

Abenteuer „Parallellaufbahn“

Die Fachlaufbahn boomt in allen Branchen. Wer dieses Führungsinstrument optimal einsetzen will, sollte sich zuvor sowohl die Vorzüge durch intensivere Individualisierung des Führungssystems als auch die Nachteile infolge einer erheblichen Komplizierung des Führungssystems bewußt machen.

Auf der Suche nach immer besseren Führungsstrukturen nutzen Personalmanager und Organisatoren derzeit Ansätze zu Gruppenarbeit, Projektmanagement, Dezentralisierung, Selbstorganisation und unternehmerischen Anreizsystemen. Dabei erlebt die Fachhierarchie eine Renaissance. Nicht nur High-Tech-Unternehmen, auch Banken richten parallel zur Führungshierarchie eine separate Laufbahn für Spezialisten ein.

Diese Parallellaufbahn dient als Ersatz für die aufgelösten Hierarchieebenen der Hauptabteilungsleiter und Gruppenleiter. In der Industrie bedeutet die Fachlaufbahn die Karriere des Fachberaters, Chefberaters und wissenschaftlichen Beraters. Im Dienstleistungssektor gibt es Baufinanzierungs-, Immobilienfinanzierungs- und Wertpapierspezialisten.

Führungshandbücher achten streng auf Gleichwertigkeit von Dotierung und Rangbezeichnung sowie auf Durchlässigkeit zwischen den beiden Hierarchielinien. Die Fachhierarchie wendet sich vor allem an hochkarätige Spezialisten, die wenig „Häuptling-Ambitionen“ besitzen.

Im aktuellen Aufwärtstrend der Parallellaufbahn hat die „alte“ Logik nichts von ihrer Relevanz eingebüßt. Mit Hilfe des Konzepts sollte immer schon der Tatsache Rechnung getragen werden, daß sich die Qualifikations- und Motivationsprofile der einzelnen Mitarbeiter signifikant voneinander unterscheiden. Dies gilt zum einen für die Qualifikationsschwerpunkte, die entweder im Bereich der Fachkompetenz oder der Führungskompetenz liegen können. Zum anderen betrifft dies die Motivstrukturen, die entweder stärker durch Wachstumsmotive (Entwicklung,



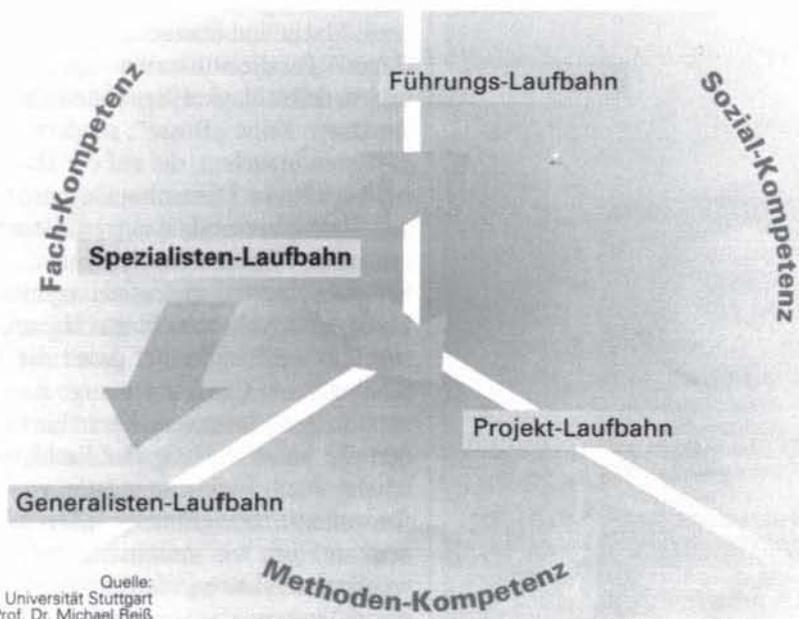
Prof. Dr. Michael Reiß ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation an der Universität Stuttgart.

persönliche Kompetenz) oder aber durch Statusbedürfnisse (Macht, soziale Geltung) geprägt sein können. Offensichtlich unterstützt die Differenzierung zwischen Führungs- und Fachhierarchie die Bemühungen um ein möglichst individuali-

siertes Führungssystem. Menschen sind nun einmal verschieden. In der Realität gibt es im Unternehmen nicht nur eine Hierarchie und ein Organigramm. Es gibt immer mehrere verschiedene „Hackordnungen“. Sie haben ihre eigene Machtbasis. Neben der Sanktionsmacht ist hier die Informationsmacht (Asymmetrie durch Informationsvorsprung) und die Expertenmacht (Asymmetrie durch Qualifikationsvorsprung) zu nennen. Es gilt: „Wissen ist Macht!“ Die Parallellaufbahn institutionalisiert etwas, was inoffiziell längst vorhanden war!

Es gibt keine universelle Parallellaufbahn

Das Grundmodell ist die Kombination einer Führungslaufbahn der „Häuptlinge“ mit einer Fachlaufbahn der Spezialisten („Professionals“, „Medizin Männer“). Im Allfinanzsektor gibt es noch eine „Generalistenlaufbahn“ von Kunden-, Vermögens- und Firmenbetreuern. Sie sollen die Strategie des „One face to the customer“ kompetenter unterstützen. Bei High-Tech-Unternehmen hat diese Laufbahnschiene die Gestalt eines technischen „Systemintegrators“ für das Anlagen- und Systemgeschäft. Dieser Wirtschaftszweig operiert ausgiebig mit der Projektlaufbahn (Projektbeauftragter, Projektleiter, Programmleiter). *Abbildung 1* zeigt, daß die vier Laufbahnformen jeweils unterschiedliche Anforderungen an die Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen der Manager stellen. Das Grundmodell der Parallellhierarchie (Führungslaufbahn und



Quelle:
Universität Stuttgart
Prof. Dr. Michael Reiß

Abb. 1: Die klassische Spezialistenlaufbahn ist out. Neu ist der Trend zu Generalisten- und Projektlaufbahn. Kontaktscheue Spezialisten sind heute nicht mehr gefragt. Projektarbeit verlangt ein hohes Maß an Team- und Kommunikationsfähigkeit.

Spezialistenlaufbahn) läßt sich mit der Generalisten- und Projektlaufbahn zu einem drei- oder viergleisigen Gesamtkonzept ausbauen. Alternativ dazu kommt eine Anreicherung der Fachlaufbahn in Betracht.

Integriertes Fachlaufbahnmodell:

Experten müssen die erforderliche Sozialkompetenz für „High-Touch“-Teamarbeit haben. Expertisen müssen besonders in der Projektarbeit eingebracht werden. Fachleute müssen methodisch und fachlich breit genug qualifiziert sein, um sich ohne Sprachbarrieren und berufsständische Ressentiments in eine interdisziplinäre Zusammenarbeit über die Ressortgrenzen hinweg einzubringen.

Auf dieser knappen Zusammenstellung der wesentlichen Kennzeichen der Parallelaufbahn baut die nachfolgende Beurteilung anhand des relevanten Chancen- und Risikenpotentials auf. Die Beurteilung basiert auf dem Grundmodell der Spezialistenlaufbahn.

Chancen und Risiken von Parallelhierarchien

Straffe Hierarchien sind ein erprobter Koordinationsmechanismus, der mangels funktionstüchtiger Alternativen (Selbstorganisation, Verrechnungspreise, Kennzahlen, Vertrauenskultur) unverzichtbar ist. Außerdem lassen sich Führungskompetenzen (Vorbildfunktion, Charisma, Durchsetzungsvermögen) und Fachkompetenzen (Expertise, Know-how) optimal nutzen. Und nicht zu vergessen, Hierarchie befriedigt die Bedürfnisse nach Karriere, Macht und Status.

Gegen Parallelstrukturen spricht zunächst, daß schlagkräftige Unternehmensstrukturen keine „Bosse“, sondern Koordinatoren brauchen, die auf der Basis ihres Überblicks Disharmonien beseitigen und Synergiepotentiale nutzen. Gerade in schlanken Strukturen ist ausreichend Selbstabstimmungspotential vorhanden. Es eignet sich als brauchbares Hierarchie-substitut und beschränkt damit die Einschaltung von Chefs auf wenige Ausnahmefälle. Jede Form von Hierarchie behindert die volle Nutzung der Fachkompetenzen. Auch Fachleute müssen viel Zeit für unternehmungsinterne „Transaktionen“ in Form von umständlicher Dienstwegkommunikation, langwierigen Abstimmungsprozessen und bürokratischem Berichtswesen opfern. Statusanreize erweisen sich schließlich genau dann als überflüssig, wenn herausfordernde und

Auf einen Blick

- ▶ Parallelaufbahnen unterstützen die Bemühung um ein individualisiertes Führungssystem. Sie richtet sich an Mitarbeiter, die fachlich hervorragend sind, aber als „Häuptling“ nicht taugen.
- ▶ Das muß ein Fachlaufbahnkarrierist vorweisen:
 - Sozialkompetenz für Teamarbeit
 - Fähigkeit, Expertisen in die Projektarbeit einzubringen
 - Methodisch und fachlich breitgefächerte Qualifikation.

abwechslungsreiche Tätigkeiten die Möglichkeiten für einen horizontalen „Aufstieg“ schaffen.

Entwicklungsszenarien der Parallelaufbahn

Offensichtlich vollzieht sich die Einrichtung einer Parallelaufbahn in einem Spannungsfeld von „Pro“ und „Contra“: Aus der Sicht des Personalmarketings sind die durch die Laufbahnsplaltung geschaffenen individualisierten Arbeits- und Aufstiegsmöglichkeiten zweifellos begrüßenswert. Laufbahnmodelle sind zugleich aber auch integraler Baustein von Führungssystemen. Aus diesem Blickwinkel fällt das Urteil eher negativ aus, weil die Einführung einer zwei-, drei- oder viergleisigen Parallelaufbahn das Führungssystem erheblich kompliziert. Und dies widerspricht eindeutig dem Megatrend zu unbürokratisch und einfach funktionierenden, schlanken und schnittstellenarmen Führungssystemen.

Klassische Hierarchien sind ein Auslaufmodell

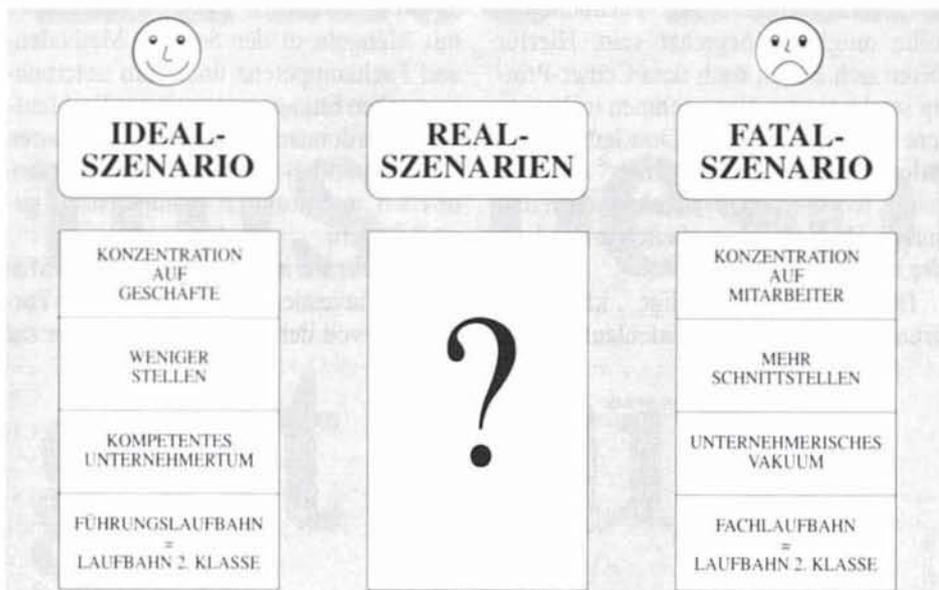
Im Idealszenario (Abb. 2) erhöht die Einführung der Fachlaufbahn den Anteil der Mitarbeiter, die sich auf das eigentliche Geschäft konzentrieren. Im Mittelpunkt steht der Kunde. Damit leistet auch das Führungssystem einen Beitrag zur überlebensnotwendigen Kundenorientierung. Wegen des Verzichts auf Statussymbole wie „Vorzimmer“ und persönliche Assistenten sind weniger Stellen nötig. Wenn die Schaltstellen im Unternehmen mit „Professionals“ besetzt sind, ist außerdem ein fachlich fundiertes Unternehmertum garantiert. Nicht „Verkäufertypen“ oder „Politiker“, sondern unternehmerisch

agierende „Wissensarbeiter“ sollen die Weichen stellen. Fachleute, die sich untereinander abstimmen, brauchen viel weniger Hilfestellung durch Koordinatoren und Schlichter. Klassische Hierarchien sind ein Auslaufmodell, das man bestenfalls noch als notwendiges Übel duldet. Die Führungslaufbahn verwandelt sich – so paradox dies zunächst auch klingen mag – in eine Laufbahn zweiter Klasse. Im Fatalszenario widmen Führungskräfte den Löwenanteil ihrer Zeitbudgets nicht dem Kunden, sondern der eigenen Mannschaft. Das „People Management“ ist mit der Gefahr der Innenorientierung verbunden. Die Kunden haben oft nichts davon. Parallellaufbahnen erhöhen die Anzahl der Schnittstellen und damit den Koordinationsbedarf. Die Fachleute sind den

„Notnagellaufbahn“ für jene, denen man es nicht zutraut oder die es nicht geschafft haben, Häuptling zu spielen.

Handling der Parallellaufbahn

Maßstab für gutes oder schlechtes Handling ist der Beitrag der Parallellaufbahn zur Weiterentwicklung von Führungssystemen in Richtung „Exzellenz“. Diese Entwicklung läßt sich auch als der Weg von mechanisch funktionierenden „Palaststrukturen“ beschreiben. Steckbriefliche Kennzeichnung: Bürokratie, Schwerfälligkeit, Innenorientierung, Fremdorganisation, fragmentiertes Unternehmen. Oder als organismisch funktionierende „Zeltstrukturen“. Streckbriefliche Charakterisierung: Flexibilität, Schlagkraft, Außenorientierung, Selbstorganisation,



Quelle: Uni Stuttgart, Prof. Dr. Michael Reiss

Abb. 2: Wenn Sie eine Parallellaufbahn installieren, kann dies leicht zum Fiasko führen. Dies kann passieren wenn Sie die Weichen für eine Fach- oder Führungslaufbahn zu früh stellen. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Gelegenheit Kompetenz und Erfahrung zu sammeln.

Linienvorgesetzten unterstellt. Die fachliche Entlastung der Chefs wird durch diese Zusatzbelastung zumindest teilweise wieder aufgehoben. Bei vielen Experten besteht der begründete Verdacht, daß ihre Abneigung gegenüber der Personalverantwortung zugleich als Indiz für mangelnde Kooperations- und Teamfähigkeit zu interpretieren ist. Die Abstimmung mit solchen kontaktscheuen „Einzelgängern“ erweist sich erfahrungsgemäß als besonders zeitaufwendig. Der typische Fachmann ist ein Tüftler, Erfinder oder „Freak“. Exzellente Experten sind nur in den seltensten Fällen auch gute Unternehmer. Fatal ist auch das schlechte Image der Fachlaufbahn. Häufig rangiert sie als

fraktales Unternehmen. Zwei Wege führen zum Ziel (Abb. 3). Der „Versionenpfad“ ist die Ideallinie. Bürokratische Fremdorganisation verschwindet, flexible Selbstorganisation entsteht. Die Erfahrung lehrt uns, daß reale Entwicklungsprozesse weniger durch Geradlinigkeit, als vielmehr durch zahlreiche Umwege, Abwege und Zick-Zack-Kurse geprägt sind. Auf den einzelnen Etappen gibt es Zwischenlösungen. Sie sind Provisorien. Der „Provisorienpfad“ ist eine oft chaotisch anmutende Folge von machbaren und durchsetzbaren Kompromißlösungen. Die radikal entgegengesetzte Handhabungsform kommt gänzlich ohne die

Installation einer Parallellaufbahn aus. Nicht „Optimierung“, sondern „Substitution“ der Parallellaufbahn lautet hier die Devise. Statt in die eher konservativ konstruierte Fachlaufbahn investiert man lieber in „revolutionäre“ Formen der Projektorganisation.

Optimieren der Parallellaufbahn

Für Pragmatiker führt kein Weg an der Parallellaufbahn vorbei. Nur mit diesem zusätzlichen Führungsbaustein lassen sich verringerte Aufstiegschancen in der Führungshierarchie kompensieren und markante Unterschiede in den Qualifikations- und Motivationsprofilen der vorhandenen Mitarbeiter berücksichtigen. Zwei Wege führen zu weniger Komplexität:

1. Das Einsatzgebiet der Fachlaufbahn sollte möglichst begrenzt sein. Hierfür bieten sich in den nach dem Center-Prinzip strukturierten Unternehmen insbesondere Service-Center an. Dort haben Spezialisten als „interne Consulter“ in rechtlichen, technischen, psychologischen und finanziellen Angelegenheiten eine Existenzberechtigung.
2. Das bürokratieanfällige klassische Grundmodell der Spezialistenlaufbahn ist

derartigen Rückschritt kann man konstruktiv durch Ausgestaltung der Fachlaufbahn als Generalistenlaufbahn oder Projektlaufbahn entgegenwirken.

Verzicht auf Parallellaufbahn

Diese zweite Entwicklungsstrategie ist erheblich mutiger, aber auch riskanter. Sie bewegen sich auf dem Pfad „Raus aus den schwerfälligen Linienpalästen“ und „Rein in die flexibel arbeitenden Projektzelle“. Dies machen Sie ohne die Zwischenstation „Parallellaufbahn“. Die Projektarbeit ist hier eine obligatorische und karriererelevante Station in einem integrierten Laufbahnkonzept.

Das eigentlich Revolutionäre ist nicht die Organisationsarbeit, sondern die Personalarbeit. Sie sollten sich nicht mit der Tatsache abfinden, daß Sie Mitarbeiter mit Mängeln in der Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz und beim unternehmerischen Engagement zu einer Fachlaufbahn verdonnern müssen. Sie müssen Spezialisten bei ihren fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen gezielt fördern.

Nur wenn Sie in die „Skills“ Ihrer Mitarbeiter investieren, sollten Sie den Turnaround von der Parallellaufbahn hin zur

Quelle: Universität Stuttgart
Prof. Dr. Michael Reiß



Abb. 3: Die Parallellaufbahn ist auf dem Provisorienpfad positioniert. Damit erreichen Sie eine Optimierung des konkret praktizierten Laufbahnkonzeptes. Damit entfernen Sie sich allerdings vom idealen Weg, dem Versionenpfad.

nach Möglichkeit zu vermeiden. Nur so läßt sich ein Rückfall in die tayloristische Zweiklassengesellschaft der Stab-Linie-Organisation verhindern. Diese Funktionsteilung zwischen „Denken“ (Stabsfunktion) und „Durchsetzen“ (Linienfunktion) hat sich nicht bewährt. Einem

Projektorganisation wagen. Ansonsten müssen Sie bei diesem Übergang mit massiven Widerständen der etablierten Experten rechnen. Ohne Schulung befürchten diese einen Statusverlust und haben kaum die Motivation, sich auf das „Abenteuer Projektarbeit“ einzulassen. □