

Die Gleichwertigkeit von Fach- und Führungslaufbahn gelingt nur selten. Eine kritische Prüfung ist angesagt. Viele Unternehmen bieten inzwischen ihren Mitarbeitern unterschiedliche Entwicklungswege an: Neben der klassischen Karriere als Führungskraft gibt es häufig noch die Fachlaufbahn (und in einigen Branchen zusätzlich die Projektlaufbahn). Unternehmen bezeichnen dies oft als „parallele Karrierepfade“. Doch parallel verlaufen Fach- und Führungslaufbahn nur selten. Größtes Risiko: Die Aufstiegsmöglichkeiten für Experten sind in der Regel sehr begrenzt.

**DAZU TOP-MANAGEMENT-COACH  
EBERHARD HAUSER**

→ Am eigenen Leib erlebt hat dies Dominik Rapp. Der 38-jährige Betriebswirt hatte seine Karriere als Trainee bei einem Versicherungsunternehmen begonnen. Schon bald fiel er seinen Vorgesetzten auf, weil er viele kreative Ideen hatte. Er wechselte zunächst ins Marketing, später in die Unternehmenskommunikation und wurde schließlich Pressesprecher – nach einiger Zeit wurde ihm jedoch klar, dass seine Tätigkeit zwar vielfältig und interessant, aber karrieremäßig eine Sack-

gasse war. Dominik wurde immer unzufriedener und suchte nach Alternativen. Es begann ein schwieriger Kampf um eine neue Position, die ich als Coach – schließlich erfolgreich – begleitete: Zunächst entwickelte er eine Vision von seinem zukünftigen Tätigkeitsfeld; dann galt es, seine Vorgesetzten davon zu überzeugen, dass er etwas ganz



**EBERHARD HAUSER** ist einer der profiliertesten Executive Coaches im deutschsprachigen Raum und Vorstand im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC). Sein Unternehmen hauserconsulting (www.hauserconsulting.com) gehört mit über 30 Business Coaches zu den Top-Adressen.

anderes tun wollte. Dies war aber nur auf einem Umweg möglich: Er ging für einige Zeit auf eine niedrigere Position, um Erfahrungen für die neue Tätigkeit zu sammeln und bildete sich intensiv weiter. Heute leitet er ein Expertenteam als Führungskraft und hat die Wahl: entweder Spezialist zu bleiben oder weiter aufsteigen zum Manager.

### WISSENSCHAFTLICH BETRACHTET...

**IN EINER NEUEN DEUTSCHEN STUDIE** wurden 60 Unternehmen über ihre Erfahrungen mit der Fachlaufbahn befragt. Während Management und Betriebsräte überwiegend gute Noten gaben, waren Mitarbeiter deutlich zurückhaltender. Eine wesentliche Hürde: Die Fachlaufbahn wurde von vielen als Notlösung für untalentiertere Führungskräfte betrachtet.

Quelle: Stockhausen, A./Deuter, A.: „Etablierung Fachlaufbahn“ in: Personalwirtschaft 11, 2009



# FACH- ODER FÜHRUNGSKARRIERE:

WELCHES IST DER BESSERE KARRIEREWEG?

TEXT: Christian G. Hirsch, Partner Civitas International

Auf diese Frage gibt es keine eindeutige Antwort. Jeder muss selbst erkennen, für welchen Karriereweg er sich besser eignet! Viele Unternehmen neigen noch heute dazu, den besten Fachmann der Abteilung zum Abteilungsleiter zu ernennen. Unternehmen wie IBM oder die Deutsche Leasing haben aber schon lange erkannt, dass hervorragende Fachkräfte nicht immer die besten Führungskräfte sind. Führungskräfte benötigen andere Fähigkeiten als Fachkräfte: sie müssen motivieren können, sie müssen wissen, wie Arbeit delegiert wird, sie müssen erkennen, welche Mitarbeiter sich besonders für weiterführende Aufgaben empfehlen und qualifizieren. All diese Fähigkeiten sind bei Fachkräften häufig nicht anzutreffen. Sie gehen in spezifischen Themen auf. Ihre Aufgabe wird am besten als „think-tank“ des Unternehmens beschrieben. Es ist daher unbedingt erforderlich, dass in Unternehmen eine Kultur einzieht, die es Mitarbeitern gestattet, als Fachkraft eine Karriere machen zu können und damit auch finanziell

zu wachsen. Es ist wünschenswert, dass Unternehmen guten existierenden Beispielen folgen und Fach- und Führungskarriere frühzeitig voneinander trennen. Bei allem Optimismus muss zwar davon ausgegangen werden, dass die Fachkraft in ihrer Position wahrscheinlich das Beste für sich und für das Unternehmen leistet. Trotzdem sind in Fachlaufbahnen gewisse Karrieregrenzen nicht zu vermeiden: Der beste IFRS-Spezialist wird mit Sicherheit nie der CFO werden (es sei denn, er verfügt zusätzlich über exzellente Managementfähigkeiten). Allerdings wird die Fachkraft, wenn sie ihren Weg akzeptiert, eine deutlich höhere Arbeitszufriedenheit spüren, als wenn sie sich Anforderungen gegenüber sieht, die sie nicht bewältigen kann und wahrscheinlich auch nicht bewältigen will. Das Unternehmen umgekehrt wird einen wertvollen Mitarbeiter behalten, ohne in die Gefahr zu kommen, die Abteilung könnte durch zu fachspezifisches Know-how und einen möglicherweise unfähigen Vorgesetzten überfordert werden.



> NACHGEFRAGT NO 6

FÜNF FRAGEN AN  
**CHRISTIAN G. HIRSCH**

Partner  
Civitas International

### 1 Welche sind die aktuellen Top-Führungsqualitäten bei Kandidaten?

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten muss ein Kandidat gezeigt haben, dass er in der Lage ist, schwierige Entscheidungen der Geschäftsführung mitzutragen. Idealerweise sollte er selbst schon Restrukturierungsmaßnahmen zumindest begleitet haben. Dabei sollte es ihm gelungen sein, sein Team trotzdem motiviert zu halten.

### 2 Worauf achten Sie besonders im Lebenslauf eines Kandidaten?

Konsistenz des Lebenslaufs, nicht zu häufige Wechsel. Es gilt die Faustregel: Am Anfang kann ein Wechsel nach drei – fünf Jahren sinnvoll sein, im Laufe der Karriere muss aber die Verweildauer deutlich steigen, erzielte Erfolge müssen erkennbar und klar zurechenbar sein.

### 3 Aus der Kandidatenbrille: Was erwarten Sie von einem Top-Personalberater?

Ein guter Personalberater darf die Position nicht einfach nur verkaufen. Er muss den Kandidaten wirklich beraten, ob die angebotene Aufgabe zu dem Kandidaten, seinen Erwartungen, seinen Fähigkeiten und seiner Lebenssituation passt.

### 4 Was sind die wichtigsten Eigenschaften eines Kandidaten heute?

Ehrlichkeit, Geradlinigkeit, Humor, Fähigkeit, sich in andere (gerade auch Mitarbeiter) hineinzuversetzen.

### 5 Bin ich ab 40 noch interessant für Headhunter?

Ältere Kandidaten werden immer interessanter. Gerade bei Führungsaufgaben ist es unbedingt erforderlich, dass der gesuchte Kandidat nicht nur über die fachliche, sondern auch über die persönliche Reife für die Aufgabe verfügt.

**CIVITAS INTERNATIONAL** wurde 1971 in München und London gegründet und zählt zu den langjährig etablierten, diskreten Executive Search Gesellschaften in Europa.

Mehr dazu:

[WWW.GQ-MAGAZIN.DE/KARRIERE](http://WWW.GQ-MAGAZIN.DE/KARRIERE)

## Aktuelle Headhunter-Positionen auf Experteer

Position	Headhunter	Branche	Ort	Gehaltsbenchmark*
Sales Manager - North Germany	Quest Recruitment Solutions Switzerland	Telekommunikation	Hamburg	➔ 150.000 € +
Vice President Purchasing	Kienbaum Executive Consultants GmbH	Automobil- und Fahrzeugbau	Leverkusen	➔ 100.000 € +
Finanzdirektor DACH	Boyden Global Executive Search	Handel gesamt	Ulm	➔ 130.000 € +
Technischer Geschäftsführer	MRL Technology	Elektrotechnik und Mechanik	Dresden	➔ 100.000 € +
Head of Treasury	Poolia Deutschland GmbH	Medienwirtschaft	München	➔ 90.000 € +
Senior Vice President of Business Development	Mackenzie Stuart	Beratung	Frankfurt/M.	➔ 200.000 € +
Geschäftsführer	oprandi Stuttgart GmbH	Maschinen- und Anlagenbau	Stuttgart	➔ 130.000 € +
HR-Manager International	Hays AG	Rohstoffgewinnung	Berlin	➔ 90.000 € +
Leiter Marketing	MummertCareer GmbH	Finanzdienstleistung	Köln	➔ 100.000 € +
Sales Director Pharma	JBH Management & Personalberatung Hergert	Life Science	München	➔ 150.000 € +

Diese und vergleichbare Spitzenpositionen finden Sie unter [www.gq-magazin.de/stellen](http://www.gq-magazin.de/stellen)

experteer.de

\*Der Experteer Gehaltsbenchmark trifft keine Aussage über die tatsächlich vom konkreten Unternehmen für die angebotene Position gezahlte Vergütung. Vielmehr handelt es sich um Zielgehälter von Marktführern des jeweiligen Branchensegments, wie diese auf Grundlage von Brancheninformationen ermittelt wurden. Der Gehaltsbenchmark kann bei den jeweiligen Unternehmen um bis zu 15% über- bzw. unterschritten werden (in Einzelfällen sind auch höhere Abweichungen möglich). Das konkret zu erzielende Gehalt ist zudem abhängig von Faktoren wie Geschick bei Gehaltsverhandlungen, der Leistung der Mitarbeiter und der Berufserfahrung. Außerdem spielen Größe und Standort des Unternehmens eine Rolle.

## KARRIERE BREMSE

WISSEN IST  
(NICHT IMMER)  
MACHT

WER GLAUBT, aufgrund seines Spezialwissens unverzichtbar zu sein für sein Unternehmen, der täuscht sich oft. Nur wer sich regelmäßig weiterbildet, wird auf Dauer beruflich weiterkommen. Und: Soft Skills wie Kommunikation, Rhetorik und Konfliktfähigkeit sind unverzichtbar: Der beste Experte ist isoliert, wenn er sein Wissen nicht überzeugend und praxisnah vermitteln kann.

## KARRIERE MACHT BEI MIR...

Manager erklären, was ihre Top-Leute vom Rest unterscheidet

Eine meiner Grundsätze lautet: Man kann ruhig dumm anfangen, Hauptsache, man lernt dazu. Und wenn es jemandem gelingt, schnell zu lernen, dann sind bereits wesentliche Voraussetzungen für beruflichen und persönlichen Erfolg gegeben: Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an neue Gegebenheiten. Wichtig ist mir außerdem, dass Menschen sich ein eigenes Urteil bilden und nicht schematisch Entscheidungen treffen. Wenn eine Person dann auch noch inter-

grationsfähig, fleißig und zuverlässig ist, dann macht mir die Zusammenarbeit meist große Freude.

**DR. BERND SCHMID,**  
Leiter isb-Wiesloch und Präsidiums-  
vorsitzender des Deutschen  
Bundesverbands Coaching DBVC

