

# SPOT ON

## Die Expertenrolle attraktiv gestalten

Unternehmen stehen im Umgang mit Experten immer wieder Herausforderungen gegenüber. Eine Übersicht über mögliche Lösungsansätze.

**In vielen Organisationen haben Experten<sup>1</sup> eine zentrale Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg. Dennoch fällt es Unternehmen oft schwer, die Expertenrolle langfristig attraktiv zu gestalten. Der vorliegende Spot On beleuchtet die Herausforderungen im Umgang mit Experten und zeigt Wege auf, um die Attraktivität der Expertenrolle zu steigern.**

Rasante Veränderungen am Arbeitsmarkt fordern von Unternehmen u. a. eine flexiblere Gestaltung der angebotenen Karrieremodelle. Ein Treiber dieser Veränderungen sind die Werte der jungen Arbeitnehmergenerationen, Generation Y & Z. Individuelle Entwicklungsperspektiven abseits der Übernahme disziplinarischer Verantwortung sind gefragt. Leistungsbereitschaft wird verstärkt an den Spaßfaktor im Job und an das Interesse am eigenen Verantwortungsbereich geknüpft. Extrinsische Faktoren, wie Gehalt, Firmenwagen, Reputation des Arbeitgebers und Jobsicherheit, treten dabei zumindest vorübergehend in den Hintergrund. Auch deshalb zieht es Berufseinsteiger – vom Softwareentwickler bis zum Betriebswirt – zunehmend in junge und innovative Digitalunternehmen (e.ventures, 2017).

Umso wichtiger ist daher die Frage, wie Unternehmen auch in Zukunft für hochqualifizierte Fachkräfte attraktiv bleiben können. Denn Probleme bei der Gewinnung und Bindung von Personal sind mitunter schmerzhaft. Wie sollen Innovationen getrieben und Märkte erobert werden, wenn es an Personal fehlt? Während die Zahl der Positionen kontinuierlich zunimmt, die spezifisches Fachwissen erfordern, sinkt gleichzeitig die Zahl der Arbeitssuchenden,



Frank Gierschmann ist Partner, Laura Hohmann ist Consultant und Leon Jacob ist Manager bei der hkp/// group.

welche die erforderlichen fachlichen Qualifikationen und nötige Erfahrung vorweisen können (Bundesagentur für Arbeit, 2016).

Als Antwort darauf entwickeln Unternehmen neue Arbeitsansätze, -philosophien und -methoden. Dies impliziert auch eine Veränderung der Führungsrolle in neuen Arbeitsstrukturen. Die Organisation von Arbeit und das Treffen von Entscheidungen wird dezentralisiert und damit zunehmend demokratisiert – ein entscheidender Faktor zur Einflusssteigerung von Experten. Flexibilität im Rahmen der Anwendung agiler Methoden erfordert interdisziplinäre Teams mit fachlich versierten Mitgliedern. Der unternehmerische Wert der Expertenrolle steigt vor diesem Hintergrund deutlich. Eine proaktive und attraktive Ausgestaltung der Beschäftigungskonditionen ist daher entscheidend für den langfristigen Unternehmenserfolg.

1 In dem vorliegenden Spot On wird durchgängig das generische Maskulinum verwendet. Obwohl die weibliche Form nicht explizit genannt wird, sind Frauen selbstverständlich immer inbegriffen.

## Herausforderungen im Umgang mit Experten

Fachliche Kompetenzen sind für Unternehmen ausschlaggebend, um strategische Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Daher spielen Experten nicht nur in entwicklungsintensiven und technologiegetriebenen Geschäftsbereichen wie IT oder Forschung & Entwicklung (F&E) eine wesentliche Rolle, sondern beispielsweise auch in den Bereichen Recht, Finanzen, Marketing, Einkauf und Fertigung. Somit existieren Expertenpositionen in annähernd jedem Unternehmen, unabhängig von Branche oder Größe.

Entscheidend ist woraus das jeweilige Unternehmen seine Wettbewerbsvorteile erzielt. Dazu können bahnbrechende Erfindungen von Experten im Bereich Hardwareentwicklung genauso zählen wie ein perfekter Marketingapparat, dessen Mitarbeiter Produkte weltweit an Kunden vermarkten.

Trotz der elementaren Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens erfährt die Expertenrolle in vielen Organisationen nicht die angemessene Wertschätzung. Für Führungskräfte, insbesondere Nachwuchskräfte, gibt es meist umfangreiche Entwicklungsprogramme und -möglichkeiten. Ganz anders bei Experten: Fehlende institutionelle und organisatorische Maßnahmen resultieren in mangelnden Entwicklungsperspektiven (vgl. Abbildung 1).

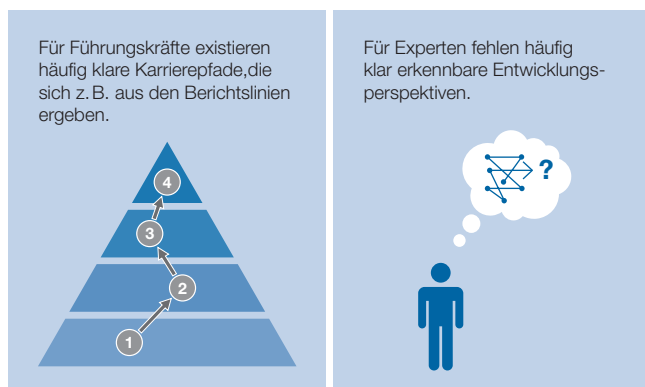


Abb. 1: Führungskräfte und Experten haben häufig sehr unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten. Dies stellt Experten vor Unsicherheiten hinsichtlich ihrer Karriereplanung.

Studien belegen zum Beispiel bei F&E-Mitarbeitern in der Industrie eine überdurchschnittliche Unzufriedenheit angesichts subjektiv empfundener und teilweise bestätigter Überqualifizierung sowie fehlender Entwicklungsperspektiven abseits einer Führungslaufbahn (Domsch & Ladwig, 2011). Häufig liegt es nicht im Interesse von Experten, disziplinarische Führungsverantwortung zu übernehmen – vielmehr wird die persönliche, fachliche Weiterentwicklung gewünscht und priorisiert. Daher sollten Unternehmen die Expertenrolle attraktiv gestalten und auch diesem Personenkreis die entsprechende Wertschätzung entgegen bringen.

Dazu müssen zunächst essenzielle Expertenpositionen innerhalb der Organisation identifiziert werden, um anhand dieser Analyse konkrete Maßnahmen ergreifen zu können. Grundsätzlich lassen sich Experten mit Hilfe der in Abbildung 2 gezeigten Merkmale identifizieren. Diese können sich allerdings je nach Unternehmen unterscheiden. Beispielsweise ist bei einem Großhändler die Rolle

des Einkäufers anders zu bewerten als bei Unternehmen mit durchschnittlichem Einkaufsverhalten.



Abb. 2: Die Expertenrolle lässt sich anhand einiger Definitionsmerkmale eingrenzen und dadurch innerhalb der Organisation identifizieren.

Demnach leisten Experten einen wichtigen Beitrag zum strategischen Wettbewerbsvorteil der Organisation, da sie über erfolgskritisches Wissen verfügen. Damit geht in der Regel auch eine bereichsübergreifende fachliche Verantwortung für die jeweiligen Expertenthemen einher. Außerordentliche fachliche Kenntnisse und die eingeschränkte Marktverfügbarkeit sind weitere Charakterisierungsmerkmale von Experten.

## Chancen und Herausforderungen von Expertenlaufbahnen

Die Einführung von spezifischen Laufbahnen ist der klassische Ansatz, um Entwicklungswege für Experten im Unternehmen aufzuzeigen. Ein für Experten entworfenes Laufbahnmodell wertet ihre Rolle auf und führt zu höherer Anerkennung. Diese Aufwertung ist nach innen und außen deutlich sichtbar.

Unternehmen erhoffen sich durch die Implementierung von Expertenlaufbahnen eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit, da oftmals die Gleichwertigkeit der Experten- mit der Führungsrolle betont wird. Gleichzeitig kann das Wachstumsbedürfnis der Arbeitnehmer auf fachlichen Positionen auf diese Art und Weise befriedigt werden. Nicht zuletzt können klare Laufbahnstrukturen Vereinfachungen entlang des gesamten Mitarbeiterzyklus im HR-Management schaffen. Dies reicht von der Rekrutierung bis zur Nachfolgeplanung, welche aufgrund dann klarer Anforderungen an spezifische Positionen wesentlich leichter ist.

Ein weiterer Aspekt ist die Vermeidung von Fehlbesetzungen, da keine Beförderungen von leistungsstarken Experten in eine Führungsrolle erfolgt, die nicht über entsprechende Kompetenzen verfügen und sich in ihrer Rolle wohl fühlen. Statt sich in solchen Fällen in eine karrieretechnische Sackgasse zu manövrieren, kann die Expertenlaufbahn einen alternativen Weg zur Weiterentwicklung darstellen. Unternehmen ermöglichen ihren Mitarbeitern somit, abseits der Zunahme disziplinarischer Verantwortungs Karriere zu machen.

Dennoch: Bei allen Vorteilen gibt es für die Einführung von Expertenlaufbahnen keine Erfolgsgarantie. Viele Laufbahnmodelle scheitern in der Praxis an einer inkonsequenten Umsetzung und enden nicht selten als „Papiertiger“.

Drei Gründe dafür sind besonders hervorzuheben:

1. Bei Expertenlaufbahnen werden häufig die Jobfamilien und konkreten Stellen beschrieben, es fehlt jedoch die Verknüpfung mit dem „wem“ und „wie schnell“ – d.h. dem Link zum Performance Management bzw. zur Identifikation und Entwicklung der passenden Kandidaten.
2. Laufbahnmodelle bergen die Gefahr, Karrierepfade zu kleinteilig zu beschreiben. Sie sind oftmals an konkrete Positionen geknüpft. In der Praxis verläuft dagegen kaum eine Karriere derart nach Plan: Entweder sind die Stellen nicht verfügbar, wenn ein Mitarbeiter einen Entwicklungsschritt machen sollte, die Stellen ändern sich schneller als das Laufbahnmodell oder es existieren Stellen abseits der regulären Strukturen (z. B. in Form von Projekten), die sinnvolle Entwicklungsschritte darstellen, von den Modellen aber ignoriert werden.
3. Zudem erfordert die Einführung einer Expertenlaufbahn mit gleichwertiger Bedeutung zur Führungslaufbahn ein beträchtliches Investment. Denn höherwertige Funktionen beinhalten in der Regel auch größere Vergütungspakete. Nur wenn Organisationen gewillt sind, dieses Investment zu tätigen, ist die Expertenlaufbahn wirklich attraktiv.

Zuletzt sei angemerkt, dass es nicht sinnvoll ist für jede Jobfamilie im Unternehmen eine Laufbahn einzurichten. Organisationen sollten sich genau überlegen, in welchen Jobfamilien eine eigene Expertenlaufbahn Sinn ergibt und in welchen Fällen eine Rekrutierung am Arbeitsmarkt einfacher ist.

### Konzeptionsvarianten der Expertenlaufbahn

Bei der Konzeption der Expertenlaufbahn kann zwischen verschiedenen Modellen unterschieden werden. Anhand zweier Dimensionen – der internen Reichweite sowie des Fokus auf die Person oder Position – wird die Kategorisierung vorgenommen (Bethke, 2013).

Bei der internen Reichweite wird das Laufbahnmodell anhand der Anzahl der Kandidaten für eine Expertenlaufbahn charakterisiert. Der Fokus auf die Person bedeutet, dass nach erbrachter Leistung und individueller Qualifikation das Einschlagen der Expertenlaufbahn erfolgt.

Steht der organisatorische Bedarf an zu besetzenden Expertenpositionen im Vordergrund und existieren Entwicklungsmöglichkeiten für Experten innerhalb der Organisation in Abhängigkeit von Stellenvakanzen, definiert sich das Laufbahnmodell durch den Fokus auf die Position. Dieser Ansatz ist in großen Unternehmen mit eher starren Strukturen verbreitet.

Insgesamt lassen sich aus den benannten Dimensionen vier verschiedene Modelle der Expertenlaufbahn ableiten, welche in Abbildung 3 dargestellt sind. Das Elite- und Pseudomodell setzen dabei den Fokus auf die Person, während der Fokus beim Spitzen- und Breitenmodell auf der Position und somit beim Unternehmensbedarf liegt.

Eindeutiger Vorteil des Elitemodells ist die hohe Attraktivität der Expertenlaufbahn durch die Exklusivität des Expertenstatus. Folglich ist die Expertenrolle mit einer hohen Wertschätzung verknüpft und stimuliert den internen Wettbewerb.

Eine klassische Art der Interpretation des Elitemodells existiert bei IBM (vgl. Abbildung 4). Dabei wird dem exklusivsten Kreis aus Technologieexperten innerhalb der Organisation der Titel „IBM Fellow“ verliehen. Einmal jährlich erfolgt die Ernennung von etwa 10 Experten aus dem Kreise der weltweit insgesamt 380.000 Mitarbeiter. Mit diesem Titel geht neben internationaler Sichtbarkeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens eine erweiterte Entscheidungsverantwortung in konzernweiten Gremien einher, die beispielsweise maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmensstrategie haben. IBM Fellows nehmen als Technologiebotschafter zudem global repräsentative Rollen ein und werden auf diese Weise für ihre Verdienste ausgezeichnet (IBM, 2017).

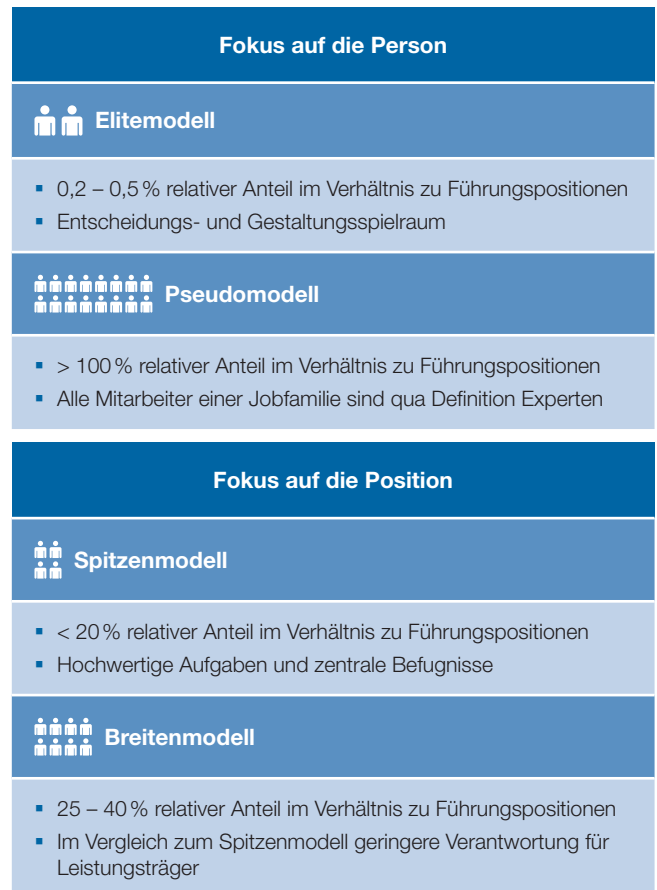


Abb. 3: Diese vier Modelle sind eine Möglichkeit, um die Konzeption der Expertenlaufbahn in Abhängigkeit der internen Reichweite und des Fokus auf die Person oder das Unternehmen zu charakterisieren (Bethke, 2013).

Besonders plakativ setzt Google das Elitemodell mit dem Prinzip ungleicher Vergütung um. Unabhängig von Seniorität und Arbeits Erfahrung erfolgt die Vergütung gemäß des individuellen Beitrags zum Unternehmenserfolg und damit auch der Wertigkeit für Google. Dadurch kann es in Extremfällen vorkommen, dass zwischen der Bezahlung zweier Experten mit ähnlichen Aufgaben und gleicher Seniorität mehrere Größenordnungen liegen. Dieser Unterschied äußert sich in der variablen Vergütung, die häufig um 300 % bis 500 % variiert (Bock, 2015). Auch wenn diese Vorgehensweise in Fachkreisen kontrovers diskutiert wird, gelingt Google damit, die Bindung von fachlich höchst versierten erfolgskritischen Talenten.

Bei dem Spitzenmodell ist im Gegensatz dazu die Zahl der herausgehobenen Expertenpositionen deutlich höher. Die Exklusivität und die Wertschätzung bleiben dennoch erhalten, da bei erfolgreicher Umsetzung klare und realistische Entwicklungsperspektiven für Experten geboten werden. Erfolgreich etabliert wurde dieses Modell bei Audi, wo es organisatorisch und strukturell als Laufbahnmodell verankert ist und zur Aufwertung der Expertenrolle beiträgt (Cohrs, 2011). Das Einschlagen der Laufbahn erfolgt entlang des Nachbesetzungsbedarfs. Maximal 15 % Strukturstellen wurden für Experten eingerichtet, welche Fachmanagementaufgaben bis hin zur obersten Führungsebene erfüllen. Herausfordernde Tätigkeiten bestehen in Form von Mitwirkung in hochrangigen Entscheidungsgremien bei Audi und externer Verhandlungsverantwortung. Zusätzlich besteht themenspezifische Budgetverantwortung. Letztgenannte Befugnisse können dabei auch eigene Maßnahmen zur Aufwertung der Expertenrolle darstellen.

Neben Audi haben zahlreiche weitere Organisationen eine Expertenlaufbahn in Form des Spitzenmodells implementiert. Dazu zählen unter anderem Bosch, Knorr Bremse sowie weitere technologiegetriebene Unternehmen (Domsch & Ladwig, 2011).

Die skizzierten Beispiele verdeutlichen den Unterschied des Fokus auf die Person bzw. die Position. Bei Google und IBM ist die Zahl der geförderten Experten zwar sehr gering, jedoch allein von der Leistung der Mitarbeiter abhängig und somit variabel. Audi hingegen besetzt Expertenpositionen nach Unternehmensbedarf: Die Zahl der verfügbaren Expertenpositionen ist in Anlehnung an die Anzahl von Führungspositionen festgesetzt.

Neben dem Elite- und Spitzenmodell ist das Breitenmodell eine weitere Konzeptionsvariante. Hier besteht das Risiko, dass das Einschlagen der Expertenlaufbahn wegen der augenscheinlich fehlenden Gleichwertigkeit im Gegensatz zur Führungslaufbahn als weniger attraktiv empfunden wird. Vor allem größere Organisationen, in denen bereits Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung der Expertenpositionen etabliert sind, bevorzugen das Spitzen- oder Breitenmodell angesichts der praxisorientierten Möglichkeiten der Ausgestaltung.

Das Pseudomodell beschreibt im Gegensatz zu den anderen genannten Konzeptionsvarianten keine Expertenlaufbahn im klassischen Sinne. Es legt den Fokus auf die individuelle fachliche Weiterqualifizierung der Mitarbeiter und schließt in der Regel keine klare Laufbahnstruktur mit Hierarchie ein. Stattdessen verfügen die anwendenden Unternehmen häufig über eine Reihe von wertigeren Jobtiteln, welche die Seniorität ihrer Experten widerspiegeln ohne de facto an mehr Entscheidungsspielraum oder Verantwortung geknüpft zu sein. Der eigentlich erwünschte Grad der Attraktivitätssteigerung der Expertenrolle im Hinblick auf Gleichwertigkeit und Wertschätzung wird dadurch häufig nicht erreicht.

Expertenlaufbahnen im Pseudomodell mögen unattraktiv anmuten. Die negative Konnotation dieses Modells kann aber in der Umsetzung nicht nur vermieden, sondern auch ins Gegenteil gekehrt werden – wie nicht zuletzt das Beispiel Netflix illustriert. Im Rahmen der Entwicklung der Werte und Unternehmenskultur veröffentlichte der Multimedia-Anbieter aus dem Silicon Valley seine Philosophie in Form eines wegweisenden Dokumentes „Netflix Culture: Freedom & Responsibility“. Im Kern wird die Aussage getroffen, dass von Mitarbeitern hohe Eigenverantwortung im Handeln erwartet sowie individuelle Weiterentwicklung auf Basis der erbrachten Performance gefördert wird. Aus theoretischer Sicht ist dieses Vorgehen eine außerordentlich erfolgreiche Umsetzung des Pseudomodells, da jeder Mitarbeiter als Experte mit hohem Entwicklungspotenzial betrachtet wird. Konkret realisiert hat Netflix das Modell durch eine überdurchschnittliche Grundvergütung in Kombination mit dem Fokus auf individuelle Weiterentwicklung. Das Aufsteigen entlang der Karriereleiter ist beispielsweise mit nicht-monetären Incentives wie Jobtiteln verbunden.

Die skizzierten Beispiele belegen, 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. Das beinhaltet insbesondere das nötige Investment in höherwertige Funktionen und die daran geknüpften Vergütungspakete.

Marktbeispiele		
 <b>Elitemodell bei IBM</b>	 <b>Spitzenmodell bei Audi</b>	 <b>Pseudomodell bei Netflix</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>„IBM Fellows“ – exklusiver Kreis der herausragenden Experten</li> <li>Ca. 10 konzernweite Ernennungen jährlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laufbahnmodell mit 15 % Strukturstellen für Experten</li> <li>Verantwortung in hochrangigen Entscheidungsgremien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuelle Weiterentwicklung basierend auf erbrachter Performance</li> <li>Hohe durchschnittliche Grundvergütung kombiniert mit nicht-monetären Incentives</li> </ul>
		

Abb. 4: Diese Organisationen haben Expertenlaufbahnen mit verschiedenen Modellen erfolgreich implementiert.






Maßnahmenportfolio				
 Expertenlaufbahnen	 Monetäre Incentives & Privilegien	 Spezielle Weiterbildungsmöglichkeiten	 Netzwerke	 Inhaltlicher Gestaltungsspielraum
Definierte Laufbahnstruktur	Bonuszahlungen & Symbole	Seminare, Kongresse & Rotationen	Netzwerkplattformen & -möglichkeiten	Einsatz in wichtigen Gremien & Beratung des Managements
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientierung für Experten</li> <li>▪ Konkrete Entwicklungsperspektiven</li> <li>▪ Gleichwertigkeit von Experten- und Führungsrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wertschätzung durch monetäre Anreize</li> <li>▪ Höhere Motivation durch Benefits und Statussymbole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spezielle Weiterbildungsangebote nur für Experten</li> <li>▪ Besondere Wertschätzung durch spezifische Trainingsprogramme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensiver Wissenstransfer</li> <li>▪ Langfristiger Kontakt</li> <li>▪ Zusammenarbeit bei akuten Problemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konzernweite Entscheidungen</li> <li>▪ Finanzielle und inhaltliche Eigenverantwortung</li> </ul>

Abb. 5: Übersicht über Maßnahmen, welche zur Attraktivitätssteigerung der Expertenrolle getroffen werden können.

## Weitere Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung der Expertenrolle

Die Etablierung von Expertenlaufbahnen in Anlehnung an bereits bestehende Strukturen wie Führungs- und Projektlaufbahnen stellt eine Möglichkeit zur Aufwertung der Expertenrolle dar. Daneben können weitere Maßnahmen (vgl. Abbildung 5) ergriffen werden, um ähnliche Effekte zu erzielen. Dabei kann die Ausgestaltung sowohl für sich stehend als auch in Ergänzung zur Expertenlaufbahn erfolgen.

### Monetäre Incentives und Privilegien

Die Erhöhung der Wertschätzung von Experten über monetäre und nicht-monetäre Incentives abseits des regulären Vergütungspakets ist eine Möglichkeit zur Attraktivitätssteigerung der Expertenrolle. Mit der Zahlung sogenannter Spot-Boni können besondere Erfolge von Experten flexibel honoriert werden ohne im Vorfeld ein spezifisches Ziel festlegen zu müssen – zum Beispiel ein Patent für eine neue Erfindung.

Darüber hinaus motiviert eine langfristige Entwicklungsplanung mit fachlicher Zielsetzung und einem hohen Grad an Eigenverantwortung bei der Umsetzung der Aufgaben Experten in überdurchschnittlichem Ausmaß. Auch Statussymbole wie Titelbezeichnungen und zusätzliche Benefits, beispielsweise Dienstwagen, ein hohes Maß an Eigenverantwortung in der Gestaltung des Arbeitsalltags oder die Zuweisung eigener Büros können zur Aufwertung der Expertenrolle beitragen. Wenn diese Maßnahmen an die Funktionswertigkeit (und nicht an die Person) gekoppelt sein sollen, ist ein entsprechendes Gradingssystem unabdingbar.

### Spezielle Weiterbildungsmöglichkeiten

Experten schätzen die stetige fachliche Qualifizierung. Deren Umsetzung ist über verschiedene Wege realisierbar, zum Beispiel in Form regelmäßiger Teilnahme an Seminaren, Schulungen und Konferenzen. Seltener angewandt, aber hoch effektiv, ist die Rotation von Experten innerhalb der Organisation wie auch zu Partnerunternehmen. Experten können dabei in höchstem Maße profitieren: Ein mit einem neuen Arbeitsumfeld verbundener Positionswechsel wird meist als willkommene Herausforderung angesehen.

### Netzwerkmöglichkeiten für Experten

Die Teilnahme an Tagungen und Kongressen ermöglicht einen intensiven fachlichen Austausch mit weiteren Experten des persönlichen Fachgebiets. Veranstaltungen dieser Art bergen zusätzlich das Potenzial zur Erhöhung der Motivation, da Experten insbesondere die Anerkennung ihrer Arbeit durch ihre Kollegen schätzen, während der Beurteilung durch disziplinarisch höher gestellte Führungskräfte ohne fachlichen Hintergrund ein geringerer Wert beigegeben wird.

Wichtig für Experten ist neben dem kurzfristigen Austausch mit Fachkollegen der langfristige Kontakt untereinander. Dies lässt sich über die Etablierung interner und externer Netzwerke realisieren. Vorteilhaft ist hierbei die Möglichkeit zur gegenseitigen Unterstützung bei auftretenden Problemen und der stetige Austausch von Know-how.

### Wertschätzung durch inhaltlichen Gestaltungsspielraum

Auch über die Einbindung in wichtige, strategische Entscheidungsprozesse können Expertenrollen hoch attraktiv gestaltet werden, zum Beispiel durch Besetzungen von Positionen in unternehmensweiten, entscheidungstragenden Gremien wie Aufsichtsräten oder wissenschaftlichen Beiräten von Tochtergesellschaften. In der Praxis kann – sicherlich in Abhängigkeit der Karrierestufe – eine Beratung des Managements bis zur Vorstandsebene erfolgen und somit ein entscheidender Einfluss auf strategische und bedeutende operative Fragestellungen genommen werden. Beispielsweise können Experten unter fachlichen Gesichtspunkten mit über Investitionen in neue Produkte oder strategische Partnerschaften entscheiden.

Erweiterte inhaltliche Verantwortung kann überdies durch die Vergabe von frei verfügbaren Budgets für Forschung und Entwicklung realisiert werden. Höhere Eigenverantwortung über finanzielle Mittel offenbart Wertschätzung und Vertrauen und führt folglich zu einer Aufwertung der Expertenrolle.

## Touch-Points verschiedener Maßnahmen und der Expertenlaufbahn

Die genannten Maßnahmen können separat implementiert wie auch in Verbindung mit einer, möglicherweise bereits bestehenden Expertenlaufbahn, umgesetzt werden. Es zeigt sich auch hier wieder: Unternehmensgröße, -kultur und -strategie spielen eine maßgebliche Rolle dabei, wie die konkrete Realisierung aussieht.

Einerseits kann bei kleineren Unternehmen oder fehlender finanzieller Rahmenbedingungen das Ergreifen einzelner Maßnahmen ein erster Schritt zur Bindung von Experten sein. Andererseits ist eine Mindestzahl an Mitarbeitern die Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung einer Expertenlaufbahn. Große Unternehmen können Schritt für Schritt das gesamte Portfolio an Maßnahmen umsetzen. Dabei werden Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Ausgestaltung der Expertenlaufbahn abgesteckt und zusätzlich erwünschte Anreize geschaffen.

## Fazit

Unternehmen müssen das Thema Experten und den richtigen Umgang aktiv vorantreiben und gestalten. Denn die Steigerung der Attraktivität von Expertenrollen spielt in vielerlei Hinsicht eine bedeutende Rolle für den Geschäftserfolg. Die Auseinandersetzung mit dieser Thematik wird mit Blick auf die junge Arbeitnehmergeneration und deren sich verändernden Werten immer wichtiger. Die Etablierung von Expertenlaufbahnen ist dabei ein konkreter Weg zur Aufwertung spezifischer Rollen abseits der Führungsrolle, der von weiteren wirkungsvollen Maßnahmen wie variable Vergütung, Netzwerk-, Weiterbildungs- und inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten begleitet werden kann.

Die anhaltende Dynamisierung der Märkte sowie neue Wettbewerber mit disruptiven Geschäftsprozessen und Produkten erfordern darüber hinaus eine sorgfältig geplante sowie institutionell und organisatorisch verankerte Strategie bezüglich Experten – zur Sicherung von Know-how, zur Bindung fachlich unentbehrlicher Mitarbeiter und damit zur Wahrung der Innovationsfähigkeit.

---

### Quellenverzeichnis

- Bethke, F. S. (2013). Fachlaufbahnen als alternative Karrierepfade in der Praxis. DGFP-Praxispapiere, 4-9.
- Bock, L. (2015). Work rules! London: John Murray (Publishers).
- Bundesagentur für Arbeit. (Dezember 2016). Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse. Von <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarkt-berichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2016-12.pdf> abgerufen am 20. April 2017.
- Cohrs, S. (2011). Fach- und Führungslaufbahnen in der Automobilindustrie. In M. E. Domsch, & D. H. Ladwig, Fachlaufbahnen – Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen (S. 63-72). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Domsch, M. E., & Ladwig, D. H. (2011). Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- e.ventures. (1. März 2017). Startups bei jungen Talenten als Arbeitgeber immer beliebter. Von <http://www.eventures.vc/news/umfrage-startups-als-arbeitgeber/> abgerufen am 20. April 2017.
- IBM. (3. April 2017). IBM Fellows. Von IBM: [https://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ibm\\_fellows/](https://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ibm_fellows/) abgerufen am 20. April 2017.

## Ihre hkp/// group Experten



**Frank Gierschmann**, Partner, begann seine berufliche Laufbahn im medizinischen Notdienst, bevor er 1999 zur Führungskräfte-Entwicklung in die Konzernzentrale der Deutschen Post wechselte. Hier durchlief er verschiedene Experten- und Führungsfunktionen, zuletzt als Vice President Corporate Executives, Staffing. 2011 folgte der Wechsel zu Kuehne+Nagel in die Schweiz, wo er als Global Head of Talent Management konzernweit die Leadership-Programme für die Top-Führungskräfte sowie die Identifizierung und Entwicklung von High Potentials steuerte. Darüber hinaus verantwortete er die Prozesse zur Erhebung und Validierung von Performance und Potenzial im oberen Management.

[frank.gierschmann@hkp.com](mailto:frank.gierschmann@hkp.com)



**Laura Hohmann**, Consultant, studierte Psychologie mit Fokus auf personal- und wirtschaftsnahe Anwendungsfelder an der Universität Münster. Im Rahmen ihrer Masterarbeit entwickelte sie das erste forschungsbasierte Modell für Erfolgsfaktoren webbasierter Talent Management Systeme. Vor ihrem Start bei der hkp/// group sammelte Laura Hohmann vielseitige praktische Erfahrungen in unterschiedlichen HR-Bereichen, insbesondere im Bereich Talent Management. Seit ihrem Einstieg bei hkp/// im Jahr 2015 ist Laura Hohmann in Projekte rund um die Themen Performance und Talent Management involviert und begleitet Unternehmen bei der Konzeption von HR-Systemen.

[laura.hohmann@hkp.com](mailto:laura.hohmann@hkp.com)



**Leon Jacob**, Manager, studierte Philosophie, Psychologie und Wirtschaft an den Universitäten Bayreuth, Stellenbosch und Nottingham. Er ist Autor des Buches „Die Kunst Talente talentgerecht zu entwickeln“ und damit stets auf der Suche nach innovativen Ansätzen für die klassischen Herausforderungen im Talent Management: Identifikation, Entwicklung, Nutzung und Bindung von Talenten. Gepaart mit umfassender Projekterfahrung im Vergütungsmanagement ist er Experte für die Entwicklung integrierter HR-Lösungen entlang des Employee Lifecycles und begleitet Unternehmen bei strategischen Fragestellungen bis hin zum operativen Rollout.

[leon.jacob@hkp.com](mailto:leon.jacob@hkp.com)

## Hintergrundinformationen hkp/// group

Die hkp/// group ist eine unabhängige und partnergeführte, internationale Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Performance Management, Talent Management und Vergütung.

Der hkp/// Ansatz zum Performance Management integriert die Anforderungen finanz- und personalpolitischer Strategien und Steuerungskonzepte und verbindet die Anforderungen an Performance Management auf Unternehmensebene mit denen auf Mitarbeiterebene. Basierend auf einer konsequent wert- und wertorientierten Umsetzung erreichen hkp///Klienten dadurch nachhaltigen und langfristigen Unternehmenserfolg.

Die hkp/// Partner verfügen über langjährige internationale Beratungserfahrung und sind im Markt anerkannte Fachexperten für Vergütungs-, Talent-, Finanz- und Risiko-Management. Sie werden von Verwaltungs- und Aufsichtsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie Top-Managern und Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

## Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Leiter Marketing & Communication International

hkp Deutschland GmbH

Phone +49 69 175 363 323

Mobile +49 176 100 88 237

[thomas.mueller@hkp.com](mailto:thomas.mueller@hkp.com)

# hkp.com

---

**Amsterdam**

Vondelstraat 89A  
1054 GM Amsterdam  
Niederlande  
Phone +31 20 737 0687  
amsterdam@hkp.com

**Dordrecht**

Singel 380  
3311 HM Dordrecht  
Niederlande  
Phone +31 78 613 72 76  
dordrecht@hkp.com

**Frankfurt**

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
Deutschland  
Phone +49 69 175 363 30  
frankfurt@hkp.com

**Zürich**

General-Guisan-Quai 36  
8002 Zürich  
Schweiz  
Phone +41 44 542 81 60  
zurich@hkp.com