

**Regina Bergdolt**

# **Fachkarrieren erfolgreich einführen: Entwicklung mit Expertise**



**Regina Bergdolt**

**Fachkarrieren erfolgreich  
einführen:  
Entwicklung mit Expertise**

Copyright: © 2021 Regina Bergdolt

Umschlag & Satz: Erik Kinting – [www.buchlektorat.net](http://www.buchlektorat.net)

Titelbild: Wavebreakmedia ([depositphotos.com](http://depositphotos.com))

Verlag und Druck:

trdition GmbH

Halenreihe 40-44

22359 Hamburg

978-3-347-28683-2 (Paperback)

978-3-347-28685-6 (e-Book)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## **Die Fachkarriere – aktuelles Thema mit Potenzial**

Digitalisierung, agiles Arbeiten und Employer Branding treiben Fachkarrieren. Das Interesse an der Fachkarriere kommt gleichermaßen aus Unternehmen und aus Organisationen der öffentlichen Hand. In den vielen wachsenden Unternehmen, mit denen ich arbeite, kam die Fachkarriere früher oder später auf die Agenda, oft auf Initiative von Entscheidern. Die Einführung einer Fachkarriere macht auch Sinn, denn die meisten Menschen arbeiten ihr Leben lang in unterschiedlichen Fachpositionen und wollen sich als Fachexperten weiterentwickeln. Organisationen sollten dazu Perspektiven bieten.

Das Thema Fachkarriere treibt viele um, der Informationsbedarf ist groß. Das Magazin der Deutschen Bahn für Geschäftsreisende hat mich zur Fachkarriere befragt<sup>1</sup>, auch Blogposts zum Thema kommen an. Höchste Zeit für einen aktuellen und praxistauglichen Überblick.

Wer allerdings zur Fachkarriere recherchiert und weiterführende Informationen sucht, findet eher wenig: Aktuelle und praxisrelevante Informationen sind rar und auf viele Quellen verstreut. Es fehlt ein konzeptioneller Überblick plus Praxisinformationen für die Umsetzung, wie es sie zuhauf für viele andere strukturelle HR-Themen gibt, von Talent Management bis Führungskräfteentwicklung. Dieses Buch schließt die Lücke – fundiert, aus der Praxis für Ihre Praxis.

Neben dem Interesse der Fachkräfte selbst gibt es weitere Treiber für die aktuelle Popularität von Fachkarrieren: das agile Arbeiten und die digitale Transformation. Unternehmen und Organisationen haben agiles Arbeiten adaptiert, komplett agil arbeitende Organisationen sind längst Realität; die digitale Transformation vieler Organisationen läuft. Beide Entwicklungen

verändern Organisationen und Arbeitswelt drastisch und werten Expertise in diesem Feld auf. In meiner Beratungspraxis beschäftigen sich viele Kunden mit agilen Entwicklungspfaden, und im Buch finden Sie ein eigenes Kapitel speziell zu agilen Fachkarrieren.

Theorie ohne Praxis ist leer, Praxis ohne Theorie ist blind, so hat es Immanuel Kant formuliert. Um Fachkarrieren erfolgreich einzuführen, braucht es eine Struktur, und doch ist kein Fachkarriereprojekt wie das andere. Dieses Buch soll Sie begleiten, von grundsätzlichen Überlegungen bis zur praktischen Umsetzung. Dazu finden Sie viele praktische Beispiele und einen Musterverlauf für die Einführung von Fachkarrieren, den Sie für sich nutzen und anpassen können. Der Fokus liegt auf der schlanken und zielorientierten Einführung von Fachkarrieren, denn nicht jede Extrarunde ist eine Ehrenrunde. Deshalb finden Sie auch Überlegungen zu weniger hilfreichen Wegen, die HR-Entscheider und Führungskräfte bei der Einführung von Fachkarrieren vermeiden können.

Mit dem Buch erhalten Sie zudem Zugriff auf weiterführende Informationsquellen. Wenn Sie Fachkarrieren einführen, so sind professionelle HR-Instrumente nützlich, etwa strukturierte Anforderungsprofile und Know-how zu Auswahl- und Bewertungsinstrumenten. Im Buch finden Sie dazu immer wieder thematische Links zu verschiedenen Webseiten. Um das Mitlesen dieser Informationen zu erleichtern, haben wir Ihnen am Ende des Buches QR-Codes aufgeführt, mit denen Sie schnell auf die Inhalte kommen.

Mein Dank gilt den Unternehmen, die Fachkarrieren in der Zusammenarbeit fundiert und mutig angepackt haben. Spannend sind und waren auch die Überlegungen vieler Teilnehmer in Workshops, die die Fachkarriere mit Struktur und Ambition angegangen sind. Diese Erfahrungen sind in Tipps und Musterabläufe für dieses Buch eingegangen.

# **Inhalt**

## **1 Einladung zur Fachkarriere**

- 1.1 Sind Fachkarrieren für Unternehmen relevant?
- 1.2 Point of no Return: Digitalisierung und agiles Arbeiten
- 1.3 So lieber nicht: der Fehlstart
- 1.4 Karriere und Diversity

## **2 Nutzen der Fachkarriere: So profitieren Unternehmen, Entscheider und Experten**

- 2.1 Perspektive Unternehmen
  - 2.1.1 Wettbewerbsvorteile: die Zukunft einbauen
  - 2.1.2 Standards setzen
  - 2.1.3 Attraktiv als Arbeitgeber
- 2.2 So profitieren Mitarbeiter, Führungskräfte und Human Resources
  - 2.2.1 Lieber Top-Experte?
  - 2.2.2 Fachkarrieren unterstützen Agilität im Unternehmen
- 2.3 Konstruktiver Umgang mit Gegenargumenten

## **3 Reif für die Fachkarriere? Das Readiness Assessment**

## **4 Wie gehen Sie Fachkarrieren an?**

- 4.1 Am Beispiel erläutert: die Mikrosicht auf die Fachkarriere
  - 4.1.1 Finanzen, IT, Vertrieb – für welche Funktionen bieten sich Fachkarrieren an?
  - 4.1.2 Praxisbeispiel MAY: Was macht Experten aus?

- 4.2 Den Rahmen setzen: die Makrosicht auf die Fachkarriere
  - 4.2.1 Hier starten: Ziele für die Fachkarriere definieren
  - 4.2.2 Grundmodelle der Fachkarriere im Überblick
  - 4.2.3 Fachkarriere im Verhältnis zur Führung

## **5 Fach- oder Führungskarriere – welcher Weg passt zu wem?**

- 5.1 Wie können Sie Mitarbeiter bei der Entscheidung unterstützen?
  - 5.1.1 Entscheidungshilfe „Karriereanker“
- 5.2 Personalentwicklung – funktioniert das eigentlich?
  - 5.2.1 Alternative oder „neue“ Karrieremodelle: Mosaikkarriere – ein Mehrwert?
  - 5.2.2 Flexible Karrierewege, kompetenzorientierter Einsatz 2021? Von wegen!

## **6 Die Umsetzung: Fachkarrieren entwickeln**

- 6.1 Die Basis: Anforderungsprofile und Kompetenzen
- 6.2 Fach- und Führungslaufbahn
- 6.3 Fachkarriere und Talent Management
- 6.4 Fachkarriere, Vergütung und Incentivierung
- 6.5 Agile Fachkarrieren

## **7 Praxishilfen: Auswahl- und Personalentwicklungsinstrumente für den Kompetenzaufbau**

- 7.1 So geht es: Anforderungsprofile erstellen, Kompetenzen bestimmen
  - 7.1.1 Wie erstellen Sie ein strukturiertes Anforderungsprofil für Fachkarrierestufen?

- 7.1.2 Kompetenzen bestimmen: erfolgskritische Fachkompetenzen und Soft Skills
- 7.2 Zuordnung von Mitarbeitern zu Fachkarrierestufen
  - 7.2.1 Systematik der Fachkarriere nutzen
  - 7.2.2 Der Prozess der Zuordnung
- 7.3 Auswahlverfahren für Fachkarrieren
- 7.4 Personalentwicklung in der Fachkarriere

## **8 Projekt Fachkarriere – die Roadmap**

- 8.1 Kritische Punkte bei der Einführung – auch Fachkarriere ist Veränderung
- 8.2 Wie packen Sie die Einführung des Projekts Fachkarriere an? Empfehlungen zum Vorgehen
  - 8.2.1 Set-Up und Grundstruktur
  - 8.2.2 So läuft es: Schritte zur Einführung

## **9 Medien**

## **10 Medienverzeichnis**

## **11 Links mit QR-Codes**

## **12 Autorenportrait**



# 1 Einladung zur Fachkarriere

## 1.1 Sind Fachkarrieren für Unternehmen relevant?

Fakt ist: Jeder geht seinen beruflichen Weg, die meisten als Fachkraft, und einige den Karriereweg einer Führungskraft. Manche sehen daher im Begriff Fachkarriere einen Widerspruch in sich – bezeichnet Karriere nicht den hierarchischen Aufstieg, ist Karriere nicht mit disziplinarischer Führungsverantwortung verbunden?

Karriere kann unterschiedliche Bedeutungen haben – zum einen bezeichnet Karriere generell den wie auch immer gestalteten, beruflichen Lebensweg. Und dann gibt es die hierarchische Bedeutung: „Im Deutschen hat ‚Karriere‘ aber noch eine andere Bedeutung: nämlich die eines schnellen beruflichen Aufstiegs in der Firmenhierarchie.“<sup>2</sup>

Ein Blick auf die Fakten zeigt: Die überwiegende Mehrheit der erwerbstätigen Menschen arbeitet in Deutschland als Fachkraft, oft ihr Berufsleben lang. Nach einer Erhebung der Bundesagentur für Arbeit sind 1,9 Millionen Beschäftigte im Jahr 2017 in einer sogenannten Leitungsfunktion tätig, davon 60 Prozent als Führungskräfte, 40 Prozent als sogenannte Aufsichtskräfte<sup>3</sup>, bei insgesamt 44,7 Millionen Erwerbstätigen<sup>4</sup>. Die Zahlen variieren, so berichtet z. B. das Magazin brand eins von 3,9 Millionen Führungskräften<sup>5</sup>. Wie auch immer: Ein großer Teil der Menschen verbringt ein langes Erwerbsleben als Fachkraft und dieses Berufsleben will gestaltet sein. Daher macht es Sinn, dass Organisationen dazu professionelle Angebote machen.

Zudem verläuft ein Berufsleben heute kaum mehr linear: Die meisten Menschen bewegen sich während ihrer Laufbahn. Entweder, weil sie es wollen, weil es ihre Lebensumstände verlangen oder weil es die Organisation erfordert, für die sie arbeiten. Beschäftigte übernehmen neue Aufgaben bzw. entwickeln sich in ein neues Fachgebiet, oder sie wechseln den Arbeitgeber. Gerade engagierte Fachkräfte wünschen sich strukturierte Entwicklungswege, egal, ob sie in den Beruf einsteigen oder als Senior Professionals bereits auf einen langen Berufsweg zurückblicken. Wer noch 30 Jahre vor sich hat, will selten stehenbleiben. Aber auch Arbeitnehmer mit 50 haben noch 15 bis 20 Jahre Berufsleben vor sich und wollen dies oft nicht absitzen, sondern gestalten.

Und dann ist da noch die Verknappung am Arbeitsmarkt. Gute Fachkräfte sind unverzichtbar und daher gefragt. Besonders in technischen Bereichen und in Dienstleistungsbranchen gibt es Mitarbeiter mit so tiefer oder spezieller Expertise, dass Unternehmen sie binden müssen, alles andere wäre unrentabel. Kein Wunder also, dass die Fachkarriere als Führungs- und Entwicklungsinstrument eine Renaissance erlebt. Fachkarrieren helfen, Mitarbeiterleistungen gezielt zu würdigen und Mitarbeiter langfristig zu binden.

Doch der Nutzen von Fachkarrieren geht noch weiter: Nachweisliche Expertise, erworben durch eine gut strukturierte Fachlaufbahn, stärkt auch die Wettbewerbsposition des Unternehmens und hilft, Standards zu setzen. Einen Überblick zum Nutzen der Fachkarriere bietet Ihnen Kapitel 2.

## **1.2 Point of no Return: Digitalisierung und agiles Arbeiten**

Die Arbeitswelt wird sich für alle Beteiligten sehr bald deutlich vom bisherigen Arbeiten unterscheiden. In vielen Organisationen, keineswegs in allen, gibt es eine Strategie, einen Rahmenplan für die digitale Transformation; die krepelt alles um. Um weiter im Wettbewerb mitzuhalten, gilt es, Wertschöpfung zu verändern, Zielgruppen mit digitalen Geschäftsmodellen anzusprechen und neu gedachte, digitale Prozesse zu etablieren. Wo jetzt noch Mitarbeiter manuell arbeiten, werden selbst anspruchsvolle Prozesse vollständig oder weitgehend automatisiert. Mit zunehmendem digitalem Wettbewerbsdruck ist es nicht mehr leistbar, digitalisierbare Prozesse händisch zu bearbeiten; sich digital selbst steuernde Prozesse sind schon Realität.

Der Anspruch von Verbrauchern an Geschäftsprozessen wächst stetig, auch getrieben durch die tägliche Erfahrung mit den Tec-Giganten von Amazon, Google & Co. Die Plattformökonomie erfordert bestens organisierte und automatisiert laufende Prozesse, um den Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden. Unterstützend laufen Technologien mit dem Ziel, Ressourcen optimal auszuschöpfen. Es geht nicht nur darum, Kundenwünsche über Datenmengen zu analysieren. Ziel ist auch, Kundenwünsche vorherzusagen und vorausschauend Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um diese Kundenwünsche zu befriedigen. Wer das nicht tut, dem nimmt der Mitbewerber am Markt diese Arbeit gerne ab, und das heute, nicht irgendwann.

Experten spielen bei dieser Entwicklung eine zentrale Rolle. Das gilt für Job Families mit Technologiefokus, etwa für Data Scientists, Data Engineers oder für die Rolle des Chief Digital Officers. Doch Digitalisierung geht über diese Job Families hinaus. Auch in sehr vielen, wenn nicht den meisten Berufsbildern gilt es, Expertise in Technologien aufzubauen. So werden neue Berufsbilder entstehen, wie etwa der HR-Tec-Manager oder Experten für digitale Recruitingssysteme. Zusatzexpertise braucht es in allen Berufsbereichen, um neue Technologien zu erläutern und zu bewerten. Es gilt, den Einsatz neuer Technologien in Organisationen

qualifiziert zu diskutieren. Das Beispiel künstliche Intelligenz in der Personalauswahl zeigt, dass ein aufgeklärter und sachkundiger Umgang unerlässlich ist. Ohne Expertise drohen wahlweise Schnellschüsse oder eine generelle Ablehnungshaltung, die zulasten der Technologie oder der Bewerber geht, wie die aktuelle Analyse zeigt<sup>6</sup>.

Mit zunehmendem Innovationsdruck in den letzten Jahren haben agile Arbeitsmethoden Einzug gehalten in Unternehmen. Das verwundert nicht, denn richtig verstanden sind agile Methoden Innovationstreiber. Sie helfen, zügig zu neuen Produkten zu kommen und neue Marktsegmente zu erschließen, statt sich in Planungsprozessen zu verzetteln. Agiles Arbeiten bleibt im Umsetzungsprozess eng am Kundenfeedback und damit an der Zielgruppe. Auch beim agilen Arbeiten spielen Experten eine zentrale Rolle, zum einen mit ihrem ureigenen Fachwissen, zum anderen mit ihrer Erfahrung in den agilen Kernrollen Product Owner, Scrum Master und Entwickler. Mehr zur Fachkarriere für agile Rollen finden Sie in Kapitel 6.5.

#### Wissen ist nicht alles: Fachkarriere braucht Kompetenzen

Die meisten Expertenpositionen erfordern neben Fachskills spezifische Kombinationen an persönlichen, sozialen, methodischen und oft auch unternehmerischen Kompetenzen. Geeignet für Fachkarrieren sind eben nicht Fachpersonen, die sich in einem Bereich sehr gut auskennen; sie müssen das Wissen auch in Anwendung und Breite bringen können. Stellen Sie sich einen HR-Tec-Experten vor, der sich für neue Technologien begeistert, sie aber Nicht-Experten kaum verständlich erklären kann; er wäre keine große Hilfe im Unternehmensalltag. Fachexperten sind keine Kellerkinder, die man nur aufgrund ihres Fachwissens braucht. Das gilt auch für Projektleiterpositionen, zu denen ich in Unternehmen immer wieder Stufenmodelle beschrieben habe. Der

hohe Anteil an Soft Skills ist typisch, der Zusammenhang zwischen dem Erfolg als Projektleiter und diesen Skills in der Praxis offensichtlich.

## 1.3 So lieber nicht: der Fehlstart

Fast schon ein Klassiker: Ein Anrufer aus einem kleinen oder auch großen Unternehmen meldet sich bei mir an. Ob ich unterstützen könne? – Man möchte eine Fach- oder Expertenkarriere einführen. Es sei bereits eine große Exceltabelle mit Anforderungen für Fachkarrierestufen erstellt, die man in Arbeitsgruppen befüllt habe, weil man es dem Unternehmen so geraten hat. Ob ich die umfangreichen Tabellen mit Fähigkeiten, Skills, Fachthemen und Kompetenzen ein wenig ordnen und zusammenfassen könnte?

Mein Rat gleich zu Beginn: Starten Sie so nicht! Was einmal an Anforderungen in der Welt ist, lässt sich schwer wieder fokussieren – der Fokus gehört an den Anfang. Wer Fachkarrieren einführen will, kann sich hier schnell verzetteln; das Sammeln von Anforderungen ohne Konzept funktioniert nicht. Früher oder später weiß keiner mehr so recht, was er mit den vielen Detailinformationen anfangen soll. Der erfolgreiche Weg zu Fachkarrieren ist ein Prozess, der mit Ihrem Ziel und dem passenden Konzept beginnt. Den Überblick zu grundsätzlichen Fragen dazu finden Sie in Kapitel 4.2, in Kapitel 8.2 den Überblick zum Einführungsprozess.

Auf den Punkt gebracht: Sammlungen zu Anforderungen führen Sie nicht zum Ziel. Viele Projekte zur Fachkarriere scheitern an diesem Punkt, denn Sie sehen vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr.

## 1.4 Karriere und Diversity

Das Thema Chancengleichheit ist und bleibt ein Dauerbrenner in Organisationen. Recruiting, Talent Management und Personalentwicklung haben mit ihren Entscheidungen direkten Einfluss auf Chancengleichheit. Hier entscheidet sich, wem welche Positionen und Chancen offenstehen, genauer: ob Karrierechancen, auch in Fachkarrieren, via verdeckte Netzwerke und Nasenfaktor entschieden werden oder über tatsächliche Eignung. Wer meint, die Chancen wären für alle gleich, beschreibt ein Zielbild, keineswegs die Realität.

In diesem Buch geht es auch und ganz wesentlich um Methoden, mit denen Sie objektivierte Entscheidungen zu Karrierechancen zu treffen. Das geschieht durch anforderungsorientierte Auswahlprozesse, transparente Talententscheidungen und gezielte Personalentwicklungsangebote.

Leider ist es in Sachen Auswahl nach Anforderungen noch ein weiter Weg, ein wesentlicher Grund für fehlende Diversität. Da die Lesbarkeit an erster Stelle steht, umfasst die gewählte Sprachform alle Geschlechter. Mein Dank und Respekt gilt allen, die sich für transparente Auswahlprozesse und systematische Kompetenzeinschätzung in Organisationen einsetzen.

## **2 Nutzen der Fachkarriere: So profitieren Unternehmen, Entscheider und Experten**

*Wenn Sie leitende Entscheider überzeugen wollen, so müssen Sie den Nutzen von Fachkarrieren transparent machen. Dieses Kapitel zeigt auf, was Fachkarrieren für Organisationen und Unternehmen bringen. Und nicht nur das: Auch Führungskräfte, Mitarbeiter und Human Resources, vor allem das Recruiting, profitieren von Fachkarrieren.*

*Fachkarrieren verbinden Unternehmensziele und Entwicklungsziele von Mitarbeitern, und das bieten nicht alle HR-Instrumente. Dazu warten nicht allzu viele Unternehmen mit strukturierter Fachkarriere auf – mit einem Fachkarriereangebot heben Sie sich also als Arbeitgeber positiv ab. Denn Führung ist nicht für jeden engagierten Mitarbeiter der richtige Weg, und Fachkarrieren sind eine wertige Alternative.*

*Damit Sie auch für die Argumentation gegenüber Skeptikern gut gerüstet sind, finden Sie abschließend typische Gegenargumente und Hinweise, wie Sie diesen begegnen können.*

Eine gut geführte Organisation fokussiert auf HR-Projekte, die belegbaren Nutzen haben, und die Fachkarriere gehört dazu. Sie funktioniert keineswegs nur für große Unternehmen, sondern in allen Unternehmen, ob groß, mittelständisch oder klein. In kleineren Unternehmen und bei Mittelständlern lassen sich Fachkarrieren oft unkompliziert in einem Pilotbereich einführen und bringen dabei eine Professionalisierung der Auswahl- und Personalentwicklungsprozesse. Dass große Unternehmen von