

Regina Bergdolt

Fachkarrieren erfolgreich einführen: Entwicklung mit Expertise



Das Thema Fachkarriere interessiert Sie? Sie suchen einen aktuellen Überblick? Dieses Buch macht Sie fit dafür, von den ersten Überlegungen bis hin zur praktischen Umsetzung. Das lohnt sich, denn die Fachkarriere bietet eine wertige Alternative zur Führungslaufbahn. Sie stärkt die Mitarbeiterbindung und bringt Vorteile für die Organisation.

Im Buch erhalten Sie Input zu wesentlichen Punkten, vom tragfähigen Konzept bis zum Know-how zu Karrierestufen, Anforderungen, Kompetenzen und verbundenen HR-Instrumenten. Das Praxisbuch zeigt Ihnen die Nutzenargumentation für die Fachkarriere auf und begleitet Ihre systematische Einführung – Schritt für Schritt, mit konkreten Beispielen und Anleitungen. Die Autorin verbindet die aktuellen Themen Digitalisierung und agiles Arbeiten mit der Fachkarriere und zeigt agile Entwicklungspfade auf.

Mit klarer Struktur plus Musterprojektplanung bewahren Sie den Überblick, anstatt sich zu verzetteln. So führen Sie Ihr Projekt Fachkarriere zum Erfolg.

Verlag: tredition € 18,95 [D]

ISBN 978-3-347-28683-2



9783347286832

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages sowie der Autorin Regina Bergdolt gestattet.

Regina Bergdolt
Windeckstraße 44
D-68163 Mannheim

bergdolt@unternehmen-im-wachstum.de

Fachkarriere im Konzernbereich. Bei T-Systems waren zur Zeit der Einführung der Fachkarrieresystematik im Projekt „Go Ahead“ immerhin weltweit 46 Tausend Mitarbeiter beschäftigt⁷. Um so umfangreiche Projekte konsequent umzusetzen, braucht es neben fachlicher Sattelfestigkeit ein gutes Projektmanagement, das die Einzelthemen übersieht und treibt. Den Überblick dazu bietet Ihnen Kapitel 8.

2.1 Perspektive Unternehmen

2.1.1 Wettbewerbsvorteile: die Zukunft einbauen

In der digitalen Wissensgesellschaft bedeutet Expertise Wettbewerbsvorteile, sofern aus Expertisen wertige Produkte und Dienstleistungen entstehen. Fachkarrieren fördern spezifische Expertisen, die die Unternehmen brauchen. Gerade spezielles und umfassendes Know-how ist ausschlaggebend, um strategische Wettbewerbsvorteile zu erzielen⁸. Durchdachte Fachkarrieren orientieren sich eng an den Anforderungen des Unternehmens, die Personalentwicklung richtet sich daran aus.

Expertisen sind unterschiedlich und branchenabhängig. Hier einige Beispiele:

- Technische Expertise, um zukunftsweisende Technologien einzuführen und weiterzuentwickeln, so etwa den Mobilfunkstandard 5G, Cloud-Technologien, Projekte in Data Engineering und Data Science oder die Entwicklung künstlicher Intelligenz.

- Spezifische Beratungsexpertise für Verbraucher mit breitem Spektrum, etwa die Weinfachberatung im Lebensmittelhandel oder den Fachberater für Lebensmittelallergien im Bio-bereich. Bei EDEKA beispielsweise treffen Kunden auf Käse- oder Seafood-Experten, die die gesamte Wertschöpfungskette kennen. Die Ausbildung in diesen Bereichen ist systematisch: „Die Kandidaten werden in unterschiedlichen Märkten eingesetzt, um voneinander zu lernen. Am Ende steht eine Prüfung und ein HWK-Zertifikat“, so Susanne Pfunder. Das Ziel: „In jeder Abteilung eine Fachkraft, ...die sich auf Augenhöhe auch mit sehr gut informierten Kunden austauschen kann.“⁹ Der Nutzen ist offensichtlich: Der Kunde erlebt Beratungsqualität, ein wesentlicher Schritt zur Kundenbindung.
- Bei Unternehmenskunden gibt es ebenfalls spezifische Beratungsbedarfe, so etwa die technisch versierte Pre-Sales-Beraterin zu Beginn des Vertriebsprozesses. Solche Expertisen verschaffen Unternehmen Vorteile im Vertriebsprozess und bei Ausschreibungen.

Damit das Unternehmen die Vorteile wahrnehmen kann, ist es notwendig, strategische und erfolgskritische Kompetenzen bei der Konzeption der Fachkarriere zu berücksichtigen. Mehr dazu lesen Sie in Kapitel 7.1.2.

2.1.2 Standards setzen

Fachkarrieren und Expertise haben noch weitere Vorteile: Sie machen Kompetenzen von Mitarbeitern transparent und vergleichbar, ein Wettbewerbsvorteil und „... die beste Voraussetzung für eine

globale Produktionskette und für weltweit operierende Kunden“, so Förster und Bohinc¹⁰. Transparenz bei der Expertise von Fachkräften trägt außerdem dazu bei, als Unternehmen nachweislich Kompetenz zu demonstrieren – ein Imagegewinn, der sich auszahlt: „Auf diese Weise kann eine Fachkarriere den Ausschlag dafür geben, einen Auftrag zu gewinnen.“¹¹ Summa Summarum: Spezielle, tiefe Expertisen sind *erfolgsentscheidend* für Organisationen – im Vertrieb, in der Beratung, bei Bieterverfahren und Projekten. Es gibt Expertisen, oft eine Mischung aus speziellem Wissen, Branchenkenntnis und Anforderungen der Kunden, die es nur in wenigen Köpfen gibt. Definierte Expertisen unterstützen unternehmensweite Standards und vereinfachen die Entwicklung von Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens. So stellen Sie auch sicher, dass spezielle Expertisen nicht nur bei einer Person liegen.

Gut umgesetzte Fachkarrieren sind auch Treiber der Organisations- und Kulturentwicklung. Viele Organisationen hängen in Sachen Erfolg am Markt längst von Expertisen ab, bestes Beispiel ist der Einfluss agiler Arbeitsweisen. Fachkarrieren machen alternative Entwicklungswege und die Experten in ihrer Rolle nach innen sichtbar; das sendet Signale in die Organisation hinein und beeinflusst die Organisationskultur. Die Fachkarriere wertet den Einfluss von Experten auf und bietet gleichzeitig Struktur für ihre Entwicklung.

2.1.3 Attraktiv als Arbeitgeber

Fachkarrieren unterstreichen die Arbeitgeberattraktivität. Ein Fachkarriereangebot zeigt, dass der Arbeitgeber überhaupt strukturierte Entwicklung anbietet. Das hebt ein Unternehmen von anderen am

Arbeitsmarkt ab, denn „Weiterbildung“ als Allgemeinplatz lockt auf Karriere-Homepages wirklich keinen mehr. Gelegentlich erleben Fachkräfte bei ihrem Arbeitgeber zudem, dass das Weiterbildungsangebot vom Willen der jeweiligen Führungskraft und deren Budget abhängt. Das ist dann weit entfernt von der Vorstellung der Weiterentwicklung im Unternehmen.

Fachkarrieren sind dagegen ein strukturiertes Angebot für entwicklungsbereite Fachkräfte und ist in vielen Bereichen machbar, etwa in IT-Berufen, in der internen oder externen Beratung, im Produktmanagement, Vertrieb oder Controlling. Im Rahmen der Fachkarriere hängt die persönliche Entwicklung dann nicht vom Wohlwollen der Führungskraft ab, sondern ist einforderbar.

Story aus dem Leben – der Bewerber und die Fachkarriere

In einem Unternehmensbereich hatte ich zusammen mit der Führungskraft die Fachkarriere eingeführt; diese spielte umgehend in Bewerbungsgesprächen eine Rolle. Ein junger Bewerber erläuterte uns, warum er wechseln wolle: Seit Monaten, inzwischen über einem Jahr, hätte er seine derzeitige Führungskraft um Feedback zu seiner Entwicklung gebeten, doch selbst kurze Gesprächstermine wären immer wieder verschoben worden. Wir erläuterten dem Bewerber, wie im Bereich die Fachkarrierestufen aufgebaut sind und was es braucht, um sich weiterzuentwickeln. Das stieß beim Bewerber auf großes Interesse und das Angebot des Unternehmens nahm er sofort an. Später sagte er uns, dass das Angebot der Fachkarriere ein wesentliches Entscheidungsmoment für ihn gewesen sei.

Fachkarrieren sprechen auch für professionelle Führung.

2.2 So profitieren Mitarbeiter, Führungskräfte und Human Resources

2.2.1 Lieber Top-Experte?

Führung ist nicht für jeden das Richtige

Es ist oft noch der Klassiker: Ein Unternehmen wächst oder strukturiert sich um, neue Bereiche entstehen. Der besten Fachkraft wird anschließend die Führungsrolle für den jeweiligen Bereich angeboten. Das folgt dem Motto „Grow or Go“ im Sinne von: Wer sich nicht „nach oben“ entwickelt, hat wenig Zukunft im Unternehmen. Damit ist eine Führungsposition kein Vorschlag mehr, sondern eher eine Art Verpflichtung; es kommt in dem Fall nicht gut an, eine Führungsrolle abzulehnen.

Allerdings: Nicht jeder ist für Führungsaufgaben und Führungsverantwortung geeignet. Führung bedeutet, Fachverantwortung abzugeben, um zu führen. Wollen ist aber der Treiber von Führungserfolg, nicht wollen *müssen*; das persönliche Scheitern an Führungsaufgaben ist ein vermeidbares berufliches Drama. Das Angebot der Fachkarriere macht es dezidierten Experten leichter, das zu tun, was sie am besten können: sich mit ihrer Expertise für die Organisation stark zu machen.

Führung will nicht jeder

Nicht jeder will führen, auch dann nicht, wenn er es könnte. Viele haben keine Lust auf den meist hohen Zeitaufwand, der mit einer Führungsaufgabe verbunden ist. Gute Führung bedeutet zudem Beziehungsarbeit; nicht jeder will sich täglich der Vielfalt menschlicher Anliegen stellen, ohne die Führung nicht funktioniert. Und:

Führung bedeutet die Bereitschaft, unbequeme Entscheidungen zu treffen und zu kommunizieren, was auch nicht jeder will. Der Autor Klaus Werle zitiert im Manager Magazin dazu einen Experten: „Die fachlichen Auseinandersetzungen machen mir mehr Spaß, als mit 20 Mitarbeitern Gehaltsgespräche zu führen.“¹²

Klaus Werle fasste dieses Unlustgefühl zu Führungspositionen schon 2012 im selben Artikel treffend zusammen: „Zu wenig Freiraum, zu viel Druck, zu öde.“ Er stellt fest: „Unter Führungskräften gärt es. Und, schlimmer noch, unter denen, die demnächst welche werden sollten. Bei vielen Beschäftigten wächst der Unmut über das klassische, am hierarchischen Aufstieg orientierte Karrieremodell.“ Er zitiert eine Umfrage, in der schon damals 59 Prozent der berufserfahrenen Führungskräfte angaben, ihr Wunsch nach weiterem Aufstieg in der Hierarchie habe abgenommen. Leistungsträger wollen sich nach wie vor engagieren, wenden sich jedoch mehr und mehr vom „Rat Race“ hierarchischer Führungslaufbahnen ab. Das gilt besonders für die vielzitierte Generation Y und für qualifizierte Frauen.

Wer weiter recherchiert, stellt fest: Diese Tendenz hat sich nicht verändert, das Interesse an Führungsrollen scheint insgesamt zu sinken. Einer repräsentativen Civey-Umfrage der Initiative Chefsache zufolge verlieren die Deutschen die Lust, Führungsverantwortung zu übernehmen: „Nur noch 40 Prozent der Männer und 33,7 Prozent der Frauen in Deutschland sind bereit, eine Führungsposition im Unternehmen zu übernehmen.“¹³ Im Vorjahr waren es noch 45,1 Prozent der Männer und 37,5 Prozent der Frauen, so die Quelle aus dem Jahr 2020. Denn auch Fachkräfte können im Ausland arbeiten oder in speziellen Projekten, um dort ihre Expertise zu vertiefen. Dazu hat Freizeit an Bedeutung gewonnen, und viele wünschen sich, Arbeit und Freizeit wieder klar trennen zu können, was in der Regel mit einer Führungsposition schwierig wird.

Weitergedacht: Wie kann Führung wieder attraktiver werden?

Es wäre vorschnell, diese Entwicklung als Folge mangelnden Einsatzes abzutun und von „Karriereverweigerern“ zu sprechen. In meiner langen Tätigkeit als Führungstrainerin habe ich viele engagierte Führungskräfte kennengelernt, die kaum Führungstraining oder Coaching benötigten. Es waren die Rahmenbedingungen in ihrer Organisation, die ihnen das Führen schwer machten. Das zeigt sich vor allem im mittleren Management: immer mehr Routineaufgaben, viele Reportingpflichten, eine überbordende Bürokratie, immer mehr Tools, kleinteilige, aber wenige sinnvoll digitalisierte Prozesse. Schwer wiegt auch: Oft fehlt die Unterstützung des eigenen Managements. Folge: Die wichtige Mitarbeiterführung blieb für viele auf der Strecke, Initiative versandet¹⁴, und ihr Engagement führte zu Erschöpfung statt zum Erfolg.

Diesen kritischen Blick auf Führungsbedingungen stützt eine neue Studie der Bertelsmann-Stiftung: „Wer zu stark belastet oder im Stich gelassen wird, entwickelt Zweifel, ob er in der Führungsrolle sein kann oder will, und das erschwert die wirksame Führung.“¹⁵ Die Autoren sprechen dann von „engagierter Führung“, wenn Führungskräfte ergebnisorientiert führen und auch für Mitarbeiter Möglichkeiten der persönlichen Entfaltung und Entwicklung in deren Tätigkeiten bieten. Die „engagierte Führung“ mit positiven Wirkungen hänge jedoch von guten Bedingungen ab, so die Studie. Dazu gehören unter anderem „Klarheit in der Unternehmensstrategie, den Zielen/Aufgaben der Führungskraft sowie den operativen Prozessen, aber ohne unnötige Bürokratie“, weiter gelebte Werte und eine wertschätzende Unternehmenskultur.

Summa Summarum: Führung erscheint vielen unattraktiv, weil verschiedene Faktoren zusammenwirken. Das fällt natürlich auch

potenziellen Führungskräften auf: Wer von Routine getriebene und zweifelnde Führungskräfte unter ungünstigen Rahmenbedingungen sieht, entwickelt selten Lust auf Führungsverantwortung. Es ist ein sinnvolles Projekt, die Rahmenbedingungen für Führung im Unternehmen wieder attraktiver zu machen.

Führungsentwicklungsmaßnahmen sind gut, die führungsfreundliche Organisation ist besser.

2.2.2 Fachkarrieren unterstützen Agilität im Unternehmen

Organisationen haben in bewegten Zeiten einiges zu bewältigen. Viele stecken mitten in der digitalen Transformation, andere arbeiten an neuen Geschäftsmodellen oder denken ihre Prozesse neu. Strukturwandel in Branchen – Stichworte Automobil und Handel –, Strukturkrisen und Fachkräftesuche stellen viele vor echte Herausforderungen. Es ist nach wie vor wichtig, strategisch zu denken. Doch oft lässt sich nicht planen, was genau nötig sein wird, um die Strategie umzusetzen. Agiles Rollen und agiles Handeln gewinnen an Bedeutung; die Organisation von übermorgen ist nicht mit Kästchen zu fassen.

Fachkarrieren unterstützen Flexibilität. Durch Fachkarrieren hält die Organisation Experten mit Kompetenzen nach, die in verschiedenen Stellen, in verschiedenen Projekten zum Einsatz kommen können. Dazu kommen Varianten agiler Fachkarrieren (siehe Kapitel 6.5), die den Wandel zur kundenzentrierten Organisation beschleunigen.

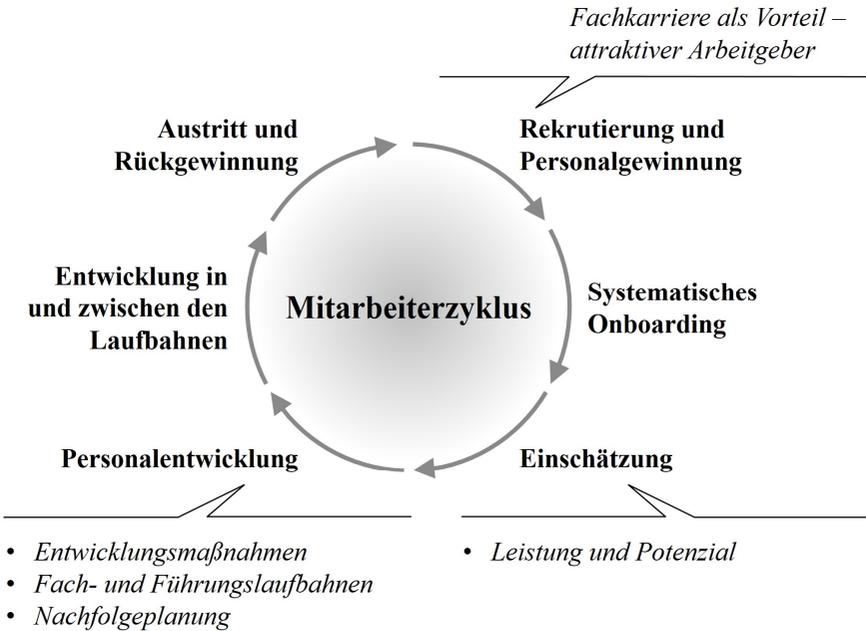
6 Die Umsetzung: Fachkarrieren entwickeln

In den bisherigen Kapiteln ging es um Grundfragen und konzeptionelle Entscheidungen zur Fachkarriere, nun folgt der rote Faden für die Umsetzung. Es geht um die Beschreibung der Anforderungsprofile für Fachkarrierestufen, das Verhältnis von Führungs- und Fachkarriere und um Fragen der Vergütung. Ein weiteres Kapitel erläutert die Verbindung von Fachkarriere und dem Talent Management in Organisationen.

Last but not least wird eine aktuelle Entwicklung aufgegriffen, zu der immer mehr Kunden anfragen. Agile Fachkarrieren sind im Kommen, agiles Arbeiten nach Scrum hat viele Organisationen erreicht. Sie finden hier erstmals eine Zusammenstellung von Karriereoptionen für agile Rollen und eine Skizze agiler Entwicklungspfade, die Sie für Ihre Organisation nutzen können.

Fachkarrieren sind ein Instrument der Personalpolitik und der Führung. Es ist notwendig, Fachkarrieren mit anderen Führungs- und HR-Instrumenten abzustimmen, das ist der handwerkliche Teil der Fachkarriere. Dabei ist der Reifegrad von HR-Instrumenten in Organisationen allerdings in der Regel unterschiedlich. Ob es ein systematisches Angebot an Instrumenten gibt, hängt oft vom Willen der Geschäftsführung und vom Know-how der Akteure in HR ab. Gut aufgestellt sind meist die Organisationen, in der eine vorausschauende Geschäftsführung mit qualifizierten HR-Mitarbeitern moderne Konzepte umsetzt. Das ist komplett unabhängig von der Firmengröße, sondern hängt vom Mindset der Beteiligten ab. Fachkarrieren erhöhen den Reifegrad der HR-Arbeit und begleiten Mitarbeiter entlang des gesamten Mitarbeiterzyklus, wie die folgende Grafik illustriert:

Mitarbeiterzyklus



Jeder Mitarbeiter hat mit einzelnen Phasen des Mitarbeiterzyklus zu tun: Jeder Mitarbeiter wird irgendwann beurteilt, Mitarbeiter fragen früher oder später nach Personalentwicklungsmaßnahmen.

Es ist entscheidend für die Arbeitgeberattraktivität, in den verschiedenen Phasen professionelle Prozesse und Instrumente anzubieten. Denn Mitarbeiter vergleichen die Qualität von Instrumenten entlang des Zyklus mit denen, die andere Unternehmen anbieten. Vieles spricht dafür, hier auch mit professionellen Instrumenten zu arbeiten, von der Personalauswahl bis zum Austrittsinterview.

Wenn Sie Fachkarrieren einführen, so ist das eine Gelegenheit, Personalführung und Personalentwicklung weiter zu professionalisie-

ren. Elementar sind Anforderungsprofile für die Fachkarrierestufen mit klar definierten Kompetenzen. Sie sind ohnehin Basis für eine sinnvolle Personalauswahl und für die Führung von Mitarbeitern. Auf diese Anforderungen abgestimmte Entwicklungsmaßnahmen sollten Fachkarrierewege begleiten. Auch für Personalentwicklungsmaßnahmen sind Anforderungsprofile die Basis.

Dieses Kapitel wirft den Blick auf drei zentrale HR-Instrumente:

- Anforderungsprofile und Kompetenzmanagement;
- Kompetenzaufbau und Entwicklungsplanung;
- Identifizierung von Leistungs- und Potenzialträgern im Talent Management

6.1 Die Basis: Anforderungsprofile und Kompetenzen

Eindeutige Anforderungsprofile sind die Grundlage aller HR-Instrumente und Basis für die Personalführung. Sind die Anforderungen nicht klar, kann keiner verlässlich entscheiden: Ist ein Kandidat der richtige für eine Position? Auch der Bewerber braucht Klarheit: Möchte ich diese Aufgaben übernehmen? Sind das Anforderungen, die ich erfüllen kann und will? Insbesondere in der Fachkarriere braucht es Antworten auf diese Fragen.

Anforderungsprofile sind nicht nur das Rückgrat von Besetzungsprozessen, sondern auch Basis der Personalentwicklungsplanung und Ausgangspunkt für Talent Management, genauer für die Potenzialbestimmung; Potenzial wird immer anhand konkreter Anforder-

rungen bestimmt. In einer Organisation wollen Sie wissen, ob ein Mensch Potenzial für bestimmte Anforderungen zeigt – etwa für weiterführende Fachkarrierestufen oder für Führungsverantwortung. Mit „allgemeinem Potenzial“ kann man kein Talent-Management-Programm aufbauen; „Allgemeines“ kann man nicht bestimmen, weil es nicht spezifisch definiert ist.

Jedes Anforderungsprofil in einer Organisation benötigt ein Set an persönlichen, sozialen und oft auch unternehmerischen Kompetenzen; bringt sie ein Mensch nicht mit, so wird er in der betreffenden Rolle wenig Erfolg haben. Das Fachgebiet, das sich mit diesen überfachlichen Kompetenzen beschäftigt, ist das Kompetenzmanagement. Leider wird Kompetenzmanagement häufig so verstanden, dass man eine lange Liste mit Skills anlegt; dies ist hier nicht gemeint. Es geht darum, die explizit entscheidenden Kompetenzen für diese eine Rolle zu bestimmen. Gerade für die Fachkarrierestufen brauchen Sie diese Klarheit.

6.2 Fach- und Führungslaufbahn

Die Fachkarriere ist in vielen Organisationen eine Alternative zur Führungskarriere. Sie können Fachkarrieren unabhängig von Führungskarrieren einführen; oft ist jedoch der Anspruch, bei der Einführung diese mit den Führungskarrieren abzustimmen. Notwendig ist das auf jeden Fall dann, wenn ein Wechsel zwischen der Fach- und Führungskarriere *möglich* sein soll. Besonders beim Spitzen- bzw. Topmodell der Fachkarriere (siehe Kapitel 4.2.2) ist es wichtig, Fachkarriere und Führungskarriere zueinander zu kalibrieren.

Bestimmen sollten Sie Gehaltsbänder, Fringe Benefits bzw. Zusatzleistungen und besondere Befugnisse, z. B. für Senior-Experten. So gibt es Modelle, bei denen Senior-Experten bei strategischen Entscheidungen ein Veto einlegen können, wenn diese Entscheidung auf Basis ihrer Expertise der positiven Entwicklung des Unternehmens schaden würde. Das Vetorecht für Senior-Experten stärkt ihre strategisch gestaltende Rolle. Es nützt aber auch dem Unternehmen, da sich Entscheider auf Geschäftsführungsebene mit kritischer Expertise auseinandersetzen müssen und fachlich fundiert entscheiden können.

Dies ist hilfreich, denn Führungskräfte auf Geschäftsführungsebene müssen täglich Entscheidungen treffen, ohne dabei in jedem Entscheidungsthema eine hohe Expertise zu erwerben – das ist angesichts der Vielzahl der Themen gar nicht möglich. Entscheider profitieren davon, auf ausgewiesene interne Experten zurückgreifen zu können, um tragfähige Entscheidungen zu treffen. Werden Experten nicht gehört, werden Entscheidungen meist nicht besser. Anstatt ein externes Gutachten einzuholen, das Kosten verursacht, ist es sinnvoll, interne Experten einzubinden. So schafft der Experte bezifferbaren Mehrwert.

Die folgende Grafik zeigt anhand eines fiktiven Beispiels, wie ein Unternehmen Fach- und Führungsstufen aufeinander abstimmen kann. In diesem Beispiel ist die Zahl der Führungs- und Fachkarrierestufen identisch; Bewegungen zwischen Fach- und Führungsaufgaben sind möglich und gewollt. Bei großen Unternehmen mit deutlich mehr Führungsebenen kann eine andere Zuordnung notwendig sein, das ist nur am konkreten Fall entscheidbar.

Verhältnis von Fach- und Führungsstufen am Beispiel

Führung	Gruppenleiter/in	Abteilungsleiter/in	Bereichsleiter/in
	Leitung lokaler Teams	Leitung eines Produktbereichs mit Ergebnisverantwortung	Unternehmerische Gesamtverantwortung für Geschäftsbereiche
Expertise	Fachberater/in	Berater/in Produktbereich	Bereichsberater/in
	Input zu Fachthemen und Kundenbindung	Beratung zur Entwicklung und Steuerung des Produktbereichs	Strategische Beratung zur unternehmerischen Steuerung, Schwerpunkt analytische Tools

Zugeordnet sind der Fachberater dem Gruppenleiter, der Berater Produktbereich als zweite Fachkarrierestufe dem Abteilungsleiter und der Bereichsberater dem Bereichsleiter. In diesem Modell sind nicht nur Fach- und Führungsstufen einander zugeordnet; hier ist es auch explizit vorgesehen, dass Experten und Führungskräfte zwischen den beiden Laufbahnen wechseln können, so sie es wollen. Voraussetzung ist immer die Eignung für die andere Rolle. Hier zeigt sich ein wichtiger Effekt der Fachkarriere: Es geht darum, das Spektrum der eigenen Erfahrung, Wissen und persönliche Kompetenzen flexibel zu erweitern.

Das Beispiel zeigt, dass Sie bei der Gestaltung von Fachkarrieren in der Organisation personalpolitische Akzente setzen, hier etwa die Entscheidung, dass ein Wechsel grundsätzlich möglich sein soll. Deshalb ist es müßig, DAS allgemeingültige Modell der Fachkarriere zu suchen. Die Gestaltung richtet sich an den Zielen aus, die Sie mit der Fachkarriere für Ihre Organisation verfolgen.