

Wissens- und innovationsorientierte Unternehmen haben, wie wir bereits in Kapitel 1 aufgezeigt haben, grundsätzlich einen ausgeprägten Personalbedarf an hochqualifizierten Nachwuchskräften und betrieblichen Know-how-Trägern. Angesichts des demografischen Wandels und der zunehmenden Komplexität und Wissensintensität unternehmerischen Wertschöpfungsprozesse und Dienstleistungen spitzt sich der Fachkräfteengpass weiter zu. Damit intensiviert sich auch der Wettbewerb der Unternehmen um Knowledge Workers und Fachkräfte (wie u.a. Ingenieure, ICT-Fachkräfte oder erfahrene Projektleiter). *Die Fähigkeit zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Fachkräften und Know-how Trägern ist daher eine wettbewerbskritischen Kernkompetenz innovations- und wissensintensiver Unternehmen.*

2.1 Knowledge Workers motivieren, entwickeln und binden – zentrale Ansatzpunkte für wissensbasierte Unternehmen

Der zunehmende Arbeitsmarktwert hochqualifizierter Fachkräfte und deren veränderte Karrierevorstellungen – weg von der klassischen Organisationskarriere und der lebenslangen Loyalität gegenüber einem Arbeitgeber und hin zu einer flexiblen und selbst gestalteten Karriere – stellen die Unternehmen dabei vor große Herausforderungen. Damit sich Unternehmen zu einem für Knowledge Workers nachhaltig attraktiven Arbeitgeber entwickeln können, müssen sie vor allem *drei Dinge* tun:

Erstens sollten Unternehmensleitung, Führungskräfte und Personalmanager verlässliche und belastbare Erkenntnisse darüber gewinnen, wie sich die in ihrer Branche und ihrem Unternehmensumfeld bewegenden Fachkräfte und Knowledge Workers am Arbeitsmarkt sowie bezogen auf Arbeit, Betrieb, Beruf, Karriere und Lebensführung orientieren.

Zweitens gilt es dieses Wissen zu nutzen, um diese Zielgruppe über möglichst attraktive und entwicklungsförderliche Arbeitsbedingungen, motivierende Anreizsysteme und vielfältige Karrierewege sowie eine adäquate Führungspraxis wirksam im Unternehmen zu halten, um deren Leistungspotenziale längerfristig nutzen zu können.

Drittens sollten Ansätze, Initiativen und Prozesse zur Gewinnung, Entwicklung, Führung und Bindung von Fachkräften und Knowledge Workers gebündelt und aufeinander abgestimmt werden im Sinne eines umfassenden People Managements, um ihre volle Wirksamkeit und nachhaltige Motivations- und Bindungseffekte zu erzielen.

Die in der Literatur breit vertretenen Ansätze zur Entwicklung und Bindung von Nachwuchs- und Führungskräften – wie etwa das Talent Management (Ritz und Sinelli 2010; Goldsmith und Carter 2010), Talent Development (Adams-Lang und Neben 2009), Re-

tention Management (Jochmann 2006) oder die Laufbahnplanung für Nachwuchs- und Führungskräfte (Rohrschneider 2011) – gehören heute in vielen Unternehmen bereits zu Standardprozessen des Human Resource Managements. Die heutige Personalmanagementliteratur (und nicht selten auch die betriebliche Praxis) geht dabei meistens noch von einem verengten Verständnis von Talenten und Leistungsträgern aus. So stehen meistens die High-Potential-Förderung und Management Development-Ansätze im Zentrum, während Maßnahmen im Bereich der Nachwuchsgewinnung, Human Resource Development und Retention Management für die Zielgruppe talentierter und erfahrener Fachkräfte bestenfalls ein Schattendasein fristen oder gar nicht erst erwogen werden. Dieser Bias in Richtung Führungskräfteentwicklung ist gerade in Anbetracht der wettbewerbskritischen Bedeutung von Know-how Träger wie auch des mit dem demografischen Wandel sich zuspitzenden Fachkräfteengpasses inadäquat. Hinzu kommt, dass viele Talent Development und High-Potential-Programme ihre Zielsetzung, nämlich eine wirksame Gewinnung, Karriereentwicklung und Bindung talentierter Nachwuchskräfte verfehlen. Oftmals bildet sich ein Überhang von Talenten, die im Laufe von Fördermaßnahmen und -Programmen eine starke Aufstiegsaspiration entwickelt haben, Führungskompetenzen erworben haben und nun nach Abschluss des Talentprogramms infolge knapper Aufstiegspositionen realisieren müssen, dass ihre Aufstiegsambitionen keinen Widerhall in entsprechenden Aufstiegsmöglichkeiten finden. Mittelfristige Folgen hieraus sind enttäuschte Karriereerwartungen, „Talentefriedhöfe“ und die gestiegene Wahrscheinlichkeit von Motivationsverlust und Abwanderung (betrieblich oder beruflich).

Einen *integrierten Ansatz zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Knowledge Workers* (fachliche Know-how Träger, Projektmanagementspezialisten, Generalisten) sucht man in der Personalmanagementliteratur wie auch der Unternehmenspraxis vergebens. Fragen der Anreizgestaltung, des Karrieremanagements und der Personalbindung für Fachkräfte werden heute noch zu wenig und wenn dann meist unverbunden diskutiert. Zum einen erhalten Alternativkarrieren wie etwa Fach- oder Projektlaufbahnen (nach einer langen Zeit der De-Thematisierung) in der deutschsprachigen Personalmanagementliteratur und auch in der Unternehmenspraxis wieder eine wachsende Aufmerksamkeit (Domsch und Ladwig 2011; Hölzle 2009; Hofmann 2009; Friedli 2009). Zum anderen finden sich vor allem im angloamerikanischen Sprachraum wissenschaftliche Untersuchungen und Beiträge zum Organizational Commitment von Knowledge Workers und darauf aufbauenden Ansätzen des Employer Brandings, der Führung und Bindung (Giauque et al. 2010; Sutherland et al. 2002; Kinnear et al. 2000; Scarbrough 1999). Karrieremodelle bleiben hierbei aber meist aus der Betrachtung ausgeklammert.

In diesem Kapitel stellen wir zentrale Ergebnisse des anwendungsorientierten Forschungsprojekts MAPCA¹ vor. Im Rahmen des Projekts wurden innovative Konzepte der Karriereentwicklung und Personalbindung von Fachkräften für wissensbasierte Unternehmen erarbeitet. Ausgehend von einer empirischen Analyse der Arbeits- und Karriereorientierungen betrieblicher Know-how Träger und im Rahmen einer breiten Partizipation von Anspruchsgruppen (HR, Führungskräfte, Mitarbeitende) setzenden Arbeitsweise wurden

¹ Das Akronym MAPCA steht für den Projekttitel „Managing Professionals Careers in Knowledge-based Companies“ (deutscher Projekttitel: „Karriereentwicklung von Know-how-Trägern in wissensintensiven Unternehmen“).

alternative Karrieremodelle (für Fach-, Projekt- und Portfoliokarrieren) sowie Anreiz- und Fördermöglichkeiten erarbeitet und in den beteiligten Unternehmen implementiert.

Die von uns identifizierten und in Kapitel 2.3 ausführlich dargestellten Karrieretypen bildeten dabei eine zentrale Grundlage für das Forschungsteam, um in enger Zusammenarbeit mit Vertretern des HR-Managements, der Führungskräfte und Mitarbeitenden wesentliche Grundlagen für wirksame Karriereentwicklung und Personalbindung im Unternehmenskontext zu legen. Um die mit klassischen „Kaminkarrieren“ (Walgenbach und Kieser 1995) oder traditionellen Fachkarrieren einhergehenden Spezialisierungsrisiken zu vermeiden und die geforderte Polyvalenz und Flexibilität heutiger Kompetenzprofile (Hübner und Wachtveitl 2000) angemessen fördern zu können, wurde im Projektverlauf darauf geachtet, die Durchlässigkeit betrieblicher Laufbahnpfade und Entwicklungsangebote so weit wie möglich zu erhöhen. Ziel war es, in Zusammenarbeit mit den Partnerunternehmen Steuerungs- und Planungsinstrumente im Bereich der Karriere- und Kompetenzentwicklung von Know-how-Trägern zu entwickeln, die es dem HR-Management und den Führungskräften ermöglichen, individuelle Karrierebewegungen im internen Arbeitsmarkt gezielter entlang veränderter betrieblicher Anforderungen, individueller Kompetenzen und veränderte Karriereorientierungen der Beschäftigten mitgestalten zu können. Auf diese Weise können Spezialisierungsrisiken minimiert, der Wissenstransfer zwischen Tätigkeitsfeldern und betrieblichen Funktionen optimiert und über individuell attraktive Entwicklungsperspektiven Erfahrungs- und Wissensträger länger als bislang an die Unternehmung gebunden werden (vgl. Friedli 2009; Kels 2009).

2.2 Das Forschungsprojekt MAPCA: Projektziele und methodisches Vorgehen

Wie können wissens- und technologiebasierte Schweizer Unternehmen ihre Know-how-Träger in Anbetracht des sich zuspitzenden Fachkräftemangels wirksamer entwickeln und an sich binden? Diese Frage verfolgte das von Prof. Dr. Peter Kels geleitete KTI-Forschungsprojekt MAPCA². In Zusammenarbeit mit drei Umsetzungspartnern (der Unic AG, der SBB CFF FFS und der BKW FMB Energie AG) wurden neue, auf den subjektiven Anreizstrukturen von Know-how-Trägern ansetzende Konzepte zur Karriereentwicklung und Personalbindung erarbeitet und auf Unternehmensebene implementiert³.

2.2.1 Projektziele und Ausgangslage der Praxispartner

Ein wirksames System betrieblicher Anreiz- und Laufbahngestaltung bildet die Grundlage für eine wirksame wie nachhaltige Gewinnung, Entwicklung und Bindung hochqualifi-

² Das Akronym MAPCA steht für den Projekttitel „Managing Professionals' Careers in knowledge-based firms“.

³ Mitglieder des Projektteams waren: Prof. Dr. Peter Kels (Projektleitung), Prof. Isabelle Clerc (stellvertretende Projektleitung), Simone Artho (Projektmitarbeit) und Prof. Dr. Frank Dievernich (Projektmitarbeit).

zierter Nachwuchs- und Fachkräfte insbesondere im wissensbasierten Unternehmen (vgl. Friedli 2002; Sturges et al. 2005; Berthel und Becker 2007; Bullinger und Buck 2007). Das anwendungsorientierte Forschungsprojekt MAPCA verfolgte vor diesem Hintergrund das Ziel, einen Beitrag zur Systematisierung respektive Optimierung der Karriere- und Kompetenzentwicklung von Know-how-Trägern in wissens- und technologieintensiven Unternehmen und Tätigkeitsfeldern zu leisten. Im Projektverlauf wurden – komplementär zur klassischen Führungskarriere – Gestaltungsansätze zur Laufbahnplanung, Anreizgestaltung und Kompetenzentwicklung (hoch-)qualifizierter Fachkräfte in Zusammenarbeit mit VertreterInnen der drei genannten Partnerunternehmen realisiert.

Anreizgestaltung meint in diesem Zusammenhang, betriebliche Entwicklungswege und Förderangebote so zu gestalten, dass sie aus Sicht von Know-how-Trägern als attraktiv wahrgenommen und sich an den unternehmerischen Zielen der Allokation, Nutzung und Pflege wettbewerbsrelevanter, schwer ersetzbarer und dynamischer interner Kompetenzen orientieren (vgl. hierzu Sturges et al. 2005; Scheiwiller 2008; Schreyögg und Kliesch-Eberl 2008). Durch den konsequenten Einbezug der empirisch zu identifizierenden Karriere- und Arbeitsorientierungen von Wissensträgern („subjektive Karrierepolitiken“) und die enge Beteiligung von HR-Management, Führungskräften und Mitarbeitenden am Prozess der Neugestaltung betrieblicher Karrierepfade und -Instrumente wurden wichtige Grundlagen zur Gestaltung nachhaltiger „career deals“ bzw. wirksamer psychologischer Vertragsbindungen gelegt (vgl. Butler und Waldroop 1999; Friedli 2009; Böck 2004; Pepels 2004: 52f.; Kels 2009; Raeder und Grote 2012).

Im Folgenden skizzieren wir kurz damalige Ausgangslage und die Zielsetzungen der drei Partnerunternehmen, die am Projekt mitgearbeitet haben.

Case 1: BKW FMB Energie AG

Die BKW gehört zu den größten Energieunternehmen der Schweiz. In acht Kantonen versorgt sie über 1 Million Einwohner zuverlässig mit Strom. Eines der zentralen Ziele der BKW ist es, die Versorgungssicherheit ihrer Kunden im Heimmarkt zu gewährleisten. Zur Schließung einer bevorstehenden Versorgungslücke waren zum Projektbeginn Großinvestitionen in die Produktions- und Netzinfrastruktur geplant. Aus dieser strategischen Zielsetzung resultierte einerseits ein wachsender Personalbedarf an Know-how-Trägern in unterschiedlichen Unternehmens- und Tätigkeitsfeldern, andererseits wurde dem Ziel einer konsequenten Personalentwicklung und -förderung ein herausgehobener Stellenwert beigemessen. Die HR-Strategie zielte daher auf die Etablierung vielfältiger und füreinander durchlässiger Laufbahnwege neben der bereits existierenden Führungslaufbahn. Den Beitrag der gemeinsamen Projektarbeiten sah die BKW in der Erarbeitung differenzierter Laufbahnstrukturen und -Kriterien und der damit einhergehenden gezielteren Selektion und Unterstützung in der Weiterentwicklung des Personals.

Case 2: Unic Internet Solutions AG

Die Unic AG ist einer der führenden Internet-Dienstleister der Schweiz mit Standorten in der Schweiz, in Deutschland, Österreich und Polen. Geschäft konzentriert sich auf web-basierte Vernetzung sowie individuelle Lösungen im Bereich von Enterprise Software. Die Sicherstellung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs wie auch aktuell ehrgeiziger Wachstumsziele beruht maßgeblich auf der Möglichkeit, den wachsenden Personalbedarf an hochqualifizierten Fachkräften mittel- bis langfristig sichern zu können. Eine zentrale Voraussetzung, um erfahrene Know-how-Träger noch wirksamer als bislang an sich zu binden und zugleich Seniors am externen Arbeitsmarkt wirksamer rekrutieren zu können, sah Unic in der Etablierung einer Laufbahnplanung für Fachspezialisten und -experten. Mit der Eröffnung unterschiedlicher Karrierewege für technische Spezialisten, Projektmanager und Consultants strebte Unic eine Erhöhung der durchschnittlichen Verweildauer im Unternehmen an. Durch transparente Laufbahnwege sollte Mitarbeitenden wie Führungskräften die Möglichkeit eingeräumt werden, auf lebensphasenspezifisch wechselnde Bedürfnislagen angemessen reagieren zu können und eine verlässliche Grundlage für eine längerfristig ausgerichtete Karriereplanung zu erhalten.

Case 3: SBB CFF FFS

Die SBB als größte Transportfirma der Schweiz zwischen Markt und Service Public leistet einen wesentlichen volkswirtschaftlichen Beitrag (ca. 4%-Anteil am BIP der Schweiz). Mit rund 30 000 Mitarbeitenden (Stand 2013) ist die SBB die viertgrößte Arbeitgeberin der Schweiz. Eine der zentralen unternehmerischen Herausforderungen der SBB besteht darin, angesichts beschränkter Finanzmittel der öffentlichen Hand, eines zunehmenden Wettbewerbsdrucks, erhöhter Nachfrageresteigerungen und Kapazitätsengpässe in Tagesspitzen und einer zunehmenden Bedeutung von Fachwissen das bereichsübergreifende Denken in integrierten Kernprozessen zu fördern. Ein wesentlicher Beitrag hierzu sollte mithilfe der Konzeption und Implementierung durchlässiger Karrieremodelle und Entwicklungsmöglichkeiten geleistet werden. Im Rahmen des Forschungsprojekts MAPCA sollten daher Erkenntnisse zur Entwicklung von Fachkarrieren gewonnen werden, die den Fachkräften eine herausfordernde Entwicklungsperspektive bieten. Fachkräfte und Experten sind für die SBB der entscheidende Faktor zum Erhalt der unternehmerischen Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit.

Mit der Auswahl dieser drei Partnerunternehmen aus den Branchen Energiewirtschaft, IT-Dienstleistungen und Transport/Verkehr verband sich die Möglichkeit, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Karriereorientierungen und -erwartungen (hoch)qualifizierter Fachkräfte in unterschiedlichen wissens- und technologieintensiven Tätigkeitsgebieten zu identifizieren.

Aus *wissenschaftlicher Sicht* wurden drei zentrale Projektziele formuliert:

1. Die Erhebung und Analyse typischer Karriereorientierungen und -strategien (hoch) qualifizierter Fachkräfte.
2. Die Gewinnung von Erkenntnissen zur Implementier- und Generalisierbarkeit innovativer Laufbahn- und Anreizkonzepte unter Berücksichtigung der betrieblichen Anforderungen wissens- und technologieintensiver Unternehmen.
3. Die systematische Einbindung der Sichtweisen, Problemwahrnehmungen und Kompetenzen wichtiger Anspruchsgruppen (HR-Management, Führungskräfte, Mitarbeitende) in allen Projektphasen als Grundlage für nachhaltige, sozial akzeptiert Lösungen im Rahmen einer Action-Research Methodik.

Aus *unternehmerischer Sicht* zielte das Projekt MAPCA insgesamt auf

1. eine Erhöhung Attraktivität betriebsinterner Entwicklungsperspektiven für Know-how-Träger in langfristiger Hinsicht.
2. eine Verbesserung Rekrutierungsposition der beteiligten Unternehmen im sich zuspitzenden Wettbewerb um Nachwuchskräfte gegenüber sog. Top-Arbeitgebern, die aufgrund ihrer Unternehmensgröße und ihres „Brands“ Know-how-Träger deutlich leichter rekrutieren oder abwerben können.
3. eine wirksame Bindung von Know-how-Trägern an das Unternehmen und damit ein Beitrag zur Reduktion von Personalfuktuation und Rekrutierungskosten.
4. die mittel- bis langfristige Erhöhung der Arbeits- und Berufszufriedenheit über bedürfnisgerechte Laufbahnangebote.

Eine Auswahl der in funktionsübergreifenden Projektteams⁴ entwickelten Laufbahn- und Anreizmodelle wird in diesem Buch vorgestellt und kann von anderen Unternehmen adaptiert werden.

2.2.2 Methodisches Vorgehen

Das Projekt verfolgte einen partizipativen Ansatz der Erkenntnisgewinnung im Rahmen von Unternehmensfallstudien. In allen Projektschritte wurden die karriererelevanten betrieblichen Akteursgruppen in den Forschungs- und Entwicklungsprozess im Sinne eines „action-research“-Ansatzes (Huxham und Vangen 2003) aktiv und transparent mit eingebunden. Diese Partizipation und Perspektivenintegration unterstützte eine hohe innerbetriebliche Akzeptanz und Qualität der erarbeiteten Konzepte und damit die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Implementierung in den organisationalen Alltag. Es ging uns dabei gezielt um die Entwicklung und Realisierung von in der Praxis tatsächlich lebensfähigen und damit nachhaltigen Konzepten, welche in den relevanten Entscheidungsrouitinen des Unternehmens verankert werden. Daher wurden die für die Akzeptanz und praktische Umsetzung der Fachkarriere relevanten betrieblichen Zielgruppen

⁴ Pro Unternehmen wurde ein Konzeptentwicklungs-Team gebildet, jeweils zusammengesetzt aus den Forschenden der BFH sowie Führungskräften, HR-Verantwortlichen und Mitarbeitenden aus wissensintensiven Tätigkeitsfeldern.

(HR-Management, Führungskräfte, Mitarbeitende in Fach- und Projektfunktionen) auf Basis offener, qualitativer Erhebungsmethoden (Experteninterviews, berufsbiografische Interviews, Analyse betrieblicher Dokumente zu HR- und Führungsprozessen) zu ihren Problemwahrnehmungen und Erfahrungen befragt. Das methodische Vorgehen erfolgte in insgesamt *fünf Projektschritten* (Abbildung 2.1):

In einem *ersten Schritt* wurden zunächst pro Unternehmen 8–10 Experteninterviews mit HR-Verantwortlichen und Führungskräften der beteiligten wissensintensiven Unternehmenseinheiten geführt. Die Gespräche konzentrierten sich auf die Analyse der für Karriere- und Kompetenzentwicklung sowie Personalbindung bedeutsamen HR- und Führungsprozesse (u.a. Unternehmensstrategie, vorhandene Laufbahn- und Kompetenzmodelle, Praxis der Personalführung und -Entwicklung).

In einem *zweiten Schritt* wurden pro Unternehmen jeweils 15 Mitarbeitende aus zwei bis drei wissensintensiven Tätigkeitsfeldern/Abteilungen mittels berufsbiografischer Interviews befragt (zum methodischen Vorgehen siehe Kapitel 2.2.2). Auf Basis dieser Interviews wurden zunächst unternehmensspezifische Karrieretypen und später dann unternehmensübergreifende Karrieretypen gebildet.

Die Ergebnisse dieser ersten beiden Analyseschritte des betrieblichen Handlungsrahmens wurden in Gestalt einer GAP-Analyse (*Schritt 3*) den befragten HR-Verantwortlichen, Führungskräften und Mitarbeitenden ausgehändigt, diskutiert und mündeten, nach einer gemeinsamen Festlegung der Handlungsfelder und der Konstituierung von Konzeptteams, in einen Prozess kollaborativer Konzeptentwicklung mit dem Ziel einer Erarbeitung karrieretypensensibler Laufbahn- und Anreizkonzepte (*Schritt 4*). Das Projekt endete bewusst nicht mit der konzeptionellen Arbeit, sondern die Implementierung der erarbeiteten Resultate wurde seitens des Forschungsteams begleitet (*Schritt 5*).

Vorgehen MAPCA (Projektablauf)

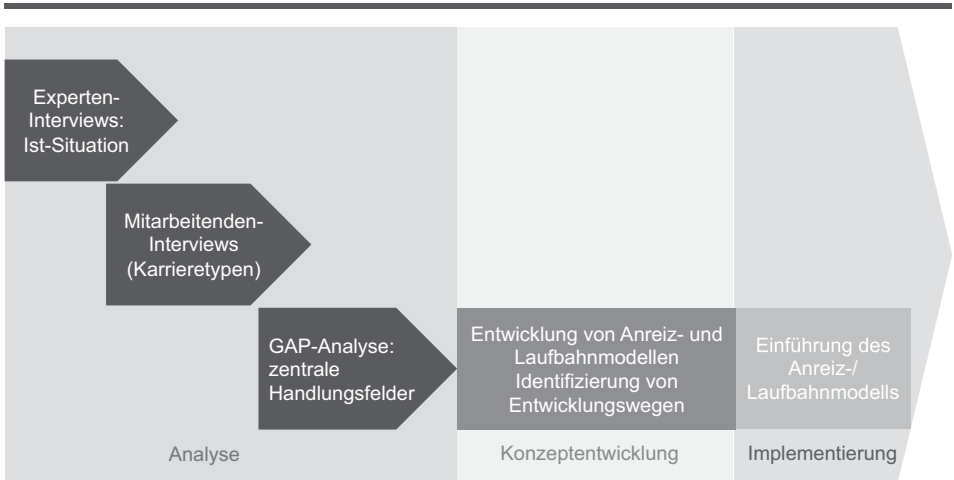


Abb. 2.1 Vorgehen MAPCA (Projektablauf)

Unser Zugang zur Erforschung von Karriereorientierungen und zur Identifizierung von Karrieretypen orientierte sich an den in Kapitel 1 dargestellten zentralen Erkenntnissen der internationalen Karriereforschung der vergangenen 30 Jahre und im Besonderen an den Vorarbeiten von Kels (Kels 2012, 2010, 2009, Kels und Vormbusch 2009).

Mit dem Begriff der *Karriere* bezeichnen wir vor diesem Hintergrund das individuell einzigartige Muster arbeitsbezogener Erfahrungen und Stationen in der Lebensspanne einer Person. Es schließt alle Formen arbeitsbezogener Ereignisse wie etwa den Wechsel von Aufgaben und Positionen, Organisationszugehörigkeiten, Berufen oder auch Phasen der Erwerbsunterbrechung mit ein (vgl. Kels 2009; Greenhaus et al. 2010). In Abgrenzung von dem hier verwendeten Verständnis von Karriere als einem dem Individuum zuzurechnender Biografieverlauf beschreibt der *Laufbahnbegriff* einen idealtypischen, standardisierten, von der Organisation definierten Rahmen, in welchem Individuen sich entwickeln können (z.B. eine Fach-, Projekt- oder Führungslaufbahn)⁵.

Die gewählte *Erhebungsmethode* „berufsbiografischer Interviews“ (Witzel 1996, 2000) regt Erzählungen und Reflektionen zum Verlauf der beruflichen Karriere sowie der sie beeinflussenden Umstände wie auch damit verknüpfte Erwartungen an eigene berufliche Entwicklungsperspektiven. Diese sehr offene Methode trägt dem Umstand Rechnung, dass die von uns befragten Mitarbeitenden als Akteure ihrer biografischen Handlungen und Erfahrungen „die Fakten des individuellen Lebenslaufs durch reflexive Prozesse mit herstellen“ (Witzel 1996, S. 50f.) und hierüber insofern kompetent Auskunft geben können. Das Interview wurde mithilfe eines flexibel eingesetzten Gesprächsleitfadens so strukturiert, dass die Befragten aus der Perspektive ihrer jeweils individuellen beruflichen Biografie wie auch aktuellen Arbeits- und Lebenssituation über ihre Vorstellungen und Ziele beruflicher Weiterentwicklung sprechen und reflektieren können. Hierbei wurden die Interviewpartner gebeten, explizit Bezug zu nehmen auf die betrieblichen Rahmenbedingungen (in ihrem heutigen Unternehmen, ihrer Abteilung, ihres Teams, ihrer Stelle), welche sie in ihrem Handeln berücksichtigen und für ihre Absichten interpretieren müssen. Zu diesen Rahmenbedingungen zählen insbesondere die aktuelle Arbeitsaufgabe (Funktion), das Tätigkeitsumfeld, Aspekte der Organisationskultur und Führungsbeziehungen und im Besonderen die wahrgenommenen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und -perspektiven. Die im Schnitt 1.5 stündigen berufsbiografischen Interviews wurden vom Forschungsteam durchgeführt, auf mp3 aufgezeichnet und anschließend von einem externen Büro transkribiert (verschriftlicht). Als Gesprächsvorbereitung und auch für die Interviewinterpretation wurde ein von jedem Befragten vorab ausgefüllter kurzbiografischer Fragebogen hinzugezogen. Der kurzbiografische Fragebogen enthält Angaben zum Bildungshintergrund der Person (Schulbildung, erlernter Beruf, ggf. Studium, sonstige formale Bildungsabschlüsse, Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung), zu den Stationen beruflicher Entwicklung (Tätigkeiten, Arbeitgeber-, Abteilungs- oder Stellenwechsel, Karriereschritte), zur jetzigen Aufgabenstellung (und ihren Tätigkeitsanforderungen) wie auch zur aktuellen Lebenssituation (Partnerschaft, familiäre Situation, Freizeitaktivitäten).

Die *Auswertung der Interviews* begann mit einem gründlichen, mehrfachen Lesen jedes einzelnen Interviews. Darauf aufbauend wurde für jedes Interview eine berufsbiografische Fallskizze erstellt. Ziel dieses Auswertungsschrittes war es zu verstehen, wie der/die

⁵ Vergleiche hierzu auch Kapitel 1.4

jeweilige Befragte vor dem Hintergrund seiner/ihrer Arbeits- und Lebenssituation und ihrem bisherigen beruflichen Werdegang die Entwicklungsmöglichkeiten im heutigen Unternehmen einschätzt, welche Motive und Aspirationen beruflicher Entwicklung hierbei artikuliert werden als auch, wie die jeweilige Person den Verlauf der eigenen beruflichen Entwicklung (in Abstimmung mit dem privaten Lebenshintergrund) aktiv mitzugestalten versucht. Die Fallskizzen wurden innerhalb des Forscherteams ausführlich besprochen und gemeinsam interpretiert. Nachdem die Einzelinterviews eingehend interpretiert waren, erfolgten Quervergleiche zwischen den Interviews mit dem Ziel, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Ausprägungen der Untersuchungsdimensionen, -kategorien und Subkategorien zu identifizieren und diese zu Typen zu verdichten. Der Vorteil des typenbildenden Verfahrens besteht darin, dass „eine komplexe soziale Realität auf wenige Gruppen bzw. Begriffe reduziert werden (kann), um sie greifbar, und damit begreifbar zu machen“ (Kelle/Kluge 1999: 9).

Die *Karrieretypen* bildeten schließlich die Grundlage für die spätere Ausarbeitung von Konzepten und Maßnahmen der Anreizgestaltung und Karriereentwicklung im Rahmen des MAPCA-Projekts in enger Zusammenarbeit mit den am Projekte beteiligten Unternehmen. Karrieretypen referieren nicht mehr auf Einzelpersonen, sondern auf voneinander zu unterscheidende typische Bedürfniskonstellationen und Handlungsorientierungen der von uns befragten Fachspezialistinnen und Experten. Bei der Auswertung der Einzelinterviews wie auch der Bildung von Karrieretypen orientierten wir uns an dem von Kels (2009, S. 231–237) entwickelten Kategorienschema der Karrierepolitik, das wir nun kurz skizzieren:

Kategorienschema der Karrierepolitik

1. Arbeitsmotive und berufliches Selbstkonzept

Mit dieser Untersuchungsdimension werden relevante subjektive Bezugsgrößen und Maßstäbe bezeichnet, welche die von uns befragten Interviewpartner mit ihrer alltäglichen Arbeit in Verbindung bringen bzw. die ihnen im Hinblick auf die Beurteilung der eigenen Arbeitstätigkeit wichtig erscheinen. Diese normativen Ansprüche an Arbeit beziehen sich auf Aspekte wie den Grad an Autonomie und Verantwortung innerhalb der Arbeit, die Güte des Arbeitsergebnisses, den kommunikativen Austausch, die Selbstwirksamkeitserfahrungen innerhalb der Arbeit wie auch die Chance, für erbrachte Leistungen und Beiträge sozial anerkannt zu werden (vgl. Kels, 2009).

2. Karriereaspirationen

Karriereaspirationen umfassen subjektive Pläne, Entwürfe und Ziele beruflicher Weiterentwicklung, welche die aktive Mitgestaltung der eigenen beruflichen Biografie in einem individuell unterschiedlichen Ausmaß anleiten. Die Aspirationen können unterschiedlich klar formuliert sein und sich in ihren Planungshorizonten (kurz-, mittel- oder langfristig) sowie den dahinter stehenden Orientierungsmustern beruflicher Tätigkeit und Entwicklung deutlich unterscheiden. Karriereziele können (müssen aber nicht) einen konkreten Bezug zu den betrieblichen Laufbahnstrukturen, -kriterien und Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufweisen. Sie können sich beispielsweise auf das Erreichen einer betrieblichen Position in einem bestimmten Zeitabschnitt, auf horizontale Tätigkeitswechsel, Aufgabenerweiterungen oder auf das Verweilen in der jetzigen Aufgabe beziehen (als Ausdruck von Statussicherung,

hoher Zufriedenheit mit der gegenwärtigen Aufgabenstellung und Position oder fehlender Entwicklungsperspektiven und -alternativen) oder aber über den Kontext des aktuellen Anstellungsverhältnisses hinaus gehen (z.B. Arbeitgeberwechsel). Karriereaspirationen korrespondieren mehr oder weniger stark mit den im beruflichen Selbstkonzept der Person verankerten Motiven, Kompetenzen, Erfahrungen und Wertorientierungen. Die von den Karriereaspirationen zu abstrahierenden Orientierungsmuster beruflicher Entwicklung lassen sich als generative Strukturierungsprinzipien berufsbiografischer Gestaltung betrachten. Hierzu zählen unter anderem Motive wie Absicherung, Aufstieg, Zugewinn an fachlicher Professionalität oder auch Persönlichkeitsentfaltung. Sie fokussieren die erwerbsbiografischen Gestaltungsleistungen und Handlungsstrategien, um positiv bewertete Zustände zu erreichen; alternativ können sie den Prozesscharakter beruflicher Weiterentwicklung als potenziell nicht abschließbaren Vorgang zum Ausdruck bringen und demzufolge recht unbestimmter Natur sein (z.B. Dazulernen, neue Herausforderungen meistern).

3. Umgang mit dem subjektiven Arbeitsvermögen: Strategien und Ressourcen

Mit dieser Dimension werden konkrete Handlungsstrategien der Befragten bezeichnet, die sich darauf konzentrieren, den Verlauf der eigenen beruflichen Karriere innerhalb und auch außerhalb des betriebsinternen Arbeitsmarktes positiv zu beeinflussen, indem hierzu förderliche Ressourcen genutzt oder angeeignet werden. Strategien im Umgang mit dem eigenen Arbeitsvermögen können sich beispielsweise auf das Ziel eines Erwerbs tätigkeits- oder positionsbezogener Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen oder Qualifikationsaktivitäten neben dem Beruf beziehen. Die Realisierungschancen entsprechender Strategien hängen z.T. maßgeblich vom (durch Vorgesetzte und HR) beeinflussten Zugang zu betrieblichen Ressourcen oder der personalen Fähigkeit zur Mobilisierung individueller oder sozialer Ressourcen im Arbeits- und Lebenszusammenhang ab (z.B. betrieblich finanzierte Weiterbildung, individuelle Karrierepläne, Nutzung von Personennetzwerken).

4. Modell der Lebensführung

Diese Untersuchungsdimension thematisiert das Verhältnis von Arbeitstätigkeit und den außerberuflichen Lebensbereichen. Sie bezieht sich dabei weniger auf die von Erwerbstätigen (sowie gegebenenfalls vorhandenen Familienangehörigen) im Lebensalltag zu erbringenden Synchronisations- und Koordinationsleistungen, sondern vielmehr auf den variierenden subjektiven Stellenwert lebensweltlicher Bedürfnisse und Anforderungen (Partnerschaft, Familie, Freizeit, gesellschaftliches Engagement etc.) gegenüber den eigenen normativen Ansprüchen an Arbeit unter Beachtung der betrieblichen Flexibilitäts-, Mobilitäts- und Leistungserwartungen an die Person. Hier lässt sich grob unterscheiden zwischen:

einer „*arbeitszentrierten Lebensführung*“, in welcher der lebensweltliche Kontext den Flexibilitäts- und Verfügbarkeitsanforderungen der Arbeit oder auch den eigenen Leistungs- und Karriereansprüchen untergeordnet wird;

einer „*Balanceorientierung*“, in welcher beide Sphären entweder als gleichberechtigt betrachtet werden oder vermieden werden soll, dass durch betriebliche Flexibilitätserfordernisse oder eigene Ansprüche an die Berufstätigkeit eine Beeinträchtigung des individuellen Lebenshintergrundes entsteht;

einer „*pluralen Orientierung*“ als Kennzeichen eines stärker instrumentellen Verhältnisses zur Arbeitstätigkeit im Sinne der Existenzsicherung und einer herausgehobenen Be-

Karrieremanagement in wissensbasierten Unternehmen
Innovative Ansätze zur Karriereentwicklung und
Personalbindung

Kels, P.; Clerc, I.; Artho, S.

2015, XII, 155 S. 16 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-01281-6