

Mehr Kompetenz

Qualifizierung. Geradlinig nach oben führt der Aufstieg kaum noch. Führungskräfte arbeiten auch mal als Projektleiter ohne Personalverantwortung. Was zählt, ist der Nutzen fürs Unternehmen. Wie Sie Ihren Stellenwert erhöhen.

Rudolf Kahlen

kahlen.rudolf@capital.de

Gilt das als beruflicher Abstieg? Matthias Hild teilt sich jetzt in der Münchner Niederlassung des IT-Spezialisten CSC das Büro mit einem seiner zehn Mitarbeiter. Von dort verantwortet Hild das gesamte Beratungsgeschäft mit dem Großkunden Allianz. Zuvor hatte er sein eigenes Büro, führte eine Geschäftsstelle mit 100 Angestellten und war zuständig für Versicherungskunden in Süddeutschland.

Nach traditionellen Vorstellungen, die auf Titel, Treppchen und Statussymbole Wert legen, ist Hilds neuer Job

sicherlich eine Verschlechterung. Nach neuen Karrieremodellen, die in den Unternehmen zunehmend Anhänger finden, hingegen nicht. Diese Ideen trennen Hierarchie und berufliches Fortkommen. Es geht darum, Erfahrungen zu sammeln, durch permanentes Lernen und den ständigen Wandel von Aufgaben und Teams (siehe „Entwicklungshilfen“).

Jeder Mitarbeiter gewinnt so an Kompetenz, wird wertvoller für seine Kunden, für die eigene Firma und letztlich – im eigenen Interesse – auch für den Arbeitsmarkt. Unternehmen wie Siemens Business Services, die Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden

AG und der IT-Bereich der Allianz Versicherungs-AG haben neben CSC Deutschland diese Kow-how-Karrieren eingeführt – für Führungs- wie auch Fachkräfte. Und der Versicherungskonzern Axa startet gerade damit – ein Paradigmenwechsel.

Die überwiegende Zahl der Unternehmen ist immer noch auf wohl klingende Titel und Positionen ausgerichtet. Da entscheidet die Zahl der Mitarbeiter über den eigenen Stellenwert im Unternehmen. Der gehobene Rang spiegelt sich auch in den Statussymbolen wider: Mit zunehmender Personalverantwortung wird der Schreibtisch voluminöser, wachsen die Zahl der

Modell Deutsche Bank

Bei der Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG müssen Spezialisten ihre Kompetenz jedes Jahr belegen.

Ober Vertrieb oder Verwaltung: Alle Mitarbeiter wissen im Detail, welche Fach-, Persönlichkeits- und Managementkompetenzen ihr Job verlangt. Das ist schriftlich festgehalten und Thema im alljährlichen Leistungsgespräch mit dem Vorgesetzten. Klaffen Lücken zwischen Vorgaben und Können, bieten sich Seminare an. Oder als Alternative: Erfahrungen in anderen Bereichen sammeln. Wenn etwa die unternehmensstrategische Kompetenz mehr Gewicht bekommen soll, lohnt ein zeitweiser Wechsel von der Filiale in die Zentrale. Herbert Walter, für die Privat- und Geschäftskunden der Deutschen Bank verantwortlich, führte das Kompetenzmodell in

seinem Bereich ein. Dadurch weiß er immer, ob seine Truppe so aufgestellt ist, dass die Gesamtziele erreichbar sind. „Die Karriere am Kunden bietet unseren Mitarbeitern



Macher. Vorstand Herbert Walter führte das Kompetenzmodell ein.

eine echte Alternative zur klassischen Führungskarriere, sie ist ein Ansporn für junge Vertriebstalente.“ Sein Modell soll Standard in der gesamten Deutschen Bank werden.

Modell Siemens

Führungskräfte der Siemens Business Services GmbH übernehmen zeitweise den Job von Fachkräften.

Die IT-Tochter der Siemens AG bietet ihren 33 600 Mitarbeitern drei Karrierechancen: neben dem klassischen Weg der Führungskraft auch die Projekt- und die Fachlaufbahn. Die Alternativen sind vergleichbar aufgebaut. Mit ihm hat ein Seniorconsultant, der Kunden in neuen IT-Lösungen berät, einen Stellenwert, der vergleichbar ist mit dem eines Teamleiters. Und es kommt vor, dass eine Führungskraft mit größerer Personalverantwortung nach einigen Jahren wieder als Seniorconsultant arbeitet – oder eine Projektleitung übernimmt. „Es ist Teil unserer Kultur, dass so ein Wechsel nicht mit einem Prestigeverlust verbunden ist“, sagt Paul Stodden, Vorsitzender des

Bereichsvorstands. Wichtig sei der Nutzen für den Kunden und damit für das Unternehmen. Die Leistung des Einzelnen bestimme die Höhe seines Gehalts. Die individuelle



Profi. Für Vorstand Paul Stodden zählt Leistung – nicht die Stelle.

Einstufung und das variable Einkommen wird jährlich im Mitarbeitergespräch überprüft. Ein Seniorconsultant kann mehr verdienen als eine Führungskraft.



Koordinator. Matthias Hild ist beim renommierten IT-Dienstleister CSC für die Kundenbeziehung zur Allianz verantwortlich – weltweit. Ihm steht ein Team von zehn Mitarbeitern zur Verfügung. Zuvor hat Hild bei CSC eine Geschäftsstelle mit 100 Mitarbeitern geführt. Er ist das beste Beispiel dafür, dass Karrieren nicht mehr stromlinienförmig verlaufen müssen.

Fenster und die Größe des Büros. Entsprechend üppiger fällt in aller Regel dann auch das Gehalt aus.

Allzu häufig sind exzellente Fachleute durch diese Pöstchenmentalität in Führungsaufgaben gerutscht. Jürgen Fuchs, Mitglied der Geschäftsleitung bei CSC Deutschland: „Bei diesem System verlieren Unternehmen häufig Top-Experten und gewinnen schlechte Führungskräfte.“ Zu Tausenden seien diese mittelmäßigen Manager dann den Fusionen, Übernahmen und Reorganisationen zum Opfer gefallen.

Aus dieser Einsicht heraus hat Fuchs die so genannte Kompetenzkarriere entwickelt, durch die ein Mitarbeiter immer wertvoller wird, größere Aufgaben bewältigen kann und dadurch auf dem Arbeitsmarkt auch in Krisenzeiten bessere Chancen hat.

Über sein Modell sprach er Ende November vor etwa Tausend Führungskräften von Opel, davor bei der Deutschen Lufthansa und bei Siemens. Fuchs: „Bei uns haben Sie Karriere ge-

macht, wenn man Ihren Rat einholt, Ihnen Informationen gibt; wenn man Ihnen traut und viel zutraut, jede Menge Spielraum lässt und viel Verantwortung überträgt. Kurz, wenn Sie gefragt sind – bei Ihren Kunden wie Kollegen.“ Das klingt gut, doch was steckt konkret hinter dem Modell?

Gleicher Verdienst. Bei CSC Deutschland gibt es keine Trennung zwischen Führungs- und Fachlaufbahn mehr. Experten beginnen als Junior Professionals und können mit zunehmender Kompetenz über drei Etappen zu Leading Professionals avancieren. Erfahrene Fachleute, Projektleiter und Manager sind gleichwertig. Fuchs betont: „Wir bezahlen die Person, nicht die Position.“ Entsprechend verdient ein Seniorberater in der Regel auch mehr als sein junger Chef.

Die verlangten Fähigkeiten sind in so genannten Kompetenzrädern abgebildet. Sie enthalten die fachlichen, methodischen wie auch sozialen Anforderungen und bestimmen die Zielvereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Auch Hild hat bei CSC Karriere gemacht: Der heute 41-Jährige begann als Systementwickler, schrieb Programme, übernahm erste Beratungsprojekte und lernte, eine große Geschäftsstelle zu führen. Heute betreut er mit seinem kleinen Team einen Großkunden als General Manager und ist direkt unter dem Vorstand angesiedelt. Hild: „Die Werte haben sich bei uns verschoben. Es wird nicht mehr nur ein großer Verantwortungsbereich honoriert, sondern auch der Erfolg beim Kunden.“

Eine Ausnahmekarriere? Keineswegs. Dirk Weigel führte in der Managementberatung bei Siemens Business Services eine Gruppe von 30 Leuten. Vor einem halben Jahr verließ er die Führungslaufbahn und leitet seitdem ein großes Projekt ohne Personalverantwortung. Der 41-Jährige richtet Vertrieb wie auch Marketing neu aus und berichtet direkt an Bereichsvorstand

► Qualifizierung

Jürgen Frischmuth – eine reine Stabsfunktion für ein Jahr. Weigel: „Jetzt ist Fachexpertise gefragt“, und die Fähigkeit, Projekte international zu koordinieren. Dabei helfe ihm auch seine Erfahrung als Teamleiter, denn es gelte, die unterschiedlichsten Charaktere auf ein Ziel einzuschwören.

Wenn das Jahr vorbei ist, kann es durchaus sein, dass Weigel wieder eine Aufgabe als Führungskraft übernimmt – „dann aber in einem anderen Geschäftsgebiet als zuvor“.

Andere Aufgabe. Ähnlich sieht es Marcus Walden. Der promovierte Jurist leitete nach einer Traineeausbildung eine Filiale der Deutschen Bank mit zwölf Mitarbeitern. Seit bald zwei Jahren ist der heute 33-Jährige in der Frankfurter Zentrale tätig – für ihn arbeiten nur noch fünf Leute. Er ist zuständig für die Entwicklung computergestützter Programme, die Kundenberater deutschlandweit in der Finanz- und Vermögensplanung

nutzen. Walden: „Letztlich zählt die Aufgabe. Wenn die wichtig ist für Kunden wie Kollegen und sich mit einem kleinen Team von Spezialisten umsetzen lässt – umso besser.“

Der Laufbahnwechsel funktioniert auch umgekehrt: Erfahrene Fachkräfte übernehmen Führungsaufgaben. Claudia Weiß ist ein gutes Beispiel dafür. Die heute 42-Jährige hat im IT-Bereich der Allianz Versicherungs-AG als Programmierassistentin begonnen, war eine Zeit lang in einer Stabsstelle tätig, leitete dann ein Projekt zur Einführung des Euro und führt seit einem Jahr ein Referat mit 13 Mitarbeitern.

„In zwei bis drei Jahren ist es möglich, dass ich wieder als Projektleiterin arbeite.“ An Ansehen würde die versierte Fachfrau mit dem Wechsel nicht verlieren, davon ist sie überzeugt. „Ich könnte meine Erfahrungen als Führungskraft bestens einbringen und meine Kompetenzen in der Kundenberatung verfeinern.“



Headhunter. „Die Wirtschaft muss Fach- und Führungskräfte als gleichwertig anerkennen“, sagt Rolf Dahlems, Personalberater bei Signium International.

Headhunter Rolf Dahlems ist überzeugt: „In Zeiten großer Veränderungen wird es immer mehr Karrieren geben, die nicht linear nach oben gehen.“ Noch allerdings würden sich seine Kunden in der Regel geradlinige Lebensläufe wünschen. „Diese Vorgaben der Personalverantwortlichen ändern sich aber zusehends“, sagt der Partner der renommierten Unternehmensberatung Signium International in Düsseldorf.

Matthias Hild kann sich vorstellen, bei CSC wieder eine größere Mannschaft zu führen – „allerdings nur, wenn die Aufgabe auch interessant ist“.