

Zeitgemäße Karrierearchitekturen

Von der Kamin- zur Kompetenzkarriere



„**Q**uo vadis“, fragen sich Führungskräfte und Personalmanager, wenn sie ihre hochqualifizierten und motivierten Mitarbeiter betrachten, gleichzeitig aber sehen, dass alle Führungspositionen auf nicht absehbare Zeit besetzt sind. Das Gleiche fragen sich auch die Mitarbeiter und tragen sich nicht selten wegen fehlender beruflicher und inhaltlicher Perspektive mit Kündigungsgedanken. Eine Entwicklung, die im Zeitalter der Innovations- und Wissensgesellschaft, die den Menschen als zentralen Produktionsfaktor und entscheidenden Wettbewerbsvorteil sieht, als dramatisch bewertet werden muss.



Die herkömmlichen Entwicklungswege und Karrierearchitekturen sind geprägt durch das Bild einer Leiter, auf der die Mitarbeiter, an (Dienst-)Alter und erbrachten Leistungen gemessen, Sprosse für Sprosse zu erklimmen haben. Wertschätzung erfährt meist nur derjenige, der führt, d.h. der Personen verantwortlich, oftmals unabhängig davon, ob damit eine Wertschöpfung verbunden ist. Nicht selten werden im Rahmen der Mitarbeiterbindung wertvolle Fachkräfte zu Führungskräften ernannt, um ihnen die entsprechende Wertschätzung und die intendierte Gehaltserhöhung zukommen zu lassen. Im „besten“ Fall hat das Unternehmen eine gute Fachkraft verloren. Im schlimmsten Fall hat es auch noch eine schlechte und unzufriedene Führungskraft gewonnen, die sich mittelfristig mit Kündigungsgedanken trägt. Denn Führung ist sowohl hinsichtlich des Könnens als auch des Wollens nicht für jedermann das ersehnte Ziel. Gleichzeitig klagen viele dieser Unternehmen darüber, dass sie einen Mangel an qualifizierten Projektleitern, Qualitätsmanagern, Account Managern usw. haben, ohne sich darüber bewusst zu sein, dass die eigene Karrierearchitektur eine Kernursache dieses Übels ist.

Ziele

Mit alternativen Karrierearchitekturen werden in der Regel Ziele wie die Folgenden angestrebt:

- Transparente Entwicklungsperspektiven alternativ zur Führungskarriere schaffen
- Unternehmensentwicklung und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter verzahnen
- Marktfähigkeit der Unternehmens sicherstellen
- Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber erhöhen
- Motivation und Bindung der Mitarbeiter erhöhen
- Personalentwicklung auf Zielgruppen und Anforderungsprofile ausrichten

Es geht im Wesentlichen um

- bewusste Entkoppelung von Karriere einerseits und Macht/Personalverantwortung andererseits,
- Gleichrangigkeit von Fach-, Projekt- und Führungsverantwortung,
- Aufzeigen von klaren Anforderungen und Perspektiven,
- Zuordnung gleichrangiger bzw. gleichwertiger Anforderungsprofile zu Verantwortungsgruppen.

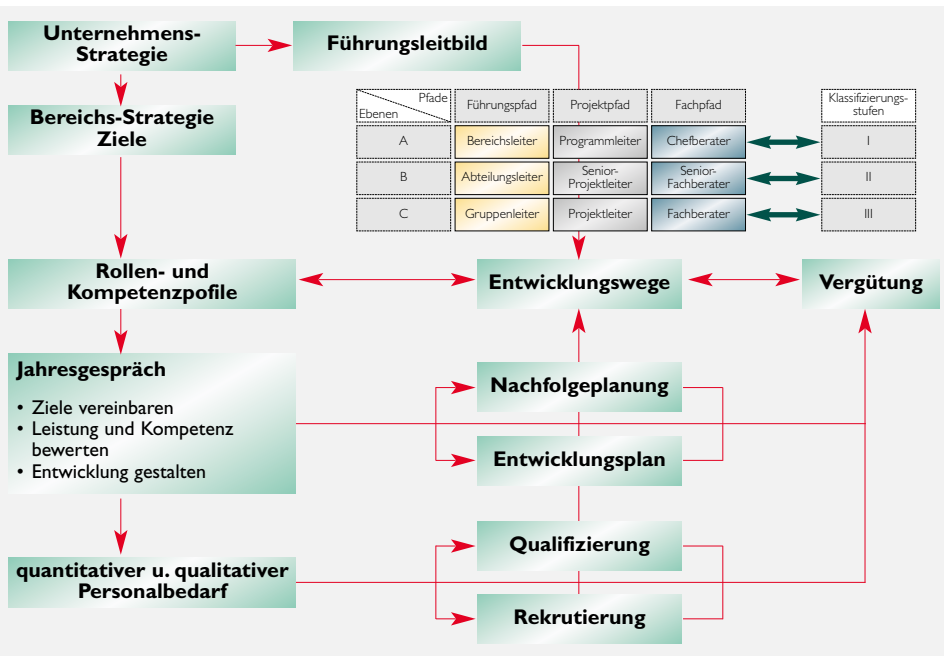


Integrationslandkarte und Elemente einer Karrierearchitektur

Zur Einführung einer neuen Karrierearchitektur hat sich in der Praxis ein ganzheitlicher und gleichzeitig modularer Ansatz bewährt. Ganzheitlich bedeutet, dass neben dem Aufzeigen und Beschreiben von klaren Anforderungsprofilen und Entwicklungswegen auch eine Koppelung mit den vorhandenen materiellen und immateriellen Anreizsystemen erfolgt. Dadurch wird eine dauerhafte und stabile Verankerung einer neuen Karrierearchitektur in der Organisation und in dem Selbstverständnis der Mitarbeiter möglich. Zudem ist die Einheitlichkeit und Transparenz der Anreizsysteme und Statussymbole in den jeweiligen Entwicklungswegen wichtige Einflussgröße für die erlebte Glaubwürdigkeit und Attraktivität der Karrierearchitektur durch die Betroffenen und damit für die Akzeptanz.

Ein modulhaftes Vorgehensmodell stellt sicher, dass die existenten Rahmenbedingungen und vorhandenen Strukturen bzw. die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter und der Organisation hinreichend Berücksichtigung finden.

Die folgende Integrationslandkarte soll die Komplexität der Veränderung, verbunden mit der Einführung und Verankerung einer neuen Karrierearchitektur verdeutlichen:



Erfolgsfaktoren bei der Einführung

Die erfolgreiche Einführung einer neuen Karrierearchitektur erfordert Aktivitäten in den Dimensionen

- Fachberatung (Konzeption und Integration)
- Prozessbegleitung (Change Management und Moderation)
- Projektmanagement
- Qualifizierung und Training.

Gerade Aktivitäten in den erfolgskritischen Dimensionen Prozessbegleitung und Projektmanagement werden in der Praxis oftmals vernachlässigt.

Nutzen

Karrierearchitekturen, die strukturiert und ganzheitlich in Unternehmen eingeführt werden, von dem (Top-)Management aktiv unterstützt und vorgelebt werden, haben viele Vorteile:

- Synchronisation der Geschäftsstrategie mit der Know-how-Entwicklung der Mitarbeiter
- Transparenz von Anforderungen und Perspektiven (Motivation der Mitarbeiter steigt)
- Bindung von Mitarbeitern
- Höhere Einsatzflexibilität der Mitarbeiter durch geringe Barrieren beim Wechsel zwischen den Laufbahnen
- Schaffen eines attraktiven Firmenimages

Unser Angebot

Wir unterstützen Sie auf der Grundlage breiter Best Practices in allen Dimensionen solch eines Veränderungsprojektes. Gerne stellen wir Ihnen in einem unverbindlichen Gespräch unsere Vorgehensweise und Referenzprojekte vor.

Kontakt

CSC Deutschland Akademie
human capital management
 Abraham-Lincoln-Park 1
 65189 Wiesbaden

Telefon: +49. 611.142.23623
 Telefax: +49. 611.142.29550
 e-Mail: info@cscakademie.com
 www.cscakademie.com