

Fachkräfte fördern heisst Führung fordern

Fachlaufbahnen werden bewusst von Laufbahnen mit Führungskompetenz abgenabelt. Ob die Fachlaufbahn in einem Unternehmen aber umsetzbar ist, hängt massgeblich von einer starken Führungskultur ab. **PASCAL SCHEIWILLER UND GEORG MICHALIK**

DIE AUTOREN

Pascal Scheiwiller, Dr., ist Managing Director bei Lee Hecht Harrison.
pascal.scheiwiller@lh.ch

Georg Michalik, Dr., ist Leiter Personalentwicklung der Axpo AG.
Georg.michalik@axpo.ch

Die meisten Unternehmen brüsten sich damit, ihren Fachspezialisten eine ebenbürtige und gleichwertige Laufbahn wie den Führungskräften zu ermöglichen. Die Fachlaufbahn ist heute zwingender Faktor eines attraktiven Arbeitgebers und wird von jeder Employer-Branding-Kampagne entsprechend aufgegriffen und kommunikativ verwertet. Häufig sind das Lippenbekenntnisse und Fachkräfte treffen in den Unternehmen nur selten an, was ihnen versprochen wurde. Auch wenn grosszügig Fachtitel vergeben werden und mit viel Wertschätzung feierlich auf die strategische Wichtigkeit des Fachwissens hingewiesen wird, fehlt es häufig an konkreten und glaubwürdigen Taten. Fachexperten haben bezüglich Lohnentwicklung, Privilegien, Entwicklungsperspektiven und Aufmerksamkeit des Top-Managements gegenüber den Führungskräften nach wie vor das Nachsehen. Wie kann das in einer Zeit mangelnder Fachkräfte und trockener Arbeitsmärkte geschehen? Warum gibt es nur einzelne positive Referenzbeispiele?

In zahlreichen Unternehmen versucht die Human-Ressources-Abteilung mit viel Ambition eine Fachlaufbahn zu entwickeln und einzuführen. Diese Projekte scheitern oft an zwei Herausforderungen: an der Komplexität und an der Führungslinie. Fachlaufbahnmodelle sind häufig so aufgebaut, dass verschiedene funktionsunabhängige Laufbahnstufen definiert werden, welche nach Jobfamilien unterteilt mit spezifischen Fachkompetenzen unterlegt werden. Die Ausprägung dieser Kompetenzen entscheidet dann in der jährlichen Fachbeurteilung darüber, in welche Lauf-

bahnstufe eine Fachkraft eingeteilt wird. Deshalb wird in der Regel eine Art Kompetenzmodell für die verschiedenen Fachrichtungen und Jobfamilien entwickelt. Die Gefahr besteht, dass man sich in der genauen Welt der Fachexperten im Gegensatz zur Führungslinie nicht mit generischen Kompetenzbeschreibungen zufrieden gibt. Vielmehr versucht man, die Kompetenzebenen bis ins Detail zu operationalisieren und zu konkretisieren. Dies führt rasch zu grosser Komplexität und einer Unmenge von Daten und Formulierungen, es macht das Modell unbrauchbar und schwerfällig.

Scheingenaugigkeit nützt nichts | Einige Schweizer Konzerne haben Millionen von Franken und Jahre an Arbeit investiert, um ein perfektes Kompetenzsetting mit hunderten, sogar tausenden Unterkompetenzen zu erarbeiten. Dies führt allerdings nur zu Scheingenaugigkeit, denn jede Fachfunktion bedingt ein individuelles Fachprofil. Das heisst, dass im Detail jede Funktion individuell zu bezeichnen wäre. Dieses Verfahren und das entsprechende Modell wären dann so schwerfällig und zeitraubend, dass sie nicht mehr umsetzbar sind. Dies wird dadurch verstärkt, dass involvierte Fachabteilungen kompromisslose Genauigkeit und Detailfokus gewohnt sind.

So erstaunt es nicht, dass diese theoretischen Konzepte irgendwann in einer Schublade verschwinden und von der Fachlaufbahn wieder nur geredet wird. Kurz und gut: es fehlt an Pragmatik und inhaltlicher Fehlertoleranz, am Mut zur Einfachheit und an vertretbarer Ungenauigkeit. Viel



Bild: ZVG

FACHKARRIERE Axpo stellt ihre Fachkräfte den Führungskräften auch finanziell annähernd gleich. Anders als in der Stromgewinnung ist kein Gefälle gewünscht.

Axpo Holding

Karrieren unter Strom

Der Axpo Konzern ist ein führendes Schweizer Energieunternehmen. Er entstand aus den ehemaligen Nordostschweizerische Kraftwerke AG (NOK), der Centralschweizerische Kraftwerke AG (CKW) und der Elektrizitätsgesellschaft Laufenburg AG. Axpo ist entlang der gesamten Wertschöpfungskette tätig: in der Stromproduktion, -übertragung, -verteilung und im Stromhandel. Der Axpo Konzern beschäftigt über 4000 Mitarbeitende und versorgt mit Partnern rund 3 Millionen Menschen in der Schweiz mit Strom. Im Geschäftsjahr 2009/10 wies er einen EBIT von 538 Millionen Franken aus. Die Axpo Holding AG mit Sitz in Baden ist zu 100 Prozent im Eigentum der Nordostschweizer Kantone.

sinnvoller ist es, einen relativ generischen, einfachen und verständlichen Rahmen zu schaffen, der dann vom Vorgesetzten im jeweiligen Beurteilungsprozess individuell und jobspezifisch ausgelegt wird.

Neben der Komplexität stellt vor allem die Führungslinie einen Stolperstein dar. Fachlaufbahn-Projekte werden nicht selten bereits in der Entwicklungsphase von involvierten Führungskräften torpediert. Errungenschaften zur Besserstellung der Fachkraft werden unterlaufen und schrittweise wieder zurückgestuft. Dies setzt gewöhnlich in dem Moment ein, in dem die Führungskraft erkennt, dass sie durch diesen Prozess im Verhältnis zur Fachkraft relativ schlechter gestellt wird und sie sowohl Macht wie auch Privilegien teilen muss.

Führung muss sich exponieren | Da in den Steuerungs- und Entscheidungsgremien mehrheitlich Führungskräfte sitzen, kommt eine gefährlich destruktive Dynamik in Gang. Das Resultat: Eine gelungene und effektive Ursprungsvariante wird zu einer Minimalvariante reduziert, die ihre Wirkung verliert. Die Führung spielt aber auch nach der Einführung eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, als Vorgesetzter im jährlichen Führungsrhythmus die Fachlaufbahn zu gestalten und voranzutreiben. Ein Laufbahnmodell mit generischen und einfach gehaltenen Kompetenzen vereinfacht die Umsetzung. Wenn das Modell selbst nur die Grundkompetenzen und entsprechende Verhaltensanker vorgibt, liegen die detaillierte Ausformulierung und die jobspezifische Auslegung in der Verantwortung der Vorgesetzten. Das heisst aber auch, dass sie die Kriterien und entsprechenden Beurteilungen dem Mitarbeiter gegenüber verantworten müssen und bei schlechter Bewertung nicht auf das Modell verweisen können. Das erfordert die Bereitschaft der Führungslinie, sich zu exponieren und zu profilieren und eigene Führungsentscheidungen zu treffen, was nicht in jeder Führungskultur verankert ist.

Oft werden Fachlaufbahnmodelle aufgrund von Führungsschwäche viel zu wenig restriktiv gehandhabt. Um einen Mitarbeiter nicht zu vergrämen oder sogar zu verlieren, wird der Weg des geringsten Widerstands gewählt und im Zweifelsfall immer befördert. Dies führt innerhalb der Fachlaufbahn automatisch zu einer Inflation von

Beförderungen. So sind in einer grossen Schweizer Bank weit über 50 Prozent der Mitarbeiter Mitglied des Kaders, obschon die meisten davon keine leitende Rolle inne haben, und bis zu 20 Prozent der Belegschaft werden zum Mitglied der Direktion befördert. Inflation bedeutet immer Abwertung. Diese hat zur Folge, dass das Fachlaufbahnmodell an Effektivität und Ausstrahlung verliert. Auch hier fehlt häufig der Wille zur Führung. Führen heisst in diesem Zusammenhang eine angestrebte Normverteilung über die verschiedenen Laufbahnstufen zu verteidigen und zu halten.

Gleichstellung anstreben | Ein positives Beispiel dafür, dass ein einfaches Modell verbunden mit einer grossen Führungsautonomie der Linie in der Handhabung und der inhaltlichen Ausgestaltung der Kriterien zum Erfolg führt, ist die Axpo AG. Sie war von Anfang an gewillt, die Fachkräfte von ihrer Stellung her im Unternehmen den Führungskräften annähernd gleichzustellen. Deshalb wird das Fachlaufbahnmodell direkt an das Vergütungsmodell geknüpft. Somit werden den Fachkräften durch die Laufbahnstufen nicht nur berufliche Perspektiven, sondern auch finanzielle Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet. Ausserdem hat das Unternehmen die Fachlaufbahn in das Jahresentwicklungsgespräch eingebunden. Damit ist sie Teil der Mitarbeiterentwicklung. Es nimmt nicht nur ein ausgewählter Pool an Privilegierten an der Fachlaufbahn teil, sie steht grundsätzlich allen Mitarbeitern offen, natürlich unter dem Vorbehalt, dass die entsprechenden Kompetenzkriterien erfüllt sind.

Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass die Fachlaufbahn auch kulturell im Unternehmen verankert ist und breite Akzeptanz findet. Entscheidend war, dass zu Beginn des Projekts gemeinsam mit den Führungsverantwortlichen klare Richtlinien und Prinzipien für die Fachlaufbahn im Allgemeinen definiert und verbindlich festgelegt wurden. Einfachheit, Anbindung ans Vergütungssystem, Führungsautonomie oder die Restriktion in der Laufbahnstufenverteilung sind essenzielle Bestandteile dieses Erfolgskonzepts und haben im Verlaufe des Projekts immer wieder geholfen, die Hauptziele nicht aus den Augen zu verlieren. Das Commitment der Führungslinie hat sich die Axpo dadurch gesichert,

dass im Projektteam während der Entwicklung Vertreter der Führungslinie aktiv waren, die nun als Botschafter eine wichtige Rolle in der Umsetzung inne haben.

Mit ihrem Modell hat die Axpo geschafft, sich in der Energiebranche als «Employer of Choice» zu positionieren und talentierte, hochqualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen. Dazu kommt, dass die Axpo AG durch die konsequente Unterstützung der Führungslinie und die Verknüpfung der Fachlaufbahn mit der Mitarbeiterentwicklung sicherstellt, dass diese nachhaltig ins Unternehmen integriert werden kann.

Für den Erfolg dieses Projekts waren vor allem zwei Aspekte entscheidend. Erstens die konsequente Reduktion von Komplexität und zweitens die Einbindung und bewusste Stärkung der Rolle der Führungskraft. <

Erkenntnisse aus der Fallstudie Axpo

Führungskräfte tragen die Fachkarriere

Damit die Fachkarriere gefördert wird, braucht es die Unterstützung der Führungskräfte. Diese müssen bereit sein, ihre Privilegien mit den Fachspezialisten zu teilen.

Vergütungsmodell: Die Fachlaufbahn muss an das bestehende Vergütungsmodell geknüpft werden. So eröffnen sich den Fachkräften nebst den beruflichen auch finanzielle Perspektiven, die den Führungskräften schon längst offen stehen.

Einfache Beurteilungsmodelle: Werden die Beurteilungsmodelle für die Fachkräfte mit zu vielen Kriterien versehen, sind sie schwerfällig und nicht mehr umsetzbar. Die Beurteilungen für Fachkarrieren enden so als Papiertiger. Anwendbar sind nur einfache Modelle, die vom Vorgesetzten jobspezifisch ausgelegt werden müssen. Dies erfordert aber vom Vorgesetzten die Bereitschaft, die Verantwortung für seine Beurteilung zu übernehmen.

Führungsautonomie: Die Führungskräfte müssen entscheidungs- und profilierungsfreudig sein. Von ihnen wird erwartet, dass sie die Beurteilungsmodelle inhaltlich dem Job der Fachkraft entsprechend ausgestalten. <