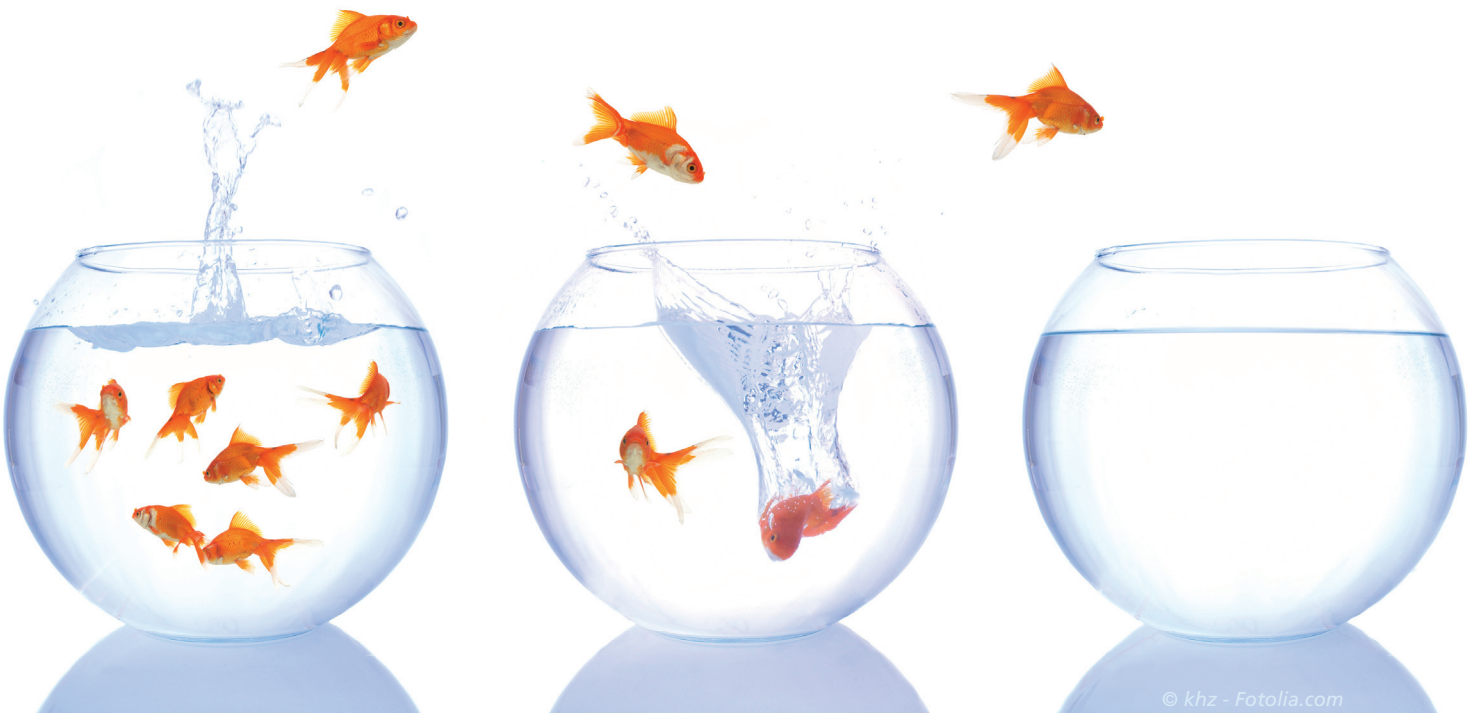
Fraunhofer
IAO

FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR ARBEITSWIRTSCHAFT UND ORGANISATION IAO

LIZA WOHLFART, KUNO MOLL, JÜRGEN WILKE

KARRIERE- UND ANREIZSYSTEME FÜR DIE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Aktuelle Erkenntnisse und zukunftsweisende Konzepte aus Wissenschaft und betrieblicher Praxis



FRAUNHOFER VERLAG

Liza Wohlfart, Kuno Moll, Jürgen Wilke

KARRIERE- UND ANREIZSYSTEME FÜR DIE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Aktuelle Erkenntnisse und zukunftsweisende Konzepte
aus Wissenschaft und betrieblicher Praxis

Impressum

Kontaktadresse:
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de

Liza Wohlfart
Telefon +49 711 970-5310, Fax -2299
liza.wohlfart@iao.fraunhofer.de

Kuno Moll
Telefon +49 711 970-2011, Fax -2299
kuno.moll@iao.fraunhofer.de

Bibliographische 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.

ISBN: 978-3-8396-0262-1

Titelbild: © khz - Fotolia.com
Bild Rückseite: © Irochka - Fotolia.com

Druck und Weiterverarbeitung:
IRB Mediendienstleistungen Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB, Stuttgart

Für den Druck des Buches wurde chlor-und säurefreies Papier verwendet.

© by Fraunhofer IAO, 2011

Verlag und Druck:
Fraunhofer Verlag
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB
Postfach 800469, 70504 Stuttgart
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon +49 711 970-2500, Fax -2508
E-mail: verlag@fraunhofer.de
www.verlag.fraunhofer.de

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich all seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

Vorwort

Wissensarbeit von morgen wird in den forschungsintensiven Bereichen von heute maßgeblich mit definiert. Dort arbeiten Teams innerhalb flacher Hierarchien in enger Kooperation zusammen. Um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dieser Teams attraktive Zukunftsperspektiven zu bieten, sind differenzierte Karrieresysteme gefordert – das gilt für Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in besonderem Maße.

Die Studie des Fraunhofer IAO bietet einen detaillierten Einblick in die Praxis unterschiedlicher Unternehmenskonzepte auf Basis von Experteninterviews sowie der Auswertung einer aktuellen Breitenerhebung. Im Fokus stehen Fragen wie: Aus welcher Ausgangslage heraus werden differenzierte Karrieresysteme gestartet? Wie wird dabei vorgegangen? Wie sind die Systeme aufgebaut? Und welche flankierenden Maßnahmen lassen sich finden, beispielsweise zur Wissensweitergabe zwischen erfahrenen Fachkräften und jungen Potenzialträgern? Die Studie zeigt: Viele Unternehmen nutzen Karrieresysteme zur gezielten Förderung der eigenen Innovationsfähigkeit – mit ganz unterschiedlichen Ausprägungen.

An dieser Stelle möchten wir uns herzlich bei unseren Gesprächspartnern aus der Praxis sowie den Teilnehmern der Breitenerhebung bedanken, die uns einen Einblick in die Karrieresysteme ihrer Unternehmen gewährt haben. Weiterer Dank gebührt den wissenschaftlichen Hilfskräften, die uns bei der Erstellung der Studie tatkräftig unterstützt haben: Inga Schmitt, Sabrina Ploder und Ronja Wiegel.

Stuttgart, Mai 2011

Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dieter Spath

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis 1

1 Hintergrund und Zielstellung der Studie 3

2 Durchführung der Studie 6

3 Verwendete Begriffe und Symbole 8

3.1 Begriffsdefinitionen 8

3.2 Quellen-Kennzeichnung 10

4 Gründe für die Einführung alternativer Laufbahnen 11

5 Entwicklung alternativer Laufbahnen 14

5.1 Bedingungsgrößen der Karriereplanung 14

5.2 Beteiligte Unternehmensbereiche 15

5.3 Konzeptentwicklung 18

5.4 Konzeptumsetzung 20

6 Strukturen alternativer Laufbahnen 22

6.1 Typische Laufbahnen 22

6.2 Spezielle Laufbahnen 27

6.3 Beteiligte Unternehmensbereiche 28

6.4 Anzahl der Laufbahnstufen 28

6.5 Bezeichnung der Laufbahnen 28

7 Betrieb differenzierter Karrieresysteme 30

7.1 Personalbedarfsplanung 30

7.2 Personalgewinnung 30

7.3 Personalentwicklung 31

7.4 Personalerhaltung und -motivation 34

7.5 Personalbeurteilung 40

8 Erfolgsfaktoren betrieblicher Karrieresysteme 43

9 Diversity Management im Rahmen betrieblicher Karrieresysteme 45

10 Zusammenfassung und Ausblick 48

11 Weiterführende Literatur und Referenzen 50

11.1 Literaturverzeichnis 50

11.2 Abbildungsverzeichnis 52

11.3 Tabellenverzeichnis 53

12 Anhang: Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis 54

12.1 Übersicht 54

12.2 Sick 56

12.3 Bachmann electronic 63

12.4 Embraco 71

12.5 Lufthansa 79

12.6 Phoenix Contact 88

12.7 IDEO 96

12.8 Wittenstein 103

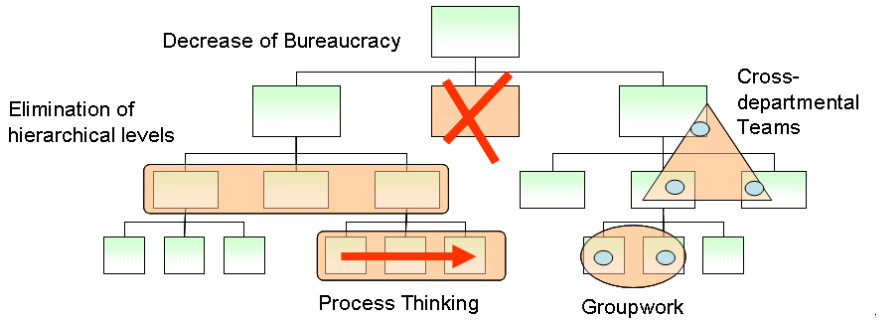
12.9 IBM 109

12.10 Salzgitter Flachstahl 118

1 Hintergrund und Zielstellung der Studie

Vertikale Karrieresysteme im Sinne einer Führungslaufbahn stellen bei vielen Unternehmen noch immer das dominierende Leitbild für die Karriereplanung dar. Seit den 80er Jahren haben jedoch viele Unternehmen im Zuge steigender Globalisierung und Internationalisierung begonnen, den Aufbau flexibler, flacher Strukturen voranzutreiben (vgl. Baruch 2004, S. 10).

Abbildung 1: Verflachung von Hierarchien und funktionsübergreifende Teamarbeit in modernen Formen der Aufbauorganisation (Beyer 1998)



Durch die Auflösung klassischer Linienorganisationen mit streng hierarchischen Aufstiegsmodellen kann den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern allerdings immer seltener eine Aufstiegsperspektive in der traditionellen Unternehmens-hierarchie geboten werden. In vielen Fällen ist dies auch gar nicht sinnvoll: Nicht jeder hochqualifizierte Experte ist auch eine gute Führungskraft. Viele Unternehmen haben deshalb begonnen, differenzierte Karrieresysteme aufzubauen, die den veränderten Rahmenbedingungen besser gerecht werden und guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, sich auch jenseits der etablierten Pfade weiterzuentwickeln, sei es in einem Fachgebiet oder im Bereich der Projektleitung.

Die Herausforderungen, vor denen die Unternehmen dabei stehen, sind vielfältig. Unternehmen, die das Thema neu angehen, stehen meist vor einer schwer überschaubaren Fülle an Fragen zur Gestaltung, Einführung und Umsetzung der neuen Laufbahnen. Aber auch in Unternehmen, die bereits alternative Laufbahnen eingeführt haben, mangelt es häufig an einer nachhaltigen Umsetzung des differenzierten Karrieresystems. Dadurch werden wichtige Aspekte vernachlässigt, beispielsweise die Zusammenarbeit von Personalmanagement und Führungskräften bei der individuellen Karriereplanung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Oft fehlt eine durchgängige Abstimmung der Karrieresysteme mit Leistungsanreizen,

Fördermaßnahmen und Aspekten des Wissensaustauschs. Die Überbrückung von Karrierebrüchen, die sich etwa durch Elternzeiten oder Sabbaticals ergeben können sowie durch das Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Berufsleben, wird häufig ad hoc gelöst. Dies hat nicht nur innerbetriebliche Konsequenzen. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Verschärfung des Wettbewerbs der Unternehmen um Talente – insbesondere im Bereich Ingenieurswesen – können attraktive Arbeitsbedingungen und -perspektiven den entscheidenden Wettbewerbsvorteil liefern.

Die hier beschriebenen Trends zeigen sich in besonderem Maße im Bereich der Forschung und Entwicklung (F&E), der von der speziellen Expertise der dort beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig ist.

> „Die Leistungsfähigkeit der industriellen Forschung und Entwicklung wird maßgeblich durch die Kompetenz, Kreativität und Motivation der in diesem Bereich beschäftigten Mitarbeiter bestimmt […]. Somit kommt vor allem dem Finden geeigneter Projektleiter und Projektmitarbeiter, der Gewährleistung einer dem Stand der Technik entsprechenden Aus- und Weiterbildung sowie der Motivation der Mitarbeiter eine besondere Rolle zu."
> (Specht et al. 2002, S. 298)

Aufgrund der hohen Bedeutung von Fachwissen für den F&E-Bereich sowie der starken Projektorientierung bieten sich hier insbesondere die Fach- und die Projektlaufbahn als Alternativen zur Führungslaufbahn an. Dies ist umso mehr nötig, da sich aufgrund der flachen Hierarchien in den meisten F&E-Bereichen oft nur wenige Möglichkeiten zum Aufstieg in einer Führungslaufbahn bieten. Darüber hinaus sind die wenigen Führungspositionen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Bereiche oft nicht sehr attraktiv, wie Specht et al. betonen.

> „Ursache hierfür ist die Zunahme von Führungs- und Verwaltungsaufgaben, die mit dem Erreichen einer höheren Hierarchiestufe verbunden ist. Mit der Beförderung eines Forschers in eine Führungsposition ist das Risiko verbunden, dass dieser die gestellten Anforderungen nicht erfüllt und aus einem guten Forscher eine schlechte Führungskraft wird." (Specht et al. 2002, S. 315)

Durch die Einführung von Fach- und Projektlaufbahnen kann vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur eine Alternative geboten werden, die ihren Interessen und Kompetenzen besser entspricht. Auch die Qualität der Arbeit wird durch die Übertragung spezieller Verantwortlichkeiten und gezielter Weiterbildungsmaßnahmen gestärkt. So unterstützen in vielen Unternehmen ranghohe Fachexperten das Treffen strategischer Entscheidungen und sorgen durch ihre Teilnahme an wichtigen externen Fachkreisen für eine gute Vernetzung und fachliche Reputation des Unternehmens. Der Aufbau einer

Projektlaufbahn führt wiederum dazu, dass die Qualität bei der Durchführung komplexer Projekte steigt (Berthel, Koch 1985: S. 158f.).

Auszug aus der Fallstudie zum Unternehmen Sick (S. 56)

„Im Zuge einer Diskussion über Zukunftstrends wurde 2006 das Thema alternative Laufbahnen zum ersten Mal im Unternehmen thematisiert. Anlass war die fehlende Perspektive für Forschungs- und Entwicklungsingenieure, die ihre Hauptaufgabe im fachlichen Bereich sahen und nicht in der Abteilungsleitung eines Bereichs oder dem Führen von Mitarbeitern."

Zielstellung bei der Erarbeitung der IAO-Studie war es, einen Überblick über den aktuellen Stand von betrieblichen Karriere- und Anreizsystemen insbesondere im Bereich Forschung und Entwicklung zu erhalten und Gestaltungshinweise für die betriebliche Praxis zu gewinnen. Bei der Studie wurden sowohl Erkenntnisse aus wissenschaftlicher Sicht berücksichtigt als auch Ergebnisse, die auf Basis von Erhebungen in der Praxis gewonnen wurden. Anlass waren wiederholte Anfragen von Unternehmen, die darauf hinwiesen, dass das Thema eine hohe und noch immer steigende Relevanz aufweist, speziell in Forschungs- und Entwicklungsbereichen. Gleichzeitig finden sich nur wenige praktisch direkt umsetzbare Veröffentlichungen zum Thema; Detailkenntnisse zu Karrieresystemen einzelner Unternehmen sind rar gesät. Die IAO-Studie ist daher als Synthese angelegt aus übergeordneten Erkenntnissen, statistischen Belegen und betrieblichen Einzel-Fallstudien.

2 Durchführung der Studie

Nach Prüfung neuer Entwicklungen im wissenschaftlichen Umfeld wurden zunächst Interviews mit ausgewählten Unternehmen geführt, um ein besseres Verständnis für die Praxis unterschiedlicher Karrieresysteme zu erhalten und erste Thesen abzuleiten. Im Anschluss fand eine Breitenerhebung statt, anhand derer diese Thesen validiert wurden.

Die Durchführung der Interviews erfolgte mittels eines teilstandardisierten Fragebogens mit den Unternehmen vor Ort, in einigen Fällen auch telefonisch. Die meisten Gespräche wurden mit Unternehmen forschungsintensiver Branchen im In- und Ausland geführt. Weitere Interviews fanden mit Vertretern solcher Unternehmen statt, die sich weniger durch ihre hohe Forschungstätigkeit als vielmehr durch besonders innovative Personalkonzepte auszeichneten. Befragt wurden jeweils Personen, die mit der Umsetzung und/oder der Weiterentwicklung des Karrieresystems betraut waren; teilweise wurden mehrere Verantwortliche mit unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten interviewt.

Unter den 17 Unternehmen, die an den Interviews teilnahmen, befanden sich elf produzierende Unternehmen und sechs Dienstleistungsfirmen. Die Unternehmensgröße variierte zwischen weniger als 1.000, 1.000 bis 5.000 und mehr als 5.000 Beschäftigten. Die Karrieresysteme von neun der befragten Unternehmen sind in dieser Studie im Detail dargestellt.

Tabelle 1: Übersicht über die Unternehmen, in denen Interviews durchgeführt wurden (n = 17)

Unternehmensstichprobe (Interviews), n = 17	
Branche	• 6 Dienstleistungsunternehmen • 11 produzierende Unternehmen
Größe	• 2 kleine Unternehmen (< 1.000 MA) • 3 mittlere Unternehmen (1.000 - 4.999 MA) • 12 große Unternehmen (> 5000 MA)

Entgegen der ursprünglichen Zielstellung beschränkte sich die betrachtete Stichprobe bei den Interviews nicht auf Forschungs- und Entwicklungsbereiche produzierender Unternehmen, da sich gerade auch bei Dienstleistungsfirmen, die sich traditionell schon länger mit dem Thema Karrieresysteme beschäftigen, spannende und hochinnovative Ansätze zeigten.

Die wichtigsten Erkenntnisse, die in den Unternehmen gewonnen werden konnten, wurden durch eine Breitenerhebung überprüft und ergänzt. Der hierbei verwendete Fragebogen orientierte sich an der Struktur und den Inhalten des Interview-Leitfadens. 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 ermöglichte Aussagen darüber, in welchen Sektoren und bei welchen Unternehmenstypen das Thema gegenwärtig hochrelevant ist, wo bereits differenzierte Systeme aufgebaut wurden und wie diese gestaltet sind. An der Breitenerhebung beteiligten sich bis Ende der Einsendungsfrist 173 Unternehmen.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Branchen und Größen der Unternehmen, die sich an der Breitenerhebung beteiligt haben.

Tabelle 2: Übersicht über die Unternehmen, die an der Breitenerhebung teilgenommen haben (n = 173).

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

3 Verwendete Begriffe und Symbole

3.1 Begriffsdefinitionen

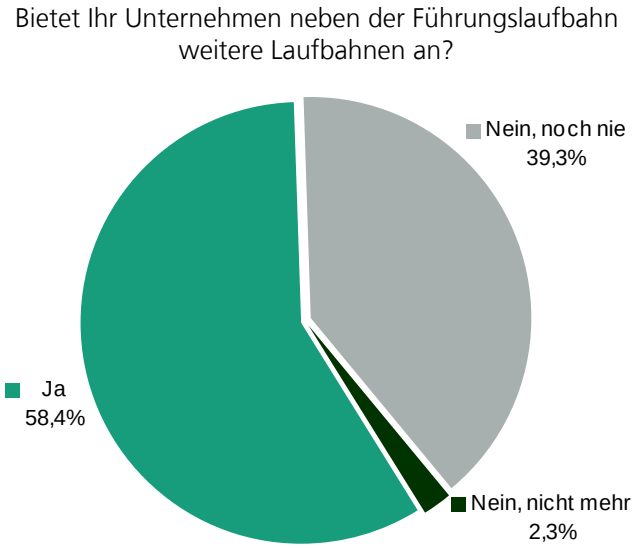
In Anlehnung an Lehnert (1996, S. 17-21) wurden Schlüsselbegriffe im Zusammenhang mit betrieblichen Karrieresystemen definiert, die in dieser Studie verwendet werden.

Das **betriebliche Karrieresystem** wird als die Struktur aller Laufbahnen mit verschiedenen Stufen und definierten Prozessen für Positionswechsel innerhalb und zwischen den Laufbahnen verstanden, die ein Unternehmen seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anbietet.

Den **Laufbahnen** sind Maßnahmenbündel zugeordnet, die individuell für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammengestellt und insoweit als Programm für einzelne gewollte, standardisierte oder typische Karrierepfade ausgewählt werden. Ein differenziertes Karrieresystem zeichnet sich durch Alternativen zur Führungslaufbahn, im Sinne zusätzlicher Laufbahnen, aus.

Von den 173 Teilnehmern an der Breitenerhebung gaben 101 beispielsweise an, dass ihre Unternehmen Alternativen zur Führungslaufbahn anbieten. Von den 68 Unternehmen ohne Laufbahnalternative hatten 4 früher vorhandene Alternativen wieder abgeschafft.

Abbildung 2: Angebot alternativer Laufbahnen (n=173)

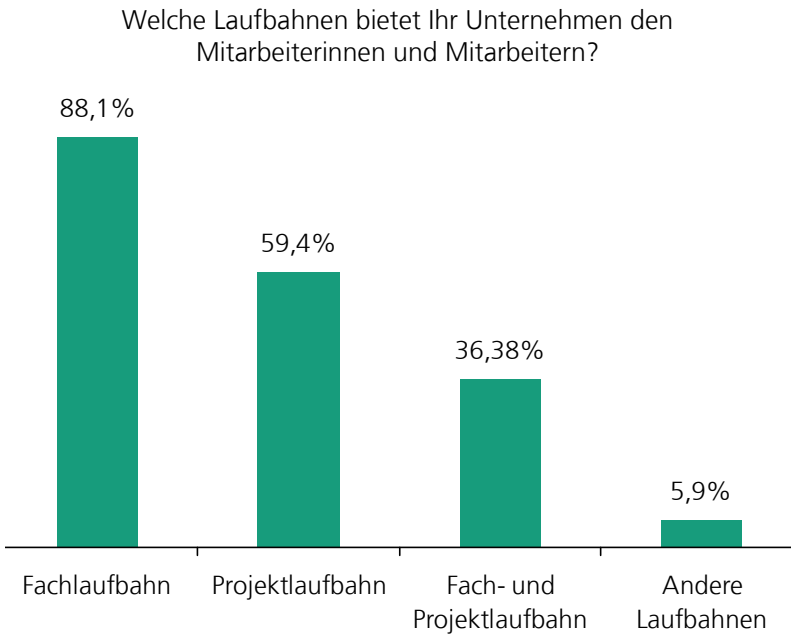


Die drei gängigsten Laufbahnen werden folgendermaßen bezeichnet und definiert

- Eine **Führungslaufbahn** (im Sinne der Karriere von Führungsexperten) beinhaltet hauptsächlich Personalführungsaufgaben.
- Eine **Fachlaufbahn** (im Sinne der Karriere von Fachexperten) beinhaltet Verantwortung für Fachgebiete mit spezieller Expertise.
- Eine **Projektlaufbahn** (im Sinne der Karriere von Projektexperten) beinhaltet hauptsächlich Projektsteuerungsaufgaben.

Die Fach- und die Expertenlaufbahn wurden in der Breitenerhebung von den Unternehmen, die differenzierte Karrieresysteme anbieten, als häufigste Alternativen zur Führungslaufbahn genannt (siehe Abbildung 3). Neben diesen typischen Laufbahnen, die in der betrieblichen Praxis häufig eingesetzt werden, finden sich in der Literatur weitere, die für spezielle Anwendungsfälle geeignet sind. Dazu zählen die Gremien-, die Rotations-, die Serpentinen-, die Start-Ziel-, die Flächen- und die internationale Laufbahn (siehe auch Kapitel 6.2). In den Interviews und der Breitenerhebung wurden diese Laufbahnen jedoch nicht als eigene Pfade ausgewiesen, sondern als Teil der oben beschriebenen Modelle.

Abbildung 3: Art der alternativen Laufbahnen (n=101). Unternehmen, die keine Angaben gemacht haben, sind in der Ergebnisdarstellung nicht aufgeführt.



Die **Stufen** innerhalb einer Laufbahn bezeichnen die Positionen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb einer Laufbahn erreichen können.

Gängige Stufen innerhalb der Fachlaufbahn sind beispielsweise die Stufen „Junior-Experte“ und „Senior-Experte“, innerhalb der Projektlaufbahn „Junior-Projektleiter“ und „Senior-Projektleiter“.

Neben Laufbahnen, die den idealtypischen Verlauf einer Karriere darstellen, werden die individuellen Bewegungen, die einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den verschiedenen Laufbahnen vollziehen, als **Karrierepfad** bezeichnet.

3.2 Quellen-Kennzeichnung

In der vorliegenden Studie dienen verschiedene Symbole dazu, die jeweiligen Quellen der Textabschnitte zu verdeutlichen.

Auf Aussagen aus den Interviews verweist ein **Mikrofon**.

Verweise auf Fallbeispiele aus der Praxis, die im hinteren Teil des Dokuments aufgeführt sind, erfolgen durch eine **Lupe**.

Ergebnisse der Breitenerhebung sind durch einen **Briefkasten** gekennzeichnet.

4 Gründe für die Einführung alternativer Laufbahnen

Insgesamt können vier Faktoren als wesentliche Gründe für den Aufbau eines Karrieresystems aufgeführt werden (Berthel und Koch 1985, S.36ff; auch Berthel 1997, S.292).

Kontinuität der Personalbereitstellung: Ein wichtiges Ziel der betrieblichen Karriereplanung ist es, vakante Stellen in möglichst kurzer Zeit optimal besetzen zu können. Bessere Chancen zu haben beim Gewinnen und Halten qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war dementsprechend einer der Hauptgründe für die Einführung alternativer Laufbahnen, die in den Interviews im Rahmen der IAO-Studie genannt wurden. So berichtete ein Unternehmen, dass es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Verantwortung für große, hochkomplexe Projekte tragen, nicht zu vermitteln sei, warum ihre Position nicht der von Führungskräften gleichgestellt ist. Ein anderes Unternehmen beschrieb die Problematik, dass insbesondere im F&E-Bereich viele hochqualifizierte, junge Akademiker arbeiten, denen man langfristig eine Entwicklungsperspektive bieten muss.

Optimierung der Personalzuordnung: Sehr gute Leistungen sind nur möglich, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die nötigen Kompetenzen und Qualifikationen für die jeweilige Stelle mitbringen. Führungs-, Fach und Projektpositionen unterscheiden sich in dieser Hinsicht erheblich: Eine Führungskraft muss Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anleiten und sich strategischen Aufgaben stellen. Fachleiter müssen hohes Interesse an technischen Problemstellungen und Detailfragen haben. Gleichzeitig müssen sie auch eine hohe Dienstleistungsmentalität mitbringen, da sie oft als Berater von Kollegen der unterschiedlichen Unternehmensbereiche agieren. Projektleiter sollten ein hohes Maß an Flexibilität und Initiativgeist zeigen, da sie oft die Arbeit von Menschen aus unterschiedlichen Bereichen koordinieren und sich in immer neue Rahmenbedingungen einfügen müssen. Mehrere Interviewpartner betonten in diesem Zusammenhang die hohe Sozialkompetenz, die von Projektleitern gefordert wird.

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass viele Unternehmen den Aufbau eines differenzierten Karrieresystems genutzt haben, um das Profil der einzelnen Laufbahnen zu schärfen. Oft war dieser Schritt schon ausreichend, um den zuvor herrschenden Andrang auf Führungspositionen zu bremsen. Sobald klar definiert war, dass eine Führungsposition in hohem Maße Personalverantwortung bedeutet, wurden sich einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst, dass dies nicht ihr eigentliches Karriereanliegen ist.

Falsche Stellenbesetzungen sind jedoch nicht immer nur das Resultat fehlgeleiteter Karrierebestrebungen auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Praxisbericht der Interviewpartner verdeutlicht, dass auch Vorgesetzte diese Problematik vor der Einführung alternativer Karrieremöglichkeiten begünstigten, indem sie etwa sehr gute Fachleute für Nachwuchsprogramme der Führungslaufbahn vorschlugen. Grund hierfür ist, dass es für die Vorgesetzten dieser Fachleute unbefriedigend war, keine Anerkennung im Sinne einer Aufstiegsperspektive bieten zu können.

Fokussierung der Personalentwicklung: Durch die mit einem Karrieresystem verbundenen Personalentwicklungsmaßnahmen kann eine langfristige Optimierung der Mitarbeiterkompetenzen erreicht werden. Diese Tatsache ist nicht nur auf die aktuellen Anforderungen einer ausgewählten Stelle bezogen. In den Interviews wurde deutlich, dass viele Unternehmen ihr Karrieresystem nutzen, um den sich stets verändernden Anforderungen des Marktes besser gerecht zu werden. Dafür muss eine enge Verzahnung des Karrieresystems mit der strategischen Planung erfolgen.

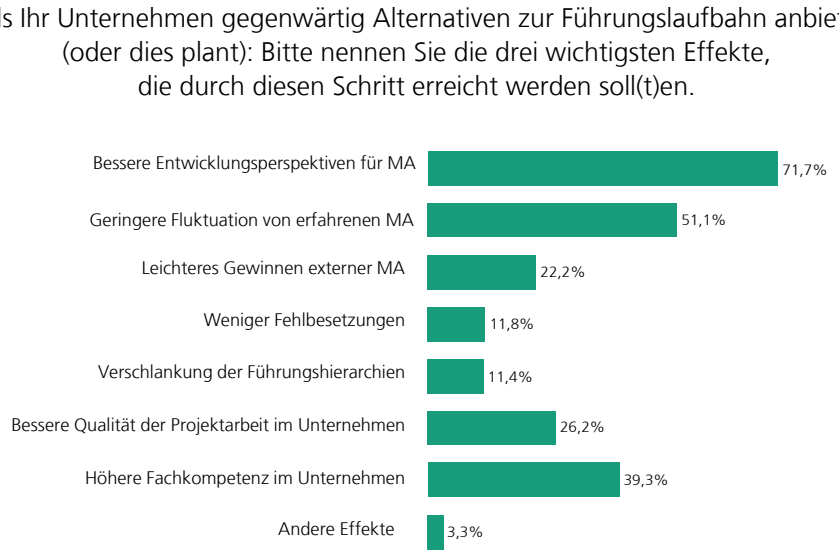
> „In der Unternehmensrealität bestehen de facto enge Verknüpfungen zwischen Unternehmensstrategie, Unternehmensstruktur und dem Personalmanagement. [...] In Bezug zur betrieblichen Karriereplanung stehen vor allem die grundsätzlichen Entscheidungen wie das Angebot an Karrieremodellen im Unternehmen und die spezifische Ausgestaltung, die Prioritäten bei der Stellenbesetzung (interne vs. externe Kandidatensuche) oder die Festlegung und Definition grundlegender Qualifikationsprozesse im Bereich der strategischen Personalplanung.“ (Friedli 2002, S. 85)

Unterstützung der Personalerhaltung: Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des betrieblichen Karrieresystems tragen wesentlich zur Zufriedenheit und damit zum Erhalt erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei. Die Ausgestaltung eines Karrieresystems sollte jedoch gut überdacht werden, um die richtigen Anreize zu setzen. So können die Vorgaben innerhalb der verschiedenen Laufbahnen die Entfaltung bestimmter Handlungsmotive gezielt fördern oder bremsen. Dazu zählen die Mobilitätsbereitschaft, im Sinne der Bereitschaft innerhalb des Betriebs die Stelle zu wechseln, aber auch die Bleibebereitschaft, also die Bereitschaft, eine bestimmte Position zu behalten. Hinzu kommen die Leistungsbereitschaft, durch die mindestens konstante Leistung gezeigt werden soll und die Kooperationsbereitschaft, also die Zusammenarbeit innerhalb wechselnder Gruppen (Berthel und Koch 1985, S.38).

Bei der Entscheidung für alternative Laufbahnkonzepte spielen meist alle genannten Faktoren eine Rolle. Als besonders bedeutende Aspekte wurden in der Breitenerhebung bessere Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiterinnen

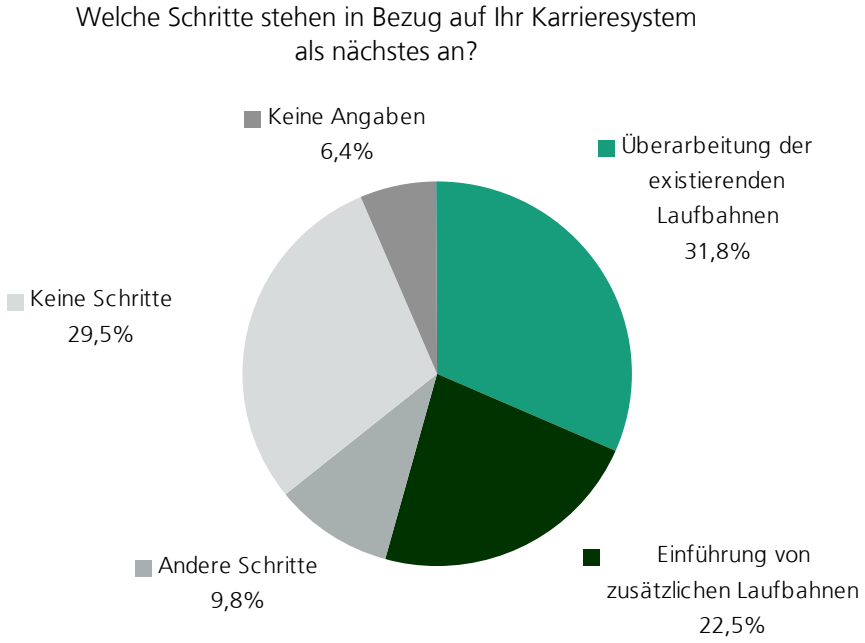
und Mitarbeiter, eine geringere Fluktuation erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine höhere Fachkompetenz im Unternehmen angegeben.

Abbildung 4: Effekte, die mittels eines alternativen Karriere-systems erreicht werden sollen (n = 173, Mehrfachnennungen möglich). Unternehmen, die keine Angaben gemacht haben, sind in der Ergebnisdarstellung nicht aufgeführt.



Die Breitenerhebung zeigt auch, dass die Entwicklung eines differenzierten Karrieresystems weiterhin von großer Bedeutung für Unternehmen ist. 34% der Unternehmen gaben an, gegenwärtig mit der Überarbeitung ihrer Laufbahnen beschäftigt zu sein. 24% berichteten, dass sie momentan beim Aufbau zusätzlicher Laufbahnen sind.

Abbildung 5: Nächste Schritte in Bezug auf das Karrieresystem (n=173).



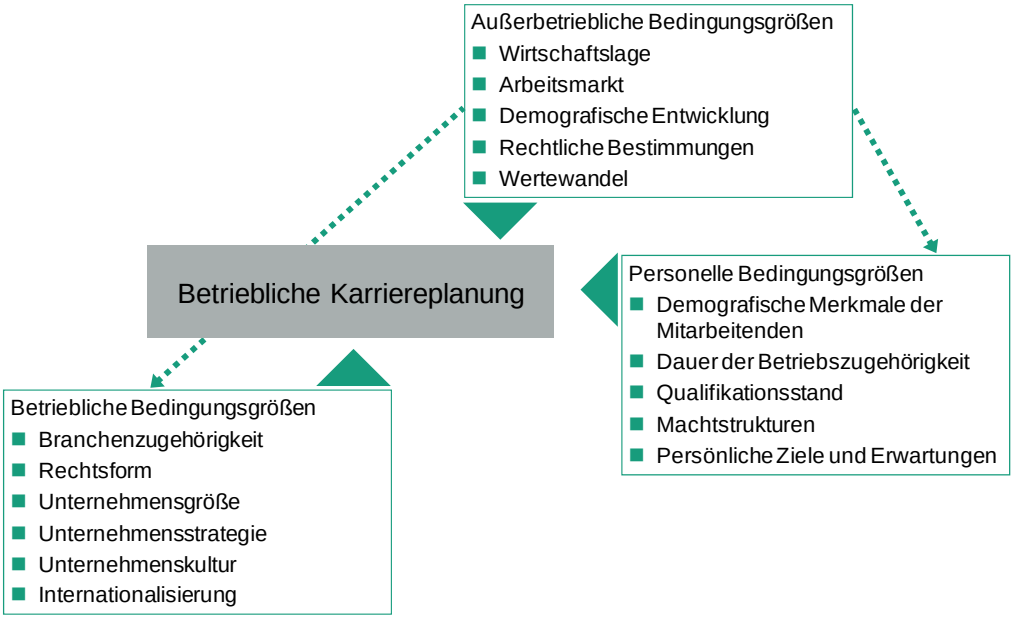
5 Entwicklung alternativer Laufbahnen

5.1 Bedingungsgrößen der Karriereplanung

Beim Aufbau neuer Laufbahnen müssen verschiedene Faktoren berücksichtigt werden, die von personellen bis hin zu betrieblichen und außerbetrieblichen Bedingungsgrößen reichen (Friedli 2002, S. 66).

- **Personelle Faktoren** betreffen beispielsweise das Alter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit und ihren Qualifizierungsstand sowie die Machtstrukturen innerhalb des Unternehmens.
- Zu den **betrieblichen Faktoren** zählen unter anderem die Unternehmensgröße, die Branchenzugehörigkeit, die Unternehmenskultur und -strategie sowie der Standort des Unternehmens.
- Demografische Entwicklungen, die aktuelle Wirtschaftslage und der gegenwärtige Stand des Arbeitsmarktes sind wichtige **außerbetriebliche Faktoren**, die bei der Gestaltung alternativer Laufbahnen berücksichtigt werden müssen.

Abbildung 6: Die Bedingungsgrößen der betrieblichen Karriereplanung (Friedli 2002, S.66; eigene Darstellungsart)



In den Interviews finden sich zahlreiche Hinweise auf diese Bedingungsgrößen. Dabei wurden neben eher harten Faktoren wie der Unternehmensgröße und -branche insbesondere auch weiche wie die Unternehmenskultur und die internen Machtstrukturen wiederholt erwähnt. Eine Interviewpartnerin berichtete, dass eine sehr formal geregelte Personalbeurteilung nicht zu der Kultur des eigenen Unternehmens gepasst hätte. Ein anderer Interviewpartner führte dagegen an, dass es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seines sehr technisch ausgerichteten Unternehmens wichtig sei, dass Aufstiegsentscheidungen auf Basis möglichst objektiver Kriterien quasi „berechnet" werden. Ebenso wurden die informell etablierten Strukturen als wichtige Rahmenbedingung hervorgehoben, die bei der Entwicklung neuer Laufbahnen zu berücksichtigen sind. So wurde beispielsweise bei der Zuordnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den Laufbahnen und Stufen eines neuen Karrieresystems darauf geachtet, wer sich im Vorfeld im Unternehmen bereits als informeller Experte etabliert hatte.

Harte Faktoren, die nach Aussage der Interviewpartner bei der Gestaltung eines Karrieresystems eine übergeordnete Rolle spielen, sind die Unternehmensgröße, die Branche und die geplante oder zunehmende Internationalisierung. Letztere zeigt sich beispielsweise in der Bezeichnung der verschiedenen Laufbahnen und Stufen, aber auch in den Anforderungen, die mit einem Aufstieg verbunden sind. So waren bei einem Unternehmen gute englische Sprachkenntnisse und Auslandserfahrungen Voraussetzung für einen Aufstieg in der Expertenkarriere.

5.2 Beteiligte Unternehmensbereiche

Die Vielzahl an Aspekten, die bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Laufbahnen zu berücksichtigen sind, erfordern eine intensive Einbindung und ein gutes Zusammenspiel zwischen der Personalabteilung und den Führungskräften der betroffenen Bereiche. Weitere wichtige Beteiligte sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst sowie die Unternehmensleitung.

Die **Führungskräfte** der Bereiche, in denen alternative Laufbahnen eingeführt werden sollen, erkennen oft als Erste den Bedarf an weiteren Karriereoptionen. Sie sollten aus mehreren Gründen unbedingt aktiv in den Prozess der Laufbahnentwicklung eingebunden werden. Sie wissen, für welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Karriereoptionen jenseits der Führungslaufbahn geschaffen werden müssen. Sie haben darüber hinaus ein Verständnis dafür, welche Rahmenbedingungen nötig sind, damit eine Karriereoption auch als solche anerkannt wird und mit welchen Anreizen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die verschiedenen Laufbahnen zu gewinnen sind. Des Weiteren können nur sie das Profil vorgeben, dem zukünftige Fach- oder Projektexperten in ihrem Bereich entsprechen sollen (vgl. auch Berthel, Koch 1985: S. 158f.).

Auszug aus der Fallstudie zum Unternehmen Bachmann (S.66)

„Was den Prozess betrifft, so wurde als erstes festgelegt, welche Positionen es in den einzelnen Pfaden geben soll. Die Unterscheidung der Positionen wurde anhand der fachlichen Qualifikationen vorgenommen und lag damit in der Verantwortung der Entwicklungsleiter. Vorgabe war, dass sich die einzelnen Positionen tatsächlich unterscheiden. Eine lange Unternehmenszugehörigkeit allein war dafür nicht ausreichend; die Unterscheidung sollte sich an den jeweiligen Tätigkeiten orientieren. Die Entwicklungsleiter haben im Prozess stark zusammengearbeitet und am Ende auch sehr differenzierte Profile entwickelt.“

Das **Personalmanagement** gibt oft die wichtigsten Impulse für die Einführung alternativer Laufbahnen (siehe Abbildung 7) und ist meist mit der Leitung des Prozesses zur Entwicklung und Umsetzung betraut. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses Bereichs entwickeln die nötigen Instrumente für den Betrieb eines Karrieresystems wie Stellenprofile, Bewertungsinstrumente und Schulungsmaßnahmen. Die inhaltliche Entwicklung erfolgt dabei in enger Abstimmung mit den Führungskräften der betroffenen Bereiche. Darüber hinaus sorgen sie für einen reibungslosen Einführungsprozess, indem sie – etwa durch Vorträge, Broschüren und Einzelgespräche – Transparenz über das neue Konzept schaffen, offene Fragen klären und Bedenken ausräumen (vgl. auch Berthel, Koch 1985: S. 157f.).

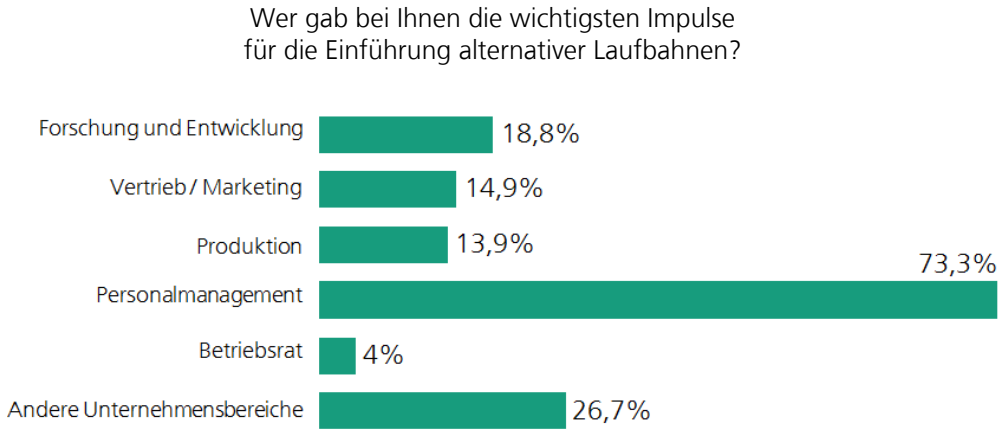
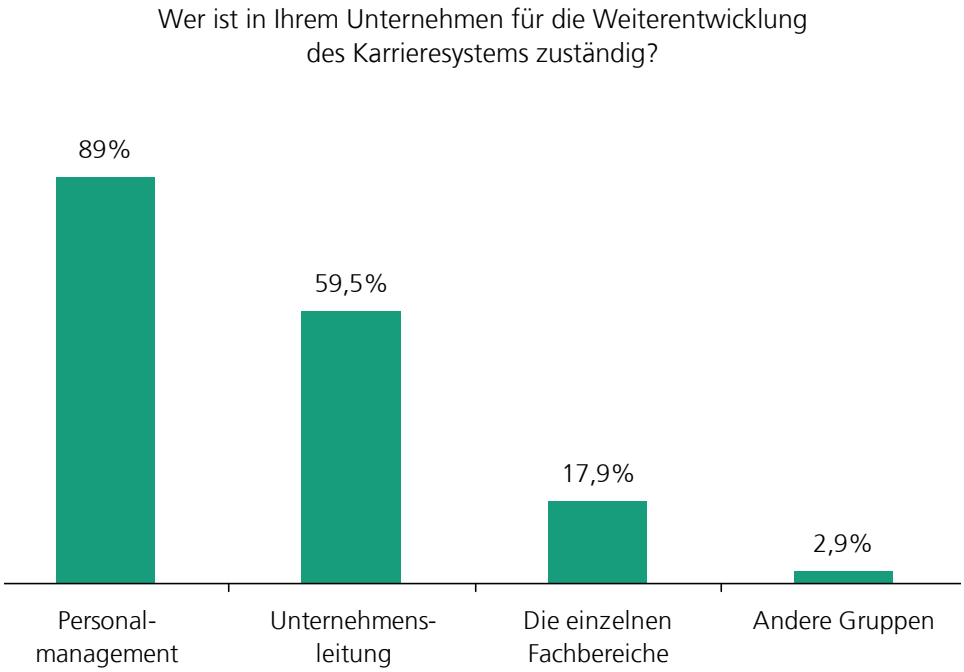


Abbildung 7: Impulsgeber für die Einführung alternativer Karrieresysteme (n=101, Mehrfachnennungen möglich). Unternehmen, die keine Angaben gemacht haben, sind in der Ergebnisdarstellung nicht aufgeführt.

Das Engagement der betroffenen **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** ist entscheidend für das Gelingen der Umsetzung eines Karrieresystems; von ihrer Akzeptanz hängt der Erfolg des Projekts ab. Aus diesem Grund sollten **Arbeitnehmervertretungen** sowohl der tariflichen (Betriebsrat) als auch die außertariflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. Sprecherausschuss) in die Gestaltung des Konzepts frühzeitig einbezogen werden.

Abbildung 8: Zuständigkeit für die Weiterentwicklung des Karrieresystems (n=173, (Mehrfachnennungen, möglich). Unternehmen, die keine Angaben gemacht haben, sind in der Ergebnisdarstellung nicht aufgeführt.



Ein weiterer wichtiger Faktor, der bei der Umsetzung eines Karrieresystems zu berücksichtigen ist, ist die Unterstützung durch die **Unternehmensleitung** und wichtiger Entscheidungsträger. Die Interviews mit den Unternehmen zeigen wie wichtig es ist, dass die Entwicklung einer neuen Laufbahn von Anfang an durch die Geschäftsleitung befürwortet und unterstützt wird. Bei einigen der befragten Unternehmen waren Geschäftsleiter Mitinitiatoren und somit von Anfang an aktiv eingebunden. Auch in die Weiterentwicklung der Konzepte ist die Unternehmensleitung, neben dem Personalmanagement, bei vielen Unternehmen eingebunden, wie die Breitenerhebung zeigt.

5.3 Konzeptentwicklung

Die Entwicklung einer neuen Laufbahn kann anhand mehrerer Schritte erfolgen (in Anlehnung an Bethke 2007 S. 31ff.).

- **Initiierung des Projekts:** Zunächst sollte eine Projektgruppe gebildet werden, die aus Vertretern der wichtigsten beteiligten Bereiche besteht, wie der Personalabteilung, dem Betriebsrat und den Führungskräften sowie ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der betroffenen Fachabteilungen. Wie bereits beschrieben ist es wichtig, auch Vertreter der Geschäftsleitung als Promotoren einzubeziehen. Zusätzlich können externe Berater Teil der Projektgruppe sein, die das Team durch fachliche Inhalte und operative Maßnahmen unterstützen.

  In der Breitenerhebung zeigte sich, dass ein Großteil der Unternehmen die Einführung neuer Laufbahnen in Eigenregie durchführte (76 %). 20 % nahmen Hilfe von externen Beratern in Anspruch.

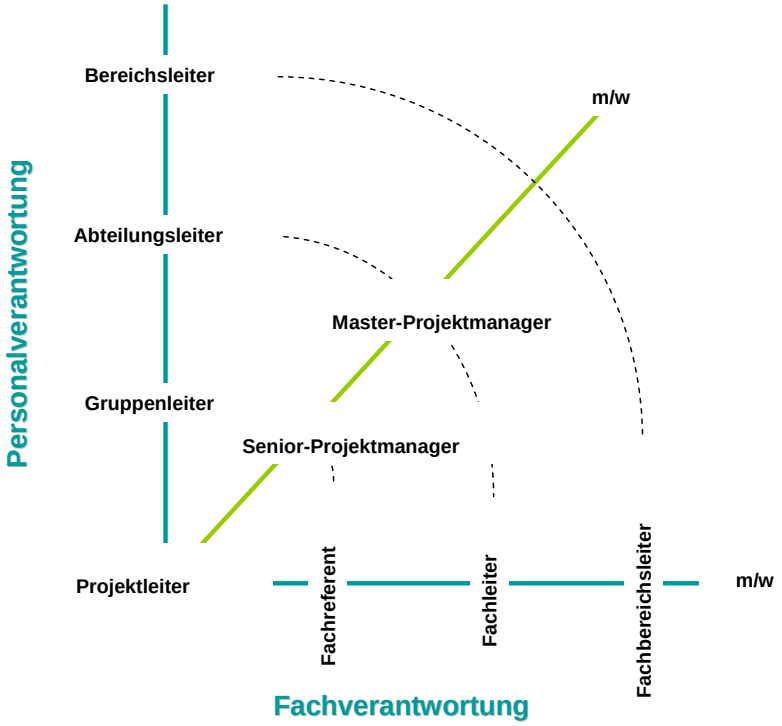
- **Bestimmung der Stufen innerhalb der Laufbahn:** Bei der Festlegung der Stufen innerhalb der Laufbahn muss darauf geachtet werden, dass diese Stufen parallel zu denen der Führungslaufbahn aufgebaut werden und in ihrer Zahl begrenzt sind. Die Stellen, die innerhalb dieser Stufen vergeben werden, sind ebenfalls zu begrenzen und hinsichtlich ihrer künftigen Relevanz zu prüfen. Bethke (2007, S. 36) empfiehlt als Richtgröße 10 - 20 % der Stellenanzahl in den bestehenden Laufbahnen für die Schaffung der Stellen in der neuen Laufbahn. Um die Anzahl der Stellen in einer Stufe festzulegen, ist es insbesondere für Projektleitungsfunktionen zudem wichtig zu prüfen, welcher Bedarf in der Zukunft benötigt wird.

- **Definition der Anforderungen einer Stufe:** Mögliche Differenzierungsmerkmale zwischen den Stufen einer Fach- oder Projektlaufbahn können Unterschiede hinsichtlich der zu übernehmenden Verantwortung, der benötigten Kompetenzen, der Art des betrieblichen Einflusses und der Aufgabenkomplexität sein.

  Die Interviews zeigen, wie die Definition der Anforderungen und die Zuordnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen können. So gab ein Unternehmen im Interview an, dass in erster Instanz die Anzahl der Stufen festgelegt und die damit verbundenen Positionen beschrieben wurden. Im nächsten Schritt nahmen die Führungskräfte eine Einschätzung vor, welchen Stufen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (aufgrund ihrer Tätigkeiten) zugeordnet werden sollen.

- **Festlegung der Anreizsysteme:** Um die Gleichwertigkeit einer alternativen Laufbahn zur Führungslaufbahn zu gewährleisten, sollten die ranggleichen Stufen der verschiedenen Laufbahnen in Bezug auf die Vergütung identisch ausgestattet sein. Bethke (2007, S. 49-50) betont, dass neben einem angemessenen Gehalt und einem entsprechenden Titel auch andere „Insignien der Macht" berücksichtigt werden müssen, um die Wertigkeit der Fach- und Projektexperten zu verdeutlichen. Neben Arbeitsmitteln wie Büroräumen und Dienstwägen sind dies bestimmte Privilegien, beispielsweise bezogen auf die Arbeitsflexibilität sowie die Weiterbildungsmöglichkeiten. Darüber hinaus sind die Verantwortungsspielräume zu erweitern und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten in die nötigen betrieblichen Informations- und Kommunikationsprozesse eingebunden werden.

Abbildung 9: Gleichwertige Positionen verschiedener Laufbahnen (Auszug aus der Fallstudie zum Unternehmen Phoenix Contact, S. 92)



- **Schaffen der Voraussetzungen für einen Laufbahnwechsel:** Beim Aufbau alternativer Laufbahnen sollte darauf geachtet werden, dass diese nicht zur Einbahnstraße werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich für eine Experten- oder Projektlaufbahn entscheiden, sollten später (wenn nötig) möglichst problemlos in eine andere Laufbahn wie die Führungslaufbahn wechseln können. Und auch für Führungsexperten ist die Option zum Umstieg in eine andere Laufbahn von hoher Bedeutung.

So ist die Einführung von Alternativen zur Führungslaufbahn insbesondere auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von hoher Bedeutung, die aufgrund guter Leistungen in Führungspositionen aufgestiegen sind, obwohl ihre Stärken und Interessen mehr in Fach- oder Projektbereichen liegen.

Bethke (2007, S. 52) betont, dass insbesondere die für einen Wechsel notwendigen Förder- und Entwicklungsmaßnahmen gut geplant werden sollten.

- **Bestimmung der Einstiegsvoraussetzungen:** Bei der Festlegung der Anforderungen an einen künftigen Stelleninhaber können entweder Leistungen oder Potenziale im Vordergrund stehen beziehungsweise eine Mischung der beiden Faktoren. Zusätzlich sollten grundsätzliche Zugangskriterien festgelegt werden wie das Ausbildungsniveau, die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und besondere Erfahrungen im beruflichen Bereich. Mitunter sind aber auch spezifische Anforderungen wie etwa vorliegende wissenschaftliche Arbeiten von Bedeutung.
- **Festlegung des Auswahlverfahrens:** Hinsichtlich der Auswahl von Kandidaten sollten die zugrundeliegenden Prozesse und Verfahren geklärt werden, etwa zur Bewertung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich für den Einstieg in neue Laufbahnen beziehungsweise den Aufstieg auf höhere Stufen interessieren. Dabei sollten auch die Prozessbeteiligten und die verwendeten Instrumente festgelegt werden.

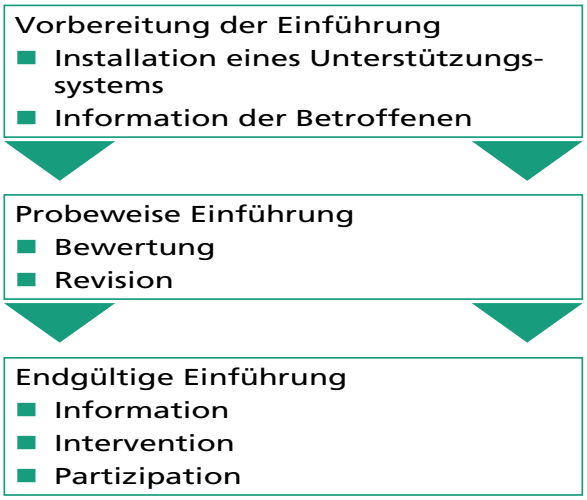
5.4 Konzeptumsetzung

Wenn das generelle Konzept der neuen Laufbahn feststeht, gilt es die Implementierung vorzubereiten und umzusetzen.

Bethke (2007, S. 63) schlägt vor, zunächst die bestehenden Stellen organisatorisch zuzuordnen und diese einer Plausibilitätsprüfung zu unterziehen. Danach erfolgen die Ernennung der Kandidaten und die Umsetzung der nötigen administrativen Aufgaben wie die Anpassung der Arbeitsverträge und der Verteilerlisten.

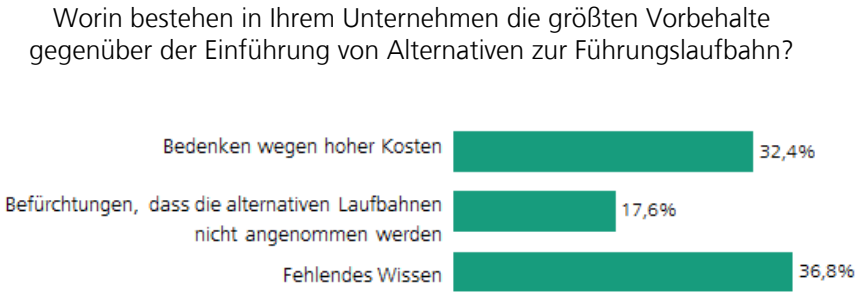
Berthel und Koch raten zu einer evolutionären Vorgehensweise (Berthel, Koch 1985, S. 170). Dadurch können Widerstände vermieden und Lerneffekte genutzt werden. Auf die Vorbereitungsphase folgt nach Berthel und Koch die Einführung des Karrieresystems in einem Pilotbereich. Hier können Fehler und Schwachpunkte des Konzepts aufgedeckt und entsprechend optimiert werden. In den Interviews berichteten viele Unternehmen von einer solchen Vorgehensweise.

Abbildung 10: Evolutionäre Vorgehensweise bei der Einführung alternativer Laufbahnen (Berthel, Koch 1985, S.170)



Bei der endgültigen Einführung der neuen Laufbahnen ist ein gutes Akzeptanzmanagement unerlässlich. Auch dies bestätigten die Interviews. Neben der Förderung von Transparenz über die neuen Karrieren ist dabei das Laufbahnkonzept selbst von hoher Bedeutung: Neue Laufbahnen werden nur dann akzeptiert, wenn die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Gleichwertigkeit der neu eingerichteten Alternativen überzeugt sind. Praktisch kann sich eine solche Gleichwertigkeit beispielsweise in der Höhe der Gehälter und dem Zugang zu Informationen und Gremien ausdrücken. Nach den Ergebnissen der Interviews sind weitere Faktoren, die einen Einfluss auf die Akzeptanz neuer Laufbahnen haben können, die Stimmigkeit des Konzepts zur speziellen Kultur des Unternehmens und die Einbeziehung wichtiger Förderer und Promotoren.

Abbildung 11: Vorbehalte gegenüber der Einführung alternativer Laufbahnen (n=68, Mehrfach-nennungen möglich). Unternehmen, die keine oder andere Angaben gemacht haben, sind in der Ergebnisdarstellung nicht aufgeführt.



Die Zahlen der Breitenerhebung zeigen, dass fehlendes Wissen und Bedenken wegen hoher Kosten häufige Vorbehalte gegenüber der Einführung neuer Laufbahnen sind (36,8 bzw. 32,4 Prozent). Als weitere Vorbehalte wurden in der Breitenerhebung unter anderem fehlende Ressourcen und eingefahrene Strukturen genannt.

6 Strukturen alternativer Laufbahnen

6.1 Typische Laufbahnen

Die **Führungslaufbahn** ist noch immer die vorherrschende Laufbahn in vielen Unternehmen. Diese Laufbahn ist gekennzeichnet durch einen hierarchischen Aufstieg und eine damit verbundene zunehmende Führungsverantwortung und Weisungsbefugnis. In dieser Laufbahn spielen Sozial- und Führungskompetenzen eine große Rolle. Die Versetzung geschieht in der Regel vertikal nach oben. So wird etwa der Sachbearbeiter zunächst Gruppenleiter, dann Abteilungsleiter, Hauptabteilungsleiter, Bereichsleiter und in oberster Instanz Direktor (vgl. Friedli 2002, S. 29ff.).

Die **Fachlaufbahn** – auch Experten- oder Spezialistenlaufbahn genannt – als Kompetenzlaufbahn für hochqualifizierte Spezialisten ist insbesondere für F&E-intensive Unternehmen unerlässlich, um gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zeiten des Fachkräftemangels zu halten und zu entwickeln.

> „Die Fachlaufbahn hat als Ziel, besondere wissenschaftlich-fachliche Leistungen zu fördern, zu erhalten und zu belohnen. Deshalb sind Positionen in der Fachlaufbahn durch einen hohen Anteil an Fachaufgaben und einen geringen Umfang an Personal- und Verwaltungsaufgaben gekennzeichnet.“ (Specht et al. 2002, S. 316)

Eine Versetzung in der Fachlaufbahn ist abhängig von der erworbenen Fachkompetenz. Fachlaufbahnen können als absolute oder relative Parallelhierarchie zur Führungslaufbahn gestaltet werden.

> „Als absolut gilt die Fachkarriere, wenn zu jeder Ebene des Leitungssystems eine Rangstufe in der Fachkarriere geschaffen wird. Entspricht eine Rangstufe der Fachkarriere mehreren Ebenen der Managementkarriere, so wird von einer relativen Fachkarriere gesprochen, wobei in der Regel die Fachkarriere nicht bis in die obersten Managementstufen hinaufreicht.“ (Friedli 2002, S.33)

In jedem Fall ist es wichtig, die Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche zwischen den beiden Laufbahnen aufeinander abzustimmen.

Tabelle 3: Absolute und relative Fachlaufbahn (Specht et al. 2002, S.52)

Rang-stufe	Leitungsebene	Absolute Parallel-hierarchie	Relative Parallelhierarchie
1	Direktor	Höherer fachwissenschaftlicher Berater	Wissenschaftlicher Berater
2	Bereichsleiter	Fachwissenschaftlicher Berater	
3	Abteilungsleiter	Wissenschaftlicher Experte	Wissenschaftlicher Experte
4	Gruppenleiter	Fachwissenschaftler	
5	Mitarbeiter	Wissenschaftlicher Assistent	

Die Fachlaufbahn wurde in der Vergangenheit oft als Pseudo-Laufbahn wahrgenommen. Aus diesem Grund muss eine große Überzeugungsarbeit geleistet werden, was die Gleichwertigkeit zur Führungslaufbahn betrifft (vgl. Friedli 2002, S. 32ff.).

Specht et al. (2002, S. 316) führen verschiedene Maßnahmen zur Förderung der internen und externen Akzeptanz von Fachexperten an. Generell ist es wichtig, so die Autoren, dass bei Beförderungsentscheidungen innerhalb einer Fachlaufbahn ausschließlich wissenschaftlich-technische Leistungen berücksichtigt werden. Innerhalb des Unternehmens kann zudem das Einbeziehen der Fachexperten in strategische Unternehmensentscheidungen ein Mittel zur Akzeptanzförderung sein. Um die Gleichwertigkeit der Fach- und Führungslaufbahn innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren, sollten die jeweils entsprechenden Stufen in beiden Laufbahnen darüber hinaus mit den gleichen Statussymbolen ausgestattet werden. Für die Erhöhung der externen Akzeptanz ist die Kommunikation der Expertenpositionen entscheidend, beispielsweise über Visitenkarten oder das Internet.

Weitere Hürden, die beim Aufbau von Fachlaufbahnen berücksichtigt werden müssen, aber auch mögliche Vorteile einer solchen Alternativlaufbahn stellt

Domsch (1993, S. 170) in seiner Übersicht zu positiven und negativen Erfahrungen in Fachlaufbahnen vor. Ein wichtiger Faktor, der als mögliches Hemmnis berücksichtigt werden muss, ist demnach ein zunehmender Konkurrenzkampf zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Demgegenüber berichteten Unternehmen in den Interviews, dass Expertenlaufbahnen insbesondere die Weitergabe von Wissen zwischen hohen und niedrigen Expertenpositionen befördern können, wenn geeignete Anreize zur Unterstützung solcher Prozesse umgesetzt werden.

Tabelle 4: Positive und negative Erfahrungen mit Fachlaufbahnen (Domsch 1993)

Positive Erfahrungen mit Fachlaufbahnen	**Negative Erfahrungen mit Fachlaufbahnen**
• Wirksame Anreiz- und Belohnungsfunktion • Zusätzliche Aufstiegschancen • Kein Zwang, Spezialisten in Führungspositionen zu befördern • Sinnvolle Aufgabentrennung zwischen Personalführungs-, Verwaltungs- und Fachaufgabe: keine bzw. geringfügige Personalführungs- und Verwaltungsaufgaben bei der Fachlaufbahn • Möglichkeiten zur Berücksichtigung unterschiedlicher individueller Zielvorstellungen • Flexible Entgeltfindung • Förderung von Spezialwissen	• Sinkende Flexibilität der Wissenschaftler • Förderung der Einseitigkeit • Sackgasse / Einbahnstraße / Altersruhesitz / Treuebonus • Schwierigkeiten bei der Beurteilung für eventuelle Beförderung • Zusätzlicher administrativer Aufwand • Verschärfung des Konkurrenz-kampfes zwischen Mitarbeitern • Personalführungsprobleme

Um der zunehmenden Projektarbeit Rechnung zu tragen, wurden in den letzten Jahren vermehrt **Projektlaufbahnen** eingeführt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt für projektbezogene Aufgaben qualifizieren und ihnen eine angemessene Anerkennung für besondere Leistungen bieten, etwa bei der Abwicklung von Großprojekten. Eine Projektlaufbahn verläuft oft über die Mitarbeit in kleinen Projekten bis hin zur Leitung strategisch wichtiger und großer Projekte (vgl. Friedli 2002, S. 35f.). Die Sach- und Personal-

verantwortung sowie die inhaltliche Komplexität nimmt dabei mit jeder neuen Position zu (Specht et al. 2002, S. 317).

Im Gegensatz zur klassischen Führungslaufbahn umfasst die Projektlaufbahn vorwiegend fachliche Führungsaufgaben und befindet sich damit in einer Zwischenstellung zwischen der Führungs- und Fachlaufbahn. In manchen Unternehmen wird sie deshalb als Möglichkeit für Fachexperten genutzt, ihre Befähigung für Führungspositionen zu belegen.

Auszug der Fallstudie zum Unternehmen Embraco (S. 76)

„In der Regel können Mitarbeiter, die Projektleiter werden, dabei gute Leistungen erbringen und mögen, was sie tun, auch Projektleiter bleiben und von einem Projekt zum nächsten gehen. Dabei findet auch manchmal ein Wechsel aus einer Projektleitung in eine Managementfunktion statt. Dies ist eine typische Laufbahn, die manche technischen Mitarbeiter einschlagen. Damit ist die Leitung eines Projektes häufig eine Bewährungsprobe, bevor Mitarbeiter eine formelle Führungsposition übernehmen."

Beide Aspekte werden von Specht et al. betont.

> „Durch die Leitung von Projekten wird Industrieforschern Führungserfahrung vermittelt, während sie gleichzeitig den Anschluss an den aktuellen Wissensstand in der jeweiligen Fachdisziplin halten. Als Personalentwicklungsmaßnahme kann die begrenzte Einsatzzeit als Projektleiter vom Management zur Identifikation und Förderung von Führungspotential genutzt werden."
> (Specht et al. 2002, S. 317)

Domsch (1993, S. 173) führt positive und negative Erfahrungen mit Projektlaufbahnen an. Insbesondere die langfristige Perspektive der Projektleiter nach Abschluss eines Projekts zeigt sich hier als Herausforderung. Weitere Aspekte, die unbedingt aktiv zu gestalten sind, sind die Klärung der Kompetenzabgrenzung zur Führungslaufbahn, was Sach- und Personalfragen betrifft, sowie die Herstellung einer Vergleichbarkeit mit den anderen Laufbahnen des Unternehmens. Dies kann beispielsweise durch eine Nennung der Projektleiter im Organigramm geschehen und ihre Einbeziehung in wichtige Informations- und Entscheidungsprozesse.

Tabelle 5:
Positive und negative Erfahrungen mit Projektlaufbahnen (Domsch 1993)

Positive Erfahrungen mit Projektlaufbahnen	**Negative Erfahrungen mit Projektlaufbahnen**
• Wirksame Anreiz- und Belohnungsfunktion • Zusätzliche Aufstiegschancen • Größere Flexibilität bei der Personalentwicklung • Potenzialerkennung („reales Assessment-Center“) im Hinblick auf z.B. Kreativität, Verantwortungsbereitschaft, Teamfähigkeit, Kontaktfähigkeit, Konflikthandhabung, fachliche Anforderungen bei komplexen, innovativen Aufgabenstellungen, Personalführungsqualifikation • Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten bei der Leitung bereichsübergreifender Projektteams • Erkennen erforderlicher Personalentwicklungsmaßnahmen und Potenzialförderung • Möglichkeiten zur Berücksichtigung unterschiedlicher individueller Zielvorstellungen • Flexiblere Entgeltfindung (z.B. durch Projektzulagen)	• Laufbahnentwicklung (zunächst) auf Zeit • Projektlaufbahn nicht in die Personalplanung einbezogen (Re-Entry-Problematik, ähnlich wie bei Auslandseinsatz) • Keine Positionsbestimmung (Vergleichbarkeit mit Führungs- und Fachlaufbahn) für Projektlaufbahn • Kein organisatorische Zuordnung und Veröffentlichung in Ergänzung zum Organigramm • Unklare Kompetenzregelung, insbesondere für den Projektleiter, bei Sach- und Personalfragen • Personalführungsprobleme (unklare Trennung zwischen fachlicher und disziplinarischer Unterstellung der Projektmitarbeiter und insbesondere der Projektleiter)

6.2 Spezielle Laufbahnen

Die **Gremienlaufbahn** entsteht durch die Arbeit über die Grenzen eines Ressorts oder einer Funktion hinweg, als Aufstieg in wichtige und dadurch höher bewertete Gremien und Expertenkreise (Lehnert 1996, S. 183f.). In den Interviews wurde sie zumeist im Zusammenhang mit der Fachlaufbahn thematisiert. Im F&E-Bereich findet die Weiterentwicklung im Rahmen der Gremienkarriere meist innerhalb eines Gremiums – vom Mitglied zum Vorsitzenden – statt. Alternativ kann auch ein Aufstieg über Gremien hinweg erfolgen, beispielsweise von Produktmanagement-Gremien bis hin zu Unternehmensbereichsgremien (Specht et al. 2002, S. 318).

Die **Rotationslaufbahn** sieht eine regelmäßige Versetzung nach einem festgelegten Rhythmus vor. Sie zeichnet sich durch eine vorwiegend horizontale Bewegung aus und ist insbesondere für Unternehmen interessant, in denen es nur wenige leitende Positionen gibt. Durch Stellenrotationen können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitere Qualifikationen erlangen und Erfahrungen sammeln (Lehnert 1996, S. 184f.). Häufige Wechsel fördern zudem ein Verständnis für übergeordnete Zusammenhänge (vgl. Achenbach 2003, S. 106). Typischerweise zeichnen sich Trainee-Stellen durch einen Rotationscharakter aus.

In einigen Unternehmen, die in den Interviews befragt wurden, bilden vertikale Rotationen in andere Unternehmensbereiche oder ins Ausland eine wichtige Voraussetzung für vertikale Aufstiege, da ab bestimmten Hierarchiestufen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jeder Laufbahn ein gutes Verständnis für das Gesamtunternehmen erwartet wird.

Bei der **Start-Ziel-Laufbahn** als Sonderform der Rotationslaufbahn im Bereich F&E begleiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des F&E-Bereichs ein Produkt aus der Entwicklung in die Produktion bzw. in den Vertrieb. Sobald das Produkt erfolgreich umgesetzt wurde, kehren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den F&E Bereich zurück (Specht et al. 2002, S. 318).

Eine weitere alternative Karriereform ist die **Serpentinenlaufbahn**. Hierbei sind Wechsel zwischen den einzelnen Laufbahnen fest vorgesehen. „Die Idee der Serpentinenlaufbahn ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht in einem ‚Kamin' aufsteigen, sondern Wechsel zwischen den Führungs- und Managementlaufbahnen möglich sind. Dabei ist die Wechselfrequenz genau vorgegeben" (Lehnert 1996, S. 184). Wechsel zwischen den verschiedenen Laufbahnen wurden in den Interviews wiederholt als häufige und auch erwünschte Praxis erwähnt. Festgelegte Termine, an denen diese Wechsel stattfinden sollen, fanden sich jedoch nicht.

Bei der Karriereform des **Flächenmodells** ist der Aufstiegsgedanke nicht vorhanden. Karriere wird als reiner Kompetenzgewinn verstanden im Sinne einer Entwicklung in der Fläche, etwa vom Spezialisten zum Multi-Experten (vgl. Fuchs 1998, S. 4f.).

Die **internationale Laufbahn** gewinnt durch die Globalisierung an Bedeutung. Wie die Interviews zeigten, ist ein Auslandsaufenthalt häufig fester Bestandteil einer Laufbahn und ein wichtiges Kriterium bei der Aufstiegsentscheidung in international tätigen Unternehmen (Wenzel, M. 2008, S. 75-78).

6.3 Beteiligte Unternehmensbereiche

Eine Erweiterung des Bewegungsraums muss nicht zwingend für das ganze Unternehmen stattfinden. In den Interviews zeigte sich, dass in einigen Unternehmen alternative Laufbahnen nur in bestimmten Bereichen angeboten werden. Als klassische Bereiche für eine Fach- oder Projektlaufbahn wurden Forschung und Entwicklung sowie Marketing und Vertrieb genannt. In anderen Bereichen werden Alternativen zur Führungslaufbahn häufig als nicht sinnvoll erachtet, da sich etwa aufgrund der geringen Anzahl an Projekten und hochqualifizierten Experten keine eigenen Modellansätze lohnen. Viele Unternehmen berichteten, dass nach Einführung alternativer Laufbahnen in einigen Unternehmensbereichen, auch andere Bereiche ein hohes Interesse an diesem Thema zeigten. Das Karrieresystem konnte somit im Zeitverlauf sukzessive auf weitere Unternehmensbereiche ausgeweitet werden.

6.4 Anzahl der Laufbahnstufen

Große Unterschiede zeigten sich in den Interviews und der Breitenerhebung bezüglich der Anzahl der Stufen zwischen den Laufbahnen. Viele Unternehmen implementieren in den Projektlaufbahnen nur zwei und in Fachlaufbahnen drei Stufen, während in Führungslaufbahnen oft bis zu acht oder mehr Stufen enthalten sind. Andere Unternehmen hingegen bieten auch für Projekt- und Fachlaufbahnen bis zu sieben Stufen an.

6.5 Bezeichnung der Laufbahnen

In den Interviews wurde die Bezeichnung der unterschiedlichen Laufbahnen als ein wichtiger Aspekt bei der Gestaltung von Karrieresystemen genannt. Faktoren, die es bei der Suche nach geeigneten Bezeichnungen zu berücksichtigen gilt, scheinen insbesondere die Unternehmenskultur und das Unternehmensumfeld zu sein. So berichteten einige Unternehmen, dass aufgrund der internationalen Ausrichtung englische Begriffe gewählt wurden.

In der Breitenerhebung wurden für die Führungslaufbahn auch die Titel „Führungskarriere“ und „Management“ genannt. Die Fachlaufbahn wurde auch als „Fachkarriere“, „Expertenlaufbahn“ oder „Expert Career“ bezeichnet und die Projektlaufbahn wiesen manche als „Projektkarriere“ oder „Projektleiter-Laufbahn“ aus.

7 Betrieb differenzierter Karrieresysteme

7.1 Personalbedarfsplanung

Um den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens von Seiten des Personalmanagements sicher zu stellen, ist es nötig, eine Vielzahl von Vorkehrungen zu treffen, die sinnvoll miteinander verzahnt sind. Der Fokus des Karrieremanagements liegt hier bei einer kontinuierlichen Erhebung des Personalbedarfs in den verschiedenen Laufbahnen, um Fluktuationen beispielsweise durch Beförderung, Pensionierung oder Kündigung frühzeitig ausgleichen zu können. Neben dem quantitativen Bedarf (der Zahl der benötigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) ist auch der qualitative Bedarf (die Art der benötigten Expertise) von hoher Bedeutung. Die Planungsentscheidungen müssen in enger Abstimmung mit der Unternehmensstrategie getroffen werden (Friedli 2002, S. 85).

Für eine gezielte Nachfolgeplanung muss zunächst eine Einschätzung der internen und externen Personalsituation stattfinden. Die erhobenen internen Informationen können dann auf Entwicklungs- bzw. Förderplänen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festgehalten oder in Nachfolgeübersichten notiert werden. Auch sogenannte Fach-, Projekt- oder Führungskräfte-Pools, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den benötigten Qualifikationen und Potenzialen vermerkt sind, werden oft eingesetzt (Friedli 2002, S. 88).

7.2 Personalgewinnung

Das Gewinnen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann aus dem internen oder dem externen Arbeitsmarkt geschehen (Friedli 2002, S. 89-90). Vorteile der internen Rekrutierung sind unter anderem die niedrigeren Kosten für Werbung und Personalbewertung, das bereits vorhandene Wissen zu den internen Strukturen und Abläufen sowie die Motivationswirkung auf andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Allerdings ist der interne Arbeitsmarkt meist kleiner als der externe. Zudem fallen bei internen Rekrutierungen oft Weiterbildungskosten für die Vorbereitung auf die neue Stelle an. Darüber hinaus findet durch den Wechsel nur eine Umbesetzung statt. Der Personalbedarf bleibt also weiterhin – wenn auch in anderen Bereichen – bestehen.

In den Interviews zeigt sich, dass der interne Stellenmarkt bei der Besetzung von Stellen in den Führungs-, Fach- und Projektlaufbahnen vorrangig genutzt wird. Häufiger Grund hierfür ist die Motivationswirkung sowie die bessere Beurteilungsmöglichkeit der Mitarbeitereignung. Einige Unternehmen gaben

zudem an, dass das Halten guter Experten in Zeiten des Fachkräftemangels von hoher Bedeutung sei.

Viele Unternehmen bezeichneten die Einführung von Alternativen zur Führungslaufbahn zudem als Werbemöglichkeit bei der externen Rekrutierung, um potenziellen Bewerbern Anreize zu schaffen, sich im Unternehmen zu bewerben. Diese Unternehmen konnten von positiven Effekten beim Gewinnen neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berichten.

7.3 Personalentwicklung

Personalentwicklungsmaßnahmen erfordern einen Abgleich zwischen den Anforderungen der zu besetzenden Stelle und den Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Erstere leiten sich aus den betrieblichen Gegebenheiten ab, beginnend bei den strategischen Unternehmenszielen. Letztere können durch eine Bewertung von Leistungen, Potenzialen und Persönlichkeitsmerkmalen erhoben werden (Friedli 2002, S. 91-117).

Achenbach (2003, S. 106) unterscheidet zwei Strategien im Hinblick auf die Personalentwicklung: Einerseits können Potenzialträger gezielt auf eine bestimmte Stelle hin entwickelt werden, andererseits kann das Unternehmen mehrere potenzielle Nachwuchskräfte innerhalb eines sogenannten „Goldfischteichs“ dafür qualifizieren, im Bedarfsfall bestimmte Positionen zu besetzen.

Bei den Maßnahmen können solche mit bildungs- und stellenbezogenem Schwerpunkt unterschieden werden (Friedli 2002, S. 93). Bildungsbezogene Maßnahmen wie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie Umschulungen sind eher formaler Natur und haben eine explizite Qualifizierungsabsicht. Dabei sind Seminare, Kurse und Studien typische bildungsbezogene Maßnahmen. Stellenbezogene Maßnahmen tragen implizit zur Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei und sind daher meist weniger formal geregelt. Meist finden sie in enger Einbindung in den Arbeitsprozess „on-the-job“ statt. Als typische Instrumente in diesem Bereich führt Friedli (2002, S. 96-98) Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment, teilautonome Arbeitsgruppen und temporäre Projekteinsätze auf. Die Maßnahmen können dabei noch einmal unterschieden werden in solche, bei denen der Lernprozess aktiv reflektiert wird („non-formale“ oder „reflektive“ Maßnahmen) und solche, bei denen das Lernen implizit stattfindet.

Tabelle 6: Beispiele formeller und informeller Weiterbildungsmaßnahmen (Eigene Darstellung nach Dehnbostel, S. 52)

Formelles Lernen	**Informelles Lernen**	
	Reflexives Lernen	Implizites Lernen
• Seminar • Workshop • Lehrgang • etc.	• Coaching • (Peer) Mentoring • Communities of Practice (CoPs) • etc.	• Projektarbeit • Rotation • Tandemarbeit • Strategische Netzwerke • Innovationszirkel • etc.

Eine gezielte Vorbereitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf zukünftige Stellen war für viele der im Rahmen der Interviews befragten Unternehmen von hoher Bedeutung. Einige dieser Unternehmen haben spezielle Schulungen für ihre Führungs-, Fach- und Projektlaufbahnen aufgebaut. Andere setzen verstärkt auf stellenbezogene Maßnahmen. Hier finden sich Konzepte wie das Coaching zwischen verschiedenen Laufbahnen, beispielsweise in einem Tandem aus Führungs- und Fachexperte, und die Teilung von Führungspositionen.

Auszug aus der Fallstudie zum Unternehmen Lufthansa (S. 86)

„Ein wichtiges Instrument zur Gewährleistung eines guten Wissensaustauschs bei Lufthansa (auch zur Verhinderung von Wissensverlusten durch Fluktuation) sind formelle und informelle Netzwerke. So wird der Erfahrungsaustausch zwischen den Führungskräften stark gefördert, beispielsweise durch Mentoring-Konzepte, die auch zwischen Mitarbeitern auf gleicher Hierarchie-Ebene oder zwischen Experten und General Managern umgesetzt werden. Darüber hinaus gibt es Angebote zur sogenannten „kollegialen Beratung“, einem Erfahrungsaustausch in heterogenen Gruppen über Abteilungs-, Alters- und Ländergrenzen hinweg.“

In der Breitenerhebung zeigt sich, dass insbesondere Training-on-the-job (78 %) bei Fach- und Projektlaufbahnen eine hohe Bedeutung hat, während Schulungen (88 %) in Führungslaufbahnen präferiert werden.

Wie oft und nach welchen Regeln vakante Stellen besetzt werden, hängt von den **Versetzungsentscheidungen** eines Unternehmens ab. Einerseits kann eine Versetzung nach dem Senioritätsprinzip erfolgen, das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit und/oder ihres Alters befördert. Dieses eher traditionelle Prinzip bietet eine gewisse Sicherheit und ermöglicht die Regelmäßigkeit und Planbarkeit von Versetzungen. Kritisch ist allerdings, dass es zu Unzufriedenheit bei leistungsstarken Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und damit zu einer unerwünschten Fluktuation bei diesen Beschäftigten kommen kann (vgl. Berthel, Koch 1985, S 39ff.).

Manche Unternehmen verfolgen aus diesem Grund mit dem **Leistungsprinzip** eine alternative Strategie: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dabei aufgrund ihrer Leistungen und Fähigkeiten versetzt, die durch entsprechende Bewertungsverfahren ermittelt werden. Eine Gefahr dieses Prinzips ist die Förderung innerbetrieblicher Konkurrenz, die zwar positive Motivationseffekte mit sich bringen, andererseits aber auch interne Informationsflüsse erschweren kann (vgl. Berthel 1987, S. 1186). In vielen Unternehmen wird das Leistungsprinzip daher durch Senioritätsansätze ergänzt (vgl. North, Reinhardt 2005, S. 60).

Neben den zwei gängigen Prinzipien erwähnen wissenschaftliche Autoren auch informelle Regelungen, die Einfluss auf die Beförderungspolitik eines Unternehmens nehmen können. Die **Beförderungs-Konformitäts-Hypothese** beispielsweise besagt, dass durch die Anpassung an interne Regeln und Normvorstellungen wie etwa Pünktlichkeit und Loyalität eine positive Resonanz erzeugt werden kann, die zum Aufstieg führt. Die **Kooptations-These** hingegen bedeutet, dass bestimmte Elite-Gruppen eine Rekrutierung aus den eigenen Kreisen fördern. Die **Mikropolitik-These** geht davon aus, dass der Aufbau von Netzwerken und Beziehungen sich auf Karriereentscheidungen auswirken (vgl. Berthel, Koch 1985, S. 41).

Die geführten Interviews zeigen, dass in vielen Unternehmen die Einführung alternativer Laufbahnen mit einer Stärkung des Leistungsprinzips einhergeht. Klare Anforderungsprofile machen deutlich, welche Bedingungen an einen Aufstieg gestellt werden. Verfahren zur Potenzial- und Leistungsermittlung ermöglichen dann eine Aussage darüber, ob die geforderten Bedingungen erfüllt werden.

Wie häufig **Wechsel innerhalb des Karrieresystems** stattfinden, hängt mit dem generellen Aktivitätsniveau eines Unternehmens zusammen, das sich aus Faktoren wie der Größe des Unternehmens, den vorherrschenden tariflichen und rechtlichen Regelungen und der Organisationsstruktur ergibt (Berthel, Koch 1985, S. 45f und Berthel 1987, S. 1186).

Manche Gesprächspartner betonten in den Interviews, dass die Möglichkeit zum Wechsel zwischen den verschiedenen Laufbahnen für ihr Unternehmen sehr wichtig ist. Bei anderen sind insbesondere auch vertikale Bewegungen im Rahmen einer Rotationslaufbahn sehr erwünscht, um informelle Netzwerke zu schaffen und den „Blick über den Tellerrand" zu schulen. Ein Unternehmen gab an, dass selbst Führungskräfte zwischen den Leitungsstellen verschiedener Abteilungen rotieren, um die oft anzutreffenden Barrieren zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen wie der F&E und dem Marketing gering zu halten.

Was die vertikale Bewegungshäufigkeit betrifft, berichteten die Interviewpartner von unterschiedlichen Strategien. In vielen Unternehmen ist die Möglichkeit des Aufstiegs in der Fach- oder Projektlaufbahn von der Anzahl an verfügbaren Stellen abhängig. Werden keine Stellen durch einen Wechsel oder Ausstieg des früheren Stelleninhabers frei, können neue Positionen ab einer bestimmten Hierarchieebene nur nach ausdrücklicher Prüfung ihrer langfristigen Relevanz geschaffen werden. Bei Fachexperten kann dies beispielsweise der Aufbau neuer strategisch wichtiger Expertisen sein. Andere Unternehmen möchten die Stellen in Fach- und Projektlaufbahnen möglichst wenig begrenzen, um allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die die erforderlichen Leistungen für einen Aufstieg erbringen, auch gute Chancen für einen zeitnahen Aufstieg zu bieten.

7.4 Personalerhaltung und -motivation

Aufstiegsmöglichkeiten sind ein wichtiges Element zur Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Um als solches wirksam zu werden, müssen sie jedoch mit geeigneten Anreizen verbunden sein. Generell können materielle und immaterielle Anreize zur Förderung der **extrinsischen,** d.h. von außen initiierten Motivation unterschieden werden. Anreize, die in der Arbeit selbst liegen, werden dem Bereich der **intrinsischen,** also der von innen begründeten Motivation zugeordnet (siehe Tabelle 7).

Tabelle 7: Extrinsische vs. intrinsische Motivation (nach Friedli 2002, S. 105)

Extrinsische Motivation		**Intrinsische Motivation**
Materielle Anreize	Immaterielle Anreize	Der Anreiz ist die Arbeit selbst
• Direkte finanzielle Anreize • Indirekte finanzielle Anreize (Fringe Benefits)	• Soziale Anreize (Gruppenmitgliedschaft, Kommunikation, etc.) • Organisatorische Anreize (Führung, Arbeitszeit, Personalentwicklung, etc.)	

Friedli (2002, S. 104) erwähnt, dass sich die aufgeführten Ebenen bei einzelnen Maßnahmen vermischen. So kann eine Personalentwicklung sowohl eine höhere Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten (intrinsische Motivation) als auch eine Lohnerhöhung (extrinsische Motivation) mit sich bringen. Im Folgenden wird ein Überblick über verschiedene Anreize nach Friedli (2002, S. 105 f.) und Specht et al. (2002, S. 313 ff.) gegeben.

Materielle Anreize: Materielle Anreize können sich, abhängig vom Vergütungsmodell, aus dem Lohn sowie indirekten finanziellen Anreizen, sogenannten „Fringe Benefits", zusammensetzen. Neben dem Basisgehalt können beim Lohn variable Gehaltsanteile wie etwa Gewinn- und Erfolgsbeteiligungen sowie Prämien (beispielsweise Erfindervergütungen) eine Rolle spielen. Zu den „Fringe Benefits" zählen betriebliche Sozialleistungen, Werkswohnungen sowie bezahlter Sonderurlaub, aber auch Firmenwägen und die Bürogröße und -ausstattung. Friedli (2002, S. 109) weist darauf hin, dass insbesondere Fringe Benefits gut auf die jeweilige Firmenkultur abgestimmt werden sollten.

Viele Unternehmen folgen dem „Cafeteria-Ansatz", da die für eine Mitarbeiterin bzw. einen Mitarbeiter relevanten Anreize individuell oft sehr unterschiedlich ausfallen. Bei diesem Ansatz können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwischen verschiedenen Leistungen entsprechend ihrer persönlichen Bedürfnisse wählen.

Specht et al. (2002, S. 313) weisen darauf hin, dass zusätzliche materielle Anreize meist auf Basis einer Leistungsbeurteilung vergeben werden. „Bei der Vergabe von materiellen Zuwendungen ist daher ein transparentes, nach eindeutigen Kriterien bemessenes und als gerecht empfundenes Zuteilungsverfahren von außerordentlicher Bedeutung“, so die Autoren.

Zur Bedeutung materieller Anreize insbesondere in Forschungs- und Entwicklungsbereichen gibt es widersprüchliche Studienergebnisse. Generell kann jedoch festgestellt werden, dass materielle Anreize sehr wohl auch in F&E-Bereichen eine wesentliche Motivationswirkung haben (Specht et al. 2002, S. 322).

Immaterielle Anreize: Organisatorische und soziale Faktoren bilden den Schwerpunkt der immateriellen Anreize. Ein Beispiel, das Friedli (2002, S. 111 ff.) in diesem Bereich aufführt, ist die Gestaltung der Arbeitszeit. Jobsharing, Lebensarbeitszeitmodelle, Telearbeit und Sabbaticals sind nur einige dieser Anreizmöglichkeiten. Oft werden auch Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen als Anreiz wahrgenommen. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im F&E-Bereich ist dies eine meist einfach umsetzbare Möglichkeit zur Anerkennung guter Leistungen (Specht et al. 2002, S. 314).

Ein weiterer wichtiger Aspekt insbesondere im F&E-Bereich ist der Führungsstil. Specht et al. (2002, S. 314) betonen, dass durch einen kooperativen Führungsstil Kommunikationsflüsse verbessert, Entscheidungen delegiert und die Teamarbeit gefördert werden können. Der Führungsstil hat damit auch einen Einfluss auf die **intrinsische Motivation** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da sie ihre Arbeit mit großem Handlungsspielraum und viel Entscheidungsfreiheit gestalten können.

Generell gilt es, bei der Gestaltung von Anreizsystemen, im Sinne von Maßnahmenbündeln zur Motivationssteigerung, darauf zu achten, dass diese den individuellen Unterschieden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht werden. Hier unterscheidet die Wissenschaft zwischen sogenannten **Inhalts-, Prozess- und Charaktertheorien** (siehe auch Friedli 2002, S. 101 ff.).

Eine klassische Inhaltstheorie ist die **Bedürfnishierarchie nach Maslow**. Sie unterscheidet zwischen fünf grundlegenden Bedürfnissen des Menschen: physiologische Motive, Sicherheits- und soziale Motive sowie Wertschätzungs- und Selbstverwirklichungsmotive. Im Hinblick auf die betriebliche Karriereplanung sind vor allem letztere von hoher Bedeutung. Sie kommen jedoch nach Maslow nur dann zum Tragen, wenn die unteren Hierarchieebenen befriedigt sind. Im Berufsalltag zeigt sich dieses Prinzip beispielsweise dann, wenn Faktoren wie die Angst um den eigenen Arbeitsplatz

oder Konflikte innerhalb einer Abteilung den Effekt anderer Maßnahmen untergraben.

> „Strebt ein Mitarbeiter nach Arbeitsplatzsicherheit, sucht er noch nicht nach seiner Rolle im Team. [...] Erst wenn er auch dort die Befriedigung seiner sozialen Bedürfnisse erreicht hat, kann er Selbstwert, und im Anschluss daran, den Wunsch nach kreativer Selbstentfaltung verspüren. Dieser Zusammenhang ist für Führungskräfte wichtig, weil es immer noch Zeitgenossen gibt, die versuchen, Mitarbeiterideen mit der Androhung des Arbeitsplatzverlustes zu aktivieren. Die einzigen Ideen, die auf dieser Ebene entstehen, sind die zur Sicherung der eigenen Person." (Knoche 2000, S. 86)

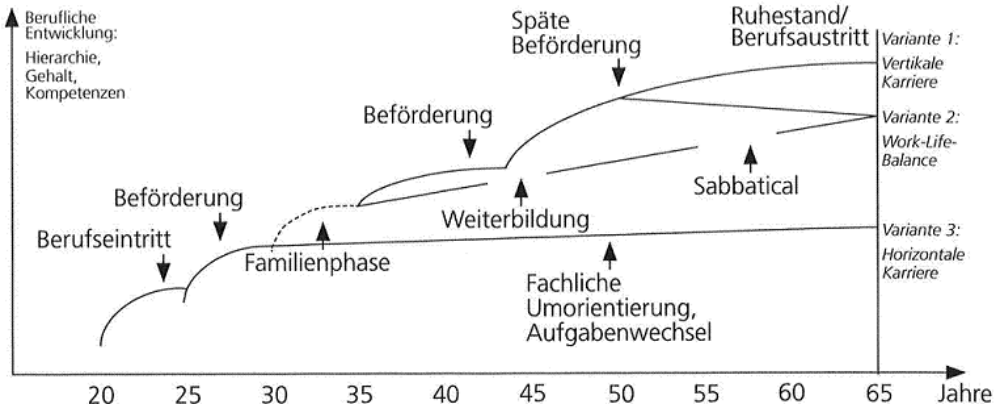
Ähnliche Aussagen macht **Herzbergs Zweifaktoren-Theorie** – eine weitere inhaltsbezogene Theorie – die Motivatoren und Hygienefaktoren unterscheidet (Friedli 2002, S. 102 ff.). Motivatoren wie die Anerkennung von guten Leistungen und berufliche Entfaltungsmöglichkeiten sprechen mehr die intrinsische Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an. Hygienefaktoren wie der Status oder das Gehalt einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters sind dagegen eher extrinsischer Natur. Zusätzliche Motivatoren, so Herzberg, können aus unzufriedenen zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen. Mangelnde Hygienefaktoren können dagegen zwar auch zu großer Unzufriedenheit führen, werden jedoch nicht deren Zufriedenheit und Leistung steigern.

In den Interviews wurde insbesondere immateriellen Faktoren wie dem Zugang zu Entscheidungsgremien eine hohe Bedeutung zugesprochen. Was die materiellen Faktoren betrifft, so scheint vor allem eine Gleichstellung der alternativen Laufbahnen bedeutend zu sein, die sich etwa darin zeigen kann, dass Stellen auf gleichem Niveau in den unterschiedlichen Laufbahnen gleich vergütet werden.

Bei den Prozesstheorien lassen sich unter anderem Erwartungswerttheorien und Lebenszyklustheorien unterscheiden. **Erwartungswerttheorien** gehen davon aus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den erzielbaren Wert eines Anreizes mit der Wahrscheinlichkeit ihn zu erreichen abwägen (Friedli 2002, S. 103-104). Bei Karrieresystemen, die nur geringe Aufstiegschancen bieten, werden diese daher nur als geringer Anreiz wahrgenommen. **Lebenszyklusmodelle** gehen davon aus, dass sich die Faktoren, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Anreiz empfinden, im Verlauf ihrer beruflichen und privaten Entwicklung verändern. Während Auslandseinsätze für junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beispielsweise eine hohe Attraktivität besitzen können, werden sie von Menschen in der Familiengründungsphase häufig als Belastung empfunden. Es empfiehlt sich daher, das Karrieresystem eines Unternehmens

flexibel genug zu gestalten, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht zu werden.

Abbildung 12: Neue Modelle im Berufsleben (nach Regnet 2004)



Generell darf bei der Gestaltung von Karriere- und Anreizsystemen die persönliche Neigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht außer Acht gelassen werden. Fehlbesetzungen aufgrund einer falschen Einschätzung dieser Neigungen führen zu weitreichenden Konsequenzen für das Unternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst: Ohne intrinsische Motivation für die Charakteristika einer Aufgabe werden sie trotz hoher Kompetenzen nur mäßige Leistungen erbringen (vgl. Becker 2002, S. 380f.). Hier setzen die Charaktertheorien an.

Ein wichtiger Ansatz der Charaktertheorien, der die hohe Bedeutung der individuellen Präferenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betont, ist die Theorie der **Karriereanker nach Schein** (Schein 1978, S.124f.). Sie besagt, dass individuelle Karriereorientierungen nicht nur von den jeweiligen Kompetenzen abhängig sind, sondern auch von den ganz individuellen Motivationen, Bedürfnissen, Zielen und Werthaltungen. Was ein erfolgreicher Karriereverlauf ist, nehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlich wahr. Für manche steht etwa unternehmerische Kreativität im Vordergrund, andere streben nach Sicherheit oder technisch-funktionaler Kompetenz.

Brousseau und Driver (1996) ordnen den verschiedenen Laufbahnen eines Karrieresystems unterschiedliche Schlüsselmotive zu. Menschen in Führungslaufbahnen (bei Brousseau und Driver als „lineare“ Karriere bezeichnet) streben demnach vor allem nach Macht, während Fachexperten

nach Sicherheit in Bezug auf ihre technische Expertise suchen. Projektleitern („transitorisch") gefällt das hohe Maß an Abwechslung und Unabhängigkeit, das ihre Position mit sich bringt. Rotationskarrieren („spiral") bieten vor allem gute Möglichkeiten für ein breites, persönliches Wachstum und die Entfaltung von Kreativität (siehe Abbildung 13).

Abbildung 13: Karrieresysteme nach Brousseau und Driver (1996)

	Linear	**Experten**	**Spiral**	**Transitorisch**
Bewegungs-richtung	Aufwärts ↑	Geringe Bewegung →	Seitwärts (Lateral) →	Seitwärts (Lateral) →
Verweildauer in einem Feld	Variabel	Lebenslang	7-10 Jahre	2-5 Jahre
Schlüssel-motive	Macht erreichen	Experten-Sicherheit	Persönliches Wachstum/ Kreativität	Abwechslung und Unabhängigkeit

Die Inhalte des Modells von Brousseau und Driver lassen sich durchaus kontrovers diskutieren. Ihre generelle Überlegung, dass die einzelnen Laufbahnen vor allem für bestimmte Mitarbeitertypen attraktiv sind, bestätigte sich in den Interviews der IAO-Studie. So gaben viele Gesprächspartner an, dass erfolgreiche Führungskräfte meist eine bestimmte Persönlichkeitsstruktur, ein gewisses „Karma" haben. Andere betonten die große Abenteuerlust, die gute Projektleiter mitbringen müssen. Fachexperten, so eine weitere Aussage, würden sich gerne in die Details ihres jeweiligen Gebiets vertiefen beispielsweise beim Austausch mit Gleichgesinnten.

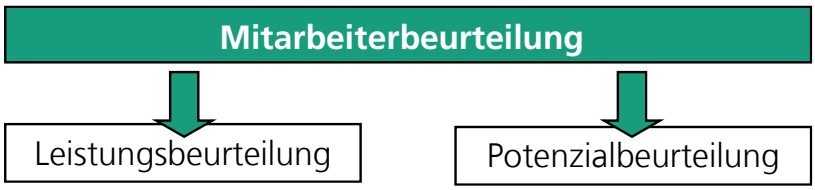
Auszug aus der Fallstudie zum Unternehmen Phoenix Contact (S. 91)

„Die Personen müssen mit ihren Vorlieben und Bedingungen zu den Charakteristiken der drei Laufbahnen passen. Ein Manager muss die strategische Auseinandersetzung mögen, die nötig ist, um eine gemeinsame Richtung zu finden. Fachleiter müssen Interesse an technischen Details haben, sich aber beispielsweise nicht um disziplinarische Maßnahmen kümmern. Projektleiter bewegen sich in wechselnden Umwelten mit jeweils unterschiedlichen Rahmenbedingungen. International tätige Projektleiter sind beispielsweise übermorgen in Shanghai, danach fünf Jahre in Brasilien und danach sechs Jahre in Südafrika."

7.5 Personalbeurteilung

Friedli (2002, S. 117) unterscheidet bei der Mitarbeiterbeurteilung Instrumente der Persönlichkeits-, Leistungs-, Potenzial- und Entwicklungsbeurteilung. Im Folgenden werden zwei dieser Aspekte, die Leistungs- und die Potenzialbeurteilung, näher erläutert.

Abbildung 14: Mitarbeiterbeurteilung (Friedli 2002, S. 117)



Als wichtigstes Instrument bei der Bewertung von Mitarbeiterleistungen im betrieblichen Bereich hebt Friedli sogenannte **Einstufungsverfahren** hervor, bei denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Basis von vorgegebenen Kriterien und mit Hilfe von Formularen beurteilt werden. Die Bewertung kann dabei sowohl durch den Vorgesetzten als auch durch Kollegen oder Kunden erfolgen. Im Fokus des Verfahrens können die Aufgaben stehen – im Sinne einer klassischen Leistungsbeurteilung – aber auch die Ziele (im Sinne von Zielvereinbarungen).

Auszug der Fallstudie zum Unternehmen IDEO (S. 98)

„Während man im Laufe der Zeit erfahrener wird, erwirbt man einen höheren Grad an „Kredibilität“, anstatt auf einer Karriereleiter aufzusteigen. Kredibilität bedeutet „Glaubwürdigkeit“, d.h. jemand ist stark, wenn andere glauben, dass ihnen die Person etwas bieten kann. Je höher man auf der Kredibilitätsskala steigt, desto freier ist man in der Auswahl der Projekte, die man durchführen möchte. Darüber hinaus richtet sich bei Ideo das Gehalt nach der Kredibilität.

Kredibilität umfasst bei Ideo drei Elemente: „Inhalt“, „Wirkung“ und „Beziehungen“. Inhalt steht für die Fertigkeiten, d.h. das Handwerk oder Fachgebiet. Wirkung ist das Ergebnis der Arbeit, d.h. wie Mitarbeiter etwas bewirkt haben. Beziehungen bedeutet die Vielfalt, Breite und Tiefe von Interaktionen mit Anderen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Nach dem Ansatz von IDEO sollen die Mitarbeiter gleichermaßen kompetent im Sinne von Inhalt, Wirkung und Beziehungen sein – damit sie wechselnde Aufgaben von der Projektleitung über die Leitung von Kundenbeziehungen zur inhaltlichen Leitung übernehmen können.“

Bei **Kennzeichnungsverfahren** wird lediglich geprüft, ob ein bestimmtes Kriterium erfüllt wurde. Eine Bewertung des Erfüllungsgrades findet nicht statt. In den Interviews berichteten einige Unternehmen, dass Fachexperten

bestimmte Zertifikate nachweisen müssen, um innerhalb ihrer Laufbahn aufsteigen zu können. In einem Unternehmen war das Mentoring von Nachwuchskräften eine wichtige Aufgabe leitender Fachexperten, die nach einem Kennzeichnungsverfahren überprüft wurde.

Potenziale werden nach Friedli (2002, S. 123) häufig auf Basis erbrachter Leistungen eingeschätzt. In einer Studie der Unternehmensberatung Trigon (vgl. Scheinecker, S. 1) wurden **Mitarbeitergespräche** als die bei weitem häufigste Methode zur Potenzialermittlung genannt (86 %). 30% der Unternehmen verwenden Förder-Assessment-Center, 27% setzen auf Tests und Self-Assessments, 21% verwenden 360° Feedbacks.

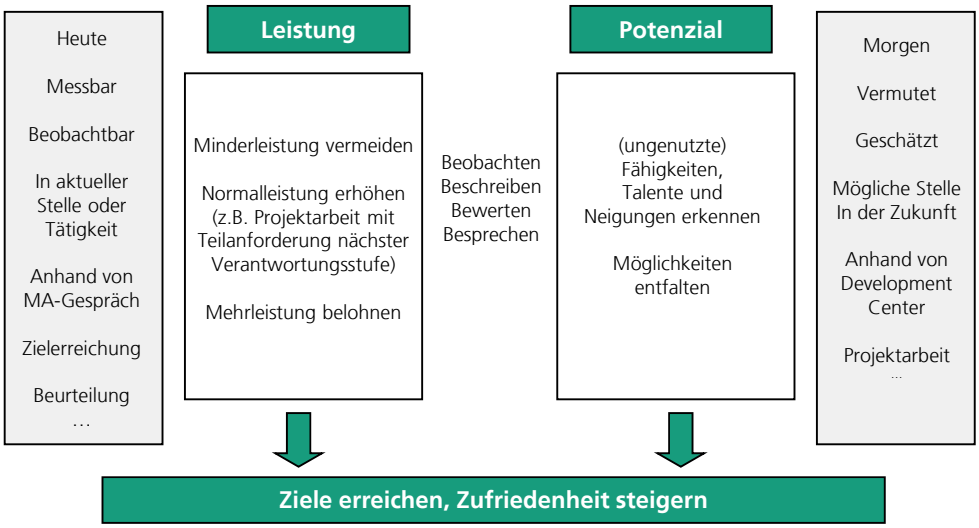
In den Interviews wurden stellenbezogene **Qualifizierungsmaßnahmen** als wichtiges Mittel zur Potenzialeinschätzung hervorgehoben. Als sinnvolles Instrument zur Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und zur Prüfung ihrer Fähigkeiten und Neigungen wurden befristete Projektaufgaben genannt.

Auszug der Fallstudie zum Unternehmen Wittenstein (S. 105)

„Um geeignete Personen für die Laufbahnen bei der Wittenstein AG zu ermitteln, werden die Führungskräfte in einem jährlichen Aufruf gebeten, Potenzialträger in den Bereichen „Fach“ und „Führung“ zu benennen, deren Entwicklungsmöglichkeiten dann in einer »Talentkonferenz« (besetzt mit Mitgliedern des höchsten Führungsgremiums) diskutiert und priorisiert werden. In dieser Konferenz wird entschieden, wer für die nachfolgende Potenzialanalyse zugelassen wird. Für Fach- und Führungskräfte werden in einem Assessment-Center jeweils unterschiedliche Kompetenzen evaluiert. Für die Expertinnen und Experten schließt sich eine Fachprüfung an. Diese Resultate liefern ein schlüssiges Gesamtbild über den Potenzialträger und bilden die Basis für weitere Schritte.“

Bethke (2007, S. 58) weist darauf hin, dass Unternehmen grundsätzlich entscheiden müssen, ob sie Leistungs- oder Potenzialbeurteilungen in den Vordergrund stellen oder eine Mischung dieser Formen. Bei Leistungsbeurteilungen stellt sich die Frage, inwieweit sich diese auf die Zukunft projizieren lassen, insbesondere wenn die zukünftigen Stellen mit andersartigen Anforderungen verbunden sind. Aber auch Potenzialbeurteilungen sind von Unsicherheit geprägt und zudem höchst subjektiv.

Abbildung 15: Leistung vs. Potenzial (Bethke, S. 58)



Viele Unternehmen setzen daher auf eine Mischform, die sowohl Leistungen als auch Potenziale abbildet. Als typisches Instrument in diesem Zusammenhang kann das **Performance-Potenzial-Portfolio** betont werden, das einige Unternehmen in den Interviews erwähnten.

Abbildung 16: Performance-Potenzial-Portfolio (Bethke, S. 59)

Weiterführendes Potenzial	Kritisch	Gut	Top
Mindestens nächsthöhere Funktion			
Nächsthöhere Funktion		Mitarbeiter 1	
Funktion in vergleichbarer Verantwortungsebene		Mitarbeiter 4	Mitarbeiter 2
Bestehende Funktion		Mitarbeiter 5	Mitarbeiter 3

Performance in derzeitiger Aufgabe

8 Erfolgsfaktoren betrieblicher Karrieresysteme

Zusammenfassend lassen sich fünf Aspekte ableiten, die für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung neuer Laufbahnen entscheidend sind.

- **Einbeziehung der betroffenen Gruppen.** Ohne eine enge Kooperation mit den Führungskräften sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der betroffenen Bereiche ist die Gestaltung sinnvoller Stufen und Anreizsysteme nicht möglich. Hier ist insbesondere darauf zu achten, dass diese Kooperation über den gesamten Entwicklungsprozess hin bestehen bleibt, damit sich das Konzept hin zu den Bedürfnissen dieser Gruppe entwickeln kann.
- **Aktive Treiber und Vorbilder.** Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für die Entwicklung und Umsetzung neuer Laufbahnen sind aktive Treiber und Vorbilder. In den Interviews wurde wiederholt betont wie wichtig ein „Kümmerer" ist, dem das Projekt am Herzen liegt, sowie die Unterstützung durch die Unternehmensleitung. Ein Unternehmen gab an, dass typische Entwicklungspfade einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Motivation für andere beschrieben und im Intranet veröffentlicht wurden.

Auszug aus der Fallstudie zum Unternehmen IBM (S. 114)

„Für jede einzelne Stufe existiert ein festgelegtes Set an Kriterien; sie sind für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent und können beispielsweise im IBM-Intranet nachgelesen werden. Neben den Kriterien werden auch sogenannte Life-Examples zur Verfügung gestellt, in denen abgebildet ist, an welchem Punkt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter steht, wie sie/er es geschafft hat, dorthin zu kommen und was sie/er an konkreten Erfahrungen vorzuweisen hat. Die Life-Examples werden im Internet präsentiert und auch auf sogenannten »Career-Days« gezeigt, um die Karrieremöglichkeiten innerhalb von IBM anhand konkreter Beispiele zu veranschaulichen."

- **Passgenaue Entwicklung.** Eine Laufbahn, die nicht zur eigenen Unternehmenskultur passt, wird sich im Unternehmen nicht durchsetzen. Was so einfach klingt, erfordert in der Praxis detaillierte Analysen: Wer sind die anerkannten Experten in unserem Bereich? Was motiviert unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Welche Art von Prozessen passt zu unserem Unternehmen? Welche Instrumente sollten genutzt werden?

- **Gute Kommunikation.** Auch die interne und externe Kommunikation ist von hoher Bedeutung. Immer wieder betonten die Interviewpartner, dass die Umsetzung einer neuen Laufbahn viel Zeit und Geduld benötigt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen nicht nur informiert, sondern in einen aktiven Dialog eingebunden werden, in den sie offene Fragen und eigene Wünsche einbringen können.

Auszug aus der Fallstudie zum Unternehmen Salzgitter Flachstahl (S. 120)

„Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gab es zunächst viele Vorbehalte gegenüber den alternativen Karrierepfaden. Für viele klang „Expertenlaufbahn" nach einem Karrieresystem zweiter Klasse, aus dem heraus ihnen dann Aufstiegschancen in erstklassige Führungspositionen verwehrt wären. Um diesen Ängsten zu begegnen, wurden in allen Bereichen Informationsveranstaltungen durchgeführt. Es gab teilweise sogar Einzelgespräche mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie gestreute Informationen über die interne Mitarbeiter-Zeitschrift. Auch in Diskussionsrunden mit der Geschäftsführung, die im Rahmen interner Personalentwicklungsprogramme stattfanden, wurde das Thema besprochen."

- **Kontinuierliche Aktualisierung**. Ein Karrieresystem sollte ein lebendes System sein, dass sich kontinuierlich den Markt-, Unternehmens- und Mitarbeiterentwicklungen anpasst. Viele Unternehmen vernachlässigen diesen Aspekt, indem ein einmal etablierter Pfad nicht mehr geprüft und gegebenenfalls überarbeitet wird. Am Ende steht oft eine Laufbahn, die nicht als solche wahrgenommen und nur wenig Anreiz zur Leistungssteigerung bietet.

Bethke (2007, S. 76) führt eine ganze Reihe zusätzlicher Faktoren an, die berücksichtigt werden müssen, um den Erfolg neuer Laufbahnen zu sichern. Er warnt insbesondere davor, Positionen inflationär zu vergeben und den Aspekt der Gleichwertigkeit zwischen den verschiedenen Laufbahnen zu vernachlässigen. Darüber hinaus wird empfohlen, die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche der einzelnen Laufbahnen und Stufen klar voneinander abzugrenzen.

9 Diversity Management im Rahmen betrieblicher Karrieresysteme

Das Thema Diversity Management war ursprünglich nicht als ein Schwerpunkt der Studie angedacht, erwies sich aber im Verlauf der Interviews zunehmend als wichtiges Thema bei der betrieblichen Laufbahnplanung. Im Folgenden werden deshalb einige grundlegende Erkenntnisse in diesem Zusammenhang angeführt.

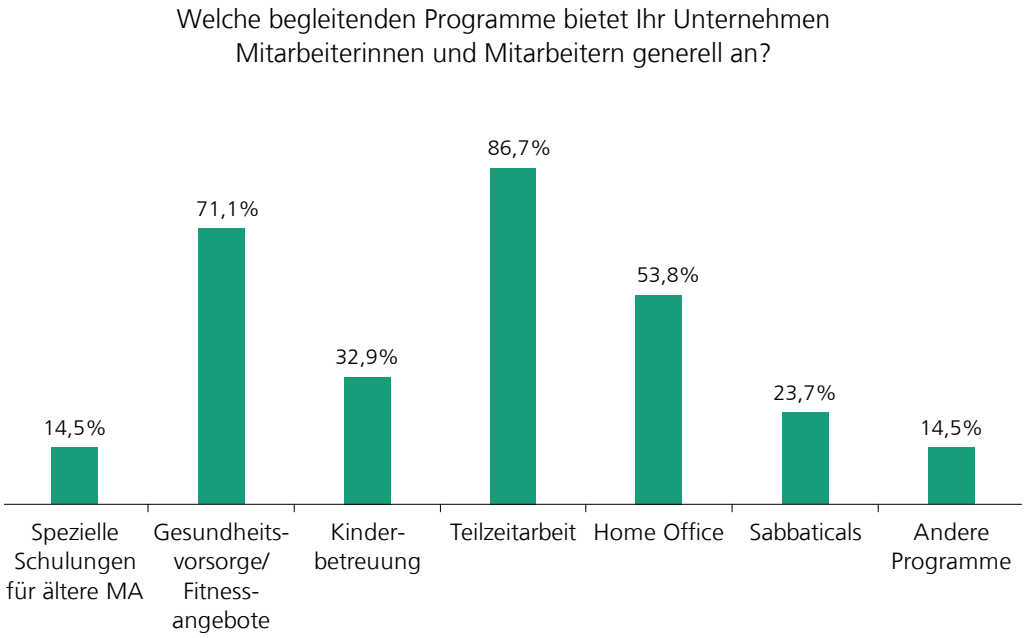
Der Begriff Diversity bezeichnet die Tatsache, dass die Vielfalt menschlicher Eigenschaften und Hintergründe in der modernen Welt zugenommen hat und weiter zunimmt. In den Unternehmen sollen mittels Diversity Management die individuellen Unterschiede der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv genutzt und dabei die Diskriminierung von Minderheiten vermieden werden. Es ist die Aufgabe des Diversity Managements, eine Unternehmenskultur zu schaffen, welche das Potenzial der Vielfalt erschließt. Daneben soll die Chancengleichheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hergestellt und beachtet werden.

Merkmale, die im Rahmen des Diversity Managements häufig betrachtet werden, sind das Geschlecht, die familiäre Situation, das Alter, die Nationalität und die daraus resultierende kulturelle Identität. Spezielle Aspekte können die sexuelle Orientierung, die Religionszugehörigkeit und der Lebensstil sein. Menschen, die sich in oben genannten Faktoren unterscheiden, leben in anderen Erfahrungswelten, interpretieren daher individuell verschieden und beziehen Informationen aus unterschiedlichen Quellen. Diese Tatsache kann sich vor- aber auch nachteilig auswirken. Optimal genutzt bedeutet dies, dass eine größere Bandbreite an Wissen und damit verbundenen Vorstellungen und Ideen vorhanden ist, beispielsweise um Probleme zu lösen oder Innovationen zu generieren (Schraudner, Hochfeld, 2010, S.5f.).

Im Kontext der Einführung neuer Karrieresysteme in den Unternehmen wird ein Zusammenhang zum Diversity Management an vielen Stellen deutlich: Wie in Kapitel 7.4 beschrieben wurde, haben individuelle Präferenzen einen großen Einfluss darauf, welche Aspekte als Motivatoren für gute Leistung empfunden werden. Gute Leistung kann aber nur erbracht werden, wenn die organisatorischen und sozialen Rahmenbedingungen dies ermöglichen. Hier spielt die Ausgestaltung des Karrieresystems eine entscheidende Rolle, wobei das Diversity Management dabei unbedingt zu berücksichtigen ist.

Abbildung 17 zeigt, welche betrieblichen Maßnahmen zum Management von Diversity im Rahmen der Breitenerhebung genannt wurden. Neben der Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht auch die Erhaltung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Mittelpunkt. Diese beiden Punkte werden im Folgenden weiter erläutert.

Abbildung 17: Angebot an begleitenden Programmen (n=173; Mehrfach-nennungen möglich). Unternehmen, die keine Angaben gemacht haben, sind in der Ergebnisdarstellung nicht aufgeführt.



Im Rahmen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bietet die Gleichstellung von Männern und Frauen im Zuge der Chancengleichheit und des allgemeinen Gleichstellungsgesetzes den Unternehmen ökonomische Vorteile. Diverse Studien bestätigen diese Aussage:

- Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen erwirtschaften mehr Gewinn (McKinsey, 2007).
- Die Fähigkeiten von weiblichen Führungskräften beispielsweise zur offenen Kommunikation und ihre Überzeugungskraft können von Unternehmen positiv genutzt werden. Des Weiteren sind Frauen durch ihre spezifische Führungsqualität besonders geeignet für globale Herausforderungen (Ernst & Young, 2009; Greenberg / Sweeny, 2008; McKinsey, 2008).
- Gemischte Teams, bestehend aus Frauen und Männern, erhöhen die Innovationsfähigkeit (Lehman Brothers Centre for Women in Business; The London Business School).

Letztere Aussage wurde auch in den Interviews bestätigt. So gab ein befragtes Unternehmen beispielsweise an, dass sich der Umgangston in bisher sehr von Männern dominierten Abteilungen durch eine höhere Frauenquote verbessert hätte. Zu den arbeitswissenschaftlichen Konzepten zur Förderung von Frauen

gehört beispielsweise das der Inselbildung. Dabei werden nicht flächendeckend Frauen oder Männer in einem großen Arbeitsfeld verteilt beschäftigt, sondern als Gruppen von Frauen oder Männern in Teilen des vom anderen Geschlecht dominierten Arbeitsfeldes integriert. Dadurch können diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich besser gegenseitig unterstützen und ihre lokale Akzeptanz erhöhen, auch da ihnen spezifische Arbeitsergebnisse zugeordnet werden können (Wilke 2010).

Der Umgang mit einer alternden Belegschaft ist im Zuge des demographischen Wandels ein besonders relevanter Aspekt, auch im Hinblick auf das Karrieresystem eines Unternehmens. In den Interviews standen in diesem Zusammenhang insbesondere die Themen Gesundheit und Weiterbildung im Vordergrund. Mehrere Unternehmensvertreter berichteten von Programmen wie Seminaren zur Raucher-Entwöhnung, Ernährungsberatung und Sportangeboten. Bezüglich der Weiterbildung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schilderten die Gesprächspartner, dass existierenden Programme oft auf Berufseinsteiger ausgerichtet wären und somit nicht zu den Bedürfnissen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passten. In vielen Unternehmen wurden aus dieser Erkenntnis heraus zusätzliche Entwürfe zur speziellen Förderung dieser Zielgruppe entwickelt. Dabei erwiesen sich insbesondere Konzepte, die den Wissensaustausch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern, als wichtiger Erfolgsfaktor für die langfristige Entwicklung des Unternehmens.

10 Zusammenfassung und Ausblick

Mit der vorliegenden Studie wurden zunächst in breit angelegten Literatur- und Internetrecherchen zukunftsweisende Konzepte für Karriere- und Anreizsysteme zusammengetragen. Im einführenden Textteil sind die wichtigsten Erkenntnisse zusammenfassend dargestellt. Auf dieser Grundlage konnten zielgerichtet Befragungen in Unternehmen geführt und dabei eine Vielzahl unterschiedlicher Anwendungsfälle erhoben werden. Die wichtigsten darunter wurden in Form von sogenannten Fallstudien aufbereitet und dieser Studie als Anhang angefügt. Mittels einer breit angelegten Befragung wurden die Befunde überprüft und zusätzliche Informationen gewonnen.

Bei den Recherchen und Befragungen wurde sehr schnell deutlich, dass die ursprünglich angepeilte ausschließliche Fokussierung auf Forschungs- und Entwicklungsbereiche in Unternehmen so nicht sinnvoll aufrechterhalten werden konnte. Vielmehr zeigte sich, dass einige Dienstleistungsunternehmen, die das Thema Karrieresysteme für gewöhnlich schon seit längerer Zeit verfolgen, kreative Lösungen umgesetzt haben, von denen auch produzierende Unternehmen lernen können. Die Autoren haben sich sehr bald dazu entschlossen, dieses Ideenpotenzial nicht zu ignorieren, sondern in den Ergebnispool aufzunehmen.

Im Hinblick auf das zukünftige Vorgehen wird deutlich, dass in einer systematischen branchenübergreifenden Zusammenführung des dann vorhandenen Ideenmaterials, bei der auch die expliziten Unterschiede herausgestellt werden, noch erhebliche Potenziale für die Zukunft liegen.

Eine weitere Erkenntnis liegt bei den Autoren in der Erweiterung des Blickwinkels um Fragen zur Gestaltung von Rahmenbedingungen der Arbeit. Die vielzitierten gesellschaftlichen Wandlungsprozesse sind längst in den Unternehmen angekommen. Mitarbeiter fordern verstärkt Möglichkeiten zur leichteren Vereinbarkeit von Familie und Beruf aber auch eine bessere Work-Life-Balance ein. Vor dem Hintergrund knapper werdender Arbeitskräfte müssen Unternehmen diesen Anforderungen in zunehmendem Maße Rechnung tragen. Aber auch der Aspekt des Diversity Managements, im Sinne einer gezielten Nutzung der Vorteile heterogener Beschäftigungsgruppen, eröffnet neue Gestaltungsoptionen für betriebliche Karrieresysteme.

Für die Unternehmen bedeutet dies, dass zusätzlich zu neuen Laufbahnoptionen ergänzende Gestaltungsfelder und Arbeitsbedingungen bedient werden müssen. Über die in der Studie bereits behandelten Aspekte hinaus werden die Entwicklungen in der Unternehmenspraxis intensiv auch wissenschaftlich begleitet werden müssen.

Ein aktuelles Konzept in diesem Kontext, das den unterschiedlichen Anforderungen von Arbeiternehmern nach verstärkter Flexibilität gerecht zu werden sucht, ist der Ansatz des "**Mass Career Customization**". Als eine der Voraussetzungen für ein solches Konzept wird eine umfassende Nachfolge- und Belegschaftsplanung angeführt, auf Grundlage von Potenzialanalysen sowie betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen (Bohdal 2009, S.38 f.). Die Erfahrungswerte, die bei der Erstellung der Studie gewonnen wurden, lassen erkennen, dass auch hier noch zahlreiche Anknüpfungspunkte für weitere Forschung bestehen.

Eine generelle gesellschaftliche Entwicklung, die in aktuellen Veröffentlichungen Erwähnung findet, ist die der sogenannten „**grenzenlosen Karriere**" („boundaryless career"). Mit der Entwicklung hin zu Karrierepfaden über Unternehmensgrenzen hinweg, so die wissenschaftlichen Untersuchungen zum Thema, nimmt die Verantwortung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Steuerung ihrer eigenen Karriere zu (Wenzel, 2008, S. 87). Dabei steht vor allem der Erhalt der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit im Sinne von Attraktivität auch für andere Arbeitgeber im Vordergrund – eine Entwicklung, die mit der Zunahme an befristeten Arbeitsverträgen in den letzten Jahren einhergeht. Bei genauerer Betrachtung überschreiten diese Modelle das bisherige Verständnis von betrieblicher Karriereplanung. Welche Folgen das für die Unternehmen haben wird, wirft vielfältige Fragen auf.

Bei den Unternehmen, die im Rahmen der IAO-Studie befragt wurden, werden Grenzüberschreitungen in ganz anderer, positiver Hinsicht gefördert. So gaben manche Interviewpartner an, dass Auslandsaufenthalte und Wechsel in andere Unternehmensbereiche explizit als Möglichkeit gefördert werden, den eigenen Horizont zu erweitern. Und auch das Verlassen der typischen Pfade einer Laufbahn, beispielsweise im Rahmen von Sabbaticals oder geteilten Führungspositionen, wird von vielen unterstützt.

Insgesamt ergibt sich also der Eindruck, dass derzeit eine Fülle interessanter Lösungen für alternative Laufbahnen gefunden und umgesetzt werden. Gleichzeitig entstehen für die Unternehmen wie für die Wissenschaft, die im angewandten Bereich tätig ist, neue und interessante Herausforderungsmuster.

11 Weiterführende Literatur und Referenzen

11.1 Literaturverzeichnis

Achenbach, W. (2003): Personalmanagement für Führungs- und Fachkräfte. Theoretische Grundlagen und Strategieentwicklung. Wiesbaden: Dissertation Universität Marburg, DUV Verlag.

Arthur, M., Rousseau, D. (1996): The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press, Inc.

Baruch, Y. (2004): Managing Careers: Theory and Practice. Harlow, UK: FT– Prentice Hall/Pearson.

Becker, M. (2002): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 3. überarb. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Berthel, J., Koch, H.-E. (1985): Karriereplanung und Mitarbeiterförderung. Sindelfingen: Expert Verlag.

Berthel, J. (1987): Karriere und Karrieremuster von Führungskräften. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 1. Auflage, Stuttgart: S. 1183 - 1195.

Berthel, J. (1997): Personalmanagement, Grundzüge zur Konzeption betrieblicher Personalarbeit. 5. aktual. und korr. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Bethke, F. S. (2007): Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen. Konstanz: Christiani Verlag.

Beyer, H.-T. (1998): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement. http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap3/mod_aufb/mod_aufb.pdf, 1.10.2003.

Bohdal, U. (2009): Mass Career Customization – flexible Angebote zur Karriereentwicklung. In: Wirtschaftspsychologie aktuell 1/2009, S. 38 - 43.

Brousseau, K., Driver, M. (1996): Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. In: Academy of Management Executive 1996, Vol. 10, No.4, S. 52-66.

Domsch, M., Siemers, S. (1994): Fachlaufbahnen. Heidelberg: Physica-Verlag.

Domsch, M. (1994): Fachlaufbahn – ein Beitrag zur Flexibilisierung und Mitarbeiterorientierung der Personalentwicklung. In: Domsch, M., Siemers, S. Fachlaufbahnen. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 3 – 21.

Doye, T. (2007): Die klassische Führungslaufbahn als Auslaufmodell. In: Wissensmanagement Bd. 4, S. 44 - 47.

Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W., Ruch, L. (1996): Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung - die europäische Alternative. 2. Aufl. Zürich: vdf Hochschulverlag AG.

Friedli, V. (2002): Die betriebliche Karriereplanung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt (Berner betriebswirtschaftliche Schriften: Bd. 27).

Fuchs, J. (1998): Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen. In: Harvard Business Manager, 20. Jg., Nr. 4.

Garz, D., Kraimer, K. (Hrsg.)(1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch der Führung. 1. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Knoche, T. (2000): Management in Konstruktion und Entwicklung. München, Wien: Carl-Hanser Verlag.

Kräkel, M. (1999): Organisation und Management. Tübingen.

Lamnek, S. (1989): Qualitative Sozialforschung. Band 2. München: Psychologie Verlags Union.

Lehnert, C. J. (1996): Neuorientierung der betrieblichen Karriereplanung Mitarbeiterorientierung der Personalentwicklung. In: Domsch, M., Siemers, S.: Fachlaufbahnen. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 3 – 21.

Mayer, H. O. (2002): Interview und schriftliche Befragung Entwicklung, Durchführung und Auswertung. München: Oldenbourg.

Meuser, M., Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Garz, D., Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441 - 471.

Ondrack, D. (1987): Entgeltsysteme als Motivationsinstrument. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 1. Auflage, Stuttgart, S. 210 - 231.

Regnet, E. (2004): Karriereentwicklung 40+. Weitere Perspektiven oder Endstation. Weinheim/Basel. Zitiert in Spieß, B., Lohkamp, R. (2008): Generationen, Lebensphasen und Leistungsfähigkeit. WissensManagement – Das Magazin für Führungskräfte, 3/2008. Themenheft: Unternehmenswissen sichern: Erfolgreiche Wege aus der Demografiefalle.

Rosenstiel, L., Lang von T., Sigl, E. (1997): Perspektiven der Karriere. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Schein, E. H. (1978): Career dynamics: matching individual and organizational needs. USA Addison-Esley Publishing Company Inc.

Scheinecker, M. (o.J): Potenzialanalyse als Element von Management Development. Trigon Entwicklungsberatung.

Schraudner, M. (Hrsg.) (2010): Diversity im Innovationsprozess. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Schraudner, M., Hochfeld, K. (2010): Chancengleichheit und Diversity-Managment – von der politischen Motivation zur Nutzenargumentation. In: Schraudner, M. (Hrsg.) (2010): Diversity im Innovationsprozess. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Specht, G., Beckmann, C., Amelingmeyer, J. (2002): F&E-Management. Kompetenz im Innovationsmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Staehle, W. H. (1990): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Franz Vahlen Verlag.

Stetter, F. S (1999): Karriere im Management. Ansätze zur Professionalisierung des Humanressourcen-Managements. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Völpel, S. (2007): Sage keiner, er sei nicht gewarnt worden. In: Personalwirtschaft, No. 8/2007, S. 18 -22.

Wenzel, M. (2008): Neue Karrieremodelle? Innovative betriebliche Karriereplanung als Antwort auf den veränderten Kontext. Saarbrücken: VMD Verlag.

Zedler, J.H. (1745): Großes vollständiges Universallexikon. Leipzig/Halle.

11.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verflachung von Hierarchien und funktionsübergreifende Teamarbeit in modernen Formen der Aufbauorganisation (Beyer 1998) 3

Abbildung 2: Angebot alternativer Laufbahnen 8

Abbildung 3: Art der alternativen Laufbahnen 9

Abbildung 4: Effekte, die mittels eines alternativen Karrieresystems erreicht werden sollen 13

Abbildung 5: Nächste Schritte in Bezug auf das Karrieresystem 13

Abbildung 6: Die Bedingungsgrößen der betrieblichen Karriereplanung (Friedli 2002, S.66; eigene Darstellungsart) 14

Abbildung 7: Impulsgeber für die Einführung alternativer Karrieresysteme 16

Abbildung 8: Zuständigkeit für die Weiterentwicklung des Karrieresystems 17

Abbildung 9: Gleichwertige Positionen verschiedener Laufbahnen (Auszug aus der Fallstudie zum Unternehmen Phoenix Contact, S. 94) 19

Abbildung 10: Evolutionäre Vorgehensweise bei der Einführung alternativer Laufbahnen (Berthel, Koch 1985, S.170) 21

Abbildung 11: Vorbehalte gegenüber der Einführung alternativer Laufbahnen 21

Abbildung 12: Neue Modelle im Berufsleben (nach Regnet 2004) 38
Abbildung 13: Karrieresysteme nach Brousseau und Driver (1996) 39
Abbildung 14: Mitarbeiter-beurteilung (Friedli 2002, S. 117) 40
Abbildung 15: Leistung vs. Potenzial (Bethke, S. 58) 42
Abbildung 16: Performance-Potenzial-Portfolio (Bethke, S. 59) 42
Abbildung 17: Angebot an begleitenden Programmen 46

11.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die Unternehmen, in denen Interviews durchgeführt wurden 6
Tabelle 2: Übersicht über die Unternehmen, die an der Breitenerhebung teilgenommen haben 7
Tabelle 3: Absolute und relative Fachlaufbahn (Specht et al. 2002, S.52) 23
Tabelle 4: Positive und negative Erfahrungen mit Fachlaufbahnen (Domsch 1993) 24
Tabelle 5: Positive und negative Erfahrungen mit Projektlaufbahnen (Domsch 1993) 26
Tabelle 6: Beispiele formeller und informeller Weiterbildungsmaßnahmen (Eigene Darstellung nach Dehnbostel, S. 52) 32
Tabelle 7: Extrinsische vs. intrinsische Motivation (nach Friedli 2002, S. 105) 35

12 Anhang: Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis

12.1 Übersicht

Insgesamt wurden Interviews mit 17 Unternehmen im In- und Ausland geführt. Die Karrieresysteme von neun Firmen sind im Folgenden als Fallstudie dargestellt. Die Reihenfolge wurde so gewählt, dass sie mit der Abfolge der Fallstudien-Auszüge in den vorherigen Kapiteln übereinstimmt.

Die grundlegenden Phasen beim Aufbau des jeweiligen Karrieresystems (wie der Hintergrund und die Ziele) sind in allen Fallstudien dargestellt. Dabei lassen sich jedoch bestimmte Schwerpunkte in der Darstellung feststellen, die in der folgenden Übersicht verdeutlicht werden. Die vier gewählten Schwerpunkte orientieren sich an dem Aufbau dieser Studie (Kapitel 5-8): Entwicklung, Strukturen und Betrieb alternativer Laufbahnen sowie Diversity Management.

Um gezielte Empfehlungen zur Lektüre abgeben zu können, wurde die Übersicht auf je zwei Schwerpunkte pro Unternehmen beschränkt. Zusätzlich wurden die Branche bzw. die Produkte des Unternehmens und die Mitarbeiterzahl (weltweit) angegeben.

Tabelle 8: Übersicht Fallstudien

Unternehmen			**Schwerpunkte in der Darstellung**			
			Karrieresystem			Diversity Management
Name	Branche / Produkte	MA-Zahl (weltweit); Jahr siehe Einzel-fallstudien	Entwicklung	Strukturen	Betrieb	
Sick	Fabrik-, Logistik-, Prozessautomation	~ 4.919	x			x
Bachmann	Automatisierungs-technik	~ 370	x			x
Embraco	Hermetische Kompressoren	~ 9.000		x	x	
Lufthansa	Luftverkehr	> 117.000			x	x
Phoenix Contact	Verbindungs- und Automatisierungs-technik, elektrische Interfacetechnik, Überspannungs-schutz	~ 9.900		x		x
IDEO	Innovation und Design	~ 550		x	x	
Wittenstein	Mechatronische Antriebstechnik	~ 1.400	x		x	
IBM	Informations-technologie	~ 400.000		x	x	
Salzgitter Flachstahl	Stahlprodukte	> 4.400	x			x

12.2 Sick

Die Sick AG wurde 1946 gegründet und zählt zu den führenden Herstellern von Sensoren für die Fabrik-, Logistik- und Prozessautomation.

- Umsatz: rund 596,8 Mio. Euro (2009)
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: rund 4.919 weltweit (2009)
- Die Sick AG ist mit rund 50 Tochtergesellschaften und Beteiligungen sowie zahlreichen Vertretungen weltweit vertreten.
- Auszeichnungen: Über mehrere Jahre hinweg Auszeichnungen beim Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber"; dabei Sonderpreise für „Gesundheitsförderung" (2009), die „Gezielte Förderung älterer Mitarbeiter" (2008) , „Chancengleichheit" (2007) und „Lebenslanges Lernen"(2005).

Gesprächspartner/Quellen

- Miriam Eiche, Referentin Personal- und Organisationsentwicklung
- Birgit Rüdesheim, Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung
- Folien-Präsentation zur Fachlaufbahn F&E bei der Sick AG
- Internetpräsenz des Unternehmens (www.sick.com)
- Bildnachweis: Sick AG

„Wenn das Unternehmen wächst, müssen sich auch die Strukturen ändern." (M. Eiche)

Hintergrund des Karrieresystems

Im Zuge einer Diskussion über Zukunftstrends wurde 2006 das Thema alternative Laufbahnen zum ersten Mal im Unternehmen thematisiert. Anlass war die fehlende Perspektive für Forschungs- und Entwicklungsingenieure, die ihre Hauptaufgabe im fachlichen Bereich sahen und nicht in der Abteilungsleitung eines Bereichs oder dem Führen von Mitarbeitern.

Darüber hinaus hatte das Unternehmen damals eine Größe erreicht, bei der es nicht mehr möglich war, die Leistung der verschiedenen Mitarbeiter ohne gemeinsam abgestimmte Kriterien gerecht beurteilen zu können. Auch die Einschätzung der strategischen Relevanz bestimmter Fachthemen wurde mit der zunehmenden Größe des Unternehmens immer schwieriger.

Ziele des Karrieresystems

„Wir konnten unseren Experten damals keine vernünftige Entwicklungs-perspektive bieten." (M. Eiche)

Mit der Fachlaufbahn wollte die Sick AG ein System schaffen, das es ermöglicht, geeignete Potenzialträger für die Betreuung wichtiger Technologiebereiche zu identifizieren und diese Bereiche so gezielt vorantreiben zu können. Besonderer Wert wurde dabei auch auf die Förderung und Weiterentwicklung der Experten gelegt. Verschiedene Karrierestufen sollten eine systematische Qualifizierung ermöglichen und damit guten Fachleuten eine Entwicklungsperspektive jenseits der Führungslaufbahn bieten.

Umsetzung des Karrieresystems

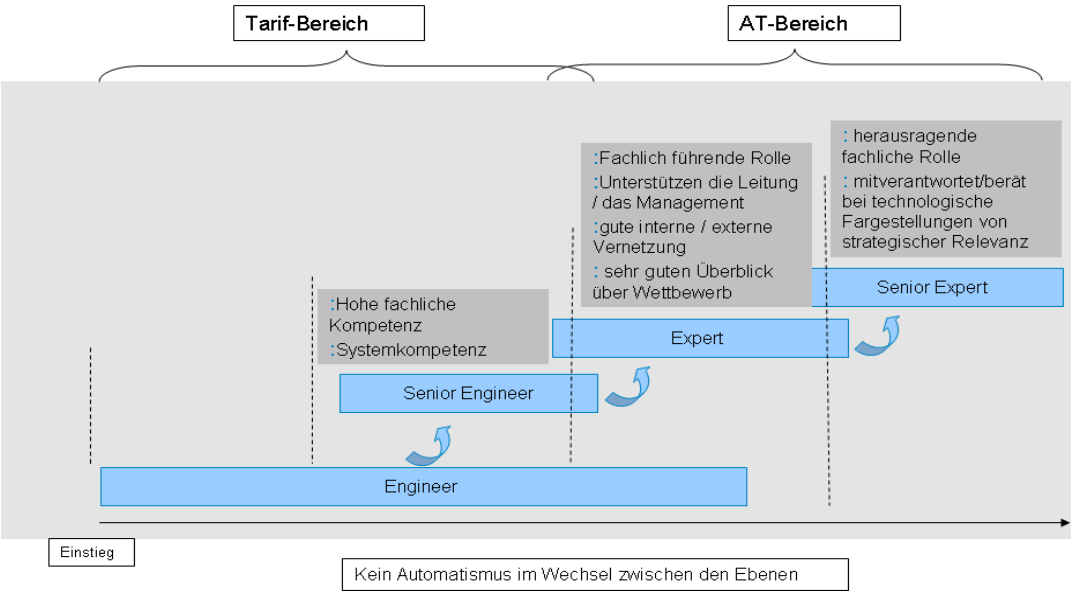
„Wenn ein Bereich Interesse an der Fachlaufbahn hat, unterstützen wir sie gerne bei der Umsetzung." (M. Eiche)

Die Entwicklung der Fachlaufbahn begann noch im Jahr 2006. Allerdings kam es im Folgejahr 2007 durch Veränderungen im Personalbereich zunächst zu einer Stagnation des Projekts. Da schnell klar war, dass das Thema durch eine längere Pause zum Scheitern verurteilt wäre, fiel dann die Entscheidung, das Konzept vorerst nur in einem Bereich (Forschung und Entwicklung, F&E) einzuführen und es dann schrittweise auf andere Bereiche zu verbreiten, mit den jeweils notwendigen spezifischen Anpassungen. Als grundsätzliche Regel wurde festgelegt, dass eine Fachlaufbahn parallel zur Führungslaufbahn nur in den Bereichen eingeführt werden soll, in denen zukünftig Experten als eigenständige Gruppe gebraucht werden. Nach der F&E wird die Fachlaufbahn derzeit für den Bereich Produktmanagement diskutiert. Auch der Produktionsbereich hat Interesse signalisiert.

Von der Struktur her gibt es bei der Sick AG momentan drei Stufen in der Fachlaufbahn. Ein »Engineer« kann, mit wachsenden Kompetenzen, zunächst in die Stufe »Senior Engineer« aufsteigen, dann zum »Expert« werden und schließlich den Status »Senior Expert« erlangen. Alle drei Profile sind mit Definitionen hinterlegt: So bringen Senior Engineers beispielsweise neben mehrjähriger Berufserfahrung eine hohe fachliche Kompetenz mit, durch die sie Projektleiter in fachlichen Fragen unterstützen können. Experts verfügen zudem über einen sehr guten Überblick in Bezug auf aktuelle Trends und technische Lösungen, auch in angrenzenden Arbeitsgebieten, und Kontakte zu wichtigen externen Fachleuten. Senior Experts besitzen die nötigen Kompetenzen, um Grundlagenprojekte zur technologischen Weiterentwicklung oder Neuorientierung von Organisationseinheiten selbständig zu initiieren. Sie sind

gut vernetzt mit der Führungsebene sowie wichtigen Forschungseinrichtungen, deren Wissen sie der Sick AG zugänglich machen.

Im Hinblick auf die Einführung der Expertenlaufbahn wurden potenzielle Kandidaten zunächst hinsichtlich ihrer Aufgaben- und Kompetenzprofile bewertet und dann in eine für ihre Tätigkeit angemessene Stufe eingeteilt. Die Position des Senior Expert wurde zunächst noch nicht besetzt, was auf das recht junge Konzept zurückzuführen ist. Experten sollen sich erst als solche bewähren, bevor sie auf die Position des Senior Expert aufrücken.



„Ein Projektleiter braucht zugleich Fach- und Führungs-qualitäten." (M. Eiche)

Im Bereich F&E gibt es neben den Fach- und Führungskräften, wie oben schon erwähnt, zusätzlich noch Projektleiter, die für diese Aufgabe speziell qualifiziert werden. Die Projektleiter nehmen bei der Sick AG derzeit noch einen Sonderstatus ein: einen eigenen Karrierepfad gibt es für sie nicht. Der Grund dafür liegt u.a. in ihren wechselnden Rollen innerhalb von Projekten: So kann es vorkommen, dass Projektleiter nach Abschluss seines Projektes in anderen Projekten lediglich mitarbeiten, ohne dort eine Leitungsfunktion inne zu haben.

Bezüglich der Bezahlung sieht das neue Vergütungssystem vor, dass Experten und Führungskräfte auf vergleichbarer Ebene auch gleich entlohnt werden. Die gemeinsame Bewertungsgrundlage ist das »Grading System« nach Watson Wyatt. Zur Abgrenzung der beiden Laufbahnen wurde eine Beschreibung der jeweiligen Verantwortungen, Ziele, Wissensanforderungen und Fähigkeiten erstellt. Auch die einzelnen Stufen sind mit bestimmten Erwartungen verbunden.

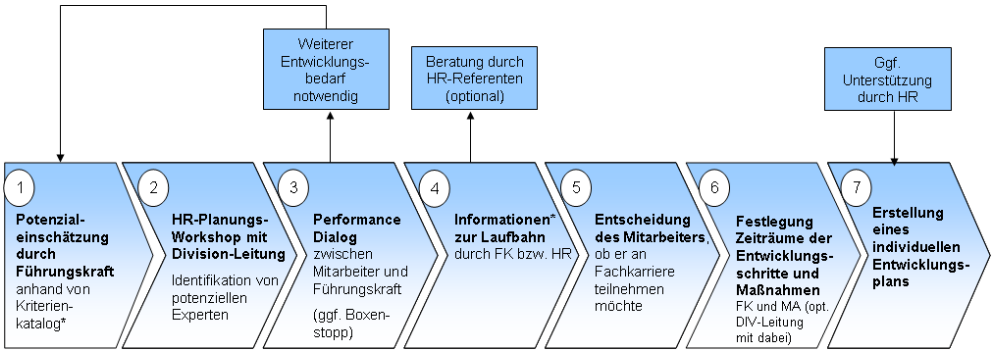
	Führungslaufbahn	Fachlaufbahn
Verant-wortung	: Ergebnisverantwortung : Linienverantwortung : Personalverantwortung	: Fachkompetenz-verantwortung : Transferverantwortung : Netzwerkverantwortung
Ziel	Kurz- und langfristige erfolgreiche Führung des Verantwortungsbereiches	Entwickeln und Repräsentieren eines zukunftsorientierten Kompetenzfeldes
Know-how	: Fundiertes Management-Know-how : Fundiertes Know-how über Managementtools	: fundiertes technologisches Fach-Know-how : Fundiertes Know-how der fachspezifischen Methoden
Fähigkeiten	: Führen von Mitarbeitern in der Linie : Coachingfähigkeiten	: Arbeiten in fachspezifischen und fachlich angrenzenden Netzwerken von Spezialisten : technologisch-integrative Fähigkeiten : Beratungsfähigkeiten

„In der Praxis ist es oft so, dass Personen für beide Laufbahnen geeignet sind." (M. Eiche)

Die Besetzung von Fachpositionen geschieht heute in einem mehrstufigen Prozess. Zunächst schätzen die Führungskräfte ein, welche ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Potenzial für einen Expertenstatus haben. Die endgültige Entscheidung wird dann von der Divisionsleitung in einem »Planungs-Workshop« gefällt. Die Bewertung findet jeweils anhand von Kriterien statt, mit denen beurteilt werden kann, ob jemand sich eher zum Experten, zur Führungskraft oder für beides eignet. In der Anfangsphase war es wichtig, die Kandidaten auch im Kreis aller F&E-Leiter abzustimmen, um unternehmensweit eine einheitliches Verständnis der verschiedenen Stufen zu gewährleisten.

Bevor ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin für eine bestimmte Position vorgeschlagen wird, werden die Optionen, unter Berücksichtigung seiner/ihrer individuellen Situation, mit dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin besprochen. Dabei ist auch die Einigung auf einen »Boxenstopp« möglich, im Sinne eines vorläufigen Verzichts auf weitere Entwicklungsschritte, wenn der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin dies wünscht.

.



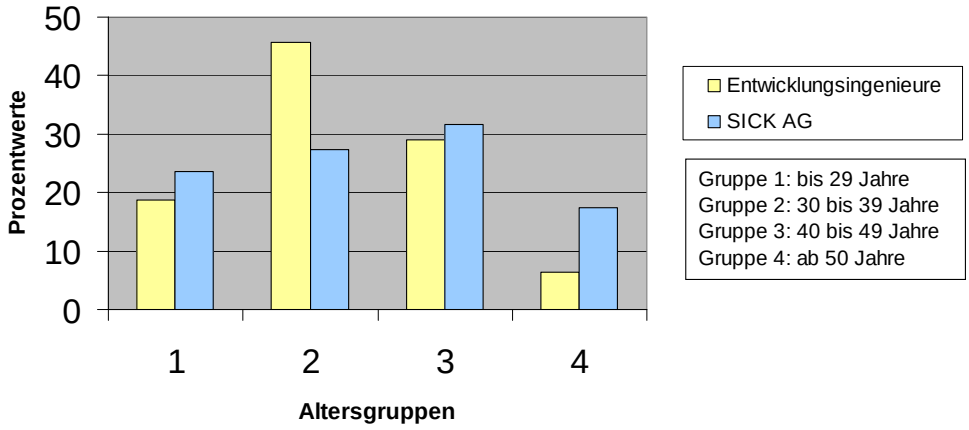
Generell spielt die kontinuierliche Entwicklung und Qualifizierung in beiden Laufbahnen eine entscheidende Rolle und soll langfristig ausgelegt sein. Auch Wechsel von der Führungslaufbahn in eine Expertenlaufbahn sind dabei durchaus möglich und wurden schon, wenn auch selten, vorgenommen.

Weitere Themen

Ein strategisches System der Nachfolgeplanung soll in den nächsten Jahren in Angriff genommen werden. Gerade die Nachfolgeplanung von Experten ist dabei eine Herausforderung, da diese sich meist mit sehr spezifischen Themen beschäftigen.

„Es geht um die Verknüpfung von Erfahrungswissen mit dem Know-How der Jungen." (M. Eiche)

Auch das Thema altersgerechtes Arbeiten wird bei der Sick AG thematisiert. So wird beispielsweise viel Wert auf altersgemischte Gruppen gelegt, da diese ein optimales Lernen voneinander ermöglichen. Die ausgeglichene Altersverteilung bei der Sick AG ist eine optimale Basis für das Konzept. Ein weiterer Schwerpunkt, mit dem sich das Unternehmen im Rahmen von Gesundheits-themen beschäftigt, sind Ausstiegsmodelle aus der Schichtarbeit.



Ergebnis

„Eine Führungskraft muss weg von einem vertieften Technologie-denken ins breite überfachliche Denken." (M. Eiche)

Die Einführung einer Fachlaufbahn, so eine Erkenntnis der Sick AG, ist nur mit Unterstützung der Führungskräfte möglich, da sich die Rolle der Führungskräfte in diesem Zusammenhang ändert.

Durch die Fachlaufbahn wird heute bei der Sick AG der Aufbau eines Expertenstamms gefördert, aus dem heraus einzelne Themenbereiche gezielt vorangetrieben und das Management bei strategischen Entscheidungen beraten werden kann. Eine weitere Aufgabe der Experten ist der Aufbau von Netzwerken innerhalb und außerhalb des Unternehmens, durch die die Know-How-Basis erweitert und Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können.

Die Entwicklung des Fachkarrieresystems ist bei der Sick AG noch nicht abgeschlossen. Als weiteren Schritt könnte es in Zukunft eine genauere Planung der Aufgabenentwicklung über die verschiedenen Stufen hinweg geben, im Sinne eines zunehmenden Rückzugs aus der unmittelbaren Projektarbeit zugunsten fachübergreifender, beratender Tätigkeiten.

Das Konzept könnte folgende Stufen beinhalten:

- Erste Phase: Senior Engineer – Fachliche Mitarbeit in Projekten mit unterschiedlichen Schwierigkeits- und Verantwortungsgraden.
- Zweite Phase: Expert – Heraustreten aus der reinen Projektarbeit; Konzentration auf Entwicklungs- bzw. konzeptionelle Tätigkeiten.
- Dritte Phase: Senior Expert – Fachliches Mentoring im Sinne eines Erfahrungs- und Wissenstransfers für andere.

Aktuell werden die ersten Erfahrungen mit der Fachlaufbahn erhoben und ausgewertet, um Verbesserungen für den Bereich F&E und die nachfolgenden Bereiche umzusetzen.

IAO-Fazit

„Bevor wir mit einem großen Konzept aufschlagen und dann nicht mehr hinterherkommen, machen wir es lieber langsam und klein. Wir lassen es ‚SICKern'." (M. Eiche)

Die Einführung des Fachlaufbahnkonzepts fand bei der Sick AG innerhalb der F&E-Bereiche statt. In näherer Zukunft soll das Konzept nun kontinuierlich weiterentwickelt und auch auf andere Bereiche übertragen werden. Mit der schrittweisen Ausweitung und Ausgestaltung parallel zum Betrieb sind mehrere Vorteile verbunden: Durch den frühzeitigen Start auf Basis erster konzeptioneller Grundlagen hat die Sick AG schnell auf den Bedarf nach einer Förderung von Experten reagiert. Der Gefahr der Abwanderung guter Fachkräfte (bzw. dem übermäßigen Streben nach Führungspositionen aufgrund

mangelnder Entwicklungsperspektiven) konnte so rasch entgegen gewirkt werden. Das noch nicht völlig detaillierte Konzept ermöglicht es zudem, Erkenntnisse aus dem Betrieb der Laufbahn in die weitere Ausgestaltung einfließen zu lassen. Wichtige Faktoren für den Erfolg dieser Vorgehensweise waren sicherlich, dass das Konzept ausreichend ausgereift war, um bei den Mitarbeitern als echte Alternative zur Führungslaufbahn anerkannt zu werden und dass der Anstoß für die Einführung aus den betroffenen Bereichen selbst kam.

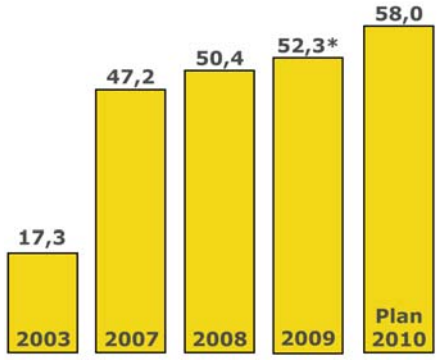
12.3 Bachmann electronic

Die Bachmann electronic GmbH wurde 1970 gegründet. Die Produktpalette des Unternehmens mit Stammsitz in Feldkirch (Österreich) umfasst Systemlösungen im Bereich der Automatisierungstechnik für Applikationen im Industrie- und Maschinenbau, in Windkraftanlagen, der Umwelttechnik sowie Offshore/Marine.

- Umsatz: rund 50 Mio € (2009)
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: rund 370 weltweit (2009)
- Standorte: Insgesamt 16 Niederlassungen weltweit. Produktion und Entwicklung in Österreich. Ein kleiner Entwicklungsstandort in Tschechien. Vertriebsniederlassungen auch in den Benelux-Ländern, China, Dänemark, Deutschland, Indien und den USA.
- Ruf als Innovationsexperte und Trendsetter in der Automatisierungsbranche. Forschung & Entwicklung (F&E) haben einen hohen Stellenwert im Unternehmen (ca. 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allein in diesen Bereichen).
- Auszeichnungen: 2004 ausgezeichnet als Unternehmen mit dem größten Wachstum in der Region Vorarlberg im Vergleich zur Ausgangssituation.

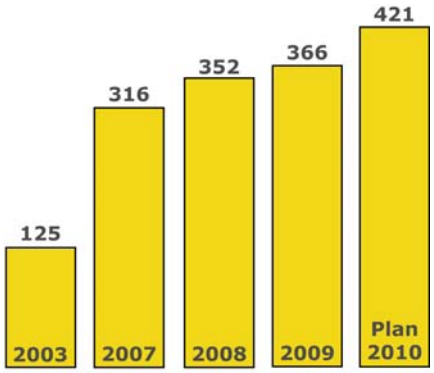
Gesprächspartner/Quellen

- Dr. Beat Rünzler, CFO
- Mag. (FH) Christine Germann, Manager Human Resources
- Vortrag von Dr. Rünzler auf dem Bodensee-Forum Personalmanagement, 19.6.2009
- Internetpräsenz des Unternehmens (www.bachmann.info, 03.03.2010)



Umsatzentwicklung (Mio. €)

* vorläufiges Ergebnis



Mitarbeiterentwicklung

Hintergrund des Karrieresystems

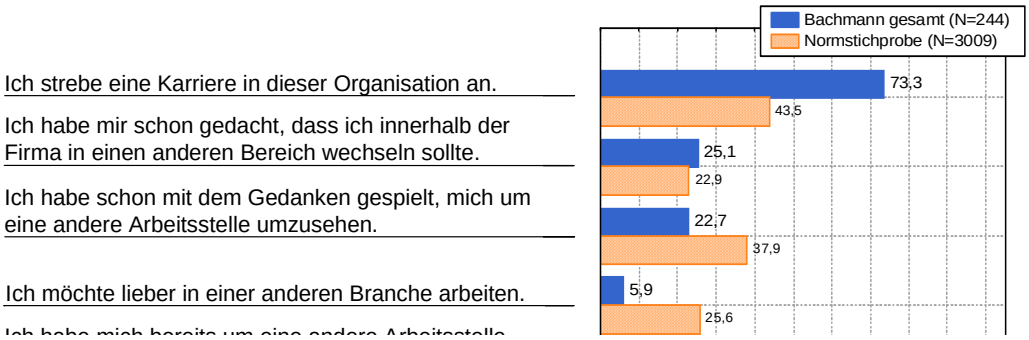
Das Unternehmen ist in wenigen Jahren sehr stark gewachsen: zwischen 2003 und 2008 haben sich der Umsatz sowie die Anzahl der Mitarbeiter fast verdreifacht. Das hat auch organisatorische Herausforderungen mit sich gebracht, eine Organisation auf Zuruf und die direkte Führung durch den Inhaber war nicht mehr so möglich wie vorher.

„Was modernes Personalmanagement heißt, war in den Köpfen früher wenig verankert." (B. Rünzler)

2006 wurde die Stelle eines Personalchefs eingeführt. Als erster Stelleninhaber hat Herr Dr. Rünzler eine Abteilung für Personalmanagement aufgebaut und personalbezogene Prozesse implementiert, wie beispielsweise ein strukturiertes Bewerbermanagement. Vor dem Hintergrund seiner Ausbildung als Psychologe hat Herr Dr. Rünzler von Anfang an Wert darauf gelegt, wissenschaftlich fundierte Methoden wie etwa psychologische Auswahlverfahren einzusetzen. Anfang 2008 wurde die Personalleitung von Christine Germann übernommen und Herr Rünzler wechselte in die Geschäftsleitung.

„Wir hatten viele junge, hochqualifizierte Mitarbeiter, die Karriere machen wollten." (B. Rünzler)

Der Auslöser für die Einführung eines Karrieresystems war eine Mitarbeiterbefragung, die Ende des Jahres 2006 durchgeführt wurde. Die Befragung hat gezeigt, dass es auf der einen Seite eine hohe Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen gibt. Zum anderen haben sehr viele der Befragten angegeben, dass sie den Wunsch haben, im Unternehmen Karriere machen zu können. Zu diesem Zeitpunkt waren viele hochqualifizierte Abgänger von Universitäten und Fachhochschulen für den Bereich Entwicklung angeworben worden. Bachmann konnte nicht allen dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Führungspositionen in Aussicht stellen.



Ziele des Karrieresystems

„Den Wunsch nach Aufstiegschancen hatten viele auch in den Bewerbungs-gesprächen betont." (B. Rünzler)

Ziel der Einführung alternativer Laufbahnen war es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Karrieremöglichkeiten alternativ zur Führungskarriere zu bieten und ihre Karrierewünsche in eine andere Richtung zu kanalisieren. Damit möchte man bei der Firma Bachmann der Befürchtung vorbauen, dass die hoch motivierten Studienabgänger, die für die Entwicklung gewonnen werden konnten, das Unternehmen wegen fehlender Karrieremöglichkeiten wieder verlassen. In der Region Vorarlberg ist der Kampf um technische Fachkräfte sehr stark.

Umsetzung des Karrieresystems

Die Personalabteilung hat sich mit den Leitern der Entwicklungsabteilungen zusammengesetzt, um die etwas diffusen Karrierewünsche zu konkretisieren. Zentral war die Frage: Was heißt denn Karriere machen? Das Ergebnis waren die drei Karrierepfade: Linienkarriere, Fachkarriere und Projektkarriere. Wesentlich an dem Konzept ist die Differenzierung nach fachlichen Qualifikationen (ob jemand zum Beispiel C++ programmieren kann) und Kompetenzen (ob jemand über Teamfähigkeit verfügt oder die Fähigkeit, ein Problem analytisch anzugehen).

„Unsere Senior Engineers kann man an einer Hand abzählen." (B. Rünzler)

Die Kompetenzen waren eher ein Thema für die Personalabteilung; mit den fachlichen Qualifikationen haben sich die Entwicklungsleiter beschäftigt. Letztere haben das Thema mit großem Engagement verfolgt, da es eine starke Nachfrage nach Karriereangeboten durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gab.

Erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden in den einzelnen Pfaden als »Seniors« eingestuft. Zum einen waren dies Abteilungsleiter, die auch in der hierarchischen Karriere schon eine gewisse Position innehatten. Zum anderen

gab es noch vier bis fünf ältere, erfahrene, langjährige Entwickler, die nun den Titel eines »Senior Engineers« bekamen.

	Junior	Engineer	Senior Engineer *)
Neuprodukt Entwicklung Hardware			
Projektsetup			
Abstimmung Lastenheft mit PM	-	mitwirkend	durchführend
Abschätzung des Arbeitsaufwands	-	mitwirkend	durchführend
Abschätzung der erreichbaren Herstellkosten	-	mitwirkend	durchführend
Identifikation der technisch-kritischen Elemente	-	-	durchführend
Projektrealisierung			
Erstellung Teil-Pflichtenheft	mitwirkend	durchführend	durchführend
Erstellung Gesamt-Pflichtenheft (Dachprojekte)	mitwirkend	mitwirkend	durchführend
Situationsbewertung + Lösungsentscheidung herbeiführen	-	mitwirkend	durchführend
Bauteildimensionierung + Auswahl	mitwirkend	durchführend	durchführend
Schaltungsdesign + Simulation	mitwirkend	durchführend	durchführend
Schemaerstellung	mitwirkend	durchführend	durchführend
Layoutvorgaben definieren	mitwirkend	durchführend	durchführend
Entflechten der Baugruppen (Layout)	mitwirkend	durchführend	durchführend

„Es reicht für eine Unterscheidung nicht, dass ein Senior Engineer zwei Jahre länger im Unternehmen ist als ein Junior Engineer."
(C. Germann)

Was den Prozess betrifft, so wurde als erstes festgelegt, welche Positionen es in den einzelnen Pfaden geben soll. Die Unterscheidung der Positionen wurde anhand der fachlichen Qualifikationen vorgenommen und lag damit in der Verantwortung der Entwicklungsleiter. Vorgabe war, dass sich die einzelnen Positionen tatsächlich unterscheiden. Eine lange Unternehmenszugehörigkeit allein war dafür nicht ausreichend; die Unterscheidung sollte sich an den jeweiligen Tätigkeiten orientieren. Die Entwicklungsleiter haben im Prozess stark zusammengearbeitet und am Ende auch sehr differenzierte Profile entwickelt.

Eine weitere Anforderung war, dass es für die verschiedenen Abteilungen, soweit möglich, dieselben Profile geben sollte, so dass beispielsweise »Junior Engineers« aus unterschiedlichen Abteilungen zwar unterschiedliche Tätigkeiten haben, diese aber vom Niveau her vergleichbar sind. Dieser Anspruch konnte nicht vollständig eingelöst werden.

„Wenn der bei dir ein Senior ist, ist es der bei mir sowieso."
(B. Rünzler)

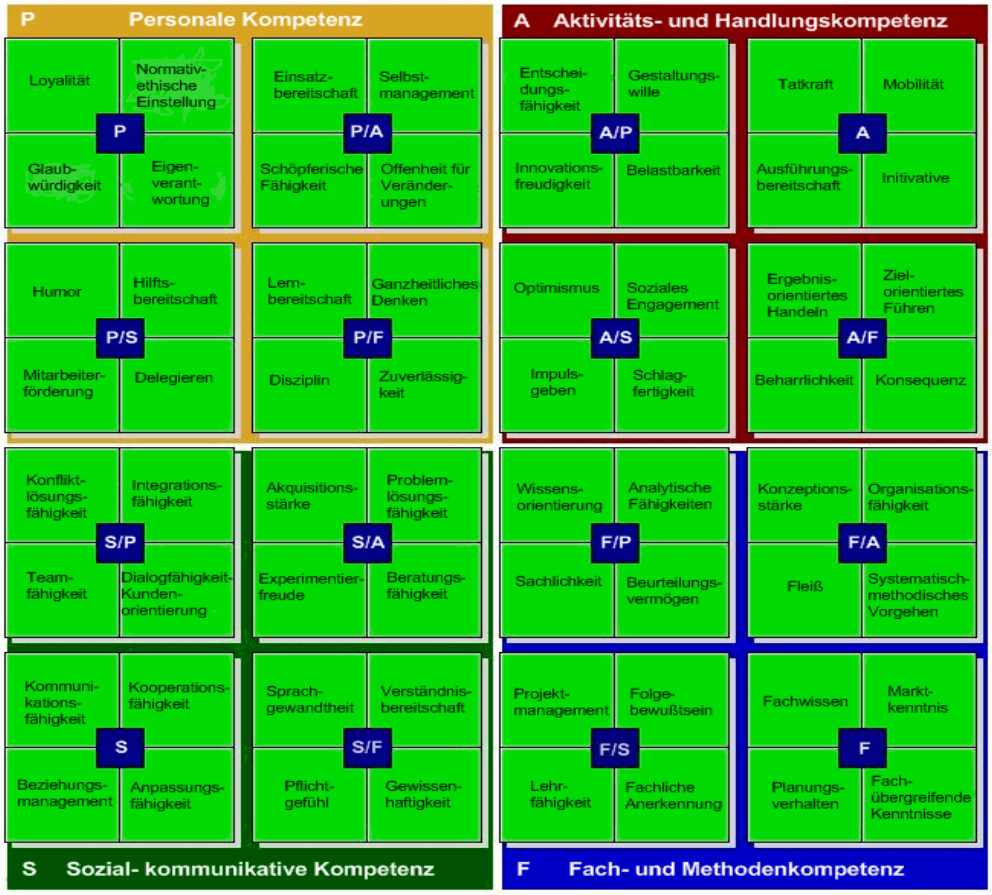
Nachdem die Positionen festgelegt waren, ordneten die Entwicklungsleiter ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den verschiedenen Positionen zu. Zunächst hat dies jeder für seine Abteilung gemacht; dann wurden die Einstufungen gemeinsam diskutiert. Die Vorgabe der Personalabteilung war, dass es keine Inflation an Senior-Positionen geben sollte, das heißt, nicht mehr als 2-3 Seniors pro Abteilung. Ziel war ja, den Leuten Entwicklungsperspektiven zu bieten.

Im Verlauf der Weiterentwicklung wurde dann noch die Position »Master Engineer« eingeführt, damit auch die »Seniors« noch die Möglichkeit haben, Karriere zu machen. In dieser Position gibt es im Moment noch keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auf den Visitenkarten werden heute nur die

»Senior Engineers« ausgewiesen, nicht jedoch die Bezeichnung »Junior Engineer« oder »Engineer«. Im Intranet sind alle Positionen ausgewiesen.

„Welche strategischen Kompetenzen sind für die Entwicklung von Bachmann eigentlich wichtig?“ (B. Rünzler)

Die Personalabteilung hat sich um die Ausarbeitung der Kompetenzen gekümmert. Dazu wurde ein Seminartag mit allen Entwicklungsleitern abgehalten, in dem das Instrument zur späteren Kompetenzbeurteilung entwickelt wurde. Das Modell, das dabei verwendet wurde, ist das sogenannte KODE©X Verfahren, das durch eine Software unterstützt wird. Die Moderation übernahm das Personalmanagement. Ausgehend von der strategischen Orientierung von Bachmann wurden 64 Kompetenzen gewichtet und die am höchsten gerankten ausgewählt (15 Kompetenzen). Die Entwicklungsleiter haben dann eine Definition für jede dieser Kompetenzen formuliert, aus Sicht von Bachmann.



Anschließend wurde geprüft, welche Kompetenzausprägung jede Position erfordert. Dies stellte sich seinerzeit als relativ schwer heraus; die festgelegten Kompetenz-Korridore sollen eventuell auch noch einmal überdacht werden. Die

Bewertung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anhand des Profils wurde dann vorgenommen durch den Vorgesetzten, zwei Kolleginnen/Kollegen und die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter selbst.

Einschätzungskala:	weniger ausgeprägt									sehr stark ausgeprägt		übermäßig ausgeprägt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Analytische Fähigkeiten	1	2	3	4	5	6	**7**	**8**	**9**	**10**	11	12
2. Eigenverantwortung	1	2	3	4	5	6	**7**	**8**	**9**	10	11	12
3. Folgebewusstsein	1	2	3	4	5	**6**	**7**	**8**	9	10	11	12
4. Konzeptionsstärke	1	2	3	4	5	**6**	**7**	**8**	**9**	10	11	12
5. Einsatzbereitschaft	1	2	3	4	5	**6**	**7**	**8**	**9**	10	11	12
6. Systematisch-methodisches Vorgehen	1	2	3	4	5	6	**7**	**8**	**9**	10	11	12
7. Glaubwürdigkeit	1	2	3	4	**5**	**6**	**7**	**8**	9	10	11	12
8. Innovationsfreudigkeit	1	2	3	4	5	**6**	**7**	**8**	**9**	10	11	12
9. Lernbereitschaft	1	2	3	4	5	**6**	**7**	**8**	**9**	10	11	12

Die Einschätzung der Kompetenzen hat die Einstufung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr beeinflusst. Sie wird nur bei ihrer weiteren Entwicklung berücksichtigt. Spannend war die Auswertung nach Talenten. Bei Bachmann hat man analysiert, welche der Fachexperten eventuell für eine Projektkarriere in Frage kämen. Das Ergebnis war allerdings ernüchternd: nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten ermittelt werden. Die Einschätzung des zuständigen Abteilungsleiters bezüglich der Frage, wer geeignet sein könnte, entsprach interessanterweise genau den Ergebnissen des KODE©X Verfahrens. Als nächster Schritt ist bei Bachmann ein Projekt dazu geplant, wie man einzelne Kompetenzen gezielt trainieren kann.

Das Karrieresystem von Bachmann ist momentan noch auf den Bereich der Entwicklung begrenzt, also auf ca. 1/3 der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Auswahl wurde ganz bewusst getroffen. Inzwischen fragen andere Abteilungen nach, warum es so etwas bei ihnen nicht gibt. Das Personalmanagement steht dem offen gegenüber, fordert aber auch, dass die nötige Initiative von diesen Abteilungen kommen muss.

"Die Führungs-musterlandkarte beschreibt die Handlungsfelder, Grundsätze, Aufgaben der Führung bei Bachmann." (B. Rünzler)

Ein aktuelles Projekt ist außerdem die Führungskräfte-Entwicklung, was rund 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrifft. Dazu wurde in Workshops eine Führungsmuster-Landkarte erstellt, die beschreibt, was Führung bei Bachmann bedeutet. Die Landkarte ist im Intranet für alle sichtbar. Auf Basis der Landkarte wurde ein Führungskräfte-Curriculum entwickelt. Zunächst werden in zweimal 1,5 Tagen die Grundlagen vermittelt, dann erfolgt ein Screening anhand der Kompetenz-Kriterien, zum Schluss eine individuelle Entwicklungsplanung.

Weitere Themen

Bachmann hat einige ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu eingestellt und bemüht sich darum, mehr Frauen für die technischen Bereiche zu finden. Ein guter Mix von Jung und Alt, Männern und Frauen, wird generell als positiv angesehen.

Ein weiteres wichtiges Thema für Bachmann ist der Austausch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der trotz des starken Wachstums aufrecht-erhalten werden soll. Eine Initiative in diese Richtung sind zum Beispiel die so genannten „Dialog-Tage", bei denen im Intranet Verbesserungsvorschläge aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesammelt und diskutiert werden.

Ergebnis

„Wenn Mitarbeitern bewusst ist, was Führung eigentlich bedeutet, nimmt die Attraktivität der Linienlaufbahn für viele ab." (C. Germann)

Ein spannendes und positives Ergebnis für Bachmann ist, dass der Ansturm auf die hierarchische Karriere nicht mehr so stark vorhanden ist. Damit wurde genau der Effekt erreicht, den Bachmann angestrebt hatte. Es gab Überlegungen, Stellen wie die des Projektleiters, für dies es nur wenige Bewerber gibt, besonders zu vergüten. Im Moment scheint dieser Schritt aber noch nicht nötig zu sein.

Frau Germann betont, dass mit der Einführung der alternativen Laufbahnen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch der Gesichtsverlust genommen wurde, zum Beispiel wenn eine gute Fachkraft, die eine Führungsposition übernommen hatte, wieder zurück in die Fachkarriere geht. Als weiterer Vorteil wird aufgeführt, dass man den Leuten jetzt genau sagen könne, was von ihnen erwartet wird, wenn sie aufsteigen wollen. Und was Führung eigentlich bedeutet.

IAO-Fazit

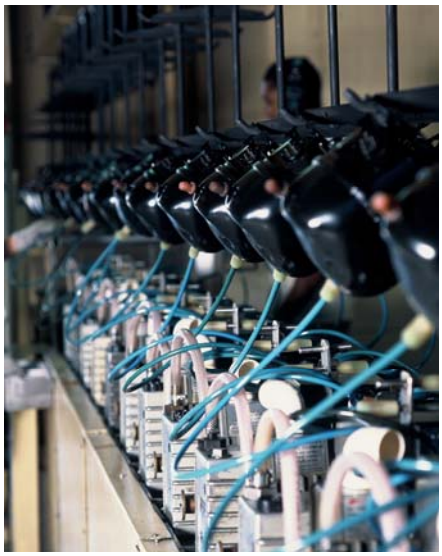
Als ein großer Vorteil hat sich die beteiligungsorientierte Vorgehensweise bei Bachmann erwiesen: dadurch, dass die Entwicklungsleiter in die Entwicklung der Bewertungsschemata eingebunden waren, gab es wenige Widerstände von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Neben der Verbesserung der

Akzeptanz war diese Vorgehensweise auch inhaltlich sinnvoll, da das System so von den Leuten entwickelt wurde, die den nötigen technischen Hintergrund hatten, um die Bewertungen vornehmen zu können. Wichtig erscheint auch die genaue Beschreibung der einzelnen Stufen auf Basis von Aufgaben; »Junior« hat bei Bachmann nichts mit dem Alter zu tun.

Eine Erkenntnis war, dass manche Positionen momentan nicht immer eindeutig definiert werden können, manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben historisch bedingt noch zwei Rollen. Bachmann versucht aber die Leute dazu zu bewegen, sich bewusst für eine Rolle zu entscheiden.

Das Karrieremodell der Firma Bachmann scheint für die derzeitigen Bedingungen, mit einer stark altershomogenen Belegschaft in der F&E bei gleichzeitig niedrigem Durchschnittsalter, gut geeignet zu sein. Offen ist noch, ob sich die Ansprüche der Beschäftigten bei einer Verschiebung des Altersdurchschnitts verändern und ob dann im Karrieresystem „nachjustiert" werden müsste.

12.4 Embraco



Die Firma Embraco S.A. stellt hermetische Kompressoren für Kühlgeräte in Haushalt und Gewerbe her. Weitere Produkte sind Gusseisen, elektronische Bauteile, Kondensatoren und Verdampfer sowie Elektroniksysteme. Embraco wurde 1971 in Joinville, Santa Catarina, Brasilien, gegründet.

- Fertigungskapazität: 27 Millionen Kompressoren pro Jahr.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: ca. 9.000 (2009).
- Standorte: Firmenzentrale in Joinville, Brasilien; Fabriken in Brasilien, Italien, China und in der Slowakei; Geschäftstellen in den USA, in Mexiko und Italien; Vertriebszentren an verschiedenen strategischen Standorten. Das Forschungs- und Entwicklungszentrum von Embraco arbeitet mit 37 Laboratorien weltweit zusammen.
- Auszeichnungen/Patente: 682 Patente weltweit. Produkte von Embraco erhielten verschiedene Auszeichnungen, u.a. für hocheffiziente Kühlgeräte („Super Efficient Refrigerator Program“) in den USA, sowie mehrere nationale Auszeichnungen in Japan für niedrigsten Energieverbrauch. Die Firma vergibt auch einen eigenen Ökologiepreis für Projekte an öffentlichen und privaten Grundschulen.

Gesprächspartner / Quellen

- Reinaldo Maykot, früherer Personalleiter im Bereich Forschung und Entwicklung von Embraco in Joinville
- Regis Marques, früherer F&E-Manager und verantwortlich für das Modell der „Y-Karriere“ in der slowakischen Niederlassung
- Grafiken zum Karrieresystem des Unternehmens
- Webseite des Unternehmens (www.embraco.com, 03.03.2010)

Hintergrund des Karrieresystems

„Unsere Denkart ist stark von Technologie geprägt." (R. Maykot)

Embraco ist ein Industrieunternehmen mit starker Technologieorientierung, und dies ist Bestandteil der Unternehmenskultur und prägt die Handlungsweisen. Embraco richtete 1982 eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung ein und stellte sehr bald fest, dass es notwendig war, die Motivation der technischen Fachleute in dieser Gruppe aufrechtzuerhalten, indem man ihnen eine Perspektive für ihre Laufbahn bot.

Ziele des Karrieresystems

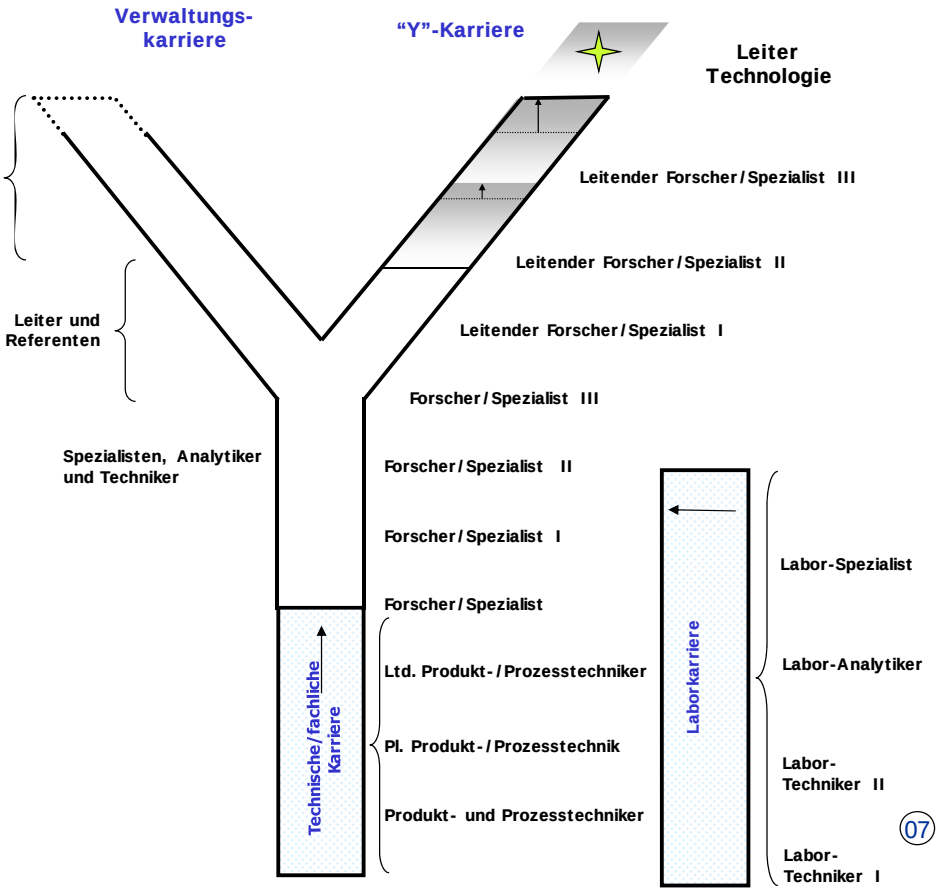
„Ein zentraler Punkt besteht darin, zu vermeiden, einen sehr guten Techniker zu einem sehr schlechten Manager zu befördern." (R. Marques)

Das Ziel der Einführung eines differenzierten Karrieremodells bestand darin, den technischen Spezialisten die Möglichkeit zu geben, Fachleute zu bleiben und als solche sich gleichzeitig so zu entwickeln, als ob sie sich in einer Managementfunktion befänden. Viele dieser Mitarbeiter sind eigentlich Forscher; sie mögen keine Führungsaufgaben und sollten nicht zu so einer Laufbahn gedrängt werden, nur weil sie in der Gehaltsklasse höher steigen wollen.

In der Slowakei gab es eine starke Fluktuation bei Ingenieuren. Die Nachfrage nach Spezialisten im Markt war sehr hoch. Das Ziel der Einführung dieses Modells bestand darin, diese hoch qualifizierten Mitarbeiter in der Firma zu halten.

Umsetzung des Karrieresystems

Im Jahr 1987 wurde das Modell mit der Bezeichnung „Y-Karriere" (Y-Career) in der zentralen Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Embraco eingeführt. Heute wird das Modell auch im Vertriebs- und Marketingbereich angewandt. Das Y-Karrieremodell bietet technisch/fachlich orientierten Mitarbeitern einen spezifischen, separaten beruflichen Entwicklungsweg parallel zu einer Laufbahn, die zu Führungsfunktionen hinführt. Das Modell wurde mehrmals angepasst, zuletzt im Jahr 2003. Im Jahr 2004 übertrug R. Marques das Modell auf die slowakische Niederlassung von Embraco. Es wurde dort in der Forschung und Entwicklung sowie in der Fertigung eingeführt.



„Die Laufbahn-struktur gibt deutliche Hinweise darauf, wie eine Karriereplanung entwickelt werden kann und wie Erwartungen angeglichen werden können. Dies ist sehr wichtig für die neue Generation von Talenten, die eine schnelle Karriere machen wollen."
(R. Marques)

Auf der linken Seite des Y befinden sich die spezifischen einzelnen Führungspositionen wie z.B. Leiter, Referenten und Manager. Dementsprechend kann sich dort eine Bewegung nur ergeben, wenn eine Position frei wird. Auf der rechten (fachlichen) Seite sieht man eine lineare Folge von Ebenen, die Mitarbeiter erreichen können, wie z.B. Spezialist I, II und III oder leitender Spezialist I, II und III. Die Mitarbeiter auf der rechten Seite können auch Projektleiter oder Teamleiter sein.

Auf der fachlichen Seite des Y gibt es weniger Beschränkungen für Mitarbeiter derselben Ebene. Erfüllt jemand die Kriterien der jährlichen Beurteilung, die auf dieser Seite durchgeführt wird, und stellt der Karriereausschuss von Embraco fest, dass die spezifische Qualifikation dieser Person sich im Rahmen der Firmenstrategie befindet und gefördert werden sollte, erfolgt die Beförderung auf die nächste Ebene mit allen damit verbundenen Vorteilen (Titel, Gehalt, usw.). Die Positionen auf der linken und rechten Seite derselben Ebene sind gleichrangig, z.B. in Bezug auf das Gehalt. Darauf legt Embraco großen Wert.

„In erster Linie muss man bedenken, was man in Mitarbeitern fördern will, und dies ist der wichtigste Teilprozess." (R. Maykot)

Für die rechte Seite des Y werden drei Arten von Beurteilungskriterien verwendet (siehe Abbildung auf der nächsten Seite):

- „Beurteilungsfaktoren" erfassen den Fortschritt von Mitarbeitern in Bezug auf ihre Fähigkeiten in sechs Bereichen: Wissen, Handeln, Anforderungen, Kreativität, Ressourceneinsatz und Ergebnisse. Die Beurteilungsfaktoren hängen mit dem Stellenbewertungssystem nach Hay zusammen, an welchem sich wiederum das Gehalt orientiert.

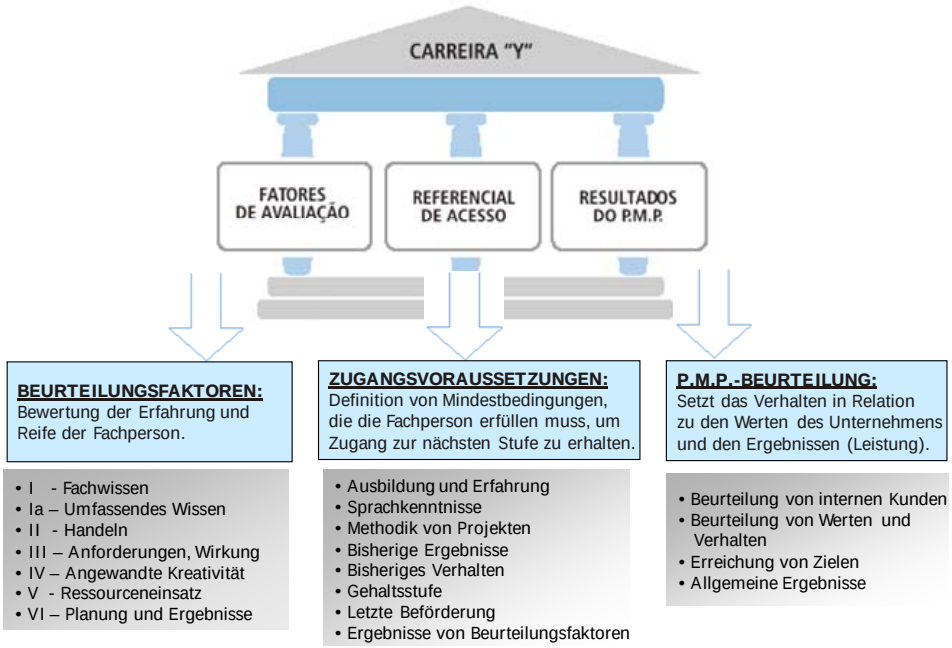
- Die „Zugangsvoraussetzungen" umfassen eine Reihe von Bedingungen, die Mitarbeiter erfüllen müssen, um an eine bestimmte Position befördert werden zu können. Dazu können beispielsweise bestimmte Zeugnisse gehören aber auch andere Aspekte wie z.B. Sprachkenntnisse, letzte Beförderungen oder durchgeführte Projekte.

- Die „Beurteilung des Leistungsmanagement-Prozesses" (Performance Management Process – P.M.P.) stellt eine eher allgemeine Beurteilung dar und umfasst u.a. eine Betrachtung der erreichten Ziele sowie eine umfassende Verhaltensbeurteilung.

Cargos				Pesquisador Especialista Jr.			Pesquisador Especialista I			Pesquisador Especialista II			Pesquisador Especialista III			Pesquisador Especialista Sr.I			Pesquisador Especialista Sr.II			Pesquisador Especialista Sr.III		
Fatores: Papéis: →	Esp.	Abr.	Lid.	Esp.	Abr.	Lid.	Esp.	Abr.	Lid.	Esp.	Abr.	Lid.	Esp.	Abr.	Lid.	Esp.	Abr.	Lid.	Esp.	Abr.	Lid.	Esp.	Abr.	Lid.
.Conhec. Especializado	25	-	-	1=			1=			2=			2+			3=			3+			4+		
.Conhec. Abrangente	-	20	10		1=	1=		1+	1+		2=	2=		2+	2+		3=	3=		3+	3+		4=	4=
.Atuação	10	20	15	1=	1=	1=	1=	1=	1=	2=	2=	2=	2+	2+	2+	3=	3=	3=	3+	3+	3+	4=	4+	4=
.Desafio e Impacto	15	15	20	1=	1=	1=	1=	1=	1=	2=	2=	2=	2+	2+	2+	3=	3=	3=	3+	3+	3+	4=	4=	4=
.Criatividade Aplicada	25	10	5	1=	1=	1=	2=	2=	2=	2+	2+	2+	3=	3=	3=	3+	3+	3+	4=	4=	4=	4+	4=	4=
.Gestão de Recursos	5	15	25	1=	1=	1=	2=	2=	2=	2=	2=	2=	2+	2+	2+	3=	3=	3=	3+	3+	3+	4=	4=	4+
.Planej. E Resultados	20	20	25	1=	1=	1=	2=	2=	2=	2=	2=	2=	2+	2+	2+	3=	3=	3=	3+	3+	3+	4=	4+	4+
Pontuação Mínima Requerida(1)				1,00	1,00	1,00	1,82	1,90	1,82	2,65	2,58	2,52	3,25	3,19	3,14	3,77	3,72	3,67	4,21	4,17	4,13	4,64	4,61	4,62
Formação(2) e Experiência				Técnica/Engenh.			Engenharia			Engenharia			Engenharia			Engenharia			Engenharia			Engenharia		
.Técnica, acrescida de:				6 anos			8 anos			10 anos			12 anos			14 anos			16 anos			20 anos		
.Graduação, acrescida de:				Não requerida			2 anos			4 anos			6 anos			8 anos			11 anos			14 anos		
.Mestrado, acrescida de:				Não aplicável			Não requerida			2 anos			4 anos			6 anos			9 anos			12 anos		
.Doutorado, acrescida de:				Não aplicável			Não aplicável			Não requerida			2 anos			4 anos			7 anos			10 anos		
Idiomas(3)				Básic./Interm./Avan.			Básic./Interm./Avan.			Intermed./Avançado			Intermed./Avançado			Intermed./Avançado			Avançado			Avançado		
Metodolog. de Projetos - Estágios				Entende			Conhece/Aplica			Conhece/Aplica			Pratica			Pratica			Pratica/Dissemina			Pratica/Diss./Desenv.		
.6 Sigma(4) - Nível				-			-			Green Belt			Green Belt			Green/Black Belt			Black Belt			Black Belt		
Resultado da Avaliação P.M.P.(5)				>(MAP. + 0,5 D.P.) > 7			>(MAP. + 0,5 D.P.) > 7			>(MAP. + 0,5 D.P.) > 7			>(MAP. + 0,5 D.P.) > 7			>(MAP. + 0,5 D.P.) > 7			>(MAP. + 0,5 D.P.) > 7			>(MAP. + 0,5 D.P.) > 7		
.Períodos consecutivos:				Dois Períodos			Dois Períodos			Dois Períodos			Dois Períodos			Dois Períodos			Dois Períodos			Três Períodos		
Ocorrência da última Promoção				Superior a 2 anos			Superior a 2 anos			Superior a 2 anos			Superior a 2 anos			Superior a 2 anos			Superior a 3 anos			Superior a 3 anos		
Posição Salário Faixa/Banda (6)				Acima Ponto Médio			Acima Ponto Médio			Acima Ponto Médio			Acima Ponto Médio			Acima Ponto Médio			Acima Ponto Médio			Acima Ponto Médio		

„Das Gute an unserem Beurteilungsmodell ist, dass es sehr objektiv ist. Die negative Seite ist seine Komplexität." (R. Maykot)

Die Beurteilungen werden in Brasilien kaskadenförmig durchgeführt: Der für den Bereich Forschung und Entwicklung von Embraco zuständige Technical Officer beurteilt die vier Manager dieses Bereichs. Die Manager ihrerseits beurteilen ihre jeweiligen Projektleiter, und die Projektleiter beurteilen die Forscher und Techniker. Die Beurteilungskriterien und Zugangsvoraussetzungen gelten nur für die rechte Seite des Y-Karrieremodells, d.h. die technische / fachliche Seite. Für die Manager wird nur die Beurteilung des Leistungsmanagement-Prozesses (P.M.P.) durchgeführt.



„Manager von Embraco fangen in der Regel in einer technischen / fachlichen Funktion an, gehen dann weiter zu einer leitenden Funktion in einem Projekt und übernehmen schließlich eine Management-Position."
(R. Maykot)

Auf der technischen / fachlichen Seite erfolgt die Beurteilung in drei Schritten. Zunächst wird jeder technische / fachliche Mitarbeiter von jemandem beurteilt, der eng mit dem Mitarbeiter zu tun hat, in der Regel vom Projektleiter. Der Projektleiter und der technische Spezialist setzen sich zusammen und besprechen die Jahresbeurteilung auf der Grundlage der Faktoren. Als Ergebnis erstellen sie einen Vorschlag für die Beurteilung für das betreffende Jahr. Im zweiten Schritt wird dieser Vorschlag einem Ausschuss vorgelegt, der aus allen höheren Projektleitern und Managern besteht, und in dem die verschiedenen Vorschläge besprochen werden. Im dritten Schritt trifft der Ausschuss eine Entscheidung darüber. Diese Entscheidung wird den Projektleitern und durch diese den einzelnen Mitarbeitern mitgeteilt.

Die Mitarbeiter bei Embraco arbeiten meist in mehreren Projekten mit und sind daher im Laufe eines Jahres verschiedenen Projektleitern zugeordnet, jedoch ist stets nur ein Projektleiter für ihre Beurteilung zuständig (derjenige, mit dem sie am engsten zusammenarbeiten). Diese Projektleiter sammeln die Informationen von allen anderen Projektleitern und nehmen diese in ihre Beurteilung auf. Dieser Prozess gilt als bewährt, jedoch aufgrund seiner Komplexität auch als Herausforderung. Embraco benötigt ein sehr gutes IT-System, damit die Personen, die einen Mitarbeiter in einem bestimmten Jahr beurteilen, dessen Fortschritt auf der Grundlage der Situation des vorangegangenen Jahres beurteilen können.

Projektleitung ist bei Embraco keine eigene Laufbahn, sondern befindet sich auf der rechten, technischen Seite des Y-Karrieremodells. Die spezifische Aufgabe eines Projektleiters wird über eine unterschiedliche Gewichtung der Beurteilungsfaktoren betrachtet. Haben Mitarbeiter eine eindeutig technische / fachliche Funktion, werden Faktoren wie Wissen, Handeln und Kreativität weit höher bewertet als Ressourceneinsatz oder Planung, haben sie dagegen eine Projektleitungsfunktion, werden die Faktoren Ressourceneinsatz, Ergebnisse und Planung höher gewichtet.

„Ich kann mich wirklich nicht erinnern, dass in den zehn Jahren, die ich hier bei Embraco bin, jemand von der Management-Seite zurück zur technisch / fachlichen Seite gewechselt hätte." (R. Maykot)

In der Regel können Mitarbeiter, die Projektleiter werden, dabei gute Leistungen erbringen und mögen, was sie tun, auch Projektleiter bleiben und von einem Projekt zum nächsten gehen. Dabei findet auch manchmal ein Wechsel aus einer Projektleitung in eine Managementfunktion statt. Dies ist eine typische Laufbahn, die manche technischen Mitarbeiter einschlagen. Damit ist die Leitung eines Projektes häufig eine Bewährungsprobe, bevor Mitarbeiter eine formelle Führungsposition übernehmen. Alle Mitarbeiter, die heute auf der Management-Seite der F&E-Abteilung stehen, waren früher einmal Projektleiter, auch Herr Maykot und Herr Marques.

Außerhalb dieses Prozesses finden Wechsel zwischen den beiden Seiten des Y-Karrieremodells kaum statt. Häufig übernehmen Mitarbeiter eine Projektleitung, bleiben dort für ein, zwei Jahre und stellen später fest, dass es nicht das ist, was sie eigentlich gerne tun wollen. So gehen sie zurück zu einer technischen Position. Wenn man sich jedoch bereits in einer Management-Position befindet, ist man in der Regel ziemlich sicher, dass man ein Team gut führen kann und bleibt daher in dieser Position.

„Das Tool hat wirklich geholfen, aufzuzeigen, wer gute Leistungen bringt und wer nicht." (R. Marques)

Die Einführung des Y-Karrieremodells in der slowakischen Niederlassung war ein komplizierter Prozess. Zuvor gab es unterschiedliche Positionen für technische / fachliche Mitarbeiter, wie z.B. Spezialist I, II und III, die lediglich durch Stellenbeschreibungen definiert waren, nicht durch detaillierte Kriterien. Bei der Übertragung des brasilianischen Modells war es unerlässlich, eine Reihe von Maßnahmen durchzuführen.

1. Übersetzung des Karrieremodells in die Landessprache: Dies war sehr wichtig, denn die Regeln scheinen zwar klar und deutlich zu sein, sind jedoch in starkem Maße von einer guten Interpretation abhängig.

2. Einige Aspekte der Zugangsvoraussetzungen mussten angepasst werden, da beispielsweise slowakische Hochschulen einen Bachelor-Abschluss bieten, den es in Brasilien nicht gibt.

3. Das Hay-Punktesystem existierte bereits in der Slowakei, es gab jedoch Unterschiede in Bezug auf die Zuordnung zwischen Punkten und

Positionen. In Brasilien benötigte man für eine bestimmte Ebene mehr Punkte als in der Slowakei. Die slowakischen Positionen wurden an die brasilianischen angeglichen, so dass nun eine leitende Position der Ebene II einer höheren Hay-Punktzahl als früher entspricht. Da ein Zusammenhang zwischen der Hay-Punktzahl und dem Gehalt besteht, führte dies zu einer Anpassung der Gehaltstabelle. Infolgedessen konnten Mitarbeiter mit hervorragenden Leistungen mit einer Gehaltssteigerung belohnt werden.

4. Ein weiterer Punkt bestand darin, sicherzustellen, dass Mitarbeiter einer hohen fachlichen Stellung dieselben Vergünstigungen erhielten wie andere auf derselben Ebene, z.B. Benzinkostenzuschuss.

5. Die Einführung der Beurteilungsfaktoren ermöglichte eine viel feinere Anpassung der Gehälter. Bei Mitarbeitern derselben Ebene kann heute das Gehalt variieren, wenn ihre Hay-Punktzahl unterschiedlich ist. Zuvor war das Gehalt viel stärker mit der Stellung verbunden.

Weitere Themen

„Anerkennung ist ein wichtiger Anreiz für Mitarbeiter der technischen / fachlichen Laufbahn." (R. Maykot)

Die wichtigsten Anreize für Mitarbeiter bei Embraco sind – neben der Unternehmenskultur und der internationalen Anerkennung als Talentschmiede – die Position, das Gehalt und die Fortbildungsmöglichkeiten. Ein wichtiger immaterieller Wert für technisch / fachlich orientierte Mitarbeiter ist Anerkennung. Den Mitarbeitern, die in einem Projekt gute Leistungen erbringen, wird in der Regel angeboten, im nächsten Projekt eine leitende Funktion zu übernehmen. Darüber hinaus fördert Embraco, dass Mitarbeiter publik machen, woran sie arbeiten, dass sie an Tagungen teilnehmen und sich und ihre Arbeit vorstellen, dass sie Artikel in Zeitschriften veröffentlichen.

Auslandseinsätze dienen als Anreiz und werden gleichzeitig erwartet. Mitarbeiter, die ins Ausland gehen, haben einen Mentor, der sie über Neuigkeiten an ihrem heimatlichen Standort informiert, der sie bei Schwierigkeiten berät, die beim Leben im Ausland auftreten können, usw. Ein weiterer Anreiz ist das Paket der Zusatzleistungen der Firma, mit Apotheke, ärztlichem Dienst, Zahnarzt, Fitnessraum sowie einem System der variablen Bezüge. Die Zusatzleistungen variieren je nach der Ebene des Mitarbeiters.

Ergebnis

Bei Embraco sind die Mitarbeiter selbst verantwortlich für ihre Karriere, und dies ist der Firma sehr wichtig. Das Karrieremodell zeigt lediglich unterschiedliche Wege auf, die Mitarbeiter wählen können, um zu wachsen,

und sie werden über die wichtigen Faktoren informiert, die sie entwickeln müssen, damit dies gelingt.

„Wenn ich nur eines ändern könnte, ich würde die Objektivität unseres Modells erhalten und dabei die Komplexität verringern." (R. Maykot)

Die Faktoren und die Kriterien der Zugangsvoraussetzungen haben diesbezüglich eine wichtige strategische Funktion. Embraco hat sorgfältig geprüft, was in ihrem F&E-Team gefördert werden soll, und dann Kriterien in das Modell aufgenommen, die dabei helfen, den Fortschritt auf diesen Gebieten zu messen. Sprachkenntnisse sind beispielsweise erforderlich, um mit den anderen Betrieben weltweit zu kommunizieren, daher sind sie ab einer bestimmten Ebene obligatorisch.

In der Slowakei ist das Y-Karrieremodell ein geeignetes Werkzeug, um zu entscheiden, welche Gehälter angehoben werden sollten und um welchen Betrag. Viele andere Unternehmen versuchen, die Fluktuation zu verringern, indem sie lediglich eine pauschale Anhebung des Gehalts vornehmen, d.h. sie fördern die Mitarbeiter nicht nach Leistung.

IAO-Fazit

„Die Leute sollten von den Ergebnissen der Beurteilungen am Ende des Jahres nicht überrascht werden." (R. Marques)

Das Beurteilungsmodell von Embraco ist sehr detailliert und komplex. Es wurde in dieser Form entwickelt, um Aspekte der persönlichen Interpretation zu reduzieren, es objektiver zu machen und den Mitarbeitern klare Hinweise zu geben, was von ihnen erwartet wird, um weiterzukommen. Die negative Seite davon ist, dass es in dieser detaillierten Form einen großen Aufwand mit sich bringt.

Die Interpretation der sechs Faktoren stellt eine weitere Herausforderung dar, d.h. wie man beispielsweise Kreativität in messbarer Form beschreibt. Dieser Teil der Beurteilung erfordert viel Erfahrung. Manager, die einige Jahre bei Embraco waren, können wahrscheinlich leichter sehen, wie ein wirklich kreativer Mitarbeiter ist. Für diejenigen mit weniger Erfahrung wird es möglicherweise schwierig sein, eine Beurteilung zu treffen. In beiden Szenarien gibt es nach wie vor die Gefahren von Subjektivität und Voreinstellungen.

Ein positiver Aspekt des Karrieremodells von Embraco besteht darin, dass Manager und Spezialisten auf derselben Ebene wirklich dieselben Anreize im Hinblick auf Gehalt usw. haben. Und es gibt auf der rechten Seite des Y-Karrieremodells mehr Aufstiegsmöglichkeiten als auf der Verwaltungsseite. Interessant ist, dass die Mitarbeiter dennoch finden, dass es schwieriger ist, auf der technischen / fachlichen Seite zu wachsen – dies ist eine Herausforderung, die noch anzugehen ist.

12.5 Lufthansa

Die Deutsche Lufthansa AG (gegründet 1926 in Köln) ist ein weltweit operierendes Luftverkehrsunternehmen. Die fünf Geschäftsfelder der Lufthansa sind Passage Airline, Logistik, Technik, Catering und IT Services.

- Umsatz: rund 22,3 Mrd. Euro € (2009)
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: mehr als 117.000 weltweit (2009), davon über 64.000 in Deutschland
- Beteiligungen: Rund 400 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften
- Größter Airlineverbund Europas
- Auszeichnungen: unter anderem World Airline Award 2008, 2. Preis beim Wettbewerb „Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz“, regelmäßige internationale Auszeichnungen für die Lufthansa School of Business.

Gesprächspartner/Quellen

- Catrin Adams Lang, Teamleiterin im Bereich Führungskräfteentwicklung-Strategie.
- Dr. Tina Gürtler, verantwortlich für das Thema Diversity und Genderbalance im Bereich Führungskräfteentwicklung
- Folien-Präsentation zum betrieblichen Karrierekonzept
- Internet-Präsenz des Unternehmens (www.lufthansa.com, 03.03.2010)

Hintergrund des Karrieresystems

„Früher waren die Entwicklungsprozesse und die Management-Diagnostik wenig auf die Gruppe der Experten auf Managementebene ausgerichtet." (C. Adams Lang)

Die Leitungsebene der Lufthansa ist in drei Ebenen (A, B und C) unterteilt, deren Einteilung sich konzernweit weitestgehend an Hay-Bewertungen orientiert. Unterhalb der Leitungsebenen gibt es noch zwei weitere Führungsebenen: Gruppenleiter und Teamleiter. Darunter befinden sich Referenten, Experten, etc. Die Positionen bei der Lufthansa sind weiterhin sogenannten „Job-Familien" zuordnet, die jeweils bestimmte „Competence Areas" umschließen. Der Bereich Human Resources (HR) ist beispielsweise eine Job-Familie. Personalcontrolling, Personalentwicklung usw. sind Competence Areas.

Generell verfolgt die Führungskräfte-Laufbahn bei Lufthansa einen generalistischen Ansatz. Führungskräfte ab der Leitungsebene C müssen in der Lage sein, in verschiedenen Jobfamilien in leitender Funktion tätig zu werden. Im Laufe der Zeit wurde jedoch zunehmend festgestellt, dass auch auf den Leitungsebenen Manager mit spezieller Expertise benötigt werden. In der Konsequenz wurde das Karrieresystem durch die Einführung einer experten-orientierten Manager-Laufbahn erweitert.

Ziele des Karrieresystems

Hauptziel für die Überarbeitung des Laufbahnmodells war zum einen die Förderung und entsprechende Wertschätzung der Experten für die Leitungsebenen. Zum anderen sollte die Möglichkeit geschaffen werden, Nachwuchs für identifizierte Expertenpositionen auf den Leitungsebenen zu entwickeln und nachzuhalten.

Das expertenorientierte Laufbahnmodell „Experts" integriert sich in bestehende Prozesslogiken der Positionsbewertung und der Führungskräfteentwicklung bei Lufthansa. Einen zentralen Stellhebel bei der Potenzialerhebung stellt die Management Diagnostik dar. Experten erzielten bislang in den generalistisch ausgerichteten Assessments weniger gute Ergebnisse als klassische General Manager, da die Übungen keinen ausreichenden Rahmen boten, um die jeweilige Expertise in unternehmerischen Kontexten zu belegen. Die Ergebnisse der Assessments spiegelten in der Folge die sehr guten Leistungen und Potenziale der Kandidaten nicht ausreichend wider und auch nicht die unternehmerische Wertschöpfung der vorhandenen Expertise. Durch die Neugestaltung der Diagnostik wurde dieses Problem aufgegriffen; gleichzeitig wurde der Prozess der Stellenbesetzung und die Möglichkeit der Identifizierung geeigneter Nachfolger verbessert.

Umsetzung des Karrieresystems

Das Projekt „Experts“ wurde 2005 gestartet. Zunächst wurde überprüft, in welchen Fachbereichen und Managementebenen Positionen angesiedelt sind, bei denen „Expertise“ von besonderer Bedeutung ist. Expertise in diesem Sinne definiert sich durch ein jeweils klar umgrenztes Fachgebiet (z. B das eines spezialisierten Juristen), dessen Expertise zudem im Kontext der Aviation-Branche von besonderer Bedeutung ist (z. B internationales Flugrecht).

„Jeder Manager auf der Leitungsebene C ist ein Repräsentant des Unternehmens und muss bestimmte Anforderungen erfüllen.“ (C. Adams Lang)

Für die Positionsbewertung wurde analog zu den bestehenden Verfahren die Hay-Systematik verwendet. Neu ist die der Bewertung nachgelagerte Differenzierung der Positionen nach „generalistischen“ und „expertise-orientierten“. Diese Charakterisierung wird anhand positionsrelevanter Kriterien vorgenommen und leitet sich unmittelbar aus dem Jobprofil ab.

“Experts“ steht als kompatibles Laufbahnmodell konzernweit zur Verfügung. Da die Positionen nur in ausgewählten Bereichen nach inhaltlichem Bedarf festgelegt werden, ist die Zahl der Experten relativ niedrig (ca. 30, im Vergleich zu rund 670 Führungskräften); die externe Rekrutierungsrate bei Nachbesetzungen liegt deutlich höher als die interne (oft werden sehr spezielle Kompetenzen gesucht). Neue Stellen wurden durch das Projekt nicht aufgebaut; das Hauptziel bestand in der bedarfsorientierten und differenzierten Entwicklung der Nachwuchstalente.

„Der Begriff Experte wird nach wie vor sehr unterschiedlich konnotiert; in manchen Köpfen wird er mit dem „Fachidioten“ gleichgesetzt, für andere ist es der wertschätzende Begriff überhaupt.“ (C. Adams Lang)

Trotz unterschiedlicher Anforderungsprofile für Experten und Generalisten besteht eine gemeinsame Anforderung in den überfachlichen Managerskills und Fähigkeiten. Diese Anforderung begründet den gemeinsamen Nenner aller diagnostischen Verfahren bei Lufthansa und stellt die Vergleichbarkeit hinsichtlich des Anspruchsniveaus auf den Leitungsebenen sicher.

Entgegen der verbreiteten Ansicht, dass sich Expertenpositionen nicht mit Führungsfunktionen vereinbaren lassen, wird dies bei Lufthansa so umgesetzt. Führung auf Seiten der Experten meint dabei in der Regel sowohl die Steuerung von Fachgremien als auch die Vertretung und Repräsentanz des Unternehmens in internationalen Ausschüssen und Netzwerken.

Die Definition von Expertenpositionen findet bisher fast ausschließlich für die Leistungsebene C statt. Für Mitarbeiter unterhalb der Leitungsebenen regeln gemeinsame Standards im Potenzialerhebungsverfahren die Identifizierung und Förderung von Nachwuchskräften in allen Gesellschaften, sowohl für Experten- als auch für Generalistenpositionen.

Eine Bewerbung der Expertenlaufbahn im großen Stil findet nicht statt. Die Personalentwicklungsteams der dezentralen Geschäftsfelder steuern die

Kommunikation und die Bedarfsplanung. Fachbereiche, die Expertenpositionen im eigenen Bereich aufbauen möchten, durch die Einführung von „Experts“, werden durch die Führungskräfteentwicklung in dem Prozess unterstützt (Positionsbewertung und -differenzierung, Laufbahnplanung etc.).

Das Herzstück der Personal- und Führungskräfte-Entwicklung ist das Kompetenzmodell von Lufthansa, der sogenannte „Aviation-Leadership-Compass“ (ALC), der sich an den strategischen Zielen und den Führungsprämissen der Lufthansa Group orientiert. Er basiert auf sechs Oberdimensionen, die sich jeweils in vier spezifische Unterkriterien aufteilen.

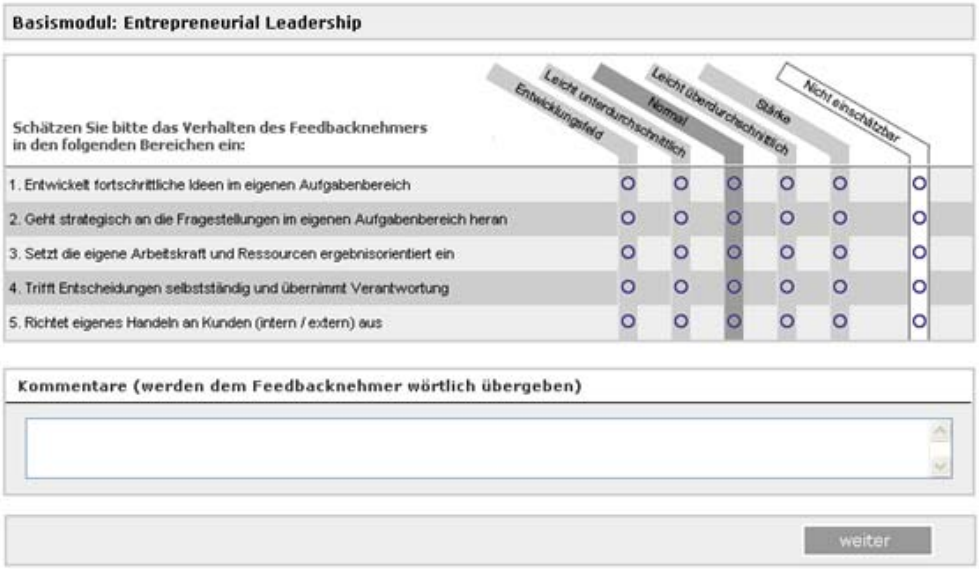
Eine der sechs Dimensionen ist beispielsweise „Enterpreneurial Leadership“ (siehe Abbildung unten); die dazugehörigen Kriterien sind „Driving Innovation“, „Strategic Thinking“, „Achievement Orientation“ und „Customer Focus“.

Entrepreneurial Leadership	
Driving Innovation	Ability to formulate new ideas and/or adapt or use existing ideas in a new and unexpected way. Visionary thinking to pinpoint or create opportunities and maximize them.
Strategic Thinking	Ability to develop strategic plans, align priorities and act to achieve the Lufthansa Group's long-term goals.
Achievement Orientation	Ability to produce and deliver high quality results on time while ensuring the effective use of resources.
Customer Focus	Ability and willingness to give priority to customers (external and internal) and to deliver high quality service which meets the needs of all customers.

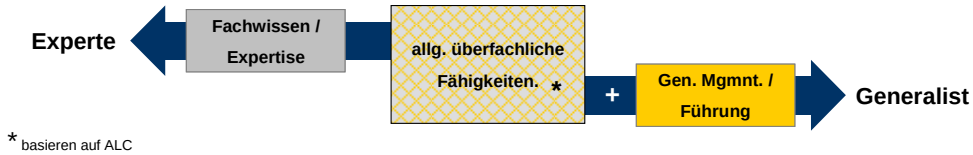
„Unser Ziel ist eine modulare Diagnostik, die gemeinsame Standards gewährleistet und es erlaubt, auf die spezifischen Bedarfe einzugehen.“ (C. Adams Lang)

Der allgemeine Potenzialerhebungsprozess bei Lufthansa findet einmal im Jahr statt. Dabei schätzen die Vorgesetzten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anhand vorgegebener Beurteilungsbögen daraufhin ein, ob sich jemand generell für eine Managementposition eignet. Wenn ein Potenzialträger dann als solcher benannt wird, findet innerhalb des sogenannten „Development Track“ zunächst eine Standortanalyse statt, das „Self-Assessment“. Basierend auf dieser Einschätzung werden individuelle Entwicklungsmaßnahmen geplant.

In der Regel werden die Nachwuchskandidaten innerhalb von ca. sechs bis acht Monaten auf die eigentliche Management Diagnostik vorbereitet. Die Vorbereitung umfasst neben dezidierten Entwicklungsgesprächen auch optional Near-the-job-Trainings, Seminare und Coaching. Sie werden zwischen dem Vorgesetzten, der Personalentwicklung und den Mitarbeitern abgestimmt. Ein 360° Feedback durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und gegebenenfalls Kunden, das über einen Online-Fragebogen durchgeführt wird, ist ein weiterer wichtiger Baustein im Rahmen der individuellen Entwicklung.



Im Anschluss an das Self-Assessment wird festgelegt, wann die nun folgende Diagnostik sinnvoller Weise stattfinden sollte. Die Management Diagnostik für die Leitungsebene C hält drei Arten von Assessments bereit, die entsprechend der Laufbahnplanung für den nächsten avisierten Entwicklungsschritt zur Anwendung kommen. In der Experten-Diagnostik durchlaufen Experten ein sogenanntes „Expert Center", in dem ein wesentlicher Schwerpunkt die Tiefe und unternehmerische Wertschöpfung der jeweiligen Expertise ist.



Findet die Entwicklung innerhalb der generalistischen Managementlaufbahn statt, durchlaufen die Potenzialträger das sogenannte Development Center, welches vorwiegend die Breite der Managementkompetenzen überprüft. Eine spezifische Diagnostik für Projektleiter auf Leitungsebene wird gegenwärtig eingeführt. Allen Centern gemeinsam sind bestimmte Anforderungen im Hinblick auf überfachliche Managementskills.

Wechsel zwischen einer Generalisten- und einer Expertenposition sind möglich und wichtiger Bestandteil des Konzepts. Wenn Wechsel anstehen, werden die noch fehlenden Kompetenzen innerhalb eines Management-Audits mithilfe der sogenannten „Transfermatrix" ermittelt. Sollte zum Beispiel ein Generalist auf eine Expertenposition wechseln wollen, würde man überprüfen, ob die Anforderungen hinsichtlich der Expertise erfüllt sind oder noch entwickelt

werden müssen. Umgekehrt würde bei einem Wechsel auf eine klassische Führungsposition innerhalb des Audit zum Beispiel der Aspekt „Führung heterogener Mitarbeitergruppen und Bereiche“ im Fokus stehen.

„Wir wollten ja nicht Menschen in Schubladen stecken, aus denen sie nicht mehr rauskommen.“ (C. Adams Lang)

Generell werden bereichsübergreifende Wechsel begrüßt (siehe auch unten). Um dem Lufthansa-Ansatz der fokussierten internen Nachwuchsentwicklung Rechnung zu tragen, wird insbesondere bei den Potenzialträgern auf die geschäftsfeldübergreifende Entwicklung innerhalb des Konzerns geachtet. Deshalb ist ein Wechsel zwischen Geschäftsfeldern und/oder Jobfamilien auch Bedingung, um Potenzialträger zu werden. Auch Wechsel ins Ausland werden sehr stark unterstützt, auch schon unterhalb der Leitungsebene.

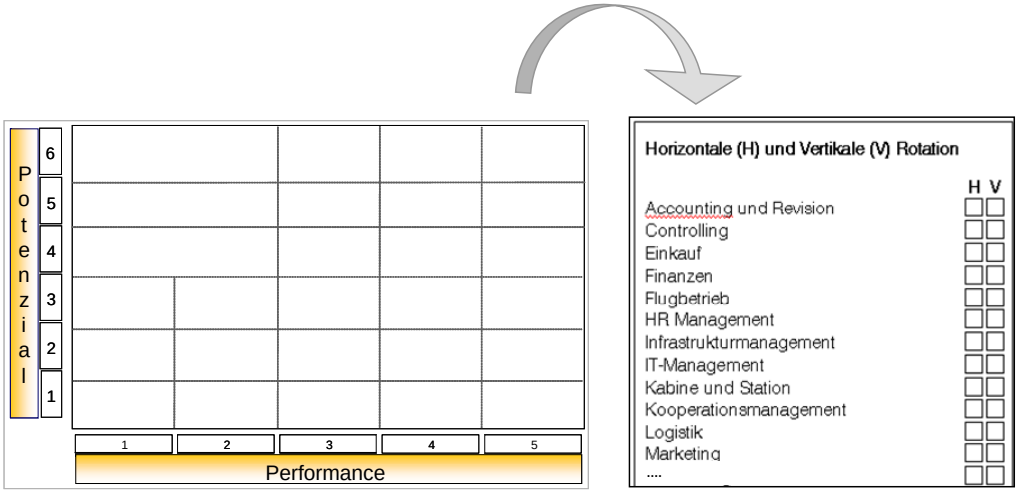
Die regelmäßig stattfindende unternehmensweite Potenzial- und Performance-Erhebung aller Führungs- und Nachwuchskräfte, das Corporate Management Grading (CMG), dient sowohl der individuellen Karriereplanung als auch der konzernweiten strategischen Nachfolgeplanung und ist ein wesentliches Instrument zur Erfassung und zum Monitoring der Talente.

Das CMG besteht aus verschiedenen Modulen, die zu einem differenzierten Bild der Kompetenzen und Entwicklungsfelder der Führungs- oder Nachwuchskraft führen. Im Kern des CMG spielt der Aviation Leadership Compass (ALC) eine große Rolle. Die Werte und Kompetenzen des ALC dienen zur Reflexion des aktuellen Verhaltens und zur Einschätzung des Potenzials der Führungs- oder Nachwuchskraft.

„Wir schauen uns die Altersstruktur unserer Führungsmannschaft an, prognostizieren altersbedingte (Renten-) Abgänge und ziehen daraus Schlüsse für mögliche Engpässe in bestimmten Jobfamilien. Dies fließt zusammen mit weiteren Variablen in die Nachfolgeplanung ein, mit dem Ziel der optimalen Steuerung von Managementressourcen.“ (T. Gürtler)

Darüber hinaus werden individuelle Entwicklungsempfehlungen für eine zielgerichtete Weiterentwicklung gegeben und Fragen in Bezug auf mögliche Job Familien Rotationen gestellt. Aus diesen Einschätzungen wird die Nachfolgesituation der einzelnen Job Familien berechnet.

Das CMG dient somit einerseits als Grundlage für die persönliche Weiterentwicklung und systematische Karriereplanung der Führungskraft mit Unterstützung der Personalentwickler. Andererseits ermöglicht es dem Konzern eine dezidierte Talenteübersicht, ermöglicht die strategische Potenzialplanung und -steuerung des Managements und sichert damit langfristig die Qualität des Topmanagements. Die Bewertung findet zunächst durch den jeweiligen Vorgesetzten in Absprache mit dem Einzuschätzenden statt. Alle Einschätzungen werden dann, moderiert durch die Führungskräfteentwicklung, innerhalb eines Managementgremiums (CMG Board) diskutiert und abschließend festgelegt.



Die Ergebnisse des Corporate Management Grading werden auch genutzt, um möglichen Handlungsbedarf bei der Nachfolgeplanung erkennen zu können. In einer Ampellogik wird zu diesem Zweck dargestellt, wo durch Fluktuation Engpässe entstehen könnten und wie gut die Möglichkeit einer raschen Wiederbesetzung durch interne oder externe Nachfolger eingeschätzt wird.

Weitere Themen

Das Thema Diversity wird bei im Lufthansa-Konzern durch eine eigene Abteilung vorangetrieben. Ziel ist es, eine angemessene Mischung zu erreichen aus

- jungen und alten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- Männer und Frauen,
- Menschen unterschiedlicher Nationalität / ethnischer Herkunft und
- Menschen mit und ohne Behinderung.

Neben der Abteilung für Lufthansa insgesamt ist das Thema innerhalb der Führungskräfteentwicklung von höchster Bedeutung. Hier werden im Rahmen der sogenannten „phasenorientierten HR (Human Resources)“ insbesondere die beiden Themen Alter und Geschlecht vorangetrieben.

Dies beginnt bei relevanten Kennzahlen, die regelmäßig erhoben und vielfältigen Instrumenten zur Verfügung gestellt werden, so z.B. die Analyse der Altersstruktur der Führungsmannschaft sowie jobfamilienbasiert die

prognostizierten Abgänge. Beides sind relevante Indikatoren, die in das Instrument der Nachfolgeplanung einfließen, zur optimalen Steuerung der Managementressourcen. Weiterhin werden Konzepte erarbeitet, wie man Lebens- und Arbeitswelten flexibilisieren und aufeinander optimal abstimmen kann.

„Sabbaticals" bieten die Möglichkeit, eine zeitlich begrenzte Auszeit zu nehmen (üblicherweise ca. ein halbes bis ein Jahr). Beim sogenannten „Fade-in-Fade-out" teilt sich eine Führungskraft, die in absehbarer Zeit in Rente geht, über einen längeren Zeitraum hinweg die Stelle mit ihrem Nachfolger. Dieser kann so praxisnah eingearbeitet werden; zugleich wird ein fließender Übergang in der Führungsübergabe geschaffen.

Auch bei der „Führung in Teilzeit" geben Führungskräfte einen Teil ihrer Verantwortung ab, in diesem Fall an einen Stellvertreter aus den Reihen der eigenen Nachwuchsführungskräfte (wodurch diesen die Möglichkeit zur Erfahrungsanreicherung geboten wird, ohne weiterem Organisationsaufbau). Bei der „Führung auf Zeit" übernimmt eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter für einen begrenzten Zeitraum die Verantwortung für ein Projekt auf der nächst höheren Ebene. Dadurch soll Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden, praktische Führungserfahrungen zu sammeln.

Insbesondere die Führung auf Teilzeit soll auch ein Anreiz sein, um mehr Frauen für verantwortungsvolle Positionen zu gewinnen. Dies funktioniert aber nur, wenn dies auch vorgelebt wird.

„Lufthansa lebt von seinen formellen und informellen Netzwerken." (T. Gürtler)

Ein wichtiges Instrument zur Gewährleistung eines guten Wissensaustauschs bei Lufthansa (auch zur Verhinderung von Wissensverlusten durch Fluktuation) sind formelle und informelle Netzwerke. So wird der Erfahrungsaustausch zwischen den Führungskräften stark gefördert, beispielsweise durch Mentoring-Konzepte, die auch zwischen Mitarbeitern auf gleicher Hierarchie-Ebene oder zwischen Experten und General Managern umgesetzt werden. Darüber hinaus gibt es Angebote zur sogenannten „kollegialen Beratung", einem Erfahrungsaustausch in heterogenen Gruppen über Abteilungs-, Alter- und Ländergrenzen hinweg.

Auch Wechsel in andere Abteilungen sind auf Führungsebene gängige Praxis. Die meisten Führungskräfte übernehmen nach drei bis fünf Jahren die Leitung einer anderen Abteilung in derselben oder einer anderen Jobfamilie. Durch dieses Rotationsprinzip wird nicht nur der Erfahrungsaustausch gefördert. Wechsel beispielsweise vom Vertrieb in den Einkauf fördern auch das Verständnis für die Arbeit anderer Jobfamilien, Betriebsblindheit wird entgegengewirkt.

„Macht es Sinn, jemandem in der Wachstumsphase eine Position im Ausland anzubieten? Oder macht das vielleicht eher Sinn in der Einstiegs- oder Sättigungsphase?" (T. Gürtler)

Rotationen schließen oft auch zeitlich begrenzte Wechsel ins Ausland ein. Gerade in diesem Bereich wurde im Zuge der phasenorientierten HR ein neuer Schwerpunkt gesetzt. Auslandsaufenthalte könnten und sollten nun vermehrt den älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (über 45) angeboten werden. Die meisten haben in diesem Alter die intensive Familienphase mit kleinen Kindern bereits hinter sich und sind sehr viel aufgeschlossener für die Übernahme einer Position im Ausland als jüngere. Eine weitere interessante Zielgruppe, die für dieses Thema gewonnen werden könnte, sind die sehr jungen Mitarbeiter.

Ergebnis

Die Wertigkeit von Experten-Positionen wurde durch die Überarbeitung der Diagnostik deutlich gemacht. Davor schnitten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in erster Linie Experten sind, in den Bewertungen für gewöhnlich nicht gut ab, da diese auf Basis generalistischer Kriterien erfolgten. Heute können sie durch die expertenorientierte Diagnostik ihre Stärken zum Ausdruck bringen.

Die differenzierte und gleichzeitig gesamthafte Betrachtung der konzernweiten Talentsituation ermöglicht zudem die effiziente Laufbahn- und Nachfolgeplanung in den Jobfamilien.

Der Grad an Diversity wird die Führungskräfteentwicklung-Strategie auch weiterhin beschäftigen.

IAO-Fazit

Für Lufthansa ist es ein wichtiges Anliegen, die Leistungen und Potenziale von Nachwuchstalenten für Expertenpositionen auf den Leitungsebenen durch geeignete Bewertungskriterien richtig zu erfassen. Durch die Ausdifferenzierung der Diagnostiken ist nun eine adäquate Bewertung nach Schwerpunkten möglich.

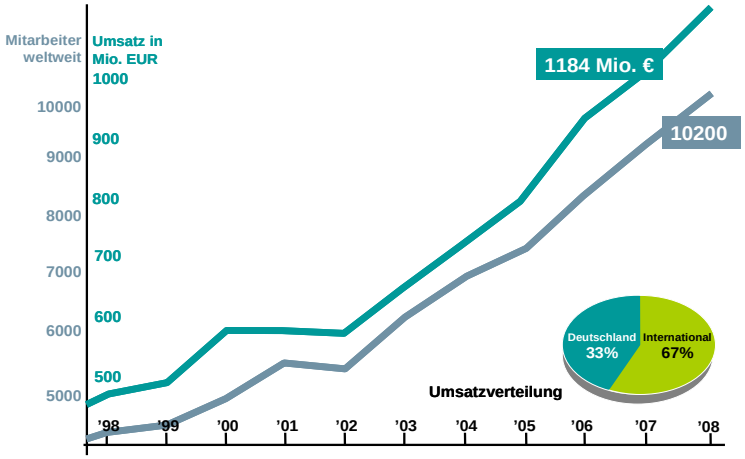
Quantitativ hat sich nicht viel geändert, es wurden keine zusätzlichen Experten- und Projektleiter-Stellen aufgebaut. Qualitativ hat sich jedoch sehr viel verändert, indem expertenorientierte Potenzialträger nun gezielt identifiziert und entsprechend gefördert werden können.

Vorbildlich sind die ganz unterschiedlichen Diversity-Lösungsansätze von Lufthansa und die starke Förderung von formellen und informellen Netzwerken und Rotationen, durch die der Blick für die Belange des gesamten Unternehmens geschult und das Lernen von den Erfahrungen anderer ermöglicht werden.

12.6 Phoenix Contact

Die heutige PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG wurde 1923 in Essen als Handelsvertretung für Elektro-Produkte gegründet. Heute bietet das Unternehmen Produkte in den Bereichen Verbindungstechnik zwischen Leitern und Leiterplatten, Automatisierungstechnik, elektrische Interfacetechnik und Überspannungsschutz.

- Umsatz: rund 952 Mio € in 2009, davon ca. zwei Drittel international
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: rund 9.900 weltweit (2009)
- Standorte: Stammhaus in Blomberg; insgesamt vier deutsche und fünf internationale Produktions-Standorte. 40 internationale Vertriebsgesellschaften und ca. 30 Repräsentanten (2009).
- Auszeichnungen: unter anderem „bester betrieblicher Ausbilder Deutschlands“ (2008), Arbeitgeber des Jahres 2008 (Top-Job) und einer der besten Arbeitgeber Deutschlands in zwei Kategorien bei „ Great Place to Work“ (2010). Das Gesundheitsmanagement wurde 2001 als das beste Europas ausgezeichnet (EU-Prämierung).



Gesprächspartner/Quellen

- Prof. Gunther Olesch, Geschäftsführer für Personal, Informatik und Recht
- Vortrag von Nina Mrugalla, Head of HR Strategy & Development, auf der Veranstaltung „Innovative Karrieresysteme" des Fraunhofer IAO, 14. Mai 2009, Stuttgart
- Internetpräsenz des Unternehmens (www.phoenixcontact.de, 21.04.2010)

Hintergrund des Karrieresystems

„Früher wurde jemand zur Führungskraft ernannt und hat sich hinein-gearbeitet, durch Trial and Error." (*(G. Olesch)*

Im Geschäft von Phoenix Contact hat projektbezogenes Arbeiten zunehmend an Bedeutung gewonnen. Inzwischen laufen etwa 40 Prozent der Geschäfte in Form von Projekten ab. Die sehr ingenieurgeprägte Mitarbeiterstruktur ist frühzeitig darauf vorbereitet worden, neben der Fachkompetenz die notwendige Methodenkompetenz und das dazugehörige Projektmanagement einzusetzen. Da Projektleiter neben Fach- und Führungspersonen in der Organisation zunehmend an Bedeutung gewonnen haben, ist vor einiger Zeit ein weiterer Karrierepfad etabliert worden: die Projektmanagerlaufbahn.

Vor der Ausprägung des heutigen Karrieresystems wurden Potenzialträger für eine Position ausgewählt, ohne sie für diese Führungsaufgabe systematisch vorzubereiten. Dieses geschah häufig erst nach der Ernennung. Für die weitere Fachlaufbahn gab es nur eine Einarbeitung und Vorbereitung durch die Führungskraft vor Ort. Prof. Olesch vergleicht dies mit dem Fahren ohne Führerschein: Jeder könne auch ohne Fahrunterricht (und Führerscheinprüfung) lernen, ein Auto zu fahren, allerdings würde dies länger dauern und wäre mit mehr Risiken verbunden. Gleiches gelte für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in leitenden Funktionen: Ohne eine gezielte Vorbereitung benötigen diese länger, um ihre Aufgaben optimal zu bewältigen.

Ziele des Karrieresystems

Ziele der Einführung der verschiedenen Laufbahnen und insbesondere des Vorbereitungsprozesses waren, die Organisation auf weiteres Wachstum hin vorzubereiten und dementsprechend auch geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, die die Fähigkeit und die Motivation haben, mehr Verantwortung zu übernehmen.

Frau Mrugalla führt darüber hinaus spezielle Ziele für die Projektlaufbahn auf:

- Synchronisierung von Geschäftsentwicklung und Mitarbeiterkompetenzen
- Instrument zur Abbildung von Mitarbeiterkompetenzen
- Höhere Mitarbeiterbindung durch zusätzliche Karrierechancen
- Steigerung der Verbindlichkeit in der Projektarbeit, höhere Identifikation mit den Projekten

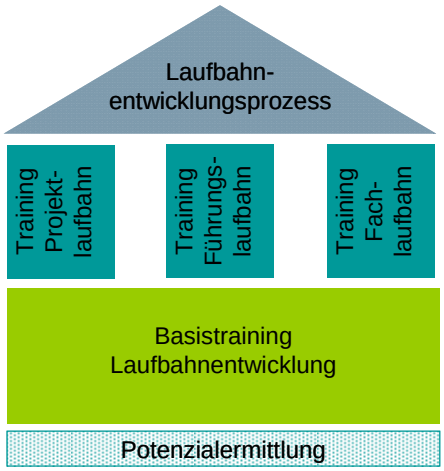
Umsetzung des Karrieresystems

„Wir bieten Karrieremodelle an. Die Leute sind aber selber verpflichtet, sich auch dafür zu melden. Wir brauchen schon Eigeninitiative."
(G. Olesch)

Mit der Entwicklung von Führungskräften wurde vor ungefähr 20 Jahren gestartet, die Fachleiter-Laufbahn vor ungefähr 10 Jahren, und die Projektleiter-Laufbahn vor zwei Jahren. Das Karrieresystem gilt für alle Unternehmens-bereiche, nicht nur für die Forschung und Entwicklung, da von dem zunehmenden Projektgeschäft alle betroffen sind.

Über ein Auswahlverfahren startet die Entwicklung zur Führungskraft, zum Fachleiter oder Projektleiter. Für alle drei Laufbahnen bestehen Anforderungsprofile. Diese dienen als Orientierung, um Entwicklungsbereiche der Potenzialträger abzuleiten. Dieses erfolgt über die Erarbeitung der Kompetenzprofile. Das Ergebnis der Potenzialentwicklung dient unter anderem der Fokussierung der Entwicklung. Diese soll möglichst bedarfsorientiert stattfinden. Genauso aber dienen die Potenzialentwicklungsgespräche den Führungskräften als Feedbackinstrument.

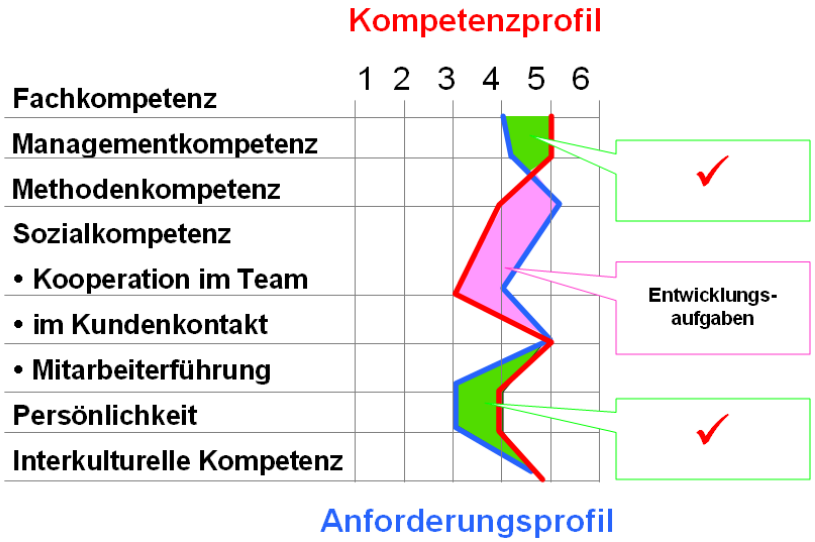
„Den Wechsel zwischen den Laufbahnen wollen wir zukünftig noch verstärken."
(G. Olesch)



Geschult wird in komplexen Entwicklungsprogrammen, die z.B. Training-On-The-Job, Seminare, Workshops und Job-Rotations beinhalten. Es gibt ein spezielles Training für jede der drei Laufbahnen sowie ein gemeinsames Basistraining.

Nach einem definierten Zeitraum werden die zu Beginn vereinbarten Entwicklungsziele auf ihre Erreichung hin überprüft, um den Entwicklungsstand zu erkennen. Der Ergebnisdiskussion sitzen der zukünftige Vorgesetzte der

Führungskraft bei und die Person aus der Personalentwicklung, die die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter während der ganzen Zeit als Coach betreut.

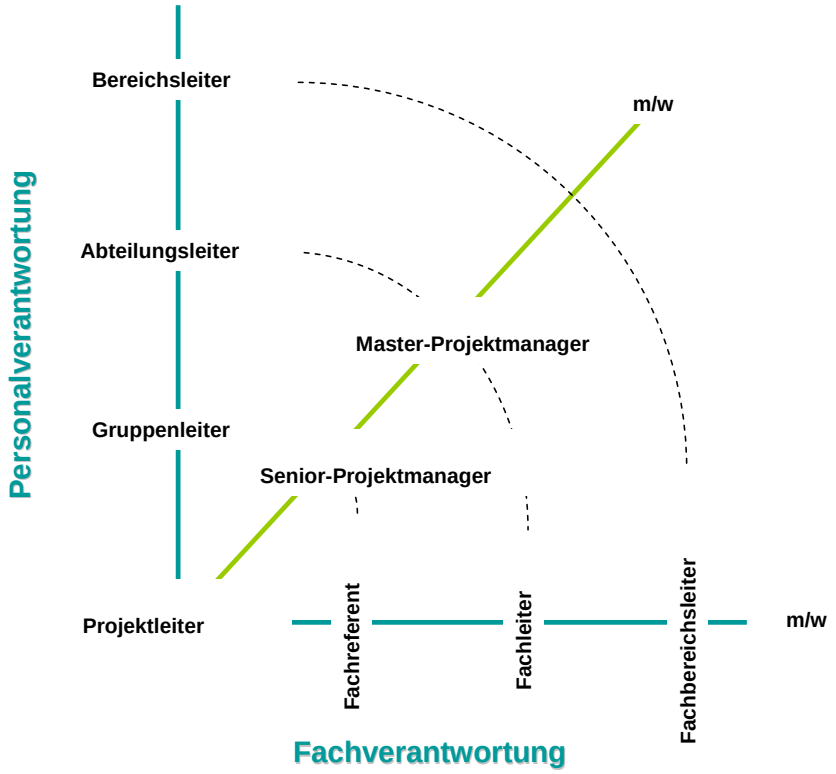


„Die drei Laufbahnen entsprechen auch unterschiedlichen Mentalitäten." (G. Olesch)

Wechsel zwischen Laufbahnen sind heute eher selten, da sich die Schwerpunkte der zukünftigen Rollen oft schon vor dem eigentlichen Entwicklungsprozess herausstellen. Das Unternehmen befürwortet aber grundsätzlich eine Durchlässigkeit innerhalb der Laufbahnen. So hat z.B. ein Senior-Projektmanager fundierte Erfahrung in der Führung eines internationalen Projektteams gesammelt und ist nunmehr als Abteilungsleiter tätig. In dieser neuen Funktion profitiert er immens von seinen vorherigen Erfahrungen und kann diese gewinnbringend einsetzen.

„Wenn jemand für sechs Wochen ein Projekt in Indien bearbeitet, muss der Stellvertreter die Abteilung weiterleiten können." (G. Olesch)

Die Personen müssen mit ihren Vorlieben und Bedingungen zu den Charakteristiken der drei Laufbahnen passen. Ein Manager muss die strategische Auseinandersetzung mögen, die nötig ist, um eine gemeinsame Richtung zu finden. Fachleiter müssen Interesse an technischen Details haben, sich aber beispielsweise nicht um disziplinarische Maßnahmen kümmern. Projektleiter bewegen sich in wechselnden Umwelten mit jeweils unterschiedlichen Rahmenbedingungen. International tätige Projektleiter sind beispielsweise übermorgen in Shanghai, danach fünf Jahre in Brasilien und danach sechs Jahre in Südafrika.



„In unserem Organigramm sind Führungs-positionen durch ein Rechteck abgebildet, Fachpositionen durch ein Oval und Projektpositionen durch ein Sechseck." (G. Olesch)

Die Positionen der einzelnen Laufbahnen sind gleichwertig. Im Management Manual wird in puncto Verantwortlichkeiten, Wertgrenzen, Mitarbeiterverantwortung differenziert. Auf allen Visitenkarten finden sich die Titel gleichermaßen wider. Im Organigramm sind die Laufbahnen durch unterschiedliche Formen gekennzeichnet.

Fachreferenten sind disziplinarisch dem Abteilungsleiter zugeordnet, Fachleiter dem Bereichsleiter. Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter zum Fachreferent aufsteigt, verliert ein Gruppenleiter damit Personal. Die Stellen werden jedoch neu besetzt.

Alle Stellen bei Phoenix Contact werden zunächst intern ausgeschrieben. Die Ausschreibung von Stellen beginnt mit der Formulierung strategischer Ziele durch die Geschäftsführung, z.B. Aufbau einer Vertriebsgesellschaft in der Ukraine. Dann wird ein detailliertes Anforderungsprofil für den Projektleiter erstellt, z.B. Leute auswählen, mit den Behörden sprechen, entscheiden, ob ein Gebäude erstellt oder Räume gemietet werden etc. All das soll in einem Zeitraum von drei Jahren organisiert werden. Auch andere Voraussetzung werden beschrieben, z.B. russische Sprachkenntnisse. Die Personen, die sich auf die Stelle melden, werden mit dem Anforderungsprofil verglichen.

PHOENIX CONTACT

Stellenbild	FSB-2-0010 A-Index: -00-

Bezeichnung der Stelle
Projektmanager DCT

1. Leitziel der Stelle

- Komplexe Projekte aus dem Bereich Geräteanschlusstechnik sind in ihrer Gesamtheit optimal, zielgerichtet und erfolgreich umgesetzt.

2. Hauptziele der Stelle

- Komplexe Projekte sind termin-, und budgetgerecht unter Einhaltung der Anforderungen effizient umgesetzt.
- Die Projekte sind eigenverantwortlich organisiert, geplant und gesteuert.
- Die vereinbarten Projektziele sind erreicht und die gewonnenen Erfahrungen sind nachhaltig transferiert.
- Der Projektfortschritt ist regelmäßig überwacht und bewertet. Lösungsmöglichkeiten sind entwickelt und Lösungen sind umgesetzt.
- Die Projektorganisation sichert allen Beteiligten sowohl klare Rollen als auch verbindliche Kompetenz- und Verantwortlichkeitsverteilungen zu. Die Kommunikations- und Reportingstruktur ist sowohl nationalen als auch internationalen Fachabteilungen, Support-Units und Kunden transparent.
- Die projektbeteiligten Mitarbeiter sind zielorientiert geführt und gehen effizient und mit hoher Motivation vor.

3. Schlüsselaufgaben

- Operative Leitung und Durchführung von komplexen und i.d.R. international ausgerichteten Großprojekten. Die Projekte sind gekennzeichnet durch mittelbar beeinflussbare Risiken als auch mit und einem bedeutenden Projektvolumen. (Das Projektvolumen ergibt sich aus einem -budget bezüglich Kosten, Investitionen, Aufwänden, Ressourcen sowie der Beteiligung in- und externe Kooperationspartner).
- Durchführen der Projektplanung, d.h. Abstimmung und Definition des/der Projektauftrages und –ziele, Sicherstellung der Ressourcenverfügbarkeit mit den internen und externen

„Unser Karriere-system ist ein System im ständigen Wandel." (G. Olesch)

Ein Karrieresystem ist ein lebendes System, das ständig optimiert werden muss. Phoenix Contact beurteilt diesen Anpassungsprozess als positiv, da man sich ja durch Veränderungen entwickelt, so Professor Olesch, und nicht durch Standards. Gerade Projektmanagement erfordert eine extrem hohe Flexibilität.

Weitere Themen

„Man muss am Anfang immer eine Vision haben." (G. Olesch)

Prof. Olesch sieht die gute Marktposition des Unternehmens als Verdienst der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Unternehmen muss Geld verdienen, aber auch Arbeitsplätze zur Verfügung stellen und Menschen eine Berufs- und Lebensperspektive bieten. Das bedeute auch, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht leichtfertig über Kündigungen nachzudenken, sondern darauf zu setzen, dass es irgendwann auch wieder besser wird.

Phoenix Contact ist es wichtig, vorauszuschauen und früh die Weichen für die Zukunft zu stellen. Deshalb werden bereits jetzt die Ziele für 2020 formuliert. Ein wichtiges Thema ist die Alterung der Gesellschaft. Prof. Olesch geht davon aus, dass 2015 die größte Mitarbeitergruppe 55 Jahre und älter sein wird. Phoenix Contact hat sich zum Ziel gesetzt, den Krankenstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ein Gesundheitsprogramm auf dem Level von 45-Jährigen zu halten. Angeboten werden z.B. Ausdauertraining, Autogenes Training, Raucher-Entwöhnung und Ernährungsberatung.

„50-jährige sind oft hoch qualifizierte, hoch motivierte Leute." (G. Olesch)

Phoenix Contact hat schon in den 90-ziger Jahren 50-Jährige eingestellt, da das Unternehmen davon ausging, dass aufgrund der demographischen Veränderungen bald Fachleute fehlen werden, zudem der Arbeitsmarkt angespannt war. Phoenix Contact hat mit der Einstellung von über 50-jährigen nur gute Erfahrungen gemacht und wird auch weiterhin Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig von ihrem Alter einstellen, denn im Vordergrund steht eben die Qualifikation und nicht die Frage nach dem Alter.

„Ein Team ist nur dann erfolgreich, wenn es aus mehreren Generationen besteht." (G. Olesch)

Alle Abteilungs-, Bereichs-, Gruppenleiterinnen und -leiter sind verpflichtet einen Stellvertreter oder eine Stellvertreterin zu benennen. Stellvertretende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen auch an dem Entwicklungsprogramm zur Führungskraft teil, wissen aber, dass sie nicht gleich eine Führungsposition erhalten. Wenn Leitungsstellen frei werden, ist es aber immer der Blick in die eigenen Reihen, um aus diesem Kreis einen Nachfolger zu rekrutieren. Dieses ist auch in der Unternehmensstrategie verankert: Fach- und Führungskräfte entwickeln aus eigenen Reihen. Da sind die gut ausgebildeten Stellvertreter, die gerade als Newcomer in der zweiten Reihe bereits anteilige Führungsverantwortung sammeln konnten, ein wichtiger Baustein, um dieser Strategie zu folgen. Rund 75 Prozent der Führungskräfte haben ihre Leitungsposition über die Stellvertreterrolle bekommen.

Ergebnis

„Wenn die Leute sich wohlfühlen, bringen sie enorme Leistung." (G. Olesch)

Phoenix Contact legt generell einen sehr großen Wert auf die Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und hat mit der Gestaltung des aktuellen Karrieresystems viele innovative Ideen umgesetzt. Prof. Olesch betont die Unternehmenskultur als das wichtigste Element, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten. Dazu gehört, dass man sich wohl fühlt, die Arbeit mag und persönliche Karrieremöglichkeiten sieht.

Als messbares Ergebnis der Personalpolitik von Phoenix Contact sieht Prof. Olesch die niedrige Fluktuation (3 Promille im Gegensatz zu 6,7 Prozent deutschlandweit) sowie den niedrigen Krankenstand des Unternehmens.

Frau Mrugalla betont die positiven Effekte durch die Einführung der Projekt-Laufbahn: die erfolgreiche Durchführung von komplexen Projekten wird durch den systematischen Kompetenzaufbau unterstützt. Die gleichwertige Betrachtung der Laufbahnen schafft interessante und abwechslungsreiche Karrierewege – eine wichtige Voraussetzung, um die Innovationskraft des Unternehmens weiter zu fördern.

IAO-Fazit

„Jemand, der studiert, macht das nicht, um 20 Jahre lang den gleichen Job zu machen. Die wollen sich entwickeln." (G. Olesch)

Die Fallstudie von PhoenixContact zeigt, dass der Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung eines Karrieresystems, verbunden mit Funktionsbeschreibungen und systematischer Weiterbildung, einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Effizienz des gesamten Unternehmens leisten kann. Es sind in zwei Stufen über Jahre verteilt zwei weitere Karrierepfade dem System hinzugefügt worden. Das geschah in dem stark wachsenden Unternehmen jeweils an Punkten, als dies sinnvoll bzw. notwendig erschien. Damit war zwangsläufig die Revision und Anpassung des gesamten Karrieresystems verbunden, was vom Unternehmen als Chance verstanden und positiv bewertet wurde.

12.7 IDEO

Die Firma IDEO wurde 1991 in Palo Alto im US-Bundesstaat Kalifornien gegründet und ist ein Innovations- und Designunternehmen, das seine Dienstleistungen für Organisationen in den Sektoren Handel, Behörden, Bildung und Soziales erbringt.

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 550 (2008)
- Standorte: Acht internationale Standorte in Palo Alto, San Francisco, Chicago, Boston, New York, London, München (IDEO GmbH) und Shanghai.
- Auszeichnungen: Rang 10 der Liste der Fast Company der 25 innovativsten Unternehmen (2009); von der Boston Consulting Group als eines der innovativsten Unternehmen der Welt bewertet (2005 - 2007); Rang 15 auf der Liste von Fortune der 100 beliebtesten Arbeitgeber unter MBA-Studenten (2009).
- Gewann mehr IDEA-Auszeichnungen als jedes andere Design-unternehmen; 20 „Red Dot Award“ Auszeichnungen; 19 Auszeichnungen der „iF Hannover“.

Gesprächspartner / Quellen:

- John Foster, Karriereberater und Leiter Talententwicklung bei Ideo
- Grafiken zum Organisationsmodell und Karrieresystem der Firma
- Webseite des Unternehmens (www.ideo.com, 03.03.2010)

Hintergrund des Karrieresystems

Die flache Gesellschaftsstruktur von Ideo besteht aus nur zwei Ebenen: Den Eigentümern (eine Gruppe von 30 Leuten), die alle Gesellschafter sind, und den sogenannten „Ideo-Leuten“.

Die Firma Ideo legt großen Wert auf ihre hierarchielose offene Struktur und hält

"Es darf nicht nur eine Person an der Spitze geben, denn dies würde Innovation verhindern." (J. Foster)

dies für einen zentralen Aspekt für ihren Geschäftserfolg. Unterschiedliche Organisationsformen eignen sich für unterschiedliche Situationen. Strebt man nach Effizienz in der Durchführung, können hierarchische Strukturen nützlich sein. Sind jedoch Innovationen das Ziel, braucht man eine flexiblere Struktur.

Das Geschäftsmodell von Ideo – komplexe Probleme ihrer Kunden zu lösen – ist gleichermaßen von unvorhersehbaren unbekannten Faktoren gekennzeichnet. Daher sind die besondere Kultur und Struktur des Unternehmens ideal dafür geeignet, damit umzugehen. Ideo vergleicht dies mit verflochtenen Systemen wie z.B. Bienenstöcken, deren auf Gegenseitigkeit und gegenseitiger Abhängigkeit basierende Strukturen eine optimale Grundlage für den Umgang mit Unsicherheitsfaktoren darstellen.

Ein weiterer innovativer Aspekt der Struktur von Ideo ist, dass sich Grenzen innen und außen verwischen. Eine Organisation wie Ideo benötigt eine Menge an Input und (Forschungs-) Expertenwissen von außerhalb der Firma. Dies kann sich in Form einer Partnerschaft mit Kunden realisieren, in einem Team mit Leuten, die für den Kunden arbeiten, oder in einer Kooperation mit Akademikern und Experten. Es kann auch Auftragnehmer geben, die nur für eine bestimmte Aufgabe kommen, jedoch nicht langfristig bei Ideo arbeiten.

Ziele des Karrieresystems

„Wir stellten fest, dass IDEO ein großartiger Platz zum Arbeiten ist, und dass es weniger wichtig ist, vertikal aufzusteigen." (J. Foster)

Die Gründe, weshalb Leute bei Ideo anfangen, sind im Wesentlichen, dass die Arbeit spannend ist, und dass der Ruf der Firma Kunden mit interessanten Problemen anzieht. Sie fangen dort nicht wegen der Möglichkeiten an, in der Hierarchie höher zu steigen. Dies funktioniert für junge Angestellte. Als jedoch die Anzahl der Langzeitmitarbeiter wuchs, führten John Foster und das Personalteam von Ideo eine Reihe von Befragungen durch, um herauszufinden, wie es ist, wenn man über längere Zeit bei IDEO arbeitet. Das Ergebnis war, dass die Leute die tägliche Arbeit schätzten, sich jedoch nach vier, fünf Jahren fragten, wo sie die Folge von Projekten im Sinne einer Karriere hinführte.

Lange Zeit unternahm IDEO nicht viel, um die Leute speziell im Hinblick auf Karriereentwicklung und -ziele zu unterstützen. Die Firma war in dieser Hinsicht weniger eindeutig, und das kann auch laut John Foster kulturell eine gute Sache sein, denn damit bleibt die Gleichheit der Leute erhalten. Für den Einzelnen wird dies jedoch schwierig zu verstehen, wenn er sich einen Fortschritt oder eine Zukunft vorstellt.

„Jeder muss wissen, was seine Stärken und Interessen sind." (J. Foster)

Das Ziel der Einführung eines Karrieremodells war daher, klarer definierte Laufbahnen zu bieten, die zu den flachen und flexiblen Strukturen von Ideo passten. Das Ziel bestand darin, den Mitarbeitern zu zeigen, wo sie sich in

ihrem Entwicklungsprozess befinden, die Selbsterkenntnis und die Transparenz im Hinblick auf die Kompetenz innerhalb des Unternehmens zu fördern.

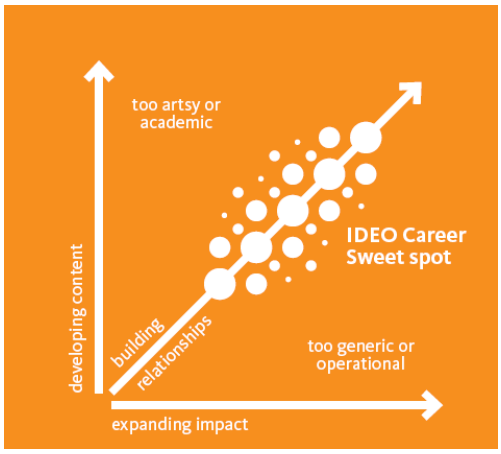
Umsetzung des Karrieresystems

„Wir nennen es Karrierenavigation, nicht Karriere-planung, denn wenn man etwas plant, ist das festgelegt, dagegen ist die Karriere bei Ideo flexibel." (J. Foster)

Ideo begann die Arbeit am sogenannten „Karrierenavigationsmodell" (Career Navigation Model) vor vier Jahren mit einem Projekt, das von John Foster geleitet wurde. Zunächst wurde festgestellt, dass es eine Art Landkarte geben sollte, damit die Leute besser verstehen, was es für Möglichkeiten gibt. Foster vergleicht dies damit, sich in einer neuen Stadt zu orientieren. Wenn man neu in der Stadt ist, kann man entweder andere fragen oder auf die Karte schauen und sich dann auf den Weg machen. Kennt man die Stadt schon längere Zeit, dann hat man seine bevorzugten Wege und es gibt Gebiete, die man meidet, und andere Gebiete, in die man gerne ziehen möchte. Und Leute aus der eigenen Umgebung helfen einem dabei, seinen Weg zu finden.

Bei Ideo ist man der Ansicht, dass für die berufliche Entwicklung ein ähnliches Modell funktionieren sollte. Die Firma hat viele Designer, die für ca. 15 Wochen in Teams arbeiten, und wenn ihr Projekt beendet ist, kehren sie in eine Art Pool zurück. Dann können sie zum nächsten Projekt übergehen, wenn eines ansteht.

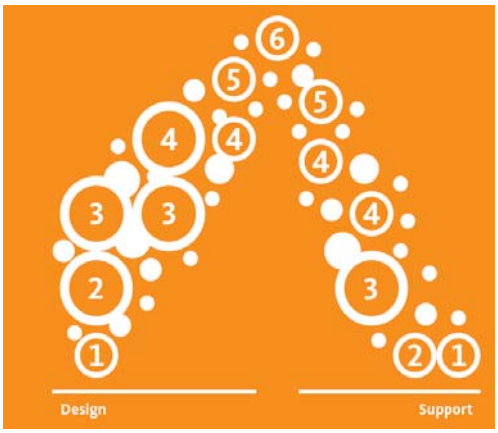
Während man im Laufe der Zeit erfahrener wird, erwirbt man einen höheren Grad an „Kredibilität", anstatt auf einer Karriereleiter aufzusteigen. Kredibilität bedeutet „Glaubwürdigkeit", d.h. jemand ist stark, wenn andere glauben, dass ihnen die Person etwas bieten kann. Je höher man auf der Kredibilitätsskala steigt, desto freier ist man in der Auswahl der Projekte, die man durchführen möchte. Darüber hinaus richtet sich bei Ideo das Gehalt nach der Kredibilität.



Kredibilität umfasst bei Ideo drei Elemente: „Inhalt", „Wirkung" und „Beziehungen". Inhalt steht für die Fertigkeiten, d.h. das Handwerk oder Fachgebiet. Wirkung ist das Ergebnis der Arbeit, d.h. wie Mitarbeiter etwas bewirkt haben. Beziehungen bedeutet die Vielfalt, Breite und Tiefe von Interaktionen mit anderen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Nach dem Ansatz von IDEO sollen die Mitarbeiter gleichermaßen kompetent im Sinne von Inhalt, Wirkung und Beziehungen sein – damit sie wechselnde Aufgaben von der Projektleitung über die Leitung von Kundenbeziehungen zur inhaltlichen Leitung übernehmen können.

Innerhalb von Ideo gibt es drei verschiedene Communities, die „Business Community“, die „Design Community“ und die „Support Community“. Innerhalb jeder Community besteht eine „Kredibilitätsskala“ von 1 bis 6, die auf einer Karte in Form von 6 Quadraten dargestellt ist, in die man gelangen kann – ähnlich wie Postleitzahlen auf einer Landkarte.

„Jeder Mitarbeiter ist eine Art Atom innerhalb eines Moleküls. Und seine Struktur ist einzigartig im Vergleich zu allen anderen.“ (J. Foster)



Wechsel sind möglich innerhalb von vier sogenannten „Einflussbereichen“, von denen jeder unterschiedliche „Verantwortungsstufen“ umfasst. Der erste Bereich in der „Design Community“ ist beispielsweise der „Design-Leitungsbereich“, zu dem „Designer“ (Stufe 1), „Seniordesigner“ (Stufe 2) und „Chefdesigner“ (Stufe 3) gehören. Der zweite Bereich ist der „Programm-Leitungsbereich“, der verschiedene Positionen der Stufe 3 und 4 umfasst. Und so geht es weiter. Der Wechsel von einem Bereich zu einem anderen ist ein transformativer Wechsel, zu dem eine Reihe von neu entwickelten Fähigkeiten gehört.

Jede Verantwortungsstufe (1-6) wird durch spezifische Normen und Anforderungen im Sinne der drei Elemente „Inhalt“, „Wirkung“ und „Beziehungen“ beschrieben. Die Mitarbeiter nutzen ihr Arbeitskraft-Portfolio, um zu sehen, ob sie diese Normen erfüllen.

„Unsere Beurteilungen sind nicht zufällig; sie sind messbar durch den Nachweis der Arbeit des Mitarbeiters.“ (J. Foster)

Die Beurteilung der Kredibilität eines Mitarbeiters erfolgt durch die sogenannte „Atomorganisation“. Die Mitarbeiter haben nicht mehr einen Chef und eine Reihe von Vorgesetzten, sondern befinden sich im Zentrum von verschiedenen Gruppen, die als „Orbits“ bezeichnet werden, ähnlich einem Atom innerhalb eines Moleküls. Orbits sind formelle Gruppen, zu denen ein Mitarbeiter gehört, wie z.B. Community, Projekt, Fachbereich usw. Und sie nutzen diese Gruppen, um ihre Kredibilität zu bestimmen.

Zum Wechseln einer Karrierestufe sind bei Ideo fünf grundlegende Schritte erforderlich:

1. Aktualisierung des eigenen “beruflichen Werdegangs”. Die Mitarbeiter stellen Beispiele ihrer Arbeit zusammen (sowie Feedback dazu), mit denen sie das Niveau der angestrebten Stufe nachweisen. Projekte und Kommentare werden in der „Röhre“ („The Tube“) gesammelt, einer internen Online-Plattform, die Informationen über alle Mitarbeiter bei Ideo sowie deren Projekte enthält.

2. Vorschlag zum „Wechseln der Stufe". Wenn sie der Ansicht sind, dass sie ihre Nachweise beisammen haben, machen sie den Vorschlag zu einem Wechsel der Stufe gegenüber ihrem Betreuer, der als "Business Lead" bezeichnet wird und etwas ganz ähnliches wie ein Vorgesetzter ist, weisen darauf hin, was neu ist, und benennen einige Leute in ihrer „Atomorganisation" zur Befragung.

3. Durchführung einer „Befragung". Die Mitarbeiter senden eine anonyme Befragung an eine breite Auswahl von Mitarbeitern, die einen guten Einblick in ihren Fachbereich, ihre letzten Arbeiten oder ihre längerfristige Laufbahn haben (z.B. Arbeitskollegen).

4. Vereinbarung zum Stufenwechsel. Wenn sie etwa 15 Antworten auf ihre Befragung erhalten haben, besprechen die Mitarbeiter die Ergebnisse mit ihrem „Business Lead". Sind sich beide über die vorgeschlagene Stufe einig, bespricht der „Business Lead" die Entscheidung mit anderen „Business Leads" zur letzten Abstimmung und Bestätigung.

5. Umsetzung der Stufenwechsel. Bestätigen andere „Business Leads" den vorgeschlagenen Stufenwechsel, wird er beim Personalteam von Ideo registriert und dient als Grundlage für Gehaltsbesprechungen im nächsten Geschäftsplanungszyklus.

Geschäftsplanungszyklen finden einmal jährlich statt. Daran beteiligt sind drei Personengruppen: das Personalteam, das sich um die Übereinstimmung von Geschäftsplan und fähigen Talenten kümmert, die einzelnen Mitarbeiter und die „Business Leads". Die einzelnen Mitarbeiter tragen selbst die größte Verantwortung für ihre eigene Karriere.

Weitere Themen

„Bei Ideo hat die Größe des Büros keine Bedeutung." (J. Foster)

Traditionelle Statussymbole, wie z.B. Büros, haben keine Bedeutung für die Mitarbeiter bei Ideo. Der wichtigste Anreiz besteht in der Möglichkeit, interessante Projekte durchzuführen, Arbeit in einer Vielseitigkeit zu haben, wie man sie sonst nirgends bekommt. Die meisten Mitarbeiter haben eine Vorstellung davon, was sie tun möchten, und je mehr Einfluss man bei Ideo hat, umso wahrscheinlicher ist es, dass man die Ressourcen bekommt, um diese Vorstellung zu verwirklichen. Ein weiterer Anreiz ist laut Foster der gute Teamgeist und das hohe Maß an Kollegialität sowie die Orte, an denen Ideo-Mitarbeiter arbeiten.

Es gibt keine speziellen Schulungsprogramme bei Ideo. Zwar werden laufend grundlegende Fertigkeiten geschult, jedoch gibt es kaum Zeugnisse und

dergleichen. Der Schwerpunkt liegt darauf, Mitarbeiter einzustellen, die bereits einen Abschluss bzw. eine Qualifikation haben, z.B. einen Master-Abschluss in Design oder Entwicklung, oder über bestimmte Fachkenntnisse verfügen.

Das wichtigste Ziel von Ideo als Unternehmen ist, die Diversität zu pflegen, betont Foster, denn dann kann das Unternehmen seine Arbeit besser tun. Wird eine Frau schwanger oder entscheidet sie sich, die Firma zu verlassen, um sich um die Familie zu kümmern, unterstützt Ideo dies durch spezifische Vergünstigungen in Bezug auf Arbeitszeit oder Einkommen in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften.

Ergebnis

„Ich denke, dass wir bei der Umsetzung des „Karriere-navigations-modells" erfolgreich sind, aber es wird noch einige Zeit bis zur Vollendung dauern." (J. Foster)

Die weitere Umsetzung des Karrierenavigationsmodells wird wahrscheinlich ein langer Prozess sein, da sich das Modell sehr von dem unterscheidet, was die meisten Leute an ihrem Arbeitsplatz erwarten. Der völlig andere Ansatz im Denken und Verhalten, dass man nicht mehr von einem Chef abhängig ist, stellt eine Herausforderung dar, sagt Foster. Die Leute mögen die Vorstellung, keinen Chef zu haben und dass man die eigene Karriere selbst steuern kann. Manchmal scheint es ihnen jedoch lieber zu sein, dass ihnen jemand sagt, was zu tun ist, wenn die Dinge schwieriger werden. Das weniger hierarchische System scheint in den USA besser zu funktionieren, wahrscheinlich weil das Unternehmen das Modell dort konsequenter anwendet. In Europa ist Ideo viel stärker hierarchisch geprägt.

Ideo wird einen weiteren Schwerpunkt darauf legen, einen Einstiegsprozess zu gestalten, damit die Mitarbeiter klarer erkennen können, was es bedeutet, bei Ideo zu arbeiten und um Verwirrung zu vermeiden. Darüber hinaus arbeitet die Firma an der Entwicklung besserer Werkzeuge z.B. zur Selbstbeurteilung, da der Feedback-Prozess der Schlüssel zur Orientierung auf der Karrierelandkarte ist.

IAO-Fazit

„Wir benutzen vielfach eine eigene Sprache." (J. Foster)

Die Firma Ideo pflegt eine ganz besondere Kultur, die sich in Details äußert, wie z.B. in der spezifischen Sprache, die sie zur Beschreibung ihres Karriere-navigationsmodells benutzt. Das Karrieremodell ist sehr innovativ und auf die flachen und flexiblen Strukturen von Ideo ausgerichtet. Anstelle von ziemlich linearen Laufbahnen zeigt Ideo eine Landschaft von Möglichkeiten auf, stets mit detaillierten Informationen darüber, was damit verbunden ist, wenn sich Mitarbeiter entscheiden, sie anzustreben.

Die Beurteilung der Kredibilität soll objektiv, jedoch nicht mechanistisch sein. Dies zeigt sich in der Zusammenstellung von individuellen Berichten über

bisherige Projekte und in den Befragungen von gleichrangigen Mitarbeitern sowie an der Tatsache, dass Entscheidungen über die nächsten Schritte nicht nur auf der Grundlage von einfachen Kriterien-Checklisten getroffen werden. Ein deutlicher Schwerpunkt des Modells von Ideo liegt darauf, den Mitarbeitern ein Gefühl für ihre eigenen Stärken und Schwächen zu vermitteln sowie ein Unternehmen zu gestalten, das in verschiedene Netzwerke eingebettet ist und dabei von jedem einzelnen Mitarbeiter unterstützt wird.

12.8 Wittenstein

Gegründet wurde die WITTENSTEIN AG 1949 als DEWITTA Spezialmaschinenfabrik in Steinheim. Heute beschäftigt die WITTENSTEIN AG weltweit rund 1.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sieht sich selbst national und international in führender Position bei Innovation, Präzision und Exzellenz in der Welt der mechatronischen Antriebstechnik. Mit innovativen Produkten und Systemen setzt die WITTENSTEIN AG Standards und entwickelt, produziert und vertreibt spielarme Planetengetriebe, Servogetriebe, Servoantriebssysteme, Medizintechnik, Miniatur-Servoeinheiten, Verzahnungstechnologie, rotative und lineare Aktuatorsysteme, Elektronik- und Softwarekomponenten sowie Hochleistungsmotorspindelsysteme.

- Umsatz: rund 171 Mio. € in 2008/2009.
- Heute hat das Unternehmen insgesamt 60 Niederlassungen weltweit und Tochtergesellschaften in Frankreich, Japan, USA, Korea, Schweden, Großbritannien, Schweiz, Italien, Belgien, China, Spanien, Rumänien und Taiwan.
- 85% des Umsatzes werden mit Produkten realisiert, die jünger als fünf Jahre sind.
- Auszeichnungen: u.a. TOP JOB Auszeichnung zum besten Arbeitgeber des deutschen Mittelstandes, besonders bei der Familien- und Sozialorientierung und bei den Entlohnungskonzepten (2004); Auszeichnung als „Fabrik des Jahres“ für hervorragendes Ideenmanagement (2006).

Gesprächspartner/Quellen

- Anja Rausch, Leiterin Personalentwicklung
- Folienpräsentation zum betrieblichen Karrierekonzept
- Internetpräsenz des Unternehmens (www.wittenstein.de, 14.02.2010)

Hintergrund des Karrieresystems

"Wir sind rasant schnell gewachsen. Das bedeutet, dass stetiger Wandel für das Unter-nehmen überlebenswichtig ist."
(A. Rausch)

Die WITTENSTEIN AG ist ein hoch innovatives Unternehmen, das in den letzten Jahren ein beachtliches Wachstum zu verzeichnen hatte. Als ein schnell wachsendes Unternehmen ist es für die WITTENSTEIN AG wichtig, sich zügig an Veränderungen anpassen zu können. Dafür wurde beim Unternehmensaufbau auf die Einführung flacher Führungshierarchien und innovationsförderlicher Prozesse geachtet. Dies zeigt sich im Personalbereich auch an der Beschäftigung mit dem Thema alternativer Laufbahnen. Den entscheidenden Anstoß dafür, sich mit der Entwicklung alternativer Laufbahnen zu beschäftigen, gab der Vorstandsvorsitzende und Eigentümer des Unternehmens Dr. Manfred Wittenstein. Er erkannte, dass in seinem Unternehmen, das neben flachen Führungsstrukturen zusätzlich auch durch ein niedriges Durchschnittsalter der Belegschaft gekennzeichnet ist, ein erhöhter Bedarf nach Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven für ‚Nicht-Führungskräfte' besteht. Die Personalentwicklung, der bei WITTENSTEIN generell ein hoher Stellenwert beigemessen wird, entwickelte daher nach intensiver Recherche in Abstimmung mit der Konzernleitung ein Konzept für eine Fachlaufbahn. Ab 2007 wurden intern die ersten Expertenanwärter ausgewählt und qualifiziert. Weitere Fachlaufbahnpositionen werden seitdem sukzessive besetzt.

Ziele des Karrieresystems

„Wir möchten wissen, was unsere Leute können."
(A. Rausch)

Durch die Einführung einer Fachlaufbahn sollen Alternativen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffen werden, die keine Führungskarriere einschlagen wollen. Auf diese Weise soll gleichzeitig der Fehler vermieden werden, die besten Fachexperten mangels alternativer Möglichkeiten zu Führungskräften zu machen und sie damit falsch einzusetzen. Weiterhin sollen im Rahmen des Laufbahnkonzeptes Wissensträger systematisch identifiziert und die Nutzbarmachung ihres Könnens für das Unternehmen dadurch erleichtert werden.

Umsetzung des Karrieresystems

„Unser Ziel ist, die Fachlaufbahn maximal mit so vielen Personen zu besetzen wie die Führungs-laufbahn. Auf diese Weise soll die Wertigkeit erhalten werden."
(A. Rausch)

Bei der Umsetzung der Fachlaufbahn wurde Wert darauf gelegt, dass die Hierarchieebenen in der Fachlaufbahn das gleiche Niveau erreichen können wie in der Führungslaufbahn. Um für die Fachpositionen die gleiche Wertigkeit zu schaffen und einen inflationären Einsatz zu vermeiden, sollen bei der WITTENSTEIN AG maximal so viele Fachpositionen angeboten werden, wie sie auch in der Führungslaufbahn zu finden sind. Außerdem werden Fachexperten wo immer möglich mit den gleichen Kompetenzen (Unterschriftsrechte, Statussymbole, Budgetverantwortung, Titel etc.) ausgestattet, um einen zur Führungskraft gleichwertigen Status zu schaffen.

„Es entspricht unserer Philosophie, dass es in jedem Bereich Experten geben kann."
(A. Rausch)

Im Unternehmen identifizierte Spezialisten und Wissensträger in strategisch relevanten Fachgebieten werden bottom-up für die Fachlaufbahn rekrutiert. Zusätzlich können wichtige Kompetenzfelder durch die Einstellung von Expertinnen und Experten von extern besetzt werden. Obwohl viele der Expertinnen und Experten aus dem F&E-Bereich kommen, ist bei der WITTENSTEIN AG die Fachlaufbahn grundsätzlich nicht auf diesen Bereich beschränkt, sondern prinzipiell für alle anderen Bereiche offen und nicht nur Akademikern zugänglich. Die Expertinnen und Experten fungieren intern wie extern als Berater in ihrem Themengebiet und repräsentieren das Unternehmen öffentlich.

"Wir sind überzeugt, dass das für das Unternehmen wichtige Wissen nicht nur in den Köpfen der Akademiker in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung steckt, sondern auch in den Mitarbeitern in der Produktion, die das Ganze praktisch ausführen."
(A. Rausch)

Weiterhin sind die beiden Laufbahntypen, also Führungs- und Fachlaufbahn, durchlässig konzipiert, um einen Wechsel zwischen beiden Laufbahnen zu ermöglichen. Bedingt durch die bisher noch kurze Laufzeit des Modells und die geringe Anzahl an Expertinnen und Experten hat bisher „nur" ein Wechsel stattgefunden. Derzeit stehen acht Expertinnen und Experten 135 Führungskräften gegenüber. Fünf weitere Experten befinden sich in der Qualifizierungsphase.

Um geeignete Personen für die Laufbahnen bei der WITTENSTEIN AG zu ermitteln, werden die Führungskräfte in einem jährlichen Aufruf gebeten, Potenzialträger in den Bereichen „Fach" und „Führung" zu benennen, deren Entwicklungsmöglichkeiten dann in einer »Talentkonferenz« (besetzt mit Mitgliedern des höchsten Führungsgremiums) diskutiert und priorisiert werden. In dieser Konferenz wird entschieden, wer für die nachfolgende Potenzialanalyse zugelassen wird. Für Fach- und Führungskräfte werden in einem Assessment-Center jeweils unterschiedliche Kompetenzen evaluiert. Für die Expertinnen und Experten schließt sich eine Fachprüfung an. Diese Resultate liefern ein schlüssiges Gesamtbild über den Potenzialträger und bilden die Basis für weitere Schritte.

„Kreativität und Innovation sind bei einem Experten typischerweise stärker ausgeprägt als bei einer Führungskraft, die Motivation zur Führung von Mitarbeitern dagegen weniger."
(A. Rausch)

An die Potenzialanalyse schließt sich ein ca. zweijähriges überfachliches Training an, um der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter das nötige Rüstzeug in Methoden- und Sozialkompetenzen zu vermitteln. In einer abschließenden Standortbestimmung wird der Fortschritt der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters überprüft. Das positive Absolvieren dieser Standortbestimmung ist Bedingung, um Expertin/Experte oder Führungskraft werden zu können.

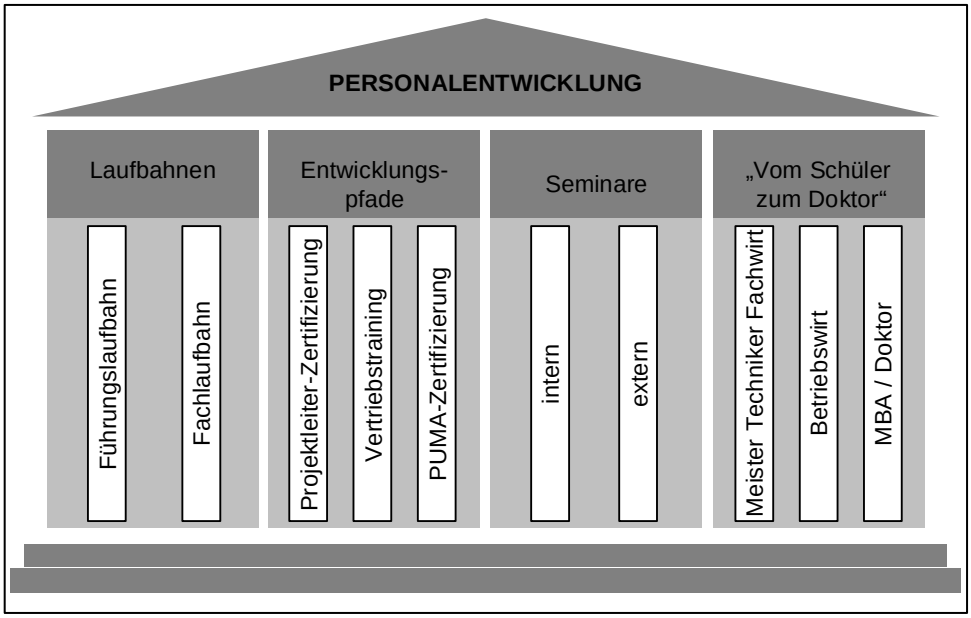
Die Führungskräfte kennen die im Unternehmen bestehenden Entwicklungsmöglichkeiten und können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dementsprechend beraten und unterstützen. Weiterhin finden jährlich Informationsveranstaltungen statt, in denen Entwicklungsperspektiven bei der WITTENSTEIN AG vorgestellt werden.

Weitere Themen

Bei der WITTENSTEIN AG wird großer Wert darauf gelegt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlang der ganzen Berufskarriere zu begleiten. Deshalb wird im Bedarfsfall (z.B. für die Elternzeit) Teilzeit stark gefördert und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden beispielsweise motiviert, anstatt eines Vollzeitstudiums ein berufsbegleitendes Studium aufzunehmen, das es ihnen erlaubt, im Unternehmen zu bleiben.

„Die WITTENSTEIN Akademie steht allen Mitarbeitern offen und fördert die berufs-begleitende Kompetenz-erweiterung." (A. Rausch)

Neben diesen Laufbahnen bietet die WITTENSTEIN AG drei weitere Entwicklungspfade an.



„Herrn Wittenstein ist es wichtig, dass wir nicht nur in der eigenen Suppe kochen, sondern über den Tellerrand hinaussehen." (A. Rausch)

Einer der Pfade betrifft Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, die bei der WITTENSTEIN AG aktuell nicht in einer dritten Laufbahn verankert sind. Eine weitere Entwicklungsrichtung soll explizit Vertriebsthemen ansprechen. Auch ein auf den kontinuierlichen Verbesserungsprozess bezogenes Zertifizierungsprogramm „PUMA" (Partnerschaftlicher Umgang und Mitgestaltendes Arbeiten) wird angeboten. Diese Pfade sind für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gedacht, die sich für ihre momentane Tätigkeit oder für zukünftige Aufgaben weiterqualifizieren möchten. Neben internen und externen Seminaren fördert die WITTENSTEIN AG auch die Möglichkeit, nebenberuflich Abschlüsse zum Meister oder zum Betriebswirt zu erwerben oder zu promovieren.

Das Unternehmen legt großen Wert auf internen und externen Wissenstransfer und Wissensvermittlung. Um dies zu fördern, betreibt die WITTENSTEIN AG

eine eigene Akademie, in der Schulungen durchgeführt werden und Informationsveranstaltungen stattfinden, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besucht werden können.

Weitere Handlungsfelder

Begleitend zur Einführung des Fachlaufbahnkonzepts beschäftigt sich das Unternehmen mit Fragen der organisatorischen Einbettung und Gleichstellung von Expertinnen/Experten und Führungskräften. Dabei geht es um die Eigenständigkeit und Verantwortung der Expertinnen und Experten und die Herausforderung einer bestmöglichen Umsetzung im Unternehmen.

Zur operativen Verankerung der Fachlaufbahn im Unternehmen erfolgte nach der Ernennung der ersten Expertengruppe im Mai 2010 intensive Kommunikation über alle Informationskanäle im Unternehmen (Intranet, Mitarbeiterzeitschrift inmove, schriftliche Information an Führungskräfte etc.). Daneben wird aktuell eine Plattform im Intranet konzipiert, auf der dauerhaft Informationen zu Fachexperten und ihren Fachgebieten zu finden sein werden. Um die Einbindung der Fachexperten in Unternehmensprozessen sicherzustellen, werden diese beispielsweise in Projektmanagementstandards integriert und in fachrelevante Gremien aufgenommen.

Ergebnis

Das Konzept der Fachlaufbahn bei der WITTENSTEIN AG wurde 2007 eingeführt. Wesentliche Einführungsschritte wurden gemacht und die operative Einbindung wird als kontinuierlicher Prozess weiter vorangetrieben, allerdings sind derzeit noch keine umfassenden Erfahrungen im Umgang mit Expertinnen und Experten vorhanden. Das Unternehmen hat klare Vorstellungen, wie die Umsetzung und der Betrieb des Karrieresystems aussehen sollen. So legt die WITTENSTEIN AG großen Wert auf eine starke und gleichwertige Fachlaufbahn, in der sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterentwickeln können. Die Grundlage dazu liefert ein vorbereitendes Training, das sowohl in der Führungslaufbahn als auch in der Fachlaufbahn sehr ernst genommen wird. Das Unternehmen arbeitet stark an einer positiven Wahrnehmung der neu eingeführten Laufbahn von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und möchte vermeiden, dass der Expertentitel inflationär eingesetzt wird.

IAO-Fazit

Die WITTENSTEIN AG fördert aktiv Wissensvermittlung und Kompetenzerweiterung im Unternehmen und möchte durch ein breites Angebot an Entwicklungsmöglichkeiten in der »WITTENSTEIN akademie« Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und qualifizieren.

Das Unternehmen legt großen Wert darauf, vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Chancen zu eröffnen: So sind die Führungs- und Fachlaufbahn nicht nur für Personen mit akademischem Abschluss bestimmt, sondern stehen auch „Nicht-Akademikern“ offen. Weiterhin ist die Expertenlaufbahn nicht nur auf den F&E-Bereich beschränkt, sondern auch andere Bereiche sind vertreten.

12.9 IBM

IBM wurde bereits 1910, zunächst unter dem Namen DEHOMAG (Deutsche Hollerith-Maschinen Gesellschaft mbH) gegründet. Heute gehört das Unternehmen zu den weltweit größten Anbietern im Bereich Informationstechnologie (Hardware, Software und Services) und B2B-Lösungen.

- Umsatz: rund 95,8 Mrd. US-Dollar (2009)
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: rund 400.000 (2009)
- Standorte: in mehr als 170 Ländern vertreten
- Auszeichnungen: u.a. Platz 2 der IT-Arbeitgeber und Branchensieger IT

Consulting bei der Universum German Student Survey (2009); Platz 2 der IT-Arbeitergeber bei Trendence: Das Deutsche Absolventenbarometer (2009); Sonderpreis für innovative Konzepte beim Employability-Award (2008)

Gesprächspartner/Quellen

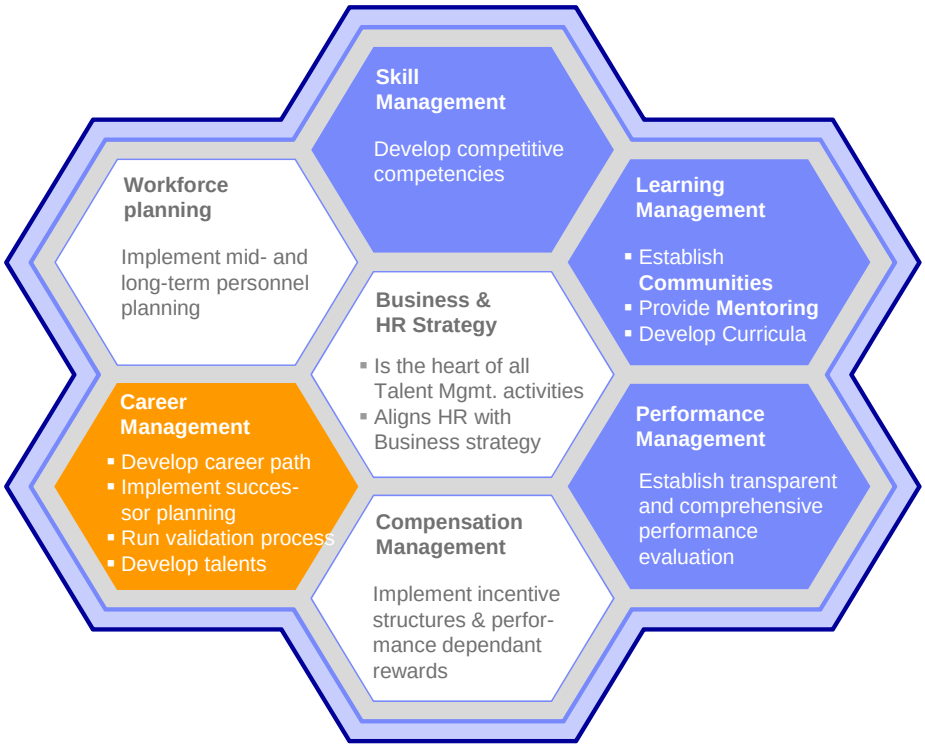
- Karin Dürmeyer (Distinguished Engineer, Member of the Academy of Technology, EMEA IT Architect Leader, IBM Global Business Services Germany)
- Internetpräsenz des Unternehmens (www.ibm.com, 04.03.2010)
- Vortrag von Frau Dürmeyer auf der Veranstaltung „Innovative Karrieresysteme“ des Fraunhofer IAO, 14. Mai 2009, Stuttgart

Hintergrund des Karrieresystems

Als weltweit agierendes Unternehmen besteht für IBM die Notwendigkeit, Prozesse und Verfahren in hohem Maße nach einheitlichen und vergleichbaren Regeln aufzubauen. Die Standardisierung bezieht sich dabei sowohl auf die auf Kunden und Geschäftspartner ausgerichteten Geschäftsprozesse als auch auf IBM-interne Abläufe und Regeln. Die Standards wurden teilweise über Jahre hinweg entwickelt und verfeinert und weisen einen dementsprechend hohen

Grad an Strukturiertheit auf. Das betriebliche Karrieremanagement (bei IBM »Career Management« genannt) ist eingebettet in die Verfahren und Prozesse des »Talent Management«. Dieses umfasst sieben verschiedene Einzelelemente. Kern ist die sogenannte »Business & HR Strategie«, die alle Human Resource (HR) Aktivitäten auf die jeweils aktuellen Geschäftsstrategien ausrichtet.

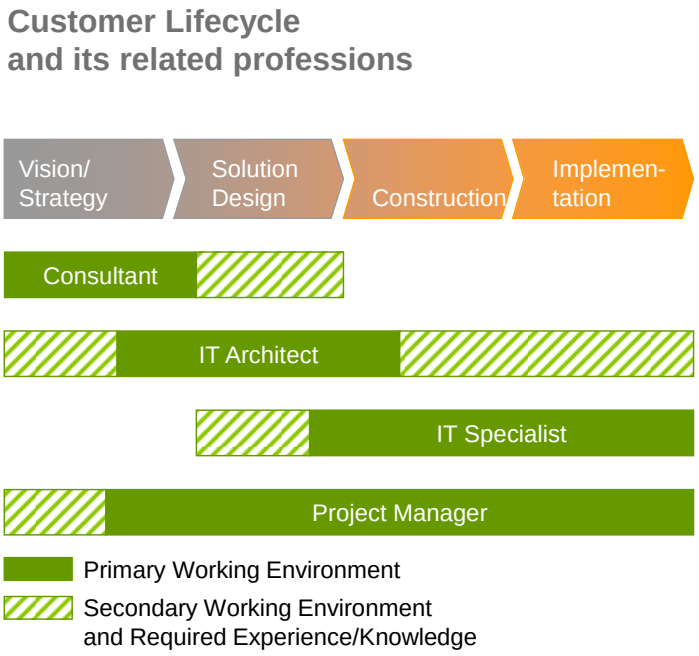
„Wir haben die Fachlaufbahn schon so lange ich mich erinnern kann und ich bin jetzt 25 Jahre in der Firma." (K. Dürmeyer)



Ziele des Karrieresystems

Die Fachlaufbahn als Alternative zur Führungslaufbahn gibt es bei IBM bereits seit vielen Jahren. Hauptziel war und ist bis heute die Sicherung eines hohen Qualifikationsstandes, auch durch die bessere und schnellere Förderung der Experten, die in den verschiedenen Phasen der Projekte bei IBM eingesetzt werden (siehe Abbildung unten).

„Die Skill-Assessments sind dazu da, um Employability zu sichern. Wir wollen darüber sicherstellen, dass wir den richtigen Skill haben, um im nächsten Jahr am Markt zu überleben." (K. Dürmeyer)



Umsetzung des Karrieresystems

Gestartet wurde das Modell der Fachlaufbahnen mit den IT Architekten und Projektleitern. Im Laufe der Zeit wurden dann weitere berufliche Funktionsgruppen mit in das Modell aufgenommen. Auch die Bewertungskriterien für die einzelnen Stufen innerhalb der Fachlaufbahnen wurden jeweils überarbeitet und weiterentwickelt. So entstanden unterschiedliche Fachlaufbahnen für die einzelnen Funktionsgruppen. Obwohl Mitarbeiter mit der Wahl des eigenen Karrierepfades normalerweise einen Schwerpunkt für ihren weiteren Berufsweg setzen, sind Wechsel zwischen den Pfaden möglich (siehe auch unten).

Von den Karrierepfaden unterschieden werden die sogenannten »Skills Road-maps«. Die Skills dienen zur Anpassung von Fähigkeiten und Kenntnissen an aktuelle Marktbedürfnisse. Einmal im Jahr überprüft jeder Bereich, über welche Kompetenzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen, welche für die Zukunft benötigt werden und wie man diese am besten ausbilden kann.

Während also Karrierepfade langfristig angelegt sind und eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter über seinen gesamten Karriereverlauf innerhalb des Unternehmens IBM leiten, können Skills durchaus kurzfristiger an Bedeutung gewinnen oder variieren.

„Bei uns ist schon sehr viel Eigeninitiative gefragt. Man kriegt das nicht auf dem Silbertablett serviert."
(K. Dürmeyer)

Die Entwicklung innerhalb der verschiedenen Fachlaufbahnen läuft unter anderem über die Aspekte Weiterbildung (»Education«), Fähigkeiten und Erfahrungen (»Skills & Experiences«). Hierbei kann die Weiterbildung gut gesteuert werden, die Entwicklung von Fähigkeiten und Erfahrungen ist dagegen schwerer planbar und wird über den Nachweis bestimmter Projekttätigkeiten ermittelt. Ein weiterer wichtiger Faktor in den Fachlaufbahnen ist die Unterstützung von und durch andere IBM-Mitarbeiter (bei IBM »Giveback« genannt), beispielsweise über Mentoring.

Education	Skills & Experience	Giveback	Project Profile Requirements
Skills Training ▪ Client Relationship ▪ Project Management ▪ Method ▪ Architectural Thinking	**Applied knowledge** ▪ 4 years producing architectures ▪ 1 year as an ITA for IBM ▪ Technical breadth ▪ Multiple & repeated use of method ▪ Full life cycle ▪ ITA on 3 projects ▪ 2 years technical leadership ▪ Multiple projects in an industry ▪ Meets Fundamental & Discipline skills for IT Architect	**Giveback in 2 categories** ▪ Instruction ▪ Mentoring ▪ Certification ▪ Specialized chair assignments ▪ Profession sponsored activities ▪ Contributions on profession related topics to IBM's intellectual capital ▪ Project Quality Assesment	**Project profiles (3) that demonstrate** ▪ Documents (your) efforts in providing a solution to a business problem; involves some significance, challenge & complexity ▪ (You) were lead or subsystem architect ▪ Performed under the guidance of a formal method ▪ Solution successful or viable but not implemented due to circumstances out of your control

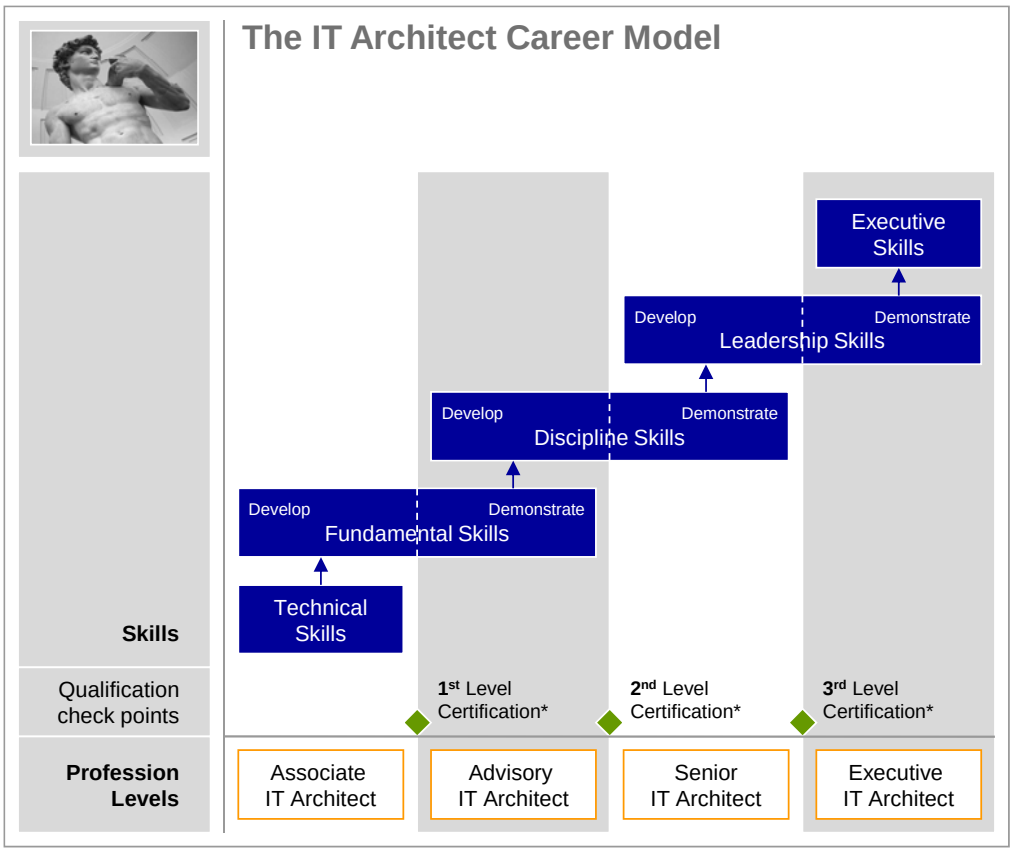
Einmal pro Jahr wird ein Assessment angeboten, in dem jede Mitarbeiterin oder jeder Mitarbeiter ihre/seine Entwicklung im Sinne von »Capabilities« (Fertigkeiten) praktisch abprüfen kann. Über die Ergebnisse dieser Assessments werden dann Beförderungen, Gehaltserhöhungen etc. gesteuert. Auch die Tarife („Tagessätze"), die den Kunden in Rechnung gestellt werden, sind daran geknüpft. In das Assessment fließen unterschiedliche Informationen ein: zum Teil die Selbsteinschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum Teil auch die Urteile von Vorgesetzten (Führungskarriere) bzw. Fachexperten (Fachkarriere). Die anschließende Erarbeitung des individuellen Entwicklungsplans erfolgt dann zwischen den Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten.

Capabilities	Entry	Foundation	Experienced	Expert	Thought Leader
Providing industry insight					
Leading people					
Managing projects and programs					
Managing the business					
Selling					
Consulting					
Defining architectures					
Actualizing IT Solutions					
Supporting IT Solutions					

Validation of capabilities allows employee movement from one level of capability to the next

„Man steuert das: Das sind die Kriterien, um den nächsten Level zu erreichen. Was für ein Projekt brauche ich jetzt?" (K. Dürmeyer)

Die Entwicklung innerhalb der Fachlaufbahn lässt sich am Beispiel der IT-Architekten gut darstellen: Der Aufstieg innerhalb von Fachlaufbahnen ist formal über Zertifikate geregelt. Wenn sich ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin für eine Laufbahn wie die des IT Architekten entschließt, ist die erste Hürde die sogenannte Akkreditierung oder Level-1-Zertifizierung. Um diese Zertifizierung zu erhalten, muss nachgewiesen werden, dass man über das nötige Basiswissen für die Laufbahn verfügt. Erst dann darf die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter mit Hilfestellung an weiteren Projekten arbeiten. Für die nächste Zertifizierung ist dann der Nachweis von drei erfolgreichen Projekten nötig. Danach muss die- oder derjenige über vier Jahre hinweg Berufserfahrung auf dem erreichten Level erwerben, um auf das nächst höhere gelangen zu können. Der darauf folgende Level verlangt internationale Erfahrungen wie die Mitarbeit in internationalen Projekten.



* wording of The Open Group

Für die Zertifizierung liefern Mitarbeiter ein sogenanntes »Certification Package« ab, das durch ein Gremium aus Fachkräften geprüft wird. Jede oder jeder, die/der das Zertifikat für eine bestimmte Stufe erhalten hat, muss sich alle drei Jahre rezertifizieren lassen, zum Beispiel in dem sie/er nachweist,

mindestens fünf andere Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter als Mentor betreut zu haben. Auch die Beherrschung einer Vielzahl an Soft Skills wird abgefragt, wie beispielsweise die Fähigkeit, Teams zu führen oder Präsentationen zu halten. Auf höheren Stufen ist es darüber hinaus erforderlich, dass gewisse »Leadership Competencies« nachgewiesen werden können, zum Beispiel diejenige, Vertrauen bei anderen zu gewinnen oder horizontal zu denken. Die Anforderungen reichen auf diesen Ebenen also weit über die rein fachliche Seite hinaus. Die individuellen Bewertungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in einer Datenbank hinterlegt. Eine erfolgreiche Zertifizierung ist die Voraussetzung, aber keine Garantie für einen Aufstieg. Ob ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin tatsächlich aufsteigt, hängt auch von anderen Faktoren wie z.B. schlicht der Verfügbarkeit von Stellen ab.

„Der Consultant redet und redet und redet; der Spezialist bastelt lieber in seinem stillen Kämmerlein und ist total happy, wenn es dann nachher flimmert."
(K. Dürmeyer)

Für jede einzelne Stufe existiert ein festgelegtes Set an Kriterien; sie sind für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent und können beispielsweise im IBM-Intranet nachgelesen werden. Neben den Kriterien werden auch sogenannte Life-Examples zur Verfügung gestellt, in denen abgebildet ist, an welchem Punkt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter steht, wie sie/er es geschafft hat, dorthin zu kommen und was sie/er an konkreten Erfahrungen vorzuweisen hat. Die Life-Examples werden im Internet präsentiert und auch auf sogenannten »Career-Days« gezeigt, um die Karrieremöglichkeiten innerhalb von IBM anhand konkreter Beispiele zu veranschaulichen.

Eine ergänzende Form der Rückmeldung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird durch erfahrene Führungskräfte der höheren Ebenen angeboten. Sie haben im Laufe ihres Berufslebens ein Gespür dafür entwickelt, über welche Potenziale eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter verfügt und geben ihre Eindrücke informell, beispielsweise innerhalb der Projektarbeit, weiter.

„Wenn mir im Projekt jemand sehr positiv auffällt, dann gehe ich ganz oft mal in der Pause auf den zu und sage: Das war klasse. Hast du schon mal daran gedacht, dich in diese Richtung weiter zu entwickeln?"
(K. Dürmeyer)

Die berufliche Weiterentwicklung ist kein Selbstläufer. Vielmehr ist für das Fortkommen in beiden Laufbahnen viel Eigeninitiative erforderlich. Gleichzeitig sind Spielräume zur Erkundung des geeigneten Karrierepfades vorhanden: Wenn nicht von vorne herein klar ist, welchen Weg die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter beschreiten möchte und in welchem Bereich sie/er arbeiten will, wird ihr/ihm die Möglichkeit eröffnet, in unterschiedlichen Bereichen Erfahrungen zu sammeln. Fachlich geschieht dies beispielsweise durch die Vernetzung in »Communities«. Mitarbeiter steigen in die Community der Architekten ein, tauschen sich dort mit erfahrenen Mitarbeitern aus und machen sich dadurch mit diesem Umfeld vertraut. Der Austausch innerhalb von Communities wird vom Unternehmen gewünscht und gefördert; der Austausch zwischen den Akteuren läuft dabei zu einem großen Teil informell ab. Der Nutzen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt nicht nur darin, dass sie Hilfestellungen bekommen, sondern oft wird dort auch die Basis für die

weitere Karriere geschaffen. Da der Aufstieg innerhalb der Laufbahnen bei IBM stark an Projekterfahrungen gebunden ist, bieten die Communities die Möglichkeit, sich in interessante Projekte einzuklinken.

Die Zuteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Projekten geschieht auch über die sogenannten »Resource Manager«, die einen Überblick darüber haben, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ausgelastet ist, wo noch Kapazitätsreserven liegen, wie viel Aufwand ein Projekt erfordert oder wie lange es läuft. Diese Manager wissen, wo die Stärken einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters sind und wo sie/er diese am besten einbringen kann.

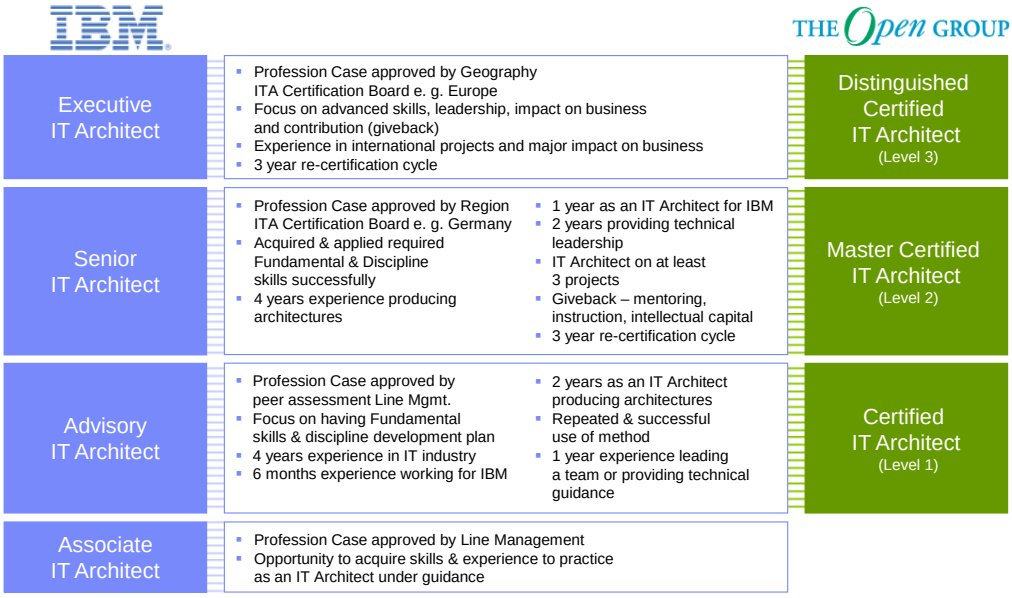
Die Aufgabe des Resource Managers ist eine managementorientierte Tätigkeitsvariante (in der Führungslaufbahn), welche zeitlich befristet oder auch langfristig übernommen wird. Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen jedoch nach einiger Zeit wieder in ihre Fachlaufbahn zurück.

Die Möglichkeit, als Fachexperte bei IBM für eine gewisse Zeit interne (Management-) Aufgaben zu übernehmen, ist in mehreren Bereichen gegeben, beispielsweise als Resource Manager oder Risk Manager. Je höher man bei IBM aufsteigt, umso wichtiger wird es, ein generelles Verständnis für das Geschäftsmodell zu bekommen, zu verstehen, wie IBM intern funktioniert. Eben dieses Verständnis wird durch solche Aufgaben geschult.

„Rotation ist ein großes Thema, dass man einmal für ein Jahr nach Indien geht oder auch innerhalb der IBM wechselt. IBM verlangt einfach eine gewisse Flexibilität." (K. Dürmeyer)

Generell ist Flexibilität bei IBM von hoher Bedeutung, wie beispielsweise bei Auslandseinsätzen, aber auch beim Erwerb von Fähigkeiten für die unterschiedlichen Laufbahnen. Ein Architekt sollte beispielsweise über Kenntnisse im Projektmanagement verfügen aber auch Consulting-Aufgaben übernehmen können. Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Fachlaufbahn einen gewissen Level erreicht haben, übernehmen für eine gewisse Zeit (z.B. für ein, zwei Jahre) typische Funktionen der Führungslaufbahn. Andere übernehmen parallel zu ihren Fachaufgaben auch Leitungsfunktionen, wobei dann mindestens 50% der Aufgaben weiterhin fachlich orientiert sein sollten.

Die Anforderungskriterien in den einzelnen Stufen sind bei IBM weltweit identisch. Damit kann eine Person, die zu IBM in Amerika wechseln möchte, ihre Qualifikationen dort anerkannt bekommen. Auch die Vergleichbarkeit von Leistungen über Unternehmensgrenzen hinweg ist für die IBM-Fachleute sehr wichtig. Zu diesem Zweck hat IBM den Prozess der IT-Architekten-Zertifizierung von dem anbieter- und technologieneutralen IT-Verbund Open Group anerkennen lassen.



Weitere Themen

Bei IBM ist der Diversity Aspekt ein wichtiges Thema. Ausgangspunkte waren die Bemühungen um Chancengerechtigkeit für Minderheiten. IBM hat bereits sehr gute Diversity-Programme entwickelt und arbeitet momentan an einer Guideline für das Personalmanagement um die Flexibilitätspotenziale zu erhöhen und um sich auch gegenüber eher vorurteilsbelasteten Konzepten wie beispielsweise der Teilzeitarbeit weiter zu öffnen.

In Bezug auf das Thema Demographie, also die Notwendigkeit, sich dem demographischen Wandel zu stellen, ist man bei IBM momentan auf der Suche nach geeigneten Möglichkeiten. Eine Öffnung zeigt sich beispielsweise in der »Academy of Technology«, einem Expertenteam von weltweit rund 300 Mitarbeitern, von dem auch viele Mitglieder bereits über 70 Jahre alt sind.

Ergebnis

Intensiver und konsequenter als bei vielen mittelständischen Unternehmen ist IBM als global tätiges Großunternehmen darauf angewiesen, Humanressourcen intensiv zu organisieren und durch konzernweit gültige Standards zu garantieren. Das Ergebnis ist ein ausgefeiltes System, das weltweite Standards sichert und durch verschiedene IT-Tools unterstützt (etwa im Bereich des Kompetenz und Ressourcenmanagements). Dadurch wird gewährleistet, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine stetige Weiterentwicklungs-perspektive geboten werden kann.

IAO-Fazit

In der Reihe der Fallstudien nimmt IBM eine sehr weitgehende Position im Hinblick auf die Konsequenz des Vorgehens und die formale Strukturierung ein. Hinsichtlich des Erfahrungswissens mit alternativen Karrieremodellen kann IBM auf einen wesentlich längeren Erfahrungszeitraum als andere Unternehmen zurückgreifen. Während dieser Zeit wurden die Konzepte in Verbesserungsprozessen ständig weiterentwickelt, so dass jetzt ein System vorliegt, welches auch den hohen Anforderungen der im ständigen Wandel befindlichen IT-Branche gerecht zu werden scheint.

Interessant ist bei IBM insbesondere auch der Aspekt der Vernetzung zwischen unterschiedlichen Mitarbeitergruppen. Informelle Kontakte innerhalb von Communities werden genutzt, um die eigenen Kompetenzen zu erkennen und geeignete Projekte für den weiteren Karriereaufbau zu finden. Erfahrungen jenseits der eigenen Fach- bzw. Führungslaufbahn sind nicht nur möglich, sondern werden ab gewissen Erfahrungsebenen explizit gewünscht.

12.10 Salzgitter Flachstahl

Die Salzgitter Flachstahl GmbH ist die größte Stahltochter in der Salzgitter-Gruppe. Zu den wichtigsten Abnehmern des 1937 gegründeten Unternehmens gehören Fahrzeughersteller sowie deren Zulieferer, Röhren-/ Großröhrenhersteller, Kaltwalzer und die Bauindustrie.

- Umsatz: rund 2,8 Mrd. Euro € (2008).
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: über 4.400 (2008).
- Standorte der SZAG: Mehr als 80 nationale und internationale Tochter- und Beteiligungs-gesellschaften in der Salzgitter-Gruppe
- Auszeichnungen: 2009/2010 Auszeichnung als TOP Arbeitgeber beim Absolventenbarometer, wie bereits 2008/2009 und 2007/08.

Gesprächspartner/Quellen

- Dr. Claudia Köhler, Referentin Führungskräfte Personalentwicklung
- Dr. Michael Brühl, Leiter der Technischen Kundenberatung (2008)
- Armin Franke, Leiter Projekt- und Instandhaltungsservice innerhalb der Technischen Dienste
- Vortrag von Frau Dr. Köhler auf der Veranstaltung „Innovative Karrieresysteme“ des Fraunhofer IAO, 14. Mai 2009, Stuttgart
- Internetpräsenz (www.salzgitter-flachstahl.de, 03.03.2010)

Hintergrund des Karrieresystems

Ausgangssituation war, dass es in einigen Bereichen sehr gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gab, mit akademischem Hintergrund und teilweise auch promoviert, die nach Weiterentwicklungsmöglichkeiten fragten. Da es bei Salzgitter Stahl nach einem „Generationenwechsel" vor einigen Jahren viele junge Führungskräfte gibt und im Zuge des Lean Management zudem die Anzahl der hierarchischen Ebenen reduziert wurde, gab es für diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur geringe Karriereaussichten in Richtung Führungsfunktion.

„Für eine Führungsfunktion ist dieser Mitarbeiter nicht vorgesehen, aber der ist so gut, den müssen wir fördern." (C. Köhler)

Bei erfahrenen, fachlich herausragenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern drohte die Gefahr, diese aufgrund fehlender Entwicklungsmöglichkeiten in eine Führungsrolle zu drängen, die sie gar nicht wollten. In einigen Bereichen arbeiteten wiederum Projektleiter, die für sehr große Budgets verantwortlich waren und in ihren Projekten viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führten. Ebenso gab es hochqualifizierte Spezialisten für einzelne Produkte mit sehr anspruchsvollen Tätigkeiten, zum Beispiel in der Technischen Kundenberatung.

Ein wichtiges Thema waren also fehlende alternative Entwicklungsprogramme. Die existierenden Programme waren auf Führungskräfte ausgerichtet und passten daher nicht zu Projektleitern und Fachexperten. Teilweise wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diese Programme geschickt, die gar nicht als zukünftige Führungskräfte vorgesehen waren, einfach weil es den Wunsch nach einer angemessenen Förderung für sehr gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gab.

Insgesamt hat diese Situation zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt, die auch die Leiter der einzelnen Bereiche gespürt haben, bis hin zu Kündigungen. Die Forderung nach alternativen Laufbahnen wurde daher insbesondere durch verschiedene Bereichsleiter bekräftigt.

Ziele des Karrieresystems

„Je höher Sie in der Hierarchie aufsteigen, umso wichtiger ist ein Verständnis für die Arbeitsweisen und Ansichten in anderen Bereichen." (C. Köhler)

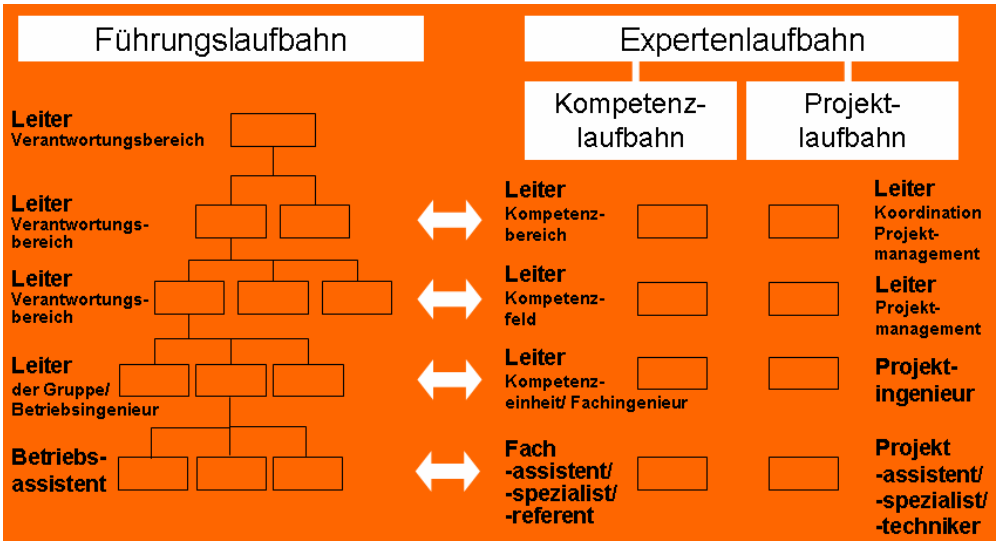
Folgende Ziele standen dabei im Vordergrund:

- Mehr Karrierechancen für junge, hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen.
- Eine angemessene Anerkennung für Projektleiter und Fachexperten mit großer Verantwortung liefern, beispielsweise auch in Form von geeigneten Weiterbildungsprogrammen.

- Steigern der Rotationsbereitschaft, Förderung von bereichsübergreifendem Denken und Handeln.

Umsetzung des Karrieresystems

Als Alternative zur Führungslaufbahn wurde innerhalb von etwa zwei bis drei Jahren eine Expertenlaufbahn umgesetzt, bestehend aus einer Kompetenz- und einer Projektlaufbahn. Die Laufbahnen sind überwiegend begrenzt auf Akademiker (keine Meister oder Sachbearbeiter).



„Die Möglichkeit, intensiv an der Gestaltung der Expertenkarriere mitzuwirken, fand ich sehr gut." (M. Brühl)

In die Entwicklung des Konzepts wurden die Bereichsleiter, wie beispielsweise Herr Dr. Brühl, sehr stark eingebunden. Zu Beginn des Umgestaltungs-Prozesses hat sich das Personalmanagement nach Beispielen anderer Unternehmen umgeschaut. Für produzierende Unternehmen gab es damals jedoch nicht viele, für die Stahlbranche gar keines. Das Finden geeigneter Bezeichnungen für die alternativen Karrierepfade war schwierig, da für Salzgitter Stahl schnell klar war, dass Anglizismen nicht zur Unternehmenskultur passen.

„Wir haben uns da sehr, sehr viel Zeit genommen. Das kann ich auch jedem nur empfehlen, den Widerstand nicht zu unterschätzen." (C. Köhler)

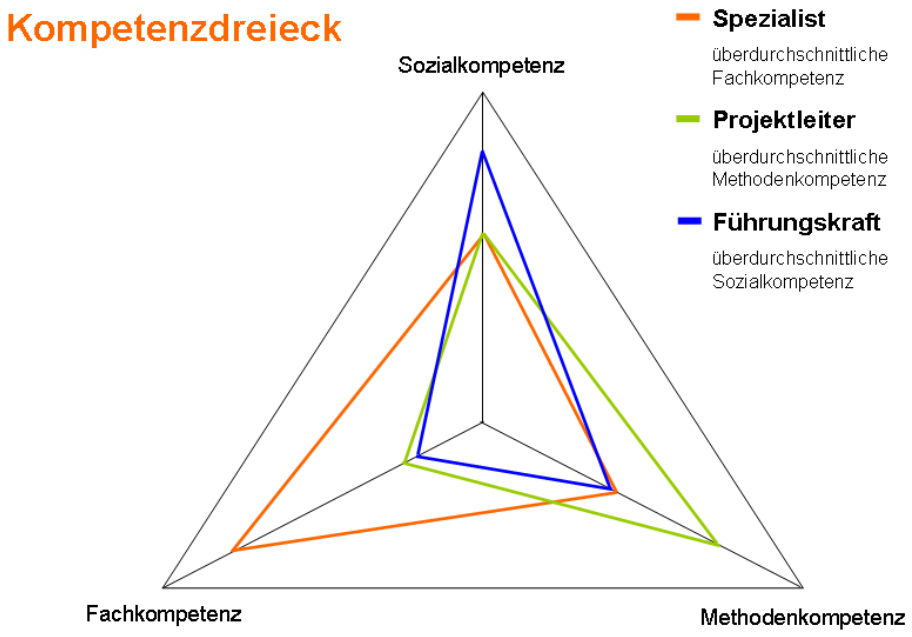
Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gab es zunächst viele Vorbehalte gegenüber den alternativen Karrierepfaden. Für viele klang „Expertenlaufbahn" nach einem Karrieresystem zweiter Klasse, aus dem heraus ihnen dann Aufstiegschancen in erstklassige Führungspositionen verwehrt wären. Um diesen Ängsten zu begegnen, wurden in allen Bereichen Informationsveranstaltungen durchgeführt. Es gab teilweise sogar Einzelgespräche mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie gestreute Informationen über die interne Mitarbeiter-Zeitschrift. Auch in Diskussionsrunden mit der Geschäftsführung, die im Rahmen interner Personalentwicklungsprogramme stattfanden, wurde das Thema besprochen.

Da es vertragliche Änderungen gab, musste der Betriebsrat miteinbezogen werden, der das Thema aber sehr gut mitgetragen hat, da auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Betriebsrat die Dringlichkeit des Themas bewusst war.

Ein wichtiger Punkt bei der Umsetzung war, zu untersuchen, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in hohen Positionen der Projekt- oder Fachkarriere tatsächlich auch die gleiche Verantwortung haben wie eine Führungskraft. Dazu wurde das Strombach-Stellenbewertungssystem verwendet, das bisher für die Beurteilung der Stellengröße bei leitenden Personen eingesetzt wurde. Das Strombach-Modell unterscheidet Methoden-, Sozial- und Fachkompetenzen. Die Idee war, dass die erzielten Punktwerte bei gleichwertigen Funktionen auch gleich hoch sein müssten, nur mit anderen Schwerpunkten, was definierte Kompetenzkategorien (siehe beispielhaft unten) betrifft. Genau das hat sich dann auch bestätigt.

„Manche haben ganz viel Punkte bekommen über Führung, andere über Kommunikation."
(C. Köhler)

Als nächster Schritt wurde untersucht, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer ähnlichen Verantwortungsstufe auch vom Gehalt her ähnlich eingestuft waren. Dabei zeigte sich, dass dies weitgehend so war. Die Führungskräfte hatten zusammen mit der Personalabteilung die jeweilige Position also schon entsprechend eingeschätzt und entlohnt.



Als nächstes wurden die Stellenpläne betrachtet. Zusammen mit den Vorgesetzten wurde jede Stelle daraufhin geprüft, ob die Mitarbeiterin oder der

Mitarbeiter in der täglichen Arbeit überwiegend Führungs-, Experten- oder Projektleitungsaufgaben hat. Bei Grenzfällen, wenn es in den Stellenplänen nicht erkennbar war, wurde dies auch mit den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprochen.

„Wir haben wirklich zeitlich aufgedröselt, was macht wer am meisten." (C. Köhler)

Wichtig war, dass die Organisation durch die Einführung des neuen Karrieresystems zunächst nicht verändert wurde. Alle sind auf der Stufe geblieben, die sie vorher erreicht hatten. Es wurde nur überprüft, in welcher Laufbahn sie sich befanden. Was sich bei der Umstellung auf das neue System geändert hat, sind die Stellenbezeichnungen: Jemand, der früher Gruppenleiter war, wurde so zum Beispiel Leiter eines Kompetenzfeldes. Eine Konsequenz der Namensänderung war, dass die jeweiligen Anstellungsverträge geändert werden mussten.

Organisatorisch ist es so, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter einer Führungskraft zugeordnet ist. Manchmal ist ein Fachvorgesetzter zwischen geschaltet, der ein größeres Fachgebiet betreut. Die Führungskräfte tragen die personalwirtschaftliche Verantwortung für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter, führen die Mitarbeitergespräche, kümmern sich um die Urlaubsplanung und die Zielvereinbarungen. Die Fachvorgesetzten bündeln die Themen der ihnen zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fachlich.

Zum Beispiel sind die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bereichs „Technische Kundenberatung Automobil" für einzelne Auto-Marken zuständig; der Fachvorgesetzte bündelt das Thema über die Marken hinweg.

„Projektleiter lassen sich die Butter nicht vom Brot nehmen, Experten lieben Detailarbeit. Die gute Wirkung eines Teams zeigt sich, wenn diese Eigenschaften zusammenkommen." (A. Franke)

	Fachreferent	Leiter Kompetenzeinheit	Leiter Kompetenzfeld	Leiter Kompetenzbereich
Fachkenntnisse	**gute**	**vertiefte**	**sehr gute** (Fachveröffentlichungen, Mitarbeit in Gremien)	**exzellente** (Fachveröffentlichungen, Leitung extern, Gremien)
Verantwortung für	ein Fachgebiet des Bereiches	mehrere, verwandte Fachgebiete des Bereiches	mehrere unterschiedliche des Bereiches	alle Fachgebiete des Bereiches
anerkannter Ansprechpartner	innerhalb eines Bereiches	innerhalb der Gesellschaft	auch außerhalb der Gesellschaft	branchenweites Ansehen (z.B. Gutachterfähigkeit)
Entwicklung/ Innovation	Mitarbeit an der Entwicklung neuer Konzepte, Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen für das Fachgebiet	Entwicklung neuer Konzepte, Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen für das Fachgebiet	Entwicklung neuer Konzepte, Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen für das Kompetenzfeld Weiterentwicklung des Wissens im Kompetenzfeld	Fachübergreifendes Interesse und Wissen für die Umsetzung substantieller Veränderungen

Das neue System kommt unterschiedlichen Menschentypen sehr entgegen. Beispielsweise sind Projektleiter für gewöhnlich sehr kommunikativ, haben aber weniger Spaß an akribischer Detailarbeit. Viele Experten fühlen sich wiederum

erst dann wohl, wenn sie sich in eine Thematik vertiefen können. Es ist wichtig, so Herr Franke, dass alle entsprechend ihrer Fähigkeiten arbeiten und auch Karriere machen können.

„Wenn Mitarbeiter in einen anderen Bereich wechselten und Projekte dort ganz anders abgewickelt wurden, war das nur schwer zu verstehen." (A. Franke)

Ein Vorteil des Projektkarrierepfads, betont Herr Franke, ist insbesondere die höhere Flexibilität in der Projektabwicklung. Früher gab es für Investitionsprojekte feste Projektteams, die durch die jeweiligen Projektleiter teilweise sehr unterschiedlich geführt wurden. Heute gibt es kleine Kernteams, die für einzelne Projekte aus einem Pool von internen und externen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgestockt werden. Diese Flexibilität ist nur möglich, da parallel zur Einführung der Projektlaufbahn einheitliche „Spielregeln" zur Projektabwicklung geschaffen wurden. Heute regelt ein Projektleitfaden, wie ein Projekt abgewickelt werden soll; ein Basisprogramm bereitet alle neu angestellten Projektingenieure auf ihre Aufgaben vor.

„Wenn jemand etwas ausprobiert und das nicht klappt, kann ein Kollege vielleicht Tipps geben. Da passiert ganz viel zwischen den Teilnehmern." (C. Köhler)

Zur Weiterbildung gibt es nun ein mehrstufiges Entwicklungsprogramm (Kolleg) für Führungskräfte und für Experten. Beide Programme dauern etwa eineinhalb Jahre. Zwischen den jeweiligen Modulen probieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gelernte in der Praxis aus. Die Erfahrungen werden dann bei sogenannten Praxistagen besprochen.

Im Kolleg geht es nicht um fachliche Themen, sondern um Themen wie Führung, Kommunikation, Arbeit in Projekten, etc. Bei Spezialisten, die ja oft interne Dienstleister bei Salzgitter Stahl sind, ist beispielsweise die Stärkung der Dienstleistungsmentalität von hoher Bedeutung. Hier steht vor allem die

Professionalisierung der Kommunikation aus den Bereichen hinaus in die Gesellschaft und auch nach Extern im Fokus. Spezialisten werden intensiv darauf vorbereitet, das Unternehmen nach außen hin auf Veranstaltungen wie Messen oder bei Kontakten zu Forschungseinrichtungen zu vertreten. Bei Projektleitern geht es beispielsweise um das Führen ohne disziplinarische Macht.

Das Kolleg bereitet Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Übernahme größerer Verantwortung vor. Ein Aufstieg auf eine höhere Stufe ist nicht unmittelbar mit dem Kolleg verbunden, da Aufstiege abhängig von Vakanzen sind. Das gilt auch für den Wechsel zwischen Laufbahnen; es muss eine freie Stelle geben.

Weitere Themen

„Was passiert, wenn jemand sich woanders hin bewirbt oder krankheitsbedingt ausfällt?“ (C. Köhler)

Es gibt eine systematische Nachfolge-Planung, bei der für jede einzelne Funktion auf der Ebene 1, 2 und 3 unter der Geschäftsführung die Nachfolgemöglichkeiten geprüft werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bald in Rente gehen, bereiten die nachfolgenden frühzeitig auf die spätere Übernahme der Position vor. Ein aktuelles Thema von Salzgitter Stahl ist die Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ergebnis

„Manche Führungskräfte haben früher vielleicht gedacht, ich würde sehr gerne mal ein Projekt leiten. Das hätten sie aber wohl kaum laut gesagt.“ (C. Köhler)

Generell wird das neue Karrieresystem sehr positiv beurteilt. Es gab einige Wechsel zwischen Laufbahnen, auch weg von Führungspositionen. Frau Dr. Köhler meint, dass manche vielleicht schon seit längerem eigentlich etwas anderes machen wollten, dies früher aber nie geäußert hätten wegen drohender Einbußen bei Gehalt- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Manche, so denkt sie, wollten vielleicht auch einfach gerne einmal etwas Neues ausprobieren für eine gewisse Zeit. Herr Franke betont, dass in seinem Bereich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit zum Wechsel zwischen den Laufbahnen nutzen würden, in alle Richtungen. Er bewertet diese Wechsel als sehr positiv.

Herr Franke beschreibt außerdem, dass die Bearbeitung von Projekten, die früher sehr individuell ablief, parallel zur Einführung der Projektkarriere stärker systematisiert wurde. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist mit der Einführung des neuen Karrieresystems strukturierter geworden.

IAO-Fazit

Spannend an der Fallstudie der Salzgitter Flachstahl ist insbesondere der Einführungsprozess der alternativen Laufbahnen, der viele Erfolgsfaktoren aufführt, wie die frühe Einbeziehung des Betriebsrats und der sorgsame Umgang mit den Befürchtungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Einschätzung der jeweiligen bisherigen Laufbahn einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters anhand von Tätigkeitsschwerpunkten hat sich als sinnvoll und wichtig für gerecht empfundene Einstufungen erwiesen. Die Bewertung von Stufen anhand der Strombach-Kriterien war eine gute objektive Absicherung für intuitive Einschätzungen.

Wissensarbeit von morgen wird in den forschungsintensiven Bereichen von heute maßgeblich mit definiert. Dort arbeiten Teams innerhalb von flachen Hierarchien in enger Kooperation zusammen. Um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dieser Teams attraktive Zukunftsperspektiven zu bieten, sind innovative Karrieresysteme gefordert – das gilt für Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in besonderem Maße.

Die Studie des Fraunhofer IAO bietet einen detaillierten Einblick in die Praxis ganz unterschiedlicher Unternehmenskonzepte auf Basis von Experteninterviews sowie der Auswertung einer aktuellen Umfrage. Im Fokus stehen Fragen wie: Aus welcher Ausgangslage heraus werden Karrieresysteme gestartet? Wie wird dabei vorgegangen? Wie sind die Systeme aufgebaut? Und welche flankierenden Maßnahmen lassen sich finden, beispielsweise zur Wissensweitergabe zwischen erfahrenen Fachkräften und jungen Potentialträgern? Die Studie zeigt: Viele Unternehmen nutzen Karrieresysteme zur gezielten Förderung der eigenen Innovationsfähigkeit – mit ganz unterschiedlichen Ausprägungen.

© Irochka - Fotolia.com

ISBN 978-3-8396-0262-1

9 783839 602621