

Link: <https://www.computerwoche.de/a/wie-arbeitgeber-fachkarrieren-projektieren,3553271>

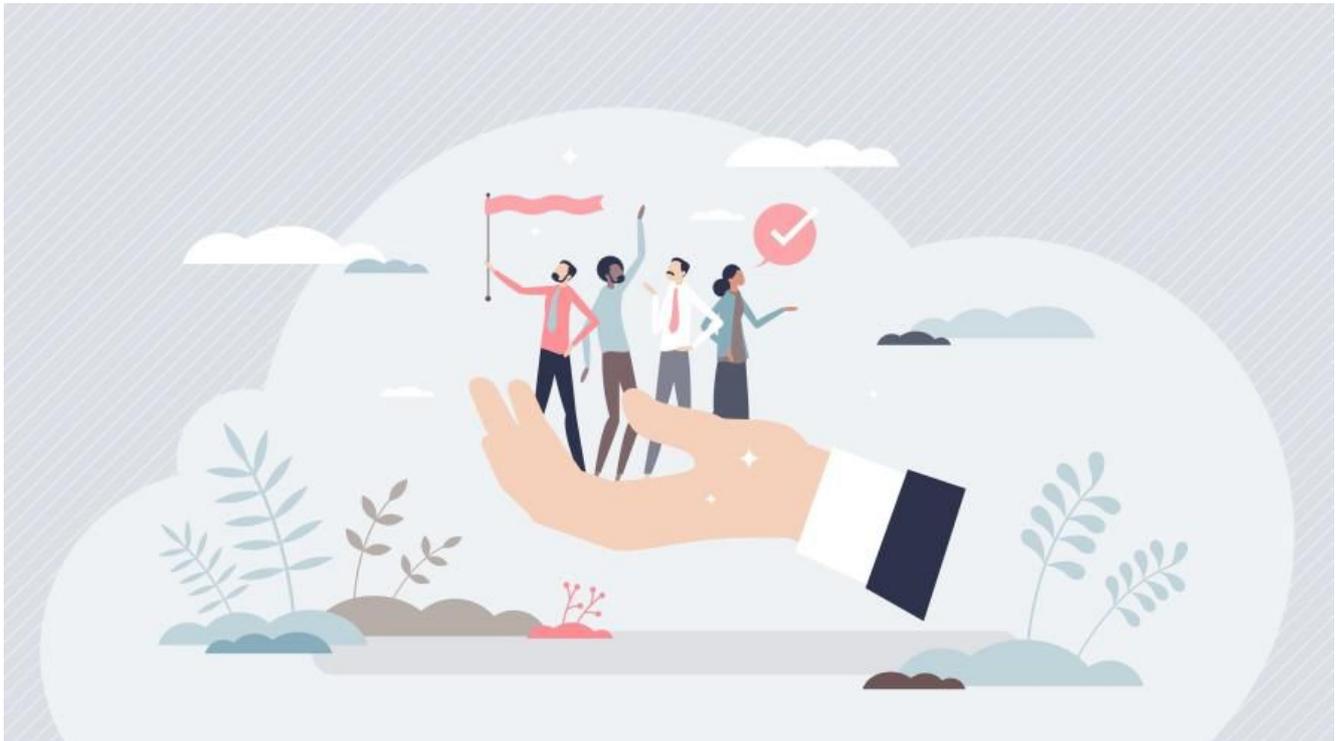
Tech-Mitarbeiter binden

Wie Arbeitgeber Fachkarrieren projektieren

Datum: 10.05.2022

Autor(en): Regina Bergdolt

Unternehmen und Führungskräfte können eine Menge tun, um Fachkräfte zu finden, aber noch mehr, um sie zu binden. Welche Maßnahmen ratsam sind, lesen Sie hier.



Die Implementierung eines stringenten Karrierekonzepts zur beruflichen Weiterentwicklung von Fachkräften kann für Unternehmen ein wichtiger Schlüssel zur Mitarbeiterbindung sein.

Foto: VectorMine - shutterstock.com

In Sachen aktive **Mitarbeiterbindung**¹ ist hierzulande noch viel Luft nach oben. Selbst in Gesprächen mit Entscheidern oberer Ebenen kommt gezielte Förderung gar nicht so häufig vor, wie man angesichts der **Fachkräftelage**² meinen könnte.

Mitarbeiterbindung³ hat viele Gesichter, so etwa konstruktive Führung und ein passendes Gesamtpakt. Was gut gemachte Expertenlaufbahnen angeht, so sind sie in Deutschland noch immer selten. Dabei liegen sie nahe: Die große Mehrheit aller **Mitarbeiter**⁴ bleibt ein Berufsleben lang **Fachkraft**⁵. Experten sorgen für Wertschöpfung in Projekten und in agilen Settings, Fachkarrieren bieten ihnen strukturierte Entwicklung. Fachkarrieren sind kein Idealismus, sondern würdigen die ökonomische Bedeutung von Expertise. Es wäre geradezu unrentabel, Mitarbeiter mit Expertise für gefragte Jobrollen nicht zu binden. Außerdem ermöglichen **Fachkarrieren**⁶ interne Flexibilität. Experten, die sich verändern, verankern beim Wechsel wertvolles Know-how in anderen Bereichen - unbezahlbar. Das Unternehmen profitiert: Expertise spielt eine wesentliche Rolle bei der Vergabe von Aufträgen. Fachkarrieren untermauern weiterhin unternehmensweite Standards und sorgen für eine Weitergabe von Wissen. Last but not least: Gibt es Fachkarrieren, so muss der beste Experte nicht **Führungskraft**⁷ werden.

Fehlstart in die Fachkarriere?

Häufig starten Organisationen die Fachkarriere enthusiastisch, doch dann kommt das **Projekt**⁸ ins Stocken. Das passiert, wenn es kein klares Konzept gibt. Die Folge: Interne Stakeholder der Organisation sehen wenig Sinn oder Struktur in der Fachkarriere. Das Thema ist fortan belastet, ein Reset mühsam.

Gut gemeint ist auch der "Wir-alle-zusammen"-Ansatz: Arbeitsgruppen erstellen umfangreiche **Excel**⁹-Tabellen für die Fachkarriere, in denen fachliche Kompetenzen und Trends, **Skills**¹⁰ und soziale sowie persönliche Kompetenzen durcheinandergehen. Oft kommen dann Anrufe mit der Fragestellung, wie dieses Material in ein System zu bringen sei? Leider muss man dann sagen: Kaum, denn der Fokus muss auf den Beginn gerichtet sein. Eine Sammlung ohne Konzept bleibt ein Datenknäuel.

In einer weiteren Variante befördert man einige Fachkräfte zu "Seniors", nach dem Motto: "Sie sind unser bester Experte, ab jetzt steht Senior auf Ihrer Visitenkarte!" Sicher eine Würdigung, doch früher oder später fragen diejenigen Fachkräfte, die keine "Seniors" werden, danach was ihnen denn noch fehlt. **Transparenz**¹¹ schafft Fairness und für Transparenz brauchen Sie klar definierte Anforderungen an Fachkarrierestufen.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Fachkarrieren als Erfolgsprojekt zur Mitarbeiterbindung**] ^{gal1}

Mitarbeiterbindung: Systematik für Fachkarrieren

IT-Berufsgruppen und die **Digitalwirtschaft**¹² sind geradezu prädestiniert für Fachkarrieren, denn dort findet man viele Fachenthusiasten und tiefe, wertige Expertisen. Auch Tech-Vertrieb eignet sich für Fachkarrieren: So können Einsteiger zum Beispiel Know-how in Sachen Produkte sowie Erfahrungen sammeln. Außerdem bekommen sie einen Eindruck davon, wie Kundenabschlüsse generiert werden. Fachkarrieren laufen in der **Softwareentwicklung**¹³, in der Netzwerktechnik, in beratenden IT-Berufsgruppen, agilen Rollen und im Projektmanagement, um einige Beispiele zu nennen.

Ein praxistaugliches Konzept ist Ihr Kompass zur erfolgreichen Einführung von Fachkarrieren. Klären Sie zum Start folgende Fragen:

- Welches Ziel verbinden Sie mit Fachkarrieren? Möchten Sie gute Experten binden, Ihren Kunden klar erkennbare Expertise bieten oder Fachkarrieren als **Recruiting**¹⁴-Vorteil nutzen?
- Empfiehlt es sich, ein Pilotprojekt in einem Bereich zu starten?
- Welche Bereiche werden Sie perspektivisch in die Fachkarriere einbinden?
- Wie gestalten Sie **Anforderungsprofile**¹⁵ der Fachkarrierestufen?
- Wie bieten Sie Beschäftigten Orientierung dazu, was besser zu ihnen passt: eine Führungs- oder Expertenlaufbahn?

Beispiel Darstellung Fachkarriere



Skizze einer Fachkarriere im Projektmanagement

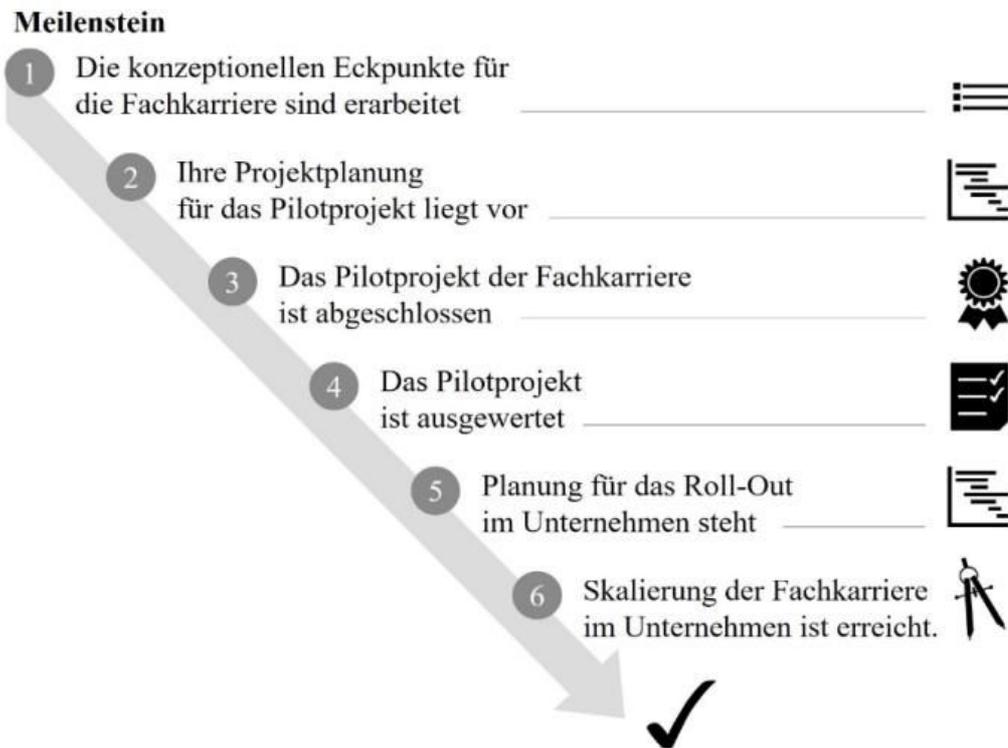
Foto: Regina Bergdolt

Was oft unterschätzt wird: Professionelle Fachkarrieren brauchen HR-Handwerk, Wissen zu Fachkarrieren und solides **Projektmanagement**¹⁶. Fachkarrieren sind ein Querschnittsprojekt, das andere Themen berührt. Wer irgendwo anfängt, dem fehlt der rote Faden, und am Ende passen die Teilstücke nicht mehr zusammen.

Wichtig ist es, die Stufen von Fachkarrieren präzise zu definieren; dazu gehören Fähigkeiten im Kompetenzmanagement. Es braucht keine langen Listen von fachlichen wie sozialen, methodischen und persönlichen Kompetenzen, bis keiner mehr durchblickt. Gutes **HR-Management**¹⁷ bedeutet, die entscheidenden Kompetenzen klar zu beschreiben. Das lohnt sich, denn so verbinden Sie **Mitarbeiterentwicklung**¹⁸ mit der Unternehmensentwicklung und bauen zukunftsweisende Kompetenzen auf. Zentrale Aufgabe ist es, Führungskräfte methodisch beim Fokussieren auf Kompetenzen zu unterstützen. Weiter entscheiden Sie über die grundsätzliche Ausrichtung Ihrer Fachkarriere. Es gibt verschiedene Modelle, die unterschiedlich aufgebaut sind und unterschiedlich viele Experten in die Fachkarriere einbeziehen. Welches Modell für ein Unternehmen das richtige ist, bestimmen dessen Ziele sowie internen Strukturen.

Mitarbeiter binden: Fachkarrieren kommen an

Ich rate Kunden zum Einstieg über ein Pilotprojekt, das sich zunächst auf einen Bereich konzentriert. So entsteht ein interner Prototyp der Fachkarriere. Auf diese Weise können organisatorische Erfahrungen gesammelt und eine Marschroute für den Rollout festgelegt werden. Das ist wirksamer als umfassende Konzept-Papiertiger.



Vorgehensmodell zur Einführung einer Fachkarriere im Unternehmen.

Foto: Regina Bergdolt

Jetzt oder nie: Packen Sie die Fachkarriere an. Sie machen so Expertisen sichtbar und fördern Fachcommunitys über Organisationsbereiche hinweg. Fachkarrieren bieten eine Alternative und verhindern persönliches Scheitern in Führungsrollen. Da erstaunlich wenige **IT-Organisationen**¹⁹ gute Fachkarrieren bieten, sind sie (noch) ein Alleinstellungsmerkmal. Oder, illustriert mit einer Geschichte aus der Praxis: In einem Unternehmen hatten wir gerade die Fachkarriere eingeführt. Ein **Bewerber**²⁰ erläuterte uns, warum er wechseln wolle: Er erhalte einfach kein **Feedback**²¹ zu Entwicklungsmöglichkeiten bei seinem derzeitigen Arbeitgeber. Später sagte er uns, dass die Fachkarriere ein entscheidender Faktor für den Jobwechsel gewesen sei. (pg)

Links im Artikel:

¹ <https://www.computerwoche.de/a/10-tipps-um-kuendigungen-zu-verhindern,3559201>

² <https://www.computerwoche.de/a/7-wege-zur-it-fachkraft,3551409>

³ <https://www.computerwoche.de/a/wie-hr-mitarbeiter-findet-und-bindet,3546839>

⁴ <https://www.computerwoche.de/a/was-sich-mitarbeiter-wuenschen,3552253>

⁵ <https://www.computerwoche.de/a/wie-sich-fachkraefte-optimal-einsetzen-lassen,3332043>

⁶ <https://www.computerwoche.de/a/unternehmen-muessen-fachkarrieren-ermoenlichen,3229032>

⁷ <https://www.cio.de/a/wie-cios-zu-vordenkern-werden,3683807>

⁸ <https://www.computerwoche.de/a/wie-widerstand-projekte-pusht,3548441>

⁹ <https://www.computerwoche.de/k/excel,3461>

¹⁰ <https://www.computerwoche.de/a/so-bauen-firmen-digitalkompetenz-auf,3551499>

¹¹ <https://www.computerwoche.de/a/digitale-transparenz-in-mitarbeiterfreundlich,3549619>

¹² https://de.wikipedia.org/wiki/Bundesverband_Digitale_Wirtschaft

¹³ <https://www.computerwoche.de/a/wie-softwareentwicklung-nicht-geht,3548360>

¹⁴ <https://www.computerwoche.de/a/arbeitgeber-muessen-mehr-fuers-recruiting-tun,3552949>

¹⁵ <https://www.computerwoche.de/a/so-lassen-sich-flops-bei-der-personalauswahl-vermeiden,3324196>

¹⁶ <https://www.computerwoche.de/a/die-richtige-projektmanagement-methode-finden,3545546>

¹⁷ <https://www.computerwoche.de/a/das-neue-ich-der-hr,3550634>

¹⁸ <https://www.computerwoche.de/a/was-ist-servant-leadership,3552648>

¹⁹ <https://www.computerwoche.de/a/wie-sie-tote-it-abteilungen-wiederbeleben,3551662>

²⁰ <https://www.computerwoche.de/a/schlechte-stellenanzeigen-keine-bewerber,3552340>

²¹ <https://www.computerwoche.de/a/feedback-ja-klar-aber-richtig,3336722>

Bildergalerien im Artikel:

^{gal1} **Fachkarrieren als Erfolgsprojekt zur Mitarbeiterbindung**



Praxistipps: Wie Sie Karrierekonzepte für Fachkräfte umsetzen

Fachkräfte sind für den Unternehmenserfolg unverzichtbar. Für Arbeitgeber ist es deshalb besonders sinnvoll, diesen Spezialisten von vornherein Karrierechancen aufzuzeigen, ohne ihr Potenzial zwangsläufig in Führungspositionen zu vergeuden. HR- und Organisationsexpertin Regina Bergdolt gibt Tipps, wie der Projekte für Fachkarrieren erfolgreich geplant und umgesetzt werden.

Foto: Sergey Nivens - shutterstock.com



Projektplan festlegen

Definieren Sie klar verständliche Ziele und einen Projektplan mit Meilensteinen. Gerade Vorstände brauchen Systematik, um Fachkarrieren zu unterstützen und Ressourcen freizumachen.

Foto: Robert Kneschke - shutterstock.com



Stakeholder definieren

Klären Sie in einer Stakeholderanalyse: Wer treibt die Fachkarriere mit Ihnen, ein Machtpromotor, Führungskräfte, Mitarbeiter, Bewerber?

Foto: Robert Kneschke - shutterstock.com



Projektleitung auswählen

Wählen Sie eine Projektleitung mit HR-Erfahrung und Standing. Nicht alle HR-Abteilungen sind schon erfahren im Projektmanagement; das können Sie ändern.

Foto: Matej Kastelic - shutterstock.com



Expertise sicherstellen

Holen Sie sich die Expertise ins Projekt, die Sie benötigen, anstatt an kritischen Punkten hängen zu bleiben.

Foto: Jacek Dudzinski - shutterstock.com



Fachkarriere aktiv bewerben

Nutzen Sie die Fachkarriere schon im Projektstadium aktiv als Angebot des Unternehmens: auf der Karriereseite und im Gespräch mit Bewerbern.

Foto: Andrey_Popov - shutterstock.com

IDG Tech Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Tech Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Tech Media GmbH keine Verantwortung.