

---

# Harvard Business **manager**



---

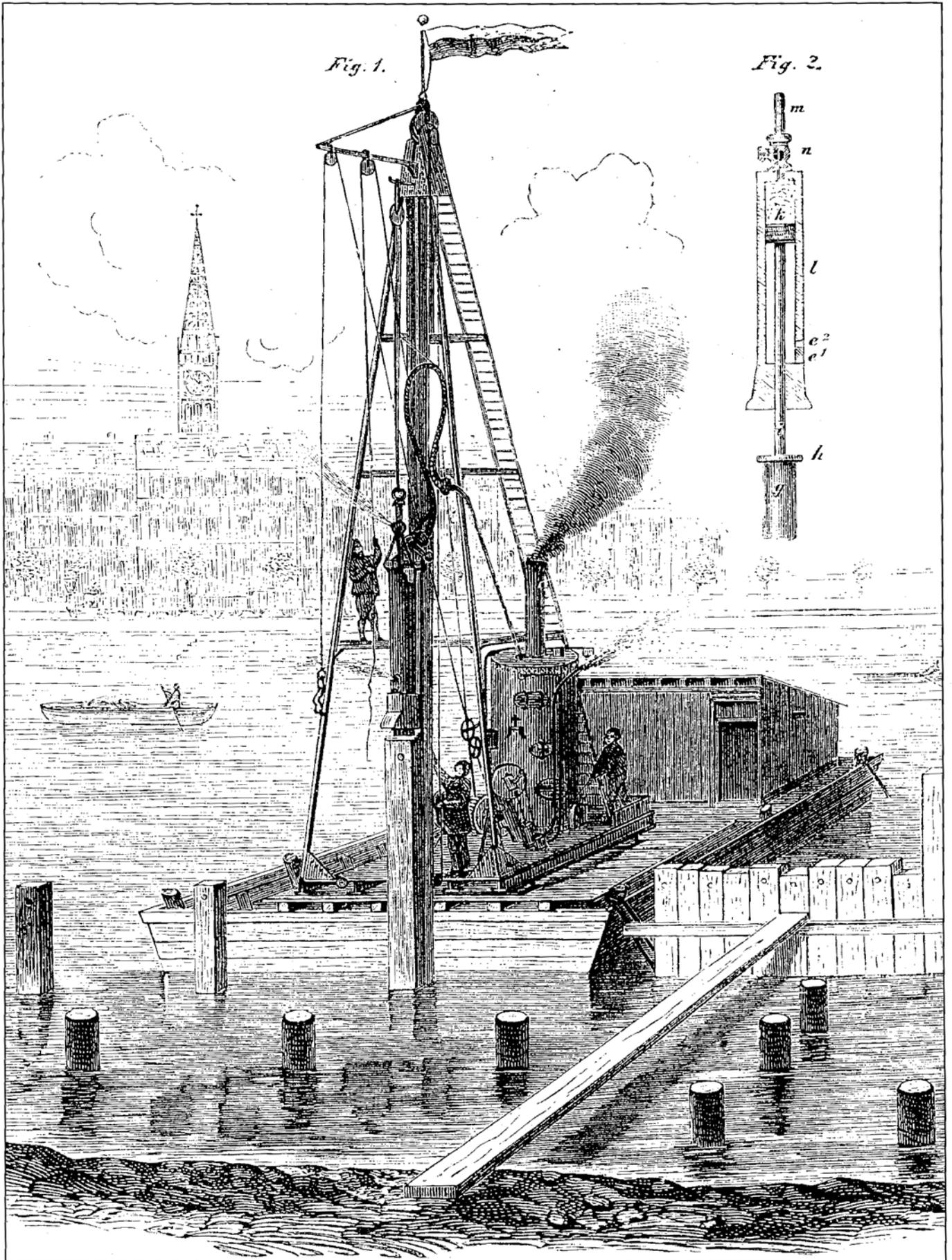
Sonderdruck aus Heft 4/1998

## Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen

Jürgen Fuchs

**CSC** PLOENZKE

---



Dampftramme mit direkt wirkendem Dampfzylinder für den Hafenbau

# Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen

*Wenn ganze Hierarchieebenen wegfallen, was heißt dann noch beruflicher Aufstieg? An die Stelle von Lauf-Bahn tritt Werde-Gang.*

JÜRGEN FUCHS

*Die organisatorische Verschlankung der Unternehmen war notwendig. Doch sie hat Managern, Mitarbeitern und selbst vielen Personalentwicklern eine Orientierungskrise beschert: Welche Möglichkeiten zur Karriere und welche Motivationsanreize bieten sich den Leistungsträgern noch, wenn es die vertrauten – und so beehrten – Titel, Stufenleitern und Statussymbole nicht mehr gibt? Wie sehen die Alternativen aus? Neue Konzepte zur Personalentwicklung sind gefragt; Konzepte, die Hierarchie und Karriere voneinander abkoppeln. Karriere sollte künftig heißen: wertvoller werden. Und nicht: auf-*

*steigen. Ein dazu von der Unternehmensberatung CSC Ploenzke entwickeltes Modell wird inzwischen im eigenen Haus praktiziert und in einer Reihe anderer Unternehmen. Porsche setzt zum Beispiel in der Fertigung konsequent auf Jobrotation, um auf diese Weise das Know-know der Mitarbeiter umfassend zu steigern.*

Die Schlankheitskuren, denen sich zahlreiche Unternehmen in den vergangenen Jahren unterzogen haben, werden in vielen Fällen als erfolgreich angesehen: Flach und flexibel sollten die Organisationsstrukturen werden – und das sind sie geworden. Tatsächlich hat die erstrebte Vereinfachung der administrativen und operativen Prozesse vielerorts auch zu einer größeren Beweglichkeit am Markt sowie zu einem Abbau der Gemeinkostenblöcke geführt.

Allerdings haben die Befürworter des Lean Managements dabei häufig einen wichtigen Punkt übersehen: Die geschäftspolitisch gewollte Abflachung der Hierarchie erzeugte aus personalpolitischer Sicht ein Vakuum. Denn zu bedenken ist doch, daß Unternehmenshierarchien in der Regel zwei Funktionen erfüllen: Einerseits geben sie die Führungs- und Entscheidungsstrukturen in der Unternehmensorganisation wieder; andererseits markieren sie den Orientierungsrahmen für das berufliche Fortkommen der Menschen.

Wo aber anstelle von acht plötzlich nur noch drei Hierarchieebenen existieren, sehen viele Mitarbeiter ihre Entwicklungschancen schwinden – immerhin bedeutete Karriere ja bislang Aufstieg auf der Karriereleiter, Stufe um Stufe. Und wo das nun fehlt, droht eine Motivationslücke.

## Hierarchie und Karriere werden entkoppelt

Die sich öffnende Motivationslücke kann wieder geschlossen werden, sobald Hierarchie und Karriere voneinander konsequent losgekoppelt werden. Die Merkmale von Karriere bestehen dann nicht mehr im Erwerb eines wohlklingenden Titels oder einer ranghöheren Position samt größerem Büro, Schreibtisch oder Auto. Zum entscheidenden Merkmal wird die wachsende Fähigkeit, immer komplexere Aufgaben zu bewältigen.

JÜRGEN FUCHS ist Geschäftsleitungsmitglied der Unternehmensberatung CSC Ploenzke in Kiedrich/Rheingau.

An welchen Anzeichen kann jemand ablesen, daß ihm diese höhere Befähigung zuerkannt wird? Wenn er merkt, daß man ihn

- fragt,
- um Rat bittet,
- Informationen gibt,
- traut und viel zutraut,
- viel Spielraum (Raum zum Spielen) läßt,
- viel Verantwortung überträgt,
- kurz, wenn er gefragt ist bei seinen Kunden genauso wie bei seinen Kollegen.

An die Stelle des Klettergeschicks auf der Karriereleiter ist die Entwicklung von Fähigkeiten getreten, eine Know-how-Karriere zu machen.

## Die neue Karriere: Kompetenzentwicklung

Die Vorstellung, die hinter herkömmlichen Karriere-modellen steht, ist geprägt vom Bild der Leiter, auf der Berufstätige im Laufe ihres Berufslebens Sprosse für Sprosse nach oben steigen. Dem neuen Karrieremodell entspricht eher die Metapher der Fläche: Die Entwicklung vom Spezialisten zum Multi-Experten bedeutet „Fläche gewinnen“.

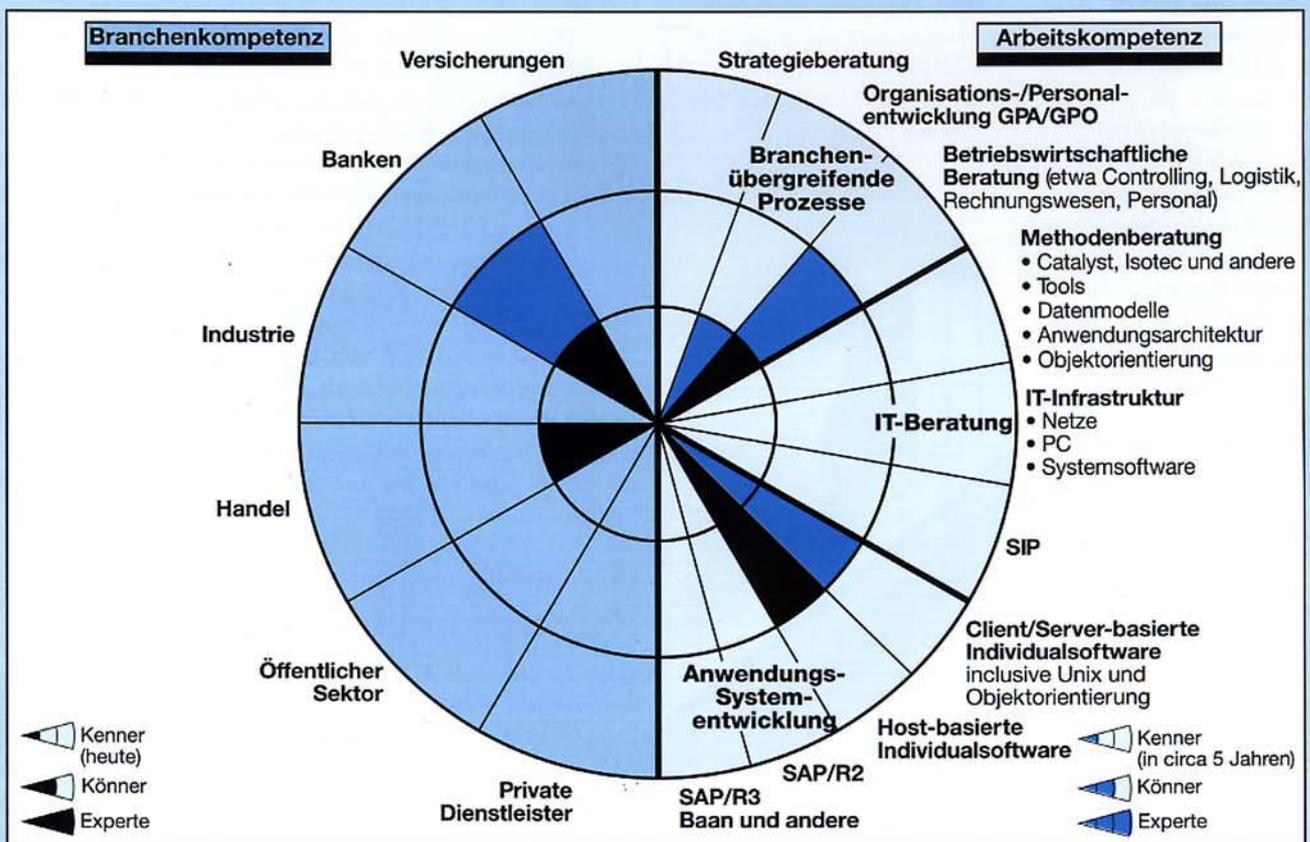
Karriere ist als Kompetenzentwicklung zu verstehen, als Wachstum durch Mehrfachqualifikation und kommunikative Kompetenz (siehe Abbildung 1). Bei einem solchen Verständnis von Karriere bedarf es keines Stellenkegels mehr, denn jeder einzelne kann seine individuelle Karriere im Lauf eines Prozesses machen, durch den er wertvoller wird.

Die konsequente Realisierung dieses Karrieremodells führt letztlich dazu, daß starre lineare Karrierewege überflüssig werden.

Wie die Erfahrung zeigt, nimmt dadurch auch das Konkurrenzverhalten unter Mitarbeitern ab, weil sich im Unternehmen reichlich Platz für wertvolles Know-how ergibt. Keiner braucht mehr nach der nächsten Stufe auf dem Treppchen zu schielen oder seine Energie damit zu verschwenden, Kollegen als Konkurrenten auszustechen.

Die vier „Schalen“ in Abbildung 2 beschreiben wesentliche Kompetenzen von Menschen: Persönlichkeits-, soziale, methodische und fachliche Kompetenz. Da alle das gleiche Gewicht besitzen, kommt es auf die gelungene Verzahnung an. Im Zentrum steht die fachliche Kompetenz, die sich durch Jobrotation und Training erweitern und ändern läßt. Sobald sich zwei Menschen begegnen, „berühren“ sich die Kompetenzschalen von außen nach innen. Wir beschreiben diese Tatsache mit den Worten:

Abbildung 1: Individuelle Karriereentwicklung – Karriere heißt: Fläche bekommen



„Können sie sich riechen? Stimmt die Chemie? Können sie miteinander?“

Die in den Schalen der Abbildung 2 aufgeführten Begriffe leiten sich aus dem Selbstverständnis des Unternehmens ab, seinem Leitbild und seiner Kultur. Damit wird das Bild einer „Unternehmenspersönlichkeit“ gezeichnet, zu der jeder einzelne Mensch als Repräsentant des Unternehmens passen sollte. Sowohl bei den Unternehmen als auch bei den Menschen lassen sich die äußeren Schalen nur wenig verändern. Sie können sich allerdings entfalten und dadurch an Kontur gewinnen.

## Geschäftsstrategie und Personalentwicklung synchronisieren

Heute müssen Mitarbeiter wie Unternehmen dafür Sorge tragen, daß die Know-how-Karriere nicht in eine Sackgasse führt, indem zwar reichlich Wissen angehäuft wurde, was der Markt aber nicht braucht und nicht honoriert. Das verlangt vom Mitarbeiter die Bereitschaft, seine Fähigkeiten immer wieder an den Anforderungen des Marktes auszurichten und dauernd dazuzulernen. Auf der anderen Seite muß das Unternehmen den Mitarbeiter wissen lassen, welche Kenntnisse und Fertigkeiten das Unternehmen in Zukunft zur Bedienung seines Marktes benötigen wird und welche nicht.

Karriere im Sinne einer zukunftsorientierten, marktfähigen Entwicklung von Know-how erfordert also, Unternehmensstrategie und Personalentwicklung eng zu verzahnen. Vereinfacht läßt sich diese Synchronisation in drei Schritten darstellen:

Die Kernkompetenzen im Unternehmen oder einer einzelnen Organisationseinheit werden in einem „Kompetenzrad“ (siehe Abbildung 1) dokumentiert und damit jene Tätigkeitsfelder, die von Mitarbeitern besetzt werden können. Gleichzeitig wird gezeigt, welche Themen durch die Mitarbeiter heute schon abgedeckt werden und welche in Zukunft beherrscht werden sollten.

Im Rahmen der strategischen Planung läßt sich ein Kompetenzrad für die Zukunft beschreiben, beispielsweise mit einer Perspektive von zwei oder drei Jahren. Dabei legt das Unternehmen fest, welche Art Know-how künftig verstärkt beziehungsweise weniger benötigt wird. So können die Mitarbeiter frühzeitig ersehen, auf welchen Feldern sie sich weiterentwickeln sollten und von welchen Themen sie sich abwenden müssen, weil diese am Markt weniger gefragt sein werden. Auf diese Weise lassen sich beizeiten Veränderungen im Bedarf an Know-how veranschaulichen. So bekommen Unternehmen und Mitarbeiter besonders im Fall starker technischer Umbrüche jetzt eine längere „Vorwarnzeit“, um rechtzeitig Maßnahmen zur Personalentwicklung einzuleiten.

Ausgehend von dem Gesamtbild ist jede Geschäftseinheit und jeder Zentralbereich in der Lage, marktspezifische Kompetenzräder zu erarbeiten – für die jeweiligen externen wie internen Märkte. Zwischen Führungskräften und Mitarbeitern lassen sich im weiteren individuelle Schritte zur Personalentwicklung vereinbaren und die er-

reichten Fortschritte regelmäßig überprüfen.

Diese Entwicklungsmaßnahmen bestehen vor allem in Job-enrichment und in Job-rotation; mit beiden Maßnahmen wird der Gesichtskreis der Mitarbeiter vergrößert. Geeignete Aus- und Weiterbildungsprogramme können die Entwicklungswege gegebenenfalls noch zusätzlich unterstützen.

Das neue Karriereverständnis von der „Fläche“ basiert darauf, daß das Unternehmen die von ihm benötigten Fertigkeiten und Fähigkeiten – heute und in Zukunft – den Mitarbeitern transparent macht. Dazu bietet sich das Bild eines „Speichenrads“ an, in dem die einzelnen Segmente beschreiben, welche fachlichen Kompetenzen für das Unternehmen wichtig sind (siehe Abbildung 3). Auf diese Weise wird gewährleistet, daß Mitarbeiter und Führungskräfte eine gemeinsame Orientierung haben, was marktfähiges Wissen bedeutet und wie dieses konsequent weiterentwickelt werden kann. Der Mitarbeiter lernt so, immer komplexere Prozesse zu beherrschen sowie Gesamtzusammenhänge wahrzunehmen und zu gestalten.

Die Grundarchitektur der Kompetenzräder ist immer gleich. Auf der linken Seite des Rads steht die Kundenkompetenz, also das Know-how in den Kernprozessen der externen oder internen Kunden der betreffenden Organisationseinheit. Auf der rechten Seite wird die Art von Arbeits-Know-how festgehalten, über das Mitarbeiter verfügen sollten. Ein solches Blatt ist Bestandteil der Unterlagen für das jährliche Beratungs- und Fördergespräch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und wird dazu benutzt, die mittelfristige Karriereplanung zu diskutieren.

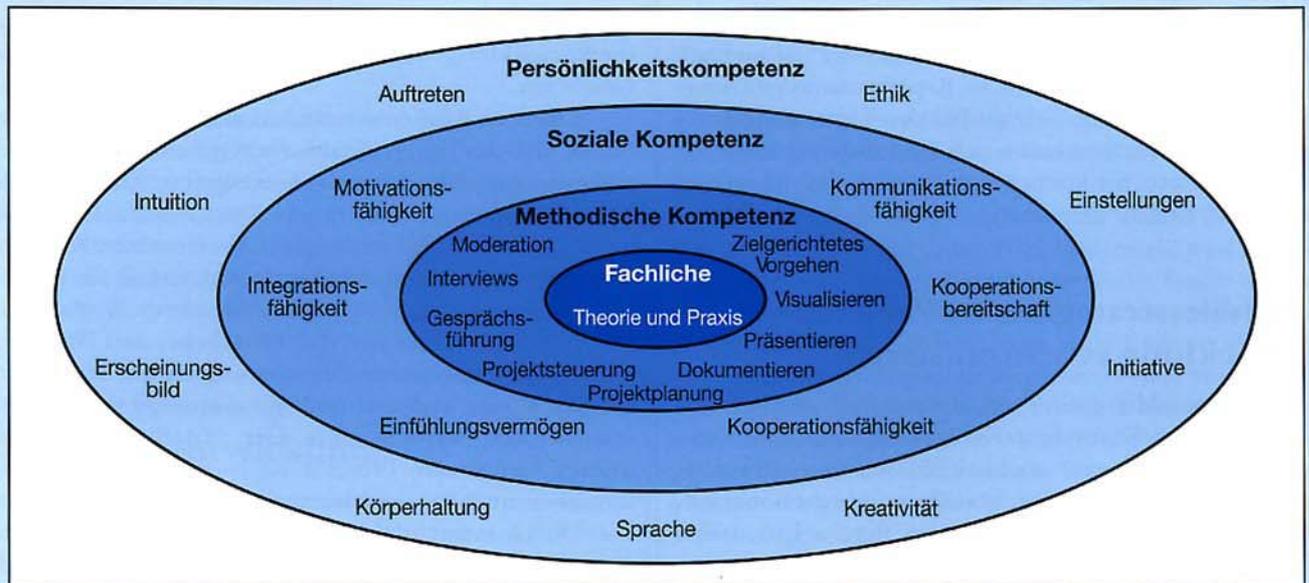
Dabei wird dokumentiert, in welchem Segment der Mitarbeiter sich zur Zeit befindet und welche Segmente er in den nächsten zwei bis vier Jahren durchlaufen sollte. Im Sinne einer groben Unterscheidung wird zudem festgehalten, ob der Mitarbeiter Kenner, Könnler oder Experte in diesem Themengebiet ist oder werden soll.

Jedes Unternehmen und jede Organisationseinheit sollte ein solches Kompetenzrad für sich selbst entwickeln, um den Mitarbeitern eine Orientierungshilfe bei ihrer fachlichen Karriere zu geben. Die Abbildung 3 zeigt beispielhaft das Kompetenzrad für den Personalbereich eines Unternehmens, der sich ausdrücklich als Dienstleister für seine Kunden versteht.

## Know-how-Karriere: Lern- und Wandeljahre

Dieses Konzept zur Personalentwicklung fördert bei Mitarbeitern nicht nur deren Mehrfachqualifikation, sondern auch Kreativität, Initiative, Lernfähigkeit und den Mut zum Neuen. Schließlich heißt Karriere Wachstum der gesamten Persönlichkeit. Durch dauerndes Lernen und ständig wechselnde Aufgaben, Tätigkeiten und Teamzugehörigkeiten wächst die Kompetenz – nach Möglichkeit ohne Karriereknick, weil so nicht nur tödliche Routine vermieden wird, sondern auch die „Beförderung auf die Stufe der Inkompetenz“.

Abbildung 2: Im schlanken Unternehmen: Karriere als „Vermögensentwicklung“



Diese Vorteile gibt es für ein Unternehmen nicht umsonst – es muß in Einarbeitung und Schulung investieren. Ebenso muß der Mitarbeiter bereit und fähig sein, sich schnell in einem ungewohnten Umfeld zurechtzufinden und sogar Fehler zu riskieren, um Erfahrungen zu sammeln. Unternehmen und Mitarbeiter dürfen keine Angst vor Veränderungen haben, sondern diese als das einzig Konstante anerkennen. Sie müssen die Chancen sehen, die in jeder Umgestaltung liegen.

Wenn beide Partner die Anstrengung des „Brain Jogging“ akzeptieren, wird im Ablauf dieser Lern- und Wandeljahre nicht nur die fachliche Basis verbreitert, sondern auch die Entwicklung der für das Berufsleben so wichtigen Sozial- und Persönlichkeitskompetenz gefördert. Fachliche und menschliche Fähigkeiten zusammen machen die ganze Persönlichkeit aus – eben das, was spürbar wird, wenn einem jemand gegenübertritt.

Ein Kernstück dieses Karrierekonzepts ist die Erkenntnis, daß der Mensch nur durch ständige Veränderung lernbereit und lernfähig bleibt. Dazu gehört, daß er nicht auf seinem Spezialistentum beharrt, sondern sich neuen Gebieten zunächst als „Anfänger“ zuwendet. Er muß vergessen können, um Neues zu lernen. Er muß sich von lieb gewordenen Umgebungen und Kollegen trennen, um wieder neue menschliche Netze zu knüpfen. Aber er bekommt auch etwas dafür: Er wird auf mehreren Gebieten und zu mehreren Themen Spezialist. Er wird zum Experten mit breitem Spezialwissen und mit fundierten Erfahrungen. Ein solcher Experte ist einer, der viele Experimente gemacht, viel Experience gesammelt und dadurch viel Expertise gewonnen hat – und er ist viel wert in den Augen seiner Kunden wie seiner Kollegen. Er ist imstande, plötzlich Zusammenhänge zu erkennen, die keinem Spezialisten

aufgefallen wären. Er bekommt im wahrsten Sinne des Wortes Überblick und dadurch die Chance zu Kreativität und Innovation, zu Ideen und assoziativem Verständnis.

Der Betreffende ist in der Lage, komplexere Aufgaben wahrzunehmen und komplexere Prozesse im Unternehmen oder bei seinen Kunden zu gestalten. Er verfügt über ein weitgefächertes Spektrum an Eindrücken, Erlebnissen, Kenntnissen und Erfahrungen. Er wird Teil eines Personennetzes, das er anregend findet und in das er sich auch einmal „fallenlassen“ kann. Er ist motiviert. Er verliert die Angst vor Veränderungen und bekommt den Mut zu lebenslangem Lernen.

## Lebenslange Karriere ohne Stellenkegel

Alt wird jeder von selbst. Worauf es ankommt ist, wertvoller zu werden für die externen wie internen Kunden. Um diesen Werde-Gang zu fördern, gibt es bei CSC Ploenzke keine formalen Laufbahnen, sondern „Perspektivgruppen“, die einerseits eine generelle langfristige Berufsperspektive und andererseits individuelle Entwicklungswege aufzeigen (siehe Abbildung 4). Mit der Form der Darstellung sollen insbesondere Karriereaussichten für die Mehrzahl der Mitarbeiter aufgezeigt werden, die nicht Führungskraft, sondern Experte werden wollen. Das kommt der Gleichrangigkeit von Fach- und Führungsaufgaben zugute.

Die Perspektivgruppen ergeben sich aus den Rollen Anforderungen im CSC-Konzern und liefern einen groben Rahmen, in dem die Karriere des einzelnen gestaltet werden kann. Dabei geht es vor allem darum, die Wissens-

und Erfahrungsbasis der Betroffenen zu verbreitern und die Kompetenzentwicklung in marktfähigen Themen zu fördern. Einer Perspektivgruppe gehören alle Mitarbeiter an, die mit vergleichbarer Erfahrung und persönlicher Kompetenz tätig sind: Junior-Berater, Berater, Senior-Berater und Leitende Berater. Darüber hinaus gibt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Aufgaben der Personal- und Kundenentwicklung als Führungskräfte, Projektmanager oder Managementberater wahrnehmen.

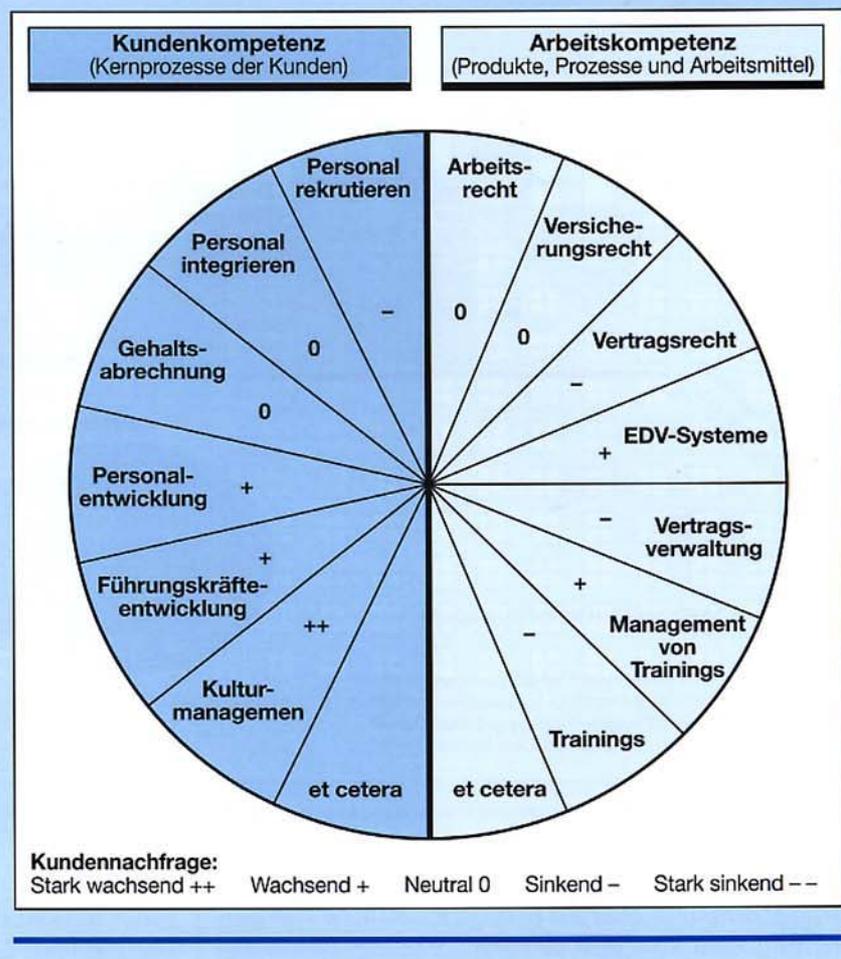
Für jene Personen, die eine Tätigkeit innerhalb der im unteren Teil von Abbildung 4 dargestellten Perspektivgruppen anstreben und denen das Management eine solche Aufgabe auch zutraut, gibt es ein spezielles Angebot. In einem zweijährigen Förderprogramm übernehmen sie in kurzer Folge unterschiedliche Aufgaben. Training-on-the-Job und ein gezieltes Seminarprogramm helfen ihnen, viele menschliche Netzwerke zu knüpfen. Die Gruppe wächst in dieser Zeit eng zusammen. Das erleichtert den Mitgliedern die spätere Übernahme von größerer unternehmerischer Verantwortung in der Netzwerkorganisation. Im Ergebnis entwickeln sich viele Multiplikatoren der Unternehmenskultur aus eigenen Reihen.

Die Gleichrangigkeit von Fach- und Führungskräften bei CSC Ploenzke wird formell dadurch abgesichert, daß erfahrene Experten und Führungskräfte in finanziellen und sozialen Belangen gleichgestellt sind. Das heißt, sehr wertvolle Experten müssen nicht erst Führungskräfte werden, um viel Geld zu verdienen. Gemäß unserer Netzwerkphilosophie orientieren sich variable Gehaltsbestandteile für alle Mitarbeiter nicht am Ergebnis eines einzelnen, sondern am Erfolg des Teams und des ganzen Unternehmens.

Außerdem werden Führungsaufgaben nicht auf Dauer vergeben. Vielmehr können Führungskräfte nach mehrjähriger Managementtätigkeit wieder „normal arbeiten“, um dabei ihr Fachwissen zu aktualisieren und ihre gesamte Erfahrung an die Geschäftsleitung unserer Kunden als Managementberater weiterzugeben. Dies wird bei CSC Ploenzke zunehmend nicht mehr als sozialer Abstieg, sondern als Rollenwechsel verstanden, „um mehr Fläche zu bekommen“.

Das Beispiel eines individuellen Karrierewegs soll das verdeutlichen (siehe erneut Abbildung 1 und 4). Herr Müller beginnt als Juniorberater und wird dann für etwa sechs Jahre Berater, befaßt mit den Themen „SAP“ und „Client/Server“ (CS). Auch als Seniorberater bleibt er

Abbildung 3: Künftige Kompetenzentwicklung einer Organisationseinheit



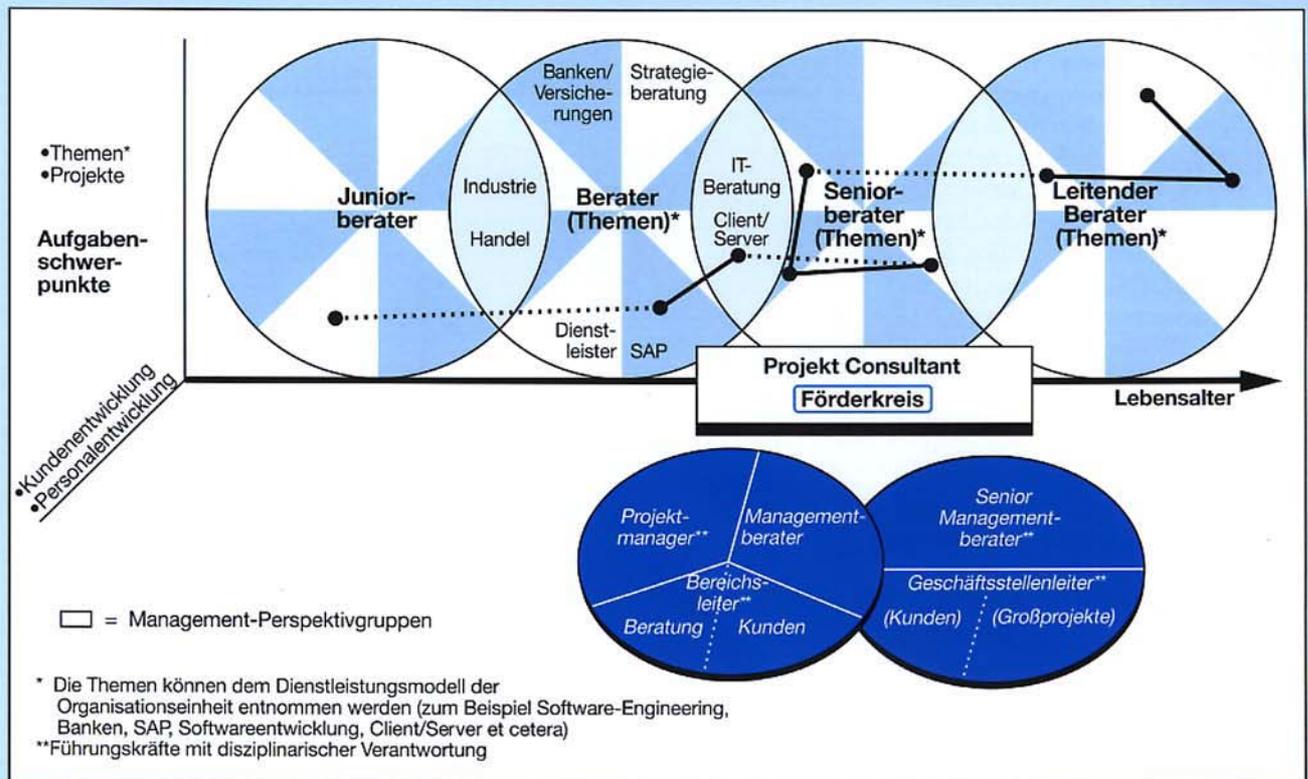
zunächst in diesem Fachgebiet, wechselt dann aber in die Mitarbeitergruppe, die sich mit der Branche „Handel“ beschäftigt; einige Jahre später erfolgt der Wechsel zur Branche „Industrie“. Schließlich widmet er sich als leitender Berater den Themensegmenten IT-Beratung und strategische Beratung.

So lernt er in ungefähr 20 bis 25 Berufsjahren zahlreiche Kunden, Kolleginnen und Kollegen sowie eine breite Vielfalt an Themen kennen und sammelt reichlich Erfahrungen. Er hat Karriere gemacht, denn er ist gefragt – und er bleibt gefragt.

## Das neue Führen: Dienstleisten

Bei CSC Ploenzke hat jeder Personalverantwortung – und zwar für sich selbst. Die Führungskräfte sind für Personalentwicklung verantwortlich. Sie haben dafür zu sorgen, daß die Mitarbeiter die Fähigkeiten bekommen, ganzheitliche Lösungen zu schaffen sowie ihre Persönlichkeit und ihre Sozialkompetenz zu entwickeln. Gemeinsam mit jedem einzelnen sind sie dafür verantwortlich, daß er zum

Abbildung 4: Individuelle Karrierewege ohne Stellenkegel



richtigen Zeitpunkt über das richtige Know-how verfügen kann. In diesem Sinn sind sie für die Vermögensentwicklung der Mitarbeiter und des Unternehmens verantwortlich (siehe Abbildung 1).

Die Führungskräfte gestalten die Zukunft, sie sollen nicht die Gegenwart verwalten. Sie müssen Mut haben und Mut machen, damit die Mitarbeiter über sich hinauswachsen. Die Mitarbeiter sind die Kunden der Führungskräfte, und die Führungskräfte verstehen sich als Dienstleister der Mitarbeiter.

## Ernennungen: einen Schritt weiter, nicht eine Stufe höher

Die Wechsel von einer Perspektivgruppe zu einer anderen, zum Beispiel durch die Ernennung eines Beraters zum Senior-Berater, erfolgen nach einem intensiven Diskussionsprozeß, bei dem die Auswirkungen solcher Ernennungen auf die anderen Kolleginnen und Kollegen bedacht werden.

Dabei versucht das Management abzuschätzen, ob die Betreffenden schon in die neue Gruppe passen oder ob mit Abstoßungseffekten zu rechnen wäre. Zur Absicherung, daß die Neuen von Mitgliedern der neuen Gruppe als ebenbürtig angesehen und sich im neuen Umfeld wohlfühlen werden, ist das Managementteam bemüht, die

ganze Persönlichkeit, den Erfahrungsschatz und die Leistungsbilanz des individuellen Mitarbeiters insgesamt abzuwägen – und zwar im Vergleich zu den anderen Mitgliedern der neuen Gruppe. Dieser Prozeß ist sehr zeitaufwendig. Aber er wird seit seiner Einführung von Führungskräften und Mitarbeitern voll akzeptiert.

Das hängt unter anderem damit zusammen, daß die Mitarbeiter spüren, wie sie von ihren Führungskräften ernstgenommen werden und wie diese sich ernsthafte Gedanken über den Wert und die Entwicklung jedes einzelnen machen.

Damit Personalentscheidungen – die ja das wesentliche Vermögen des Unternehmens betreffen – nicht willkürlich ausfallen, arbeitet CSC Ploenzke nach dem „Viele-Augen-Prinzip“ und aktiviert Regelkreise, die die Qualität der Entscheidungen sichern sollen. Dabei wird das Prinzip Verantwortung um das Prinzip Transparenz ergänzt, das heißt die Vorschläge zur Einstellung, Ernennung oder höheren Vergütung sowie zur Übertragung von Aufgaben werden im Führungskreis der zuständigen Geschäftseinheit gemeinsam besprochen und entschieden.

Zu Beginn eines Jahres werden alle Mitarbeiter darüber informiert, wer zu welcher Perspektivgruppe gehört und welche Wechsel von einer Gruppe zu einer anderen stattfinden. So erkennen alle schwarz auf weiß, welche Kolleginnen und Kollegen von den Führungskräften als gleichrangig gesehen werden.

Abbildung 5: Qualifizierung der Mitarbeiter – am Beispiel eines Meisterbetriebs bei Porsche

Abteilung:			Mitarbeiter-Einsatzflexibilität														Datum:			
Meister:																	Blatt: _ _	von: _ _		
Tätigkeit Nr. aus Arbeits- unter- weisung	Vorgabe Zeit/Min	An- lern- zeit																		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitarbeiter soll für diesen  
Werkgang qualifiziert  
werden. Abstimmungs-  
gespräch MA/Meister.

MA befindet sich  
zur Zeit in der Qualifikation  
für diesen Werkgang.

MA beherrscht  
diesen Werkgang  
in Qualität und Zeit.

MA kann andere  
Kollegen einlern-  
en und SAB er-  
stellen/optimieren.

## Gehaltsfindung: Person statt Stelle

Dieses Personalkonzept der individuellen Karriere fördert die Entwicklung von Menschen als „Unikate“. Daran zeigt sich auch, daß jede normierte Festsetzung der Gehälter unnützlich wäre. Weil jede Form von Gleichmacherei eher kontraproduktiv wirken würde, hat jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter eine individuelle Gehaltsentwicklung. Feste Gehaltsrahmen oder an Tätigkeiten gebundene Gehaltsbandbreiten gibt es nicht. Die Person wird bezahlt, nicht eine Stelle.

Die Zugehörigkeit zu einer Perspektivgruppe, das individuelle Gehalt und die aktuelle Rolle im Unternehmen gelten ganz bewußt als voneinander unabhängig. Tendenziell sind die erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem Perspektivgruppenbild (siehe Abbildung 4) naturgemäß weiter rechts eingeordnet und beziehen höhere Gehälter als Berufsanfänger.

Starre Regeln oder Bandbreiten gibt es dafür aber nicht. So ist es völlig selbstverständlich, daß junge Führungskräfte weniger verdienen als erfahrene Beraterinnen und Berater, die an diese Jüngeren berichten. Fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenz spielen bei der Gehaltsfindung gleichermaßen eine wesentliche Rolle. Die Führungskräfte versuchen, den ganzen Menschen, die ganze Persönlichkeit möglichst richtig und

gerecht einzuschätzen. Exakt oder objektiv messen läßt sich das freilich nicht. Wie schon Taylor nachgewiesen hat, müßten komplexe Tätigkeiten in Trivialschritte zerlegt werden, um sie objektiv meßbar zu machen.

Aber eben solche Trivialtätigkeiten sind am Weltmarkt der Arbeit wenig wert. Deswegen entscheidet ein Führungsteam ähnlich wie bei den Ernennungen auch in der individuellen Gehaltsfrage in voller Verantwortung, aber nach subjektiven Einschätzungen.

Bei CSC Ploenzke geht man davon aus, daß die Mitarbeiter untereinander ein genaues Empfinden dafür haben, wer welches Gehalt wert ist. Daher gilt zwecks Qualitätssicherung erneut das Prinzip Transparenz. Gehalt ist kein Tabu, und alle sind aufgefordert, über ihre Bezüge zu sprechen.

Das Managementteam übt sich in Fairneß nach bestem Wissen und Gewissen, jedoch ohne Gleichmacherei oder starre Regeln. Verantwortung und Transparenz können die nötigen Regelkreise in einer lebendigen und lernenden Organisation aktivieren und so deren Kultur stabilisieren. Denn bei allen Veränderungen und Wechseln brauchen die Menschen die Unternehmenskultur, die gemeinsame Vision, die gelebten Werte und die Spielregeln – als Orientierungshilfen und stabile Leitplanken.

## Qualitätsmanagement der Personalprozesse

Größere Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit erzielt das Personalmanagement, wenn es Grundsätze und Leitbilder nicht nur auf Hochglanzpapier niederlegt, sondern darüber hinaus als objektivierte und nachvollziehbare Prozesse in ein unternehmensinternes Qualitätsmanagement integriert.

Das heißt nicht, neue Regelwerke einzuführen, sondern den Mitarbeitern einen Unternehmenskodex zu geben, auf den sie sich im Konfliktfall berufen können. Die vier Kernprozesse des Personalmanagements – strategische Personalentwicklung, Personaleinstellung und -integration, Weiterqualifizierung und Gehaltsfindung – sind bei CSC Ploenzke in einem Handbuch des Qualitätsmanagements gemäß ISO 9001 festgehalten. Dabei reichen zwei Seiten pro Prozeß. Begleitende Leitfäden dienen allen als Arbeitshilfen.

Nach wie vor gilt jedoch: Personalentwicklung ist kein bürokratischer Prozeß, sondern muß im Unternehmen gelebt werden. Die offene, ehrliche und faire Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, beide in „gleicher Augenhöhe“, ist die wichtigste Voraussetzung für ein funktionierendes Miteinander im Unternehmensalltag. Ein solches Unternehmensklima existiert natürlich nirgends in Reinkultur, aber als Leitbild sollte es niemals aus dem Blickfeld geraten.

## Karriere bei Porsche: Flexibilität ist Trumpf

Porsche in Stuttgart-Zuffenhausen versteht sich als eine Know-how-Firma, die auf den wichtigsten Aktivposten am Standort Deutschland setzt: das Wissen und Können der Mitarbeiter. Dies gilt nicht nur in den Entwicklungszentren oder bei der Porsche Consulting, die Automobilfirmen und Zulieferer bei der Einführung einer innovativen Fertigungsorganisation berät. Es zeigt sich auch in der Produktion der Autos selbst. Die höheren Löhne in Deutschland sind nur gerechtfertigt, wenn die Mitarbeiter intelligenter arbeiten, also vorwiegend keine Trivialtätigkeiten ausführen, sondern immer größere Komplexität beherrschen können. Porsche setzt daher konsequent auf Personalentwicklung in der Produktion, damit die Mitarbeiter dort mehr als nur einfache Tätigkeiten verrichten können, nämlich einen kompletten Motor zusammenbauen.

Ähnlich wie bei CSC Ploenzke steht hier Job-rotation, Training-on-the-Job und eine gezielte Förderung durch die Führungskräfte im Vordergrund. Porsche betont, daß die Firma die Mitarbeiter nicht länger nur als Produktionsfaktor ansieht, sondern als das Kreativitätspotential des Unternehmens. Systematisch wird in Zuffenhausen ein Arbeitsumfeld geschaffen, in dem sich die Menschen trauen, neue Wege zu gehen und über ihre Grenzen hinauszuwachsen.

Um diesen Wandel zu erleichtern, setzt Porsche sehr stark auf Information, Kommunikation und Transparenz.

Wer die Fabrik betritt, erkennt diese Absicht sogleich an den vielen Graphiken und Bildern, die dort aushängen. Dabei fällt eine rechteckige Tafel besonders auf, die in allen Bereichen der Produktion aushängt: Sie trägt die Überschrift „Mitarbeiter-Einsatzflexibilität“ (siehe Abbildung 5).

Auf dieser Tafel stehen an der horizontalen Achse alle 20 bis 25 Mitarbeiternamen eines Meisterbereichs und an der Senkrechtachse alle Tätigkeiten, die in diesem Meisterbereich zu erfüllen sind. An den Kreuzpunkten ist markiert, ob der Mitarbeiter die notwendigen Schritte teilweise oder vollständig beherrscht oder ob vorgesehen ist, daß er in diese Tätigkeiten eingearbeitet werden soll. Auf einen Blick wird erkennbar, welche Mitarbeiter über welche Tätigkeitsbreite verfügen, welche Komplexität sie beherrschen und wie flexibel sie sind.

Ein Beispiel dazu aus dem Motorenbau bei Porsche: Der Meister plant mit jedem Mitarbeiter, an welchen Stationen beim Bau des Motors der Betreffende wie lange tätig sein wird, damit er nach etwa zwei Jahren den Motor komplett allein zusammenbauen kann. Dann wird der Motor nicht mehr an den Mitarbeitern vorbeigeführt wie zu Zeiten der Fließbandfertigung, sondern der Mitarbeiter läuft mit „seinem“ Motor an den verschiedenen Fertigungsstationen vorbei, bis er den Motor allein montiert hat.

Mit dieser Könnerschaft ist ein solcher Mitarbeiter am Weltmarkt der Arbeit sein hohes deutsches Gehalt wert geworden. Und Qualitätskontrolle kann entfallen, denn der Mitarbeiter zeichnet sein Gewerk mit seinem eigenen Namen und stanzt zur Bekräftigung sein Namenszeichen in den Block.

Dieses Beispiel zeigt uns den Weg in die nachtayloristische Zeit. Dann werden die aus Arbeitserlegung resultierenden stupiden und nicht sehr wertvollen Tätigkeiten abgelöst durch das Erstellen ganzer Gewerke. Es versteht sich fast von selbst, daß ein Mitarbeiter mit anderem Stolz nach Hause geht, wenn er drei lauffähige Motoren gefertigt hat, statt bloß 148 Schrauben anzuziehen und 127 Bolzen festzumachen. Das Wort „Glück“ kommt schließlich von „Gelingen“.

## Know-how-Karriere als Shareholder Value

Auch am Beispiel Porsche zeigt sich deutlich, was Führungskräfte tun können, damit die Mitarbeiter immer wertvoller werden. Denn Führen heißt, wie schon erwähnt, in Zukunft nicht mehr „Personalverantwortung haben“. Diese besitzt jeder Mitarbeiter selbst. Führen bedeutet vielmehr: Verantwortung für die Personalentwicklung übernehmen.

Eine Führungskraft hat dafür zu sorgen, daß die ihm anvertrauten Mitarbeiter mittel- und langfristig ihr Geld am Weltmarkt der Arbeit wert werden und bleiben. Dazu müssen die Führungskräfte „ihre“ Mitarbeiter fördern, fordern und befördern – nicht nach oben, sondern in neue Aufgaben und neue Rollen. Und die Mitarbeiter müssen sich bewegen.

## Der Wandel des Karriereverständnisses

### Früher

Früher hieß Karriere: Groß werden durch Aufstieg auf einer Karriereleiter und das zu Lasten anderer.

Im traditionellen Unternehmen gab es für die Karriere nur eine Richtung – die nach oben, auf einer Leiter mit vielen Sprossen und Teilsprossen. So sollten in einem Berufsleben möglichst viele Beförderungserlebnisse stattfinden können. Es galt, sich andere Menschen zu Untergebenen zu machen – und das in möglichst großer Zahl.

Gute Fachleute wurden mit Führungsaufgaben betraut – oft dazu gedrängt –, damit ihnen ein angemesseneres Gehalt gegeben werden konnte. Schließlich war für produktive Aufgaben per Tarif nicht so viel Geld vorgesehen.

Das Ergebnis waren häufig Menschen, die als echte Führungskräfte ihr Geld nicht wert waren und als Fachexperten auch nicht unbedingt. Sie fielen – und fallen noch bis heute – den Lean-Prozessen zu Tausenden zum Opfer.

### Jetzt

Künftig heißt Karriere: Groß werden durch wachsende persönliche Kompetenz zum Nutzen anderer.

Das Ziel einer Know-how-Karriere besteht darin, wertvoller zu werden durch marktfähige Kompetenz, also durch Mehrfachqualifikation, inklusive kommunikative Kompetenz und Bereitschaft zur Eigenverantwortung. Mitarbeiter müssen verstehen, daß ihr marktfähiges Know-how und ihre Teamfähigkeit die einzige Arbeitsplatzsicherung sind. Alt wird jeder von selbst – doch es gilt, wertvoller zu werden. Dazu genügt es nicht mehr, eine Ausbildung zu machen und die Berufstätigkeit darauf auszurichten. Das Leben ist jetzt für einen einzigen Beruf zu lang geworden. Künftig wird jeder drei bis sechs Berufe oder komplexere Berufskombinationen erlernen und ausüben müssen.

Die Unternehmen können in einer Ära voller Dynamik und Wandel keinen lebenslangen Arbeitsplatz garantieren. Aber sie haben sich verpflichtet, Rahmenbedingungen für lebenslanges Lernen zu schaffen und für eine Know-how-Karriere: „Lifelong Employability“ anstatt „Lifelong Employment“.

Reisen bildet, heißt es. Das gilt auch für das Unterwegssein im eigenen Unternehmen. Erfolgt Personalentwicklung durch gezielte und aufbauende Jobberweiterung und Job-rotation, so kann das auch einen Weg bedeuten, den Personalabbau in Deutschland zu stoppen. Denn Mitarbeiter mit marktfähigem Wissen und Können sind wertvoll für den Kunden, das Unternehmen und die Aktionäre. Personalentwicklung dient einem richtig verstandenen Shareholder Value, läßt sich doch durch ein Vermarkten von Know-how und das Aktivieren von Mitarbeiterpotentialen viel Geld verdienen.

Darüber hinaus tragen Unternehmen ihren Mitarbeitern gegenüber eine soziale Verantwortung. Daher sollte eigentlich nicht vorkommen, was so mancherorts geschah: Da investieren zum Beispiel die Banken seit über zehn Jahren in Geldautomaten und stellen plötzlich „überrascht“ fest, daß sie zu viele Kassierer auf der Lohnliste haben. Zur gleichen Zeit müssen sie aber einen Mangel an ganzheitlich qualifizierten Kundenberatern beklagen.

Auch Entwicklungen wie bei der Deutschen Telekom sollten sich nicht wiederholen. Vor zwölf Jahren hatte der Vorgänger Bundespost damit begonnen, die Vorteile von ISDN und computerisierten Vermittlungsanlagen zu preisen. Gleichzeitig wurden jedoch viele Mechaniker und Elektromechaniker eingestellt. Jetzt fällt „ganz plötzlich“ auf: Es gilt, zigtausend Techniker abzubauen, während zugleich Tausende Informatiker fehlen.

Lebenslange Beschäftigung können Unternehmen in Zukunft nicht mehr zusichern. Aber sie können und müs-

sen bei ihren Mitarbeitern für „Lifelong Employability“ sorgen – natürlich nicht allein, sondern gemeinsam mit den ihnen anvertrauten Menschen, die ihrerseits die Personalverantwortung für sich selbst auch wirklich übernehmen. Dieser Prozeß kann unterstützt werden, wenn wir Karriere nicht länger als „Aufstieg“ definieren, sondern als „Wertvoller-werden“ am Weltmarkt der Arbeit.

Stelle oder Titel werden den Menschen in Zukunft keine Sicherheit und keinen Status mehr gewähren. Auf ein marktfähiges Know-how wird es ankommen sowie auf menschliche Netze, die helfen, das individuelle Wissen und Können produktiv einzusetzen und weiterzuentwickeln.

### Literatur

J. Fuchs: Wege zum vitalen Unternehmen – die Renaissance der Persönlichkeit, Wiesbaden 1995.

J. Fuchs: Manager, Menschen und Monarchen – Denkanstößiges für Leitende und Leidende, Frankfurt 1995.

---

Computer Sciences Corporation unterstützt Wirtschaft und Verwaltung in der Nutzung von Informationstechnologie für strategische und operative Zwecke. An 700 Standorten weltweit entwickeln über 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – davon 4.000 bei CSC PLOENZKE – individuell ausgerichtete Geschäftslösungen in den Bereichen e-Business Technologie, IT-orientierte Managementberatung, Systemberatung und -integration, operative Unterstützung und IT-Outsourcing. Die enge, jedoch nicht exklusive Zusammenarbeit mit führenden Unternehmen der Hardware- und Softwareindustrie ermöglicht es, speziell auf die Anforderungen der Kunden zugeschnittene IT-Lösungen zu identifizieren und unternehmensspezifisch umzusetzen.

Mit Sitz in El Segundo/California erzielte CSC in den zwölf Monaten bis zum 2. Juli 1999 einen Gesamtumsatz von 8 Milliarden US \$. Die CSC PLOENZKE AG ist mit nahezu 1 Mrd. DM Jahresumsatz größte kontinentaleuropäische Tochter des CSC-Konzerns. Weitere Informationen finden Sie auf den Websites [www.csc.com](http://www.csc.com) und [www.cscploenzke.com](http://www.cscploenzke.com).

**Computer Sciences Corporation**

**The Americas**

2100 East Grand Avenue  
El Segundo, California 90245  
United States  
+1.310.615.0311

**Europe, Middle East, Africa**

279 Farnborough Road  
Farnborough  
Hampshire GU14 7LS  
United Kingdom  
+44(0)1252.363000

**Australia/New Zealand**

460 Pacific Highway  
St. Leonards NSW 2065  
Australia  
+61(0)2.9901.1111

**Asia**

139 Cecil Street  
#08-00 Cecil House  
Singapore 069539  
Republic of Singapore  
+65.221.9095

**CSC PLOENZKE AG**

**Unternehmenszentrale**

Am Hahnwald 1  
D-65399 Kiedrich  
Telefon: +49(0)6123.93.0  
Telefax: +49(0)6123.93.3499  
[www.cscploenzke.com](http://www.cscploenzke.com)

---