
Vorwort

Das vorliegende Buch behandelt die Frage nach einem wirksamen Karriere- und Bindungsmanagement in wissensbasierten Unternehmen. In Anbetracht des sich mit dem demografischen Wandel zuspitzenden Fachkräftemangels rückt die Karriere- und Kompetenzentwicklung als Mittel zur Personalbindung umkämpfter Fachkräfte und Spezialistinnen ins Zentrum einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Wissensbasierte Unternehmen sind auf motivierte und hochqualifizierte Mitarbeitende angewiesen, die ihr Fachwissen, ihre Analyse- und Problemlösefähigkeit, ihre methodischen wie auch sozial-kommunikativen Kompetenzen fortlaufend weiterentwickeln und ihre schwer ersetzbaren Skills längerfristig in das Unternehmen einzubringen bereit sind. So selbstverständlich diese Feststellung zu sein scheint: erstaunlich ist, wie wenig sich die Personalmanagementliteratur mit der Frage auseinandergesetzt hat, was knappe Fachspezialistinnen und Experten in ihrer Arbeit und mit Blick auf ihre berufliche Entwicklung motiviert und wie Karriere- und Anreizsysteme vor diesem Hintergrund gestaltet werden können. Nach wie vor fokussiert der Mainstream der Personalmanagementliteratur und teilweise auch die HR-Praxis in den Unternehmen auf die Gewinnung und Förderung des Managementnachwuchses und orientiert sich dabei oftmals an einem verengten Verständnis von Talenten und Leistungsträgern.

Mit diesem Buch fokussieren wir daher bewusst nicht auf die High-Potential-Förderung oder Management Development, sondern legen auf Basis eigener Forschungsergebnisse sowie einer sorgfältigen Aufarbeitung der Literatur einen *integrierten Ansatz zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von hochqualifizierten Fachkräften* vor. Wir zeigen auf, was Fachkräfte und „Knowledge Workers“ unter attraktiven Arbeitsbedingungen und Entwicklungsperspektiven verstehen und wie sich hiervon ausgehend Schlüsselprozesse des Personalmanagements wie auch Karrieremodelle in wissensbasierten Unternehmen gestalten lassen. Eine dezidierte Aufarbeitung von internationalem Forschungsstand und Managementliteratur zum Thema der Karriereentwicklung und Personalbindung verbinden wir mit eigenen empirischen, im Rahmen von Unternehmensfallstudien gewonnenen Erkenntnissen sowie partizipativ erarbeiteten innovativen Karriere- und Anreizmodellen für die Unternehmenspraxis. Wir hoffen damit nicht nur für wissenschaftlich interessierte Lesenden, sondern insbesondere für HR-Praktiker, Führungskräfte und Unternehmensleitende wertvolle Anregungen zur Gestaltung der Personalmanagementpraxis bieten zu können.

Die in diesem Buch versammelten Erkenntnisse und Umsetzungsbeispiele sind dabei weniger als „pfannenfertige“ Blueprints zu verstehen, sondern sollen betriebliche Praktiker inspirieren und ermutigen, für ihr Unternehmen die passenden Methodiken und Konzepte zu erarbeiten und sich dabei am Grundgedanken dieses Buches zu orientieren: sich für die Karrierevorstellungen und subjektiven Anreizstrukturen betrieblicher Fachkräfte und Wissensträger zu sensibilisieren, darauf aufbauend die Personalmanagement- und

Führungspraxis zielgruppenadäquat auszurichten und somit die Basis für eine langfristige Nutzung und Weiterentwicklung der Humanressourcen zu legen.

Dieses Buch wäre nicht möglich gewesen ohne die Unterstützung zahlreicher Personen und Organisationen. Zunächst möchten wir der Kommission für Technologie und Innovation des Bundes der Schweiz (KTI) danken, dass sie mit der Finanzierung des Forschungsprojekts MAPCA die Erarbeitung wesentlicher Resultate ermöglicht hat, die sich in diesem Buch wiederfinden. Ganz herzlich danken möchten wir den zahlreichen Führungskräften und HR-Verantwortlichen unserer Praxispartner (SBB CFF FFS, Unic AG, BKW FMB Energie AG), welche mit außerordentlichem inhaltlichen und personellen Engagement zur Erarbeitung und anschließenden Umsetzung der Projektergebnisse in ihren Unternehmen beigetragen haben. Zu besonderem Dank fühlen wir uns verpflichtet gegenüber den 45 Mitarbeitenden genannter Unternehmen, die uns im vertraulichen Rahmen berufsbiografischer Interviews einen sehr offenen Einblick gewährt haben in den Verlauf ihrer beruflichen Karriere, ihre beruflichen und persönlichen Zukunftserwartungen und ihr „Selbstmanagement“ der Schnittstellen zwischen Beruf, Privatleben und persönlicher Weiterentwicklung. Ein großer Dank geht auch Martin Sütterlin von der IBM Schweiz AG, dem wir (als Vertreter des Sounding Boards des Forschungsprojekts) einen fortlaufenden, erfrischenden und bereichernden Dialog über Wege zur innovativen Gestaltung alternativer Karrieremodelle verdanken. Wir danken Prof. Dr. Frank Dievernich nicht nur für seine sehr engagierte und inspirierte Mitarbeit im Projekt, sondern auch für seinen gemeinsam mit Simone Artho verfassten Gastbeitrag in diesem Buch.

Bern und Luzern

August 2014

Peter Kels, Isabelle Clerc und Simone Artho

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