



# Karriere ohne Personalverantwortung – geht das?

**Laufbahn I** Meist verbinden wir mit dem Wort Karriere die Führungslaufbahn, die untrennbar mit der Übernahme von Personalverantwortung verknüpft ist. Aber es gibt auch eine Alternative: die Fachlaufbahn. Dieses Karrieremodell öffnet die Chance, im Unternehmen eine Spezialistenposition einnehmen zu können und sich mit seinen Kompetenzen und Talenten in seiner Arbeit voll auf fachliche Themen ohne Personalverantwortung konzentrieren zu können. Wir zeigen die Unterschiede auf.

Es gibt einem ein gutes Gefühl, wenn man beim Check-In im Hotel – ob am Urlaubsort oder auf einer Dienstreise – plötzlich den Satz hört: „Sie bekommen von uns ein Up-Grade!“ Ein größeres oder besser ausgestattetes Zimmer, der ersehnte Meerblick oder ein inkludiertes Abendessen. Eine unerwartete Überraschung, die einem die Reise besonders versüßt.

„Wir möchten Ihnen gerne den nächsten Karriereschritt anbieten und Sie befördern“ ist auch so ein Satz, der bei den allermeisten Menschen Glücksgefühle auslöst. Er kommt oft nicht so ganz unerwartet wie das Up-Grade an der Hotelrezeption, weil die Person, an die dieser Satz adressiert ist, sich in der Regel durch besondere Leistungen, das entsprechende Potenzial oder andere Fak-

toren für das Erklimmen der nächsten Sprosse auf der Karriereleiter empfohlen hat. Aber löst er wirklich bei allen gleichermaßen Glücksgefühle aus? Die Antwort auf diese Frage lautet: Es kommt darauf an!

## Karriere = Führungslaufbahn?

Und zwar darauf, wie man den Begriff Karriere versteht. Klassischerweise verbinden die meisten mit dem Wort Karriere im ersten Moment die Führungslaufbahn, die untrennbar mit der Übernahme von Personalverantwortung verknüpft ist. Also den sogenannten Kaminaufstieg, bei dem man sich im Unternehmen vertikal in der Hierarchie und Organisationsstruktur nach oben bewegt, zunehmend Führungs- und Budgetverantwortung übernimmt und mit

jedem Step die Karriereleiter weiter empor klimmt. Begleitet wird diese Entwicklung häufig davon, dass man mit den „Insignien der Macht“, wie einem flotten Dienstwagen oder einem klangvollen Titel auf der Visitenkarte, ausgestattet wird.

## Es gibt die Alternative

Aber es gibt auch eine Alternative zu diesem Weg, und zwar die Fachlaufbahn. Dieses Karrieremodell öffnet die Chance, im Unternehmen eine Spezialistenposition einnehmen zu können und sich mit seinen Kompetenzen und Talenten in seiner Arbeit voll auf fachliche Themen konzentrieren zu können. Sie ist nicht mit der Übernahme von Führungsverantwortung verknüpft und lässt jenen, die sich für diesen

Weg entscheidet somit viel Luft und Raum, um Spezialwissen aufzubauen, Kreativität auszuleben oder andere Talente im Sinne des Unternehmens nutzen und weiterentwickeln zu können.

Die Fachlaufbahn ist keine Erfindung des modernen Personalmanagements. Es gibt sie schon seit langem, aber sie tritt in jüngster Zeit immer mehr aus dem Schatten ihrer vermeintlich hübscheren Schwester und gewinnt in vielen Unternehmen endlich an Gewicht und Präsenz.

Die Fachlaufbahn kann nämlich eine äußerst attraktive Karriereoption für Menschen sein, die keine Führungsverantwortung übernehmen können oder wollen. Die Persönlichkeit des Potenzialträgers ist nämlich ein entscheidender Faktor bei der Findung eines passenden Karriereweges. Führungskräften fällt die Aufgabe zu, ihre Teams lenken, motivieren und weiterentwickeln zu müssen. Um dies leisten zu können, müssen Kompetenzen wie z.B. Kommunikationsstärke, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen oder diplomatisches Geschick vorhanden sein. Wer nicht oder nicht hinreichend über diese Schlüsselqualifikationen verfügt oder das Potenzial und den Willen mitbringt, diese zu entwickeln, wird sich mit einer Führungsaufgabe schwertun und unzufrieden oder gar unglücklich werden. Schlechtesten Falls strahlt dies dann auch auf das Team und seine Leistung aus, lähmt die Motivation und sorgt dafür dass die Unzufriedenheit, die häufig ursächlich für berufliche Veränderungen ist, sich weiterfortpflanzt und gerade bei kleinen Unternehmen nicht nur den Erfolg, sondern sogar den Bestand gefährden kann.



Als spezialisierter Wissensträger übernimmt man als Fachkraft mitunter Schlüsselrollen in Betrieben ohne führen zu müssen.

Kandidatinnen und Kandidaten für eine Fachlaufbahn strotzen oftmals nur so vor Talent und mit Kompetenzen in anderen Bereichen. Sie sind innovativ, kreativ oder besonders stark in der Analyse und Lösung von Herausforderungen. Für sie ist es interessant, wenn sie diese Fähigkeiten in ihrer täglichen Arbeit nutzen können. „Wenn man diese Menschen in eine Führungslaufbahn zwingt, weil man ihnen vermeintlich etwas Gutes tun und eine Karrierechance eröffnen möchte, bürdet man ihnen mit der Personalverantwortung eine Aufgabe auf, die ihnen viel Zeit für genau die Tätigkeiten raubt, die sie eigentlich viel mehr beruflich erfüllen und zufrieden machen. Nicht nur aus diesem Grund empfiehlt es sich für Un-

ternehmen dringend die Fachlaufbahn neben der Führungslaufbahn als gleichwertige, attraktive Karrierealternative zu etablieren“ erklärt Rainer Haske, Geschäftsführer der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG.

**Karriere zweiter Klasse?**

Bislang hat die Fachlaufbahn in vielen Unternehmen aber eher den spröden Charme einer Karriere zweiter Klasse versprüht. Mehr eine Parkposition, denn eine Chance auf Entwicklung. Aber nur weil jemand kein Interesse an oder die erforderliche Kompetenz für eine Führungsaufgabe mitbringt, heißt das nicht, dass kein Interesse an einer Weiterentwicklung oder Ausstattung mit



Der neue CEAT SPRAYMAX mit VF-Technologie wurde entwickelt, um schwerere Lasten zu tragen und gleichzeitig geringere Boden- und Ernteschäden zu gewährleisten, somit erhöhen Sie die Effizienz Ihrer Spritze.

- Spraymax sorgt für:**
- 40% mehr Tragfähigkeit
  - Besseren Grip und Traktion
  - Weniger Boden- und Ernteschäden

Empfohlen von  
**GRASDORF**

- Um mehr zu erfahren, besuchen Sie [www.ceatspecialty.com](http://www.ceatspecialty.com)
- Erhältlich bei Grasdorf GmbH und Kock und Sohn Räder GmbH
- Für Anfragen kontaktieren

Sie: [info@grasdorf-rad.eu](mailto:info@grasdorf-rad.eu) / Tel.: +49 (0) 5062 / 90 21000  
 Sie: [bresch@kock-sohn.de](mailto:bresch@kock-sohn.de) / Tel.: +49 (0) 5457 / 93 09 -17  
[cstbv@ceat.com](mailto:cstbv@ceat.com)

**CEAT**  
SPECIALTY

den „Insignien der Macht“ besteht. Die Fachlaufbahn muss einfach anders gedacht und entsprechend ausgestaltet werden.

Das Angebot der Gelegenheit zum regelmäßigen Austausch mit anderen Spezialisten im Rahmen von Messen und Kongressen kann ebenso ein Mosaikstein in einem attraktiven Fachlaufbahnmodell sein, wie die Repräsentanz des Unternehmens als Fachexperte im Rahmen von Vorträgen oder Seminaren bei Veranstaltungen oder in Forschungseinrichtungen. Von diesem Austausch profitiert nicht nur der Mitarbeitende, der die Fachlaufbahn eingeschlagen hat, sondern in der Konsequenz natürlich auch das Unternehmen, das immer am Puls der Zeit bleibt und dem technischen Fortschritt nicht hinterherhinkt, sondern ihn bestenfalls aktiv mitgestaltet.

Aber auch die Optimierung von Arbeits- und Forschungsbedingungen, zum Beispiel durch die Anschaffung neuester Softwareprogramme in der Konstruktion oder von modernstem Werkstattequipment kann ein wichtiges Element in der Gestaltung eines Fachlaufbahnmodells sein. Eine andere Option kann es sein, dem Mitarbeitenden in einem gewissen Rahmen Zeitfenster zu öffnen, in denen er sich seinem speziellen Fachthema frei widmen und sein Know-how nach eigenem Gusto vertiefen kann. Gerade diese Option signalisiert höchste Wertschätzung und besonderes Vertrauen seitens des Unternehmens.

### Wertschätzung, Anerkennung und Sichtbarkeit

Grundsätzlich ist es wichtig den Experten in den eigenen Reihen und ihrer Leistung

#### KURZ-VITA - RAINER HASKE



- Jahrgang 1984, verheiratet, zwei Kinder, wohnhaft in Emstek
- Duales Studium (Ausbildung zum Industriekaufmann bei einem international agierenden Unternehmen der Agrartechnik + Wirtschaftswirtschaftsstudium an der FHWT Diepholz)
- Zusätzlich berufsbegleitendes Masterstudium (MBA Vertriebsingenieur an der Zentralen Fachhochschule für Fernstudien)

#### Berufsleben

- 7 Jahre Erfahrung im internationalen Vertrieb in global agierenden Maschinen- und Anlagenbau-Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche
- Wechsel in die Personalberatung im Jahr 2012
- Nach Stationen als Teamleiter Agrar und Prokurist seit Januar 2020 Geschäftsführer der
- Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG

ebenso wie den Führungskräften die ihnen gebührende Anerkennung zukommen zu lassen. Angemessene und attraktive gehaltliche Entwicklungsmöglichkeiten sind dabei ebenso von Bedeutung, wie der Titel auf der Visitenkarte. Der Zusatz „Senior“ ist beispielsweise nicht per se ein Zeichen dafür, dass jemand Führungsverantwortung trägt, sondern dokumentiert in erster Linie, dass jemand bereits über einen längeren Zeitraum Erfahrung in seinem Fachgebiet gesammelt hat und über entsprechende Kompetenzen verfügt.

Es gilt zudem auch die Sichtbarkeit der Fachexperten im Unternehmen zu erhöhen. Sie sind oftmals diejenigen, die den Spruch „Klappern gehört zum Handwerk“ in ihrer Arbeit und in ihrem Auftreten nicht so ausleben, wie es vielen Führungskräften eigen ist. Sie stehen häufig nicht gerne im Rampenlicht und wirken lieber, aber das auch sehr erfolgreich, im Stillen. Dennoch muss die Geschäftsführung wissen, wer diese Personen sind und was sie für das Unternehmen leisten. Nur so wird sie in die Lage versetzt, überhaupt die gebotene Anerkennung und Wertschätzung signalisieren zu können.

Nicht nur hier, sondern insbesondere auch bei der inhaltlichen und strukturellen Gestaltung der verschiedenen Karriere- und Laufbahnmodelle, die individuell zum Unternehmen und seiner jeweiligen Organisation passen müssen, ist die Personalabteilung gefordert.

„Viele Menschen geben in unseren Vorstellungsgesprächen bei der Frage nach Ihrer Motivation für eine berufliche Veränderung fehlende Entwicklungsmöglichkeiten bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber als entscheidenden Grund an“ erläutert Rainer Haske. „Naturgemäß ist die Anzahl der überhaupt zur Verfügung stehenden Führungspositionen in einem Unternehmen begrenzt. Wer sich entwickeln möchte, aber keine Chance sieht eine Führungsposition übernehmen zu können, den könnte man vielleicht noch mit einer reizvollen anderweitigen Karriereoption an Bord halten. Das setzt aber voraus, dass diese ebenso spannend ausgestaltet ist, wie die klassische Führungsaufgabe.“

An dieser Stelle darf die Personalabteilung kreativ werden. Dabei gilt es insgesamt aber nicht zu vergessen, dass mit der Gestaltung, Einführung und Etablierung von alternativen Karriere- und Laufbahnmodellen im Unternehmen auch Begehrlichkeiten geweckt werden können. Um zu verhindern, dass sich trotz des breiteren Angebotes von Entwicklungsmöglichkeiten Mitarbeitende, die nicht zum Zuge kommen, abgehängt fühlen, ist es hilfreich sowohl die Auswahlprozesse als auch die Modelle im



Eine spezialisierte Fachkraft trägt durch ihre Arbeit meist unmittelbar zur operativen Zielerreichung bei.

Unternehmen so transparent wie möglich darzustellen. Unzufriedenheit lässt sich im Normalfall nie ganz oder bei allen verhindern. Dies aber genau bei jenen zu schaffen, die Schlüsselpositionen bekleiden und für den Erfolg insgesamt von großer Bedeutung sind, muss im Fokus der Aufmerksamkeit stehen.

„Unternehmen, die ihren Potenzial- und Leistungsträgern gleichwertige Laufbahnmodelle anbieten, sind für viele Herausforderungen der modernen Arbeitswelt erheblich besser gerüstet als jene, die dies immer noch versäumen oder das Thema nur zögerlich angehen“, stellt Rainer Haske ergänzend fest. „Trends wie die Globalisierung, die Digitalisierung oder der demografische Wandel wirken sich immer stärker in den Unternehmen und ihrer Organisation aus.“

### Aktive Laufbahnplanung

Wer erfolgreich bleiben will und seine Leute an Bord halten möchte, muss in Sachen Laufbahnplanung einfach aktiv werden.“ Und dort, wo das erfolgt ist, löst der Satz „Wir möchten Ihnen gerne den nächsten Karriereschritt anbieten und Sie befördern“ bei seinen Adressaten dann in der Regel auch denselben Effekt aus, wie das Up-Grade an der Hotel-Rezeption. Nämlich ein gutes Gefühl und die Freude darüber, dass man etwas bekommt, was einen glücklich macht. Ganz gleich, ob dies eine Führungsaufgabe ist oder die Chance sich im Unternehmen zum Experten entwickeln zu können.

[alexander.bohnsack@dlv.de](mailto:alexander.bohnsack@dlv.de)

[purnhagen@personal-schwerdtfeger.de](mailto:purnhagen@personal-schwerdtfeger.de)

### DAS RÄT DER EXPERTE



Zu den Aufgabefeldern einer klassischen Führungskraft gehört fast immer auch Arbeit mit Personalverantwortung.

- Bieten Sie in Ihrem Unternehmen verschiedene Laufbahnmodelle an und etablieren Sie diese in Ihrer Organisation.
- Sorgen Sie dafür, dass die Fachlaufbahn nicht zur Karriere zweiter Klasse mutiert, sondern gleichwertig neben der Führungslaufbahn steht. So wirken Sie der Entstehung von Unzufriedenheit oder mangelnder Wertschätzung entgegen und bieten Ihren Potenzialträgern attraktive Karriereperspektiven!
- Verkennen Sie nicht die Bedeutung der besonderen „Symbole der Macht“ (u.a. ein klangvoller Titel, ein repräsentativer Dienstwagen oder besonders attraktive Vergütungspakete) und lassen Sie daran nicht nur den Personenkreis partizipieren, der Personalverantwortung trägt, sondern auch jene, die den Weg der Fachlaufbahn gehen.
- Stellen Sie sicher, dass diejenigen, die sich für eine Fachlaufbahn entschieden haben und diesen Weg bei Ihnen im Unternehmen gehen, in Ihrer Organisation sichtbar sind und als besondere Leistungsträger wahrgenommen werden.
- Signalisieren Sie beiden Gruppen durch Ihr Handeln im Unternehmensalltag sowie die Gestaltung und konsequente Weiterentwicklung der Laufbahnmodelle gleichermaßen besondere Wertschätzung. Hierdurch können Sie die Bindung der Potenzialträger an Ihr Unternehmen und zudem Ihre Attraktivität als Arbeitgeber insgesamt erhöhen!

## Werden Sie ein Teil unseres Teams!

Vertriebserweiterung in folgenden Bundesländern: BE, BB, MV, NI, ST, SN, SH, TH - ab sofort!

Wir sind ein familiengeführtes Großhandelsunternehmen für landtechnische Ersatzteile, Zubehör und Industriebedarf und Spezialist in den Bereichen Gelenkwellentechnik, Anhängertechnik und Hydraulik. Darüber hinaus besteht ein umfangreiches Sortiment an Original-Ersatz- und Verschleißteilen namhafter Landmaschinenhersteller.

Nähere Informationen finden Sie auf unserer Website unter: Jobs & Karriere oder über den QR-Code.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

## Außendienst (m/w/d) Landtechnik



**Schaffelhuber**  
Großhandel - Ersatzteile & Zubehör für Landmaschinen und Industriebedarf seit 1904

[www.schaffelhuber.de](http://www.schaffelhuber.de) - Bergkirchen bei München