



**DGFP**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT  
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

# **DGFP-PRAXISPAPIERE**

## DGFP-STUDIE: FACHLAUFBAHNEN ALS ALTERNATIVE KARRIEREPFADE

**PRAXISPAPIER 5/2012**



**DGFP**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT  
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

# **DGFP-PRAXISPAPIERE**

## DGFP-STUDIE: FACHLAUFBAHNEN ALS ALTERNATIVE KARRIEREPFADE

DGFP E.V.

**PRAXISPAPIER 5/2012**

HERAUSGEBER:  
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V.  
NIEDERKASSELER LOHWEG 16  
40547 DÜSSELDORF

LEITER FORSCHUNG UND THEMEN  
DR. SASCHA ARMUTAT  
FON +49 211 5978-124  
FAX +49 211 5978-29124  
E-MAIL ARMUTAT@DGFP.DE

ISSN 1613-2785

Die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

## INHALT

Abbildungsverzeichnis.....	3
Einleitung .....	4
1. Ergebnisse auf den Punkt gebracht.....	5
2. Ergebnisse im Detail.....	6
2.1. Methodische Vorbemerkung.....	6
2.2. Verbreitung der Fachlaufbahn und Ziele.....	6
2.3. Ausgestaltung der Fachlaufbahn .....	11
2.4. Ausstattung der Fachlaufbahn im Vergleich zur Führungslaufbahn.....	14
2.5. Beurteilung der Fachlaufbahn und Zukunftsprognosen.....	16
3. Methodischer Hintergrund .....	19

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Verbreitung der Fachlaufbahn .....	6
Abb. 2: Ziele der Fachlaufbahn .....	7
Abb. 3: Zielpriorisierung .....	8
Abb. 4: Ausgangspunkt der Konzeption der Fachlaufbahn.....	8
Abb. 5: Bestimmte Personengruppen .....	8
Abb. 6: Funktionsbereiche Fachlaufbahn (bestehende Fachlaufbahn oder Einführung).....	9
Abb. 7: Funktionsbereiche Fachlaufbahn (momentane Konzeption) .....	10
Abb. 8: Informationswege .....	11
Abb. 9: Kontingentierung der Stellen .....	11
Abb. 10: Nominierung der Kandidaten .....	11
Abb. 11: Auswahlverfahren .....	12
Abb. 12: Auswahlkriterien für Fachlaufbahnkandidaten .....	13
Abb. 13: Leistungsbeurteilung in der Fachlaufbahn .....	13
Abb. 14: Aufstiegskriterien in der Fachlaufbahn .....	14
Abb. 15: Ausscheiden aus der Fachlaufbahn.....	14
Abb. 16: Ausstattung Führungs- und Fachlaufbahn (Teil 1).....	15
Abb. 17: Ausstattung Führungs- und Fachlaufbahn (Teil 2) .....	15
Abb. 18: Evaluation der Fachlaufbahn .....	16
Abb. 19: Erfolgsfaktoren .....	17
Abb. 20: Horizontale Entwicklung oder vertikale Beförderung .....	17
Abb. 21: Wahrnehmung der Fachlaufbahn – Prestige .....	17
Abb. 22: Beurteilung Erfolg der Fachlaufbahn.....	18
Abb. 23: Auswirkungen der Fachlaufbahn auf Unternehmenserfolg .....	18
Abb. 24: Zukünftige Bedeutung der Fachlaufbahn .....	18
Abb. 25: Gründe für Bedeutungszunahme .....	18
Abb. 26: Realisierte Stichprobe nach Unternehmensgröße.....	19
Abb. 27: Realisierte Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit.....	19

## EINLEITUNG

Flache Hierarchien, Bindung von Leistungsträgern, lebensphasenorientierte Personalpolitik, Generation Y – all dies sind Schlagworte, die Fragen nach neuen Karrierewegen aufwerfen. Fachlaufbahnen sind eine Möglichkeit, um den Anforderungen vielfältiger Mitarbeitergenerationen und der sich verändernden Arbeitsorganisation gerecht zu werden. Mit der Fachlaufbahn eröffnen Unternehmen neue Entwicklungs- und Karriereperspektiven abseits des klassischen hierarchischen Aufstiegs innerhalb der Führungskarriere.

Nach wie vor wird Karriere hauptsächlich als vertikale Entwicklung mit zunehmender Personalverantwortung verstanden. Die Wichtigkeit tiefgehenden Fachwissens rückt mit dem Aufstieg zunehmend in den Hintergrund, während Managementkompetenzen an Bedeutung gewinnen. Entscheidungsrechte, Ressourcen, der Zugang zu Informationen und die Vergütung sind meist an Führungsverantwortung geknüpft. In der Fachlaufbahn steht hingegen die fachliche Expertise im Mittelpunkt. Wie muss eine Fachlaufbahn also ausgestaltet sein, um im Unternehmen als echte Alternative zur Führungskarriere wahrgenommen zu werden?

Mit dieser Frage haben sich Experten<sup>1</sup> aus Wirtschaft und Wissenschaft im Rahmen des RoundTable „Fachlaufbahnen als alternative Karrierepfade“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) beschäftigt.

---

<sup>1</sup> Um der Leserfreundlichkeit Willen beschränken wir uns im Text auf die männliche Form der Positions- und Funktionsbeschreibungen.

Daraus entstand die Idee zu einer Befragung. Dabei sollten unter anderem die folgenden Fragen ergründet werden:

- welche Ziele verfolgen Unternehmen mit der Fachlaufbahn?
- wie ist die Fachlaufbahn im Vergleich zur Führungslaufbahn ausgestaltet?
- wie erfolgreich werden Fachlaufbahnen umgesetzt?
- was sind zentrale Erfolgsfaktoren der Fachlaufbahn?

An der Befragung haben sich 120 Unternehmen beteiligt. 29 Unternehmen verfügten über eine bestehende Fachlaufbahn, 26 befanden sich in der Konzeptions- und 17 weitere in der Einführungsphase. Die Studie hat explorativen Charakter und die Ergebnisse erheben keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit.

Die Ergebnisse des RoundTables zum Thema „Fachlaufbahn als alternative Karrierepfade“ werden ebenfalls in der Reihe PraxisPapiere im Jahr 2012 veröffentlicht.

Wir bedanken uns bei allen befragten Personalmanagern, die sich die Zeit genommen haben, unsere Fragen so ausführlich zu beantworten. Unser Dank gilt außerdem Herrn Byörn Mattle (Oerlikon Solar AG), Herrn Thomas Stengle (Bayerische Landesbank) und Frau Isabelle Stolper, die beim Entwurf des Fragebogens mitgewirkt haben. Insbesondere danken wir Herrn Frank Sieber Bethke für seine Mitarbeit und das Einbringen seines Fachwissens bei der Erstellung des Fragebogens.

Düsseldorf, im November 2012

## 1. Ergebnisse auf den Punkt gebracht

Fast zwei Drittel der befragten Unternehmen beschäftigen sich zum Befragungszeitpunkt konkret mit der Fachlaufbahn. Entweder erarbeiten sie ein Konzept, führen die Fachlaufbahn momentan im Unternehmen ein oder verfügen bereits über eine etablierte Fachlaufbahn. Nur an diese Unternehmen wurden weiterführende Fragen gestellt, die im Folgenden berichtet werden.

Zumeist ergibt sich die Einführung der Fachlaufbahn daraus, dass für Mitarbeiter, die für die Führungslaufbahn nicht in Frage kommen oder die keine Führungslaufbahn anstreben, nicht genügend Karriereoptionen im Unternehmen bestehen. Die Bindung von Schlüsselkräften spielt somit eine zentrale Rolle. Am häufigsten wird die Fachlaufbahn im Bereich Forschung und Entwicklung eingeführt, aber auch in anderen Funktionsbereichen, wie beispielsweise der Produktion, IT, HR oder dem Controlling, plant mindestens die Hälfte der befragten Unternehmen eine Fachlaufbahn oder hat sie bereits eingeführt.

Die Mehrheit der Unternehmen gibt an, dass die Führungs- und Fachlaufbahn hinsichtlich der meisten Merkmale gleich gut ausgestattet sind. Eine Ausnahme bilden Budgetkompetenzen und Ressourcenverfügung, Vollmachten sowie Entscheidungsrechte und die Sekretariatsunterstützung. Hier gibt jeweils etwa jedes zweite Unternehmen an, dass die Führungslaufbahn in diesen Punkten besser ausgestattet sei.

Etwa die Hälfte der Unternehmen, die über eine bestehende Fachlaufbahn verfügen, beurteilt sie als sehr oder

äußerst erfolgreich. Allerdings plant ebenfalls rund die Hälfte der befragten Unternehmen mit einer bestehenden Fachlaufbahn keinerlei Evaluation derselben. Ergänzend dazu gibt lediglich jedes zehnte Unternehmen mit bestehender Fachlaufbahn an, dass eine Evaluation ihrer Erfahrung nach maßgeblich zum Erfolg beiträgt. Mehr als die Hälfte der Unternehmen, die sich in der Konzeptions- oder Einführungsphase befinden, hält eine Evaluation hingegen für einen zentralen Erfolgsfaktor. Die drei am häufigsten genannten Erfolgsfaktoren in allen drei Gruppen sind die Unterstützung durch die Unternehmensleitung, eine gelebte Gleichwertigkeit mit der Führungslaufbahn und die Bekanntheit der Mitarbeiter in der Fachlaufbahn.

Die befragten Personalmanager sind im Hinblick auf die Auswirkungen der Fachlaufbahn auf den Unternehmenserfolg insgesamt sehr optimistisch: Knapp 90 Prozent sind der Meinung, dass sich die Fachlaufbahn ganz sicher oder ziemlich wahrscheinlich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken wird.

Die absolute Mehrheit der befragten Unternehmen ist zudem der Ansicht, dass die Fachlaufbahn in ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren an Bedeutung gewinnen wird. Vor allem im Fachkräftemangel und der zunehmenden Bedeutung des Wissensmanagements sehen die befragten Unternehmen Gründe für einen Bedeutungszuwachs.

## 2. Ergebnisse im Detail

### 2.1. Methodische Vorbemerkung

Nur den Befragungsteilnehmern, die zum Befragungszeitpunkt über eine bestehende Fachlaufbahn verfügten, sich in der Konzeption oder Einführung einer Fachlaufbahn befinden, wurden weitergehende Fragen zur Fachlaufbahn gestellt. Den Teilnehmern, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in der Konzeptions- oder Einführungsphase befanden, wurde zusätzlich zu den im Folgenden gezeigten Antworten die Option „Das wurde noch nicht entschieden“ angeboten und einige Fragen waren in die Zukunft gerichtet. So wurde die Situationsvielfalt der Teilnehmer berücksichtigt.

Bei der Auswertung werden schließlich im Regelfall die Angaben der Teilnehmer aller drei Phasen zusammengelegt. „Dies wurde noch nicht entschieden“ wird als nicht gemachte Angabe gewertet, sodass bei den einzelnen Fragen zusätzlich zu den Unternehmen mit bestehender Fachlaufbahn nur die Angaben von Unternehmen in der Konzeptions- und Einführungsphase ausgewertet wurden, die dort bereits eine Entscheidung getroffen haben. Wenn deutliche Unterschiede im Antwortverhalten der einzelnen Gruppen bei bestimmten Fragen vorliegen, dann wird an der jeweiligen Stelle gesondert darauf hingewiesen.

### 2.2. Verbreitung der Fachlaufbahn und Ziele

25,4 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über eine Fachlaufbahn. Durchschnittlich bestehen die Fachlaufbahnen seit 6,7 Jahren, jedoch liegt hier eine sehr breite Streuung von minimal zwei bis hin zu maximal zwanzig Jahren vor. Der Median weist an dieser Stelle eine Bestehensdauer von fünf Jahren aus.

Weitere 22,8 Prozent der Befragungsteilnehmer erarbeiten momentan ein Konzept für die Einführung einer Fachlaufbahn, während 14,9 Prozent bereits über ein Konzept verfügen und sich in der Einführungsphase befinden.

30,7 Prozent prüfen, ob eine Einführung der Fachlaufbahn für ihr Unternehmen in Frage kommt, während 5,3 Prozent bereits zu dem Schluss gekommen sind, dass dies nicht der Fall ist. Die übrigen 2,6 Prozent hatten eine Fachlaufbahn, die wieder abgeschafft wurde.

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Fachlaufbahn? (n=114; „Es gab in der Vergangenheit eine Fachlaufbahn, die aber wieder abgeschafft wurde“ konnte zusätzlich genannt werden)

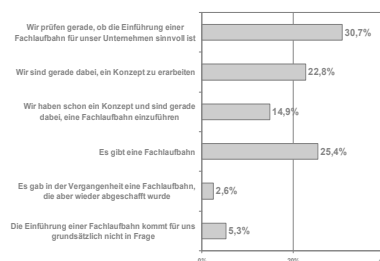


Abb. 1: Verbreitung der Fachlaufbahn

Die drei häufigsten Motive für die Einführung einer Fachlaufbahn sind die Gestaltung alternativer Karriere- und Entwicklungspfade in flachen Führungshierarchien (86,1 Prozent), eine Schaffung von Perspektiven für Experten, die als Führungskraft nicht geeignet sind oder die keine Führungslaufbahn anstreben (77,8 Prozent), und die Bindung von Schlüsselkräften an das Unternehmen (77,8 Prozent). Auch die anderen vorgeschlagenen Aspekte wie eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, die

Signalisierung von Wertschätzung, Wissensweitergabe und Mitarbeitermotivation werden jeweils von mehr als der Hälfte der Teilnehmer als Ziele, die mit der Fachlaufbahn verfolgt werden, genannt. Bei Unternehmen in der Konzeptions- und Einführungsphase spielt die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität häufiger eine Rolle als bei Unternehmen mit einer etablierten Fachlaufbahn.

*(Filter: bestehende Fachlaufbahn, momentane Einführung oder Konzeption)*  
**Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit der Fachlaufbahn?  
(Mehrfachnennungen möglich) (n=72)**

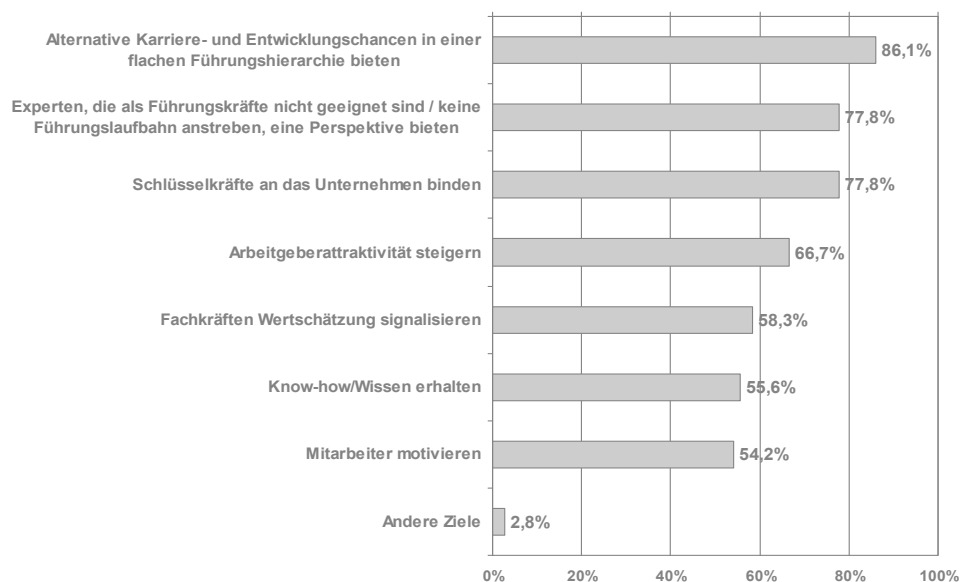


Abb. 2: Ziele der Fachlaufbahn

Diejenigen Unternehmen, die Ziele ausgewählt haben, wurden gebeten, ihre Ziele zu priorisieren. Die Schaffung einer Perspektive für Experten, die als Führungskraft nicht geeignet sind oder die keine Führungslaufbahn anstreben, die Gestaltung alternativer Karriere- und Entwicklungspfade in einer flachen Führungshierarchie und die Bindung von Schlüsselkräften belegen erneut die vorderen Plätze. Diese drei Ziele wur-

den, wenn sie genannt wurden, in mindestens der Hälfte der Fälle als wichtigstes oder zweitwichtigstes Ziel gerankt. Der Erhalt von Wissen wurde zwar bei der vorhergehenden Frage seltener als Ziel genannt als die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität oder die Signalisierung von Wertschätzung, ist aber deutlich häufiger das wichtigste Ziel, wenn Unternehmen Wissenserhalt als ein Ziel genannt haben.



### Bitte priorisieren Sie die Ziele.

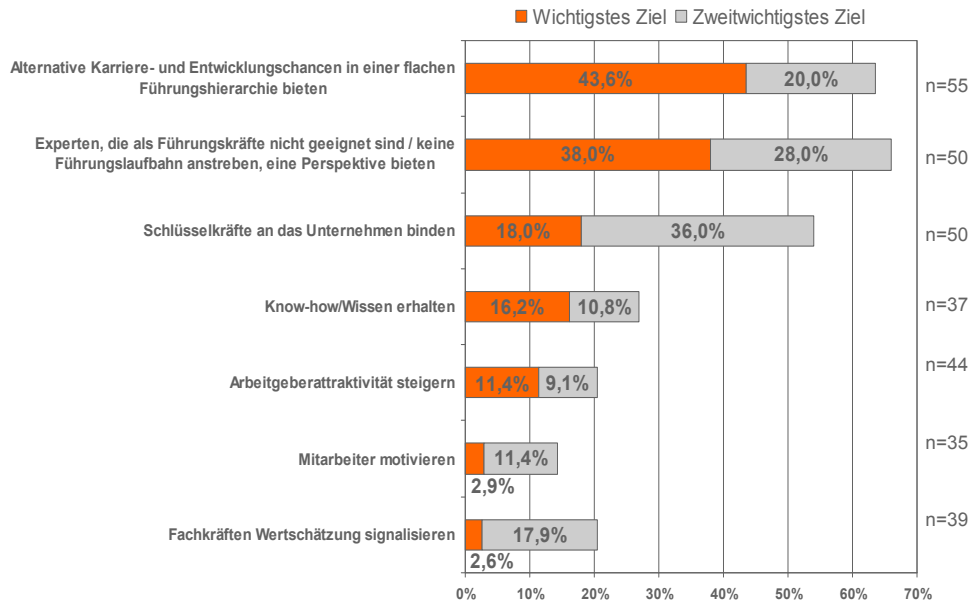


Abb. 3: Zielpriorisierung

Eine ähnliche Perspektive ergibt sich bei der Frage nach dem Ausgangspunkt für die Konzeption der Fachlaufbahn. In 75,8 Prozent der Unternehmen waren fehlende Karriereoptionen für Mitarbeiter, für die die Führungslaufbahn nicht in Frage kam, ausschlaggebend. Bei 37,9 Prozent ergab sich die Notwendigkeit zur Einführung der Fachlaufbahn aus der Unternehmensstrategie.

(Filter: bestehende Fachlaufbahn, momentane Einführung oder Konzeption)  
 Was war in Ihrem Unternehmen der Ausgangspunkt für die Konzeption der Fachlaufbahn? (n=66) (Mehrfachnennungen möglich)

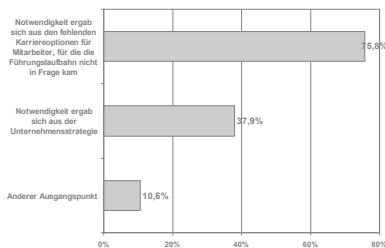


Abb. 4: Ausgangspunkt der Konzeption der Fachlaufbahn

In 84,7 Prozent der befragten Unternehmen richtet sich die Fachlaufbahn nicht an bestimmte Personengruppen. Lediglich 8,3 Prozent adressieren damit ältere Mitarbeiter, 6,9 Prozent richten sich an junge Mitarbeiter der Generation Y und Z und weitere 4,2 Prozent haben besonders ihre weiblichen Mitarbeiter im Blick.

(Filter: bestehende Fachlaufbahn, momentane Einführung oder Konzeption)  
 Richtet sich die Fachlaufbahn in Ihrem Unternehmen besonders an bestimmte Personengruppen? (Mehrfachnennungen möglich) (n=72)

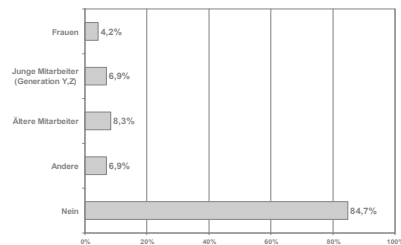


Abb. 5: Bestimmte Personengruppen

In den Unternehmen, die bereits eine Fachlaufbahn eingeführt haben oder zum Zeitpunkt der Befragung dabei sind sie einzuführen, werden vorwiegend die Funktionsbereiche Forschung und Entwicklung (96,4 Prozent) und Produktion (87,5 Prozent) für eine Fachlaufbahn

gewählt. Insgesamt ist das Bild jedoch sehr vielfältig, denn für jeden der Funktionsbereiche plant mehr als die Hälfte eine Einführung der Fachlaufbahn oder hat sie bereits eingeführt. Am seltensten ist dies im Marketing der Fall mit immer noch 67,9 Prozent.

*(Filter: bestehende Fachlaufbahn oder momentane Einführung)*  
**Für welche Funktionsbereiche haben Sie die Fachlaufbahn bereits eingeführt bzw. für welche Funktionsbereiche planen Sie die Einführung?**

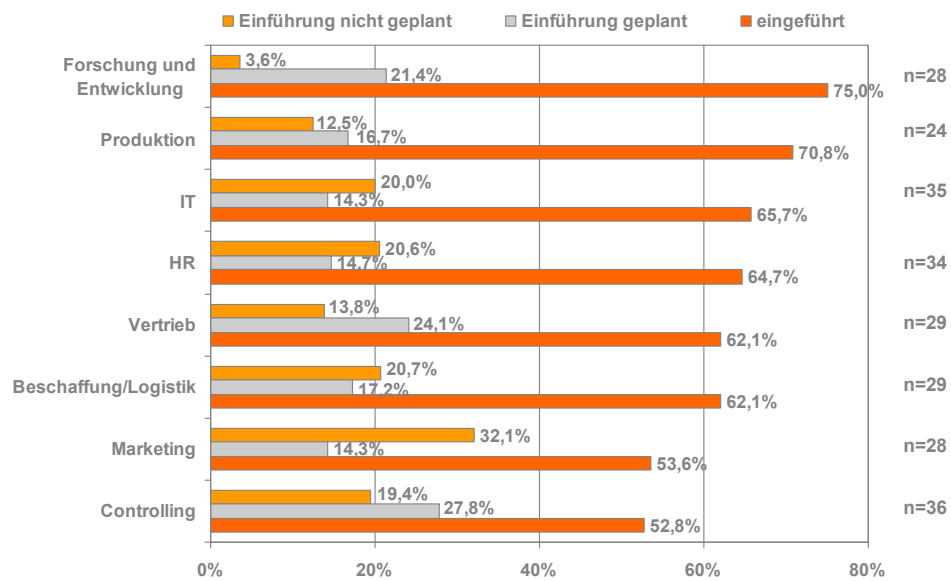


Abb. 6: Funktionsbereiche Fachlaufbahn (bestehende Fachlaufbahn oder Einführung)

Bei den Unternehmen, die sich momentan in der Konzeptionsphase befinden, ergibt sich ein ähnliches Bild. Auch hier planen die meisten Unternehmen eine Fachlaufbahn im Bereich Forschung und Entwicklung (94,4 Prozent) und in allen

übrigen Funktionsbereichen werden von mindestens der Hälfte der Unternehmen Fachlaufbahnen geplant. Am seltensten wird wieder der Bereich Marketing gewählt (57,1 Prozent).

(Filter: momentane Konzeption)

**Für welche Funktionsbereiche haben Sie die Fachlaufbahn bereits eingeführt bzw. für welche Funktionsbereiche planen Sie die Einführung?**

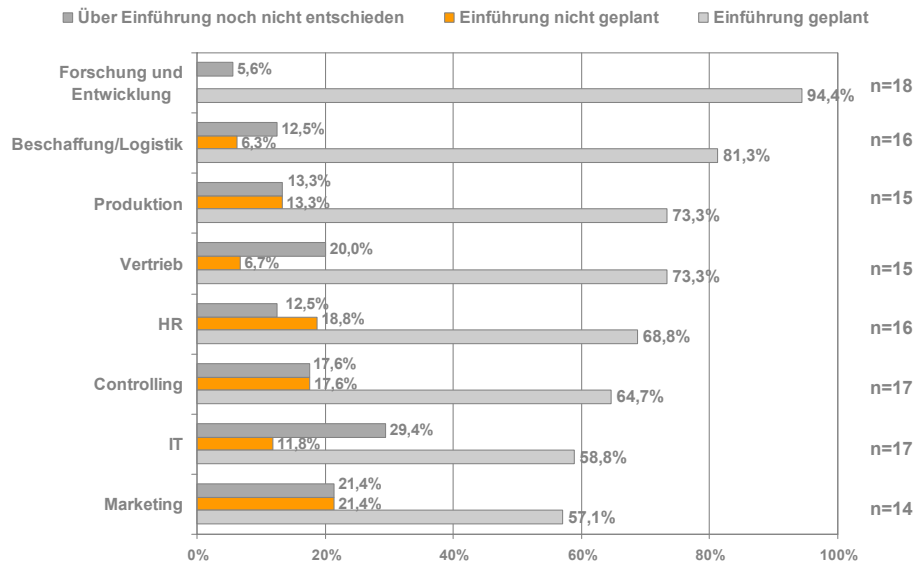


Abb. 7: Funktionsbereiche Fachlaufbahn (momentane Konzeption)

Um die Einführung der Fachlaufbahn im Unternehmen bekannt zu machen, wählten 69,7 Prozent einen Beitrag im Intranet. Mehr als jedes zweite Unternehmen hat als Informationsweg eine separate Veranstaltung mit den Führungskräften oder einen Beitrag in der Mitarbeiter-

zeitschrift genutzt. Etwa eines von drei Unternehmen hat außerdem Anpassungen im Organigramm vorgenommen, ein Rundschreiben an alle Mitarbeiter verschickt oder im Rahmen eine Versammlung aller Mitarbeiter der betroffenen Bereiche darüber informiert.

(Filter: bestehende Fachlaufbahn oder momentane Einführung und bereits informiert)

### Wie haben Sie die Belegschaft über die Einführung der Fachlaufbahn informiert? (n=33)

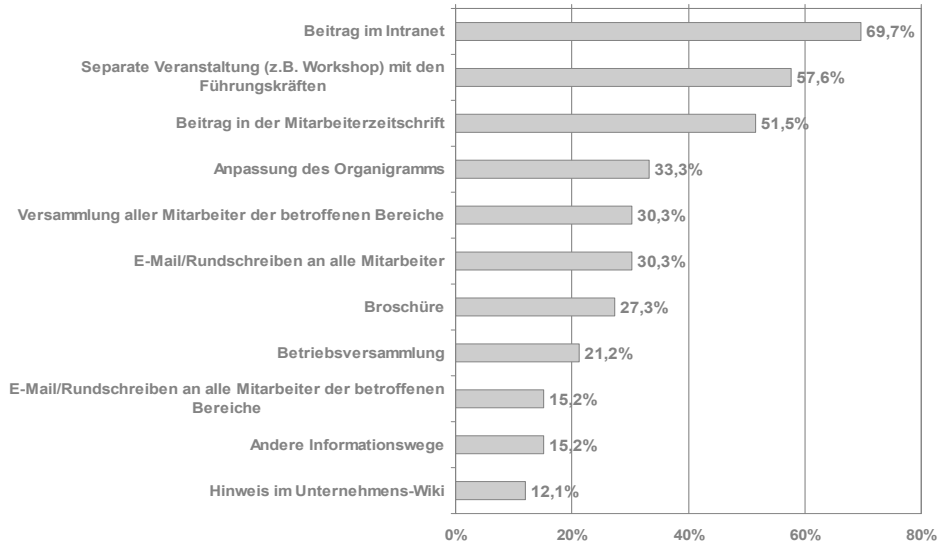


Abb. 8: Informationswege

## 2.3. Ausgestaltung der Fachlaufbahn

45,7 Prozent der Unternehmen begrenzen die Anzahl der Stellen in der Fachlaufbahn. 54,3 Prozent der Unternehmen setzen der Anzahl der Mitarbeiter, die sich in der Fachlaufbahn befinden, hingegen keine Grenzen.

(Filter: bestehende Fachlaufbahn, momentane Einführung oder Konzeption)  
 Würde die Anzahl der Stellen in der Fachlaufbahn begrenzt (Kontingentierung)? (n=46)

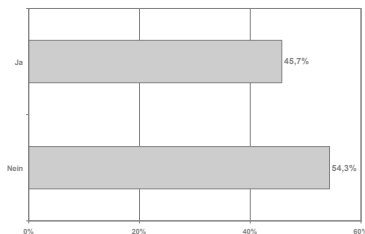


Abb. 9: Kontingentierung der Stellen

In 87,5 Prozent der Unternehmen werden die Kandidaten für die Fachlaufbahn durch Führungskräfte nominiert. An zweiter Stelle folgt der HR Bereich mit 60,9 Prozent. Selbstnominierungen sind nur in 18,8 Prozent der Unternehmen vorgesehen.

(Filter: bestehende Fachlaufbahn, momentane Einführung oder Konzeption)  
 Wer nominiert in Ihrem Unternehmen die Mitarbeiter für die Fachlaufbahn? (Mehrfachnennungen möglich) (n=64)

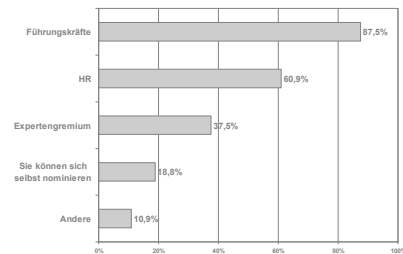


Abb. 10: Nominierung der Kandidaten

Um aus den nominierten Mitarbeitern eine Auswahl zu treffen, werden am häufigsten strukturierte Interviews verwendet (40,7 Prozent). An zweiter Stelle folgen Assessment Center mit 29,6 Prozent. Rund ein Drittel der Befragten nutzt hingegen überhaupt kein systematisches Auswahlverfahren.

Unternehmen mit bestehender Fachlaufbahn nutzen deutlich häufiger kein systematisches Auswahlverfahren als Unternehmen, die sich zum Befragungszeitpunkt in der Einführungs- oder Konzeptionsphase befinden.

tenzen (69,6 Prozent) und strategisch relevante Kompetenzen (67,4 Prozent) Kriterien für die Auswahl der Mitarbeiter für die Fachlaufbahn. Auch Berufserfahrung (63 Prozent), dauerhaft überdurchschnittliche Leistungen (58,7 Prozent), soziale Kompetenzen und eine positive Potentialvermutung (je 54,3 Prozent) sind für mehr als jedes zweite Unternehmen Auswahlkriterien. Eine akademische Ausbildung oder die Dauer der Betriebszugehörigkeit sind lediglich für 28,3 bzw. 19,6 Prozent der Unternehmen relevante Kriterien für die Kandidatenauswahl.

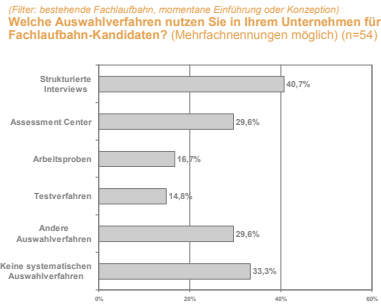


Abb. 11: Auswahlverfahren

Bei den Kriterien, die im Auswahlverfahren an die Kandidaten angelegt werden, ergibt sich eine große Vielfalt. In mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen sind eine ausgewiesene Expertise (71,7 Prozent), methodische Kompe-

(Filter: bestehende Fachlaufbahn, momentane Einführung oder Konzeption und Kriterien bereits definiert)

**Welche Kriterien sind in Ihrem Unternehmen maßgeblich für die Auswahl der Mitarbeiter für die Fachlaufbahn? (Mehrfachnennungen möglich) (n=46)**

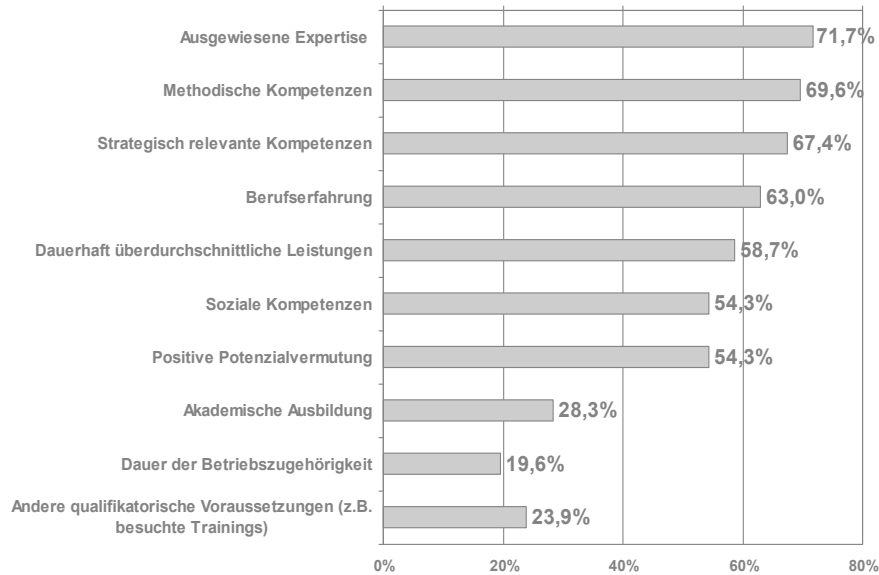


Abb. 12: Auswahlkriterien für Fachlaufbahnkandidaten

In 98,5 Prozent der Unternehmen beurteilt die jeweilige Führungskraft die Leistung der Mitarbeiter, die sich in der Fachlaufbahn befinden. Darauf folgt der HR-Bereich, der in 37,9 Prozent der Unternehmen die Leistung von Mitarbeitern in der Fachlaufbahn beurteilt.

Als Aufstiegsriterien sind in je etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen methodische Kompetenzen (68,6 Prozent), eine dauerhaft überdurchschnittliche Leistung, ausgewiesene Expertise und strategisch relevante Kompetenzen von Bedeutung (je 65,7 Prozent). Auch hier spielen die Dauer der Betriebszugehörigkeit und eine akademische Ausbildung eine untergeordnete Rolle. Sie sind nur in 17,1 bzw. 11,4 Prozent der Unternehmen relevant für einen Aufstieg in der Fachlaufbahn.

(Filter: bestehende Fachlaufbahn, momentane Einführung oder Konzeption)  
 Wer beurteilt in Ihrem Unternehmen die Leistung von Mitarbeitern in der Fachlaufbahn? (Mehrfachnennungen möglich) (n= 66)

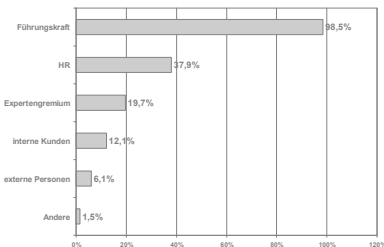


Abb. 13: Leistungsbeurteilung in der Fachlaufbahn

(Filter: bestehende Fachlaufbahn, momentane Einführung oder Konzeption und Kriterien bereits definiert)

**Welche Kriterien sind in Ihrem Unternehmen maßgeblich für den Aufstieg in der Fachlaufbahn? (Mehrfachnennungen möglich) (n=35)**

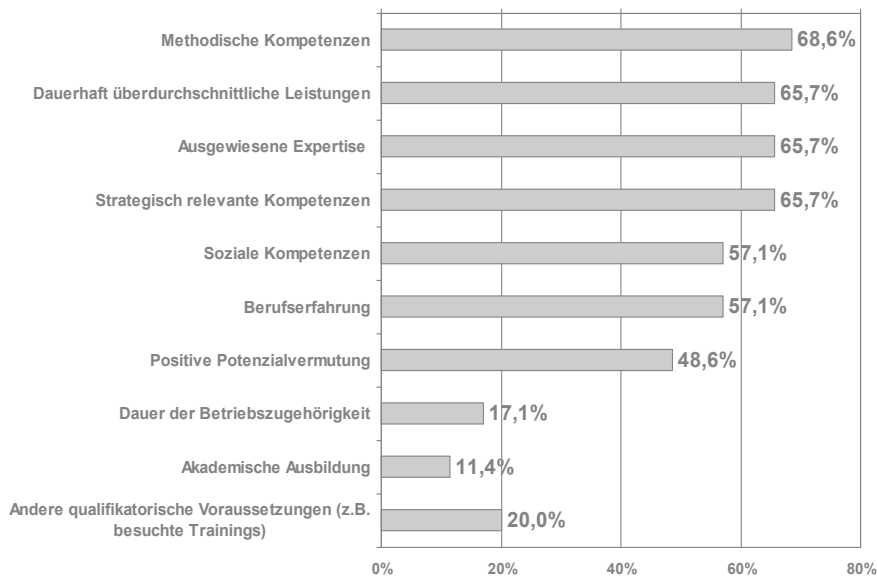


Abb. 14: Aufstiegsriterien in der Fachlaufbahn

Ein Ausscheiden aus der Fachlaufbahn ist in 25 Prozent der Unternehmen nicht vorgesehen. 68,8 Prozent geben an, dass das Verlassen der Fachlaufbahn durch einen Wechsel in eine andere Funktion möglich ist, während bei der Hälfte der Unternehmen eine dauerhaft schlechte Leistung ein Ausstiegsgrund ist.

(Filter: bestehende Fachlaufbahn, momentane Einführung oder Konzeption)  
 Unter welchen Umständen ist in Ihrem Unternehmen ein Ausscheiden aus der Fachlaufbahn und der Verlust der damit verbundenen Privilegien vorgesehen? (Mehrfachnennungen möglich) (n= 48)

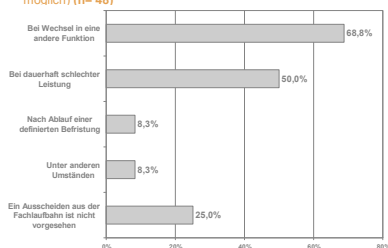


Abb. 15: Ausscheiden aus der Fachlaufbahn

## 2.4. Ausstattung der Fachlaufbahn im Vergleich zur Führungslaufbahn

Betrachtet man die Ausstattung der Führungs- und Fachlaufbahn im Vergleich, so ergibt sich ein differenziertes Bild. In den Gebieten Budgetkompetenzen und Ressourcenausstattung, Vollmachten und Entscheidungsrechte und der Sekretariatsunterstützung ist jeweils bei mehr als der Hälfte der Unternehmen die Führungslaufbahn besser ausgestattet. Bei allen anderen abgefragten Merkmalen geben jeweils mindestens 60 Prozent der Personalmanager an, dass die Führungs- und Fachlaufbahn gleich gut ausgestattet sind. Insgesamt ist die Führungslaufbahn tendenziell allerdings besser ausgestattet als die Fachlaufbahn.

(Filter: bestehende Fachlaufbahn, momentane Einführung oder Konzeption)  
**Wie ist die Fachlaufbahn in Ihrem Unternehmen hinsichtlich der folgenden Merkmale im Vergleich zur Führungslaufbahn ausgestattet? (Teil 1)**

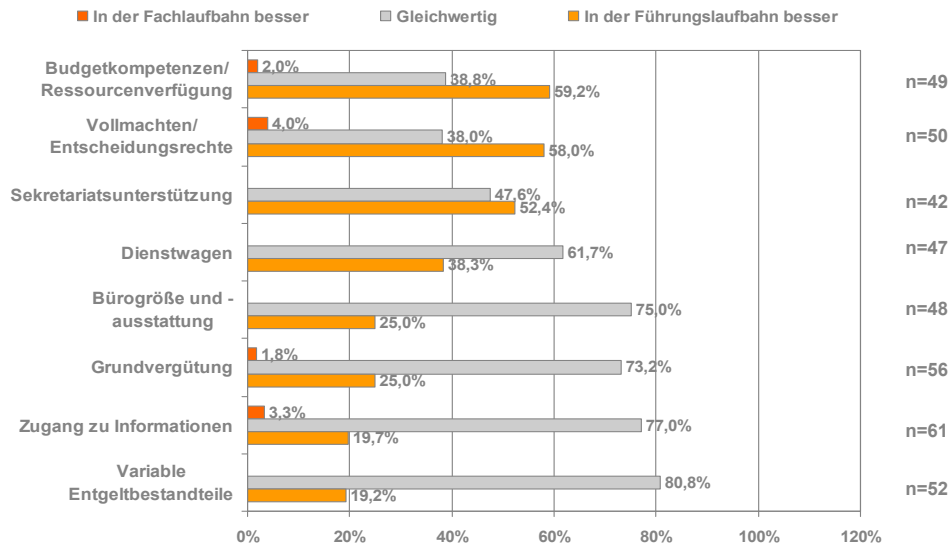


Abb. 16: Ausstattung Führungs- und Fachlaufbahn (Teil 1)

(Filter: bestehende Fachlaufbahn, momentane Einführung oder Konzeption)  
**Wie ist die Fachlaufbahn in Ihrem Unternehmen hinsichtlich der folgenden Merkmale im Vergleich zur Führungslaufbahn ausgestattet? (Teil 2)**

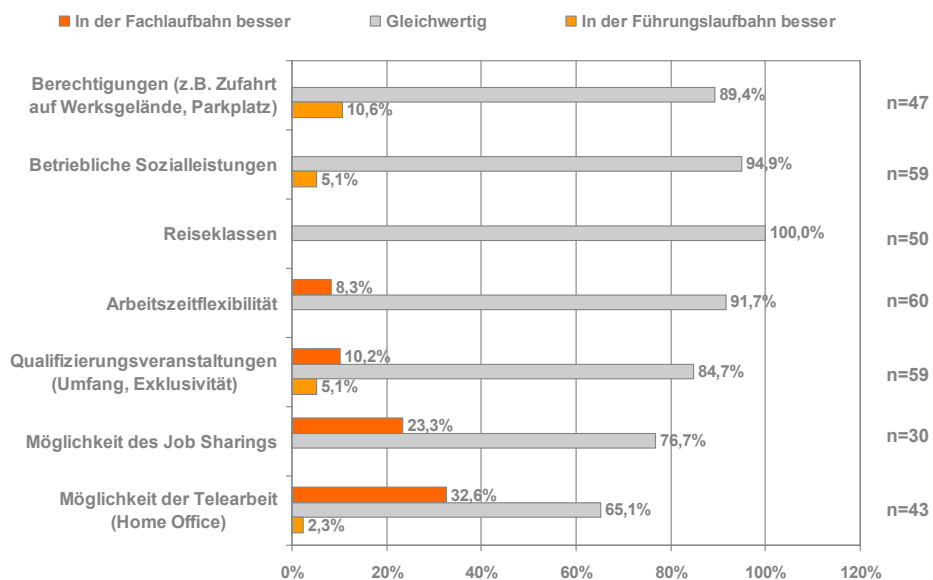


Abb. 17: Ausstattung Führungs- und Fachlaufbahn (Teil 2)



## 2.5. Beurteilung der Fachlaufbahn und Zukunftsprognosen

Die Mehrheit der befragten Unternehmen (54,2 Prozent), die über eine bestehende Fachlaufbahn verfügen, plant keinerlei Evaluation der Fachlaufbahn. 12,5 Prozent der Unternehmen haben die Fachlaufbahn bereits evaluiert und weitere 33,3 Prozent planen dies in Zukunft noch zu tun.

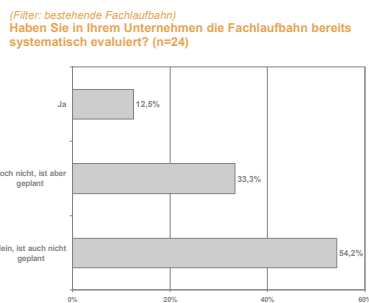


Abb. 18: Evaluation der Fachlaufbahn

Ergänzend dazu geben nur 11,1 Prozent der Personalmanager, in deren Unternehmen bereits eine Fachlaufbahn besteht, an, dass eine Evaluation ihrer Erfahrung nach maßgeblich zum Erfolg derselben beiträgt. Der Großteil sieht die zentralen Erfolgsfaktoren in der Unterstützung der Unternehmensleitung (85,2 Prozent), der gelebten Gleichwertigkeit mit der Führungslaufbahn (77,8 Prozent) und der Bekanntheit der Mitarbeiter in der Fachlaufbahn (74,1 Prozent).

Jeweils etwa zwei Drittel schreiben der Verknüpfung mit HR Instrumenten (66,7 Prozent) und einem transparenten und objektiven Auswahlverfahren (63 Prozent) einen maßgeblichen Beitrag zum Erfolg der Fachlaufbahn zu.

Auch die Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Befragung ein Konzept erarbeiten oder die Fachlaufbahn einführen, setzen bei der Frage nach Faktoren, die ihrer Meinung nach maßgeblich für den Erfolg sind, ähnliche Schwerpunkte. Die Unterstützung durch die Unternehmensleitung (90,2 Prozent), gelebte Gleichwertigkeit mit der Führungslaufbahn (75,6 Prozent), die Bekanntheit der Mitarbeiter in der Fachlaufbahn (70,7 Prozent), die Verknüpfung mit HR Instrumenten (68,3 Prozent) und ein transparentes und objektives Auswahlverfahren (65,9 Prozent) belegen auch hier die ersten fünf Plätze. Im Unterschied zu Unternehmen, die schon über eine Fachlaufbahn verfügen, halten 58,5 Prozent eine Evaluation für einen zentralen Erfolgsfaktor. Ein deutlicher Unterschied ergibt sich auch bei der Einschätzung der Kontingentierung als Erfolgsfaktor. 44,4 Prozent der Unternehmen mit einer bestehenden Fachlaufbahn haben die Erfahrung gemacht, dass eine Begrenzung der Stellenanzahl zu einer erfolgreichen Umsetzung beiträgt, während nur 14,6 Prozent der Unternehmen in der Einführungs- sowie Konzeptionsphase der Meinung sind, dass eine Stellenbegrenzung zum Erfolg beiträgt.

**Welche Faktoren tragen Ihrer Erfahrung / Meinung nach maßgeblich zum nachhaltigen Erfolg einer Fachlaufbahn bei? (Mehrfachnennungen möglich)**

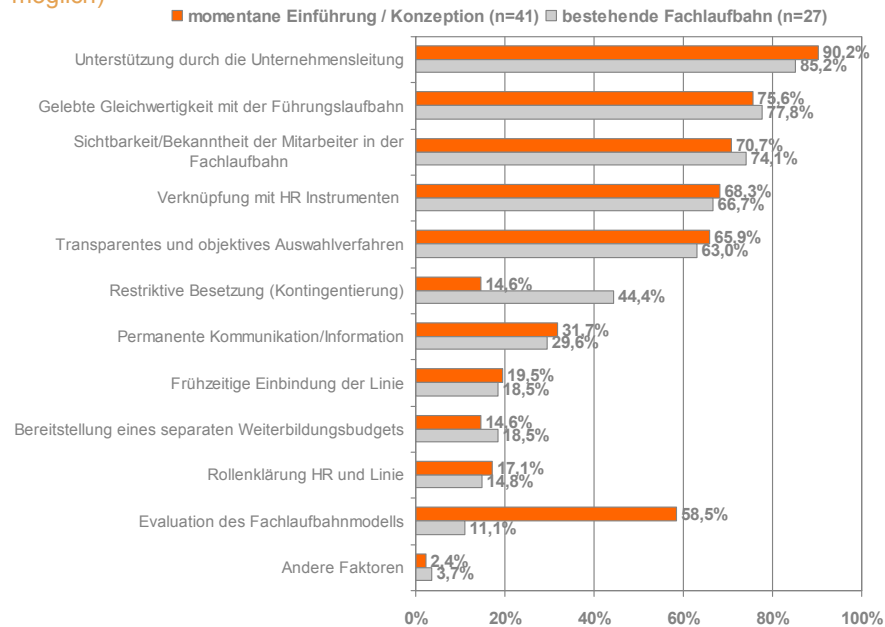


Abb. 19: Erfolgsfaktoren

Bei der Frage, ob die Fachlaufbahn in ihrem Unternehmen als horizontale Entwicklung oder vertikale Beförderung wahrgenommen wird, ergibt sich ein uneindeutiges Bild. Je 34,6 Prozent geben an, sie sei eher eine vertikale Beförderung oder eher eine horizontale Entwicklung. 30,8 Prozent entscheiden sich weder für das Eine noch für das Andere.

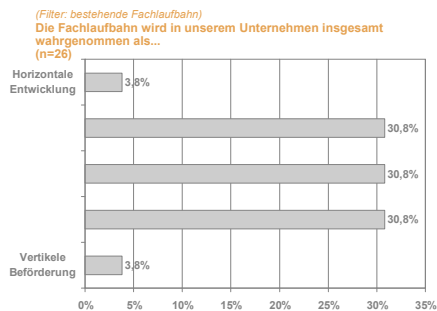


Abb. 20: Horizontale Entwicklung oder vertikale Beförderung

In keinem der befragten Unternehmen wird die Fachlaufbahn als sehr prestigeträchtig wahrgenommen. 42,3 Prozent der Personalmanager bewerten sie allerdings als eher prestigeträchtig. 11,5 Prozent geben an, sie sei kaum bis gar nicht prestigeträchtig, während 46,2 Prozent hier indifferent sind.

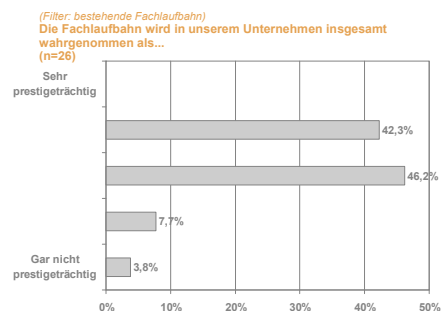


Abb. 21: Wahrnehmung der Fachlaufbahn – Prestige

Die Mehrheit der Unternehmen, die über eine bestehende Fachlaufbahn verfügen, beurteilt sie als sehr oder äußerst erfolgreich (53,8 Prozent). Weitere 42,3 Prozent bewerten sie als einigermaßen erfolgreich.

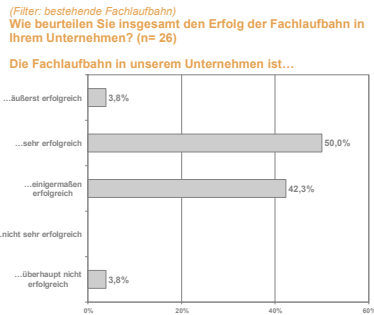


Abb. 22: Beurteilung Erfolg der Fachlaufbahn

Die befragten Personalmanager, in deren Unternehmen eine Fachlaufbahn besteht, eingeführt oder konzipiert wird, sind optimistisch im Hinblick auf die Auswirkungen der Fachlaufbahn auf den Unternehmenserfolg. Bei bestehender Fachlaufbahn sind 88,4 Prozent der Personalmanager der Meinung, dass sie sich ganz sicher oder ziemlich wahrscheinlich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken wird. Unter den Unternehmen in der Konzeptions- oder Einführungsphase sind es 90,5 Prozent.

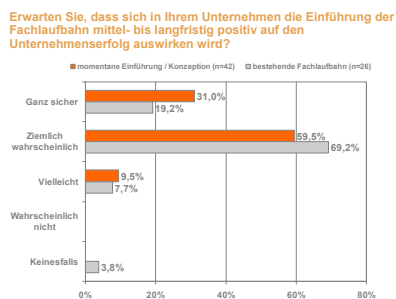


Abb. 23: Auswirkungen der Fachlaufbahn auf Unternehmenserfolg

82,6 Prozent der befragten Unternehmen sind der Ansicht, dass die Fachlaufbahn in ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren an Bedeutung gewinnen wird. Die übrigen 17,4 Prozent prognostizieren hingegen eine gleichbleibende Bedeutung.

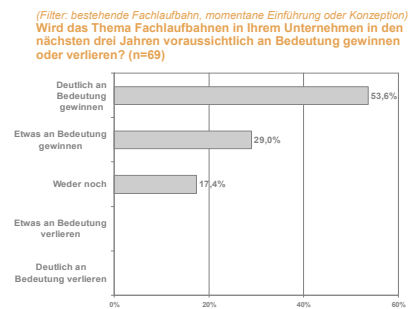


Abb. 24: Zukünftige Bedeutung der Fachlaufbahn

Als Gründe für einen möglichen Bedeutungszuwachs nennen die befragten Personalmanager vor allem einen zunehmenden Fachkräftemangel (83 Prozent) und die steigende Bedeutung des Wissensmanagements (66 Prozent). Mehr als jeder zweite Befragte hält den Trend zu flachen Hierarchien und die Erwartungen neuer Mitarbeitergenerationen für weitere Faktoren.

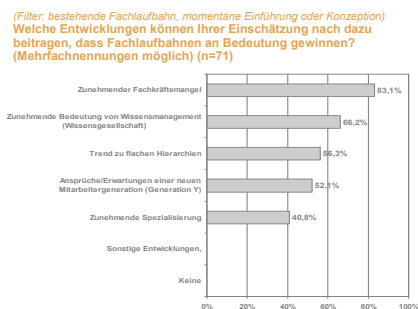


Abb. 25: Gründe für Bedeutungszunahme

### 3. Methodischer Hintergrund

Zur Befragung wurde aus jedem ordentlichen DGFP-Mitgliedsunternehmen je ein Personalverantwortlicher eingeladen. Im Befragungszeitraum vom 9. Juli bis 27. Juli 2012 nahmen 120 von 1.624 (7,4 Prozent) angeschriebenen Unternehmen teil.

27,7 Prozent der befragten Unternehmen hat weniger als 500 Mitarbeiter, 13,4 Prozent haben 500-999 Mitarbeiter, jeweils 20,5 Prozent haben 1.000-2.999, 21,4 Prozent haben 3.000-9.999 Mitarbeiter und 17 Prozent mehr als 10.000 Mitarbeiter.

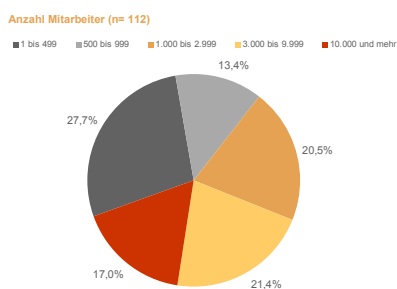


Abb. 26: Realisierte Stichprobe nach Unternehmensgröße

Mit 36,1 Prozent ist die relative Mehrheit der befragten Unternehmen in der Produktion tätig, 33,2 Prozent im Dienstleistungssektor und weitere 12,8 Prozent im Handel. Verbände und Vereine sowie die Öffentliche Verwaltung sind mit 1,7 Prozent bzw. 2,5 Prozent vertreten. Die übrigen 13,7 Prozent teilen sich auf sonstige Bereiche auf.

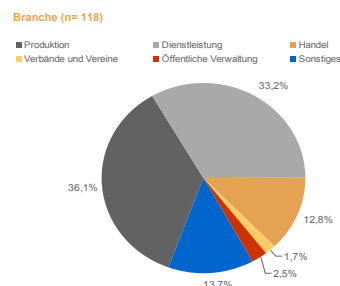


Abb. 27: Realisierte Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit