

Archiv

SonntagsZeitung; 20.03.2005; Seite 126 «Karriere-Extra»

Der andere Weg führt auch nach oben**Nicht alle wollen oder können in eine Führungsposition aufsteigen. Eine attraktive Alternative sind Fach- und Projektkarrieren**

Von Rudolf Bähler

Linien- oder Fachkarriere? Als Thomas Sommer vor gut fünf Jahren vor dieser Alternative stand, besann er sich zuerst einmal auf das, was ihm bei der Arbeit wichtig ist. «Weshalb bin ich überhaupt Maschineningenieur geworden?», fragte er sich damals. «Weil ich wissen will, wie die Dinge funktionieren. Weil ich gerne Produkte entwickle, die man am Schluss mit Händen berühren kann.»

Im Bereich Gasturbinen bei Alstom - damals noch ABB - wurde das Fachkarrieremodell Mitte der Neunzigerjahre eingeführt. Diesen neuen Weg wollte man viel versprechenden jungen Ingenieuren als Alternative zu einer klassischen Linienkarriere anbieten. Thomas Sommer, der nach dem Studium an der ETH erste Erfahrungen in der Industrie gesammelt hatte, danach am Imperial College in London den Master Degree erwarb und vier Jahre später an der Arizona State University in Tempe zum Doktor promovierte, entschied sich für diesen neuen Laufbahnpfad.

Wer sich für eine Fachkarriere entscheidet, arbeitet deswegen aber noch lange nicht für sich allein im stillen Kämmerchen. Das zeigt sich allein schon daran, dass Thomas Sommers Arbeitsplatz sich in einem Grossraumbüro befindet. Produktentwicklung, so erklärt der Maschineningenieur, ist Teamarbeit: «Die Kollegen aus Marketing und Verkauf bringen ihr Wissen vom Markt und die Wünsche der Kundschaft ein, ich als Maschinenbauer sage, was grundsätzlich machbar ist. Auf diese Weise definieren wir zusammen Schritt für Schritt ein Produkt, das etwas für die Firma verspricht.»

Die Fachkarriere beinhaltet eine breite Aufgabenpalette

Thomas Sommer kann im Rahmen der von ihm gewählten Fachkarriere rund ein Drittel seiner Arbeitszeit für seinen ureigensten Kompetenzbereich verwenden und an der Entwicklung eines neuen Produkts arbeiten. Den grösseren Teil seiner Arbeitszeit verbringt er jedoch entweder mit Arbeiten, die nötig sind, um das Projekt insgesamt voranzubringen, also vor allem mit Interface-Diskussionen mit den Kolleginnen und Kollegen von Marketing und Verkauf oder mit den Ingenieuren, die für andere Komponenten des neuen Produkts verantwortlich sind. Zu seinen Aufgaben als Principal Engineer gehört ebenfalls das fachliche Coaching jüngerer Kollegen.

Warum hat Alstom Fachkarrieren eingeführt? Laut Jürg Schmidli gaben vor allem zwei Gründe den Ausschlag. «In Linienlaufbahnen geht das Fachwissen mit den Jahren verloren, während Fachkarrieren die ideale Voraussetzung bieten, um in einem hochsensiblen Bereich wie der Kraftwerktechnologie das Knowhow zu sichern», erläutert der Leiter des Bereichs Gasturbinen bei Alstom. «Zum ändern wollen wir die Leistungen der hoch qualifizierten Mitarbeitenden im Unternehmen sichtbar machen und ihnen die gebührende Wertschätzung auch in der Form einer angemessenen Salarierung zukommen lassen.» Ihm zufolge gibt es inzwischen Mitarbeiter auf dem Fachkarrierpfad, die ebenso viel verdienen wie ein Abteilungsleiter.

Jürg Schmidli nennt einen weiteren Vorteil der Fachlaufbahn: «Sie ist berechenbarer als eine Führungslaufbahn, bei der man in der Regel nur nachrutschen kann, wenn der Vorgänger weggeht oder befördert wird.» In Bezug auf eine Fachkarriere wird zudem deutlich kommuniziert, wie viele Jahre Berufserfahrung es braucht und welche persönlichen Entwicklungsschritte erreicht werden müssen, um den Parcours zu durchlaufen und nacheinander die verschiedenen Titel Principal Engineer, Expert und Senior Expert zu erlangen.

Jürg Schmidli bezeichnet das Fachkarrieremodell als Erfolg: «Es ist nicht nur für jüngere Mitarbeitende attraktiv, sondern auch für viele ältere. Sie wechseln von der Linien- in die Fachkarriere, weil sie dort weniger operative Hektik verspüren und ihre Erfahrung weitergeben können.» Von den rund 400 Ingenieuren im Gasturbinenbereich werden mittelfristig 70 bis 80 dieses Karrieremodell wählen können.

Wie lange es auch dauert: Die Leute geben alles, um das Ziel zu erreichen

Alstom-Manager Jürg Schmidli weist auch darauf hin, dass die Ingenieure in seinem Bereich seit etwa zwei Jahren neben der Linien- und der Fachkarriere noch einen weiteren Karrierepfad wählen können: die Projektkarriere. Steht bei der Fachlaufbahn das fundierte, ständig aktualisierte Fachwissen im Vordergrund, so sind es bei der Projektkarriere die Projektmanagementtools, also all jene Tools, die es braucht, um ein Projekt zu planen, zu führen und kommerziell umzusetzen. «Bei der Projektkarriere steht die Erreichung des Projektziels im Vordergrund», erklärt Jürg Schmidli. «Gleich, ob ein Projekt ein halbes Jahr oder drei Jahre dauert, die Leute geben alles, um das Ziel zu erreichen.» Projektkarrieren sind etwas näher bei den klassischen Führungskarrieren, weil ja jedes Projekt von einem Team bestritten wird. Die Teammitglieder müssen allerdings nicht im klassischen Sinn geführt werden. Jürg Schmidli: «Die Linie stellt den Projektleitern die nötige Anzahl Fachleute der geforderten Qualität bei. Verantwortlich für deren Betreuung und Entwicklung bleibt aber die Linie.»

Norbert Thom, Professor für Betriebswirtschaftslehre sowie Gründer und Direktor des Instituts für Organisation und Personal an der Universität Bern, begrüsst die allmähliche Institutionalisierung von Fachkarrieren in Schweizer Unternehmen. «Wir müssen die Wissens-Cracks unbedingt fördern», unterstreicht er. «Mit der Zeit muss es normal sein, dass Fachwissen auf hohem Niveau ebenso gut bezahlt wird wie Führungsknowhow. Schliesslich findet auch kaum jemand etwas Verwerfliches daran, wenn Spitzenfußballer, Opernsängerinnen oder weltberühmte Chirurgen überdurchschnittlich viel verdienen.» Gut bezahlte Fachkarrieren sind seiner Meinung nach überall dort möglich und sinnvoll, wo Personalverantwortliche in technologiebasierten Unternehmen hoch qualifiziertem Personal eine Entwicklungsperspektive ermöglichen wollen. Der Personalfachmann bringt es so auf den Punkt: «Das Salär muss sich nach dem richten, was solche Fachspezialisten zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen. Es braucht in unserem Land noch mehr Personalverantwortliche, die eine solche wertschöpfungsorientierte Einstellung haben und die Mitarbeitenden entsprechend fördern.»

Als nach wie vor exemplarisches Beispiel für die Anerkennung von Fachwissen nennt der Berner Ordinarius, der seit über 20 Jahren im Bereich der Personalentwicklung lehrt und forscht, das IBM-Forschungslabor in Rüschlikon mit seinen rund 200 Fachkoryphäen, darunter zwei Nobelpreisträgern. Er glaubt, dass Fachkarrieren in der Schweiz weiter verbreitet sind, als gemeinhin angenommen wird, wenn auch längst nicht überall in anerkannter und institutionalisierter Form. «Wichtig ist, dass Fach- oder Projektkarrieren keine Stumpengleise darstellen, sondern innerbetrieblich salär- und statusmässig als wirkliche Alternativen anerkannt sind», unterstreicht Norbert Thom.

Principal Engineer Thomas Sommer ist nach fünf Jahren Erfahrung mit dem Fachkarrieremodell zufrieden. «Mir bleiben schmerzhaft Entscheidungen erspart, wie sie Leute mit Führungsverantwortung oft fällen müssen, etwa wenn man in Zeiten der Restrukturierungen Personal abbauen muss», sagt der Gasturbinenspezialist bei Alstom. «Dafür habe ich mir meinen wissenschaftlichen Enthusiasmus und meine Motivation bewahren können, und es erfüllt mich noch immer jedes Mal mit Stolz, wenn ich nach langer Entwicklungsarbeit endlich ein neues Produkt anfassen kann.»