

# MIT EINER FACHLAUFBAHN DIE INTERNE MOBILITÄT ERHÖHEN. EIN PRAXISBEISPIEL DER INDUSTRIELLEN WERKE BASEL (IWB)



**Karin Schweizer,**  
Leiterin HR Entwicklung bei  
Industrielle Werke Basel



**Dr. Georg Michalik,**  
Gründer von cocreation.com,  
einem Unternehmen zur  
co-kreativen Unternehmens-  
entwicklung

Die Erhöhung der internen Mobilität gewinnt zunehmend an Bedeutung, da Unternehmen erkannt haben, dass dies nicht nur die Mitarbeiterbindung stärkt, sondern auch die Flexibilität und Agilität der Organisation erhöht. Eine wirksame Maßnahme, um diese Mobilität zu fördern, ist die Einführung einer Fachlaufbahn, wie das nachfolgende Beispiel zeigt.

Wir beleuchten, welche Vorteile sie zur Förderung der internen Mobilität der IWB, und grundsätzlich für Unternehmen und Mitarbeitende bietet. Die Fachlaufbahn setzt dabei an folgenden 5 Stellen an:

- 1. Erweiterung der Karrierepfade:** Die Fachlaufbahn bietet eine Alternative zur Führungslaufbahn, indem sie zusätzliche Karrieremöglichkeiten innerhalb der Organisation eröffnet, ohne dabei zwingend eine Führungsposition anzustreben. Dies ist besonders attraktiv für Mitarbeitende, die ihre Fachkompetenz erweitern möchten. Vor der Fachlaufbahn gab es bei IWB eine Fachkaderstufe, die nur Kaderpositionen einschloss und begrenzte Entwicklungsperspektiven bot. Diese wurde abgelöst mit der Fachlaufbahn, welche nun eine attraktive Alternative zur beschränkten Führungslaufbahn in vielen Blue wie auch White-Collar Funktionen bietet. Das Verständnis von Fachlaufbahn wurde bewusst als ein inklusives und modulares verstanden, indem sowohl Stufenanstiege wie auch horizontale Wechsel – im Sinne des «boundaryless» Karrieremodells – als Laufbahnschritte gelten.
- 2. Anerkennung Fachexpertise:** Durch die Fachlaufbahn werden Mitarbeitende für ihre technischen und fachlichen Fähigkeiten anerkannt und geschätzt, was Motivation und Engagement erhöht, und zu weiteren Karrieremöglichkeiten führen kann. Dazu gehört auch, dass die persönliche Entwicklung in der Vergütung Anerkennung findet. Die IWB hat dies durch eine an die Fach-Funktionsstufe gebundene Vergütung umgesetzt, wobei dieses kongruent mit dem kantonalen Lohnsystem ist.
- 3. Mehr Lernmöglichkeiten:** Die Fachlaufbahn schafft eine Basis, welche eine gezielte Entwicklung für Mitarbeitende, die ihre Fachkenntnisse erweitern oder vertiefen möchten, vereinfacht. Dies erhöht die kontinuierliche Entwicklung in der Organisation insgesamt und erhöht die Beweglichkeit. Hierzu tragen auch die selbstorganisierenden Communities of Practice der IWB bei, in denen sich Fachexpertinnen zusammenschließen, um Heraus-



Foto: iStock / sesame

BU ????? ????? ?????  
????? ????? ?????

forderungen gemeinsam zu diskutieren und Erfahrungen auszutauschen.

- 4. Vereinfachter interner Wechsel:** Mit einer übersichtlichen Stellenarchitektur können Mitarbeitende leichter erkennen, welche Fähigkeiten und Qualifikationen für bestimmte Positionen erforderlich sind, was die Weiterentwicklungsplanung sowie interne Wechsel zwischen verschiedenen Abteilungen erleichtert. Die IWB hat eine durchgängige Stellenarchitektur mit über 100 Funktionsgruppen geschaffen. Diese bieten einen Rahmen, an dem sich Führung und Mitarbeitende orientieren können, welche funktionsbezogenen Anforderungen für eine fachliche Weiterentwicklung innerhalb und ausserhalb der eigenen Funktionsgruppe relevant sind.
- 5. Flexibilität in der Personalplanung:** Eine Fachlaufbahn ermöglicht es dem Unternehmen, flexibel auf sich ändernde Marktbedingungen und technologische Entwicklungen zu reagieren, und so die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit zu erhöhen. Bei IWB wird die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden in der Fachlaufbahn gezielt an die Weiterentwicklung der Fachbereiche und Erfordernis von neuen Fähigkeiten gekoppelt (Stichwort Qualifikationswandel).

## Fazit

Die Einführung von Fachlaufbahnen ist ein wirkungsvoller Ansatz, um die interne Mobilität zu erhöhen. Fachlaufbahnen fördern nicht nur die individuelle Entwicklung, sondern tragen auch zur Schaffung einer dynamischen und kompetenzbasierten Unternehmenskultur bei.