



Sehr geehrte Damen und Herren,

zu meinen regelmäßigen Gewohnheiten gehört es Nachrichten zu hören und zu sehen. Viele der Ereignisse die dort berichtet werden verschwinden schnell wieder aus dem Gedächtnis. Einige bleiben jedoch hängen. Und das sind diejenigen, die ein Thema berühren, mit dem ich mich schon vorher beschäftigte. Die Nachricht über die Streiks der Fluglotsen, Ärzte und Lokführer sind solche, die mir nicht aus dem Gedächtnis gingen. Diese Streiks um einen eigenen Tarifvertrag und um einen außergewöhnlichen Lohnanstieg irritierten viele. Wieso kann eine relativ kleine Gruppe einen solchen Druck ausüben? Fragten einige Kommentatoren. Mich beschäftigte bei dieser Frage weniger, wer sich wie wann einigt und welche Personen dabei ihre Gesicht verlieren oder neues Profil gewinnen. Mich beschäftigt die Frage: Was hat sich verändert, dass es jetzt solche Streiks gibt, die noch vor zwanzig Jahren undenkbar gewesen wären. Berufsgruppen, die aus der Sicht des sogenannten normalen Bürgers, privilegiert sind, wenden Mittel des gewerkschaftlichen Arbeitskampfes an, um ihre Forderungen durchzusetzen. Und sie machen damit deutlich, dass sie mit ihrer Kompetenz an einem wichtigen Schalthebel unserer Gesellschaft sitzen.

Für mich sind diese Streiks jedoch nur die Spitze des Eisbergs. Das an der Oberfläche wahrnehmbare Phänomen der – wie ich es nenne – expertendominierten Gesellschaft. Was meine ich damit?

Experten und Expertenwissen machen das Leben, wie wir es heute führen erst möglich. Ohne Experten und deren Fachkompetenz fliegen keine Flugzeuge und keine Züge, ohne Experten und deren Fachkompetenz gibt es aber auch keine Notebooks und Fernsehapparate und ohne die Experten in der Buchherstellung und des Buchhandels würden weder Bücher gedruckt noch Bücher verkauft. Uwe Timm erzählt in seinem Roman „Die Erfindung der Currywurst, die Geschichte einer einfachen Frau in der Nachkriegszeit. Sie bringt mit ihrem Hausfrauenwissen ein neue Produkt auf den Markt: Die Currywurst. Dies wäre heute undenkbar.

Für die Produktion von Fast Food muss man heute ein Experte in Gesundheitsvorschriften sein, betriebswirtschaftliche Kenntnisse besitzen um einen Business Case zu rechnen und die Buchhaltung machen zu können und die Logistik der Beschaffung der Zutaten und des Vertriebes beherrschen. Expertenwissen dominiert unsere Gesellschaft, weil selbst einfache Produkte und Dienstleistungen ohne eine hohe Fachkenntnis nicht auskommen. Und es



dominiert unsere Gesellschaft umso mehr, je mehr High Tech Produkte zu unserem täglichen Leben gehören. Und dies tun sie: Es gibt fast kein Küchengerät mehr, das ohne einen Microchip auskommt. Wir kommunizieren mit Handy und über das Internet. Für unsere Unterhaltung sorgen Multimedia Geräte. Alles Produkte, die nur durch das Wissen vieler Experten möglich sind.

Wir sind auf dem Weg zu einer expertendominierten Gesellschaft schon weit fortgeschritten. Aber die Geschwindigkeit mit der wir auf diesem Weg fortschreiten nimmt ständig zu. Diese Geschwindigkeitszunahme beruht auf der Tatsache, dass die Zeit, in der unser Wissen veraltet immer kürzer wird. Für das Wissen der Experten heißt dies, die Zeit, in der sie ihre Expertise einsetzen können wird immer kürzer und zwingt sie dazu sich immer neue Expertisen anzueignen. Damit setzt eine Dynamik ein, die Dienstleistungen und Produkte hervorbringt, für die eine immer größere Expertise erforderlich ist. Dieser Prozess sorgt dafür, dass es immer schwerer wird, die Expertise der Experten zu ersetzen.

Jedes auf diese Weise neu entwickelte Produkt ist eine Innovation. Diese ist nur dadurch möglich, dass Experten nicht nur vorhandenes Wissen eingesetzt haben, sondern durch die Entwicklung der Produkte und Dienstleistungen neues Wissen erzeugen. Diese Innovationen brauchen wiederum die Unternehmen. Mit ihnen erzeugen sie auf dem Markt neue Bedürfnisse und damit neues Geschäft. Experten tragen so zum Wachstum der Gesellschaft bei und sind in vielen Bereichen der Motor des Wachstums.

Wir leben in einer expertendominierten Gesellschaft, weil fast jede Dienstleistung und jedes Produkte ohne Expertenwissen nicht denkbar ist, weil der Trend zu immer größerem Expertenwissen zunimmt und weil das durch Innovation bestimmte Wachstum unserer Gesellschaft im Wesentlichen auf den innovativen Ideen der Experten beruht.

Die Streiks der Piloten, Ärzte und Lokführer trafen diesen sensiblen Punkt unsere Gesellschaft. Und das macht ihre Stärke aus.

Aber Streiks sind immer nur ein letzter Weg. Ein Weg, den Menschen dann gehen, wenn sie keine andere Chance sehen ihre Interessen durchzusetzen. Streiks entstehen aber auch immer dann, wenn Arbeitgeber es versäumt haben, Interessenskonflikte vorher mit anderen Mitteln auszuregeln. Aufgabe von Personalabteilungen ist es, diese Themen zu erkennen und Mittel und Wege für die Lösung zu finden. Die Frage, vor der Personalabteilungen in einer expertendominierten Gesellschaft stehen lautet: Wie können wir die für Wachstum und Innovation notwendigen Experten an das Unternehmen binden und ihnen Chancen bieten,



die ihren wirtschaftlichen Interessen und dem Interesse nach Anerkennung ihrer Leistung im Unternehmen gerecht wird?

Eine Antwort darauf sind Fachkarrieren, die in immer mehr Unternehmen eingeführt werden. Fachkarrieren geben Experten attraktive Entwicklungschancen und Anerkennung ihrer Leistung im Unternehmen. Die Botschaft die Unternehmen mit einer Fachkarriere an ihre Mitarbeiter aussenden lautet: Sie können in unserem Unternehmen aufsteigen ohne eine Chefposition zu haben. Experten machen so Karriere ohne Chef zu sein.

Kann man wirklich Karriere machen ohne Chef zu sein? Viele Karriereratgeber bezweifeln dies. Ihre These ist: Wenn sie wirklich Karriere machen wollen, müssen Sie Führungsverantwortung übernehmen. Diese These gilt jedoch nur eingeschränkt in einer expertendominierten Gesellschaft. Und dies will ich jetzt erläutern: Dazu möchte Ihnen zunächst das folgende Zitat aus meinem Buch vorlesen:

„Geschafft, ich habe eine Stellung in einem renommierten Unternehmen. Jetzt steht einer erfolgreichen Karriere nichts mehr im Wege. Mein Arbeitgeber sorgt für mich und meine Karriere. Ich bin loyal, engagiert und fleißig und mein Chef wird sehen wie gut ich bin und mich die Karriereleiter hinaufbefördern.“

Sind Sie auch dieser Auffassung? Hoffentlich nicht. Mit dieser Einstellung konnten Sie noch in der Mitte des letzten Jahrtausends Karriere machen. Im neuen Jahrtausend können Sie Ihre Karriere nur noch in Ausnahmefällen mit dieser Einstellung die Karriereleiter hinaufklettern.“

Meine These ist: Die traditionelle Karrierevorstellung ist in der Krise. Und dies aus drei Gründen:

- Es gibt durch die Konzepte des **Leanmanagement** immer weniger Führungspositionen in Unternehmen.
- **Fusionen und Reorganisationen** führen in der Regel zu einer Verringerung von Führungspositionen
- Die **Leistung von Führungskräften** steht immer mehr auf dem Prüfstein und nur die besten Führungskräfte werden in diesem Konkurrenzkampf überleben.

Karriere auf den Begriff der Führungskarriere einzuschränken führt dazu, dass immer mehr Mitarbeiter von einer Karriere ausgeschlossen werden. Attraktiv für einen Arbeitsmarkt sind jedoch nur Unternehmen, die vielen Mitarbeitern Karrierechancen bieten. Die Gleichsetzung



Karriere = Führungskarriere schränkt den Karrierebegriff ein. Um einer Karriere in einem Unternehmen eine Bedeutung zu geben, die einer expertendominierten Gesellschaft gerecht wird, muss der Begriff eine neue Bedeutung erhalten.

Und diese lässt sich sehr gut aus der Wortbedeutung des Wortes Karriere ableiten:

Viele leiten den Begriff aus dem italienischen „carrera“ oder dem französischen „carrière“ ab, was soviel wie Rennbahn oder Gallop bedeutet. Im Deutschen wurde daraus den Begriff Karriere und man meint traditionell einen **schnellen beruflichen Aufstieg** in der Firmenhierarchie.

Jedoch hat das Wort Karriere im lateinischen Ursprung eine andere Bedeutung. Das Wort „carrus“ oder „carrera“ bedeutet so viel wie Fahrweg. Eine Bedeutung, die auch das englische „career“ hat. Es bezeichnet dort den Weg, den ein Mitarbeiter während seines Berufslebens nimmt. Ein Aufstieg ist dabei natürlich nicht ausgeschlossen.

Ich schlage deshalb folgenden Karrierebegriff vor, wie ihn in ähnlicher Form auch in der Wikipedia definiert ist:

Karriere ist eine Folge von Stellen oder Positionen, die Mitarbeiter während Ihrer beruflichen Laufbahn einnehmen. Bei einer Managementkarriere bedeutet dies eine Folge von hierarchisch immer höheren Positionen und bei einer Fachkarriere ist es ein Aufstieg in Positionen mit immer größerer fachlicher Verantwortung.

Diesen Unterschied zeigt das Bild auf der Leinwand. Linien und Fachkarriere haben eine unterschiedliche Logik. Die Bedeutung in der Linienkarriere wird durch die Entfernung von der Geschäftsleitung bestimmt. Die Bedeutung in der Fachkarriere durch den Wert der Expertise für das Unternehmen. Linienkarriere und Fachkarriere sind deshalb nicht gleich. Sie müssen durch Bezahlung und Anerkennung im Unternehmen vergleichbar gemacht werden. Franz Biehal und Martina Scheinecker entwickelten eine Systematik, mit der Fachkarrieren beurteilt werden können.

Die wesentlichen Merkmale eine Fachkarriere sind:

Es gibt **Berufsbildern und Rollen** für Fachexperten. Ich fasse dabei den Begriff der Fachexperten sehr weit. Für mich sind Fachexperten, Ingenieure und Wissenschaftler, Mitarbeiter im Vertrieb und Service und Mitarbeiter die als Berater oder Trainer arbeiten. Nicht zuletzt zähle ich zu dieser Gruppe auch die Fachexperten, welche in Projekten arbeiten und Projekte leiten.



Anforderungen und Kompetenzen für die Fachlaufbahnen sind beschrieben. In der Regel geschieht dies in Anforderungs- und Kompetenzprofilen. Sie enthalten die Merkmale, die ein Fachexperte in seiner Fachlaufbahn erfüllen muss und sind das wichtigste Orientierungsinstrument für die eigene Entwicklung.

Fachkarriere und Führungskarriere sind gleichwertig. Dass sie nicht gleich sein können hatte ich schon gesagt. Gleichwertig heißt zunächst, dass Fachkarriere nicht unterhalb einer Führungskarriere angesiedelt ist. Gleichwertig heißt vor allem, dass beide Karrieren das gleiche Ansehen im Unternehmen haben.

Fachkarrieren werden in Unternehmen auch dadurch deutlich, dass es **Entwicklungs- und Qualifizierungsprogramme** für die Fachlaufbahnen gibt. Ziel dieser Programme darf es nicht nur sein, die Fachkompetenz ständig zu erhöhen, sondern den Experten auch die Schlüsselkompetenzen für die Fachlaufbahn zu vermitteln. Dazu gehören vor allem Soft Skills, welche die Experten in die Lage versetzen, ihre Ergebnisse gemeinsam mit anderen Experten zu erarbeiten, zu kommunizieren und mit den Beteiligten umzusetzen.

Und last but not least: Es gibt eine **Hierarchie von Karrierestufen** in jeder Fachlaufbahn. Denn eine Karriere macht nur Sinn, wenn dadurch eine Entwicklung möglich ist und wahrgenommen wird.

Als Beispiel habe ich die Fachkarriere im Projektmanagement wie sie von der Gesellschaft für Projektmanagement entwickelt wurde, mitgebracht: Nach der Berufsausbildung oder dem Studium beginnt die Karriere als Junior Projektspezialist, die nächste Stufe ist dann der Projektspezialist oder der Leiter des Projektoffice. Mit der Übertragung der Leitung eigenständiger Projekte wird der Projektspezialist zum Projektleiter und dann zum Senior Projektleiter. Auf dieser Stufe kann der Projektleiter sich in drei Richtungen weiterentwickeln. Als Wissensmanager für Projektmanagement, als Programmleiter für im sogenannten Multiprojektmanagement, das alle Projekte eines Unternehmens koordiniert, oder als Projektdirektor. Die Gleichwertigkeit dieser Karriere mit einer Führungskarriere wird dadurch deutlich, dass Top-Projektleiter auch den Sprung in den Vorstand eines Unternehmens schaffen können.

Nicht alle Fachlaufbahnen haben eine solche sichtbare Ausprägung von Karrierestufen. Karrierestufen werden in vielen Unternehmen durch die Gehaltssystematik und die



Gehaltsstufen deutlich. Aber unabhängig davon gibt es fünf Stufen in der Entwicklung eines Experten. Dabei erreicht der Experte in jeder Stufe eine neue Qualität:

Stufe 1: Sie ist der Einstieg in die Fachlaufbahn. Der Experte bringt sein Wissen aus der Ausbildung mit und erwirbt sich in einem Sachgebiet eine tiefe Fachkenntnis, aber auch die Branchen- und unternehmensspezifischen Besonderheiten in diesem Sachgebiet. In dieser Karrierestufe arbeitet er unter der Anleitung erfahrener Experten.

Stufe 2: In dieser Stufe bearbeitet er ein Sachgebiet eigenständig. Durch den Wechsel in andere Sachgebiete wird seine Expertise breiter.

Stufe 3: In dieser Stufe hat er seine Expertise voll ausgeprägt. Er verantwortet ein Thema eigenständig.

Stufe 4: Experten in dieser Stufe verantworten auch ein Thema. Jedoch die Themen, die von ihnen bearbeitet werden sind umfangreich, komplex und innovativ. Der wesentliche Unterschied zwischen Stufe 3 und Stufe 4 ist, dass die Experten in der Stufe 3 bewährtes Wissen anwendet, während Experten in der Stufe 4 das Thema um neue Elemente erweitern müssen, um die ihnen gestellten Aufgaben zu lösen.

Stufe 5: Experten in der Stufe 5 verantworten Themenbereiche, die sie auch strategisch weiterentwickeln.

Natürlich ist klar, dass nicht jeder Mitarbeiter in eine Fachkarriere von der Stufe 1 bis zur Stufe 5 aufsteigt und vor allem, dass dies nicht in wenigen Jahren geschieht. Es sind Entwicklungsstufen, die sich über ein ganzes Berufsleben hin erstrecken.

Sie werden nicht in jedem Unternehmen diese 5 Stufen finden. Es gibt Fachkarrieren mit 3 Stufen und 7 und sogar mit noch mehr. Wie die Karrieren ausgestaltet sind, hängt von den Verhältnissen im Unternehmen ab.

Genau so, wie sich 5 Entwicklungsstufen in den Fachlaufbahnen herauskristallisieren lassen, können auch vier Themenfelder für Fachkarrieren, quasi als eine Metastruktur, herausgehoben werden.

Dies sind die Fachexperten in engerem Sinne: Hierzu zählen Wissenschaftler, Ingenieure und Spezialisten der Informationstechnologie. Sie arbeiten in Forschungslabors, Entwicklungsabteilungen, in der Produktion und den Unternehmenszentralen. Ihr gemeinsames Merkmal ist: Sie entwickeln Konzepte und sorgen dafür, dass diese Konzepte umgesetzt werden.



Mitarbeiter in Vertrieb und Service: Hierzu gehören Verkäufer, Account Manager, Vertriebsberater, Service Manager und Servicemitarbeiter. Gemeinsam ist allen, dass sie das Verbindungsglied zwischen Unternehmen und dessen Kunde sind.

Berater und Trainer: Während Fachexperten im engeren Sinne Produkte erstellen, sind Berater und Trainer Dienstleister. Ihr Produkt ist die Fähigkeit, anderen Unternehmen oder Menschen zu helfen, ihre Aufgabe besser zu machen.

Projektleiter: Sie steuern die Bewältigung einer Fachaufgabe. Ihre Kompetenz besteht darin, dass sie die Steuerungslogik von Projekten beherrschen und unabhängig von den Rahmenbedingungen ein Projekt zu Erfolg führen.

Damit habe ich den Rahmen geschildert, der Mitarbeiter für ihre berufliche Entwicklung zur Verfügung steht. Er ist selbst ein Ausdruck unserer expertendominierten Gesellschaft. Denn erfolgreiche Entwicklung ist unter diesen Bedingungen kein Automatismus mehr. Dieser Rahmen bietet Chancen, die genutzt werden müssen. Und um diese zu nutzen muss man als Mitarbeiter selbst so etwas wie ein Karriereexperte werden. Und das war für mich das Motiv einen Ratgeber für Fachexperten zu schreiben. Er zeigt, wie Experten auch zu Karriereexperten werden können. Und dies ist eine Expertise, die den Fachexperten den eigentlichen Wert und Bedeutung gibt.

Etwas provokant bringt das folgende Zitat einer Mittelständischen Unternehmerin die Anforderung an die Expertise der Experten in Sache Karriere auf den Punkt: „Egal ob selbstständig oder angestellt – auch Arbeitnehmer müssen Unternehmer im Unternehmen sein, wollen sie langfristig ihren Arbeitsplatz behalten.“ Experten müssen zum Unternehmer „Ich“ werden, dessen Produkt seine eigene Expertise ist.

Vor allem die folgenden sechs Punkte machen Fachexperten in ihrer Karriere erfolgreich:

Mein Zitat aus meinem Buch machte schon deutlich, dass es heute nicht mehr ausreicht, in ein Unternehmen einzutreten und es mehr oder weniger dem Zufall oder einem wohlwollenden Chef zu überlassen, wie man die Karriereleiter hinaufklettert. Die Strukturen im Unternehmen sind nur noch über jeweils relativ kurze Zeitabschnitte stabil. Die Chefs wechseln und oftmals auch die Bedeutung des eigenen Fachthemas. „Die meisten Menschen sind nicht erfolgreich, weil sie die falsche Strategie verfolgen, sondern, weil sie gar keine verfolgen.“ Das sagen Karriereberater. Die Karrierestrategie sorgt dafür, dass der Experte seine Expertise an den Trends im Fachgebiet ausrichtet und im besten Falle sogar zum Trendsetter wird. Sicher, Letzteres trifft nur für Wenige zu. Aber selbst dann, wenn man



nur immer auf das richtige Pferd setzt, hat man die Voraussetzung für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn geschaffen.

Unternehmen sind auf ihre Experten und deren Wissen angewiesen. Und dies umso mehr, wenn auf diesem Wissen Produkte und Dienstleistungen beruhen, die dem Unternehmen selbst einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Was ist das was, andere nicht oder nicht so gut können? Ist hier die Kernfrage, die sich Experten stellen müssen. Je besser sich ihre Expertise von der anderer unterscheidet, und je wertvoller diese Expertise für den Arbeitgeber ist, umso größer ist die eigene Attraktivität für den internen Arbeitsmarkt im Unternehmen. Ein sogenanntes Alleinstellungsmerkmal verschafft ihnen hier einen Vorteil.

Aus der Karrierestrategie ergeben sich die eigenen Stärken und aus den Stärken die sogenannte Unique selling proposition des Experten. Und der Weg, durch den aus den Stärken die Einzigartigkeit wurde, ist die Berufsbiografie. Sie zeigt, wie der Experte seine Expertise erworben und erfolgreich für seinen Arbeitgeber umgesetzt hat. Sie ist die Visitenkarte auf der die Expertise deutlich wird. Und, sie ist die Eintrittskarte für jede neue Stelle. Denn Personaler und Führungskräfte entscheiden in Besetzungsverfahren meist konservativ: Sie entscheiden sich für den Bewerber, der in der Vergangenheit, das schon geleistet hat, was er in der künftigen Stelle leisten soll.

Allein eine interessante Berufsbiografie reicht aber auch nicht aus. In vielen Stellenanzeigen werden zur fachlichen Eignung auch noch Soft Skills gefordert. Warum Soft Skills? Reicht es nicht, dass die Experten ihr Expertenwissen umsetzen? Nein! Es reicht nicht mehr. Experten erarbeiten ihre Ergebnisse nicht im stillen Kämmerlein. Sie arbeiten im Team mit anderen Experten zusammen. Experten können ihre Ergebnisse nicht einfach beim Chef abgeben. Sie müssen sie anderen Menschen präsentieren können, die selbst sehr wenig von Fachgebiet verstehen. Experten können nicht erwarten, dass ihre Konzepte umgesetzt werden. Sie müssen die Betroffenen von den Veränderungen überzeugen, damit ihre guten Ideen nicht im Sande verlaufen. Dies sind nur drei Aspekte der veränderten Arbeitsumgebung, in denen Experten heute tätig sind. Und dafür brauchen sie Soft Skills: Teamgeist, die Fähigkeit zu Präsentieren und Überzeugungskraft.

Sie brauchen Soft Skills aber noch für etwas anderes: Ihr eigenes Selbstmarketing. Ich weiß nicht, wie viele Experten sich darüber geärgert haben, dass für deren gute Idee Andere Erfolg und Anerkennung ernteten. „Tue Gutes und rede darüber.“ Dieses Zitat kennen viele, aber nur wenige beherzigen es. Dabei ist **Selbstmarketing** nichts Anrühiges. Es ist das Instrument, mit dem der Experte im Unternehmen mit seiner Expertise sichtbar wird. Und

Karriere machen ohne Chef zu sein ohne Chef zu

Neue Chancen für Fachexperten und wie sie ihre Karrieren steuern können



Vortrag auf der Buchmesse in Leipzig am 13. März 2008

erst ein Experte, dem man die Expertise zuschreibt, bekommt das Vertrauen und die Anerkennung, um immer neue und herausfordernde Aufgaben zu übernehmen und damit eine immer größer Expertise zu erwerben.



Streiks von Experten machten sichtbar, dass unsere Gesellschaft vom Wissen und Können von Experten bestimmt wird. Fachkarriere-Konzepte der Unternehmen zeigen, wie Experten durch berufliche Entwicklung und Karrierechancen gewonnen und an das Unternehmen gebunden werden können. Durch eine eigene aktive Entwicklung sorgen Experten nicht nur dafür, dass Sie persönlich die Karriereleiter hinaufklettern, sondern tragen gleichzeitig auch dazu bei, dass das Wissen der Unternehmen zunimmt. Auf diese Weise gewinnen in einer expertendominierten Gesellschaft Alle: Gesellschaft, Unternehmen und Experten.