

So läuft's mit den Experten

KONZEPTE. In vielen Unternehmen landen fachlich fitte Mitarbeiter in der Karriere-sackgasse. Wie attraktive Expertenlaufbahnen aussehen und welche Modelle es gibt.

Von **Leon Jacob** und **Frank Gierschmann**

In der Organisationsforschung wurde die Führungsrolle lange als entscheidendes Kriterium für den Unternehmenserfolg betrachtet. Aber letztlich sind gerade auch fachliche Kompetenzen ausschlaggebend, um strategische Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Deshalb spielen Experten nicht nur in entwicklungsintensiven und technologiegetriebenen Geschäftsbereichen eine wesentliche Rolle, sondern auch in den Bereichen Recht, Finanzen oder Marketing. Selbst im Vertrieb komplexer Wirtschaftsgüter ist ein Erfolg ohne großes fachliches Know-how nicht möglich. Somit existieren Expertenpositionen in jedem Unternehmen, unabhängig von Branche oder Größe und unabhängig davon, ob sie als solche erkannt, anerkannt, gefördert und vergütet sind.

Obwohl die Rolle von Experten also bedeutsam ist für den Erfolg von Unternehmen, erfährt sie in der Praxis vielfach nicht die Wertschätzung, die ihr gebührt. Für Experten fehlen – anders als für ihre Kollegen in Führungsrollen – häufig institutionell verankerte Entwicklungsstrategien und -maßnahmen. Nicht ohne Grund sind Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung von Industrieunternehmen überdurchschnittlich unzufrieden: Sie empfinden sich als überqualifiziert und sehen abseits einer Führungslaufbahn keine Entwicklungsperspektiven.

Um dem entgegenzuwirken, sollten Unternehmen ihren Experten ihre Wertschätzung zeigen. Dafür ist es zunächst unerlässlich, essenzielle Expertenpositionen und -rollen innerhalb der Organisation zu identifizieren. Dabei lassen sich Experten generell anhand der in der

Abbildung „Wer ist Experte?“ gezeigten Merkmale identifizieren.

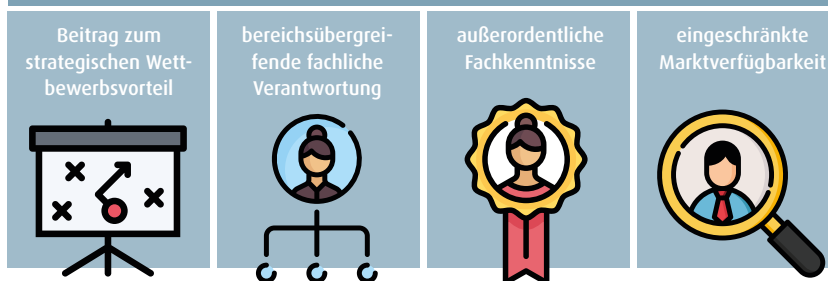
Vorteile von Laufbahnmodellen

Die in der Abbildung gezeigten verschiedenen Definitionsmerkmale lassen erahnen, dass das, was in einem Unternehmen als Expertenrolle verstanden wird, in einer anderen Organisation ganz anders eingeordnet werden kann. Trotz aller Definitionsunterschiede folgen Unternehmen in der Praxis aber mit der Einführung von Laufbahnmodellen zunächst einem klassischen Ansatz, um fachlich fitten Mitarbeitern Entwicklungswege im Unternehmen aufzuzeigen. Diese Modelle werten die Expertenrolle auf und führen zu mehr Anerkennung, die auch sichtbar wird – sowohl intern wie extern. Gleichzeitig können sich die Mitarbeiter in fachlichen Positionen weiterentwickeln. Nicht zuletzt vereinfachen klare Laufbahnstrukturen auch das HR-Management entlang des gesamten Mitarbeiterzyklus – von der Rekrutierung bis zur Nachfolgeplanung.

Mit guten Laufbahnmodellen lassen sich zudem Fehlbesetzungen vermeiden: Denn so werden High Performer, die sich in ihrer Expertenrolle wohlfühlen, aber nicht über Führungskompetenzen verfügen, nicht in eine Führungsrolle befördert. Statt sich sowohl persönlich als auch karrieretechnisch in eine Sackgasse zu manövrieren, können diese Leistungsträger den nächsten Karriereschritt gehen, ohne disziplinarische Verantwortung übernehmen zu müssen. So wird ihr Expertenstatus gestärkt. Zudem bleibt den Experten und ihren Kollegen

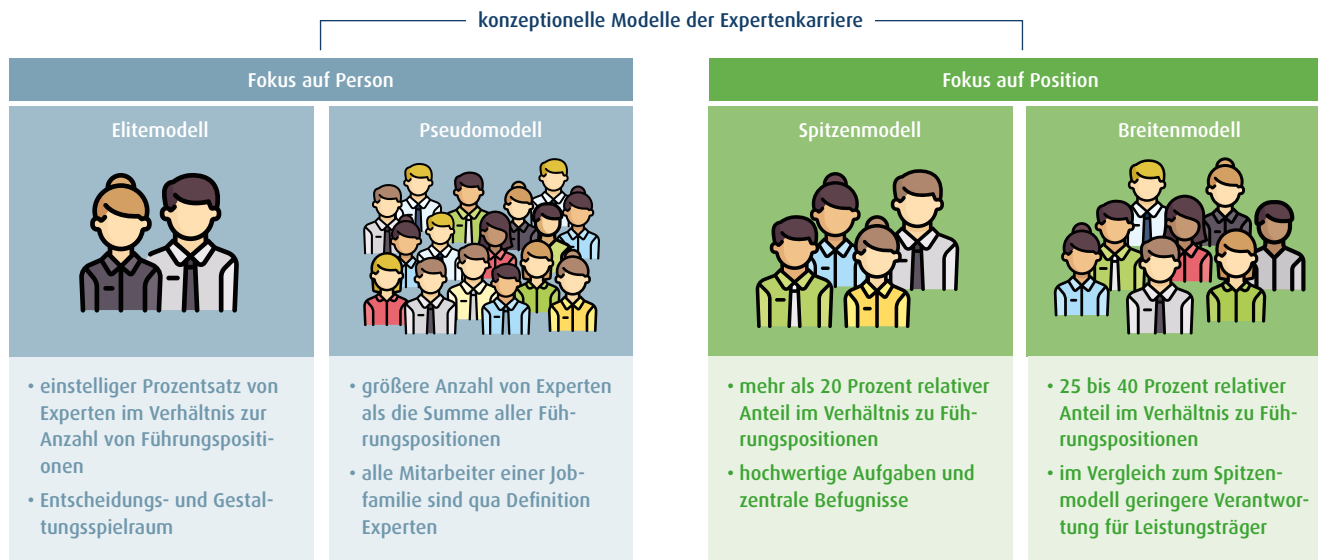
WER IST EXPERTE?

Definitionsmerkmale von Expertenrollen



Die Frage, wer als Experte gilt, beantworten Unternehmen unterschiedlich. Auf manche Experten trifft nur eines der vier dargestellten Kriterien zu, – auf andere alle vier.

KONZEPTION VON EXPERTENLAUFBAHNEN: VIER MODELLE



So unterscheiden sich Konzepte für Expertenlaufbahnen: Sie können auf Personen oder Positionen ausgerichtet sein und auf einige wenige oder sogar alle Mitarbeiter abzielen.

QUELLE: HKP

die Erfahrung erspart, dass sie als Führungskraft scheitern.

Vier Modelle der Expertenlaufbahn

Wie bei der Definition von Expertenrollen gibt es auch bei der Ausgestaltung von Expertenlaufbahnen verschiedene Möglichkeiten. Die Kategorisierung erfolgt anhand zweier Dimensionen: der Reichweite (gering oder hoch) und dem Bezugspunkt (Person oder Position). Bei der internen Reichweite orientiert sich das Laufbahnmodell an der Anzahl der Kandidaten, die im Rahmen der Expertenlaufbahn Karriere machen können. Ein Fokus auf der Person bedeutet, dass Mitarbeiter nach erbrachter Leistung und individueller Qualifikation die Expertenlaufbahn einschlagen. Ein Fokus auf der Position bedeutet, dass im Unternehmen der organisatorische Bedarf an Expertenpositionen im Vordergrund steht und die Entwicklungsmöglichkeiten für Experten innerhalb der Organisation von den Stellenvakanzan abhängen. Der Fokus auf der Position ist in großen Unternehmen mit eher starren Strukturen sehr verbreitet.

Insgesamt lassen sich vier verschiedene Modelle der Expertenlaufbahn ableiten, die wir im Folgenden darstellen

(siehe Abbildung „Konzeption von Expertenlaufbahnen: vier Modelle“): Das Elite- und Pseudomodell legen beide das Hauptaugenmerk auf die Person, während der Fokus beim Spitzen- und Breitenmodell auf der Position und somit auf dem Unternehmensbedarf liegt.

Modell eins: das Elitemodell

Eindeutiger Vorteil des Elitemodells ist, dass die Expertenlaufbahn bei diesem Modell besonders attraktiv ist – denn nur wenige ausgewählte Experten genießen dabei besondere Benefits. Folglich ist die Expertenrolle beim Elitemodell mit einer hohen Wertschätzung verknüpft. Dies kann aber auch wiederum dazu führen, dass im Unternehmen ein außerordentlich hoher Konkurrenzdruck entsteht.

Eine klassische Art der Interpretation des Elitemodells zur Aufwertung der Expertenrolle existiert bei IBM: Dort wird einem sehr exklusiven Kreis von etwa zehn Technologieexperten einmal jährlich innerhalb der Organisation der Titel „IBM Fellow“ verliehen – aus dem Kreis der insgesamt 380.000 Mitarbeiter weltweit. Mit diesem Titel geht neben internationaler Sichtbarkeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens eine er-

weiterte Entscheidungsverantwortung in konzernweiten Gremien einher, die auch maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmensstrategie hat. IBM Fellows nehmen zudem als Technologiebotschafter global repräsentative Rollen ein und werden auf diese Weise für ihre Verdienste ausgezeichnet.

In unkonventioneller, wegweisender Art wird das Elitemodell bei Google mit dem Prinzip „ungleicher Vergütung“ umgesetzt. Laszlo Bock, langjähriger Senior Vice President for People Operations bei Google, ist das Gesicht dieser provokanten Vorgehensweise zur Förderung von High Performern. Unabhängig von Seniorität und Arbeitserfahrung vergütet Google seine Mitarbeiter gemäß ihres individuellen Beitrags zum Unternehmenserfolg und damit auch gemäß der Wertigkeit fürs Unternehmen. So kann es in Extremfällen vorkommen, dass sich die Bezahlung zweier Experten mit ähnlichen Aufgaben und gleicher Seniorität um ein Vielfaches unterscheidet. In der variablen Vergütung sind Unterschiede von 300 bis 500 Prozent keine Seltenheit, wie Bock in seinem Buch „Work Rules“ schreibt. Auch wenn diese Vorgehensweise in Fachkreisen kontrovers diskutiert wird: Google würdigt damit den

Expertenstatus im Unternehmen und bindet mit dieser drastischen Form der Differenzierung fachlich versierte und erfolgskritische Talente.

Modell zwei: das Spitzenmodell

Im Gegensatz zum Elitemodell ist beim Spitzenmodell die Zahl der herausgehobenen Expertenpositionen sehr hoch. Dennoch bleiben dabei die Exklusivität und Wertschätzung erhalten, denn bei erfolgreicher Umsetzung erhalten die Experten klare und realistische Entwicklungsperspektiven.

Expertenlaufbahnen in Form des Spitzenmodells haben viele Organisationen implementiert, zum Beispiel Bosch, Knorr Bremse und weitere, insbesondere technologiegetriebene Unternehmen. Auch Audi hat dieses Laufbahnmodell erfolgreich eingeführt. Hier orientiert sich die Laufbahn der Mitarbeiter am Nachbesetzungsbedarf des Unternehmens: Audi hat die Expertenstellen auf maximal 15 Prozent festgelegt. Die Ex-

perten verrichten dort herausfordernde Fachmanagementaufgaben bis hin zur obersten Führungsebene, wirken in hochrangigen Entscheidungsgremien mit und übernehmen auch extern Verhandlungsverantwortung. Zusätzlich verantworten sie themenspezifische Budgets, womit die Expertenrolle ebenfalls aufgewertet wird.

Die Beispiele verdeutlichen den Unterschied zwischen dem Fokus auf die Person und dem Fokus auf die Position: Bei Google und IBM ist die Zahl der geförderten Experten sehr gering, sie hängt allein von der Leistung der Mitarbeiter ab und ist somit variabel. Audi hingegen besetzt Expertenpositionen nach dem Bedarf des Unternehmens: Die Zahl der verfügbaren Expertenpositionen ist in Anlehnung an die Anzahl von Führungspositionen festgesetzt.

Modell drei: das Breitenmodell

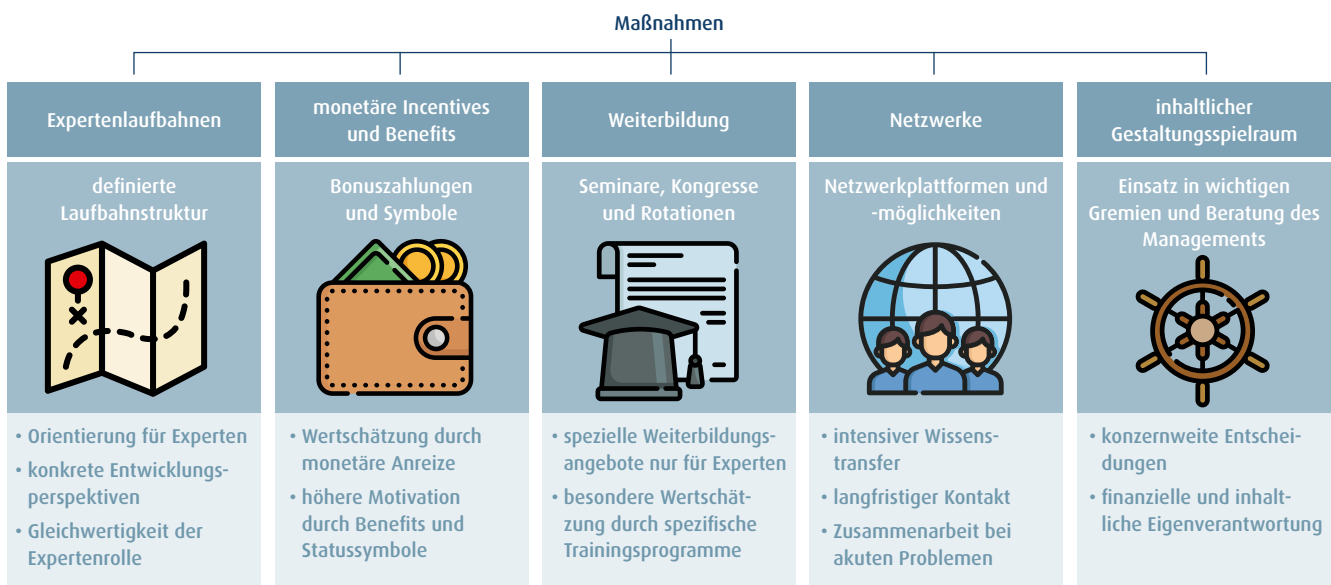
Eine weitere Konzeptionsvariante für Expertenlaufbahnen ist das Breitenmodell. Im Vergleich zum Spitzenmodell

besteht dabei das Risiko, dass Mitarbeiter die Expertenlaufbahn als nicht gleichwertig mit der Führungslaufbahn und daher als weniger attraktiv empfinden. Vor allem größere Organisationen bevorzugen das Spitzen- oder Breitenmodell aber, weil sie dieses mit den richtigen Maßnahmen (wie gute Incentivierung) praxisorientierter ausgestalten können.

Modell vier: das Pseudomodell

Das Pseudomodell beschreibt im Gegensatz zu den anderen genannten Varianten keine Expertenlaufbahn im klassischen Sinne, da es den Fokus vordergründig auf die individuelle fachliche Weiterqualifizierung legt und eine klare Laufbahnstruktur in der Regel nicht mit einschließt. Stattdessen haben Unternehmen beim Pseudomodell häufig eine Reihe von zunehmend wertigeren Jobtiteln, die die Seniorität ihrer Experten widerspiegeln, ohne de facto an mehr Entscheidungsspielraum

EXPERTENROLLE AUFWERTEN



Nicht nur eine attraktive Laufbahn mit guter Vergütung bindet Experten. Auch eine gute Weiterbildung, Netzwerkmöglichkeiten und Entscheidungsspielräume tragen dazu bei.

Wer Experten eigenverantwortlich über finanzielle Mittel entscheiden lässt, offenbart Wertschätzung und Vertrauen und wertet so die Expertenrolle auf.

oder Verantwortung geknüpft zu sein. Hierin liegt aber auch die Schwäche des Modells: Denn oft können Unternehmen die Expertenrolle damit nicht ebenso attraktiv wie eine Führungsrolle gestalten. Nicht zuletzt deswegen mögen Expertenlaufbahnen im Pseudomodell aus Unternehmenssicht auf den ersten Blick wenig sinnvoll anmuten.

Die negative Konnotation kann in der Umsetzung allerdings ins Gegenteil gekehrt werden – wie bei Netflix in den USA: Im Zuge der Entwicklung seiner Werte und Unternehmenskultur veröffentlichte der Video-Streaming-Anbieter seine Philosophie in Form eines wegweisenden Dokuments „Netflix Culture: Freedom and Responsibility“. Im Kern fordert Netflix darin von seinen Mitarbeitern hohe Eigenverantwortung im Handeln und fördert deren individuelle Weiterentwicklung auf Basis der Leistung, die sie erbringen. Zumindest theoretisch ist dieses Vorgehen also eine außerordentlich erfolgreiche Umsetzung des Pseudomodells, da das Unternehmen damit jeden Mitarbeiter als Experten mit hohem Entwicklungspotenzial betrachtet. Netflix setzt dieses Modell mit einer überdurchschnittlichen Grundvergütung in Kombination mit dem Fokus auf der individuellen Weiterentwicklung um. Das Aufsteigen auf der Karriereleiter ist beispielsweise mit nicht-monetären Incentives wie Job-Titeln verbunden.

Das Beispiel zeigt, wie stark die erfolgreiche Implementierung eines Modells von der Unternehmenskultur, -strategie und -größe abhängt. Eine Expertenlaufbahn kann bestehende Laufbahnmodelle um neue Perspektiven für Experten ergänzen – sofern sie passend für das Unternehmen umgesetzt wird.

Expertenrollen attraktiv gestalten

Doch nicht nur die genannten Expertenlaufbahnen selbst können die Expertenrolle aufwerten. Auch mit Maßnahmen rund um Incentives, Weiterbildung und die Möglichkeit zum Mitentscheiden las-

sen sich ähnliche Effekte erzielen – entweder alleine oder in Kombination mit einer bestehenden Expertenlaufbahn.

Im Bereich Incentives können Unternehmen beispielsweise Spot-Boni nutzen, um kurzfristige Zielerreichungen ihrer Experten zu belohnen. Darüber hinaus motiviert eine langfristige Entwicklungsplanung mit fachlicher Zielsetzung und einem hohen Grad an Eigenverantwortung beim Umsetzen der Expertenaufgaben. Nicht zuletzt können Statussymbole (wie Titelbezeichnungen, die mit denen von Führungspositionen vergleichbar sind) und zusätzliche Benefits (wie beispielsweise Dienstwagen), ein hohes Maß an Eigenverantwortung in der Gestaltung des Arbeitsalltags oder die Vergabe von Einzelbüros zur Aufwertung der Expertenrolle beitragen.

Ebenso eignen sich dafür auch Weiterbildungen – schließlich zeichnen sich Experten dadurch aus, dass sie ihre fachlichen Qualifikationen immer weiter ausbauen möchten. Unternehmen können ihnen Fortbildungen über eine regelmäßige Beteiligung an Seminaren und Schulungen ermöglichen. Eine geschätzte, jedoch selten angewandte Maßnahme ist die Rotation von Experten innerhalb der Organisation, aber auch zu Partnerunternehmen. Einen Positionswechsel (zumindest mit neuem Arbeitsumfeld) sehen die Experten meist als willkommene Herausforderung an. Auch die Teilnahme an Tagungen und Kongressen – als Referent oder als Teilnehmer – unterstützt den bei Experten beliebten Wissens- und Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe.

Wertschätzung können Unternehmen ihren Experten auch zeigen, wenn sie sie inhaltlich mehr einbinden. Eine Möglich-

keit ist, sie an strategischen Entscheidungsprozessen teilhaben zu lassen. Dies kann geschehen, indem Experten Positionen in unternehmensweiten Gremien einnehmen. Je nach Karrierestufe können sie so das Management bis hin zum Vorstand beraten. Experten erhalten so entscheidenden fachlichen Einfluss in strategischen und operativen Fragen. Erweiterte inhaltliche Verantwortung kann man Experten mit frei verfügbaren Budgets für Forschung und Entwicklung geben. Wer Experten eigenverantwortlich über finanzielle Mittel entscheiden lässt, offenbart Wertschätzung und Vertrauen und wertet so die Expertenrolle deutlich auf.

Großer Wurf oder Einzelschritte?

Die genannten Maßnahmen können sowohl einzeln implementiert als auch in Verbindung mit einer bestehenden Expertenlaufbahn umgesetzt werden. Und auch hier gilt wieder: Unternehmensgröße, -kultur und -strategie spielen eine maßgebliche Rolle dabei, wie die Maßnahmen umgesetzt werden.

Bei kleinen Unternehmen und begrenzten Budgets können einzelne Maßnahmen ein erster Schritt zur Bindung von Experten sein. Aber: Die erfolgreiche Einführung einer Expertenlaufbahn setzt eine Mindestzahl an Mitarbeitern voraus. Große Unternehmen können mit den einzelnen Maßnahmen Schritt für Schritt das gesamte Portfolio umsetzen. Dabei können sie Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Ausgestaltung der Expertenlaufbahn und zusätzlich erwünschte Anreize schaffen. ■



LEON JACOB ist Manager bei der HKP Group.



FRANK GIERSCHMANN ist Partner bei der HKP Group.