector who, for example, are in close contact and exchange with customers, who know and recognise an early stage what will be needed or how markets and trends are developing.

However, they may also be people who are overflowing with creative capacity and who have brilliant ideas in marketing, or who are so well networked in their specialist field that they are virtually indispensable guarantors of success in Key Account Management.

#### Check-Box for companies

- *Design attractive career track offers of equal value!*
- *Do not allow the specialist career track to decline into a second-class track and thus run the risk of generating dissatisfaction and losing important staff members.*
- *Open up access to the special “symbols of power” (company car, title, salary improvements etc.) for staff who have decided to adopt a specialist/project career track as well.*
- *Create visibility!*
- *Quite independently of the nature and size of an organisation, the management should be enabled to perceive and recognise internal high-achieving specialists and not to simply concentrate its focus on management staff with personnel responsibility.*
- *Be alert when you bring external experts into the company!*
- *Do not give the internal high achievers the feeling that they are being downgraded, but instead create an atmosphere in which you encounter each other on an equal footing.*



These are all people who are important for a company but who are obscured by their superiors and are therefore often not recognised as such.

Specialist career tracks are basically conceivable in all parts of the company, from development, through marketing, to finance. But they must be rendered visible and shake off their second-class-image in order to make them appealing to staff members and enable them to develop their effect in staff retention and staff satisfaction.

#### How can this be done?

One elementary condition is that – just as with classic management career tracks – the company must express respect and appreciation. This can partly be done with precisely the same tools as those mentioned at the beginning – salary increases, a company car, a resounding title on the business card. In this way the step from junior level to senior level does not necessarily imply assuming managerial responsibility, but in many cases simply makes it clear that someone has accumulated professional experience and developed their expertise in the course of time.

Optimal research conditions, a modern working environment, or the opportunity of structured further professional development and further training are additional possible approaches that can be offered by the Personnel Department in the course of planning and designing a specialist career track. The opportunity of presenting this knowledge to a corresponding trade public at trade fairs or events, and in doing so having the full support of the company, can be a further building block along this track. Furthermore, this group of individuals should also be rendered visible to the top management. The management must know who the high achievers in the company are, quite independently of the extent of personnel responsibility they bear. Creating this visibility is the task of Personnel Departments and the respective managerial staff.

For Personnel Departments, the whole field of career and track planning is fraught with challenges. They need to motivate and to point up opportunities without committing the company to too much and arousing desires. Modern Human Resources management must be in a position to master this balancing act successfully.

In the opinion of the personnel consultancy firm Dr. Schwerdtfeger Personalberatung, satisfaction on the part of both the staff and the managers, irrespective of which career track is taken, is one of the strongest, if not the strongest influence in respect of successful staff loyalty creation.

It inspires the emotional ties with the company, which represent a particularly strong bond and should lie at the heart of the activities. Before even just one high-achiever leaves the company because he or she does not see any development prospects or feels downgraded to second class because of this specialist career, so that the company loses valuable expert knowledge and relevant expertise, regardless of the company size and structure it is well worthwhile investing some time and effort in structured career programmes and track models.

Not only for junior management staff, who from experience expect such programmes, but also and in particular for all the already more or less experienced rough diamonds among the workforce, so that with their individually matched and appreciated career model they can develop their own particular star qualities and become active for the success and wellbeing of the company.

Allesamt Personen, die für ein Unternehmen wichtig sind, aber von ihren Vorgesetzten verdeckt und oftmals daher nicht gesehen werden.

Fachlaufbahnen sind grundsätzlich in allen Unternehmensbereichen von der Entwicklung über das Marketing bis hin zu den Finanzen vorstellbar. Aber sie müssen raus aus der Unsichtbarkeit und das 2.-Klasse-Image hinter sich lassen, um für Mitarbeitende reizvoll zu sein und ihre Wirkung in Sachen Mitarbeiterbindung und Zufriedenheit überhaupt entfalten zu können.

#### Wie geht das?

Eine elementare Bedingung ist, dass man unternehmensseitig, genau wie bei der klassischen Führungslaufbahn, Wertschätzung und Anerkennung zum Ausdruck bringt. Dies kann teilweise mit genau denselben Tools wie den zuvor schon einmal genannten gehaltlichen Verbesserungen, einem Dienstwagen oder einem wohlklingenden Titel auf der Visitenkarte erfolgen. So impliziert der Schritt vom Junior zum Senior nicht notwendigerweise die Übernahme von Führungsverantwortung, sondern vielfach einfach die Feststellung, dass jemand Berufserfahrung gesammelt und seine Expertise im Zuge der Zeit weiterentwickelt hat.

Optimale Forschungsbedingungen, ein modernes Arbeitsumfeld oder die Chance, sich strukturiert fachlich weiterentwickeln und weiterbilden zu können, sind zusätzliche mögliche Ansätze, die man als Personalabteilung im Zuge der Planung und Gestaltung einer Fachlaufbahn anbieten kann. Die Chance, dieses Wissen vor einem entsprechenden Fachpublikum bei Messen oder Veranstaltungen präsentieren zu können und dabei seitens des Unternehmens volle Unterstützung zu erleben, kann ein weiterer Baustein sein.

Zudem sollte dieser Personenkreis auch für die oberste Führungsebene sichtbar gemacht werden. Das Management muss wissen, wer die Leistungsträger im Unternehmen sind, und zwar ganz unabhängig vom Ausmaß der Personalverantwortung, welche die jeweiligen Personen tragen. Diese Sichtbarkeit herzustellen, ist Aufgabe der Personalabteilungen und der jeweiligen Führungskräfte.

Für die Personalabteilungen ist der gesamte Bereich der Karriere- und Laufbahnplanung ein spannungsgeladenes Territorium. Es gilt, zu motivieren und Chancen aufzuzeigen, ohne sich als Unternehmen zu sehr zu verpflichten und Begehrlichkeiten zu wecken. Modernes Personalmanagement muss in der Lage sein, diesen Spagat erfolgreich meistern zu können.

Die Zufriedenheit aufseiten der Mitarbeitenden und Führungskräfte – ganz gleich, welche Laufbahn eingeschlagen wurde – ist nach Erfahrung der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung eine der, wenn nicht gar die stärkste Einflussgröße im Hinblick auf erfolgreiche Mitarbeiterbindung. Sie befeuert die emotionale Bindung an das Unternehmen, die ein besonders starkes Band darstellt und im Kern der Aktivitäten stehen sollte. Bevor auch nur ein Leistungsträger das eigene Unternehmen aus dem Grund verlässt, weil er für sich keine Entwicklungsperspektive sieht oder sich auf der Fachlaufbahn als zweitklassig abgestuft fühlt, das Unternehmen wertvolles Fachwissen und entsprechende Kompetenz verliert, lohnt es sich ganz unabhängig von Unternehmensgröße und Struktur immer, etwas Zeit und Mühe in strukturierte Karriereprogramme und Laufbahnmodelle zu investieren. Nicht nur für Nachwuchsführungskräfte, die solche Programme erfahrungsgemäß erwarten, sondern auch und insbesondere für alle schon mehr oder weniger erfahrenen Rohdiamanten unter den Mitarbeitenden im Unternehmen. Damit diese mit dem individuell passenden, wertschätzenden Laufbahnmodell ihre ganz eigene Strahlkraft entfalten und im Sinne des Unternehmenserfolges aktiv werden können.