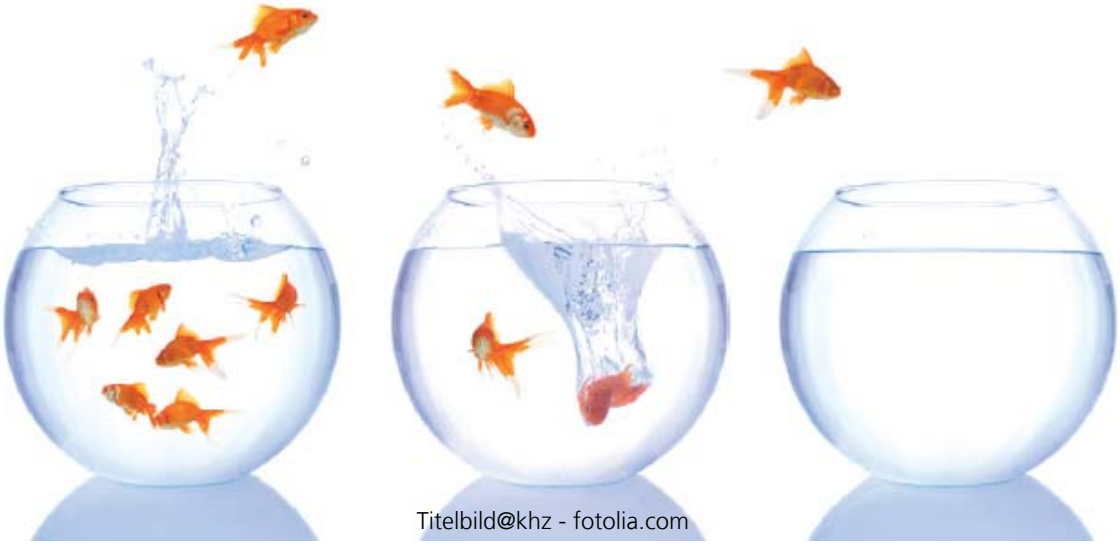
Fraunhofer IAO

Betriebliche Karrieresysteme

Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen, Frühjahr 2011



Titelbild@khz - fotolia.com

Einführung

Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren Wandlungsprozesse durchlaufen, die oftmals tiefgreifende Veränderungen an Prozessen und Strukturen mit sich brachten. Im Fokus dieser Veränderungsprozesse standen typischerweise der Abbau von bürokratischen Hürden, die Einführung von durchgängigen Leistungserstellungsprozessen, die Einführung oder Stärkung teamorientierter Arbeitsformen und die Ausdünnung von Hierarchieebenen. Neben diesen innerbetrieblichen Veränderungen waren und sind auch im gesellschaftlichen Umfeld der Unternehmen veränderte Werte- und Anforderungsstrukturen entstanden, auf die sich Unternehmen einstellen müssen. Dazu zählt der verstärkte Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Frauen und Männern bzw. nach einer verbesserten Work-Life-Balance aber auch der fortschreitende demographische Wandel.

Folgen für die Arbeit und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten blieben nicht aus. Durch die Auflösung klassischer Linienorganisationen mit streng hierarchischen Aufstiegsmodellen kann den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer seltener eine Aufstiegsperspektive in der traditionellen Unternehmenshierarchie geboten werden. Viele Unternehmen haben damit begonnen, sich auf diese Situation neu einzustellen. Sie suchen nach Möglichkeiten, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern alternative Karriereoptionen anzubieten.

Das Fraunhofer IAO hat die Vielzahl an Fragen zu diesem Themenbereich, die Unternehmen im persönlichen Kontakt wiederholt gestellt haben, nun in einer aktuellen Studie aufgegriffen. Ziel war es, den Stand von Karriere- und Anreizsystemen zu klären, Entwicklungstendenzen zu erheben und Gestaltungsoptionen zu identifizieren. Als Schwerpunkt wurden die wissensintensiven Forschungs- und Entwicklungsbereiche der Unternehmen gewählt, für die sich ein besonders hoher Bedarf an alternativen Laufbahnen erkennen ließ.

Hintergrund: Fraunhofer IAO-Studie

Nach Prüfung neuer Entwicklungen im wissenschaftlichen Umfeld wurden zunächst Interviews mit Vertretern ausgewählter Unternehmen geführt. Zielstellung war es, die gelebten Karrieresysteme der Unternehmen kennen zu lernen und ein besseres Verständnis für die Praxis unterschiedlicher Laufbahnmodelle zu erhalten. Zudem sollten erste Thesen abgeleitet werden, um eine nachfolgende Überprüfung dieser Thesen zu ermöglichen. Insgesamt wurden Vertreter aus 17 Unternehmen befragt. Darunter befanden sich elf produzierende Unternehmen und sechs Dienstleistungsfirmen. Die Unternehmensgröße variierte zwischen weniger als 1.000 und mehr als 5.000 Beschäftigten. Die Karrieresysteme von neun der befragten Unternehmen sind in einer Studie des Fraunhofer IAO im Detail dargestellt, die im Frühsommer 2011 veröffentlicht wurde.

Die wichtigsten Erkenntnisse, die in den Interviews gewonnen werden konnten, wurden durch eine schriftliche Befragung überprüft. Der in dieser sogenannten Breitenerhebung verwendete Fragebogen orientierte sich an der Struktur und den Inhalten des Interviewleitfadens. Postalisch angeschrieben wurden rund 7.500 Unternehmen unterschiedlicher Sektoren ab einer Größe von 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Breitenerhebung ermöglicht unter anderem Aussagen darüber, in welchen Sektoren und bei welchen Unternehmenstypen das Thema gegenwärtig hochrelevant ist, wo bereits differenzierte Systeme vorhanden sind und wie diese gestaltet sind. An der Breitenerhebung beteiligten sich bis Ende der Einsendungsfrist 173 Unternehmen.

Unternehmensstichprobe (Breitenerhebung), n = 173	
Branche	• 39 Dienstleistungsunternehmen • 75 produzierende Unternehmen • Keine Angaben: 59 Unternehmen
Größe	• 85 kleine Unternehmen (< 1.000 MA) • 49 mittlere Unternehmen (1.000 - 4.999 MA) • 27 große Unternehmen (> 5000 M.A.) • Keine Angaben: 12 Unternehmen

Umfrage: Hinweise zur Ergebnisdarstellung

Auf den folgenden Seiten werden ausgewählte Ergebnisse aus der Breitenerhebung dargestellt. Dabei werden jeweils Daten in Form von Diagrammen aufgeführt. In der Regel weisen kurze Erläuterungen zu den Diagrammen auf beachtenswerte Aspekte in den Ergebnissen hin. Auf eine weitergehende Interpretation der Ergebnisse wird in dieser Ergebnisdarstellung verzichtet. In der Fraunhofer IAO-Studie werden darüber hinaus die Ergebnisse in den Rahmen größerer sachlicher Zusammenhänge eingebettet und interpretiert.

Insgesamt bringen die Ergebnisse ein vielschichtiges Bild der Verhältnisse zum Ausdruck. Neben der Tatsache, dass viele Unternehmen schon Beachtliches auf den Weg gebracht haben, fallen auch kritische Aussagen auf. So ist beispielsweise nahezu die Hälfte der Unternehmen nach den Ergebnissen der Befragung eher unzufrieden oder unzufrieden mit dem aktuellen Stand des Karrieresystems. Aus Sicht der Autoren wird darin ein Handlungsbedarf in großem Umfang erkennbar, sowohl in konzeptioneller Hinsicht, als auch in methodischer Hinsicht. Die Planung, Einführung und Weiterentwicklung der Ansätze birgt ganz offensichtlich noch eine Vielzahl an offenen Punkten, für die es keine leichten oder naheliegenden Lösungen gibt.

Für einen Teil dieser Fragen finden sich Antworten in der Studie des Fraunhofer IAO. Darüber hinaus werden sich die Wissenschaftler des Fraunhofer IAO zukünftig gemeinsam mit einigen Unternehmen im Rahmen eines Arbeitskreises um passende Konzepte für konkrete Problemstellungen aus der Praxis der beteiligten Unternehmen bemühen. Wir freuen uns auf diese Arbeit und sind sicher, dabei auch weitere interessante Erkenntnisse zu gewinnen, die nicht nur den beteiligten Firmen direkt, sondern darüber hinaus mittel- und langfristig auch weiteren Unternehmen weiterhelfen werden.

Betriebliche Karrieresysteme

Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen, Frühjahr 2011

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Eckdaten zur Umfrage und zur Ergebnisdarstellung

Im Rahmen der Umfrage wurden rund 7.500 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz angeschrieben. 173 Unternehmen beteiligten sich an der Umfrage.

Wenn in den folgenden Auswertungen die Gesamtzahl der Umfrage-teilnehmer (n=173) angegeben ist, weist dies darauf hin, dass die entsprechende Frage allen Teilnehmern gestellt wurde.

Fragen, die nur von Unternehmen mit Alternativen zur Führungslaufbahn beantwortet werden sollten, ist durch deren Anzahl gekennzeichnet (n=101).

Unternehmen, die keine Angaben gemacht haben, sind in der Ergebnisdarstellung nicht aufgeführt (Ausnahme: Folien 5, 19 und 49).

In den Fragen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens jeweils mit dem Kürzel „MA“ wiedergegeben.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Übersicht der Auswertung

- Art und Größe der teilnehmenden Unternehmen
- Angebot an Laufbahnen und Art der alternativen Laufbahnen
- Erhoffte Effekte durch die Einführung alternativer Laufbahnen
- Impulsgeber bei der Einführung alternativer Laufbahnen
- Struktur der (alternativen) Laufbahnen
- Qualifizierungsformen, Anreize, Vergütungsansätze, Beurteilungskriterien
- Wechsel zwischen Laufbahnen
- Betreuung des Karrieresystems
- Begleitende Programme
- Kommunikation der Karrieremöglichkeiten sowie der Zuordnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (intern und extern)
- Persönliche Einschätzung, nächste Schritte

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Teilnehmer der Umfrage

Art und Größe der teilnehmenden Unternehmen (n=173)

Art der teilnehmenden Unternehmen:

- 39 Dienstleistungsunternehmen
- 75 produzierende Unternehmen
- Keine Angaben: 59

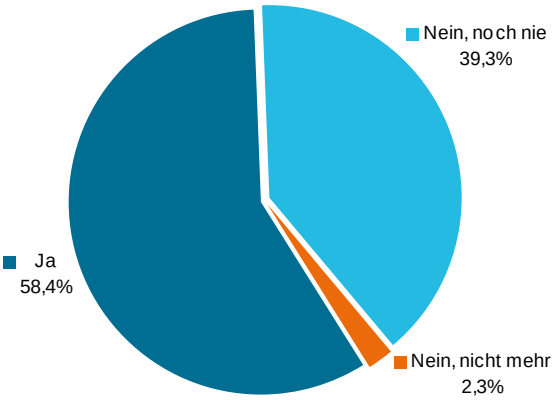
Größe der teilnehmenden Unternehmen:

- 85 kleine Unternehmen (300 - 999 MA)
- 49 mittlere Unternehmen (1.000 - 4.999 MA)
- 27 große Unternehmen (> 5000 MA)
- Keine Angaben: 12

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Angebot an Laufbahnen

Bietet Ihr Unternehmen neben der Führungslaufbahn weitere Laufbahnen an? (n=173)



Anmerkung: Bei dieser Frage machten alle Unternehmen Angaben.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Angebot an Laufbahnen

Bietet Ihr Unternehmen neben der Führungslaufbahn weitere Laufbahnen an? (n=173)

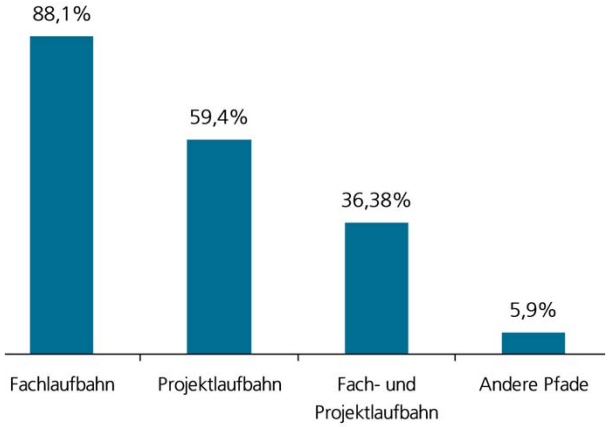
- 58,4 Prozent der befragten Unternehmen bieten eine Alternative zur Führungslaufbahn an.
- 39,3 Prozent der Umfrage-Teilnehmer haben angegeben, dass es in ihrem Unternehmen noch nie eine Alternative zur Führungslaufbahn gab.
- Bei 2,3 Prozent der befragten Unternehmen gab es Alternativen zur Führungslaufbahn, die wieder abgeschafft wurden.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Art der alternativen Laufbahnen

Welche Laufbahnen bietet Ihr Unternehmen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? (n=101)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Art der alternativen Laufbahnen

Welche Laufbahnen bietet Ihr Unternehmen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? (n=101)

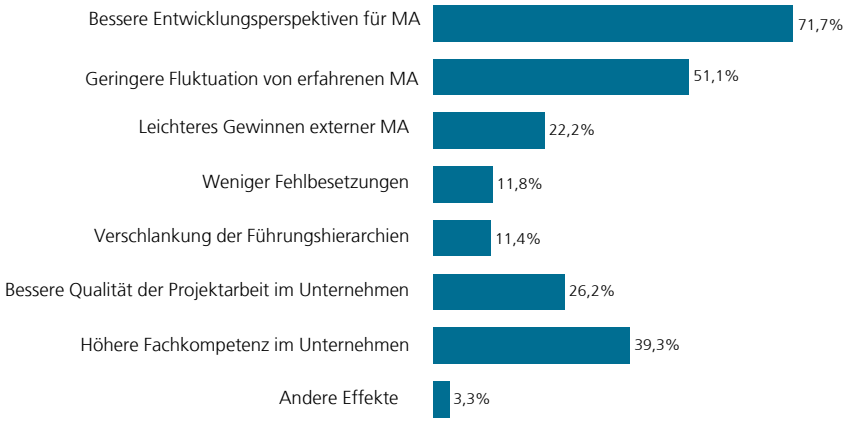
- Die Stichprobe besteht aus Unternehmen, die angegeben haben, dass sie alternative Laufbahnen anbieten.
- 88,1 Prozent dieser Unternehmen bieten eine Fachlaufbahn an, 59,4 Prozent eine Projektlaufbahn.
- 36,4 Prozent bieten beide Laufbahnen an.
- Als weitere Laufbahnen wurden u.a. „Auslandseinsatz“, „Nachwuchskräftelaufbahn“ und „Sachberaterlaufbahn“ genannt.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Erhoffte Effekte

Falls Ihr Unternehmen gegenwärtig Alternativen zur Führungslaufbahn anbietet (oder dies plant): Bitte nennen Sie die drei wichtigsten Effekte, die durch das Anbieten von Alternativen zur Führungslaufbahn erreicht werden soll(t)en. (n=173)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Erhoffte Effekte

Falls Ihr Unternehmen gegenwärtig Alternativen zur Führungslaufbahn anbietet (oder dies plant): Bitte nennen Sie die drei wichtigsten Effekte, die durch das Anbieten von Alternativen zur Führungslaufbahn erreicht werden soll(t)en. (n=173)

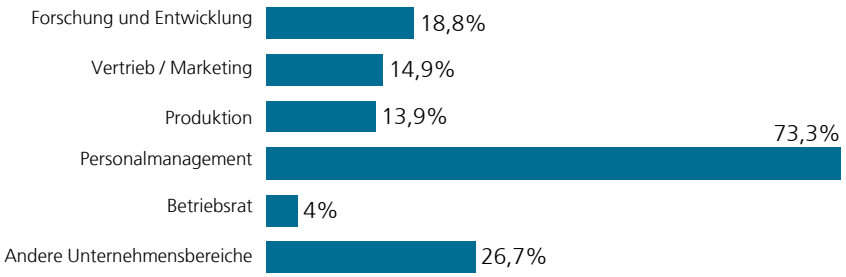
- Die wichtigsten Effekte, die durch die Einführung alternativer Laufbahnen erreicht werden soll(t)en, sind bessere Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine geringere Fluktuation von erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Darüber hinaus spielen eine höhere Fachkompetenz und einer bessere Qualität der Projektarbeit eine große Rolle.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Impulsgeber

Wer gab bei Ihnen die wichtigsten Impulse für die Einführung alternativer Laufbahnen? (Mehrfachnennungen möglich) (n=101)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Impulsgeber

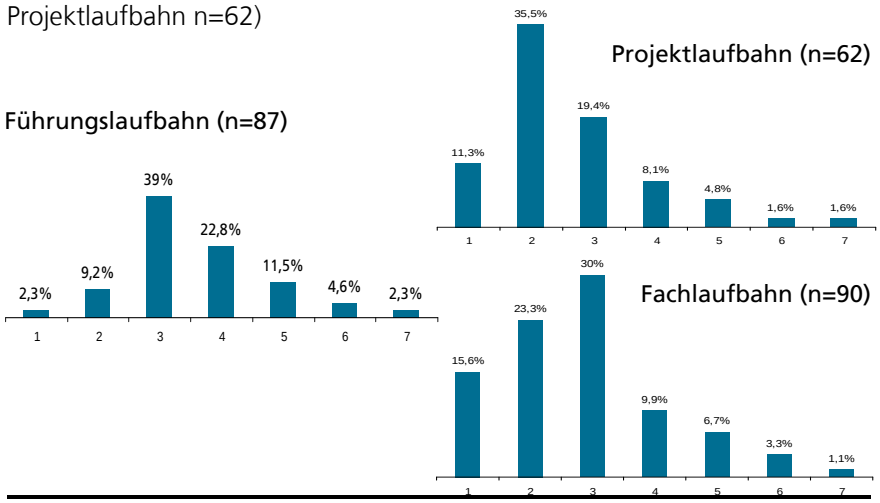
Wer gab bei Ihnen die wichtigsten Impulse für die Einführung alternativer Laufbahnen? (Mehrfachnennungen möglich) (n=101)

- Der wichtigste Impulsgeber für die Einführung alternativer Laufbahnen war nach Aussage der befragten Unternehmen das Personalmanagement.
- Ein Viertel der Befragten gab „andere Unternehmensbereiche“ an, wie die Geschäftsleitung oder die jeweiligen Fachabteilungen.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Struktur der (alternativen) Laufbahnen

Wie viele Stufen gibt es in den verschiedenen Laufbahnen Ihres Karrieresystems? (Führungslaufbahn n=87, Fachlaufbahn n=90, Projektlaufbahn n=62)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Struktur der (alternativen) Laufbahnen

Wie viele Stufen gibt es in den verschiedenen Laufbahnen Ihres Karrieresystems? (n=101)

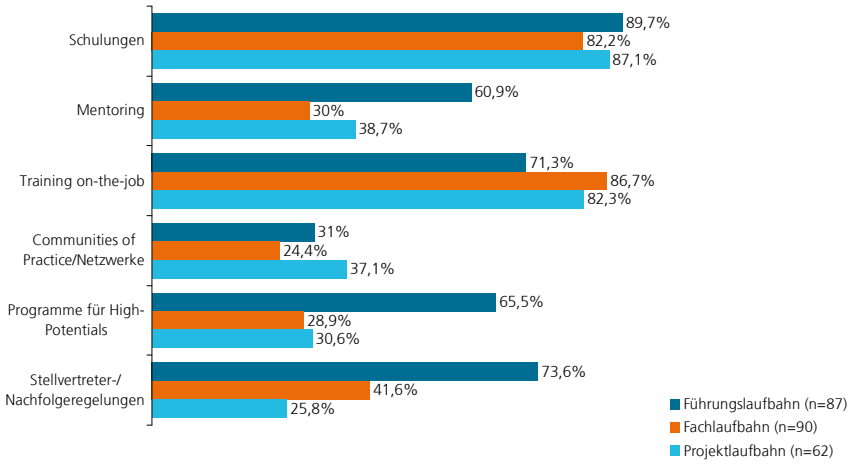
- Die meisten Unternehmen bietet sowohl in der Führungs- als auch in der Fachlaufbahn drei Stufen an.
- Die Führungslaufbahn zeichnet sich tendenziell durch mehr Stufen aus als die beiden anderen Laufbahnen.
- Die Projektlaufbahn ist in den meisten Unternehmen mit nur zwei Stufen schlank gehalten.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Qualifizierungsformen

Wie werden die MA der verschiedenen Laufbahnen auf ihre Aufgaben vorbereitet? (n=101)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Qualifizierungsformen

Wie werden die MA der verschiedenen Laufbahnen auf ihre Aufgaben vorbereitet?

- Schulungen sind in allen Laufbahnen eine wichtige Qualifizierungsform.
- In den Fach- und Projektlaufbahnen werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zudem häufig über „Training-on-the-job“ in ihre Aufgabe eingeführt.
- In der Führungslaufbahn spielen stärker formalisierte Methoden wie Mentoring (60,9 Prozent), Stellvertreter-Regelungen (73,6 Prozent) und High-Potential Programme (65,5 Prozent) eine weit größere Rolle als in den beiden anderen Laubahntypen.

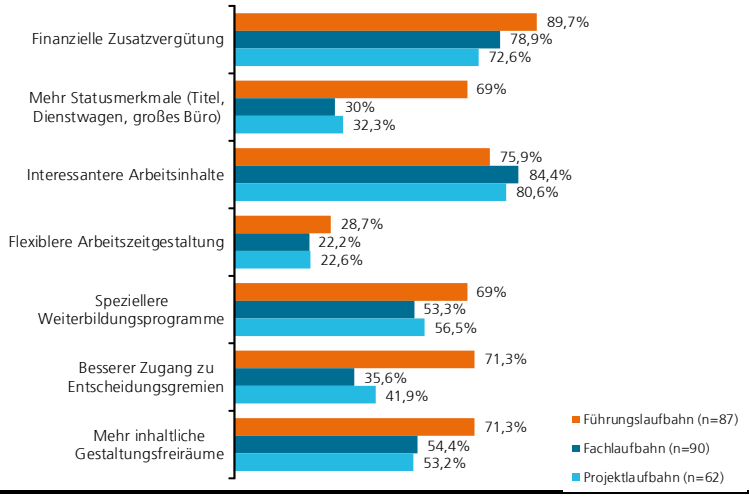
Daten der Unternehmen, die die jeweiligen Laufbahnen anbieten

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Anreize

Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in den verschiedenen Laufbahnen verbunden? (n=101)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Anreize

Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in den verschiedenen Laufbahnen verbunden? (n=101)

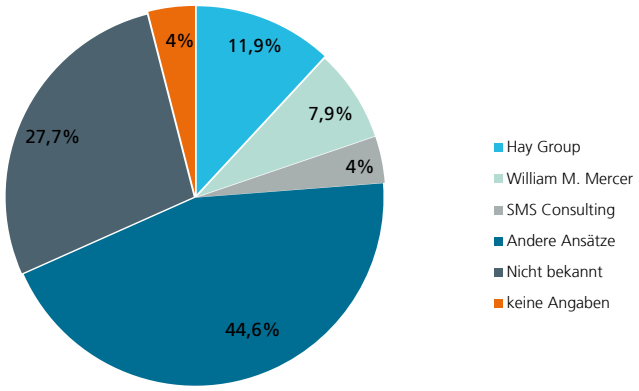
- Aufstiege in der Führungslaufbahn sind bei den befragten Unternehmen grundsätzlich mit mehr Anreizen verbunden als Aufstiege in den alternativen Laufbahnen.
- Lediglich eine Zunahme an „interessanten Arbeitsinhalten“ wurde vor allem bei den Projekt- und Fachlaufbahnen festgestellt.
- Die größten Differenzen bestehen bei den „Statusmerkmalen“ und dem „Zugang zu Entscheidungsgremien“: Hier liegen Aufstiege in der Führungslaufbahn mit weitem Abstand vorne.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Vergütungsansätze

Auf welchen Ansätzen beruht die Gehaltseinstufung der Laufbahnen in Ihrem Unternehmen? (n=101)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart
Fraunhofer IAO

Vergütungsansätze

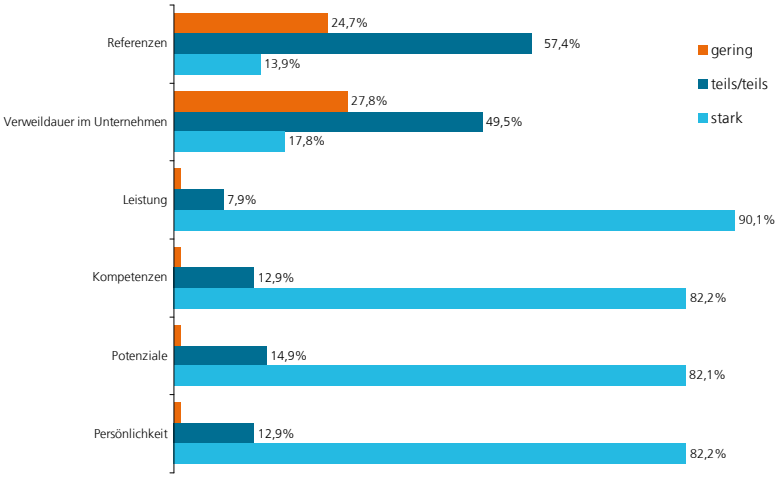
Auf welchen Ansätzen beruht die Gehaltseinstufung der Laufbahnen in Ihrem Unternehmen? (n=101)

- Rund ein Drittel der Befragten gab an, dass die Gehaltseinstufung der Laufbahnen in ihrem Unternehmen auf den in der Umfrage angebotenen Ansätzen beruht (Hay Group, William M. Mercer, SMS Consulting).
- Ca. 46 Prozent der Unternehmen nutzt andere Ansätze beispielsweise aus Tarifverträgen (Entgeltabkommen ERA und andere) und/oder Tower Watson.
- Knapp einem Drittel (28,8 Prozent) der Teilnehmer war nicht bekannt, nach welchen Ansätzen die Vergütung in ihrem Unternehmen geregelt ist.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart
Fraunhofer IAO

Beurteilungskriterien

Wie stark werden MA bei der Entscheidung über einen möglichen Aufstieg anhand folgender Faktoren bewertet? (n=101)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Beurteilungskriterien

Wie stark werden MA bei der Entscheidung über einen möglichen Aufstieg anhand folgender Faktoren bewertet? (n=101)

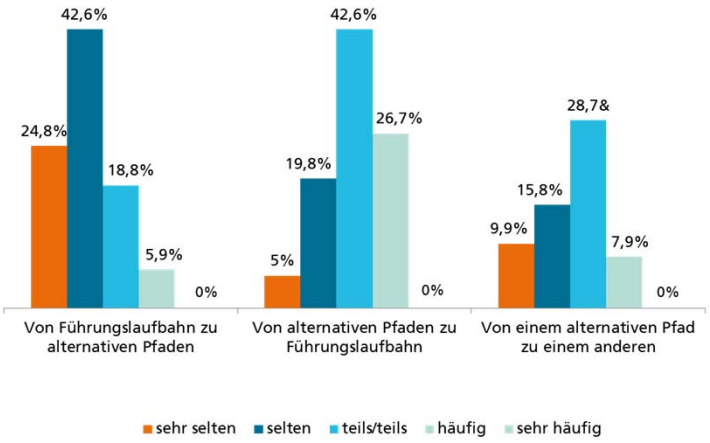
- Die Faktoren, die bei Aufstiegen in den Laufbahnen am häufigsten betrachtet werden, sind die Aspekte „Leistung“, „Potenziale“, „Kompetenzen“ und „Persönlichkeit“.
- Die „Verweildauer im Unternehmen“, sowie „formale Referenzen“ spielen in den befragten Unternehmen eine weniger wichtige Rolle.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Wechsel zwischen Laufbahnen

Wie häufig sind Wechsel zwischen Laufbahnen? (n=101)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Wechsel zwischen Laufbahnen

Wie häufig sind Wechsel zwischen Laufbahnen? (n=101)

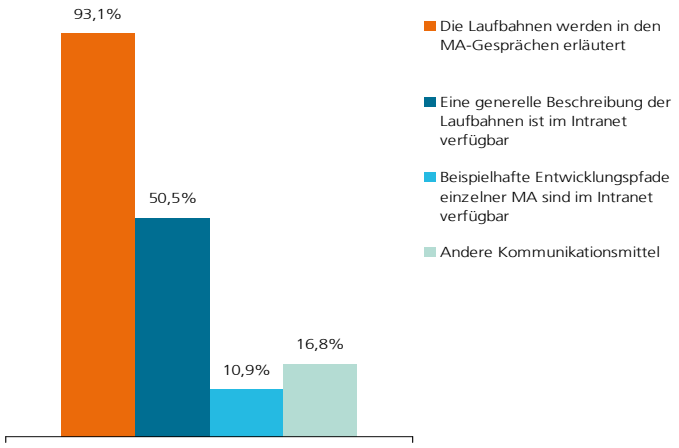
- Die meisten Wechsel zwischen Laufbahnen finden von alternativen Laufbahnen zur Führungslaufbahn statt.
- Von der Führungslaufbahn zu alternativen Laufbahnen wechseln tendenziell weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Rund zwei Drittel der Unternehmen bezeichneten solche Wechsel als selten bzw. sehr selten.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Kommunikation der Karrieremöglichkeiten

Wie werden die Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens an die MA kommuniziert? (n=101)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Kommunikation der Karrieremöglichkeiten

Wie werden die Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens an die MA kommuniziert? (n=101)

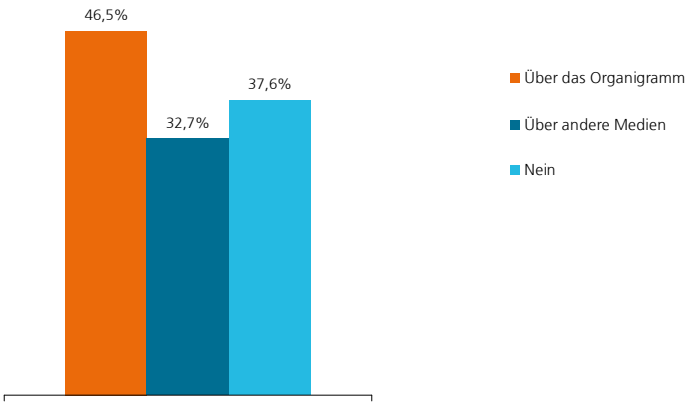
- Bei den meisten Unternehmen, die alternative Laufbahnen anbieten, werden die Karrieremöglichkeiten in den Mitarbeitergesprächen erläutert (93,1 Prozent).
- Beschreibungen der Laufbahnen sind bei rund der Hälfte der Unternehmen im Intranet verfügbar.
- 10,9 Prozent der Unternehmen stellen im Intranet (zudem) beispielhafte Entwicklungspfade einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar.
- Als weitere Medien wurden u.a. Mitarbeiterversammlungen, die direkte Ansprache geeigneter Kandidaten, Hausmitteilungen, Karriereflyer und Weiterbildungskataloge genannt.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Kommunikation der MA-Zuordnung intern

Wird innerhalb des Unternehmens kommuniziert, welche MA den alternativen Laufbahnen zugeordnet sind? (n=101)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Kommunikation der MA-Zuordnung intern

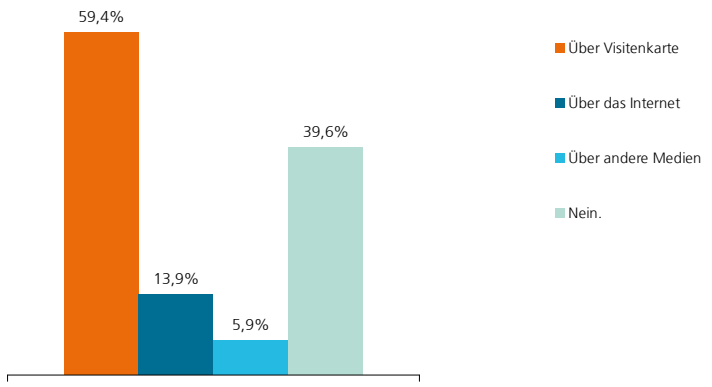
Wird innerhalb des Unternehmens kommuniziert, welche MA den alternativen Laufbahnen zugeordnet sind? (n=101)

- Bei knapp der Hälfte der Unternehmen ist im Organigramm angegeben, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den alternativen Laufbahnen angehören.
- Rund ein Drittel der Unternehmen kommuniziert dies (darüber hinaus) über andere Medien wie interne Adressbücher, Mitarbeiterzeitschriften, Führungskräfte-Verteiler, Führungskräftemeetings oder Outlook.
- Ein weiteres Drittel der Unternehmen stellt die Laufbahnzuordnung nicht dar.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Kommunikation der MA-Zuordnung extern

Werden die Positionen der einzelnen MA im Karrieresystem an Externe kommuniziert? (n=101)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Kommunikation der MA-Zuordnung extern

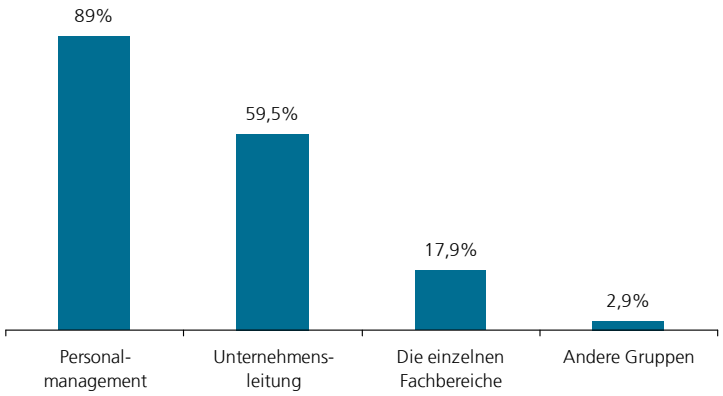
Werden die Positionen der einzelnen MA im Karrieresystem an Externe kommuniziert? (n=101)

- Wenn Unternehmen die Positionen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Externe kommunizieren, geschieht dies meist über Visitenkarten.
- 39,6 Prozent der Unternehmen gaben an, die Positionen nicht an Externe weiterzugeben.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Betreuung des Karrieresystems

Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Weiterentwicklung des Karrieresystems zuständig? (n=173)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Betreuung des Karrieresystems

Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Weiterentwicklung des Karrieresystems zuständig? (n=173)

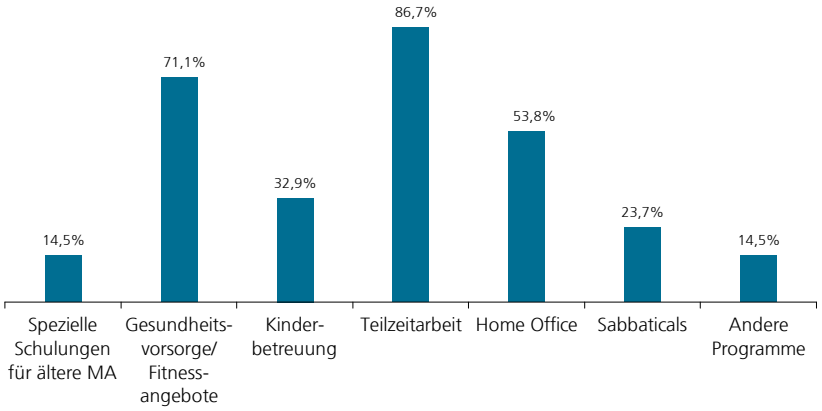
- Für die Weiterentwicklung des Karrieresystems ist in der Regel das Personalmanagement verantwortlich (89 Prozent).
- Die Unternehmensleitung ist bei 60 Prozent der Unternehmen beteiligt.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Begleitende Programme

Welche begleitenden Programme bietet Ihr Unternehmen MA generell an? (n=173)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Begleitende Programme

Welche begleitenden Programme bietet Ihr Unternehmen MA generell an? (n=173)

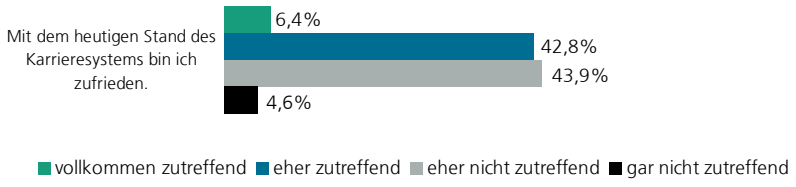
- Die meisten Unternehmen gaben an, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Teilzeitarbeit (86,7 Prozent) in Anspruch nehmen können. Bei 53,8 Prozent der Unternehmen gibt es Home Office Vereinbarungen.
- Als weitere wichtige Programme wurden die Aspekte Gesundheitsvorsorge und Fitnessangebote (71,1 Prozent) genannt.
- Spezielle Schulungen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (14,5 Prozent), Sabbaticals (23,7 Prozent) und Kinderbetreuung (32,9 Prozent) gehören zu den eher seltenen Angeboten.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Persönliche Einschätzung

Zufriedenheit mit dem heutigen Stand (n=173)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Persönliche Einschätzung

Zufriedenheit mit dem heutigen Stand (n=173)

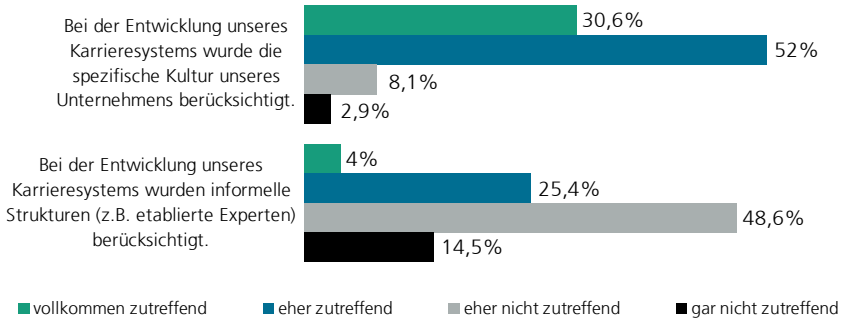
- Rund die Hälfte der Unternehmen zeigt sich (eher) zufrieden mit dem heutigen Stand des Karrieresystems.
- Die andere Hälfte zeigt sich (eher) unzufrieden.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Persönliche Einschätzung

Berücksichtigung der Kultur sowie informeller Strukturen (n=173)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Persönliche Einschätzung

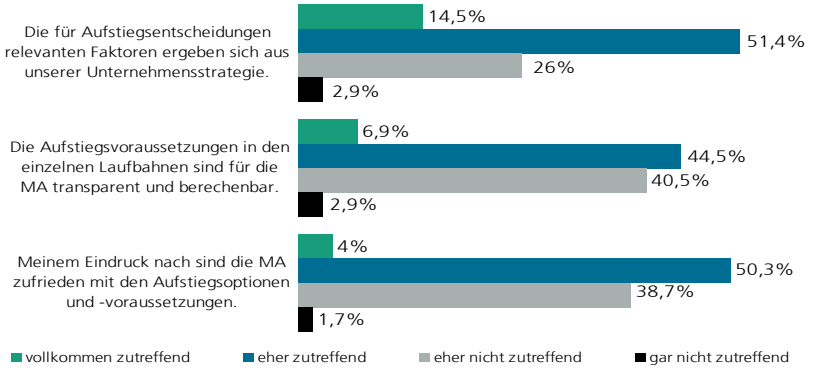
Berücksichtigung der Kultur sowie informeller Strukturen (n=173)

- Die meisten Befragten (82,6 Prozent) gaben an, dass die spezifische Kultur des Unternehmens bei der Entwicklung des Karrieresystems berücksichtigt wurde.
- Informelle Strukturen fielen bei der Entwicklung weniger stark ins Gewicht (25,8 Prozent).

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Persönliche Einschätzung
Aufstiegsentscheidungen (n=173)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart
Fraunhofer IAO

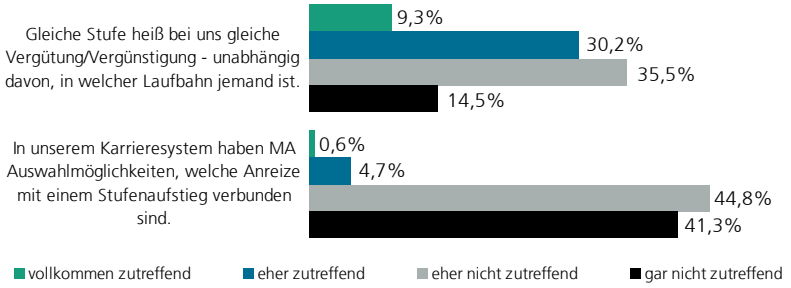
Persönliche Einschätzung
Aufstiegsentscheidungen (n=173)

- Bei rund zwei Dritteln der Unternehmen werden die für Aufstiegs-entscheidungen relevanten Faktoren aus der Unternehmensstrategie abgeleitet.
- 51,4 Prozent der Befragten empfinden die Aufstiegsvoraussetzungen im Karrieresystem ihres Unternehmens als transparent und berechenbar. 43,4 Prozent der befragten Unternehmen denken, dass eine solche Transparenz (eher) nicht gegeben ist.
- 54,3 Prozent der Befragten schätzen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihres Unternehmens zufrieden mit den Aufstiegsoptionen und -voraussetzungen sind. 40,4 Prozent der Unternehmen konnten dieser Aussage eher nicht oder gar nicht zustimmen.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart
Fraunhofer IAO

Persönliche Einschätzung

Anreize (n=173)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Persönliche Einschätzung

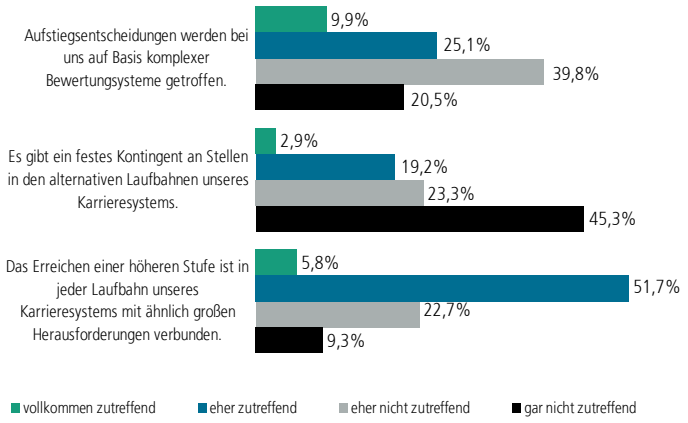
Anreize (n=173)

- 39,5 Prozent der Unternehmen gaben an, dass in ihrem Karrieresystem gleiche Stufe auch gleiche Vergütung/Vergünstigungen heißt, unabhängig von der Laufbahn, in der jemand sich befindet. 50 Prozent der Befragten finden, dass diese Aussage für ihr Unternehmen (eher) nicht zutrifft.
- Auswahlmöglichkeiten im Hinblick auf die Anreize, die mit einem Stufenaufstieg verbunden sind, haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur bei 5,3 Prozent der Unternehmen. Bei der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen (86,1 Prozent) sind die mit Aufstiegen verbundenen Anreize (eher) vorgeben.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Persönliche Einschätzung
Aufstiegsoptionen (n=173)



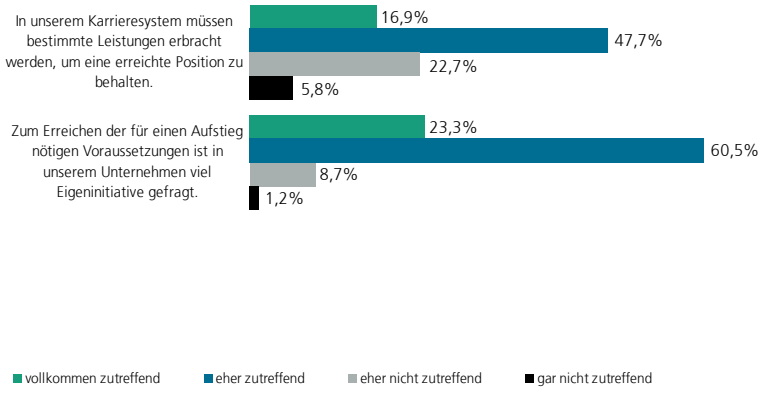
© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart
Fraunhofer IAO

Persönliche Einschätzung
Aufstiegsoptionen (n=173)

- 60,3 Prozent der Unternehmen gaben an, dass Aufstiegsentscheidungen in ihrem Unternehmen (eher) nicht auf Basis komplexer Bewertungs-systeme getroffen werden.
- Ein festes Kontingent an Stellen in den alternativen Laufbahnen ist bei rund zwei Dritteln der Unternehmen (eher) nicht vorhanden.
- 57,5 Prozent der Unternehmen stimmten der Aussage zu bzw. eher zu, dass das Erreichen einer höheren Stufe in den verschiedenen Laufbahnen ihres Unternehmens mit ähnlich hohen Herausforderungen verbunden ist. Rund ein Drittel der Unternehmen stimmte dieser Aussage nicht zu bzw. eher nicht zu (32 Prozent).

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart
Fraunhofer IAO

Persönliche Einschätzung
Aufstiegsherausforderungen (n=173)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart
Fraunhofer IAO

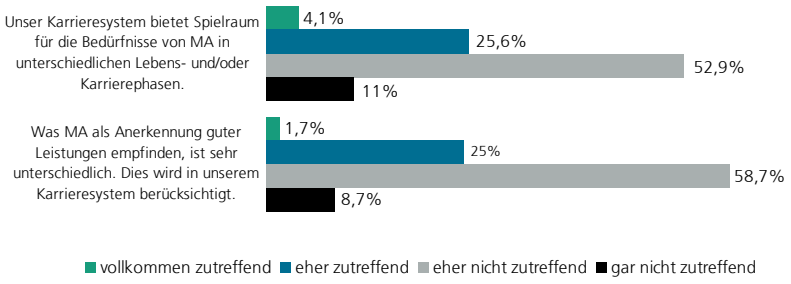
Persönliche Einschätzung
Aufstiegsherausforderungen (n=173)

- Um eine einmal erreichte Position zu behalten, müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in rund 65 Prozent der Unternehmen bestimmte Leistungen erbringen.
- Über 80 Prozent der Befragten gaben an, dass zum Erreichen der für einen Aufstieg nötigen Voraussetzungen in ihrem Unternehmen viel Eigeninitiative gefordert sei.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart
Fraunhofer IAO

Persönliche Einschätzung

Individualisierung des Karrieresystems (n=173)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Persönliche Einschätzung

Individualisierung des Karrieresystems (n=173)

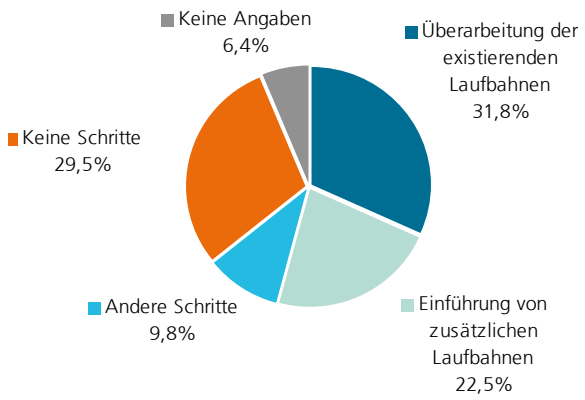
- Die Umfrage zeigt, dass die Karrieresysteme der befragten Unternehmen bisher nur wenig auf die individuellen Vorlieben und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen.
- So geben rund zwei Drittel der Unternehmen an, dass ihr Karrieresystem keinen Spielraum für die Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in unterschiedlichen Lebens- und/oder Berufsphasen bietet.
- Ebenfalls rund zwei Drittel geben an, dass ihr Karrieresystem individuelle Präferenzen bezüglich der Anerkennung von Leistungen derzeit nicht berücksichtigt.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO

Nächste Schritte

Welche Schritte stehen in Bezug auf Ihr Karrieresystem als nächstes an? (n=173)



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart
Fraunhofer IAO

Nächste Schritte

Welche Schritte stehen in Bezug auf Ihr Karrieresystem als nächstes an? (n=173)

- 22,5 Prozent der befragten Unternehmen planen die Einführung weiterer Laufbahnen.
- 31,8 Prozent der Unternehmen haben vor, die bereits existierenden Laufbahnen zu überarbeiten.
- Rund ein Drittel der Befragten (29,5 Prozent) gab an, keine weiteren Schritte zu planen.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart
Fraunhofer IAO

Weitere Informationen

Studie „Karriere- und Anreizsysteme für die Forschung und Entwicklung“:

- Zusammenfassung der Erkenntnisse aus
  - dieser Umfrage,
  - wissenschaftlichen Publikationen,
  - Interviews mit 17 Unternehmen im In- und Ausland.
- Detaillierte Fallstudien zu neun Unternehmen.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Ihre Ansprechpartner

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Tel.: 0711 970-xxxx

Liza Wohlfart
Durchwahl -5310

Liza.Wohlfart
@iao.fraunhofer.de

Kuno Moll
Durchwahl – 2011

Kuno.Moll
@iao.fraunhofer.de

Jürgen Wilke
Durchwahl - 2179

Juergen.Wilke
@iao.fraunhofer.de

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart