

Wissen

Chefsache „Fachkräfteentwicklung“

01. März 2021



Häufig gibt es für Fachkräfte in KMU nur einen Weg um Karriere zu machen: sie müssen in der Hierarchie aufsteigen und die Verantwortung für ein Team oder eine Abteilung übernehmen. Doch nicht jede gute Fachkraft ist auch ein guter Chef oder eine gute Chefin. Welche Probleme dieses Vorgehen mit sich bringt und welche Alternativen es dazu gibt, wird in diesem Beitrag erörtert.

Wo liegen die Problemfelder?

1. Wie bereits in der Einleitung beschrieben ist da zunächst der Umstand, dass es häufig für Fachkräfte im Unternehmen keine Karrierealternative gibt. Damit sind gute Fachkräfte gezwungen, innerhalb der Hierarchie des Unternehmens aufzusteigen oder das Unternehmen zu verlassen, wenn Sie sich weiterentwickeln wollen. Es fehlt häufig schlichtweg an attraktiven Alternativen für Fachkräfte.
2. Mit der Beförderung der besten Fachkraft in die Verantwortung für ein Team oder eine Abteilung können sich gleich 2 Probleme ergeben: man verliert eine gute Fachkraft und gewinnt eine schlechte Führungskraft. Die von Führungskräften verlangten Kompetenzen und Fähigkeiten sind nun mal andere, als die von exzellenten Fachkräften. Wenn man bedenkt, dass die Führungsqualität sich erheblich auf die Leistungsfähigkeit eines Teams auswirkt, ist auf die Auswahl von Führungskräften ein besonderes Augenmerk zu richten.

3. Insofern es doch eine Art Fachkarriere im Unternehmen gibt, ist es häufig so, dass die erforderliche Transparenz und die Anerkennung nicht vorhanden sind. Das kann dazu führen, dass es zwar den Anschein hat, dass Fachkompetenz gewollt und irgendwie gefördert wird, aber die entsprechende monetäre Anerkennung und die wertschätzende Verankerung in der Organisation ausbleiben.

Was kann durch die Fachkräfteentwicklung erreicht werden?

Unabhängig davon, ob das Unternehmen nun eine Fachkarriere ermöglicht oder nicht, führt die systematische Fachkräfteentwicklung zu deutlichen Vorteilen. Hier sind 5 gute Gründe:

- **Bindung von Fachkräften:** Förderung ist zugleich ein Ausdruck von Wertschätzung; wenn die Entwicklungs-Interessen der Fachkraft mit denen des Unternehmens weitgehend übereinstimmen, dann entstehen Synergien, die sich in den Ergebnissen niederschlagen werden. Es ist ein gutes Aushängeschild für Nachwuchsförderung und steigert auch die Arbeitgeberattraktivität.
- **Innovationen von innen heraus:** nehmen wir ein Beispiel: die Fachkraft für Logistik erwirbt zusätzliche digitale Kompetenzen, die es ermöglichen, Potenziale für Verbesserungen in der Logistik zu erkennen und entsprechende Projekte zu initiieren. Gemeint sind hier nicht Programmierkenntnisse, sondern die Fähigkeit, Logistik-Prozesse auf ihre Verbesserungspotenziale hin zu betrachten und einordnen zu können.
- **Entlastung der Unternehmensleitung:** zu wissen, dass man sich auf exzellente Experten verlassen kann, ist nicht nur ein schönes Gefühl, sondern entlastet die Unternehmensleitung. Sie kann dann am Unternehmen anstatt im Unternehmen arbeiten.
- **Steigerung der Agilität:** wenn die exzellenten Fachkräfte dann auch noch über methodische, persönliche und soziale Kompetenzen verfügen, gelingt so manche erforderliche Veränderung oder Anpassung wesentlich besser.
- **Steigerung der Zukunftsfähigkeit:** Fachkräfte, die über den Tellerrand schauen und aufmerksam die Entwicklungen verfolgen und sich permanent weiterbilden, können, wenn man sie lässt, sehr wohl wichtige strategische Beiträge zur zukünftigen Ausrichtung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens einbringen. Entscheidungen für Investitionen oder Veränderungen sind fundierter und haben zugleich einen stärkeren Rückhalt bei den Fachleuten. Beteiligte und eingebundene Experten können dann auch bei der internen Kommunikation von Veränderungen unterstützen und so die Akzeptanz fördern.

Wie können die Unternehmen vorgehen?

1. Diskutieren Sie mit Ihrer Personalfunktion und dem erweiterten Leitungskreis über die Notwendigkeit einer Fachkarriere als Alternative zur Führungskarriere. Vergewissern Sie sich der Unterstützung für dieses Konzept. Falls es einen Betriebsrat gibt, binden Sie ihn in diese Überlegungen mit ein.
2. Fachkarriere bedeutet Entwicklung in Tiefe und Breite. Damit ist gemeint, dass es nicht nur Fachkenntnisse braucht, sondern auch weitere Kompetenzen um die PS der Fachkräfte auch

ROFFMANN

CONSULTING

„auf die Straße bringen“ zu können. Die Erarbeitung eines für Ihr Unternehmen passenden Kompetenzrahmens oder Kompetenzmodells gehört dazu.

3. Legen Sie die Stufen, Titel, Wertigkeiten und Spielregeln fest. Im besten Fall darf ein hochentwickelter Experte soviel verdienen, wie ein Abteilungsleiter. In manchen Unternehmen werden auch die weiteren Benefits, Zusatzleistungen oder variablen Entgeltbestandteile danach ausgerichtet, wie z.B. ein Company-Car. Ihr Modell sollte transparent sein und als „gerecht“ empfunden werden.
4. Klären Sie mit jeder Fachkraft die Erwartung an die persönliche Karriere. Das ist Chefsache, Führungs- oder Leitungsaufgabe, je nach Unternehmensgröße. Wenn erforderlich, gönnen Sie sich zunächst eine eigene Weiterbildung zum Thema „Mitarbeiterentwicklung“.
5. Entscheiden Sie gemeinsam mit ihrer Fachkraft, wie die Weiterentwicklung im Unternehmen erfolgen könnte und unterstützen Sie sie bei den Maßnahmen zur Umsetzung. Begleiten Sie diese Schritte systematisch.
6. Binden Sie die hochentwickelten Experten richtig in ihre Unternehmensstruktur ein, damit ihre Fähigkeiten richtig zur Wirkung kommen. Es nützt dem Unternehmen nur wenig, wenn ein hochgradiger Experte an einen Teamleiter berichtet und seine Expertise so kaum zur Geltung kommen kann. Legen Sie gemeinsam die Verantwortlichkeiten fest und binden Sie ihre Fachkräfte in die entsprechenden Gremien ein. Beteiligen Sie ihre Experten in der Entscheidungsfindung für die zukünftige Ausrichtung.
7. Vernetzen Sie ihre Fachleute untereinander. Nutzen Sie die Fachkompetenz um bestimmte Fragestellungen im Unternehmen bearbeiten zu lassen. Heben Sie die Potenziale in der Organisation durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit Ihrer Experten.

Fazit

Modern geführte Unternehmen haben diese Elemente bereits etabliert und sind daher gut in der Lage, ihre Fachkräfte zu entwickeln und zu binden. Die Fachkarriere ist fester Bestandteil der Unternehmenskultur, generiert Vorteile und wirkt attraktiv auf bestehende und neue Mitarbeiter.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei.

Ihr Jörg Roffmann

Roffmann Consulting

Unternehmensentwicklung Mittelstand – Mensch & Organisation
www.roffmann-consulting.de