

Feld- und Fachkarriere als wichtige Mitarbeiterbindungsmassnahme der Oerlikon Solar AG, Trübbach: Einführungskonzept

Masterarbeit an der ZHAW School of Management and Law, Zentrum
für Human Capital Management

Autor: Byörn Mattle
Betreuer: Kuno Ledergerber, lic. rer. pol.
Co-Betreuerin: Mirjam Bamberger, Head of HR Solar

Oberriet, 10.08.2012

Vorwort

Die zunehmende Komplexität und Variabilität der Arbeitsinhalte sowie die Reduktion der Halbwertszeit des Wissens und der daraus folgende Innovationsdruck fordern der heutigen Belegschaft einiges ab. Um die notwendigen Innovationen auf den Markt zu bringen, sind die Unternehmen auf das Wissen und Können von Fachspezialisten angewiesen und sie werden immer mehr zum strategischen Erfolgsfaktor.

Beim Arbeitgeber des Autors liegt genau hier das Problem. Im Laufe der letzten Monate verliessen immer mehr Fachspezialisten das Unternehmen. Daher will der Autor mit einem Instrument der Mitarbeiterbindung versuchen, diesen negativen Trend zu stoppen oder zumindest zu minimieren.

Die besondere Schwierigkeit bei der Bearbeitung dieses Themas war die Entscheidung, wann welcher Bereich bearbeitet wird. Es mussten die Vorgaben des Arbeitgebers hinsichtlich dieses Projektes und der anderen Arbeitsaufgaben sowie das Vorantreiben der Ausformulierung der Master-Thesis in Einklang gebracht werden.

Ohne die Unterstützung anderer Personen wäre die Erstellung dieser Arbeit nicht möglich gewesen. Auf diesem Weg bedanke ich mich bei ihnen.

Zuerst bedanke ich mich bei meiner Mutter. Ohne sie wäre ich nicht dort, wo ich jetzt bin. Sie hat mir die Möglichkeit gegeben, dieses Studium in Angriff zu nehmen.

Mein Dank gebührt meinen Betreuern, die mir immer mit Rat zur Seite standen und mit mir zusammen das firmeninterne Projekt vorangetrieben haben. Dies gilt auch für den Head of Product Development (PD), der als Sponsor und Promoter eine enorm wichtige Rolle übernommen hat und zudem die Veröffentlichung mit dem Head of HR genehmigt hat. Vielen Dank auch an die Führungskräfte im PD, mit denen die Anforderungskriterien ausgearbeitet wurden.

Darüber hinaus bedanke ich mich bei den Interviewpartnern, die mir Einsicht in ihre Vorgehensweise bei der Konzeption und Einführung der Fachkarriere ermöglichten.

Last but not least bedanke ich mich von ganzem Herzen bei Sabrina Talerico, meiner Seelenverwandten, für ihr Verständnis und ihre Unterstützung im letzten Jahr.

Oberriet, im August 2012

Management Summary

Seit Mitte 2010 stieg die Mitarbeitereigenkündigungsquote bei der Oerlikon Solar AG, Trübbach (Oerlikon Solar) markant an und verbleibt seit Beginn 2011 auf einem hohen Niveau. Um die Ursachen in Erfahrung zu bringen, wurden einerseits die Austrittinterviews analysiert und andererseits eine abteilungsinterne Mitarbeiterumfrage im Bereich PD durchgeführt. Beide Untersuchungen kamen unabhängig voneinander zum Resultat, dass die fehlenden Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Hauptgrund für die Situation sind.

Auf Basis einer Mitarbeiterbindungs-Toolbox erarbeitete das HR Projektteam „Think People“ verschiedene Mitarbeiterbindungsmassnahmen. Die Bedürfnisklärung in der Abteilung PD ergab, dass mittels der Etablierung einer Fachkarriere (FK) alternative Karriere-möglichkeiten angeboten werden sollten.

Das Projekt „Expert@Solar“ startete im Januar 2012 mit dem Ziel, die Mitarbeitereigenkündigungsquote im Bereich PD um 50 % zu senken. Weitere Ziele des Einführungskonzepts der FK sind die Unterstützung der Führungskräfte durch ein Tool für gezielte kompetenzbasierte Entwicklung der Mitarbeitenden sowie eine an objektive Kriterien gebundene Beförderung. Dies unterstützt die Möglichkeit der Wertschätzung von Experten und steigert die Arbeitgeberattraktivität.

Die Konzeption und Einführung der FK wurde mittels umfangreicher Literaturrecherche und der Analyse vorhandener Praxisbeispiele erläutert. Aus diesen Erkenntnissen ergab sich die Untersuchungsfrage: „Wie muss eine Fachkarriere hergeleitet, konzipiert, eingeführt und betreut werden, damit sie von den Mitarbeitern als Weiterentwicklungsmöglichkeit akzeptiert wird?“ Experteninterviews mit Personen aus sechs unterschiedlichen Unternehmen, die in einer mit Oerlikon Solar vergleichbaren Branche tätig sind, bilden die Grundlage der empirischen Datenerhebung. Die Daten wurden mit der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die zentralen theoretischen Gestaltungsbereiche für die Akzeptanz der FK sind durch die Datenauswertung bestätigt worden. Diese sind: Gleichwertigkeit der verschiedenen Karrierewege, parallele Struktur zur Führungskarriere, kein Aufstieg bis in die Geschäftsleitung, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und die Möglichkeit des Karrierewechsels. Die in der Datenauswertung uneinheitlich beantworteten Bestandteile der individuellen Bereiche wurden mit den theoretischen Grundlagen verglichen und gemäss „best fit“ folgendermassen für das Einführungskonzept angepasst:

- Die Überprüfung der Oerlikon Solar Identity ergab eine förderliche Unternehmenskultur.
- Zur Unterstützung des unternehmensweiten gleichen Verständnisses für den Begriff Experte wurde eine allgemeine Definition verfasst.
- Das Einstiegslevel der FK liegt hierarchisch eine Stufe unterhalb derjenigen der Führungskarriere.
- Die FK ist eine zusätzliche Wertigkeitsstufe oberhalb des bestehenden Stellensystems und die Anzahl der Expertenpositionen wurde mit zehn Prozent der Mitarbeiteranzahl des Bereichs PD kontingentiert.
- Die Anforderungen an die Karrierestufen sind aus dem vorhandenen Stellenbewertungssystem abgeleitet.
- Pro Karrierestufen sind Aufgaben zur Wissensvermittlung formalisiert.
- Die Experten der jeweiligen Fachbereiche werden in das neu gegründete Technical Steering Committee eingeladen, um Innovationen und Technologien des Marktes zu bewerten.
- Die Zugangsvoraussetzungen beinhalten die Leistung, das Potenzial, die relevante Erfahrung sowie Veröffentlichungen oder Patente.
- Die Ernennung geschieht über einen mehrstufigen Prozess, der eine einjährige Entwicklungsphase aus der Soll-/Ist-Analyse der Anforderungen einschliesst. Mittels einer Abschlusspräsentation inklusive Verteidigung entscheidet das Ernennungsgremium über die Beförderung.
- Für die Einführung und Betreuung der FK besteht ein Konzept aus medialer und persönlicher Kommunikation, welches die internen und externen Kanäle der Oerlikon Solar bedient.
- Um die getroffenen Massnahmen zu evaluieren und die Zielerreichung zu messen, dienen die Austrittsinterviews und Mitarbeiterumfragen als Controlling-Instrumente.

Erfolgsfaktoren für das Einführungskonzept sind die pragmatische Herangehensweise sowie das kleine Projektteam, welches mit iterativen Prozessen und verschiedensten Anspruchsgruppen einband. Unabdingbar ist zudem die Unterstützung aus der Geschäftsleitung.

Die Zielerreichung der geplanten Massnahmen kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht beantwortet werden, da das Projekt noch nicht eingeführt ist.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| VORWORT..... | II |
| MANAGEMENT SUMMARY..... | III |
| INHALTSVERZEICHNIS..... | V |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS..... | VI |
| TABELLENVERZEICHNIS..... | VII |
| ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS..... | VIII |
| 1 EINFÜHRUNG..... | 9 |
| 1.1 AUSGANGSLAGE..... | 9 |
| 1.2 ZIELE..... | 10 |
| 1.3 METHODISCHE VORGEHENSWEISE UND AUFBAU..... | 10 |
| 2 THEORETISCHER TEIL..... | 11 |
| 2.1 BEGRIFFSDEFINITIONEN..... | 11 |
| 2.1.1 <i>Kompetenzen</i> | 11 |
| 2.1.2 <i>Unternehmenskultur</i> | 12 |
| 2.1.2.1 Definition..... | 12 |
| 2.1.2.2 Kulturebenen..... | 13 |
| 2.1.2.3 Funktionen der Unternehmenskultur..... | 14 |
| 2.1.3 <i>Mitarbeiterbindung</i> | 15 |
| 2.1.3.1 Definition..... | 15 |
| 2.1.3.1.1 Mitarbeiterperspektive..... | 16 |
| 2.1.3.1.2 Unternehmensperspektive..... | 19 |
| 2.1.3.1.3 Dimensionen der Mitarbeiterbindung..... | 20 |
| 2.1.3.2 Ziele der Mitarbeiterbindung..... | 20 |
| 2.1.3.3 Kulturelle Einflüsse in China..... | 21 |
| 2.1.3.4 Zusammenfassung Mitarbeiterbindung..... | 23 |
| 2.2 FACHKARRIERE..... | 23 |
| 2.2.1 <i>Karriere</i> | 23 |
| 2.2.1.1 Karrieremodelle..... | 24 |
| 2.2.1.2 Einordnung im Human Capital Management..... | 25 |
| 2.2.1.3 Beschreibung Fachkarriere..... | 26 |
| 2.2.1.4 Gründe, Ziele und Zielerreichung..... | 29 |
| 2.2.1.5 Definition Experte..... | 33 |
| 2.2.1.6 Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Fachkarriere..... | 35 |
| 2.2.1.7 Gleichwertigkeit zur Führungskarriere als Akzeptanzkriterium..... | 36 |
| 2.2.1.7.1 Wertschätzung und Status..... | 37 |
| 2.2.1.7.2 Visibilität..... | 39 |
| 2.2.2 <i>Konzeption</i> | 41 |
| 2.2.2.1 Kontingentierung..... | 41 |
| 2.2.2.2 Jobfamilien..... | 44 |
| 2.2.2.3 Karrierestufen..... | 45 |
| 2.2.2.4 Anforderungen an die Karrierestufen..... | 49 |
| 2.2.2.5 Zugangsvoraussetzungen..... | 50 |
| 2.2.2.6 Ernennung der FK-Teilnehmer..... | 54 |
| 2.2.2.6.1 Potenzialeinschätzung..... | 56 |
| 2.2.2.6.2 Ernennungsgremium..... | 56 |
| 2.2.2.6.3 Kommunikation der Ernennung..... | 57 |
| 2.2.2.6.4 Ernennungsprozess..... | 58 |
| 2.2.2.7 Entwicklungsmassnahmen..... | 59 |
| 2.2.2.7.1 Bedarfsplanung..... | 60 |
| 2.2.2.7.2 Massnahmendefinition..... | 61 |
| 2.2.2.7.3 Umsetzung und Controlling der Entwicklungsmassnahmen..... | 63 |
| 2.2.2.8 Karrierewechsel..... | 64 |
| 2.2.2.9 Zusammenfassung Konzeption..... | 66 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 2.2.3 | <i>Einführung</i> | 67 |
| 2.2.3.1 | Einführungsmethodik..... | 69 |
| 2.2.3.2 | Umsetzungsmethodik..... | 71 |
| 2.2.3.2.1 | Interne Unternehmenskommunikation | 71 |
| 2.2.3.2.2 | Externe Unternehmenskommunikation | 73 |
| 2.2.3.3 | Controlling | 74 |
| 2.2.3.4 | Zusammenfassung Einführung..... | 76 |
| 3 | EMPIRISCHER TEIL | 77 |
| 3.1 | VORGEHENSWEISE DES VERWENDETEN FORSCHUNGSPROZESSES..... | 78 |
| 3.1.1 | <i>Formulierung der Untersuchungsfrage / Entscheid für eine Erklärungsstrategie / theoretische Vorüberlegungen</i> | 78 |
| 3.1.2 | <i>Entwicklung einer Untersuchungsstrategie</i> | 79 |
| 3.1.3 | <i>Datenerhebung: Experteninterview</i> | 79 |
| 3.1.4 | <i>Vorgehensweise der Datenauswertung</i> | 81 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|--------------|--|----|
| Abbildung 1: | Drei-Ebenen-Kulturmodell (Schein E., 2010: 31)..... | 14 |
| Abbildung 2: | Komponenten des organisationalen Commitment-Konstrukts (Reisch, 2008: 43)..... | 17 |
| Abbildung 3: | Einordnung der Fachkarriere im Human Capital Management (vgl. Ledergerber, 2011b: 34)..... | 26 |
| Abbildung 4: | Möglichkeiten der organisatorischen Abbildung von FK-Positionen (Gleichranging und „Dotted line“ (vgl. Sieber Bethke, 2011: 32) Stabstellen (vgl. Vahs, 2007: 113))..... | 40 |
| Abbildung 5: | Titelhierarchie Fachkarriere (Preuschoff, 1994: 86)..... | 47 |
| Abbildung 6: | Leistungs-Potenzial-Portfolio (in Anlehnung an: Wüthrich, 2011: 24 und Steinweg, 2009: 147) | 52 |
| Abbildung 7: | Ein- bzw. Aufstiegsprozess der VPV Versicherungen (Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2011: 247) | 58 |
| Abbildung 8: | Mögliche Entwicklungsmassnahmen der Felder des Leistungs-Potenzial-Portfolios (vgl. Wüthrich, 2011: 27) | 62 |
| Abbildung 9: | Struktur des verwendeten empirischen Untersuchungsprozesses .. | 78 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Untersuchungen über Austrittsgründe von Mitarbeitenden..... | 18 |
| Tabelle 2: Positive und negative Erfahrung mit der FK | 33 |
| Tabelle 3: Förderliche und hinderliche UK-Ausprägungen für Fachkarrieren (vgl. Sieber Bethke, 2011b)..... | 36 |
| Tabelle 4: Kontingenzierung: Zusammenstellung verschiedener Praxisbeispiele . | 43 |
| Tabelle 5: Karrierestufenmerkmale: Zusammenstellung verschiedener Praxisbeispiele | 46 |
| Tabelle 6: Kommunikationsmedien der Ernennung: Zusammenstellung verschiedener Praxisbeispiele..... | 57 |
| Tabelle 7: Kommunikationsmedien der Ernennung: Zusammenstellung verschiedener Praxisbeispiele..... | 73 |
| Tabelle 8: Methoden der Erfolgsmessung der FK (vgl. Domsch, Stengle, Schnacke, Stiehl, Stopler, & Mattle, 2012) | 75 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|----------------|--|
| AC | Assessment Center |
| CSC | Customer Support China |
| FK | Fachkarriere |
| F & E | Forschung und Entwicklung |
| HC | Human Capital |
| HR | Human Resources |
| k.A. | Keine Angabe |
| KPI | Key Performance Indicator |
| MAB | Mitarbeiterbindung |
| MAG | Mitarbeitergespräch |
| Oerlikon Solar | Oerlikon Solar AG, Trübbach |
| PD | Product Development |
| PE | Personalentwicklung |
| R & D | Research & Development |
| SMT | Senior Management Team (vgl. Geschäftsleitung) |
| UK | Unternehmenskultur |
| z. B. | Zum Beispiel |

Zugunsten der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit grundsätzlich auf eine geschlechterspezifische Ausdifferenzierung von Personen verzichtet. Sie sind dabei als Kurzform für beide Geschlechter gedacht.

1 Einführung

1.1 AUSGANGSLAGE

Die Volatilität im Anlagenbau, insbesondere bei der Oerlikon Solar AG, Trübbach, zeigte sich in den vergangenen Jahren durch verschiedene Begebenheiten. Auf das rasante Wachstum in den Jahren 2006 bis 2008 folgten durch die verschlechterten Rahmenbedingungen aufgrund der Weltwirtschaftskrise Entlassungen von 30 % der Mitarbeitenden. Veränderungen im Management mündeten in einer Reorganisation, die das gesamte Unternehmen mehr oder weniger betraf, sowie mehreren abteilungsinterne und abteilungsübergreifenden Umstrukturierungen.

Durch die Erholung der Wirtschaft und die daraus resultierende bessere Lage auf dem Arbeitsmarkt stiegen die Mitarbeiterereigenkündigungen markant an. Im Januar 2010 lag die Fluktuationsrate der Mitarbeiterereigenkündigungen bei 5.9 %. Diese stieg bis zum Dezember auf 11.9 % an und erreichte ihren Höhepunkt im April 2011 mit 18.4 %.

Die Analyse der Austrittsgründe aus den Austrittsinterviews der Mitarbeitenden die durch Eigenkündigung das Unternehmen verlassen haben, zeigte, dass die Weiterentwicklung mit 15 % der meistgenannte Austrittsgrund war: gefolgt von der Reorganisation 2010 (12 %), der Familie (9 %), dem Vorgesetzten (8 %) sowie der Nicht-Übereinstimmung zwischen Stelle und Background (8 %). Die fehlenden Weiterentwicklungsmöglichkeiten waren zudem eine Hauptaussage bei einem abteilungsintern durchgeführten „Happy Employee Index“ auf die Frage, wieso sich Mitarbeitende der Abteilung Product Development (PD) überlegen, die Firma zu verlassen. Im Weiteren hat sich gezeigt, dass verhältnismässig viele Engineers, die in China angestellt sind, das Unternehmen nach intensiver Einschulung bereits nach kurzer Dienstzugehörigkeit verlassen.

Im Juli startete das Projekt „Think People“ mit dem strategischen Ziel, die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Die Toolbox Mitarbeiterbindung der Praxisarbeit CAS PE 2011 (Mattle, 2011) diente als Grundlage, welche erweitert wurde. Nach verschiedenen Workshops waren die umzusetzenden Elemente definiert und befinden sich nun in der Umsetzungsphase. Das überarbeitete Austrittsinterview ist bereits eingeführt.

In den letzten Wochen stiegen die negativen Medienmeldungen im Zusammenhang mit der Solarbranche (vgl. Werner, 2012: 5)¹, was die Unsicherheit bei der Oerlikon Solar AG, Trübbach erhöht.

¹ Siehe auch: (vgl. tih, 2012: 13 / vgl. Werner, 2011: 7 / vgl. Chalupny, 2011: 59 / vgl. Zeller-Silva, 2011: 24 / vgl. tih, 2011: 13)

1.2 ZIELE

Das Ziel dieser Master-Thesis ist die Herleitung der Fachkarriere als wichtige Mitarbeiterbindungsmassnahme für die Oerlikon Solar in Kombination mit deren Konzeption in der Abteilung PD sowie der Feldkarriere im Customer Support China (CSC). Dadurch werden die Weiterentwicklungsmöglichkeiten und somit die beruflichen Perspektiven der Mitarbeiter transparent und attraktiv gestaltet. Im Weiteren wird das Einführungskonzept erarbeitet, um ein schlüsselfertiges Fachkarrieremodell sicherzustellen.

In der Abteilung PD wird die Fachkarriere mittels des „on-top Modells“ entwickelt. Im CSC werden die Beförderungskriterien für die vorhandenen Funktionen bestimmt.

Die Bewahrung des Fach- und Expertenwissens im Unternehmen wird gefördert und die längerfristige Bindung der Potenzialträger wird gewährleistet. Zudem werden Perspektiven für den Nachwuchs aufgezeigt. Weitere Ziele sind:

- Unterstützung der Führungskräfte durch die Bereitstellung eines Tools zur gezielten systematischen kompetenzbasierten Entwicklung der Mitarbeiter, in dem die Beförderungen an objektive Kriterien gebunden werden.
- Schaffung der Möglichkeit zur Wertschätzung von Fachkräften.
- Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber durch die klaren und transparenten Karrieremöglichkeiten.
- Erhöhung der Motivation und des Engagements durch einen positiven attraktiven Leistungsanreiz.

Das Konzept der Fachkarriere wird in die bereits vorhandenen Personalinstrumente integriert und mit ihnen verknüpft.

Aufgrund der beschränkten Bearbeitungszeit ist es nicht Ziel dieser Master-Thesis, die Einführung zu begleiten und daraus „Lessons learned“ abzuleiten. Aus demselben Grund kann diese Arbeit nicht zum Ziel haben, den Einfluss der Fachkarriere auf die Mitarbeiterbindung zu untersuchen.

1.3 METHODISCHE VORGEHENSWEISE UND AUFBAU

Als Grundlage dienen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung aus der im CAS „Personalentwicklung 2011“ erarbeiteten Praxisarbeit. Im theoretischen Teil wird deskriptiv vorgegangen, indem qualitativ hochwertige Quellen analysiert und in der Thesis erläutert werden. Während der Bestandsaufnahme werden bereits vorhandene interne Informationen, Modelle und Überlegungen gesammelt.

Im theoretischen Teil sind zuerst zentrale Begriffe für die weitere Bearbeitung der Fachkarriere definiert. Im nächsten Schritt wird die Fachkarriere, insbesondere deren Konzeption und Einführung, anhand unterschiedlicher Literaturquellen und Praxisbeispiele genauer beschrieben, um die Grundlage für den empirischen und praktischen Teil zu schaffen.

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus dem theoretischen Teil wird im empirischen Teil die Untersuchungsfrage abgeleitet und der Forschungsprozess definiert. Die mittels Experteninterviews gewonnenen Daten werden mit der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Der praktische Teil verbindet die Erkenntnisse aus dem theoretischen und die Ergebnisse aus dem empirischen Teil für die Konzeption und Einführung der Fachkarriere bei der Oerlikon Solar. In Abstimmungsworkshops mit Human Resources und den Linienmanagern ist das Konzept und die Einführung zu überprüfen.

Der Schlussteil beinhaltet das Fazit und den Ausblick.

2 Theoretischer Teil

2.1 BEGRIFFSDEFINITIONEN

Dieses Kapitel beinhaltet Definitionen ausgewählter Begriffe als Grundlage für die weitere Bearbeitung des Themas Fachkarriere.

2.1.1 KOMPETENZEN

Die Verbindung der Kompetenzen mit den vorhandenen Human Resources (HR-) Systemen bringt die notwendige Nachhaltigkeit und leistet dadurch den geforderten Beitrag zur Strategieumsetzung (vgl. Oertig, 2001: 46). Denn Kompetenzen können die Basis für Personalentwicklung (PE), HR-Marketing, Performance Management sowie deren Instrumente sein (vgl. Ledergerber, 2011a: 27). Zudem sind Kompetenzen die Grundlage der Unternehmen für Personaleinsatz, die objektive Human Capital (HC-) Bewertung (vgl. Leinweber, 2010:173), Talent Management sowie Nachfolgeplanung und Honorierung (vgl. Wagner, 2011: 5). Da die Kompetenzen so grundlegend sind, wird hier genauer darauf eingegangen. Der Begriff Kompetenz wird in verschiedenen Wirtschaftsdisziplinen diskutiert. Daher gibt es keine allgemein akzeptierte Definition (vgl. Moser & Negri, 2010:

50). In der Praxis hat sich die Definition von North/Reinhard durchgesetzt, in der Kompetenz die Fähigkeit ist, situationsadäquat zu handeln. Sie „...beschreibt die Relation zwischen den an eine Person/Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten, diesen Anforderungen gerecht zu werden.“ (Linn & Würdemann, 2007: 11) Damit eine Kompetenz entsteht, sind Wissen, Werte, Fähigkeiten und der entsprechende Wille nötig (vgl. Steinweg, 2009: 75). Sie unterscheiden leistungsstarke und -schwache Mitarbeitende signifikant voneinander (vgl. Birri, 2011: 56) und sind verhaltensnahe und messbare Charakteristiken (vgl. Sarges, 2006: 136); wobei zu beachten ist, dass sich die Kompetenz im beobachtbaren Verhalten zeigt (vgl. Wüthrich, 2011: 10).

Die pragmatische Strukturierung der Kompetenzen, welche von unterschiedlichen Autoren vorgenommen wird, ist die Unterteilung in Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz (vgl. Eck & Rietiker, 2010: 198 f.). Die erfolgsrelevanten Verhaltensweisen für die Strategieumsetzung können in Kompetenzmodellen gebündelt werden (vgl. Steinweg, 2009: 84). Die Entwicklung eines Kompetenzmodells benötigt sehr viel Zeit (vgl. Demmer, 2010: 23). Da sich laut einer Studie 85 % der Kompetenzen der Modelle verschiedenster Unternehmen ähnlich sind, besteht die Möglichkeit, mit Beratungsfirmen zusammenzuarbeiten (vgl. Steinweg, 2009: 88 f.)²

2.1.2 UNTERNEHMENSKULTUR

2.1.2.1 Definition

Der Begriff Kultur stammt von den lateinischen Begriffen „colere“ und „cultura“ ab und bedeutet pflegen und bebauen des Bodens (vgl. Becker M., 2009b: 144)³. „Die Verwendungen des Begriffs gehen auf die im 19. Jahrhundert gemachten Beobachtungen bei »primitiven« Gesellschaften zurück.“ (Morgan, 2006: 156) Die Unternehmenskultur (UK) lenkt das Verhalten der Mitarbeitenden unsichtbar und unausgesprochen auf einer Meta-Ebene und somit ausserhalb konkreter Vorschriften und Anweisungen (vgl. Jetter, 2004: 39). Sie beschreibt eine von allen Arbeitnehmenden geteilte Sinnggebung, durch die sich die Unternehmen voneinander unterscheiden (vgl. Robbins, 2001: 594). Die UK ist die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Arbeitnehmenden prägt (vgl. Thommen & Achleitner, 2003: 873). Nach aussen

² Dies können weltweit agierende HR-Beratungsfirmen wie PDI, SHL oder DDI sein (vgl. Steinweg, 2009: 88f.). Zudem können wissenschaftlich fundierte Referenzsysteme wie Lominger (vgl. Waldschmidt, 2006) oder KodeX (vgl. Gessler, 2010: 55).

³ Siehe auch: (vgl. Marthaler, 2012: 30 / vgl. Vahs, 2007: 124)

beeinflusst die UK die Art und Weise der Interaktionen des Unternehmens mit der Umwelt (vgl. Vahs, 2007: 125). Dadurch wird das Erscheinungsbild des Unternehmens geprägt (vgl. Simons, 2009: 208). Je nach Definition werden synonyme oder ergänzende Begriffe verwendet, wie beispielsweise: Einstellungen und Überzeugungen (vgl. Engfer & Grunewald, 2010: 3) oder Denkmuster (vgl. Tippelt, Gäns, & Nitsch, 2003: 14). Andere Definitionen beinhalten zudem die Wandelbarkeit und Zeitbedingung (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 132)⁴. Zusätzlich bestehen weitere Definitionen, die durch die Sichtweise des jeweiligen Themengebiets beeinflusst werden⁵. Obwohl sich die Definitionen unterscheiden, ist die Gemeinsamkeit der UK nicht materieller, sondern ideeller Natur. Die UK wird durch die Systemumwelt geprägt (vgl. Becker M., 2009b: 155). Jede nationale Kultur prägt die UK (vgl. Morgan, 2006: 165). Auf der nationalen Kultur baut die Branchenkultur auf, die wiederum die UK beeinflusst (vgl. König, 2009c). Durch diese externen wie auch internen Bedingungen passt sich die UK durch einen langfristigen, ungesteuerten, evolutionären Veränderungsprozess an (vgl. Blazejewski & Dorow, 2005: 15). Die UK kann aber weder erzwungen noch instruiert, sondern nur vorgelebt werden (vgl. Hobi, 2004: 37). Sie zeigt sich unter anderem in der täglichen Umsetzung der formalen Struktur und der Prozesse, in der Mitarbeiterführung, in der Entscheidungsfindung und in der internen Kommunikation (vgl. Elmiger, 2004: 59).

2.1.2.2 Kulturebenen

Das Drei-Ebenen-Kulturmodell von Schein hat in der Literatur einen hohen Stellenwert.⁶ Es ist das bekannteste und einflussreichste Modell, welches unzählige weitere Untersuchungen und methodische Ansätze beeinflusste (vgl. König, 2009: 12); so beispielsweise auch das Kulturmodell von Hatch, welches um das Element „Symbol“ als Vermittlung zwischen den grundlegenden unausgesprochenen Annahmen und den Artefakten erweitert wurde (vgl. Hatch, 1997: 362 f.).

Die **Artefakte** sind an der Oberfläche, sie können gesehen, gehört und gefühlt werden (vgl. Schein, 2004: 25). Sie sind von Menschen gemacht (vgl. König, 2009b: 12) und umfassen unter anderem Mythen, Slogans, Rituale, Zeremonien, Architektur,

⁴ Siehe auch: (vgl. von Eiff & Stachel, 2007: 18 / vgl. Trompenaars & Woolliams, 2006: 102 / vgl. Vahs & Burmester, 2005: 348)

⁵ In einer Bachelor-Arbeit zum Thema „Soziale Kompetenz in Projekten“ wird die UK als die Summer der Sozialkompetenz der Mitarbeitenden beschrieben (vgl. Eckardt, 2010: 77)

⁶ Siehe die Verwendung in Publikationen aus verschiedenen Wissenschaftsgebieten: Personalentwicklung: (vgl. Becker M., 2009b: 149), Internationales Management: (vgl. Holden, 2002: 25), Innovationsmanagement: (vgl. Vahs & Burmester, 2005: 350), Mitarbeiterbindung: (vgl. Höckels, 2000: 189), oder in Studien: (vgl. Hauser, Schubert, & Aicher, 2007: 37).

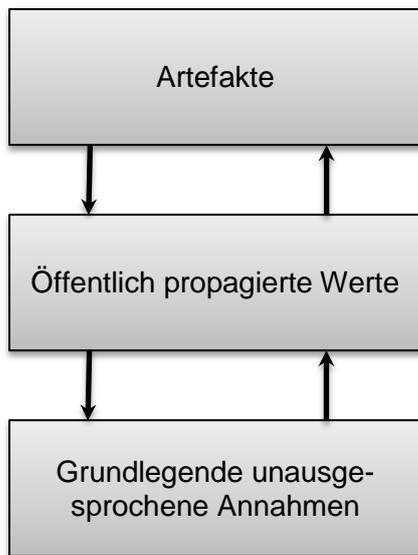


Abbildung 1: Drei-Ebenen-Kulturmodell (Schein E., 2010: 31)

Trainingsveranstaltungen, Informationssysteme, Organisationsstruktur, Logos, Produkte und deren Design etc. (vgl. Tippelt, Gäns, & Nitsch, 2003: 34). Artefakte sind leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln (vgl. Meyer-Ferreira & Vogt, 2000: 6). Die **öffentlich propagierten Werte** können Strategien, Philosophien und Ziele sein (vgl. Schein, 2010: 31). Es sind bewusste, ungeschriebene Regeln, die das Verhalten beeinflussen (vgl. König, 2009c), und sie sind für Beobachtungen nicht direkt zugänglich (vgl. Tippelt, Gäns, & Nitsch, 2003: 34). **Grundlegende unausgesprochene Annahmen** sind unbewusste Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gefühle und Gedanken (vgl.

Schein, 2010: 31) und letztlich der unsichtbare Ausgangspunkt des Handelns und der Werte (vgl. Engfer & Grunewald, 2010: 10). Diese Annahmen erlernte das Unternehmen durch die Bewältigung externer Probleme und im Umgang mit internen Beziehungen (vgl. Schein, 1990: 111). Sie werden nicht mehr bewusst hinterfragt und stellen das innerste Wesen der Kultur dar (vgl. Tippelt, Gäns, & Nitsch, 2003: 34).

2.1.2.3 Funktionen der Unternehmenskultur

Die Funktionen der UK können in originäre und derivative Funktionen unterteilt werden. Originäre Funktionen gehen unmittelbar von der UK aus, während sich derivative Funktionen aus den originären ergeben (vgl. Gerbig, 2002: 17). Die originären Funktionen der UK sind die Koordinations-, Integrations-, Identifikations- und Motivationsfunktion.

Die Notwendigkeit der **Koordination** ergibt sich zum einen aus den Interessen und den Zielen der Mitarbeitenden und zum anderen aus den begrenzten gemeinsam zu nutzenden Ressourcen (vgl. Vahs & Burmester, 2005: 353). Werden informelle Vereinbarungen getroffen, vermindert sich dadurch die formale Koordinationsnotwendigkeit über Regelungen und Anweisungen (vgl. Tippelt, Gäns, & Nitsch, 2003: 23).

Durch die UK werden einzelne Subsysteme zusammengehalten (vgl. Gerbig, 2002: 20). Hingegen verringern dezentrale Organisation oder Hierarchiereduktion die formale

Integration. Die UK ersetzt diese und stellt das Zusammengehörigkeitsgefühl über informelle Bindung her.

Die **Identifikation** entsteht mittels assoziierter Ähnlichkeit. Hingegen darf der Konformitätsdruck nicht zu hoch sein, denn Individualismus und Selbstverwirklichung haben einen hohen Stellenwert (vgl. Tippelt, Gäns, & Nitsch, 2003: 24).

Die UK bietet neben den oben erwähnten Funktionen auch Orientierung. Durch sie entsteht die Bereitschaft, sich für den Arbeitgeber zu engagieren, und beeinflusst dadurch die **Motivation** (vgl. Gerbig, 2002: 20).

„Die derivativen Funktionen bauen auf den originären Wirkungspotenzialen auf“ (Engfer & Grunewald, 2010: 8) Sie sind somit indirekte Folgen der UK. Wenn diese koordinations-, integrations-, identifikations- und motivationsfördernd ist, kann die UK einen positiven Einfluss auf die Effizienz und Effektivität haben (vgl. Gerbig, 2002: 21).

2.1.3 MITARBEITERBINDUNG

2.1.3.1 Definition

In der Fachliteratur existiert bis heute kein einheitliches Begriffsverständnis der Mitarbeiterbindung (MAB) (vgl. Reisch, 2008: 4)⁷. Denn der Begriff kann aus der Mitarbeiter- und Unternehmensperspektive betrachtet werden. Aus Sicht der Mitarbeiter ist die zentrale Frage, was sie zum Verbleib im Unternehmen veranlasst (vgl. vom Hofe, 2005: 4). Im Mittelpunkt der Unternehmensperspektive steht die Bindung und mit welchen unternehmensseitigen Massnahmen das Engagement und die Kompetenzen der Mitarbeitenden erhalten und verstärkt werden können. In diesem Zusammenhang werden die Begriffe Personalbindung, Retention und Personalerhaltung synonym verwendet (vgl. Isamberth-Braunstein, 2011: 13). „Erhaltung“ als Begriff ist grundsätzlich besser geeignet, denn derjenige der „Bindung“ ist aufgrund der eher negativen Assoziation im Zusammenhang mit menschlichen Handlungen nicht unumstritten (vgl. Moser & Saxer, 2002: 4). MAB umfasst „...sämtliche Massnahmen, die im Rahmen einer zielorientierten Anreizgestaltung die Mitarbeiter zum Verbleib in einer Unternehmung und zur positiven Leistungserbringung motivieren sollen.“ (Sollberger, 2001: 7) Friedli und Thom heben zudem das systematische Zusammenspiel der aufeinander abgestimmten Massnahmen hervor (vgl. Friedli & Thom, 2001: 3). Beide Definitionen schliessen dabei die Mitarbeitenden nicht ein. Anders ist dies bei derjenigen der DGFP, die sich auf die

⁷ Siehe auch: (vgl. Ostrowski, 2012: 29 / vgl. Isamberth-Braunstein, 2011: 12 / vgl. Becker F., 2010: 232 / vgl. vom Hofe, 2005: 3 / vgl. Szebel-Habig, 2004: 33 vgl. Grunwald, 2001: 15)

strategisch wichtigen Mitarbeitenden fokussiert (vgl. DGFP, 2004: 33), denn es „...ist nur beschränkt sinnvoll, alle Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.“ (Bugmann, 2012: 1 ff.)⁸

Aus Sicht des Autors kann die MAB nicht nur auf eine Perspektive reduziert werden, da im Zusammenhang mit der zugrundeliegenden Aufgabenstellung nur eine Kombination beider Betrachtungsweisen zielführend ist. Zum einen muss beachtet werden, welche Faktoren die Mitarbeitenden zu einem Verbleib im Unternehmen veranlassen und darauf aufbauend können die unternehmensseitigen Massnahmen definiert werden. MAB wird daher im Kontext dieser Arbeit wie folgt definiert: MAB geht der Frage nach, was die strategisch wichtigen Mitarbeitenden veranlasst, im Unternehmen zu verbleiben, und es erfolgt die Analyse der zielorientierten, aufeinander abgestimmten unternehmensseitigen Massnahmen zur Erhöhung der Bindung und der positiven Leistungserbringung.

„Als problematisch für ein Bindungsmanagement erweisen sich gesellschaftliche wie unternehmungspolitische Tendenzen der Entbindung und Flexibilisierung.“ (Becker F., 2010: 246) Zusätzliche Erschwernisse der MAB sind: permanente Veränderung durch Reorganisationen und Fusionen, steigende Employer-Branding mit attraktiven Stellenangeboten, Auswahlmöglichkeiten und Konkurrenzintensität (vgl. Janssen, 2012: 139).

2.1.3.1.1 Mitarbeiterperspektive

„Eine notwendige Bedingung zur Erzeugung von Bindung ist die Selbstverpflichtung (Commitment)...“ (Schmid, 2008: 8). Commitment stellt das psychologische Band zwischen Mitarbeiter und Unternehmen dar (vgl. Schirmer, 2007: 49). Alle unterschiedlichen Definitionen beinhalten den Kern, dass Commitment ein psychologischer Zustand ist, der die Verbindung des Mitarbeiters mit der Organisation charakterisiert und Einfluss auf die Entscheidung des Verbleibs im Unternehmen hat (vgl. Reisch, 2008: 42). Das zentrale Konzept der Commitment-Forschung ist das dreidimensionale von Meyer und Allen (vgl. Meifert, 2005: 45). Denn es „...konnte bereits durch eine Reihe von Studien bestätigt werden...“ (Plassmeier, 2010: 15). Nach Meyer und Allen wird das organisationale Commitment in affektives, normatives und kalkulatives Commitment unterschieden (vgl. Jurisch, 2009: 7). Affektives Commitment bezieht sich auf die emotionale Verbundenheit zum Unternehmen, welches durch positive Erfahrungen und Erwartungserfüllung zur Zufriedenheit führt (vgl. Schirmer, 2007: 50). Normatives Commitment entsteht aus einer

⁸ Siehe auch: (vgl. Huf, 2012: 32 / vgl. Schirmer, 2007: 49 / vgl. Szebel-Habig, 2004: 47)

auf Normen und Werte basierten Verpflichtung,⁹ sich so zu verhalten, wie es den Zielen und Interessen der Unternehmung entspricht (vgl. Reisch, 2008: 43). Beim kalkulatorischen Commitment entsteht die Bindung durch das Abwägen rationaler Argumente wie beispielsweise Aufwand und Risiko eines Wechsels im Verhältnis zu dessen Chancen (vgl. Wucknitz & Heyse, 2008: 69).

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass sich ein hohes Commitment unter anderem in einer hohen Motivation¹⁰ und Einsatzbereitschaft niederschlägt (vgl. Fischer, Stams, & Tizkus, 2010: 357). Die empirische Forschung kommt zum Schluss, dass das affektive Commitment sehr stark zur Motivation des Verbleibs im Unternehmen beiträgt, wohingegen beim kalkulatorischen Commitment nur ein eher schwacher positiver Zusammenhang ermittelt werden konnte. Zum normativen Commitment sind nur wenige empirische Untersuchungen vorhanden, die allerdings widersprüchliche Ergebnisse liefern (vgl. Becker F., 2010: 239).

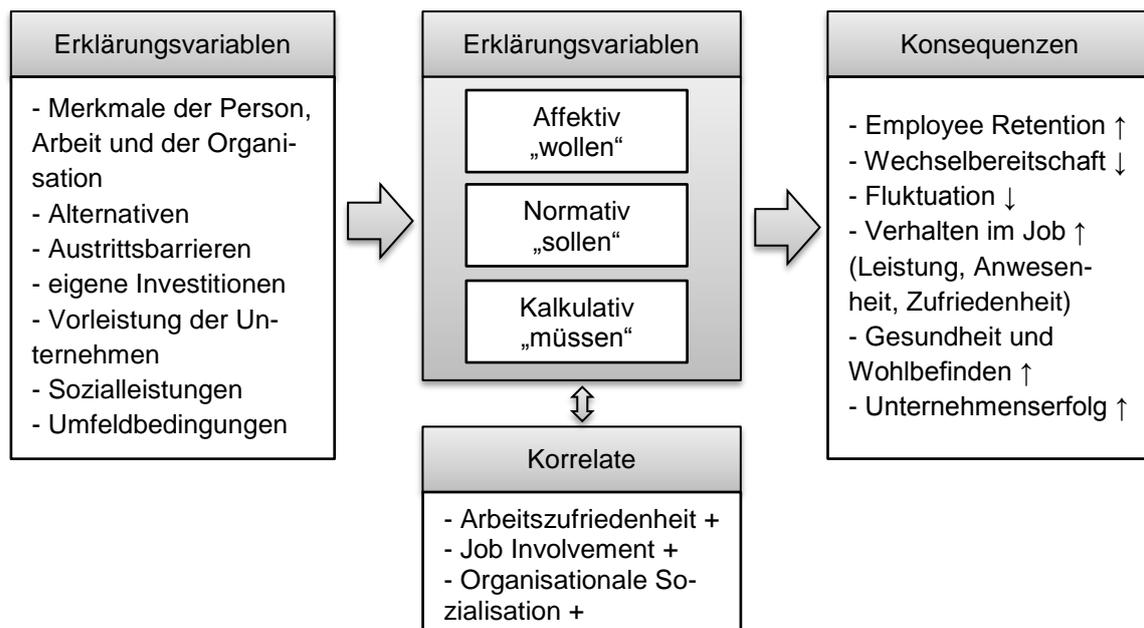


Abbildung 2: Komponenten des organisationalen Commitment-Konstrukts (Reisch, 2008: 43)

Die Erklärungsvariablen in Abbildung 2 konnten in unterschiedlichen empirischen Studien als differenzierbare Konstrukte mit unterschiedlichen Einflussfaktoren, die aber miteinander in Zusammenhang stehen, nachgewiesen werden (vgl. Reisch, 2008: 44). Organisati-

⁹ Die Identifikation mit dem Werte- und Normensystem des Unternehmens (also der UK) und deren Übereinstimmung mit den individuellen erzeugt normatives Commitment (vgl. Schirmer, 2007: 51).

¹⁰ Auf eine Beschreibung verschiedener Motivationstheorien und deren Einfluss auf die MAB wie beispielsweise: Bedürfnispyramide nach Maslow, Herzbergs Zweifaktoren-Theorie, oder Prozesstheorien wie Erwartungs-Valenz Theorie nach Vroom oder Gerechtigkeitstheorie nach Adams wird aufgrund des beschränkten Rahmen dieser Arbeit verzichtet.

onales Commitment korreliert positiv (+) mit der Arbeitszufriedenheit, dem Job Involvement und der organisationalen Sozialisation. Im Weiteren erhöht (↑) das organisationale Commitment die MAB, das Verhalten im Job, die Gesundheit und das Wohlbefinden sowie den Unternehmenserfolg und verringert (↓) die Wechselbereitschaft und die Fluktuation.

Um genauer zu verstehen was die Mitarbeiter an das Unternehmen bindet, bieten sich Mitarbeiterumfragen an. In der Schweiz ist die Karriereentwicklung¹¹ der wichtigste Treiber für die MAB¹² (vgl. Towers Watson, 2010: 9). Für Millennials¹³ ist die Karriereentwicklung der meistgenannte Grund für eine attraktiven Arbeitgeber (vgl. PwC, 2011: 10). Eine Befragung in der Branche der erneuerbaren Energien kam zum Schluss, dass Aufstiegsmöglichkeiten die zweiteffektivste Methode der MAB sind (vgl. Enders, Fuhrmann, & Kastner, 2011: 11)¹⁴. Weitere Erkenntnisse können aus Untersuchungen der Austrittsgründe gewonnen werden.

| Austrittsgrund 1 | Austrittsgrund 2 | Austrittsgrund 3 | Austrittsgrund 4 | Quelle |
|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| Weiterentwicklung | Reorganisation | Familie | Vorgesetzter | Oerlikon Solar 2011 ¹⁵ |
| Gehalt | Stressniveau | Karriereentwicklung | Aufstiegsmöglichkeiten | Watson Wyatt 2009 ¹⁶ |
| Gehalt | Karriereentwicklung | Aktuelle Position | Art der Tätigkeit | StepStone 2008 ¹⁷ |
| Karrierewechsel | Beförderung | Gehalt | Entwicklungsmöglichkeiten | CIPD 2007 ¹⁸ |
| Stressniveau | Gehalt | Beförderungschancen | Karrierechancen | Watson Wyatt 2007 ¹⁹ |

Tabelle 1: Untersuchungen über Austrittsgründe von Mitarbeitenden

In Tabelle 1 ist eine nicht abschliessende Erhebung der Untersuchungsergebnisse von Austrittsgründen der letzten fünf Jahre ersichtlich. Weiter- und Karriereentwicklung ist in

¹¹ Gefolgt von Empowerment, Leadership, Pay & Reward und Performance Appraisal.

¹² Ergebnis von 19'000 Mitarbeitern aus 11 Unternehmen aus der Towers Watson Datenbank mit ergänzenden Mitarbeiterumfragen von 400 Teilnehmern in der Schweiz und 20'000 International. Karriereentwicklung ist Global wie auch in Grossbritannien, den USA und Indien der Top-Driver in Deutschland aber erst an dritter Stelle. Dass in Deutschland Karriereentwicklung nicht an erster Stelle ist zeigen auch andere Untersuchungen (vgl. Seblad, 2004: 11)

¹³ Millennials sind Personen die nach 1980 geboren wurden also Generation Y. Der Begriff wird synonym verwendet, da sie um die Jahrtausendwende in das Berufsleben einstiegen oder zu studieren begannen (vgl. Müller M., 2012: 28). Die Studie befragte 4364 Millennials aus 75 Länder davon 1045 aus der Schweiz (vgl. Müller M., 2012b: 28).

¹⁴ 110 befragte Unternehmen, effektivste Methode: Bonus für gute Leistung und erfüllte Zielvereinbarung

¹⁵ Analyse von 100 Austrittsinterviews im Zeitraum von Januar 2009 bis Mai 2011 (vgl. Mattle, 2011: v)

¹⁶ Umfrage bei 12'000 Mitarbeitenden aus 2009 Unternehmen in neun Ländern (vgl. Wegerich, 2011: 44f.)

¹⁷ Befragungsergebnisse bei 1'650 gut qualifizierten Mitarbeitern von denen 70% eine bessere Stelle finden wollen (vgl. Regent, 2009: 42)

¹⁸ Analyse von über 900 Unternehmen (vgl. Wucknitz & Heyse, 2008: 34)

¹⁹ Befragung von 5'500 Mitarbeitern aus 175 europäischen Unternehmen (vgl. Wucknitz & Heyse, 2008: 34)

allen Untersuchungen in den ersten drei Austrittsgründen enthalten. Dies ist, mit Ausnahme der Oerlikon Solar internen Untersuchung auch beim Thema Gehalt der Fall.

2.1.3.1.2 Unternehmensperspektive

Die nachhaltige Bindung von strategisch wichtigen Mitarbeitenden ist für die Unternehmenszielerreichung von entscheidender Bedeutung (vgl. Scheiss, 2007: 30)²⁰. So sehen auch 56 % der befragten Personalverantwortlichen²¹ die MAB als HR-Schwerpunkt im Jahre 2012 (vgl. Fallaw, Kantrowitz, & Dawson, 2012: 3). Aber die Wichtigkeit der MAB ist kein neues Phänomen, denn bereits in früheren Untersuchungen war sie für die Unternehmen sehr wichtig (vgl. Hug, 2008: 18).²² Gemäss der McKinsey-Studie hat die MAB besonders im Mittelstand im Gegensatz zu Grossunternehmen oder dem öffentlichen Sektor eine hohe Relevanz (vgl. Suder & Killius, 2011: 22). Das Forschungsprojekt „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“ kam unter anderem zum Ergebnis, dass die individuelle Karriereplanung signifikant ($r=0,14$, $p<0,05$) mit der Mitarbeiterorientierung zusammenhängt (vgl. Hauser, Schubert, & Aicher, 2007: 149). Wenn die UK nicht zu den Mitarbeitern passt, ist keine langfristige MAB möglich (vgl. Wegerich, 2011: 273). Dies zeigt auch die zunehmende Bedeutung der UK im Zusammenhang mit der Bindung von Leistungsträgern. Schätzten die Unternehmensvertreter der Kienbaum-Studie im Jahr 2010 mit 42 % den Nutzen der UK für die Bindung von Leistungsträgern als sehr hoch ein (vgl. Kienbaum, 2010: 15), waren es im Jahr 2011 bereits 51 % und somit nach der Identifikation der zweitmeist genannte Nutzen (vgl. Leitl, Meifert, & Sackmann, 2011: 15).²³

Welche Massnahmen und Instrumente ein Unternehmen einsetzen will, hängt in erster Linie von den Zielen der MAB ab. Eine Auflistung der MAB-Instrumente sprengt allerdings den vorgegebenen Rahmen dieser Arbeit.²⁴ Die Karriereplanung hat auf jeden Fall den Vorteil, dass sie Anreize materieller (höheres Gehalt durch Beförderung) und immaterieller Art (Ansehen) bieten kann (vgl. Isamberth-Braunstein, 2011: 75).²⁵ Ihr wird daher ein

²⁰ Siehe auch: (vgl. Jurisch, 2009: 6)

²¹ 481 Personalverantwortliche aus Europa, Afrika, naher Osten und USA, mit Unternehmensgrössen unter 50 bis über 12000 aus unterschiedlichen Branchen

²² 93% der Befragten stimmten zu, dass MAB für ihr Unternehmen sehr wichtig ist. 324 Fragebögen von Unternehmen zwischen 10 und 500 Beschäftigten aus unterschiedlichen Branchen.

²³ 166 Teilnehmer aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrössen

²⁴ (Mattle, 2011: 12ff.) bietet eine Übersicht als MAB-Toolbox inklusive deren Beschreibung.

²⁵ In Kapitel 2.2 ab Seite 13 wird ausführlich auf Karriere und insbesondere die Fachkarriere eingegangen.

hohes Potenzial als bleibe- und leistungsrelevanter Faktor zugeschrieben (vgl. Ostrowski, 2012: 180)

2.1.3.1.3 Dimensionen der Mitarbeiterbindung

MAB umfasst eine strategische und operative Dimension. Die strategische Dimension befasst sich primär mit der Konzeption. Diese beinhaltet die Definition der MAB-Strategie, die Entwicklung der organisatorischen Voraussetzungen der bindungsförderlichen Personalsysteme sowie die Beeinflussung der UK (vgl. Jurisch, 2009: 4). Die Ableitung der Strategie kann operativ, empirisch oder konstruktiv sein, wobei die operative Ableitung den Handlungsbedarf im Unternehmen ermittelt und einen eher kurzfristigen Fokus besitzt. Bei der empirischen Ableitung ist der Fokus mittelfristig und es wird auf verfügbare empirische Forschung zurückgegriffen. Gründe für die empirische Methode können die fehlenden internen Daten sein. Im Mittelpunkt der konstruktiven Ableitung steht ein in sich geschlossenes systematisches Modell zur Bindung und hat somit einen langfristigen Fokus (vgl. Wucknitz & Heyse, 2008: 73 ff.).

Die operative Dimension der MAB befasst sich mit der Gestaltung und Anwendung von MAB-Maßnahmen. Diese können zielgruppenspezifisch für spezielle Mitarbeitergruppen, einzelfallbezogen oder unternehmensbezogen sein (vgl. DGFP, 2004: 33).

2.1.3.2 Ziele der Mitarbeiterbindung

Das übergeordnete Ziel der MAB ist die Steigerung des Unternehmenswerts durch wertvolle, loyale Mitarbeiter. Dies kann in qualitative und quantitative Ziele heruntergebrochen werden (vgl. Szebel-Habig, 2004: 71). Die qualitativen Ziele der MAB sind:

- „Sicherstellung der Mitarbeiterzufriedenheit“ (Przybilla, 2008: 25)
- Erfolgskritisches Wissen im Unternehmen halten (vgl. Meifert, 2005: 81)
- Sicherung der Führungsqualität, die sich in der vorgelebten UK zeigt und in die man nur langsam hinein wachsen kann.
- Stärkung des sozialen Kapitals durch Vertrauen, Verständnis und Förderung, was Engagement und Hingabe bewirkt (vgl. Szebel-Habig, 2004: 72 f.).
- Erhöhung der Kundenloyalität²⁶ (vgl. Fundinger, 2007: 26)
- Der demografischen Entwicklung entgegenzutreten (vgl. Przybilla, 2008: 25)

²⁶ Unter anderem kam die Untersuchung von Stock zum Schluss, dass die Mitarbeiterzufriedenheit einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat (vgl. Stock, 2003: 177). Aufgrund der analogen Existenz der geschäftlichen Beziehung zwischen den Austauschpartnern ist eine Übertragung möglich. Die Bestimmungsfaktoren der MAB sind: Attraktivität des Konkurrenzangebots, Zufriedenheit, Vertrauen, Wechselbarrieren, empfundene Gerechtigkeit und Abwechslungsstreben (vgl. vom Hofe, 2005: 70f.)

- Dem Fachkräftemangel entgegenwirken (vgl. DGFP, 2007: 10)
- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und Vermeidung des Mitarbeitertransfers zur Konkurrenz (vgl. Jochmann, 2006: 177)

Zu den quantitativen Zielen der MAB zählen:

- Verringerung der aus ungewünschter Fluktuation entstehenden Kosten
- Erhöhung der Leistungsmotivation (vgl. Fromm, 2005: 12)
- Erhaltung der Investition in das Humankapital (Przybilla, 2008: 24)
- Reduktion von Fehlzeiten, Erhöhung von Produktivität und Rentabilität (vgl. Fundinger, 2007: 26 f.)

2.1.3.3 Kulturelle Einflüsse in China

Die latenten, aber starken und oftmals unbewussten kulturellen Kräfte beeinflussen individuell und kollektiv das Verhalten, die Denkmuster und die Werte (vgl. Schein, 2010: 29). So prägen vor allem das Harmonie- und Hierarchiestreben, das Phänomen des „Gesicht Wahrens“ und Guanxi²⁷ die Personalarbeit in China (vgl. Ilg, 2009: 11 ff.). Aufgrund dieses gesellschaftlichen Wertgefüges gilt es in China als äusserst erstrebenswert, Manager zu sein, ein hohes Einkommen zu haben und möglichst viele Mitarbeiter zu führen (vgl. Fargel, 2011: 68 f.).

Die hohe Fluktuation²⁸ in China wird durch die Angebots-Nachfrage-Disparität von gut ausgebildeten Mitarbeitenden beeinflusst. Weitere Erklärungen sind:

- Die Öffnung von einer Mono- zu einer Multi-Option-Gesellschaft, in der jeder für sein berufliches Weiterkommen selbst verantwortlich ist.
- Die starke Sehnsucht nach Wohlstand.
- Der kulturelle Einfluss auf die Loyalität. Diese ist gegenüber Unternehmen viel schwächer als gegenüber Personen (vgl. Han & Voepel, 2007: 118).
- Die Geschwindigkeit der ökonomischen Entwicklung (vgl. Reck, 2007: 40).

Eine Manpower-Umfrage kam zum Schluss, dass Karriereentwicklung bei privaten chinesischen und ausländischen Firmen der Hauptgrund für deren Auswahl bei Stellensuchenden ist (vgl. Manpower, 2010: 4). Unternehmensführung und der unmittelbare Vorgesetzte sowie Aufstiegsmöglichkeiten sind in China die Schlüsselfaktoren zur Bindung guter Mitarbeiter (vgl. Zhang, 2007: 43). Für den Führungskräftenachwuchs ist

²⁷ Guanxi ist ein auf Vertrauen und Loyalität bestehendes Beziehungsverhältnis, welches auf wechselseitigen Verpflichtungen beruht (vgl. Ilg, 2009: 14).

²⁸ Die Fluktuationsrate liegt im Schnitt bei ca. 20%. Ein Chinesischer Mitarbeiter bleibt im Durchschnitt nur 1.8 Jahre bei einem Arbeitgeber (vgl. Fargel, 2011: 84)

die mittelfristig angesetzte Aussicht auf Karrierechancen eine Bindungsmöglichkeit (vgl. Ilg, 2009: 27). Denn besonders bei Führungskräften hängt das Fluktuationsverhalten im starken Masse von einer erfolgsversprechenden internen Karriere ab (vgl. Reisch, 2008: 26 f.). Die beruflichen Perspektiven sind zudem einer der wichtigsten Motivatoren im Alltag, denn Positionsveränderungen symbolisieren, dass man weiterkommt und etwas gelernt hat (vgl. Reck, 2010: 1 ff.). Durch die interne Karriere wird vor allem die Entwicklung des affektiven Commitments in starkem Masse positiv beeinflusst.²⁹ Es kann aber durch das Vertrauen des Mitarbeiters zur Verbesserung seiner Leistungen und somit zum normativen Commitment beitragen. Durch langfristige Karriereplanung werden zum einen die wirtschaftlichen Risiken des Mitarbeiters gemindert und das eigene Ansehen gesteigert, was wiederum das kalkulative Commitment verstärkt (vgl. Reisch, 2008: 89 f.). Die chinesischen Austrittsgründe sind: Fehlen von Entwicklungsmöglichkeiten, mangelhafte Arbeitsbedingungen (vgl. Koss, 2009: 53), empfundene Führungsschwäche, mangelnde Wertschätzung, Gehalt oder bedeutsam klingender Titel (vgl. Fargel, 2011: 87 f.). In einer Befragung von 193 MBA-Studenten war der wichtigste Wechselgrund die Karriereerwartung³⁰ (vgl. Wieland, 2006: 12). Unterschiedliche Befragungen zeigen zusätzlich den hohen Stellenwert der Personalentwicklung (PE), der Personalführung und der UK (vgl. Reisch, 2008: 66).

Aus Unternehmenssicht ist MAB auf Platz zwei der Herausforderungen³¹ bei Foreign-owned Unternehmen (vgl. Wellins, Liu, & Qiuyong, 2010: 11). Bei privaten chinesischen Firmen ist die Karriereplanung der dritt wichtigste³² Faktor für Arbeitgeberattraktivität und MAB (vgl. Manpower, 2010: 5). Als ein Instrument der MAB wählte die Volkswagen Group China die Fachkarriere, um dem Anspruch auf Gehalts- und Statusentwicklung gerecht zu werden (vgl. Dierkes & Hofmann, 2012: 91). Finanzielle Aspekte sind nie allein fluktuationsauslösend (vgl. Reisch, 2008: 30). Um dem Hierarchiestreben in China zu entsprechen, empfiehlt es sich, transparente Weiterbildungs- und Karrieremodelle anzubieten (vgl. Koss, 2009: 64 f.). Ein umfassendes MAB-Management beinhaltet nebst der PE noch Führungsleistung und Anreizgestaltung (vgl. Fargel, 2011: 88).

²⁹ Die empirische Forschung beweist auch, dass die UK das affektive Commitment stark beeinflusst (vgl. Ostrowski, 2012: 204)

³⁰ Studenten im Alter zwischen 25 und 45 Jahren der Jiao Tong Universität. Grund 2: Gefühl der Zielerreichung, Grund 3: Zukunftsaussichten der Firma Grund 4: Einkommen

³¹ Umfrageergebnis aus 542 Fragebögen von denen 457 von Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitenden ausgefüllt wurden. Weitere Ergebnisse: Platz 1: PE, Platz 3: Führungskräfteentwicklung.

³² Platz 1: Kompensation, Platz 2: Training- und Lernmöglichkeiten, Platz 3a: Employer-branding / UK

2.1.3.4 Zusammenfassung Mitarbeiterbindung

MAB ist ein komplexes Wirkungsgefüge. Für ein effektives Management der MAB muss die Strategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden und mit der UK in Einklang sein. Auf der operativen Ebene ist es ratsam, die MAB-Massnahmen zielgruppenspezifisch zu gestalten. Es zeigt sich, dass die MAB in Europa wie auch in China eine wichtige Thematik aus Unternehmenssicht ist. Im Weiteren ist die Mitarbeitersicht vergleichbar. Gehalt und Entwicklungsmöglichkeiten sind in dem chinesischen wie auch in dem mitteleuropäischen Kulturkreis die zentralen Faktoren. Unterschiede sind vor allem bezüglich der gesellschaftlichen Wertgefüge in China ersichtlich, was den Austrittsgrund wegen eines bedeutsamer klingenden Titels erklären kann. Der Wechselgrund mangelhafter Arbeitsbedingungen, kann im Wandel zu einer Multi-Option-Gesellschaft und der darauffolgenden Auswahloption begründet liegen. Eine interne Karriereentwicklung kann das normative und kalkulative Commitment beeinflussen. Insbesondere wirkt sie sich sehr positiv auf das affektive Commitment aus, was wiederum empirisch belegt die Verbleibmotivation der Mitarbeiter sehr stark beeinflusst.

2.2 FACHKARRIERE

In den folgenden Abschnitten wird die MAB-Massnahme Fachkarriere sowie deren Konzeption und Einführung erläutert mit dem Ziel, eine theoretische Basis für die Datenerhebung und den praktischen Teil zu schaffen. Zuerst wird hierfür auf die Karriere allgemein und verschiedene Karrieremodelle eingegangen.

2.2.1 KARRIERE

In der Literatur finden sich verschiedene Herleitungen des Begriffs Karriere. Zum einen wird es vom französischen Ausdruck „carriere“ abgeleitet und bedeutet Pferdelaufbahn, Galopp / Laufbahn und schärfster Galopp (vgl. Stengel, 1997: 65).³³ Zum anderen wird die Karriere vom lateinischen Wort „carrus“ und „carraria“³⁴ und heisst übersetzt Fahrweg, was im übertragenen Sinn Lebensweg bedeutet (vgl. Förster & Bohinc, 2009: 111). Beim englischen Ausdruck „career“ wird die Berufsentwicklung angesprochen, die nebst dem vertikalen auch den horizontalen und abwärtsgerichteten Stellenwechsel beinhalten kann

³³ Siehe auch: (vgl. Kast, 2011: 23 / vgl. Friedli, 2008: 250 / vgl. Müller & Stöpfunghoff, 1998: 598)

³⁴ Siehe auch: (vgl. Reinhardt, 2012: 44 / vgl. Zellweger, 2007: 8)

(vgl. Wenzel S., 2011: 10). Traditionell bedeutete Karriere typischerweise die Entwicklung in einem Unternehmen durch mehr Gehalt, Macht, Titel und Verantwortung (vgl. Smith-Ruig, 2008: 20).³⁵ Denn wenn soziales Leben mit Ansätzen von Gruppenbildungen beobachtet wird, zeigt sich bei den Individuen in kleinem oder grossem Ausmass eine Tendenz, sich in der sozialen Gruppe nach oben zu begeben (vgl. von Rosentstiel, 1997: 13). Zudem kann aber Karriere auch als ranghierarchischer Aufstieg (vgl. Mayrhofer, et al., 2002: 394), als „...beliebige Stellenfolge einer Person im betrieblichen Stellengefüge...“ (Berthel & Becker, 2007: 372) oder als Ausdruck eines eingeschlagenen Berufswegs interpretiert werden (vgl. Knörzer, 2011: 10).

In der Literatur wird Karriere oft synonym mit der Laufbahn verwendet (vgl. Tietz, 2004: 7).³⁶ Dies ist dahingehend inkorrekt, da die Laufbahn den beruflichen Werdegang im öffentlichen Dienst mittels einer starren, vorab definierten Abfolge vorbestimmter Positionen beschreibt³⁷ (vgl. Friedli, 2002: 19). Zudem wird der berufliche Aufstieg nach dem Senioritätsprinzip assoziiert (vgl. Sieber Bethke, 2011: 8). Aufgrund der Fokussierung auf ein Karrieremodell wurden auch immer wieder hervorragende Fachspezialisten mit Führungsaufgaben betraut (vgl. Hunziker & Deloséa, 2010: 165).³⁸ Im schlechtesten Fall verliert man einen Experten und erhält einen schlechten Chef (vgl. Arnold, 2008: 10).³⁹ Denn „Highperforming Spezialisten können schnell zu underperforming Managern werden, wenn sie nur aufgrund ihrer Fachkompetenz zu Führungskräften werden...“ (Heller, 2010: 214) Aber bereits 1982 unterstrich Baylin die zukünftige Bedeutung unterschiedlicher Karrierealternativen (vgl. Baylin, 1982: 18).

2.2.1.1 Karrieremodelle

Ein Karrieremodell gibt eine Struktur vor, die führt (vgl. Fausenhammer, 2007: 12). In der Fachliteratur wird hauptsächlich in Führungs-, Fach-⁴⁰ und Projektkarriere unterschieden. Die Führungskarriere bietet im Sinne des traditionellen Karriereverständnisses mehr Möglichkeit, Verantwortung, Entscheidungskompetenz, Macht, Gehalt und Status zu erlangen (vgl. Becker M., 2009b). Traditionelle Karrieren greifen aber für die heutigen Anforderungen zu kurz (vgl. Lang K., 2008b: 115) und so gehören eindimensionale, statische Karrierewege der Vergangenheit an (vgl. Tauber, 2006: 62). Somit steht nicht mehr die

³⁵ Siehe auch: (vgl. Gasteiger, 2007: 20 / vgl. Meier H., 2001: 34)

³⁶ Siehe auch: (vgl. Höckels, 2000: 160)

³⁷ Siehe auch: (vgl. Bagdasarjanz, 2012: 16)

³⁸ Siehe auch: (vgl. Wuethrich & Stecher, 1992: 54)

³⁹ Siehe auch: (vgl. Scherer, 2009: 20 / vgl. Schmid, 2006: 25 / vgl. Arnold, 2002: 33 vgl. Kahlen, 2002: 103 / vgl. Fuchs, 1998b: 596)

⁴⁰ Die Fachkarriere wird im Kapitel 2.2.1.3 Beschreibung Fachkarriere ab Seite 19 beschrieben.

hierarchische Beförderung, sondern die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Vordergrund (vgl. Niermeyer & Postall, 2003: 159).

Bei der Projektkarriere übernimmt die Projektgruppe befristet die Verantwortung für die Zielerreichung von einmaligen, vielfach komplexen, umfangreichen und neuen Aufgabenstellungen (vgl. Füchtner, 1998: 607). Diese Aufgaben sind aus der Linienfunktion herausgelöst (vgl. Straubinger, 2008: 7), besitzen allerdings im Vergleich zur FK Führungs- und Budgetverantwortung (vgl. Dammer, Gemünden, & Hölzle, 2006: 21). Durch die Erweiterung der Sach- und Personalverantwortung werden den Mitarbeitern immer bedeutendere Projekte übertragen (vgl. Hölzle, 2009: 99). Das Durchlaufen der Projektkarriere wird oft als Sprungbrett für höhere Positionen oder den Einstieg in die Führungskarriere angesehen (vgl. Friedli, 2008: 253). „Ein Vorteil der Projektkarriere gegenüber der Fachkarriere ist die Möglichkeit der Zertifizierung und der daraus resultierenden Professionalisierung des Projektmanagements.“ (Lang & Rattay, 2005: 137 f.)

Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen wie kürzere Planungszyklen, globaler Wettbewerb sowie Effizienz- und Wettbewerbsdruck (vgl. Schendel, 2011: 10) und gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Organisationswandels fand ein Umdenken in der Karriereplanung statt (vgl. Wenzel M., 2008: 13 ff.). Neue Karrieremodelle wie die Flächenkarriere (vgl. Fuchs, 1998: 83 ff.), die Patchwork-Karriere (vgl. Holzer, 2004 14 ff.), die internationale Karriere oder die Boundryless Career (vgl. Wenzel M., 2008: 75 ff.) wurden entwickelt.⁴¹ Diese Modelle sind nicht grundlegend neu, denn sie bauen auf den oben beschriebenen Karrieremodellen auf, mit dem Ziel der „...Erhaltung und Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters.“ (Wenzel M., 2008: 72) Das Ziel muss sein, flexible Karrieremöglichkeiten anzubieten, die betriebliche und persönliche Karriereplanung vereinbaren (vgl. Knörzer, 2011: 68).

2.2.1.2 Einordnung im Human Capital Management

In Abbildung 3 sind die strategischen Handlungsfelder des HC-Managements ersichtlich. Das Kompetenzmanagement ist dabei in dessen Handlungsfelder aufgeschlüsselt. Die HC-Strategie ist Bestandteil der Unternehmensstrategie oder wird aus dieser abgeleitet (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 37). Aus der HC-Strategie wird die ebenfalls im strategischen Management zugeordnete Kompetenzmanagement-Strategie und daraus die laufbahnbezogene Kompetenzentwicklung auf Ebene des konzeptionellen Managements abgeleitet

⁴¹ Aufgrund des beschränkten Rahmens kann auf diese Karrieremodelle nicht genauer eingegangen werden.

(vgl. Ledergerber, 2011a: 33). Die Fachkarriere (FK) ist eine mögliche Massnahmendefinition in der laufbahnbezogenen Kompetenzentwicklung (vgl. Ledergerber, 2010: 22).

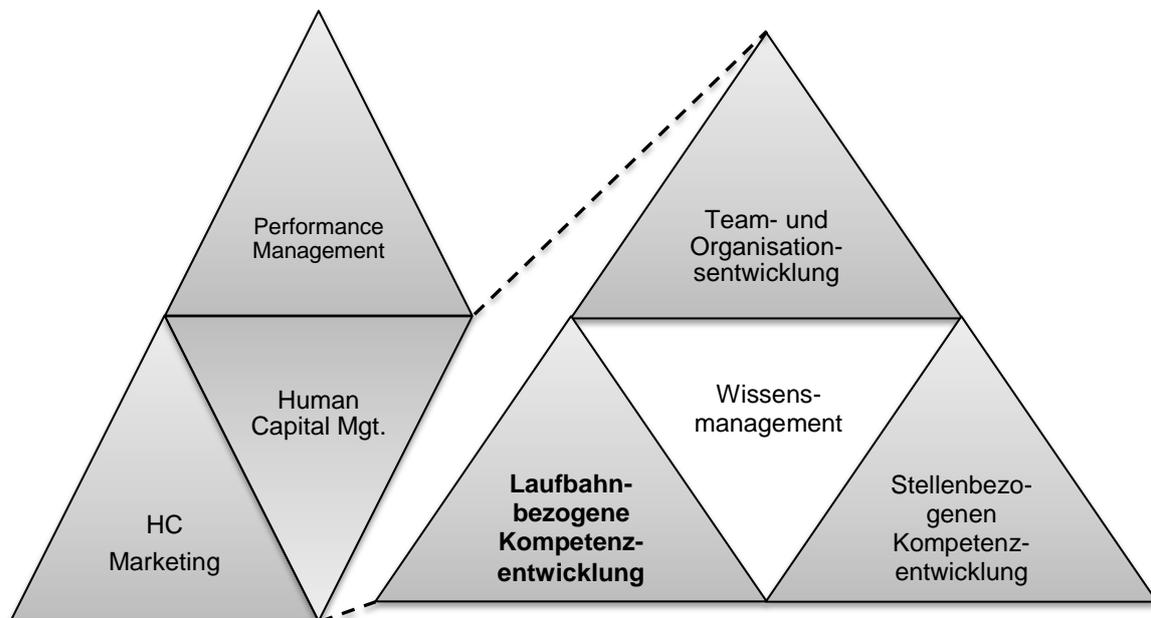


Abbildung 3: Einordnung der Fachkarriere im Human Capital Management (vgl. Ledergerber, 2011b: 34)

2.2.1.3 Beschreibung Fachkarriere

Die Fachkarriere (FK) ist ein alternativer Karriereweg mit dem Ziel, die Fachkompetenz der Führungskompetenz gleichwertig gegenüberzustellen (vgl. Tschumi, 2011: 71). Die FK fokussiert sich allerdings stärker auf Fachaufgaben und weniger auf Führungsaufgaben (vgl. Bethke-Langenegger, 2009: 87)⁴². Vergleichbar mit der Führungskarriere verfolgt sie den Gedanken des vertikalen Aufstiegs (vgl. Graf, 2002: 100)⁴³, der aber nur durch einen markanten Zuwachs an fachlicher Expertise möglich ist (vgl. Thom, 2006: 1 ff.). Die Karriereschritte bedingen nachgewiesene fachliche Kompetenz und äussern sich in erweiterten Handlungsspielräumen⁴⁴ (vgl. Rump & Eilers, 2006: 53) oder zunehmender spezieller Verantwortung (vgl. Becker M., 2009b: 522). Durch die steigenden Anforderungen an die Tätigkeit und Kompetenzen der Karriereschritte wächst die Bedeutung für die Wertschöpfung des Unternehmens und das Ansehen des Mitarbeiters

⁴² Siehe auch: (vgl. Domsch & Ladwig, 2011: 17 / vgl. Scherer, 2009: 20 / vgl. Specht, Beckmann, & Amelingmeyer, 2002: 316 / vgl. Gonin, 2002: 33 / vgl. Domsch, 1994: 9)

⁴³ Siehe auch: (vgl. Friedli, 2008: 252 / vgl. Wolframm, 2008: 8 / vgl. Wenzel M., 2008: 52)

⁴⁴ Siehe auch: (vgl. Koch, 2008: 9 / vgl. Höckels, 2000: 171)

steigt (vgl. Bohnic, 2008: 18). Die Entwicklung dieser Fähigkeiten geschieht anhand definierter fachlicher Anspruchsniveaus (vgl. Ledergerber, 2010: 22).

„Mit der Fachkarriere wird ein zweiter ‚Hierarchieast‘, parallel zum Leistungsgefüge eingerichtet.“ (Friedli, 2002: 33)⁴⁵ Dieser soll mittels eines transparenten Systems⁴⁶ neben der Führungskarriere zusätzliche Aufstiegsmöglichkeiten schaffen (vgl. Domsch, 2009: 419).

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die FK zur persönlichen Weiterentwicklung in vielen Firmen eingeführt (vgl. Lenz, 1990: 28). Ende der 50er Jahre wurde die FK⁴⁷ in angloamerikanischen Unternehmen bekannt (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 54); dies vor allem in den oligopolistisch strukturierten Industriezweigen wie Chemie-, Pharma- und Mineralölbranche, in der Luft- und Raumfahrt sowie Telekommunikation und Fahrzeugbau⁴⁸ (vgl. Sauermann, 2011: 53). Das Ziel war, den Fachkräften eine alternative Karrieremöglichkeit zu bieten die ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg honoriert und der Firma einen adäquaten Pool technischer Talente sichert (vgl. Katz, Tushman, & Allen, 1990: 4). Eine Studie⁴⁹ von Allen und Katz zu dieser Zeit kamen zum Ergebnis, dass junge Absolventen eher für die FK begeistert sind, aber nach einigen Jahren Berufserfahrung das Interesse hin zur Führungskarriere wechselt (vgl. Allen & Katz, 1990: 22). Erstes Unternehmensbeispiel im deutschsprachigen Raum war die Ciba AG in Basel, die aufgrund des empfindlichen Aderlassens an Wissenschaftlern mit der FK eine angemessene Förderung des wissenschaftlichen Personals anstrebte (vgl. Neuhaus, 1968: 573). Früher standen somit eher personalwirtschaftliche Probleme wie Karriere- und Anreizsysteme im Vordergrund. Neuere FK-Modelle werden zusätzlich auch für strategische und aufbauorganisatorische Umgestaltungen der Unternehmen eingesetzt (vgl. Conrad & Manke, 1997: 5).

Die FK ist für **Mitarbeitende** attraktiv, die ihre Arbeitsmotivation aus der Fachaufgabe beziehen⁵⁰ und nicht gewillt sind, eine Führungskarriere anzustreben, da diese aufgrund der zeitlichen Beanspruchung eine Verringerung der fachlichen Aufgabe und der persönlichen

⁴⁵ Siehe auch: (vgl. Domsch, 2009: 419 / vgl. Preuschoff, 1994: 64)

⁴⁶ Siehe auch: (vgl. Schendel, 2011: 60 / vgl. Meier & Schindler, 2004: 1056)

⁴⁷ Im Englischen werden Bezeichnung wie dual ladder system, dual hierarchy oder parallel career path verwendet.

⁴⁸ Beispielfirmen aus dieser Zeit: „Esso Research and Engineering, Du Pont de Nemours, Monsanto, American Cyanamid, Dow Chemical, Oiln Mathieson, Standard Oil (Ind.), Eastman Kodak, Hercules Powder, Diamond Alkali und Humble Oil“ (Neuhaus, 1968: 572f.) sowie AT&T, IBM (vgl. Gerpott, 1994: 34) 3M und HP (vgl. Gupta & Singhal, 1993: 45)

⁴⁹ 2'500 Wissenschaftler Ingenieure und Manager aus neuen U.S. und zwei europäischen Unternehmen wurden befragt.

⁵⁰ Im Zusammenhang mit dem Karriereanker von Schein sind dies Mitarbeitende die ihren Karriereanker in der Technischen / funktionalen Kompetenz haben. Sie bevorzugen daher auch eine fachliche Karriereleiter (vgl. Schein, 2005b: 31 / vgl. Katz, 2004: 15).

Fachexpertise nach sich zieht (vgl. Friedli, 2008: 252). Katz und Allen⁵¹ untersuchten den Zusammenhang zwischen Ausbildungslevel und Karriereorientierung und kamen zum Ergebnis, dass Arbeitnehmer mit einem Dokortitel die FK viel stärker bevorzugen als Ingenieure ohne Dokortitel (vgl. Katz, 2004: 552). Zudem fühlt sich nicht jede technische Fachkraft in einer Führungsrolle wohl (vgl. Leutwiler & Rufli, 2008: 63), oder interessiert sich dafür (vgl. Biehal & Schjold, 2004: 11). Denn Führung übernehmen bedeutet Verantwortung für andere übernehmen. Dieser Aufgaben wollen sich nicht mehr alle Mitarbeitenden stellen oder trauen es sich nicht zu (vgl. Ochmann & Richter, 2010: 49). Fachkräfte „...scheuen oft vor den Rahmenbedingungen und Aufstiegs kämpfen im Zusammenhang mit der Managementlaufbahn zurück.“ (vgl. Domsch, 2009b: 26)

Die **Bereiche**, in denen die FK eingesetzt wurden, waren zu Beginn vor allem auf Forschung und Entwicklung (F & E) fokussiert (vgl. Gross, 2008: 21)⁵². Aber bereits 1977 wurde die Ausweitung der FK auf andere Bereiche wie Maschinenbau, Systems Engineering und Design diskutiert (vgl. Moore & Davies, 1977: 18). Unternehmen mit kompletten funktionalen Strukturen sind eher für eine FK geeignet. So könnte eine FK im Maschinenbau eine sehr erfolgreiche Wirkung haben (vgl. Deuter & Stockhausen, 2009: 25). Die Studie⁵³ über Karriere- und Anreizsysteme in F & E kam zum Schluss, dass die ausschliessliche Fokussierung auf F & E nicht aufrechterhalten werden kann (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 48). Denn grundsätzlich kann eine FK in jedem Unternehmensbereich mit einer grossen Anzahl hochqualifizierter Fachkräfte eingeführt werden (vgl. Domsch, 2009b: 26)⁵⁴. Diese Know-how-intensiven Bereiche sind unter anderem: F & E, IT Engineering oder Finanzdienstleistung (vgl. Scheinecker, 2008: 1). Eine Umfrage⁵⁵ aus dem Jahr 2009 zeigte, dass, wird die FK nur in einzelnen Bereichen eingeführt, dies am häufigsten in der Entwicklung (15 %) gefolgt von Fertigung (8 %) geschieht (vgl. Stockhausen & Deuter, 2011: 33). Aufgrund der hohen Dichte an

⁵¹ Befragungsergebnis aus fast 1500 Ingenieuren und Wissenschaftlern aus neun U.S. Amerikanischen Unternehmen.

⁵² Dies zeigt sich auch an den vielen Veröffentlichungen zu dieser Zeit über FK im Zusammenhang mit F&E: (vgl. Igbaria, Kassiech, & Silver, 1999: 29 / vgl. Katz, Tushman, & Allen, 1998: 158 / vgl. Katz, Tushman, & Allen, 1995: 848 / vgl. Gerpott, 1994: 26 / vgl. Preuschoff, 1994: 63 / vgl. Bailyn, 1989: 1 / vgl. Shepard, 1988: 511 / vgl. Epstein, 1986: 2)

⁵³ 17 Interviews (6 Dienstleistungsunternehmen und 11 produzierende Unternehmen) 2 Unternehmen unter 100 Mitarbeiter; 3 mittlere Unternehmen mit 1000 – 4999 Mitarbeitenden und 12 Grossunternehmen mit über 5000 Angestellten. Zusätzlich wurde eine Breiterehebung mit 173 teilnehmenden Firmen gemacht.

⁵⁴ Siehe auch: (vgl. Scherer, 2009: 20 / vgl. Domsch, 2009: 419 / vgl. Vormbusch, 2009: 292 / vgl. Gross, 2008: 81 / vgl. Tauber, 2006: 35 / vgl. Bähler, 2005: 126)

⁵⁵ 60 Teilnehmende Unternehmen von denen rund die Hälfte eine Fachkarriere eingeführt haben. Die Unternehmen stammten hauptsächlich aus den Branchen: Banken/Versicherungen, IT und Telekommunikation.

Spezialisten ist dieses Ergebnis nachvollziehbar, obwohl der Studie keine grosse Datenmenge zugrunde liegt.

Im Bezug auf die **Unternehmensgrösse** ist ersichtlich, dass die Wahrscheinlichkeit eines FK-Modells mit zunehmender Unternehmensgrösse steigt⁵⁶. In Deutschland haben mehr als 50 % der DAX-30 Unternehmen eine FK (vgl. Böcker, 2006: 30). Aber die Mitarbeiteranzahl ist kein geeigneter Indikator für die Entscheidung einer FK⁵⁷. Trotzdem gilt als Faustregel, ab einer Mitarbeiteranzahl von 300 erscheinen Überlegungen für eine FK sinnvoll (vgl. Deuter & Stockhausen, 2009: 25).

„Besonders bei wissensintensiven Unternehmen setzt sich immer mehr die Einsicht durch, dass für Personen mit herausragenden Fachkompetenzen Laufbahnmöglichkeiten geboten werden müssen...“ (Tschumi, 2011: 71). Aufgrund des Handlungsdruckes seitens des Marktes ist somit die Frage nicht „ob“, sondern „wie“ ein FK-Modell eingeführt wird (vgl. Stehle, 2007: 99).

2.2.1.4 Gründe, Ziele und Zielerreichung

„Kein zukunftsgerichtetes Unternehmen kann es sich auf Dauer leisten, auf fachlich orientierte Spitzenkräfte zu verzichten, nur weil die betriebsinternen Strukturen zu stark auf eine starre Hierarchie ausgerichtet sind.“ (Müller A., 2008: 2) Allerdings sind die Gründe für die Einführung einer Fachkarriere unterschiedlich. Die Etablierung von **Lean-Management-Konzepten** in den 90er Jahren (vgl. Demmer, 2009: 18) und die damit einhergehende Ausdünnung der Führungspositionen (vgl. Frieling & Grote, 2000: 30) sowie die Reduktion von Hierarchiestufen führen zu einem Unterangebot von Aufstiegsmöglichkeiten (vgl. Thom, 2006: 1 ff.)⁵⁸. Nach einer Aussage von Kienbaum Geschäftsführer Jochmann hat die Anzahl der Führungspositionen im mittleren, oberen und Top-Management seit 1980 um etwa 30 % abgenommen (vgl. Böcker, 2006: 31).

⁵⁶ 1-500 Mitarbeitende (MA): 22%; 5001-5000: 29% und über 5000 MA: 55% der teilnehmenden 59 Unternehmen (vgl. Biehal & Scheinecker, 2005: 5)

1-500 MA: 16%; 5001-5000: 44% und über 5000 MA: 40% der teilnehmenden 63 Unternehmen (vgl. Stockhausen & Deuter, 2011: 32)

TÜV Studie: über alle teilnehmenden Unternehmen (n=323) haben 14.2% eine institutionalisierte FK. Bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden sind es 32.3% (vgl. Schmauder, 2004: 41f.)

Siehe auch: (vgl. Tauber, 2006: 35)

⁵⁷ Bei einer Softwareberatung mit 180 Mitarbeitenden kann eine FK mehr Sinn machen als bei einem Produktionsbetrieb mit 5000 Angestellten.

⁵⁸ Siehe auch: (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 53 / vgl. Domsch, 2009b: 26 / vgl. Schütte & Zimmermann, 2006: 22)

Ein Megatrend⁵⁹, der in der Literatur als Grund genannt wird, ist der **demografische Wandel** (vgl. Schütte & Zimmermann, 2006: 22)⁶⁰. Die zukünftige Bedeutung der HR-Aufgaben korrelieren mit der zukünftigen Bedeutung des demografischen Wandels. Die Schwerpunkte, die sich daraus ableiten lassen, sind: sich um die beschäftigten Mitarbeiter kümmern⁶¹ und sich auf dem externen Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren (vgl. Geighardt-Knollmann, 2011: 18 f.).

In Verbindung mit dem demografischen Wandel steht auch der **Fachkräftemangel**. Dieser wird in den nächsten Jahren viele Unternehmen betreffen und für sie wird die Einführung einer FK von grosser Bedeutung sein (vgl. Janssen H., 2012: 240 f.).

Durch die **Spezialisierung** hat die Bedeutung des Expertentums zugenommen (vgl. Lang K., 2008: 116). „Erfolgreiche Unternehmen brauchen für qualifizierte Fachkräfte Entwicklungsoptionen ohne Führungsverantwortung.“ (Böcker, 2006: 30)

In der Theorie der **Kondratieff-Zyklen**⁶² kommt das Gebiet Life-Sciences als potenzieller Träger des sechsten Zyklus infrage. Dieses Gebiet beinhaltet Umwelt- und Biotechnologie, optische Technologien (inklusive der Solartechnik) und den Gesundheitsbereich (vgl. Vahs & Burmester, 2005: 8). Im sechsten Kondratieff-Zyklus werden die Mitarbeiter aufgrund ihres Wissens der Erfolgsfaktor der Unternehmen sein. Die Produktivität der Mitarbeiter wird von den Faktoren Wissen/Fachkompetenz, Motivation und der Fähigkeit des Zusammenführens der Ergebnisse der Arbeitsteilung abhängen (vgl. Bartscher, 2007: 11 f.)

Gemäss Umfrage „Etablierung von Fachlaufbahnen“ sind die **Ziele** der teilnehmenden Firmen Entwicklungsoptionen für Mitarbeiter (24 Nennungen), MAB (21), Mitarbeitergewinnung (9), Nachfolgeplanung (4), Unterstützung der Neuausrichtung der Firma (4) und sonstige (1) (vgl. Stockhausen & Deuter, 2011: 35). Weitere Ziele sind die Motivation der Mitarbeitenden (vgl. Leutwiler & Rufli, 2008: 63) sowie die Gestaltung eines Konzepts zur

⁵⁹ Megatrends entstehen in der Regel aus technischen und/oder volkswirtschaftlichen Entwicklungen, die Konsequenzen sind noch nicht fassbar, sie betreffen vielen Unternehmen wirken sich langfristig aus und haben einen potenziellen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit. Nebst der Demographie ist auch der gesellschaftliche Wertewandel (vgl. Geighardt-Knollmann, 2011: 4 ff. / vgl. sob, 2012: 66) und die Globalisierung ein Megatrend (vgl. Fahrenschon, 2006: 8).

⁶⁰ Siehe auch: (Olesch, 2007: 79)

⁶¹ Im Sinne von: Mitarbeiter an das Unternehmen binden, Ihre Gesundheit und ihr Engagement zu fördern und ihr Wissen systematisch für neue Innovation zu nutzen (vgl. Geighardt-Knollmann, 2011: 18f.). Hierfür muss sich das Unternehmen anpassen und beispielsweise in flexible Arbeitszeitmodelle, betriebliche Weiterbildung, Knowledge und Diversity Management investieren (vgl. Barrenstein, 2006: 61).

⁶² Kondratieff -Zyklen sind auf epochale Basisinnovationen zurückzuführen die jeweils langeandauernde wirtschaftliche Aufschwungsphasen nach sich ziehen (vgl. Vahs & Burmester, 2005: 6). 1. Kondratieff (K): Dampfmaschine; 2. K: Eisenbahn/Stahlindustrie; 3. K: Elektrizität/Chemie; 4. K: Auto/Erdöl; 5. K: Computer Informationstechnologie (vgl. Runte, 2004: 9).

systematischen Kompetenzentwicklung und individueller Mitarbeiterentwicklung (vgl. Frieling, Grote, & Kauffeld, 2000b: 30).⁶³ Die FK-Systematik unterstützt die Standardisierung. Es ist klar, was die Mitarbeiter beherrschen müssen, und dadurch lässt sich die Qualifizierung effektiv steuern (vgl. Förster & Bohinc, 2009: 111). Das Expertenwissen wird somit weiterentwickelt (vgl. Brezina, 2011: 48) und die Mitarbeiter können gemäss ihren Qualifikationen und Stärken eingesetzt werden (vgl. Schmid, 2006: 25). Weitere Ziele der Einführung einer FK können sein:

- Wissensmanagement (vgl. Leutwiler & Rufli, 2008: 63)
- Wertschätzung für sehr gute Fachleute (vgl. Schütte & Zimmermann, 2006: 22)
- „Entlastung der Führungskräfte durch stärkere Unterstützung bei strategischen und fachspezifischen Themen.“ (Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2009: 27)

Die Analyse der Ziele aus verschiedenen Praxisbeispielen⁶⁴ ergab, dass alle untersuchten Unternehmen die MAB als Ziel bzw. als übergeordnetes Ziel angeben. Zudem kam die Untersuchung Karrieremodelle 2010 zum Schluss, dass 90% der befragten Unternehmen die MAB als Ziel der FK sehen (vgl. Berblinger & Knörzer, 2010: 14).⁶⁵ Das zweitmeistgenannte Ziel ist das Aufzeigen von Perspektiven, gefolgt von der Arbeitgeberattraktivität. Identifikation mit der Unternehmung und Motivation haben gleich viele Nennungen. Daneben gibt es einzelne Zielnennungen wie transparente Anforderungen, Entlastung der Führungskräfte, technologische Exzellenz etc.

Die oben erwähnte Umfrage zu den Zielen untersuchte auch die **Zielerreichung**. Die FK hat sich für Entwicklungsoptionen für Mitarbeiter (16 Mal voll erreicht), MAB (13) und Mitarbeitergewinnung (10) als geeignetes Instrument bewährt (vgl. Stockhausen & Deuter, 2011: 35).

In den 90er Jahren bestätigt die Theorie, dass durch die FK die Fluktuation verringert werden kann (vgl. Domsch, 1994: 9). Zudem gibt es Praxisbeispiele, die eine Erhöhung der MAB bestätigten. So zeigte sich beim Beispielunternehmen, dass die Fluktuation der Fachkräfte ab dem Zeitpunkt der FK-Systemeinführung um etwa die Hälfte reduzierte (vgl. Heimerl-Wagner, 1994: 155). Die veröffentlichten Erfahrungen bei HP haben gezeigt, dass sich durch die FK eine höhere Motivation und eine stärkere MAB bei Fachkräften erreicht wurde (vgl. Hofstetter, 1994: 253).

⁶³ Siehe auch: (vgl. Heidt & Hüttmann, 2010: 330 f./ vgl. Kolmerer, 2007: 82)

⁶⁴ Siehe Anhang **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** auf der Seite 157

⁶⁵ 83 teilnehmende Personalere von deutschen Firmen die Mittels aus halbstrukturierten Interviews befragt wurden.

Die Fluktuationsreduktion wird auch in der aktuellen Literatur bestätigt (vgl. Domsch, 2009: 419). Die Fachkarriere ist eine gute Möglichkeit, die MAB zu erhöhen, denn die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen hängt erwiesenermassen von den angebotenen Entwicklungsmöglichkeiten ab (vgl. Scheinecker, 2008: 1)⁶⁶. Diese haben auch Einfluss auf die intrinsische und extrinsische Motivation; intrinsisch im Sinne einer neuen herausfordernden Tätigkeit und extrinsisch durch die allenfalls höheren materiellen Anreize (vgl. Friedli, 2002: 104). Neuere Praxisbeispiele kommen auch zum Schluss, dass die gesetzten Ziele erreicht werden konnten. Bei der Bauspraxisse Schwäbisch Hall AG wurde das Ziel der MAB in jedem Fall erfüllt, denn die Eigenkündigungsquote liegt bei 1.5 % (vgl. Steffen, 2011: 232). Die Bachmann electronic GmbH konnte den angestrebten Effekt der Reduktion des Ansturms auf die Führungskarriere erreichen. Zudem können sie jetzt den Mitarbeitenden, die aufsteigen wollen, die Erwartungen an die Positionen aufzeigen (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 69). Beim Technologieführer im Bereich Optik Carl Zeiss ist man überzeugt, dass die für den zukünftigen Unternehmenserfolg massgeblichen Innovationen durch die FK wirkungsvoll unterstützt werden (vgl. Tasch, 2011: 177). Ein Top-Manager des Technologiekonzers Siemens bringt es auf den Punkt: „Why Key Experts are so important? It's simple: Innovation ist the key to our success and Key Experts are key to innovation.“ (Vogel, 2011: 3) Der Leiter Rechnungswesen der VPV Versicherungen kommt zum Schluss, dass die im Unternehmen eingeführte FK, die über alle Ebenen hinweg gelebt wird, die Grundvoraussetzung für das Halten und Aufbauen von Experten ist (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2010: 18).

Eine Untersuchung über Personalerhaltung von High-Potentials⁶⁷ kam zum Schluss, dass die MAB durch ein gut strukturiertes und durchlässiges Karrieresystem gesteigert werden kann (vgl. Thom & Friedli, 2002: 40). Zudem belegen Studien, dass sich die Fluktuation erhöht, wenn Unternehmen nebst der Entwicklung zum Manager nicht genügend Karrieremöglichkeiten anbieten (vgl. Olesch, 2003: 72). „Kaum jemand streitet mehr ab, dass Unternehmen, die ihren Mitarbeitern alternative – auf ihre Kompetenzen und Bedürfnisse ausgerichtete – Laufbahnen parallel zur Führungslaufbahn ermöglichen, langfristig wettbewerbsfähiger sein werden.“ (Francke & Chmielarski, 2010: 810)

| Positive Erfahrungen | Negative Erfahrungen |
|--|---|
| Entspricht stärker den individuellen Neigungen der Mitarbeiter (vgl. Stiefel, 2004: 174) | Nichtvorhandensein der Schlüsseleigenschaft Macht (vgl. Siemers, 1994: 141) |
| Mitarbeiter können sich auf das eigentliche Ge- | Sinkende Einsatzflexibilität bei zu einseitiger |

⁶⁶ Siehe auch: (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 12)

⁶⁷ Qualitative (Experteninterviews) und quantitative (Fragebogen mit 535 auswertbaren Antworten) Studie in zwei unterschiedlichen Unternehmen.

| | |
|---|---|
| schäft konzentrieren (vgl. Reiss, 1994: 36) | Spezialisierung (vgl. Sieber Bethke, 2011: 37) |
| Organisationen sind insgesamt flacher, flexibler, schneller und möglicherweise kostengünstiger (vgl. Müller & Stöpfigeshoff, 1998: 600) | Ehemals wichtiges Experten Know-how kann in Zukunft an strategischer Bedeutung verlieren (vgl. Sieber Bethke, 2007: 51) |
| Förderung von Spezialwissen | Wenig vernetztes Denken und Handeln |
| Berücksichtigung individueller Ziele möglich | Verschärfter Konkurrenzkampf |
| Sinnvolle Trennung zwischen Personalführungs-, Verwaltungs- und Fachaufgaben | Beurteilungsschwierigkeiten für Beförderungen |
| Spezialisten müssen nicht mehr in die Führungskarriere befördert werden | Ungeeignetes System für PE und Beurteilung |
| Flexible Gehaltsfindung | Personalführungsprobleme (vgl. Domsch & Ladwig, 2011: 21) |

Tabelle 2: Positive und negative Erfahrung mit der FK

Tabelle 2 zeigt positive und negative Erfahrungen mit der FK auf. Das Ziel der Konzeption muss sein, die negativen Punkte zu minimieren oder gar zu eliminieren.⁶⁸

2.2.1.5 Definition Experte

Um genauer zu verstehen, wer in einer FK teilnimmt, wird hier eine Begriffsdefinition vorgenommen. Experte, Spezialist und Fachkraft wird in der Literatur synonym verwendet. Der Autor entscheidet sich aufgrund des Praxisteils für den Begriff Experte.

Grundsätzlich gibt es in der Expertisen-Forschung zwei Auffassungen. Nach der einen Definition sind Experten Fachkräfte, die komplexe Anforderungen mittels ihres professionellen Wissens bewältigen (vgl. Bromme, Jucks, & Rambow, 2004: 118). Im anderen Sinne ist ein Experte ein Spitzenkünstler, bei dem das Expertentum 10'000 Übungsstunden ausmacht (vgl. Gladwell, 2011: 40). Diese These unterstreichen verschiedene wissenschaftliche Untersuchungen. Ericsson et al. untersuchten Violisten, indem sie eine Einstufung in die besten und guten Violisten sowie Musiklehrer vornahmen. Es zeigte sich, dass die besten Violisten Jahr für Jahr mehr geübt hatten und somit auf 10'000 Stunden Übungspraxis kamen (vgl. Ericsson, Krampe, & Tesch-Romer, 1993: 373 ff.). Zum gleichen Ergebnis kam auch der Neurologe Levitin. Die aufkommende Gemeinsamkeit der untersuchten Studien ist, dass 10'000 Übungsstunden notwendig sind, um ein Weltklasse-Experte zu werden, egal in welcher Disziplin.⁶⁹ Es sieht so aus, als ob das menschliche Gehirn so lange braucht, um alles zu assimilieren, was notwendig ist, um eine Tätigkeit wirklich zu beherrschen (vgl. Levitin, 2006: 197 f.). Überträgt man nun diese Studienergebnisse auf die FK unter der Annahme, dass sich ein Mitarbeitender durchschnittlich vier Stunden pro Tag an fünf Tagen in der Woche mit demselben

⁶⁸ Siehe Kapitel 2.2.2 Konzeption ab Seite 16

⁶⁹ Untersuchte Studien über Komponisten, Basketballspieler, Autoren, Konzertpianisten, Schlittschuhläufer, Schachspieler oder Verbrechergenies.

Themengebiet befasst, würde er zehn Jahre brauchen, um sich zu einem Weltklasse-Experten zu entwickeln. Neben dem exzellenten Fachwissen gibt es in der Theorie noch weitere Eignungskriterien für Experten:

- „Hochrangige Spezialisten müssen sehr gut erklären können. Sie benötigen die Gabe, sich auf fachlich „dümmere“ Menschen einzustellen und ihnen einen komplizierten Sachverhalt verständlich zu erklären.“ (Böcker, 2006: 32)⁷⁰
- Situationsgerechte und flexible Anwendung des Wissens für praktische Probleme
- Verknüpfung einzelner Elemente und deren Zusammenführung auf einem höheren Ordnungsniveau (vgl. Kunz, 2005: 70)⁷¹
- Aufbau eines übergeordneten Bewertungswissens um sich als kompetenter Berater für das Management zu sehen (vgl. Kunz, 2005: 70f.)
- Spass am Aufgreifen fachlicher Entwicklungen von anderen
- Gewinnbringende Repräsentierung des Unternehmens nach aussen
- Willen, das Know-how auf dem neuesten Stand zu halten (vgl. Böcker, 2006: 32)⁷²
- „...Bereitschaft Wissen zu teilen und anderen bei Schwierigkeiten zu unterstützen...“ (Becker, Beck, & Herz, 2012: 31).
- Weiterentwicklung des Know-hows und deren nachvollziehbare Dokumentation
- Verfolgung wirtschaftlicher Trends und die Ableitung der daraus entstehenden Implikationen für das eigene Fachgebiet
- Verantwortung eines essenziellen Teils der betrieblichen Wertschöpfung (vgl. Lang, 2008: 116)

Bohinc hebt zudem die Soft Skills als Schlüssel zum Erfolg in der FK hervor. Diese sind in der heutigen Informations- und Wissensgesellschaft von grosser Bedeutung, da man sich mit Kollegen abstimmen, im Team zusammenarbeiten und andere für die eigenen Ergebnisse gewinnen muss. Bei der Abstimmung mit Kollegen muss man wissen, worauf es in der jeweiligen Gesprächssituation ankommt, um der Situation angemessen zu agieren. Erfolgreich im Team ist eine Fachkraft, wenn sie die Prozesse innerhalb des Teams wahrnehmen und interpretieren, sowie die Arbeitsprozesse auf der sachlichen und emotionalen Ebene leiten kann. Andere für sich gewinnen heisst nicht, die eigenen Ergebnisse

⁷⁰ Siehe auch: (vgl. Kunz, 2005: 73)

⁷¹ Siehe auch: (vgl. Bohnic, 2008: 32f.)

⁷² Insbesondere unter dem Aspekt des raschen Verfalls des Wissens (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 52), aufgrund der schnelleren, technischen, ökonomischen, rechtlichen oder sozialen Veränderungen der Rahmenbedingungen (vgl. Höckels, 2000b: 6). Die Halbwertszeit des Wissens in technischen Berufen beträgt etwa drei Jahre und so muss alle drei Jahre die Hälfte des gesamten Fachwissens aktualisiert werden (vgl. Pohlandt, Laube, & Bergmann, 2003: 42).

zu verkaufen, sondern die Argumente zu suchen, welche die jeweilige Zielgruppe überzeugen (vgl. Bohinc, 2009: 16 f.).

Die unterschiedlichen Definitionen der Praxisbeispiele im Anhang auf Seite **Fehler! Textmarke nicht definiert.** zeigen, wie im Zusammenhang mit der FK nicht anders zu erwarten, den gemeinsamen Nenner in der hohen fachlichen Kompetenz. Die mit Abstand zweitmeist genannte Definition einer Fachkraft ist die Methodenkompetenz, auch im Zusammenhang mit dem Wissensaustausch. Die Kommunikation wird durch die Merkmale der Definitionen wie Vertretung und Verkauf seiner Produkte, Einbringung in Gremien etc. gefordert. Jeweils zwei Unternehmen bezeichnen die herausragende Bedeutung des Wissens, welches intern oder am Markt nur schwer zu ersetzen ist, die interne Anerkennung, die Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie den Willen zur Übernahme fachlicher Verantwortung als Voraussetzung. Es zeigt sich somit, dass Tüftler und Eigenbrötler, die am liebsten in ihrem stillen Kämmerlein arbeiten, nicht geeignet sind für eine Fachkarriere (vgl. Leutwiler & Rufli, 2008: 65). Dies unterstreicht die Aussage von Alfred Quenzler im Zusammenhang mit der FK: „...das Klischee des kontaktscheuen Ingenieurs finden Sie bei uns nicht...“ (Quenzler, 2009: 33).

2.2.1.6 Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Fachkarriere

„Personal und Unternehmenskultur sind nicht voneinander trennbar.“ (Engfer & Grunewald, 2010: 29) Die UK ist ein zentrales Themengebiet des HR (vgl. Trompenaars & Hampden-Turner, 2004: 21); dies ist in der Praxis oft anzutreffen (vgl. Raeder, 2010: 101). Insbesondere die PE sollte die Gestaltung der UK als ihren zentralen Auftrag ansehen und diese vorantreiben (vgl. Müller-Vorbrüggen, 2010: 15). Die PE ist in der UK eingebettet und wird durch sie geprägt⁷³ (vgl. Hansen, 2010: 101). Die UK kann insbesondere durch PE beeinflusst werden, denn sie kann passende Instrumente zur Verfügung stellen (vgl. Tippelt, Gäns, & Nitsch, 2003: 76).

Die UK ist ein Einflussfaktor der Einführung der FK (vgl. Gross, 2008: 39). Sie muss daher geeignet sein, um eine Fachkarriere neben der bestehenden Führungskarriere zuzulassen (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2010: 20). Nur eine geeignete UK begünstigt unterschiedliche Karrieremodelle, die wiederum für Innovationen unentbehrlich sind (vgl. Thom & Etienne, 2011: 7). Die Einführung der FK ist ein Prozess, der Zeit benötigt und mit partiellen Änderungen der UK und deren Werten einhergehen kann (vgl.

⁷³ Weitere Bedingungsfaktoren der PE sind: Unternehmensstrategie, intern und externe Umwelt und die organisatorische Lernfähigkeit (vgl. Becker M., 2009b: 75)

Tauber, 2006: 45). Die FK kann somit eine aktive und gezielte Gestaltung und Weiterentwicklung der UK unterstützen (vgl. Schiche, 2012). Zudem kann die geforderte Gleichwertigkeit der Karrierewege je nach UK einen Kulturwandel voraussetzen (vgl. Dubbert & Linde, 2000: 34).

Was ist nun eine geeignete UK für eine FK? Ist ein Unternehmen bürokratisch und hierarchisch, ist davon auszugehen, dass lediglich eine Führungskarriere angeboten wird (vgl. Tauber, 2006: 36). Bei leistungsorientierten Unternehmen ist der Aufstieg in der Karriere die Belohnung für die erbrachte Leistung. Wenn die UK einen hohen Einfluss auf das Image der Firma hat, kann dadurch bereits in der Personalgewinnung eine Vorselektion stattfinden, was wiederum die angebotenen Karrieremöglichkeiten beeinflusst (vgl. Friedli, 2002: 287).

| Förderliche UK-Aspekte | Hinderliche UK-Aspekte |
|-------------------------------------|--|
| Kooperativ | Starke Verteidigungs- und Vermeidungsstrategie |
| Offene und informelle Kommunikation | Unreflektiert, passiv und extremes Festhalten an Tradition |
| Kooperative Führung | Fest bestehende Instanz-Wege |
| Scrum ⁷⁴ Philosophie | Bereichsegoismus |
| Expertise-Kultur | Schwache Führung |
| Gleiches Sprachsystem | Bürokratie |

Tabelle 3: Förderliche und hinderliche UK-Ausprägungen für Fachkarrieren (vgl. Sieber Bethke, 2011b)

Top-Mitarbeiter mit überdurchschnittlichem Leistungswillen fühlen sich von einer hoch entwickelten UK mit positivem Menschenbild besonders angezogen, denn sie schätzen Eigenverantwortung, Vertrauen und Freiräume, die individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und leistungsfähigen Arbeitnehmern Perspektiven ermöglichen (vgl. Janssen, 2012: 205). So ist beispielsweise die Mitarbeiterentwicklung ein Teil der UK bei HP (vgl. Schuller, 1998: 15).

2.2.1.7 Gleichwertigkeit zur Führungskarriere als Akzeptanzkriterium

Als Vorbereitung für die Konzeption beabsichtigt dieser Teil der Arbeit, die Gleichwertigkeit der FK zu der Führungskarriere als Akzeptanzkriterium genauer zu beschreiben.

Gleichwertigkeit von Fach- und Führungskarriere bedingt deren absolute Gleichbehandlung (vgl. Wiczorek, 2007: 112). Dies war vor allem in den ersten FK-Modellen ein Problem. Die Mitarbeiter empfanden die FK wohl als separat, aber nicht gleichwertig (vgl. (Gomez-Mejia, Balkin, & Milkovich, 1990: 71) „Die Gleichwertigkeit kommt in einer

⁷⁴ Scrum ist ein agiles Managementframework. In einem iterativen Prozess werden Teilprojekte in verschiedenen, festgelegten Zeitintervallen abgearbeitet. Nach jedem Intervall wird der Stand jedes Projekts kontrolliert. So kann bei Problemen rechtzeitig eingeschritten werden (vgl. Staudacher & Langenbacher, 2008: 1).

parallelen Titel- und Gehaltsstruktur zum Ausdruck.“ (Baum & Laber, 1992: 935) Da der Titel massgeblich zur Akzeptanz beiträgt (vgl. Heinisch & Schölderle, 2011: 120), wird dieser Aspekt im Kapitel 2.2.2.3 Karrierestufen genauer beschrieben. Beim Gehalt wie auch bei den Nebenleistungen müssen die Karrieren parallel sein (vgl. Demmer, 2009: 20)⁷⁵. Gemäss Kienbaum verdienen Mitarbeitende, die sich für eine FK entscheiden, wesentlich weniger als Manager in der Führungskarriere (vgl. www.kienbaum.de, 2006). FK-Teilnehmer haben gegenüber den Führungskräften oft das Nachsehen in Bezug auf Gehaltsentwicklung und andere Privilegien⁷⁶. Um dem entgegenzuwirken, kann das FK-Modell direkt an das Vergütungsmodell gekoppelt werden (vgl. Scheiwiller & Michalik, 2011: 60 ff.). VPV Versicherungen haben bei der FK auch eine variable Vergütung eingeführt, die vom Zielerreichungsgrad abhängig ist. Je höher man vertikal in der FK aufsteigt, desto höher ist der variable Vergütungsanteil (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2009: 28). Bei HP können Experten durchaus so viel verdienen wie ihre Kollegen der Führungskarriere (vgl. Zeng, 2009: 23). Experten und Führungskräfte werden bei der Sick AG auf vergleichbaren Ebenen gleich entlohnt, da ein gemeinsames Positionsbewertungssystem die Grundlage bildet (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 58). Bei IBM sind Forscher in vielen Fällen finanziell deutlich besser gestellt als Führungskräfte (vgl. Krebs, 2003: 9). Thom unterstreicht: „Mit der Zeit muss es normal sein, dass Fachwissen auf hohem Niveau ebenso gut bezahlt wird wie Führungsknowhow.“ (vgl. Bähler, 2005: 126)

Aber ein angemessenes Gehalt ist nur ein Faktor (vgl. Zeng, 2009: 22). Denn auch Statussymbole beeinflussen die „gefühlte“ Gleichwertigkeit. Auch hier gilt: gleiche Statussymbole für gleiche Karrierestufen (vgl. Sieber Bethke, 2007: 49). Diese können Arbeitsplatzausstattung, Raum- und Parkplatzvergabe beinhalten (vgl. Schlichting, 2011: 87), aber auch Dienstwagen und Privilegien wie beispielsweise die Wahl der Reiseklasse oder Weiterbildungsmöglichkeiten (vgl. Sieber Bethke, 2007: 50).

2.2.1.7.1 Wertschätzung und Status

Eine FK kann nur langfristig und nachhaltig erfolgreich sein, wenn sie in der Unternehmung verankert ist. Es ist daher unerlässlich, dass die Experten Wertschätzung erfahren und diese sichtbar⁷⁷ ist (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 56)⁷⁸. Die Wertschätzung ist somit ebenso wichtig wie das Gehalt (vgl. Dubbert & Linde, 2000: 35).

⁷⁵ Siehe auch: (vgl. Steffen, 2011: 224 / vgl. Scherer, 2009: 20 / vgl. Olesch, 2007: 80)

⁷⁶ Wie Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Top-Management Aufmerksamkeit

⁷⁷ Siehe nachfolgendes Kapitel: 2.2.1.7.2 Visibilität

⁷⁸ Siehe auch: (vgl. Sutter, 2010: 1)

Die Wertschätzung, die Experten entgegengebracht wird, hängt auch von der Unternehmenskultur ab (vgl. Gross, 2008: 39). Ein Ergebnis der empirischen Befragung von Tauber⁷⁹ war, dass „...zukünftig die gelebte und erlebte individuelle Wertschätzung als Karriereäquivalent mit hoher Wahrscheinlichkeit eine wichtige Bedeutung in vielen Unternehmen erhalten“ (Tauber, 2006: 68) wird. Möglichkeiten, die Wertschätzung zu zeigen, ist der Zugang zu denselben Unternehmensinformationen wie die Führungskräfte (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 58) sowie die Aufnahme in Netzwerke und Führungskreise (vgl. Domsch, 2009b: 26).

„Wichtig dabei ist der Status der Spezialisten, der sich idealerweise denen der Führungskräfte annähern sollte.“ (vgl. Böcker, 2006: 30) Manager werden in unserer Gesellschaft als wichtig angesehen und von der Position geht mehr Prestige aus als von Expertenpositionen (vgl. Allen & Katz, 1985: 2). Sie haben „...einen sehr festen und akzeptierten Stand im Unternehmen und in der Gesellschaft...“ (vgl. Gross, 2008: 72). Die Experten rangieren auch in den Augen der Mitarbeitenden unterhalb der führenden Kollegen (vgl. Demmer, 2009: 19)⁸⁰. Dies erstaunt nicht, da unter anderem eine Führungsperson mehr in der Öffentlichkeit erscheint und im Unternehmen viel exponierter ist als ein Experte. Die Medien schüren zudem die Faszination der Macht und der Prestige (vgl. Voigt, 2009: 1 ff.)⁸¹. Jedoch kommt eine aktuelle Studie⁸² zum Schluss, dass 60 % der Befragten eine Zunahme der Macht der Experten in den letzten zehn Jahren und 86 % eine Zunahme in der Zukunft bestätigen (vgl. Becker, Beck, & Herz, 2012: 30). Status und dessen Symbole befriedigen das Bedürfnis der Anerkennung und Selbstwertschätzung (vgl. Maurer, 2007: 26 f.). Daher sollten alle Fragen, die im Zusammenhang mit Wertschätzung und Status stehen, mit den Regeln der Führungskarriere abgeglichen werden (vgl. Scheinecker, 2008: 3). Damit die FK statusmässig als wirkliche Alternative anerkannt wird, darf sie nicht zu einem Abstellgleis⁸³ werden (vgl. Bähler, 2005: 126). Die Befürchtung, dass die FK als Abstellgleis für gescheiterte (vgl. Reiss, 1994: 37), nicht mehr erwünschte / benötigte Führungskräfte missbraucht wird beruht vor allem auf früheren Modellen (vgl. Gross, 2008: 83). Dies wird auch in einer Langzeitstudie unterstrichen (vgl. Katz, Tushman, &

⁷⁹ 20 deutsche Grossunternehmen aus unterschiedlichen Branchen

⁸⁰ Siehe auch: (vgl. Tschentscher, 2009: 237)

⁸¹ Siehe auch: (vgl. Schmauder, 2004b: 29)

⁸² Empirische Studie: Expertenmacht managen! Eine empirische Studie zur Entwicklung und Steuerung wachsender Expertenmacht in alternden und schrumpfenden Organisationen. Insgesamt wurden 111 Personen, davon 37 Führungskräfte und 74 Experten zum Phänomen Expertenmacht befragt.

⁸³ Synonyme Begriffe: Elefantenfriedhof (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 54 / vgl. Reiss, 1994: 37); Stumpengleislaufbahn (vgl. Bähler, 2001: 27); Verschiebebahnhof (vgl. Meier H. , 2001: 34)

Allen, 1990: 5).⁸⁴ Ebenso besteht die Gefahr, dass die FK als Trostpflaster für diejenigen, die keine Führung übernehmen wollen, verstanden wird (vgl. Dubbert & Linde, 2000: 37)⁸⁵ oder, dass sie als Belohnung für Loyalität anstatt eines technischen Beitrags missbraucht wird (vgl. Allen & Katz, 1985: 3).⁸⁶

2.2.1.7.2 *Visibilität*

Die Bedeutung der Visibilität der FK-Teilnehmer wird oft unterschätzt (vgl. Gross, 2008: 29). Ohne eine sichtbare Verankerung in der Organisation wird die Führungskarriere immer einen höheren Stellenwert haben (vgl. Kokoska, 2009: 25). Gemeinsame Veranstaltungen mit den Führungskräften im Sinne einer Plattform, auf der über aktuelle Themen diskutiert wird, helfen dabei, die Experten im Unternehmen sichtbar zu machen (vgl. Förster & Bohinc, 2009: 115). Weitere unterstützende Massnahmen sind das regelmässige Durchführen von Vorträgen über das Fachgebiet, ein eigener Intranet-Auftritt, das Verfassen von Artikeln (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 56) sowie die Aufnahme in fachrelevante Gremien (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 107). Besonders technologiegetriebene Unternehmen sollten bestrebt sein, die wissenschaftlichen Erfolge der Mitarbeitenden nach aussen wie auch in Fachkreisen sichtbar zu machen (vgl. Krebs, 2003: 9). Die Einführung einer Expert Community schafft zusätzliche Visibilität und hat zudem eine Netzwerkfunktion für die Experten (vgl. Alstom, 2010: 8). Last but not least ermuntert die Topmanagement-Attention die Führungskräfte, die notwendigen Ressourcen für ihre Experten einzusetzen (vgl. Leutwiler & Rufli, 2008: 68).

Ein weiterer Aspekt der Visibilität ist die organisatorische Einbindung. Durch eine entsprechende Positionierung im Organigramm oder über den Berichtsweg kann den FK-Positionen mehr Bedeutung verliehen werden (vgl. Zeng, 2009: 22). Aber die Positionen sind eher virtuell und in einem Organigramm schwer abbildbar (vgl. Dubbert & Linde, 2000: 39). Es ist zudem darauf zu achten, keine parallele Organisationsstruktur zu schaffen (vgl. Neuhäuser, Köhler, & Giesselmann, 2011: 169). Dies kann mit der direkten Unterstellung an Führungskräfte (vgl. Neuhäuser, Bissels, & Kohler, 2004: 89), oder aber an die übergeordnete Führungskraft erfolgen (vgl. Steffen, 2011: 224). Der Berichtsweg an den übergeordneten Vorgesetzten ist auch in anderen Praxisbeispielen ersichtlich:

⁸⁴ Siehe auch: (Allen & Katz, 1985: 3)

⁸⁵ Siehe auch: (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2010: 20 / vgl. Glazinski & Bleikertz, 2008: 131)

⁸⁶ Siehe auch: (vgl. Allen & Katz, 1988: 517 / vgl. Allen & Katz, 1986: 186)

Phoenix Contact GmbH + Co. KG (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 92) und Robert Bosch GmbH (vgl. Schlichting, 2011: 87).

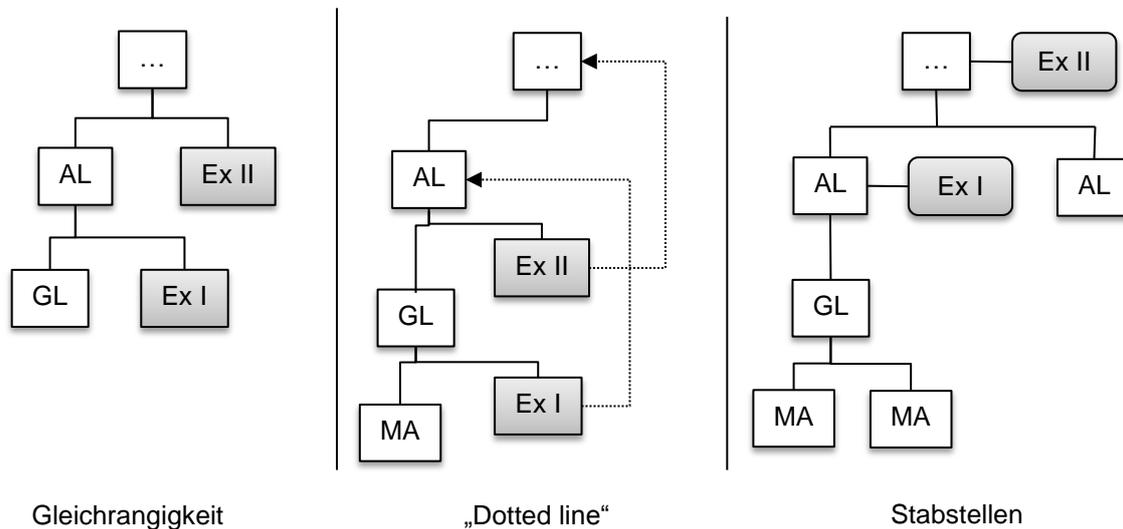


Abbildung 4: Möglichkeiten der organisatorischen Abbildung von FK-Positionen (Gleichrangigkeit und „Dotted line“ (vgl. Sieber Bethke, 2011: 32) Stabstellen (vgl. Vahs, 2007: 113))

Abbildung 4 zeigt verschiedene organisatorische Abbildungsmöglichkeiten. Durch die oben beschriebene organisatorische Anbindung an den übergeordneten Vorgesetzten wird die Gleichrangigkeit der beiden Karrierewege unterstrichen. Der Experte hebt sich von den Mitarbeitern ab, ist auf gleicher Höhe mit der ersten Führungsebene und berichtet der zweiten. Sie hat den Vorteil, dass es motivierend ist und eine hohe Transparenz schafft, aber sie erhöht die Führungsspanne (vgl. Sieber Bethke, 2011: 32). Die Variante „dotted-line“ ist ein Kompromiss. Hierbei bleibt der FK-Teilnehmer auf der Stufe des Mitarbeiters, hat aber eine „dotted line“ zur übergeordneten Führungskraft. Sie ist einfach realisierbar und motivierend, hingegen ist die Führungskarriere wertiger und die organisatorische Komplexität steigt (vgl. Sieber Bethke, 2011b).

Alstom erhöht die Visibilität und Akzeptanz der FK durch deren Berücksichtigung als Stabstellen der Abteilungsleiter im Organigramm (vgl. Ramser & Rufli, 2007: 55). Aufgrund der Definition der Stabstelle ist sie jedoch nur möglich, wenn die FK-Positionen rein beratend sind und keine Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis haben (vgl. Weidner & Freitag, 1998: 82).

2.2.2 KONZEPTION

Auf Basis der Kriterien der Akzeptanz beschreibt dieses Kapitel Themen, die bei einem FK-Konzept beachtet werden müssen. Grundsätzlich gilt, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit einer einzuführenden Fachkarriere höher ist, je grösser die Übereinstimmung mit der gegebenen Führungskarriere ist (vgl. Sieber Bethke, 2007: 36).

2.2.2.1 Kontingentierung

Der folgende Abschnitt zeigt verschiedene Kontingentierungsmöglichkeiten für die FK, deren Vor- und Nachteile sowie verschiedene Praxisbeispiele auf.

Die Frage der Kontingentierung ist eine Grundsatzfrage, die zu Beginn des Konzepts gestellt werden muss: „Geht es um die gezielte Entwicklung Einzelner, die Förderung vieler Spezialisten oder um eine Perspektive für alle Mitarbeiter?“ (Hedler & Miketta, 2007: 122)

In der Literatur wird hauptsächlich in Breitenmodell und On-Top-Modell unterschieden, wobei das On-Top-Modell zusätzliche Wertigkeitsstufen oberhalb des vorhandenen Stellsystems für wenige Experten schafft (vgl. Deuter & Stockhausen, 2009: 23). Im Breitenmodell ist die fachliche Karriereentwicklung aller Mitarbeitenden vorgesehen (vgl. (Francke & Chmielarski, 2010: 808).

Eine Untersuchung⁸⁷ von Deuter und Stockhausen ergab, dass 75 % der teilnehmenden Unternehmen ein On-Top-Modell und 25 % das Breitenmodell anwenden (vgl. Deuter & Stockhausen, 2009: 23). Beim On-Top-Modell wird das Ziel der Mitarbeiterbindung besser erreicht, wohingegen die Akzeptanz der Mitarbeitenden im Breitenmodell tendenziell höher ist (vgl. Stockhausen & Deuter, 2011: 36). Bei dieser Entscheidung sollte auch die subjektive Abwertung der Führungskarriere bei gleichwertiger Einführung der FK in Betracht gezogen werden (vgl. Sieber Bethke, 2011b). Sieber Bethke unterscheidet zusätzlich noch weitere Volumentypen:

Massenförderung: diese ist vergleichbar mit der oben beschriebenen Breitenförderung. Es ist ein egalitäres System, das hingegen die Entfaltung motivierender Wirkung für Leistungsträger hindert. Es können bis 100 % oder mehr der Anzahl Führungskräfte in die FK aufgenommen werden (vgl. Sieber Bethke, 2012: 3)

⁸⁷ 60 Teilnehmende Unternehmen von denen rund die Hälfte eine Fachkarriere eingeführt haben. Die Unternehmen stammten hauptsächlich aus den Branchen: Banken/Versicherungen, IT und Telekommunikation (vgl. Deuter & Stockhausen, 2009: 23)

Breitenförderung: Der Zugang zur FK ist zwischen 25 % und 40 % bemessen an der Anzahl der Führungskräfte kontingentiert. Dies ist, wenn man Karriere mit Aufstieg gleichsetzte, eine natürliche Karriere (Sieber Bethke, 2011 b).

Spitzenförderung: Die Anzahl der Mitarbeitenden in der FK ist zwischen 10 % und 20 % im Verhältnis zu den Führungskräften limitiert. Dies entspricht der Vorstellung vieler Fach- und Führungskräfte, stösst aber bei einer Mitarbeiteranzahl unter 10'000 an die natürlichen Grenzen.

Eliteförderung: Die Anzahl der wenigen Top-Spezialisten ist mit 0.2 % und 5 % begrenzt. Hierbei steht der klar strategische Bezug im Vordergrund. Aber dieses Modell ist nur für wenige Leistungsträger attraktiv und nur für Grossunternehmen, beispielsweise für Lobbyarbeit, möglich (vgl. Sieber Bethke, 2011: 12 f.).

Diese verschiedenen Modelle können auch in einem konzeptionellen Rahmen kombiniert werden:

1. für Top-Spezialisten: Eliteförderung mit personenbezogener Weiterentwicklung
2. für Spezialisten: Spitzenförderung mit gegenüber der Führungskarriere gleichgestellten Fachstellen in der Organisationsstruktur
3. für Mitarbeitende ausserhalb der Fachkarriere ein Fachkräfteentwicklungsprogramm (vgl. Sieber Bethke, 2011b).

Die Literaturanalyse hat gezeigt, dass in den 90er Jahren das Thema Kontingentierung nicht verbreitet war (vgl. Heimerl-Wagner, 1994 S. 143 ff.). In einer Fallsammlung aus dem Jahre 1997 hatte nur eines von acht Praxisbeispielen eine Quotierung von 10–15 % (vgl. Conrad & Manke, 1997: 8 ff.). Domsch riet aber bereits im Jahre 1994 zu einer konservativen Handhabung mit einem Verhältnis von Führungs- zu Fachkarrierepositionen von drei zu eins oder höher (vgl. Domsch, 1994: 12). Dies unterstreicht er in einem Interview neueren Datums mit der Aussage: Die Fachkarrierepositionen sollten ein knappes Gut sein (vgl. Domsch, 2009b: 26), wohingegen in seinen neueren Publikationen das Verhältnis auf fünf zu eins oder höher angepasst wurde (Domsch, 2009: 420). In den neueren Publikationen ist eine Kontingentierung zumindest erwähnt (vgl. Stockhausen & Deuter, 2009b: 7), in vielen Praxisbeispielen sogar die Regel (vgl. Wiczorek, 2007: 115). In der strengen Limitierung und Exklusivität der Positionen in der FK sehen andere eine wichtige Leitplanke (vgl. Kokoska, 2009: 24) oder einen der Erfolgsfaktoren (vgl. Leutwiler & Rufli, 2008: 68).

Der Mobilfunkanbieter E-Plus hat seit längerem Erfahrung mit der FK, aber in der Vergangenheit sind Stellen inflationär kreiert worden (vgl. Kokoska, 2009: 24). Durch eine

strenge Kontierung der Positionen werden nur noch solche bewilligt, die einen strategischen Wertbeitrag liefern (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 58). In der Praxis ist es oft so, dass man den Mitarbeiter nicht vergrämen oder im schlimmsten Fall verlieren will. Daher wählt man den Weg des geringsten Widerstands und befördert den Mitarbeiter, was zu einer Inflation der Beförderung führt (vgl. Scheiwiler & Michalik, 2011: 61 f.). Eine inflationäre Vergabe von Titeln hat automatisch auch deren Entwertung zur Folge (vgl. Sieber Bethke, 2011 b)⁸⁸. Dies bestätigt folgende Aussage: „Wenn jeder zweite Mitarbeiter Experte ist, verliert das System seinen Reiz.“ (Leutwiler & Rufli, 2008: 66) Eine empirische Untersuchung kam zu dem Ergebnis, dass die Ziele der FK der teilnehmenden Unternehmen nur mit der Spitzenförderung erreicht werden können. Spitzenförderung im Zusammenhang der Untersuchung beschränkt den Eintritt in die FK nur für Mitarbeiter mit strategisch wichtigem und bei Austritt des Mitarbeiters sehr schwer nachzubetzendem Wissen (vgl. Gross, 2008: 80).

| Unternehmen | Wie viele Mitarbeiter sind in der FK ⁸⁹ ? | Volumentyp |
|--|--|------------------------------------|
| E.ON Energie (vgl. Böcker, 2006: 31) | 100 von 46'000 = 0.2 % | Eliteförderung |
| Knorr Bremse (vgl. Heinisch & Schölderle, 2011: 121) | 23 von ca. 600 | Eliteförderung |
| Carl Zeiss (vgl. Carl Zeiss Gruppe, 2012) | Ca. 500 von 24'000 | Eliteförderung |
| Lufthansa (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 81) | 30 im Vergleich zu 670 Führungskräften | Eliteförderung |
| E-Plus (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 57) | 36 von 2400 = 1.5 % | Eliteförderung |
| Lebensversicherung von 1871 a.G. (vgl. Wieczorek, 2007: 115) | 4–5 = höchstens 10 % der Führungskräfte | Spitzenförderung |
| Alstom (vgl. Ramser & Rufli, 2007: 53) | Maximal 15 % | Spitzenförderung |
| Audi AG (vgl. Cohrs, 2011: 70) | Maximal 15 % | Spitzenförderung |
| Wittenstein AG (vgl. Geiger & Rausch, 2008: 104) | Maximales Verhältnis Fach zu Führung 1:1 | Keine eindeutige Zuordnung möglich |
| Salzgitter Flachstahl GmbH (vgl. (Neuhäuser, Köhler, & Giesselmann, 2011: 172) | 142 im Vergleich zu 271 Führungskräften | Keine eindeutige Zuordnung möglich |
| Schwäbisch Hall AG (vgl. Steffen, 2011: 230) | 117 im Vergleich zu 77 Führungskräften | Keine eindeutige Zuordnung möglich |
| Robert Bosch GmbH (vgl. Schlichting, 2011: 75) | Keine Vorgabe im Verhältnis zu Führungskräften | Keine eindeutige Zuordnung möglich |

Tabelle 4: Kontingentierung: Zusammenstellung verschiedener Praxisbeispiele

In Tabelle 4 sind verschiedene Praxisbeispiele mit den Mitarbeitenden in der FK aufgelistet. Daraus ist der Volumentyp nach Sieber Bethke abgeleitet. Es ist ersichtlich, dass vor

⁸⁸ Siehe auch: (vgl. Gross, 2008: 70 / vgl. Wieczorek, 2007: 119)

⁸⁹ Hierbei wurden nur Personen innerhalb der FK berücksichtigt. Falls im Praxisbeispiel auch Mitarbeitende in der Projektkarriere erwähnt wurden, sind diese nicht inkludiert.

allem in den Grosskonzernen Eliten- und Spitzenförderung vertreten sind. Inwieweit dies daher kommt, dass Praxisbeispiele eher über die Grosskonzerne geschrieben werden, kann hier nicht eruiert werden.

2.2.2.2 Jobfamilien

Dieses Unterkapitel behandelt die Jobfamilien, ihre Gründe und wie sie im Zusammenhang mit der FK stehen.

Um die Komplexität und Dynamik, mit der sich die strategische Unternehmensführung aufgrund wachsender Märkte, anspruchsvolleren Kunden und steigendem Wettbewerbsdruck konfrontiert sieht, beherrschbar zu gestalten, bieten sich Jobfamilien⁹⁰ an (vgl. Becker, 2009: 425). Sie „...fassen die Tätigkeiten und Anforderungen gleicher oder hinreichend ähnlicher Stellen nach dem Prinzip der Elementarisierung zusammen.“ (Becker, 2009b: 62) Es werden Rollen zusammengefasst, welche in der gleichen Organisationseinheit sind oder vergleichbare Aufgaben ausführen und ähnliche Kompetenzanforderungen aufweisen (vgl. Linn & Würdemann, 2007: 12). Der Aufbau von Jobfamilien ist vergleichbar mit dem der Stellenbeschreibung. Die organisatorische Einbindung, die Kerntätigkeiten sowie die fachlichen und persönlichen Anforderungen werden auf einem vom Unternehmen definierten Abstraktionslevel zusammengefasst (vgl. Becker, 2009b: 417). Somit entsteht ein Überblick über die erfolgskritischen Tätigkeitsgebiete; Transparenz und Flexibilität wird geschaffen. Jobfamilien dienen dem zielgerichteten HR als Grundlage und Informationsquelle und unterstützen die strategische und operative Führung (vgl. Becker 2009: 425). Die Rückschlüsse auf den Aufgabenschwerpunkt der Mitarbeitenden sind nun nicht mehr nur aus der Struktur abzuleiten, denn der Arbeitsinhalt steht im Fokus. Durch die ähnlichen Tätigkeiten innerhalb einer Jobfamilie verfügt diese über ein gemeinsames Handlungsvermögen zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Problemstellungen (vgl. von der Ruhr & Bosse, 2010: 542). Die Jobfamilien ermöglichen zudem effektive Massnahmen der Führungskräfte, welche an den Kernanforderungen ausgerichtet werden können. Im Vergleich zu den individuellen Massnahmen kann der Aufwand minimiert, aber dennoch zielgerichtet agiert werden (vgl. Tietz, 2004: 19). Die Einteilung in die Jobfamilien ist auch in verschiedenen Ländern möglich, auch wenn international allenfalls andere Organisationsstrukturen vorherrschen (vgl. Uhlig, 2009: 39 f.).

⁹⁰ In der Literatur werden hier vergleichbare Ausdrücke wie: Stellenbündel, Job-Families, Funktionsfamilien verwendet.

Die Anzahl der Jobfamilien ist letztlich ein Kompromiss der zu beherrschenden Anzahl und der Heterogenität der Jobs innerhalb der Familien (vgl. Bannister, 2011: 192). Idealtypische Empfehlungen über die Anzahl der Jobfamilien gibt es nicht. Denn je weniger man definiert, desto weniger Varianten müssen handhabbar sein, aber desto unschärfer ist auch deren Aussagekraft (vgl. Enaux, Meifert, & Henrich, 2011: 179). Im Zusammenhang mit der FK können somit ähnliche Funktionen zu Jobfamilien geclustert werden, um die Komplexität zu reduzieren (vgl. Biehal & Scheinecker, 2006: 10). Sind die Jobfamilien-spezifischen Anforderungen definiert, können innerhalb der Karriere Entwicklungsmöglichkeiten gestaltet werden (vgl. Francke & Chmielarski, 2010: 808). Verschiedene funktionsunabhängige Karrierestufen können definiert werden. Diese sind je nach Jobfamilie mit den jeweiligen Kompetenzen hinterlegt (vgl. Scheiwiller & Michalik, 2011: 60). Die Entwicklung kann dann einerseits durch kompetenzaffine Wechsel in vergleichbare Bereiche oder andererseits durch jobfamilienübergreifende Wechsel stattfinden (vgl. Tauber, 2006: 74).

2.2.2.3 Karrierestufen

Hier werden Möglichkeiten zur Ausgestaltung der Karrierestufen und der Definition deren Titel aufgezeigt.

Zur Erstellung des FK-Konzepts müssen die Karrierestufen sachlich begründet und klar unterscheidbar definiert werden (vgl. Domsch & Ladwig, 2011: 19). Die FK sollte parallel zur Führungskarriere aufgebaut sein (vgl. Demmer, 2009: 20)⁹¹. Die Karrierestufen sind in ihrer Gesamtzahl zu begrenzen (vgl. Sieber Bethke, 2007: 36). Diese sind je nach Unternehmen unterschiedlich und bewegen sich zwischen drei und sechs (vgl. Böcker, 2006: 30 f.). In extrem wissensbasierten Branchen ist es möglich, dass sich die Struktur der FK bis zur Geschäftsleitung erstreckt (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 54). In den meisten Unternehmen ist die hierarchische Höhe der FK bis maximal unterhalb der Geschäftsleitung limitiert (vgl. Sieber Bethke, 2011: 25)⁹². Die Umfrage von Stockhausen und Deuter kam auch zum Ergebnis, dass die FK bis maximal zu der obersten Führungsstufe – 1 korrespondiert (vgl. Stockhausen & Deuter, 2011: 34). Dies bestätigt zudem folgende Aussage: „Am besten umsetzbar ist die Fachkarriere im unteren und mittlern Management.“ (Brun, 2009: 32)

⁹¹ Siehe auch: (vgl. Heinisch & Schölderle, 2011: 120 / vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 57 / vgl. Glazinski & Bleikertz, 2008: 136 / vgl. Maurer, 2007: 37 / Schmid, 2006: 27)

⁹² Siehe auch: (vgl. Gross, 2008: 77 / vgl. Scheinecker, 2008: 3 / vgl. Arnold, 2008: 10 / vgl. Sieber Bethke, 2007: 38 / vgl. Arnold, 2007: 49)

Je nach Zielsetzung der FK kann sie auch unterhalb der Positionen der Führungskarriere anfangen. Vorteil dieser Strukturierungsvariante sind die attraktiven Positionen für Mitarbeiter bereits unter der ersten Führungsebene (vgl. Stockhausen & Deuter, 2011: 34). Dies „...ist in vielen Unternehmen hilfreich, wenn nicht sogar das Hauptanliegen...“ (Sieber Bethke, 2012b).

Domsch unterscheidet in diversen Publikationen in relative und absolute Fachkarrieren (vgl. Domsch & Ladwig, 2011: 20)⁹³. Eine FK gilt als relativ, wenn eine Karrierestufe der FK mehreren Stufen der Führungskarriere entspricht. Bei einer absoluten FK wird zu jeder Ebene der Führungskarriere eine Karrierestufe in der FK geschaffen (vgl. Friedli, 2002: 33)⁹⁴.

| Unternehmen | Parallel | Anzahl der FK-Stufen | Maximale Höhe | Relativ / absolut |
|---|----------|----------------------|-----------------------------------|-------------------|
| Carl Zeiss (vgl. Tasch, 2011: 179) | Ja | 5 | Vgl. leitende Angestellte | Relativ |
| VPV Versicherung (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2010: 12) | Ja | 4 | Vgl. Abteilungsleiter | Relativ |
| E.ON Energie (vgl. Schütte & Zimmermann, 2006: 22) | Ja | 3 | Vgl. Executive Management Council | Absolut |
| O2 Germany (vgl. Hedler & Miketta, 2007: 124) | Ja | 4 | Vgl. Abteilungsleiter | Absolut |
| Robert Bosch GmbH (vgl. Schlichting, 2011: 74f.) | Ja | 3 | Vgl. Abteilungsleiter | Absolut |
| Knorr-Bremse (vgl. (Heinisch & Schölderle, 2011: 120) | Ja | 2 | Vgl. Fachgebietsleiter | Absolut |
| Phoenix Contact (vgl. Olesch, 2011: 152) | Ja | 3 | Vgl. Bereichsleiter | Absolut |
| Salzgitter Flachstahl GmbH (vgl. Neuhäuser, Köhler, & Giesselmann, 2011: 167) | Ja | 4 | Vgl. Leiter Verantwortungsbereich | Absolut |
| Wittenstein AG (vgl. Geiger & Rausch, 2008:) | Ja | 3 | Vgl. Geschäftsführer | Absolut |
| Alstom (vgl. Ramser & Ruffli, 2007: 55) | Ja | 3 | Vgl. oberes Kader | Absolut |
| T-Systems Deutschland (vgl. Maurer, 2007: 49) | Ja | 5 | Vgl. Executives | Absolut |

Tabelle 5: Karrierestufenmerkmale: Zusammenstellung verschiedener Praxisbeispiele

Tabelle 5 beinhaltet eine Zusammenstellung der oben beschriebenen Merkmale von Karrierestufen unterschiedlicher Praxisbeispiele. Es ist ersichtlich, dass alle vorliegenden Praxisbeispiele die FK parallel eingeführt haben und mit Ausnahme von Wittenstein AG ist ein Aufstieg in der FK nicht bis zur Stufe Geschäftsleitung möglich. Einen besonderen Stellenwert haben bei IBM die Fellows. Diese angesehenste Position der FK, „die nur

⁹³ Siehe auch: (vgl. Domsch, 2009: 420 / Domsch, 1994: 11 / Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 22)

⁹⁴ Siehe auch: (Conrad & Manke, 1997: 4)

einer kleinen wissenschaftlichen Elite offen steht...“ (Hoffmann, 2008: 314), definiert „die zukünftige Richtung der Forschung mit neuartigen Ansätzen.“ (Krebs, 2003: 9)

Sind die Karrierestufen bestimmt, können die **Titel** definiert werden. Hierbei ist, das Personalmanagement gefordert, einen Ordnungsrahmen zu kreieren, der flexibel genug ist, flachen Hierarchien und dem Expertentum Rechnung zu tragen (vgl. Müller & Stöpfgeschoff, 1998: 599). Es gilt, die Ziele und Philosophie der FK (vgl. Biehal & Scheinecker, 2006: 7) mit den bestehenden Titeln der Führungskarriere (vgl. Stehle, 2007: 93) oder den vorhandenen Corporate-Titel-Strukturen (vgl. Bannister, 2011: 185) zu vereinen. Ein weiterer Aspekt ist der Gebrauch von Anglizismen. Ob die Titel englisch oder deutsch formuliert sind, hängt von verschiedenen Faktoren wie beispielsweise den bestehenden Titeln, aber auch von der vorherrschenden Unternehmenskultur ab (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 120).

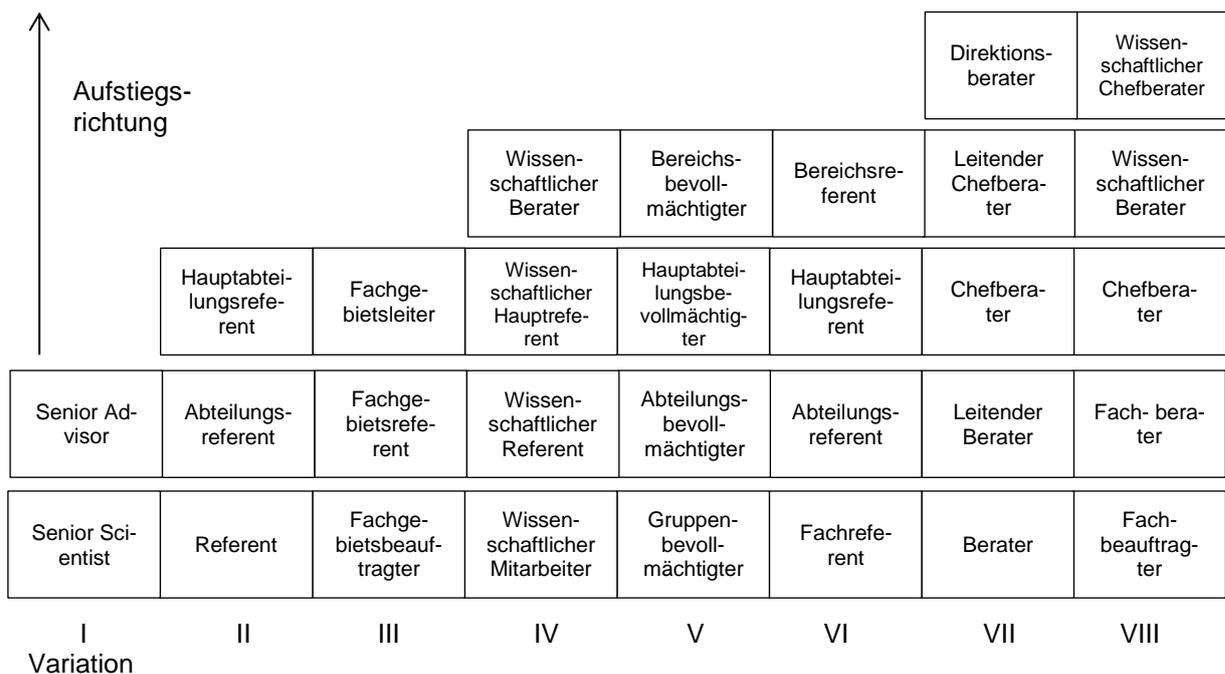


Abbildung 5:Titelhierarchie Fachkarriere (Preuschhoff, 1994: 86)

Abbildung 5 zeigt die Ergebnisse einer 1990 durchgeführten Analyse von acht FK-Konzepten in Deutschland. Schon damals und bei dieser geringen Anzahl von Unternehmen ist ersichtlich, dass keine einheitlichen Titelstrukturen vorhanden sind. Als Grund hierfür wird die unternehmens- und branchenspezifische Konstruktion der FK genannt (vgl. Preuschhoff, 1994: 88). Dies hat sich bis heute noch nicht geändert. So

analysiert Stehle: „Weiterhin gibt es bei den Titelbezeichnungen der Fachexperten noch keine national einheitliche Praxis.“⁹⁵ (Stehle, 2007: 96)

„Stell dir vor, du machst Karriere, und keiner merkt es.“ (Risch & Sommer, 1996: 302) Dieses und ähnliche Zitate verdeutlichen die nicht vernachlässigbare Bedeutung von Titel, Status und sichtbarer Entwicklung (vgl. Gross, 2008: 29). Macht, die sich aus der Hierarchiestellung sowie Status, der sich aus dem Funktionstitel ableitet, sind erkennbare oder zumindest vermutbare Vermögenssituationen (vgl. Hertig, 2007: 283).

Zwischen Ansehen und Status besteht auch ein nicht zu unterschätzender Zusammenhang der Bezeichnungen die im internen oder externen Kontakt verwendet werden (vgl. Neuhäuser, Köhler, & Giesselmann, 2011: 167). Dies wird zudem durch die Aussage eines Mitarbeiters innerhalb der FK bestätigt (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2010: 18). Karriere benötigt somit eine öffentliche Symbolisierung und muss nachvollziehbar und mit anderen Unternehmen vergleichbar sein (vgl. Glazinski & Bleikertz, 2008: 135). „Ein Spezialist muss seinen beruflichen Erfolg auch nach außen, auch im Privatleben dokumentieren können.“ (Böcker, 2006: 30)

Was passiert, wenn Titel abgeschafft werden, zeigen verschiedene Beispiele aus der Praxis. Es entstehen Schattenhierarchien aufgrund des Statusverlusts oder es werden andere Symbole erschaffen, wie beispielsweise farbige Türschilder (vgl. Risch & Sommer, 1996: 312).

„Im Titel soll die Aufgabe des Experten deutlich gekennzeichnet sein.“ (Wieczorek, 2007: 118) Um dies zu bewerkstelligen, genügt die Titelvergabe nicht. Es empfiehlt sich vielmehr, Funktionsbezeichnungen zu erstellen, welche die Indikatoren Level (z. B. Senior), Funktion (z. B. Engineer) und Business Unit (z. B. Maintenance) beinhalten (vgl. Sieber Bethke, 2011: 36). Zum einen werden Funktionsbezeichnungen, die ausserhalb der Unternehmung niemand kennt und die somit keine Differenzierung herbeiführen, nicht reichen (vgl. Risch & Sommer, 1996: 312) und zum anderen wird die blosse Formulierung von Karrierestufen und deren Titeln nicht ausreichen, um eine FK einzurichten (vgl. Biehal & Scheinecker, 2006: 7).⁹⁶ Hier sieht der Autor ein Dilemma. Die Titel der FK in den verschiedenen Unternehmen sind aufgrund der Unternehmens- und Branchenspezifizierung nicht einheitlich. Aber genau dies ist bei der öffentlichen Aufwertung des Expertenstatus hinderlich.

⁹⁵ Siehe auch: Anhang : **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** ab Seite 144

⁹⁶ Siehe auch: (vgl. Sieber Bethke, 2007: 49)

Die FK ist nicht nur für jüngere, sondern auch für ältere Mitarbeitende attraktiv (vgl. (Bähler, 2005: 126). Der in der Praxis anzutreffende (vgl. Biehal & Scheinecker, 2006: 22)⁹⁷ und in der Theorie auch erwähnte (vgl. Scherer, 2009: 20)⁹⁸ Titel „Junior“ sollte daher nicht verwendet werden, denn „kaum ein Wissensträger identifiziert sich wirklich gerne mit einem solchen Titel.“ (Hedler & Miketta, 2007: 124) Die Untersuchung von Preuschoff wird auch im Jahre 2012 bestätigt. Von den untersuchten Unternehmen haben einzig die Firmen Wittenstein AG und E.ON Energie die gleichen Titelstrukturen. Es zeigt sich aber im Vergleich zu der Untersuchung von Preuschoff, dass in den meisten Unternehmen der Ausdruck Experte in Zusammenhang mit der Stufe genannt wird (vgl. Reumschüssel & Brauner, 2011: 107)⁹⁹. Vereinzelt wird der Begriff Spezialist verwendet (vgl. Turbanski, 2011: 144). Nur wenige haben vergleichbare Titel der Führungslaufbahn übernommen (vgl. Bannister, 2011: 185)¹⁰⁰.

2.2.2.4 Anforderungen an die Karrierestufen

Sind die Karrierestufen festgelegt, können die Anforderungen an sie definiert werden. Es ist ein erster Schritt der Konkretisierung der Karrierestufen, der nachfolgend genauer beschrieben wird.

Weidemann und Paschen nennen mögliche unterschiedliche Anforderungen wie Einfluss auf das Unternehmensergebnis, Umfang der Personalverantwortung, Schwierigkeitsgrad der Aufgabe, Budgetverantwortung... (vgl. Weidemann & Paschen, 2002: 24 ff.). Andere Differenzierungsmerkmale sind zu übernehmende Verantwortung, benötigte Kompetenzen, Aufgabenkomplexität (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 18), „Reporting-Beziehungen“ (Glazinski & Bleikertz, 2008: 137)¹⁰¹ oder Denkleistung (vgl. Müller & Stöpfigeshoff, 1998: 599). Einen anderen Bezugsrahmen können die Größen strategische, organisatorische, fachliche und ergebnisrelevante Bedeutung der Stufe sein (vgl. Biehal & Scheinecker, 2006: 13). Positionsbewertungssysteme unterstützen die gleichwertige Einstufung von Fach- und Führungspositionen (vgl. Stehle, 2007: 97). Dabei

⁹⁷ Siehe auch: (Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 66 / vgl. Demmer, 2009: 19 / vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2011: 235 / vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2010: 12 / vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2009: 27)

⁹⁸ Siehe auch: (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 10 / vgl. Hunziker & Deloséa, 2010: 166f / vgl. Bohnic, 2008: 37)

⁹⁹ Siehe auch: (vgl. Geiger & Rausch, 2008: 259 / vgl. Schütte & Zimmermann, 2006: 22 / vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2011: 235 / vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2009: 27 / vgl. Deuter, Günzel, Koko-schka, & Stockhauser, 2009: 56 / vgl. Biehal & Scheinecker, 2006: 22 / Stehle, 2007: 95 / vgl. Hedler & Miketta, 2007: 125 / vgl. Ramser & Rufli, 2007: 53 / vgl. Leutwiler & Rufli, 2008: 63 vgl. Bähler, 20.03.2005: 126 vgl. Demmer, 2009: 19)

¹⁰⁰ Siehe auch: (vgl. Maurer, 2007: 49 / vgl. Neuhäuser, Köhler, & Giesselmann, 2011: 167 / vgl. Neuhäuser, Bissels, & Kohler, 2004: 88)

¹⁰¹ Siehe auch: (Domsch, 2009: 419)

werden die Positionen durch ihren Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens bewertet (vgl. v. Preen, Blang, Costa, & Schmidt, 2010: 183). Besonders die analytisch angelegten Systeme sind bei der Darstellung und Strukturierung von Karrieren eine Hilfe und garantieren zusätzlich die Schnittstelle zum Thema Vergütung (vgl. Francke & Chmielarski, 2010: 809). Da die Gleichwertigkeit der Vergütung sichergestellt ist, empfiehlt es sich, auf standardisierte Verfahren, wie beispielsweise von Beratungsfirmen wie Hay, Mercer oder Towers Watson, zurückzugreifen (vgl. Schlichting, 2011: 80). Je nach Anbieter besteht die Möglichkeit, das System in Fach- und Führungsstufen zu unterteilen (vgl. Hofferberth, 2008: 47)¹⁰². Die von den Anbietern hervorgehobenen Vorteile sind Objektivität, generische Terminologie, Würdigung des Wertes der Position, Möglichkeit des internen und externen Vergleichs (vgl. Ericsson, 2008: 2). Kritiker bemängeln allerdings, dass die Positionsbewertungssysteme „die propagierten Ansprüche auf Objektivität und Gerechtigkeit nur sehr bedingt erfüllen und Ermessensentscheidungen nach wie vor breiten Raum lassen.“ (Evers, 2009: 522)

Falls ein FK-System aus der PE entstanden ist, zeigen sich Probleme bei der Einbindung in das Positionsbewertungssystem. Hingegen erweisen sich die Systeme entstehend aus dem Grading aus Sicht der PE als zu unspezifisch. Es gilt somit, den Menschen- wie auch den Strukturaspekt einfließen zu lassen (vgl. Francke & Chmielarski, 2010: 810).

Die Grundlage der jeweiligen Praxisbeispiele¹⁰³ bilden die Kompetenzen,¹⁰⁴ die je nach Firma definiert sind. Wie aufgrund der Definition der FK zu erwarten, sind die Fachkompetenzen in jedem Praxisbeispiel enthalten. Methodische, soziale oder persönliche Kompetenzen sind nicht in jedem Fall vorgesehen. Im Weiteren sind auch die im theoretischen Teil beschriebenen Anforderungsmöglichkeiten wie Einfluss, Verantwortung und Zuständigkeit vereinzelt vertreten.

2.2.2.5 Zugangsvoraussetzungen

Der folgende Abschnitt schafft Klarheit über die Zugangsvoraussetzungen für die FK und die jeweiligen Stufen innerhalb der FK.

Ein kritischer Erfolgsfaktor ist die Definition der Zugangsvoraussetzungen, damit geregelt ist, was ein Experte in der jeweiligen Stufe mitbringen muss (vgl. Hedler & Miketta, 2007: 122). Die definierten Anforderungen beschreiben die Rahmenbedingungen und die

¹⁰² Siehe auch: (vgl. Brun, 2009: 32)

¹⁰³ Anforderungskriterien an die FK-Stufen aus verschiedenen Praxisbeispielen sind im Anhang auf Seite 146 ersichtlich.

¹⁰⁴ Siehe auch Kapitel 2.1.1 Kompetenzen ab der Seite 1

Erwartungen an den Stelleninhaber (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 57). Je transparenter die Zugangsvoraussetzungen sind, desto höher ist die Akzeptanz der Führungskräfte und Mitarbeiter (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2011: 250).

Als Grundentscheid gilt es zu bestimmen, ob der Zugang zur FK wie auch der Zugang zu den nächsthöheren Karrierestufen aufgrund von Leistung, Potenzial oder einer Mischform ermöglicht wird (vgl. Sieber Bethke, 2007: 58). Leistung kann als „...alle Aktivitäten der Mitarbeiter als Leistungsbeitrag zum Ganzen...“ (Jetter, 2004: XVI) verstanden werden. Sie kann mittels Soll-Ist-Vergleich aus den erbrachten Leistungen und den vereinbarten Zielen mittels Leistungskriterien beurteilt werden (vgl. Friedli, 2002: 118). Als Grundlage für die Beurteilung kann beispielsweise ein Mitarbeitergespräch (MAG)¹⁰⁵ geführt werden (vgl. Wenzel, 2011: 95) In Bezug auf den Mitarbeitenden, der Höchstleistungen erbringt, spricht man von einem Leistungsträger (vgl. Förster & Bohinc, 2009: 114).

„Potenzial ist eine Leistungsvermutung oder ein Zutrauen in eine Person, sich in künftigen – ggf. auch andersartigen Herausforderungen – zu bewähren.“ (Sieber Bethke, 2007: 58) Es ist schwer greifbar, da Zukunftsprognosen immer mit Unsicherheiten behaftet sind (vgl. Lang K., 2008b: 133). Hilb unterscheidet zwischen offenem und verborgenem Potenzial, wobei ersteres vorhanden, aber noch brachliegend ist, und das verborgene Potenzial noch nicht erkannt ist (vgl. Hilb, 2004: 144). Potenzial setzt sich aus Fähigkeit (ability), Erwartungen (aspiration) und Einsatz (engagement) zusammen. Eine positive Aussage über die Karriereentwicklung kann nur getroffen werden, wenn alle drei Bereiche genügend überlappen (vgl. Stulle & Paschen, 2010: 354). In der Literatur finden sich auch vergleichbare Zusammensetzungen des Potenzials aus Lernfähigkeit, Kompetenz und Ambition (vgl. Wüthrich, 2011: 26). In der Praxis wird häufig von den erbrachten Leistungen auf das Potenzial geschlossen, ohne eine Potenzialbeurteilung im engeren Sinne durchzuführen (vgl. Friedli, 2002: 123)¹⁰⁶. Im Gegensatz zur Leistung, die stark von den gegebenen Rahmenbedingungen abhängt, ist das Potenzial aufgrund der zu überprüfenden Inputgrößen wie Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensmerkmalen relativ stabil und unabhängig von den Umwelteinflüssen (vgl. Ledergerber, 2010: 19). Im Zusammenhang mit den Arbeitnehmenden sind Potenzialträger diejenigen, die optimal eingesetzt sind, aber von denen angenommen wird, dass sie durch gezielte Förderung schnell ihre Stärken voll entfalten und sich schnell

¹⁰⁵ „Die Unterstützung des Mitarbeitergesprächs ist für die Nutzenwahrnehmung bei Mitarbeitern und Vorgesetzten von entscheidender Bedeutung...“ (Heidt & Hüttmann, 2010: 334)

¹⁰⁶ Siehe auch: (vgl. Lang K., 2008b: 134)

entwickeln. Die Mischform im Bezug auf die Mitarbeitenden ist ein Leistungsträger, der Höchstleistungen erbringt und zudem noch Potenzial in sich birgt (vgl. Förster & Bohinc, 2009: 114 f). Fällt der Grundentscheid für den Zugang zur FK und den nächsthöheren Karriereschritt auf eine Mischform aus Leistung und Potenzial, können die Angaben in einem Portfolio visualisiert werden. Zusätzliche Parameter wie die zeitliche Nähe zum bevorstehenden Karriereschritt (Readiness) können ergänzt werden (vgl. Stulle & Paschen, 2010: 353).

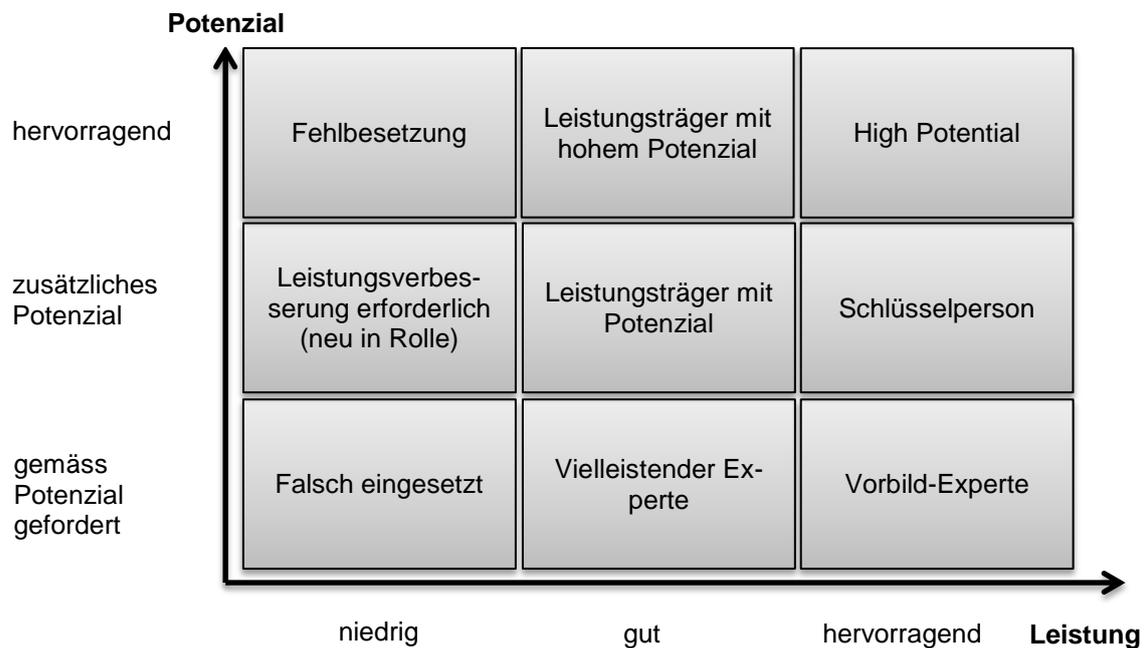


Abbildung 6: Leistungs-Potenzial-Portfolio (in Anlehnung an: Wüthrich, 2011: 24 und Steinweg, 2009: 147)

Abbildung 6 zeigt ein Leistungs-Potenzial-Portfolio,¹⁰⁷ in dem die Mitarbeiter gemäss ihrer Leistung auf der Abszisse und ihrem Potenzial auf der Ordinate¹⁰⁸ eingetragen werden. Die jeweiligen Felder des Portfolios zeigen den aktuellen Stand der Mitarbeitenden (vgl. Steinweg, 2009: 146). Es wird zudem ersichtlich, ob sie richtig eingesetzt sind. Denn die optimale Platzierung der Arbeitnehmer ist die Grundlage einer grösstmöglichen Arbeitszufriedenheit und der bestmöglichen Wertschöpfung für die Unternehmung. Je nach Feld sind unterschiedliche Massnahmen notwendig. Beispielsweise sind falsch eingesetzte Mitarbeiter in einer weniger herausfordernden Funktion neu zu platzieren (vgl.

¹⁰⁷ Dieses oder vergleichbare Portfolios werden auch im Talent Management verwendet (vgl. Thom & Neseemann, 2010: 25 / vgl. Lominger, 2010: 1). Weitere Gemeinsamkeiten: komplexer Gesamtprozess mit eingrenzenden Komponenten der ein Qualifizierungs- oder Entwicklungsprogramm gleichzusetzen ist (vgl. Bödeker & Hübbe, 2010: 217)

¹⁰⁸ Abszisse und Ordinate können auch vertauscht sein (vgl. Niessen & Böing, 2010: 248).

Diener, 2010: 74). Arbeitnehmer mit zusätzlichem Potenzial weisen die Möglichkeit für horizontale und solche mit hervorragendem Potenzial vertikale Bewegungen auf. Zudem können Entwicklungsmassnahmen eingeleitet werden.¹⁰⁹

Grob können die Zugangsvoraussetzungen pro Stufen eingeteilt werden, indem die untersten Stufen eher unterstützende Aufgaben haben und diese sich bis zur obersten Stufe bis hin zu einem wesentlichen Beitrag zur Strategie und Wertschöpfung erweitern (vgl. Schmid, 2006: 26). Je höher die Karrierestufe innerhalb der FK, desto höher ist die strategische Bedeutung der Stelle, desto stärker ist die fachliche Verantwortung und desto wichtiger sind konzeptionelle und strategische Fähigkeiten (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2011: 239).

Voraussetzungen können unter anderem die Reglementierung von Funktionswechseln nach erfolgreicher Berufserfahrung und/oder regelmässige positive Potenzialbeurteilungen der Führungskraft sein (vgl. Meier, 2001: 34). Weitere Kriterien, die in den Praxisbeispielen erwähnt sind, sind folgende:

- Vorbestimmte Trainings sind erfolgreich bestanden
- Erfahrung als Trainer
- Empfehlungsschreiben des Vorgesetzten (vgl. Heinisch & Schölderle, 2011: 121)
- Leistungs- und Zielerreichungsbeurteilung
- Strategischer Bezug der Aufgaben
- Erwerb von fachlichen Zusatzqualifikationen (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2010: 13)
- Dienstalster (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 116)
- Aktivität in Gremien und Netzwerken, interne und externe Vorträge, Veröffentlichungen
- Fachprüfung (vgl. Geiger & Rausch, 2008: 260 ff.), Präsentation oder Assessment Center (vgl. Hedler & Miketta, 2007: 127)
- Sprachkenntnisse
- Letzte Beförderung (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 75)
- Zwei Referenzen aus anderen Business Units (vgl. Schütte & Zimmermann, 2006: 23)

Nebst diesen „hard facts“ ist der Wille, sich ständig fachlich weiterzubilden und damit das Fachwissen auf dem aktuellsten Stand zu halten, unabdingbar. Um dies sicherzustellen,

¹⁰⁹ Siehe Kapitel 2.2.2.7 Entwicklungsmassnahmen ab Seite 34

sind nebst den Fachkompetenzen Eigeninitiative sowie eine hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft erforderlich (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2011: 239). Bei der Analyse der Praxisbeispiele¹¹⁰ zeigt sich ein vergleichbares Bild wie bei der Titelstruktur. Durch verschiedene bestehende Instrumente und unterschiedliche Zielsetzungen der FK sind die Zugangsvoraussetzungen der Praxisbeispiele uneinheitlich. Begründbar durch die Definition der Fachkarriere mit der Beförderung durch Zunahme des Fachwissens ist die Berufserfahrung die einzige durchgängig verwendete Zugangsvoraussetzung. Das Dienstalter ist in einer Mehrheit der Praxisbeispiele enthalten. Bei der Wittenstein AG ist es nicht explizit erwähnt, aber durch die Voraussetzung der über zweijährigen Tätigkeit als Experte um den Status Senior Expert zu erhalten (vgl. Geiger & Rausch, 2008: 261), wird dadurch auch eine Betriebszugehörigkeit vorausgesetzt.

Eine besondere Art der Messung der Voraussetzungen wendet die Firma IDEO an. Hierbei zählen nicht direkt die besuchten Weiterbildungen, das Dienstalter oder andere oben erwähnte Faktoren, sondern die Kreditibilität im Sinne von Glaubwürdigkeit. Diese umfasst Inhalt (Fähigkeiten), Wirkung (Arbeitsergebnis) und Beziehung (Vielfalt, Breite und Tiefe von internen und externen Interaktionen). IDEO beschreibt die Stärke der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit dem Glauben anderer, dass ihnen diese Person etwas bieten kann. Je höher jemand in der Kreditibilitätsskala ist, desto freier ist er in der Projektauswahl (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 98). IDEO hat somit die von Fuchs Ende der 90er Jahre propagierte und im eigenen Unternehmen angewandte Flächenmodell eingeführt. Bei CSC PLOENZKE weiss man, dass man Karriere macht, wenn man gefragt wird, um Rat gebeten wird, wenn man Informationen erhält und ihnen viel zutraut (vgl. Fuchs, 1998: 84 / Fuchs, 1998b: 594).

2.2.2.6 Ernennung der FK-Teilnehmer

Als nächstes muss geklärt werden, wie die Mitarbeitenden ernannt werden. Ein Prozess mit vorgegebenen Instrumenten, Entscheidern und Kommunikation erhöht die Transparenz, die Visibilität und die Vergleichbarkeit.

Um die im Kapitel 2.2.1.7 Gleichwertigkeit zur Führungskarriere als Akzeptanzkriterium geforderte Gleichstellung zu gewährleisten, empfiehlt es sich, auch denselben Ernennungsprozess einzuführen¹¹¹. Wird der Zugang zu einer Karriere als „leichter“ empfunden,

¹¹⁰ Eine weiterführende Aufstellung der Anforderungskriterien ist im Anhang auf Seite 146

¹¹¹ Siehe auch: (vgl. Schütte & Zimmermann, 2006: 23)

besteht die Gefahr der Deklassierung dieses Karrierewegs (vgl. Sieber Bethke, 2007: 61). „Die Ernennung muss sich streng an der fachlichen Leistung orientieren.“ (Domsch & Ladwig, 2011: 21)¹¹² Eine Beförderung darf somit keinesfalls nach dem Senioritätsmechanismus im Sinne eines Regelaufstiegs nach Dienstjahren (vgl. Thom, 2006: 1 ff.) oder Alter erfolgen (vgl. Baum & Laber, 1992: 935).

„Die Entscheidungsbefugnisse über Beförderungen innerhalb der Fachkarriere müssen bei den Fachbereichen liegen.“ (Sutter, 2010: 1) Um die Führungskräfte in ihrer Verantwortung zu unterstützen, hilft ein klarer Prozess für die Identifizierung und Ernennung, in dem die Zuständigkeiten, Verantwortungen und Verknüpfungen mit anderen HR-Instrumenten geregelt sind (vgl. Biehal & Scheinecker, 2006: 11). Dadurch wird gewährleistet, dass die Besetzung der FK-Positionen für die Mitarbeitenden transparent gemacht wird (vgl. Wieczorek, 2007: 117).

Die Literaturrecherche hat ergeben, dass für die Identifikation der Kandidaten in einer Vielzahl von Fällen die direkte Führungskraft zuständig ist.¹¹³ Dieses Ergebnis ist nicht weiter verwunderlich, da Potenzialerkennung grundsätzlich Führungsaufgabe ist und daher die Hauptverantwortung der Identifikation beim direkten Vorgesetzten liegt (vgl. Biehal & Scheinecker, 2006: 11). Die Begründung hierfür ist die Rolle der Führungskräfte, die unter anderem den operativen Prozess der Leistungserbringung beinhaltet. Während dieses Prozesses, der Zielbildung, Zielvereinbarung, Fortschrittskontrolle und Feedback sowie das Führen des Mitarbeitergesprächs umfasst, eröffnen sich der Führungskraft viele Erkenntnisse über den Mitarbeiter. Vor allem im MAG lassen sich über die erbrachte Leistung Stärken, Schwächen, Qualifikationen, Entwicklungsmöglichkeiten, Potenziale sowie berufliche Ziele herleiten (vgl. Jetter, 2004: 50 ff.). Die Identifikation von Kandidaten für die FK kann aber auch durch andere Personen oder Gremien erfolge; beispielsweise durch einen Vorschlag von der Geschäftsführung der jeweiligen Geschäftseinheit (vgl. Schütte & Zimmermann, 2006: 23) oder durch die Inhaber einer oberen Stufe innerhalb der FK (vgl. Tasch, 2011: 180). Zudem existiert die Möglichkeit der Selbstnominierung. Ein Grund für diese Art der Nominierung kann die Umgehung der Problematik sein, falls sich der Kandidat von dessen Vorgesetzten übergangen fühlt (vgl. Scherer, 2009: 20). Es bedarf somit nicht zwingend eines Fürsprechers. Im Weiteren ist die Selbstnominierung von Vorteil, wenn der direkte Vorgesetzte, aus welchen Gründen auch immer, das Potenzial des Mitarbeiters nicht erkennt (vgl. Sieber Bethk, 2011b) oder sein Interesse an PE gering

¹¹² Siehe auch: (Domsch, 2009: 420 / vgl. Glazinski & Bleikertz, 2008: 139 / Domsch, 1994: 12)

¹¹³ Siehe: Anhang Seite **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** ab Seite 159

ist (vgl. Paschen & Weidemann, 2003: 14). Falls die Selbstnominierung im Unternehmen möglich ist, sollte ein verbindliches vorgeschaltetes Karriereberatungsgespräch oder eine persönliche Standortbestimmung stattfinden (vgl. Sieber Bethke, 2007: 59). Diese zusätzliche Ernennungsvariante bieten unter anderem die Phoenix Contact GmbH & Co. KG (vgl. Olesch, 2001: 295) und die O₂ Germany an (vgl. Hedler & Miketta, 2007: 127).

2.2.2.6.1 *Potenzialeinschätzung*

Die Potenzialeinschätzung im Zusammenhang mit HR ist ein eignungsdiagnostisches Verfahren, mit dem latente Eignungen der Mitarbeitenden für eine Position ermittelt werden (vgl. Hadelar & Arentzen, 2003: 2446). Daraus können die Entwicklungsmöglichkeiten in Bezug auf allgemeine oder künftige Anforderungen abgeschätzt werden (vgl. Schuler, 2000: 231)¹¹⁴.

Bei der Potenzialeinschätzung im Sinne der Karriereplanung¹¹⁵ geht es um die Prognose, ob die Mitarbeitenden eine höherwertige oder andersartige Position zufriedenstellend bewältigen können (vgl. Becker, 2009b: 534). Potenzialeinschätzungen können grundsätzlich in drei Gruppen eingeteilt werden: Selbsteinschätzung des Kandidaten, Einschätzung von Dritten und Aufzeigen des Potenzials durch ein darauf ausgerichtetes Verfahren (vgl. Sieber Bethke, 2007: 61 f.). „Um eine fundierte Potenzialaussage zu treffen, erweist sich meist eine Kombination aus mehreren Instrumenten als hilfreich [...].“ (Lang K., 2008b: 135) Die unterschiedlichen Varianten der Potenzialeinschätzungen sind im Anhang ab Seite **Fehler! Textmarke nicht definiert.** erläutert und jeweils ein Instrument wird genauer beschrieben.

2.2.2.6.2 *Ernennungsgremium*

Das Ernennungsgremium entscheidet anhand des gewählten Auswahlverfahrens, ob die Kandidaten die geforderten Kriterien erfüllen und somit in die FK aufgenommen werden (vgl. Wieczorek, 2007: 118). Der Einsatz der Ernennungsgremien „...in denen gemeinsam [...] die Vorschläge für Kandidaten gesichtet und besprochen werden...“ (Scherer, 2009: 20), erhöht die Akzeptanz durch die Möglichkeit des Quervergleichs (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 57). Die Praxisbeispiele weisen in Bezug auf die

¹¹⁴ Siehe auch: (vgl. Schuler, 2009; 135f. / vgl. Lang-von Wins, Triebel, Buchner, & Sandor, 2008: 47)

¹¹⁵ Potenzialanalysen werden im HR bei der Personalauswahl, -entwicklung und -erhaltung angewendet (vgl. Ritthaler, 2003: 3)

Heterogenität sehr unterschiedliche Ernennungsgremien auf. Das Spektrum reicht vom eher homogenen Gesamtvorstand (vgl. Steffen, 2011: 224)¹¹⁶ über das HR Committee bestehend aus Konzernvorständen und -geschäftsführer unter Vorsitz des Personalvorstands (vgl. Schütte & Zimmermann, 2006: 23) bis zur heterogenen Zusammenstellung aus Geschäftsführern, Bereichsleitern, Personalentwicklern und Experten (vgl. Geiger & Rausch, 2008: 260)¹¹⁷. Das Gremium „...objektiviert das subjektive Urteil der Führungskräfte...“ (Förster & Bohinc, 2009: 111). In der Übersicht der Ernennungsprozesse im Anhang auf Seite **Fehler! Textmarke nicht definiert.** sind auch die jeweiligen Ernennungsgremien ersichtlich.

2.2.2.6.3 Kommunikation der Ernennung

Die Nominierung in die FK oder in eine höhere Funktion innerhalb der FK sollte über die gleichen internen Medien kommuniziert werden wie bei der Führungslaufbahn. So erkennen die Mitarbeiter, dass man auch als Experte Karriere im Unternehmen machen kann (vgl. Böcker, 2006: 32)¹¹⁸. Die Ernennung sollte zumindest in den höheren Stufen der FK durch die Geschäftsleitung erfolgen. Die Sichtbarkeit der Änderung kann beispielsweise durch Änderung des Organigramms, Versand von Rundbriefen etc. gewährleistet werden. Im Weiteren ist zu prüfen, ob eine Vertragsänderung notwendig ist (vgl. Domsch & Ladwig, 2011: 21)¹¹⁹

| Unternehmen | Kommunikationsmedium |
|---|--|
| Knorr Bremse (vgl. Heinisch & Schölderle, 2011: 123) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Überreichung der Urkunde durch Geschäftsleitung ▪ Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift |
| VPV Versicherungen (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2010: 15) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ernennungsschreiben ▪ Veröffentlichung im Intranet |
| Linde Gas (vgl. Turbanski, 2011: 145) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zertifikat |
| Salzgitter Flachstahl GmbH (vgl. Neuhäuser, Köhler, & Giesselmann, 2011: 172 ff.) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiterzeitschrift |

Tabelle 6: Kommunikationsmedien der Ernennung: Zusammenstellung verschiedener Praxisbeispiele

In Tabelle 6 sind einige Kommunikationsmedien für die Ernennung aus Praxisbeispielen ersichtlich. Die Angaben sind zu gering in der Anzahl und zu unterschiedlich, um diese zu interpretieren, ausser, dass die Unternehmensspezifität auch hier eine grosse Rolle spielt.

¹¹⁶ Siehe auch: (vgl. Wiczorek, 2007: 118)

¹¹⁷ Siehe auch: (vgl. Alstom, 2010: 9)

¹¹⁸ Siehe auch: (vgl. Neuhäuser, Köhler, & Giesselmann, 2011: 172ff.)

¹¹⁹ Siehe auch: (vgl. Domsch, 2009: 420 / vgl. Domsch, 1994: 12)

2.2.2.6.4 Ernennungsprozess

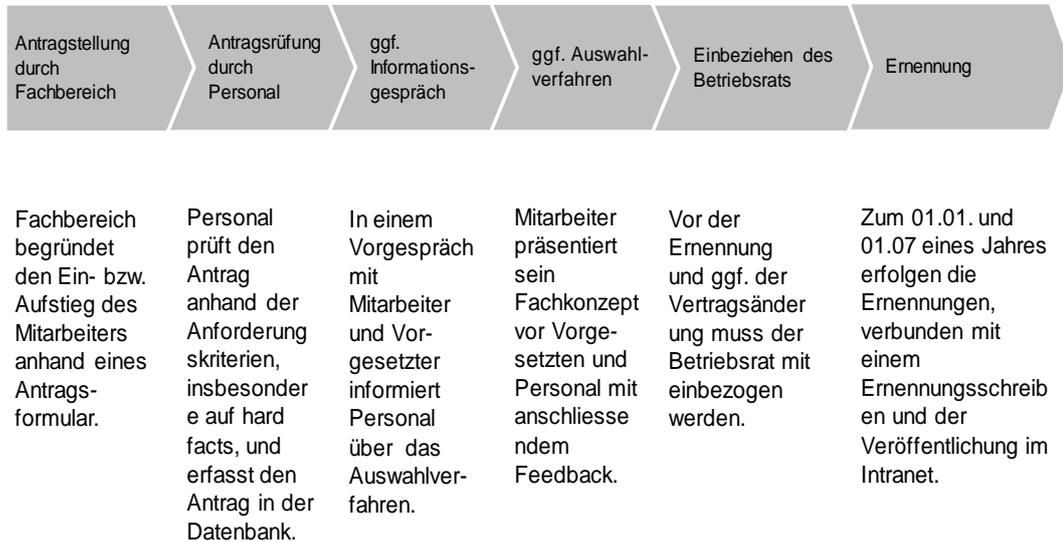


Abbildung 7: Ein- bzw. Aufstiegsprozess der VPV Versicherungen (Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2011: 247)

Der exemplarische Ernennungsprozess der VPV Versicherungen in Abbildung 7 beinhaltet die oben beschriebenen Bestandteile. Die Potenzialeinschätzung wird mittels eines Fachkonzepts geprüft und vom Ernennungsgremium, welches sich aus dem Vorgesetzten, dem übergeordneten Vorgesetzten und einem HR-Vertreter zusammensetzt, präsentiert. Im Anschluss findet die Feedbackrunde unter den Beobachtern statt. Das Resultat wird vom Vorgesetzten oder der Personalabteilung an den Kandidaten weitergeben (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2010: 16). Ein Ernennungsprozess sollte fair, herausfordernd, aber erreichbar sein und durch unterschiedliche Beobachter objektiviert werden (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2011: 251). „Ein Vertreter von HR ist bei allen Auswahlritten dabei, stellt die bereichsübergreifend einheitliche Anwendung der Tools sicher und hat ein Vetorecht.“ (Lex, 2009: 287) Die Übersicht der Ernennungsprozesse ausgesuchter Praxisbeispiele ist dem Anhang auf Seite **Fehler! Textmarke nicht definiert.** zu entnehmen. Die unternehmensspezifischen Ausprägungen sind auch bei den Ernennungsprozessen erkennbar. Die Unterschiede sind aber weniger gravierend als bei den anderen untersuchten Bereichen. Bis auf ein Unternehmen der vorhandenen Praxisbeispiele haben alle ein Nominierungsgremium wie auch ein Instrument zur Potenzialeinschätzung implementiert. Die Instrumente können alleinstehend sein, wie beispielsweise die Präsentation eines Fachkonzepts, eine Selbstpräsentation oder verschiedene Formen von Assessment. Das Instrument der

Potenzialanalyse kann sich aber auch wie bei der Wittenstein AG aus verschiedenen Teilen zusammensetzen: Strukturiertes Interview, Präsentation, Business Case, Fachdiskurs und Fragebogen zur Erhebung des Selbstbildes. Nur ein Unternehmen entschied sich, kein Instrument einzusetzen und die Entscheidung dem Ernennungsgremium zu überlassen.

Um die Nachhaltigkeit zu gewährleisten, erfolgt eine jährliche Überprüfung der bestehenden Experten (vgl. Heinisch & Schölderle, 2011: 123). Falls bei dieser Überprüfung die geforderte Weiterentwicklung und Leistung über längere Zeit nicht belegbar ist, kann man die Mitgliedschaft im exklusiven Expertenkreis verlieren (vgl. Leutwiler & Rufli, 2008: 66). Dies kann auch durch das Wegfallen eines Kompetenz- oder Wissensfeld geschehen (vgl. Tasch, 2011: 180 f.).

Die Definition eines komplexen und vielschichtigen Ernennungsprozesses verhindert eine missbräuchliche Nutzung der FK von vornherein (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 57).

Besteht ein Kandidat das Auswahlverfahren nicht, ist es die Aufgabe der Vorgesetzten, in Zusammenarbeit mit HR einen Entwicklungsplan mit entsprechenden Massnahmen festzulegen (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2010: 16).

Die Fachkarriere kann auch im Rahmen von Neueinstellungen genutzt werden. Hierbei kann als Auswahlverfahren eine fachliche Aufgabenstellung dienen (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2010: 17). Als kritisch ist jedoch der Direkteinstieg in die oberste Stufe der FK anzusehen (vgl. Heinisch & Schölderle, 2011: 123), was auch in anderen Praxisbeispielen ersichtlich ist (vgl. Ramser & Rufli, 2007: 53).

2.2.2.7 Entwicklungsmassnahmen

Ziel dieses Unterkapitels ist es, die Verbindung zwischen der Unternehmensstrategie und den Entwicklungsmassnahmen aufzuzeigen und eine optimale Vorgehensweise zu erläutern. „Die Personalentwicklung dient (direkt oder indirekt) der Erhaltung und/oder dem Ausbau der Leistungsfähigkeit des Unternehmens.“ (Ledergerber, 2011b: 31) Sie muss die Unternehmensziele im Sinne der Anforderungsprofile mit den Mitarbeiterzielen im Sinne von Fähigkeitsprofilen in eine bestmögliche Übereinstimmung bringen. Die Defizite aus diesem Abgleich sollten mit Entwicklungsmassnahmen minimiert oder eliminiert werden (vgl. Thom, 2007: 5 f.) Im Weiteren müssen die Entwicklungsmassnahmen an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden (vgl. Fitting, 2010: 20); somit wird die PE-Strategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet (vgl. Müller-Vorbrüggen, 2010: 11).

Janssen fordert zudem, dass die Ziele der Entwicklung nicht nur mit denjenigen der Unternehmung und der Mitarbeitenden, sondern auch mit denjenigen der jeweiligen Führungskraft und deren Abteilung in Einklang sein müssen (vgl. Janssen, 2012: 230 f.).

Wie bereits in Kapitel 2.1.1 Kompetenzen erläutert, bilden die Kompetenzen den Grundbaustein für eine moderne PE. Das daraus resultierende Kompetenzmodell ist somit auch die Basis für die Karriereentwicklung (vgl. Gessler, 2010: 45). Die individuelle Karriereentwicklung ist dem Ziel der Entwicklung von Kompetenzen und Persönlichkeit der Teilnehmenden untergeordnet, um in Zukunft anspruchsvollere Aufgaben und Funktionen zu übernehmen. Strategieorientierte Karriereentwicklung im Sinne des Kompetenzmanagements umfasst die Schritte Bedarfsplanung, Potenzialeinschätzung, Massnahmendefinition sowie deren Umsetzung und Controlling (vgl. Ledergerber, 2010: 14 ff.).

2.2.2.7.1 Bedarfsplanung

Aus einer fundierten Bedarfsplanung abgeleitete Entwicklungsmassnahmen führen signifikant häufiger zu Lernprozessen und dadurch resultiert ein messbarer Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele (vgl. Tengel, 2012: 349). Die Bedarfsplanung mittels der induktiven Vorgehensweise ermittelt den Bedarf des einzelnen Mitarbeiters (bottom up), mit dem Nachteil der meist unzulässigen Übertragung auf grössere Gruppen. Dem gegenüber steht die deduktive Vorgehensweise, bei der die Unternehmensstrategie die Basis der Bedarfsplanung bildet (top-down). Bei diesem Ansatz besteht die Gefahr, Entscheidungen ohne Einbezug der Bedürfnisse der Belegschaft zu fällen (vgl. Schmid, 2005: 11 f.). Werden die Entwicklungsmassnahmen wie oben beschrieben an der Unternehmensstrategie ausgerichtet, ist die deduktive Vorgehensweise zielführend. Dabei steht die Frage nach den kurz-, mittel- und langfristigen Zielen der Geschäftsleitung im Vordergrund. Daraus können Schlüsselqualifikationen abgeleitet werden (vgl. Tschumi, 2011: 28). Es wird aufgezeigt, welche Kompetenzen für die mittel- bis langfristige Besetzung der Schlüsselpositionen benötigt werden; dies stellt die Soll-Situation dar. Der Abgleich mit der Potenzialeinschätzung¹²⁰ (Ist-Situation) zeigt schliesslich den konkreten Entwicklungsbedarf auf (vgl. Ledergerber, 2010: 16 ff.).

¹²⁰ Da dieser Aspekt bereits im Kapitel 2.2.2.6.1 Potenzialeinschätzung genauer beschrieben wurde, fehlt die Erläuterung an dieser Stelle.

2.2.2.7.2 Massnahmendefinition

Hierbei wird in kollektive, individuelle und Standard-Massnahmenplanung unterschieden. Die kollektive Massnahmenplanung beinhaltet generelle und spezifische zweckbezogene Entwicklungsziele. Eine spezielle Variante ist die Nachfolgeplanung. Das Gegenstück auf der individuellen Ebene ist die Karriereplanung. Auf der Basis der kollektiven Massnahmenplanung werden die individuellen Massnahmen mit den Mitarbeitenden geplant. Haben verschiedene Mitarbeiter vergleichbare Voraussetzungen und Interessen, so können Standard-Massnahmen geplant werden (vgl. Bröckermann, 2010: 674 f.).

Individuelle Massnahmen können in on-the-job, off-the-job und near-the-job differenziert werden (vgl. Lang K., 2008b: 24). Erstere ist "learning by doing", bei der die Entwicklung durch die unmittelbare Auseinandersetzung mit der jeweiligen Tätigkeit stattfindet (vgl. Schier, 2010: 218) und daher stellenbezogen ist (vgl. Friedli, 2002: 96). Off-the-job-Massnahmen sind zielgerichtete Trainings zur Kompetenzförderung, Wissensvermittlung und/oder Verhaltensmodifikation, die ausserhalb des Arbeitsplatzes stattfinden (vgl. Schnellschmidt, 2010: 231 f.). Durch die explizite Qualifizierungsabsicht sind sie bildungsbezogen (vgl. Friedli, 2002: 93). Bei near-the-job-Massnahmen werden aktuelle und konkrete Problemstellungen nach den regulären Tätigkeiten in organisatorischer Nähe zum Berufsumfeld behandelt (vgl. Lang K., 2008b: 26).

Studien haben wiederholt gezeigt, dass die Entwicklung von Mitarbeitenden on-the-job und nicht im Klassenzimmer stattfindet (vgl. De Meuse, Tang, & Dai, 2007: 22). Je nach Studie entwickeln sich die Fähigkeiten zwischen 70 und 90 Prozent on-the-job (vgl. Lombardo & Eichinger, 2008: 73). Die Entwicklung beginnt grundsätzlich mit der Realisierung der jetzigen oder künftigen Notwendigkeit und der daraus resultierenden Motivation, sich zu entwickeln. Die Studien des Center for Creative Leadership zeigen, dass 70 % der Entwicklung bei on-the-job-Erfahrungen gemacht werden, 20 % von Feedback, Coaching oder dem Lernen von guten und schlechten Beispielen kommt und nur zehn Prozent von Weiterbildungen und Lektüre (vgl. Lombardo & Eichinger, 2011:iii)¹²¹. Am besten wirken die Entwicklungsmassnahmen zusammen, denn allein hat jedes der Instrumente seine Grenzen (vgl. Lombardo & Eichinger, 2008: 118).

Die Definition der Entwicklungsmassnahmen hat nicht nur das Ziel der Schliessung der Kompetenzlücken zwischen Ist- und Sollprofil, sondern ermöglicht den Mitarbeitenden, Kompetenzen zu entwickeln, um für die jetzigen und künftigen Herausforderungen bereit

¹²¹ Siehe auch: (vgl. Lombardo & Eichinger, 2008: 118)

zu sein (vgl. Förster & Bohinc, 2009: 113)¹²². Im Normalfall werden nach der Potenzialanalyse im Entwicklungsgespräch¹²³ zwischen Mitarbeiter, Vorgesetztem und HR¹²⁴ die Massnahmen festgelegt, die den Entwicklungsprozess unterstützen (vgl. Stulle & Paschen, 2010: 357)¹²⁵. In der Praxis ist auch die Integration des Entwicklungsgesprächs in das MAG im Sinne eines jährlichen strukturierten Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch anzutreffen (vgl. Niessen & Böing, 2010: 248). Die Entwicklungsgespräche sind problematisch, wenn sie zu stark auf Trainings und Bildungsmassnahmen fokussiert sind. Es sollte, im Zusammenhang mit den oben beschriebenen Studienergebnissen wie auch der Erfahrung aus der Praxis, zuerst über Übungs- und Intensivierungsmassnahmen on-the-job diskutiert werden (vgl. Stulle & Paschen, 2010: 35 ff.)¹²⁶. Zur Unterstützung der Entscheidung, welche Entwicklungsmassnahmen eingesetzt werden, können diese exemplarisch im Zusammenhang mit dem Leistungs-Potenzial-Portfolio eingeteilt werden:

| | | | | |
|----------------------------|---|--|---|-----------------|
| | Potenzial | | | |
| hervorragend | <ul style="list-style-type: none"> - Aktuelle Aufgabe/Verantwortung (A/V) überprüfen => Wechsel - Vereinbarung zur Leistungsverbesserung - Coach/Mentor | <ul style="list-style-type: none"> - Neue A/V - Netzwerk erweitern - Coach / Mentor - Development Laufbahnplan - Projekt /Spezialauftrag | <ul style="list-style-type: none"> - Neue A/V - Netzwerk erweitern - Coach / Mentor - Development Laufbahnplan - Projekt /Spezialauftrag | |
| zusätzliches Potenzial | <ul style="list-style-type: none"> - Vereinbarung zur Leistungsverbesserung - Unterstützung durch Vorgesetzter / HR - Coach/Mentor - gezielte Trainings | <ul style="list-style-type: none"> - Qualifikation in funktionaler Rolle - Projekt mit Visibilität - Entwicklung on-the-job - Development Laufbahnplan | <ul style="list-style-type: none"> - Anerkennung und Bestärkung - Coach / Mentor - zusätzliche Herausforderung, bereichsübergreifende Rolle / Projekt | |
| gemäss Potenzial gefordert | <ul style="list-style-type: none"> - Analyse der Gründe - Vereinbarung zur Leistungsverbesserung - Rollenwechsel prüfen - gezielte Trainings | <ul style="list-style-type: none"> - Qualifikation in funktionaler Rolle - Projekt mit Visibilität - Entwicklung on-the-job | <ul style="list-style-type: none"> - Anerkennung und Bestärkung - Rolle mit Vorbildfunktion übernehmen - Entwicklung on-the-job - Zusatzaufgaben | |
| | niedrig | gut | hervorragend | Leistung |

Abbildung 8: Mögliche Entwicklungsmassnahmen der Felder des Leistungs-Potenzial-Portfolios (vgl. Wüthrich, 2011: 27)

¹²² Siehe auch: (vgl. Steinweg, 2009: 174)

¹²³ Je nach Quelle wird in ein Entwicklungsgespräch mit der Aufgabe der Aufstiegsqualifizierung und in ein Fördergespräch mit der Aufgabe der Anpassungsqualifizierung mit dem Ziel der Beibehaltung des gleichen Arbeitsplatzes unterscheiden (vgl. Reuter, 2000: 5). Andere Autoren schreiben dem Fördergespräch aber auch das mögliche Ziel der individuellen Karriereplanung zu (vgl. Breisig & König, 2004: 6).

¹²⁴ Je nach Praxisbeispiel wird das HR nicht zwingend in das Entwicklungsgespräch eingebunden und die Definition der Massnahmen werden zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten abgestimmt (vgl. Wimmer, 2012: 95 / vgl. Fitting, 2010: 18)

¹²⁵ Siehe auch: (vgl. Jordan, 2012: 22)

¹²⁶ Siehe auch: (vgl. Heller, 2010: 214f. / vgl. Lang K., 2008b: 24)

In Abbildung 8 sind mögliche Entwicklungsmassnahmen im Zusammenhang mit dem Leistungs-Potenzial-Portfolio ersichtlich. Es handelt sich dabei um exemplarische Massnahmen und die Auflistung ist nicht abschliessend.

Um den Transfer zu gewährleisten, sind die Massnahmen schriftlich festzuhalten. Ein individueller Entwicklungsplan enthält die Bereiche Entwicklungsziel, Entwicklungsaktivität, Erfolgsmessung, Zeitrahmen und notwendige Unterstützung (vgl. Steinweg, 2009: 182)¹²⁷. Essenziell ist, dass der Potenzialträger selber für seinen Entwicklungsplan verantwortlich ist (vgl. Horcic & Stempfle, 2012: 81).

2.2.2.7.3 Umsetzung und Controlling der Entwicklungsmassnahmen

Der Vorgesetzte unterstützt den Kandidaten während der Umsetzung, wobei die Ergebnisse dokumentiert werden (vgl. Förster & Bohinc, 2009: 113). Die im Entwicklungsplan vereinbarten spezifischen Entwicklungsmassnahmen müssen während der Umsetzung überprüft und allenfalls angepasst werden (vgl. Wüthrich, 2011: 69).

Bei Entwicklungsmassnahmen geht es nicht in erster Linie um einen möglichst hohen Wissenszuwachs, sondern um die Übertragung des Wissens auf das Arbeitsgebiet (vgl. Schier, 2010: 220). Der Erfolg der gewählten Massnahmen hängt von dem Transfer des Gelernten in das Arbeitsumfeld ab (vgl. Sackmann & Klaus, 2012: 64)¹²⁸. Das Ergebnis des Transfers ist der Unterschied zwischen den Resultaten der gleichen Tätigkeit vor und nach der Massnahme (vgl. Mudra, 2004: 397). „Ein Qualitätskriterium für den Transfererfolg stellt die tatsächliche Umsetzung neuer Verhaltensmuster bei der Arbeit dar.“ (Kauffeld & Schneider, 2009: 283) Dies erfolgt entweder im Sinne einer Übertragungsleistung, indem die Inhalte identisch auf den Arbeitsplatz übertragen werden, oder im Sinne einer Modifikationsleistung, bei der Elemente am Arbeitsplatz integriert oder neu zu einer Arbeitsleistung zusammengestellt werden (vgl. Becker M., 2009b: 286). Da der Transfer des Gelernten das Erfolgskriterium der Massnahmen ist, werden immer mehr arbeitsplatznahe und anwendungsorientierte Massnahmen eingesetzt (vgl. Schier, 2010: 217). Dies wiederum bestätigt die oben erwähnte Wichtigkeit der on-the-job-Entwicklungsmassnahmen.

¹²⁷ Siehe auch: (vgl. Wüthrich, 2011: 67)

¹²⁸ Siehe auch: (vgl. Siebeck, 2011: 3 / vgl. Meier N., 2010: 473 / vgl. Grote, Denison, Altmann, & Hering, 2009: 40 / vgl. Wirth, Kauffeld, Bates, & Holton, 2009: 80 / vgl. Fischer & Bilert, 2008: 3)

Die Erhöhung der Lernfähigkeit kann durch Transfermassnahmen gestärkt werden. Diese haben das Ziel, die neuen Lernfähigkeiten als Wertschöpfungsfaktor beziehungsweise Zukunftssicherung des Unternehmens sicherzustellen (vgl. Refke & Six, 2010: 29).

Der Transfer kann durch verschiedene Verfahren unterstützt werden. Grob können diese in mündliche und schriftliche Befragung, Beobachtung, Tests, Arbeitsproben und Datenanalysen unterteilt werden (vgl. Fischer & Bilert, 2008: 9). Ein Beispiel der mündlichen Befragung ist das Transfergespräch, mit dem Parallelen zur Arbeitssituation und deren Übertragungsmöglichkeiten besprochen werden können (vgl. Strasmann, 2010: 458). Zudem können vor der Entwicklungsmassnahme Verhaltensdaten mittels 360-Grad-Feedback, Kundenfeedback oder Einschätzung des Vorgesetzten gesammelt und die Ergebnisse mit dem Verhalten nach dem Abschluss verglichen werden (vgl. Regent, 2010: 737). Weitere transferfördernde Massnahmen sind: Zielvereinbarung, Lernpartnerschaften, Erfahrungsaustausch, Feedback, Nachfolgeveranstaltungen (nach ca. acht Wochen), Coaching, Netzwerke und Plattformen (vgl. Meier N., 2010: 478) wie auch ein 100-Tage-danach-Fragebogen (vgl. Fischer & Bilert, 2008: 19).

Es muss aber immer beachtet werden, dass das Verhalten nicht nur von der eigenen Motivation und den Fähigkeiten, sondern auch von Umgebungsvariablen abhängig ist. Falls der Teilnehmer bis jetzt keine Möglichkeit hatte, das Gelernte anzuwenden, hatte er auch noch nicht die Gelegenheit, sein Verhalten anzupassen (vgl. Regent, 2010: 737).

2.2.2.8 Karrierewechsel

Der folgende Abschnitt zeigt die Wichtigkeit sowie Ausgestaltungsmöglichkeiten der Wechsel zwischen den vorhandenen Karrieremöglichkeiten auf.

Für eine attraktive FK muss die Durchlässigkeit zwischen den Karrieren in allen Richtungen gegeben sein (vgl. Schmid, 2006: 27)¹²⁹. Denn die FK unterliegt, wie bereits im Kapitel 2.2.1.4 Gründe, Ziele und Zielerreichung aufgezeigt, auch Risiken. Um den Nachteilen der sinkenden Einsatzflexibilität entgegenzuwirken, wird den Karrierewechseln eine hohe Bedeutung zugeschrieben (vgl. Sieber Bethke, 2007: 51 f.). Die Fähig- und Fertigkeiten der Mitarbeitenden werden dadurch gefördert und gesteigert (vgl. Wenzel M., 2008: 58). Diese sind besonders bei Unternehmen, die einem raschen organisatorischen Wandel unterliegen, sinnvoll, da eine langfristige stabile Karriereplanung obsolet wird (vgl. Biehal

¹²⁹ Siehe auch: (vgl. Neuhäuser & Giesselmann, 2012: 312)

& Scheinecker, 2006: 5). Der Trend aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen¹³⁰ geht dahin, dass es kaum noch verbindliche, über längere Zeit stabile Orientierungsmarken in den Hierarchien gibt (vgl. Kunz, 2005: 61). Bei einer Studie des Fraunhofer IAO¹³¹ betonten manche Interviewte, dass der Wechsel zwischen den Karrieren sehr wichtig ist. Bei anderen sind insbesondere die vertikalen Wechsel wünschenswert, um den Blick über den Tellerrand zu stärken und informelle Netzwerke zu schaffen (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 34). Ein Karrierewechsel bedeutet dann nicht mehr unbedingt Karriere im Sinne von vertikalem Aufstieg. Denn auch ein Schritt in einen anderen Karriereweg, jedoch auf derselben Karrierestufe, ist denkbar (vgl. Glazinski & Bleikertz, 2008: 141).

Die Gleichwertigkeit¹³² der verschiedenen transparenten Karrierewege unterstützt die Karrierewechsel (vgl. Schütte & Zimmermann, 2006: 22 f.)¹³³. Durch die detaillierte Ausformulierung der Karrierestufen können die Entwicklungsstufen so gestaltet werden, dass Wechselmöglichkeiten vorhanden sind (vgl. Scheinecker, 2008: 3). Zwingende Prämisse für einen Wechsel ist jedoch die Erfüllung der geforderten Voraussetzungen (vgl. Cohrs, 2011: 63)¹³⁴. Im Weiteren muss der Wechsel in einen anderen Karriereweg ohne Gesichtsverlust möglich sein. Die Stellenausstattung und Wertschätzung der FK muss hierfür gleich sein wie bei der Führungskarriere (vgl. Biehal & Scheinecker, 2006: 6).

In der Praxis zeigen sich unterschiedliche Ausprägungen der Karrierewechsel. Das Gesundheitsunternehmen Novartis und der Sensorhersteller Sick AG verzeichnen weniger Wechsel von der Führungskarriere in die FK als umgekehrt (vgl. Zeng, 2009: 24 / vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 60). In hermetische Kompressoren herstellende Embraco S.A. und der weltweite Marktführer für elektronische Interface Systeme Phoenix Contact GmbH & Co. KG finden Wechsel eher selten statt (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 76 ff.). Bei dem System- und Serviceanbieter polymerbasierter Lösungen Rehau werden die eingangs gewählten Karrieren tendenziell beibehalten. Für einige sind Karrierewechsel allerdings auch die Chance, die eigenen Stärken zu erkennen und nicht die gesamte Arbeitszeit in einem Karriereweg festzustecken (vgl. Zeng, 2009: 25). Eine empirische

¹³⁰ Rapide Veränderungsprozesse aufgrund internationaler Ausrichtung; hoher Wettbewerbs- und Kostendruck; Konzentration auf Kernkompetenzen; Bündelung der Ressourcen

¹³¹ 17 Interviews (6 Dienstleistungsunternehmen und 11 produzierende Unternehmen) 2 Unternehmen unter 100 Mitarbeiter; 3 mittlere Unternehmen mit 1000 – 4999 Mitarbeitenden und 12 Grossunternehmen mit über 5000 Angestellten. Zusätzlich wurde eine Breiterehebung mit 173 teilnehmenden Firmen gemacht.

¹³² Siehe Kapitel 2.2.1.7 Gleichwertigkeit zur Führungskarriere als Akzeptanzkriterium ab Seite 6

¹³³ Siehe auch: (vgl. Wenzel M. , 2008: 57)

¹³⁴ Siehe auch: (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 83 / vgl. Baum & Laber, 1992: 935)

Befragung¹³⁵ zeigte, dass nur ein Unternehmen die Karrierewechsel ausgeschlossen hat. Der grosse Teil bietet diese an, wobei drei Unternehmen die Karrierewechsel als kritisch ansahen. Die Wechsel sollten bei ihnen nur auf den unteren Karrierestufen ohne weiteres möglich sein (vgl. Tauber, 2006: 57). Letztere Variante ist auch in anderen Praxisbeispielen anzutreffen (vgl. Brun, 2009: 32). Denn auf „...den höheren Stufen bleibt ein Wechsel zwar möglich, wird jedoch zunehmend schwieriger, da der Erhalt bzw. der Ausbau des fachlichen Know-hows aufwändig ist.“ (Leutwiler & Rufli, 2008: 67) Umgekehrt hatte die Grossbank UBS die Wechsel erst ab der zweiten Karrierestufe vorgesehen (vgl. Arnold, 2002: 33).

2.2.2.9 Zusammenfassung Konzeption

Um unnötige Komplikation zu vermeiden, sollte das FK-Konzept so einfach wie möglich gestaltet werden (vgl. Bannister, 2011: 207). Da jede Fachfunktion ein individuelles Profil bedingt, führt dies schnell zu einem schwerfälligen zeitintensiven und schwer umsetzbaren Modell, welches Scheingenaugigkeit vorgibt. Hier ist Pragmatik, der Mut zur Einfachheit und vertretbarer Ungenauigkeit gefragt. Um die Komplexität zu reduzieren, ist es sinnvoll, einen relativ generischen Bezugsrahmen zu schaffen, der danach durch die Führungskraft im jeweiligen Prozess individualisiert wird (vgl. Scheiwiler & Michalik, 2011: 60).

Die von der Unternehmensstrategie abgeleiteten Ziele der FK wirken sich auf die gesamte Konzeption aus. Daher müssen zuerst die angestrebten Ziele bewusst gemacht werden, um die Konzeption der FK daran ausrichten zu können (vgl. Scheinecker, 2008: 2).

Durch externe Einflüsse wie beispielsweise Firmenzusammenschlüsse ist es denkbar, dass für einen Bereich eine neue Strategie und Vision entsteht. Im Zusammenhang mit der FK kann die Vision sein: In Zukunft werden wir x hochkompetente Spezialisten im Bereich xy haben. Daraus können dann die Anforderungskriterien abgeleitet werden. Die FK mit ihren Karrierestufen dient dann dazu, die Kompetenzen für diese Spitzenposition aufzubauen (vgl. Turbanski, 2011: 130).

Ist ein Ziel die Sicherung des Fachwissens wie im Beispiel des Kraftwerkbauers Alstom (vgl. Bähler, 2005: 126), kann durch Experten-Communities der Fortschritt im Wissensaufbau anschaulich nachgewiesen werden (vgl. Leutwiler & Rufli, 2008: 68) oder wie im Fall des Energiekonzerns E.ON die Wissensvernetzung durch eine

¹³⁵ 20 deutsche Grossunternehmen aus unterschiedlichen Branchen

Expertentagung gefördert und ausgebaut werden (vgl. Schütte & Zimmermann, 2006: 25). Um dies zu gewährleisten, müssen die Teilnehmer der FK in den oberen Karrierestufen ihr originäres Fachwissen mit unerfahreneren Mitarbeitenden teilen oder diese fachlich führen. Dies setzt Motivation, Kommunikationskompetenz und Methodenkompetenz im Zusammenhang mit der Weitergabe des Wissens und didaktische Fähigkeiten voraus (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2011: 239 f.).

Um eine attraktive FK zu konzipieren, sind die in diesem Kapitel aufgeführten Kriterien im Zusammenhang mit den aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Zielen und der UK in Einklang zu bringen. Das Ziel der FK ist der zentrale Bezugspunkt für die Ausgestaltung der Konzeption. Die einzelnen Elemente des Konzepts bauen aufeinander auf. Aus dem Ziel der FK lässt sich die Kontingenz ableiten. Diese wiederum beeinflusst aufgrund der definierten strategischen Position der FK-Stellen die Anforderungskriterien, den Ernennungsprozess sowie die Instrumente der PE. Ohne die Definition der Karrierestufen können die Anforderungskriterien nicht erarbeitet oder die Zugangsvoraussetzungen nicht bestimmt werden.

Viele in der Konzeption behandelte Aspekte wie die Parallelität, äquivalente Titel, mit der Karrierestufe verbundenes Gehalt und Privilegien, die Auswahl der Kandidaten, die Kommunikation der Ernennung, die Aussenwirkung durch Teilnahme an externen Veranstaltungen sowie die Möglichkeit, an Managementmeetings teilzunehmen, sind bereits in der ersten deutschsprachigen Publikation aus dem Jahre 1968 behandelt worden (vgl. Neuhaus, 1968: 570).

2.2.3 EINFÜHRUNG

Nebst der Konzeption ist die Einführung der zweite zentrale Aspekt der FK. Deshalb ist hier beabsichtigt, auf verschiedene Punkte einer erfolgreichen Einführung der FK mit Hauptaugenmerk auf die Einführungs- und Umsetzungsmethodik einzugehen.

Durch eine partizipative Einführungsstrategie kann die Akzeptanz der Betroffenen erhöht werden. Nach dem Abschluss der Konzeption sollte eine Informationsphase folgen, in der unter anderem Ziele, Struktur und Ernennungsprozess durch das Topmanagement bekannt gemacht werden (vgl. Glazinski & Bleikertz, 2008: 138 f.)¹³⁶.

Barthel und Koch empfehlen eine evolutionäre Vorgehensweise. Die Einführung einer alternativen Karriere sollte zuerst in einem Pilotbereich stattfinden (vgl. Berthel & Koch,

¹³⁶ Siehe auch: (vgl. Domsch & Ladwig, 2011: 20 / vgl. Domsch, 2009: 420)

1985: 170). Im Pilot können die Fehler und Schwachpunkte der FK aufgedeckt und angepasst werden (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 20). Dieses Vorgehen zeigt in der Praxis verschiedene Vorteile. Durch einen frühen Start kann schneller auf den allfälligen Bedarf der Förderung von Experten reagiert und allfällige Kündigungen können vermieden werden. Im Weiteren werden Erkenntnisse gewonnen, die in der Weiterentwicklung des Konzepts hilfreich sind (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 61 f.). Lassen sich in einer frühen Phase „Quick-wins“ realisieren, senden diese frühen Erfolge positive Signale und fördern die Akzeptanz (vgl. Oertig & Kohler, 2007: 190).

Für die Einführung einer FK benötigt man einen langen Atem (vgl. Francke S. & Chmielarski, 2010: 810), „... denn alle Betroffenen und Beteiligten müssen dafür gewonnen werden.“ (Förster & Bohinc, 2009: 115) Es zeigt sich, dass Webekampagnen für die FK in der Praxis keinen schnellen Erfolg haben (vgl. Demmer, 2009: 19). In den meisten Fällen dauert es mehrere Jahre, bis die FK erfolgreich etabliert ist und ihre Wirkung entfaltet (vgl. Sutter, 2010: 1). Bei der N-ERGIE AG dauerte es drei Jahre bis, in dem Bereich der Einführung die Fluktuation auf eine im Unternehmen vergleichbare Höhe zurückgegangen war (vgl. Wolf-Martin & Berg, 2011: 42). Die Grossbank Credit Suisse beschreibt, dass nach zwei Jahren die eigenaktive Umsetzung beginnt und in der Organisation definitiv Fuss fasst (vgl. Haag, 2005: 37). Zu beachten auch gilt hier, dass die FK von allen Beteiligten ein anhaltendes Engagement erfordert (vgl. Leutwiler & Ruffli, 2008: 68), denn HR und Führungskräfte müssen es langfristig betreuen (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2009: 29).

Die Studie Etablierung von Fachlaufbahnen kam unter anderem zum Ergebnis, dass eine wesentliche Hürde des Einführungsprozesses in der Vernetzung mit anderen Personalinstrumenten liegt (vgl. Deuter & Stockhausen, 2009: 25). Die FK darf nicht als „Stand-alone-System“ angesehen werden, denn es hängt mit anderen personalwirtschaftlichen Themen wie Vergütung, Job Titel, Berichtswegen (vgl. Stockhausen & Deuter, 2011: 42), Kompetenzen¹³⁷, Mitarbeitergespräch, Potenzialbeurteilung¹³⁸ und Weiterbildungsaktivitäten¹³⁹ zusammen (vgl. Domsch, 2009b: 26). Daher sollte die Einbettung der FK ins HR von Beginn an überlegt werden (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2011: 238).¹⁴⁰

¹³⁷ Siehe Kapitel 2.1.1 Kompetenzen, ab Seite 1

¹³⁸ Siehe Kapitel 2.2.2.5 Zugangsvoraussetzungen, ab Seite 12

¹³⁹ Siehe Kapitel 2.2.2.7 Entwicklungsmassnahmen, ab Seite 19

¹⁴⁰ Siehe auch: (vgl. Conrad & Manke, 1997: 35)

2.2.3.1 Einführungsmethodik

Aus der Theorie wie auch aus den Praxisbeispielen sind verschiedene Einführungsmethoden ersichtlich. Hier wird lediglich die im praktischen Teil verwendete Methode erläutert.¹⁴¹ Sieber Bethke veröffentlichte im Jahr 2007 seine bewährte Vorgehensweise als Berater bei der Konzeption alternativer Karrieremodelle (vgl. Sieber Bethke, 2007: 25). Der Konzeptionsprozess umfasst die folgenden sieben Schritte:

Initiierung des Projekts

„Bei der erstmaligen Einführung eines Fachkarriere-Konzepts empfiehlt sich, diese als Projekt zu handhaben.“ (Biehal & Scheinecker, 2006: 18) Die strukturelle Ausarbeitung der FK wird zweckmässigerweise an ein Projektteam übertragen (vgl. Domsch & Ladwig, 2011: 19), welches breit abgestützt sein muss (vgl. Leutwiler & Rufli, 2008: 65). Das Projektteam sollte aus anerkannten Experten, hochrangigen Führungskräften und Mitarbeitern der Personalabteilung bestehen (vgl. Domsch, 2009: 419)¹⁴². Die Führungskräfte, die im Projektteam aktiv waren, übernehmen bei der Implementierung eine wichtige Rolle als Botschafter (vgl. Scheiwiler & Michalik, 2011: 61). Ein Promoter aus der Geschäftsleitung hat zwei wesentliche Aufgaben innerhalb eines FK-Projekts: Zum einen vertritt er symbolischen Charakter, welcher die strategische Bedeutung des Projekts unterstreicht. Zum anderen stellt er durch einen stringenten Austausch über Ziele und Verlauf des Projekts für eine gleichbleibende Akzeptanz (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 57)¹⁴³. Aus praktischer Sicht wird aus Effizienzsicht empfohlen, das Kernteam klein zu halten (vgl. Wieczorek, 2007: 120).

Falls ein Auftrag kommt, wird in den seltensten Fällen das Ziel oder das Problem erläutert (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 208). Daher muss vor Beginn der Konzeption unbedingt ein Projektauftrag mit dem Auftraggeber erstellt, abgestimmt und dokumentiert werden (vgl. Wieczorek, 2007: 120). Dieser beinhaltet das Problem, die Ziele und Nicht-Ziele, allfällige Meilensteine, personelle Ressourcen, Name der Beteiligten, das Budget (vgl. Funke, 2007: 8) und Datum der Fertigstellung (vgl. Gröger, 2005: 36). Eine ergebnisorientierte Zielsetzung ist der massnahmenorientierten vorzuziehen (vgl. Sieber Bethke, 2007: 35).

Karrierestufen definieren

Ein zentraler Punkt beim Konzept einer FK ist die Definition der Karrierestufen. Hierbei kann es keine allgemeingültige Empfehlung geben, da die FK im Normalfall neben einer

¹⁴¹ Weitere Einführungsmethoden sind im Anhang ab Seite 160 ersichtlich

¹⁴² Siehe auch: (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 57 / vgl. Kokoska, 2009: 24)

¹⁴³ Siehe auch: (vgl. Tiemeyer, 2003: 11)

bereits etablierten Führungskarriere eingeführt wird (vgl. Sieber Bethke, 2007: 36). Hierbei sind die Überlegungen aus dem Kapitel 2.2.2.3 Karrierestufen zu berücksichtigen.

Anforderungen definieren

Nachdem die Karrierestufen festgelegt wurden, sind diese mittels eines steigenden Anforderungsniveaus, das für alle Karrierewege kennzeichnend ist, zu konkretisieren (vgl. Sieber Bethke, 2011: 29). Durch diese internen Stufenmodelle können die Karrierewege verglichen werden (vgl. Scherer, 2009: 20). Weitere Informationen zu diesem Prozessschritt sind dem Kapitel 2.2.2.4 Anforderungen an die Karrierestufen zu entnehmen.

Stellenausstattung definieren

Das übergeordnete Ziel der Stellenausstattung ist es, die Gleichwertigkeit der unterschiedlichen Karrierewege zu kreieren (vgl. Sieber Bethke, 2007: 46). „Ein erster Schritt ist ein vergleichbares Gehalt – dies reicht jedoch bei Weitem nicht aus.“ (Sutter, 2010: 1) Der selbe Zugang zu Unternehmensinformationen wie in der Führungskarriere (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 58) kann beispielsweise durch Kaderinformationskreise (vgl. Thom, 2006: 1 ff.) sichergestellt werden.

Weitere Punkte sind im Kapitel 2.2.1.7 Gleichwertigkeit zur Führungskarriere als Akzeptanzkriterium ab Seite 36 beschrieben. Zusätzlich können den FK-Teilnehmern Rechte und Pflichten übertragen werden; beispielsweise ein nach Karrierestufen unterteiltes Veto-Mitbestimmungs- und Informationsrecht bei Entscheidungen (vgl. Sieber Bethke, 2011b).

Karrierewechsel konstruieren

Um dem Risiko der sinkenden Einsatzflexibilität vorzubeugen, sind Karrierewechsel zu konstruieren (vgl. Sieber Bethke, 2011: 37). Die Kriterien für solche Wechsel sind im Kapitel 2.2.2.8 Karrierewechsel genauer erläutert.

Zugangsvoraussetzungen

Durch die Bestimmung grundsätzlicher Zugangsvoraussetzungen für die jeweiligen Stufen der FK wird eine oftmals befürchtete Flut von Nominierungen eingedämmt (vgl. Sieber Bethke, 2007: 59). Wie dies aussehen kann wurde in Kapitel 2.2.2.5 Zugangsvoraussetzungen aufgezeigt.

Ernennungsprozess

Der einzig richtige Ernennungsprozess existiert nicht, da die definitive Gestaltung immer unternehmensspezifisch erfolgt. Das Ziel des Verfahrens ist es, die bestmögliche Besetzungssicherheit zu garantieren (vgl. Sieber Bethke, 2007: 60 f.). Es sollte nicht nur geklärt werden, wie der formale Prozess gestaltet ist, sondern auch, wer die Entscheidung über

die Ernennung trifft. Diese und weitere Punkte sind im Kapitel 2.2.2.6.4 Ernennungsprozess ersichtlich.

2.2.3.2 Umsetzungsmethodik

Nach der Beendigung der Konzeption startet die Umsetzung mit der Information an die Betroffenen, was in den folgenden zwei Unterkapiteln genauer thematisiert wird.

Es werden unterstützende Unterlagen benötigt und die Führungskräfte sollten separat durch eine Schulung mit dem Tool vertraut gemacht werden (vgl. Bannister, 2011: 200). Mit der ersten Ernennung sowie deren Kommunikation¹⁴⁴ beginnen die administrativen Tätigkeiten. Falls im Konzept vorgesehen, müssen Verteilerlisten aktualisiert und die Einbindung der FK-Teilnehmer in entsprechende interne Gremien initiiert werden. Im Weiteren ist die kontinuierliche Kommunikation von enormer Bedeutung, um die Grundidee der FK wieder ins Gedächtnis zu rufen (vgl. Sieber Bethke, 2007: 64 f.).

2.2.3.2.1 Interne Unternehmenskommunikation

Unter Unternehmenskommunikation sind alle internen und externen Kommunikationsflüsse einer Unternehmung zu den jeweilig relevanten Bezugsgruppen zu verstehen (vgl. Opitz & Bonfadelli, 2003: 13)¹⁴⁵. Sie wird eingesetzt, um die Leistungen der Unternehmung den internen und externen Zielgruppen darzustellen (vgl. Metz, 2007: 15). Es kann in mediale und personale Kommunikation unterschieden werden. Mediale Kommunikation findet über Kanäle, Medien und Interfaces statt und ist daher unabhängig von Raum und Zeit. Personale Kommunikation findet zeitgleich zwischen zwei Menschen statt (vgl. Opitz, 2009b: 45). „Der erste Schritt in jeder Kommunikation besteht darin, herauszufinden, was ich anderen mitteilen will.“ (Schulz von Thun, 2011: 82)

Dass die Kommunikation innerhalb der gesamten PE eine zentrale Rolle übernimmt, zeigen verschiedene Studien. Die empirische Forschung zeigt, dass sich durch offene Kommunikation die Arbeitszufriedenheit, das Commitment erhöht sowie der empfundene Stress vermindert wird (vgl. Becker, 2009b: 124 f.). Im Zusammenhang mit der Einführung der FK kam die Untersuchung¹⁴⁶ von Gross zum Schluss, dass die Kommunikation für die Akzeptanz der FK notwendig ist (vgl. Gross, 2008: 77). Um die Akzeptanz zu erhöhen, sollte das FK-Modell dokumentiert und transparent sein. Die Anforderungen für eine

¹⁴⁴ Siehe Kapitel 2.2.2.6.3 Kommunikation der Ernennung, ab Seite 17

¹⁴⁵ Siehe auch: (vgl. Opitz, 2009: 4)

¹⁴⁶ Qualitative Untersuchung mittels Experteninterviews von sechs Unternehmen.

Beförderung und die Erwartungen an die Karrierestufen sollten für die Mitarbeitenden klar sein (vgl. Sutter, 2010: 2)¹⁴⁷.

Die Kommunikation der FK ist eine schwierige Aufgabe, denn es werden verschiedene Ziele auf Mitarbeiter- und Unternehmensebene verfolgt. Die Vorteile der FK können aber erst realisiert werden, wenn sie verstanden und akzeptiert ist, was aufgrund der Komplexität eines solchen Modells zwangsläufig ein langer Prozess ist (vgl. Bannister, 2011: 203). Viele Unternehmen haben es aber in der Vergangenheit versäumt, die Planungsüberlegungen intern transparent zu machen (vgl. Meier, 2001: 33). Um dies zu verhindern und die operative Verankerung zu fördern, sollte eine intensive Kommunikation über alle Informationskanäle im Unternehmen erfolgen (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 107).

Der Kommunikation der FK im Sinne der Konzentration auf zentrale Botschaften und übergeordnete Ziele (vgl. Bannister, 2011: 203) steht die vollständige Kommunikation gegenüber. Sie enthält Detailinformationen wie Stellenausstattungen, deren Anforderungen und Vergütung. Eine kontinuierliche Kommunikationspolitik umfasst zudem die regelmässige Berichterstattung über den Stand der FK und deren Erfolge (vgl. Hämmerle, 1994: 161). Mit den Berichten über die Erfolge wird der „Beweis“ erbracht, dass die FK eine attraktive Karrierealternative ist und von den Mitarbeitenden ernst genommen wird (vgl. Schlichting, 2011: 87). Wie bei jeder Veränderung muss eine grosse Mehrheit der Mitarbeitenden mittels interner Kommunikation gewonnen werden (vgl. Mersmann & Müller, 2009: 44). Sie ist somit der zentrale Erfolgsfaktor (vgl. Kaune, Kressmann, & Wagner, 2012: 175)¹⁴⁸. Die Betroffenen müssen aber nicht nur informiert, sondern in einen offenen Dialog eingebunden werden, damit sie Fragen und Wünsche anbringen können (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 44).

| Unternehmen | Kommunikationsmedium |
|---|---|
| Wittenstein AG (vgl. Wolfart, Moll, & Wilke, 2011: 107) | <p>Nach der Ernennung der ersten Expertengruppe intensive Kommunikation über alle Kanäle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intranet (eigene Plattform) ▪ Mitarbeiterzeitschrift ▪ Schriftliche Information an die Führungskräfte |
| VPV Versicherungen (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2010: 22) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift ▪ Ankündigungen bei Betriebsversammlungen oder anderen Institutionalisierten Informationsveranstaltungen für Führungskräfte oder Mitarbeiter |

¹⁴⁷ Siehe auch: (vgl. Schütte & Zimmermann, 2006: 23)

¹⁴⁸ Siehe auch: (vgl. Markefka & Heeg, 2012: 207 / vgl. Sternheimer & Strasser, 2010: 50 / vgl. DGFP, 2010: 7 / vgl. von Kyaw & Classen, 2010: 24 / vgl. Lang, 2010: 42 / vgl. Grohmann & Varlese, 2010: 73 / vgl. Auer & Röpneck, 2009: 4 / vgl. Frey, Gerhardt, Fischer, Peus, & Traut-Mattausch, 2009: 566 / vgl. Bierhoff & Piwinger, 2008: 14 / vgl. Rolke & Jäger, 2008: 5 / vgl. Zink, Schröder, Thul, & Steimle, 2008: 25 / vgl. Strikker & Bongartz, 2006: 11 / vgl. Geiger, 2006: 226 / vgl. Doppler, 2004: 74 / vgl. Warnecke, 2001: 13)

| | |
|--|---|
| Salzgitter Flachstahl GmbH (vgl. Neuhäuser, Köhler, & Giesselmann, 2011: 170 ff. / vgl. Neuhäuser, Bissels, & Kohler, 2004: 90 f.) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Information an Bereichsleiter und ausgewählte Kandidaten des Förderprogramms ▪ Bereichsleiter und HR informieren die Mitarbeitenden der Pilotbereiche ▪ Unternehmensweite Information via Intranet und Mitarbeiterzeitschrift ▪ Sichtbarkeit durch künftige Präsentation an die Führungskräfte |
| E-Plus (vgl. Deuter, Günzel, Kokoschka, & Stockhauser, 2009: 56) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verfassen von Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift ▪ Eigener unternehmensweiter Intranet-Auftritt |
| Knorr Bremse (vgl. Heinisch & Schölderle, 2011: 123) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Überreichung der Urkunde durch Geschäftsleitung ▪ Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift |

Tabelle 7: Kommunikationsmedien der Ernennung: Zusammenstellung verschiedener Praxisbeispiele

In Tabelle 7 sind die in den Praxisbeispielen verwendeten Kommunikationsmedien ersichtlich. Die Ergebnisse zeigen, dass mehr mediale als personale Kommunikation bei der Einführung verwendet wurde. Die Mitarbeiterzeitschrift wird von allen untersuchten Unternehmen eingesetzt, das Intranet wird am zweithäufigsten genutzt, um über die FK zu informieren. Eine weitere Möglichkeit der Kommunikation im Zusammenhang mit der Anerkennung ist die Darstellung im Organigramm¹⁴⁹ oder eine firmenweit verfügbare Expertenliste (vgl. Schlichting, 2011: 87).

2.2.3.2.2 Externe Unternehmenskommunikation

Externe Unternehmenskommunikation kann in Marktkommunikation und Public Relations unterteilt werden. Erstere umfasst die Kommunikation mit Transaktions- und Wettbewerbsbeziehungen. Durch Public Relations wird das gesellschaftspolitische Umfeld angesprochen, um ein bestimmtes Klima zu schaffen (vgl. Reis, 2010: 28). Die externe Unternehmenskommunikation beschreibt die Kommunikationsmöglichkeiten der Unternehmung mit den für ihre Existenz wichtigsten externen Stakeholdern (vgl. Challel, 2011: 5).

Das Internet¹⁵⁰ hat bei der externen Kommunikation einen zentralen Stellenwert übernommen (vgl. Herbst, 2003: 410). Durch einen professionellen Internetauftritt besteht die Möglichkeit, über die Personalpolitik zu informieren und die Vorteile der Firma aufzuzeigen (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 127). Es können somit zusätzliche Informationen für Bewerber abgelegt werden (vgl. Naransolongo, 2010: 65).

¹⁴⁹ Siehe auch: Kapitel 2.2.1.7.2 Visibilität, ab Seite 5

¹⁵⁰ Aufgrund des beschränkten Rahmens dieser Arbeit kann nicht auf alle Kommunikationsmedien eingegangen werden.

Damit kann das Ziel der Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität¹⁵¹ angegangen werden. Weitere Möglichkeiten sind: Präsentation an Hochschulen, Messeauftritte sowie das Erklären der FK im Bewerbungsprozess (vgl. Neuhäuser, Köhler, & Giesselmann, 2011: 173). Denn die FK ist „...für die Rekrutierung geeigneter Bewerber ein wichtiger Bestandteil eines modernen Personalmanagements.“ (vgl. Schorp-Leibkutsch & Saturno, 2011: 236)

2.2.3.3 Controlling

Ohne das Controlling der eingeführten Massnahmen kann man ihren Erfolg nicht evaluieren. Daher zeigt dieser Teilbereich mögliche FK-Controlling-Instrumente auf.

Personalcontrolling wird als „Planung, Steuerung bzw. Regelung, Kontrolle und Analyse verstanden.“ (Wunderer & Jaritz, 1999: 12) Das Controlling beschränkt sich somit nicht auf die Funktion Kontrollieren, sondern umfasst immer auch die Planung und Steuerung (vgl. Witten, 2010: 749). Als Grundlage werden Ziele im Sinne von Sollwerten definiert, welche mit den aktuellen Ist-Werten verglichen werden, um den Handlungsbedarf aufzuzeigen (vgl. Wickel-Kirsch, 2009: 529)¹⁵². Es wird in quantitatives und qualitatives Personalcontrolling unterschieden, wobei die Direktheit der messbaren Daten das Unterscheidungskriterium ist (vgl. Szebel-Habig, 2004: 121 f.). Quantitative Daten sind auch Bestandteil anderer Bereiche des Controllings, hingegen sind die qualitativen Daten eine Eigenheit des Personalcontrollings (vgl. Lisges & Schübbe, 2007: 14). Im Controlling gilt, je früher die Kontrolle im Prozess integriert ist, desto schneller können Fehlentwicklungen aufgedeckt und verbessert werden (vgl. Wucknitz & Heyse, 2008: 118).

Controlling und Auswertung bei der FK sind eher die Ausnahme als die Regel. Jedoch ist es gerade bei einer so tiefgreifenden Einführung unbedingt notwendig, die erzielte Wirkung und die Zielerreichung zu untersuchen (vgl. Sieber Bethke, 2007: 66). Denn nur so kann der Beitrag zur unternehmerischen Zielsetzung bestätigt und somit das fortwährende Engagement der Führungskräfte und der Geschäftsleitung gesichert werden (vgl. Gross, 2008: 35).

¹⁵¹ Siehe Kapitel 2.2.1.4 Gründe, Ziele, ab Seite 4

¹⁵² Siehe auch: (vgl. Simons, 2009: 136)

| Ziel | Methode |
|--|---|
| Arbeitgeberattraktivität | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiterbefragung ▪ Befragung potenzieller Bewerber ▪ Feedback auf Job-Messen ▪ Mitarbeitergespräch ▪ Austrittsinterview |
| Attraktivität der Fachkarriere | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Befragung der FK-Teilnehmer ▪ Befragung der Führungskräfte der FK-Teilnehmer ▪ Wechsel zwischen den Karrieren ▪ Anzahl der internen Bewerbungen ▪ Klickrate Intranet- und Internet-Sub-Page |
| Mitarbeiterbindung von Schlüsselpersonen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Austrittsgründe ▪ Austrittsinterview ▪ Fluktuationsquote |
| Kompetenzen / Know-how aufbauen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Externe Anfragen an FK Teilnehmer für die die Teilnahme an Gremium, Kongressen usw. ▪ Anzahl Veröffentlichungen und Patente ▪ Interne Beratungsaufträge und die Zufriedenheit mit der Beratungsleistung ▪ Anzahl Qualifizierungsmassnahmen |

Tabelle 8: Methoden der Erfolgsmessung der FK (vgl. Domsch, Stengle, Schnacke, Stiehl, Stopler, & Mattle, 2012)

In Tabelle 8 sind verschiedene Methoden der Erfolgsmessung nach den FK-Zielen aufgeschlüsselt. Die vom FK-Ziel Mitarbeiterbindung abgeleitete Evaluation der Fluktuationsquote ist eine quantitative Kennzahl im Controlling (vgl. Heimerl-Wagner, 1994: 154). Eine zusätzliche Grösse, die Auskunft über den Erfolg geben kann, ist die Anzahl an Personen, die zwischen den Karrieren wechseln (vgl. Neuhäuser, Bissels, & Kohler, 2004: 91).

Wenn die FK eingeführt und etabliert wurde, kann die Zufriedenheit mittels einer qualitativen Befragung der Mitarbeitenden evaluiert werden (vgl. Gross, 2008: 82). Der Vorteil der Mitarbeiterbefragung ist die Partizipationsfunktion¹⁵³. Hingegen muss sichergestellt werden, dass es keine Alibi-Übung ist, sondern dass die Ergebnisse auch in künftige Veränderungsprozesse einfließen oder allenfalls einen solchen auslösen (vgl. Stauffer, 2006: 27)¹⁵⁴. Bevor eine Ausdehnung auf weitere Bereiche der Unternehmung stattfindet, empfiehlt es sich, in einer Mitarbeiterbefragung speziell die Meinung über die FK wie beispielsweise die Akzeptanz oder die wahrgenommene Gleichwertigkeit zu überprüfen (vgl. Neuhäuser, Bissels, & Kohler, 2004: 91). Ergänzend können dialogische Feedbackrunden zu den gemachten Erfahrungen und zum Prozess aufgesetzt werden (vgl. Biehal & Scheinecker, 2006: 18).

¹⁵³ Siehe auch: (vgl. Janssen, 2012: 252 / vgl. Ladwig, 2009: 573)

¹⁵⁴ Siehe auch: (vgl. Lang K., 2008b: 91 / vgl. Borg, 2002: 24)

Eine weitere qualitative Controllinggrösse für die Evaluation der FK ist das Austrittsinterview (vgl. Sieber Bethke, 2007: 68 ff.). Es hat das Ziel, die Austrittsgründe zu erfassen (vgl. Becker, 2009b: 573). Die Analyse der Austrittsinterviews von Mitarbeitern die das Unternehmen durch Eigenkündigung verlassen, „...informieren über Schwachstellen und notwendige Veränderungen, um unerwünschte Fluktuationen in Zukunft zu vermeiden.“ (Kropp, 2004: 152) Die Auswertung des Austrittsinterviews kann zudem mit quantitativen Daten wie dem Alter oder dem Dienstalter ergänzt werden (vgl. Stauffer, 2006: 18).

Die Mitarbeiterbefragung deckt ein breites Themengebiet ab, wohingegen das Austrittsinterview eine detaillierte Analyse für einen konkreten Fall darstellt und somit die gewonnenen Erkenntnisse ergänzt (vgl. China, 2006: 32). Für alle Methoden gilt der Grundsatz, dass zuerst eine Nullmessung vor der Einführung der FK gemacht werden muss, damit man Daten zur Verfügung hat, auf die man referenzieren kann (vgl. Stengle, 2012).

2.2.3.4 Zusammenfassung Einführung

Die Probleme bei der Einführung wurden bereits im Jahre 1988 untersucht (vgl. Roth, 1988). Die Ergebnisse dieser Studie¹⁵⁵ wurden hier behandelt. Eine FK kann mittels verschiedener in diesem Unterkapitel vorgestellter Methoden eingeführt werden. Aufgrund der Vorteile empfiehlt sich der Start in einem Pilotbereich. Im Weiteren sollte genug Zeit eingeplant werden, da die Verbesserungen wahrscheinlich nicht direkt nach der Einführung eintreten werden. Der Autor betrachtet die Kommunikation als den Schlüsselfaktor der Einführung. Hier gilt es, mit unterschiedlichen Medien an die internen und externen Stakeholder adressatengerecht zu kommunizieren. Um die Wirksamkeit der FK zu überprüfen, müssen vorab Key Performance Indicators (KPI), deren Zielgrössen sowie die jeweilige Erhebungsmethode definiert werden. Wie bei der Konzeption gilt auch bei der Einführung die differenzierte Ausrichtung gemäss den Zielen der FK. So sind Einführung, Kommunikation und KPIs von den übergeordneten Zielen der FK abzuleiten.

¹⁵⁵ Umfrage bei 20 Unternehmen in unterschiedlichen Industrien unterschiedlicher Berufspopulation. Ergebnis: I Zielfokussierung; II Struktur der FK; III Ausgestaltung der FK; IV Kontinuierliche Evaluation (vgl. Roth, 1988: 288ff.)

3 Empirischer Teil

In diesem Kapitel wird die Thematik der Datenerhebung und auf deren einzelnen Prozessschritte genauer eingegangen. Die hier beschriebene Herleitung des verwendeten Forschungsprozesses basiert auf den theoretischen Überlegungen.¹⁵⁶

Durch die empirische Sozialforschung wird von der Wissenschaft versucht, auf Grundlage empirischer Daten unbestreitbare, handlungsleitende Feststellungen bereitzustellen (vgl. Kromrey, 2009: 6). Sie beschreibt Methoden, Techniken und Instrumente, um Untersuchungen des Verhaltens von Menschen oder anderer sozialer Erscheinungen wissenschaftlich korrekt durchzuführen (vgl. Häder, 2006: 20). Die Methoden der empirischen Sozialforschung lassen sich in quantitativ und qualitativ unterscheiden (vgl. Hermanns, 1992: 112 f.)¹⁵⁷ Quantitative Erhebungen haben das Ziel, die Häufigkeitsverteilung von sozialen Phänomenen anhand einer Vielzahl von Teilnehmenden zu beschreiben, um möglichst verlässliche Aussagen zu generieren oder Erklärungsmodelle zu überprüfen (Mieg & Näf, 2005: 4). Qualitative Erhebungen haben den Anspruch, Lebenswelten von innen aus der Sicht handelnder Menschen aufzuzeigen (Flick, von Kardorff, & Steinke, 2005: 14). Der Mensch hat hierbei eine Doppelrolle von Untersuchungsobjekt und -subjekt (vgl. Lamnek, 2005: 32). Der Zugang zu den Untersuchungen ist offener und daher näher am Geschehen. Die qualitative Forschung ist daher auch offen für das Neue und das Unbekannte im scheinbar Bekannten (vgl. Flick, von Kardorff, & Steinke, 2005: 17). Das Interview, welches der qualitativen Sozialforschung angehört, ist noch immer die am häufigsten verwendete Art der Datenerhebung (vgl. Kromrey, 2006: 336). Es wird auch als der Königsweg der Sozialforschung angesehen (vgl. Diekmann, 2008: 434).

¹⁵⁶ Siehe Anhang **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** ab Seite 166

¹⁵⁷ Siehe auch: vgl. Scholl, 2009: 23)

3.1 VORGEHENSWEISE DES VERWENDETEN FORSCHUNGSPROZESSES

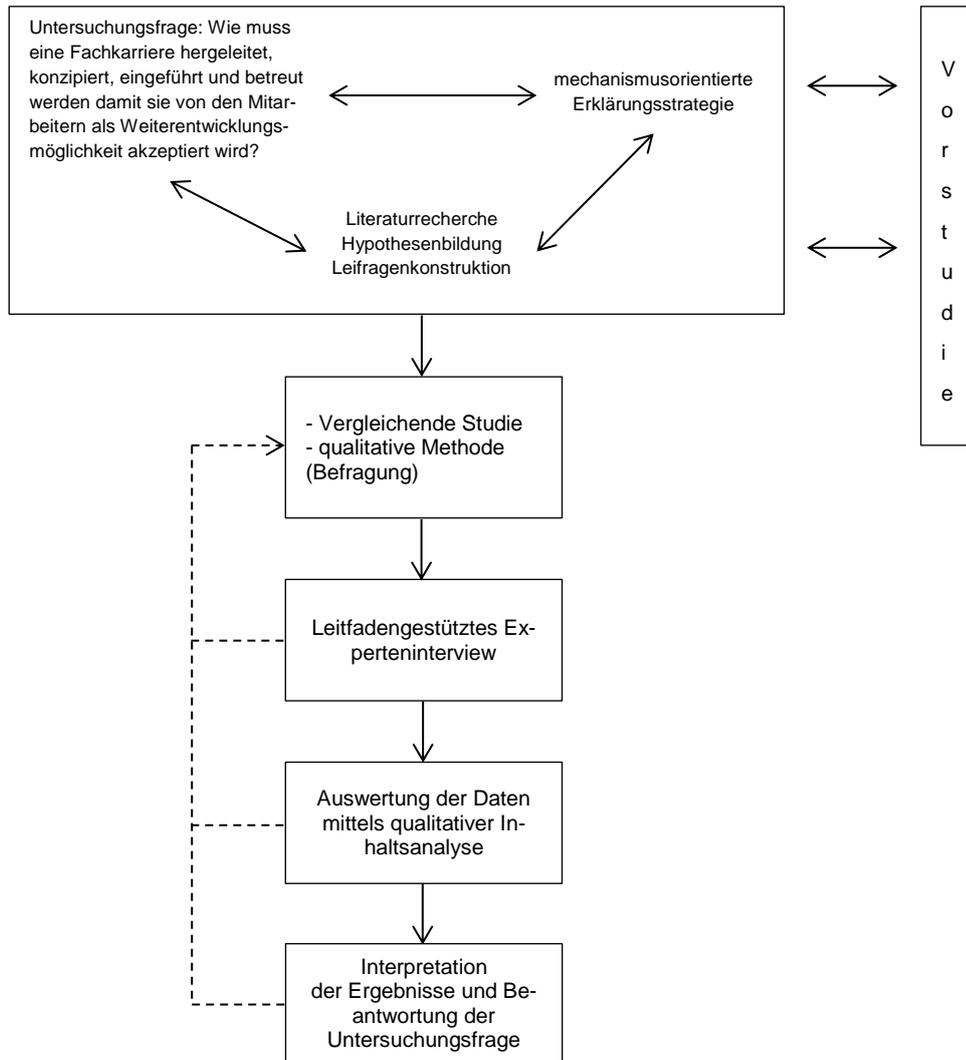


Abbildung 9: Struktur des verwendeten empirischen Untersuchungsprozesses

3.1.1 FORMULIERUNG DER UNTERSUCHUNGSFRAGE / ENTSCHEID FÜR EINE ERKLÄRUNGSSTRATEGIE / THEORETISCHE VORÜBERLEGUNGEN

Heruntergebrochen vom strategisch übergeordneten Ziel der Mitarbeiterbindung wichtiger Schlüsselpositionen der Oerlikon Solar wurden die Ziele dieser Master-These abgeleitet. Diese sind in erster Linie die Herleitung der FK als wichtige MAB-Massnahme sowie

deren Konzeption und Einführung. Sie stehen im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Analyse der Austrittsinterviews, bei denen 15 %¹⁵⁸ die fehlenden Weiterentwicklungsmöglichkeiten als Austrittsgrund nannten und dies „...mit Abstand der meist genannte Austrittsgrund...“ (Mattle, 2011: 9) war.

Da sich die vorliegende Arbeit nicht mit einer Wissenslücke eines Theoriekonstrukts befasst, sondern mit der Beschaffung von Informationen zu einem Fachgebiet, hat sich der Autor für die Untersuchungsfrage entschieden. Diese lautet: „Wie muss eine Fachkarriere hergeleitet, konzipiert, eingeführt und betreut werden, damit sie von den Mitarbeitern als Weiterentwicklungsmöglichkeit akzeptiert wird?“ Um die Wirkungsmechanismen zu erläutern, wurde die mechanismusorientierte Erklärungsstrategie herangezogen. Die theoretischen Vorüberlegungen wurden mithilfe von Literaturrecherchen und der Suche nach veröffentlichten Praxisbeispielen vorbereitet. In einem zweiten Schritt flossen die gewonnenen Erkenntnisse mit der Untersuchungsfrage zusammen, um Hypothesen zu bilden.

3.1.2 ENTWICKLUNG EINER UNTERSUCHUNGSSTRATEGIE

Durch das Vorhandensein verschiedener Unternehmensbeispiele ist die Untersuchungsstrategie eine vergleichende Studie. Die Methodenauswahl hat sich durch die mechanismusorientierte Erklärungsstrategie primär auf die qualitativen Erhebungsmethoden beschränkt. Die benötigten Informationen zur Schliessung der Wissenslücke können auch durch eine Beobachtung erhoben werden. Dies impliziert allerdings einen enormen Aufwand sowie die Schwierigkeit, freiwillige Untersuchungsfelder zu finden. Daher wurde als Methode die Befragung verwendet.

Laut Gläser & Laudel ist der Entscheid für eine Befragung gleichzusetzen mit dem Entscheid für ein Experteninterview (vgl. Gläser & Laudel, 2010: 105). Aufgrund der Literaturempfehlungen und der beschriebenen Vorteile wurde ein Leitfaden erstellt. Dieser gliedert sich in Einstieg (Einführende Fragen)¹⁵⁹, Hauptteil (Konzeption und Einführung) und Schluss (Rückblickende Betrachtung) (vgl. Mieg & Näf, 2005: 14 f.).

3.1.3 DATENERHEBUNG: EXPERTENINTERVIEW

Um die passenden Interviewpartner zu finden, grenzte der Autor zunächst die Branche sowie die Länder ein. Mit Fokus auf die Branche Anlagen- und Maschinenbau in der

¹⁵⁸ Untersuchungszeitraum Januar 2009 bis Mai 2011. 115 Mitarbeiter verliessen durch Eigenkündigung das Unternehmen. Von 100 waren die Austrittsgründe bekannt. Es könnten ein primärer und ein sekundärer Austrittsgrund angegeben werden. Weiterentwicklung erhielt 28 Nennungen.

¹⁵⁹ Siehe Anhang ab Seite 167

Schweiz, dem grenznahen Österreich und im Fürstentum Liechtenstein wurde versucht, geeignete Firmen zu finden, welche die Fachkarriere bereits umgesetzt haben. Durch die in den theoretischen Vorüberlegungen getätigte Literaturrecherche sowie durch Konsultation der Internetseiten der ausgewählten Firmen konnten die benötigten Informationen über Firmen mit Fachkarriere gefunden werden. Die Analyse zeigte jedoch, dass es zu wenige Firmen in dem eingegrenzten Bereich gab. Da der Autor davon ausgehen musste, nicht alle gewünschten Experten der jeweiligen Firmen für ein Interview gewinnen zu können, weitete er die Suche zudem in Branchen aus, die durch hochspezialisierte Mitarbeiter gekennzeichnet sind, in denen er die gleiche Problematik wie bei der Oerlikon Solar vermutete. Die genaue Beschreibung wie die Interviews zustande gekommen sind wird zu Beginn der Interviewanalyse aufgezeigt.

Bei der Konzeption des Leitfadens konnte auf die bereits geleistete Vorarbeit zu Beginn des Forschungsprozesses zurückgegriffen werden. Anhand der Untersuchungsfrage und der daraus abgeleiteten Hypothesen wurden die Interviewfragen entwickelt. Die oben beschriebene Einteilung leitete sich direkt aus der Untersuchungsfrage ab. Die einführenden Fragen stehen in direktem Zusammenhang mit der Herleitung der Fachkarriere. Die Konzeption und Einführung sind thematisch eigenständig und bilden den Hauptteil. Die rückblickende Betrachtung bildet, durch die Abrundung des in der Vergangenheit eingeführten Konzepts, den Schluss des Leitfadens.

Zum Einstieg wurde die Frage nach der Funktion des Befragten und deren Zusammenhang zur FK, den Gründen und den Zielen gestellt, welche relativ einfach zu beantworten sind und der Eingewöhnung in das Interview dienen. Die Schlussfrage richtet sich direkt auf die Sichtweise des Befragten. „Diese Frage hat zwei Vorteile: Sie überlässt es dem Interviewpartner, über den Inhalt der Antwort zu entscheiden, und ist deshalb wahrscheinlich angenehm für ihn. Ausserdem erhöht es die Offenheit des Interviews, ...“ (Gläser & Laudel, 2010: 149). Jede Frage im Leitfaden wurde nochmals explizit bezüglich Relevanz, inhaltlicher Antwortmöglichkeit, Formulierung und Positionierung überprüft. Um Nachbearbeitungen im Anschluss an die ersten Interviews zu vermeiden, wurde ein Vortest des Leitfadens mit zwei HR Business Partnern aus der Projektgruppe durchgeführt, welche beide positiv ausfielen (vgl. K. B., 2012).

Aufgrund der oben beschriebenen Vorteile erfolgte die erste Kontaktaufnahme per Telefon; dies auch, da die Experten innerhalb der Organisation, die auf ihrer Homepage auf die Fachkarriere aufmerksam macht, nicht bekannt waren. Nach dem Telefonanruf

folgte eine E-Mail, in der nochmals die wichtigsten Punkte schriftlich dargelegt wurden. Dies beinhaltete:

- eine Situationsklärung
- das Ziel mittels der Untersuchungsfrage
- die ausgewählte Methode der Untersuchung
- die Analyseart und die daraus resultierenden möglichen Folgen für die Teilnehmenden
- die geplante Dauer
- den Wunsch, während des Interviews ein Tonband mitlaufen zu lassen
- den Auswahlgrund des Angeschriebenen
- das Interesse des Interviewenden¹⁶⁰

Der Leitfaden wurde nur nach ausdrücklichem Wunsch mitgeschickt, um das Antwortverhalten nicht zu beeinflussen. Das jeweilige Zustandekommen der Experteninterviews kann dem Interviewbericht in der Datenauswertung entnommen werden.

Um keine soziale Distanz zum Interviewer zu schaffen, wählte der Autor seine Kleidung nach dem Grundsatz: annähern, ohne zu imitieren (vgl. Gläser & Laudel, 2010: 167).

3.1.4 VORGEHENSWEISE DER DATENAUSWERTUNG

Aufgrund der Methode des Experteninterviews und des Wirklichkeitsbezugs der üblichen Vorgehensweise, entschied sich der Autor für eine qualitative Auswertung der erhobenen Daten. Für die vorliegende Untersuchungsfrage wurde keines der beschriebenen Auswertungsverfahren herangezogen, da keine Methode für sich alleine als passende Strategie empfunden wurde. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring ist problematisch, dass das Kategoriensystem vorab entwickelt wird, was bedeutet, dass nachher keine zusätzlichen Informationen mehr gefunden werden können (vgl. Gläser & Laudel, 2010: 199). Das angewendete Verfahren erfolgt in Anlehnung an die Auswertungsstrategie für Experteninterviews von Meuser und Nagel und wurde durch Teilschritte von Gläser und Laudel sowie Lamnek ergänzt.

Transkription

Bei Experteninterviews kommt es „in erster Linie auf die Informationen und Inhalte der Antworten und weniger auf die Erzählweise und die Sprache an.“ (Scholl, 2009: 71) Es kann daher auf das Transkribieren von Pausen, Lachen und paraverbale Äußerungen verzichtet werden. Der Verfasser entschied sich, das Gesagte vollständig zu transkribie-

¹⁶⁰ Muster siehe Anhang auf Seite 172

ren (vgl. Gläser & Laudel, 2010: 193), damit alle vorhandenen Informationen für die Auswertung vorhanden sind. Da die Interviews in Schweizerdeutsch geführt wurden, musste eine „Übertragung ins Hochdeutsch“¹⁶¹ vorgenommen werden. „Der Dialekt wird bereinigt, Satzbaufehler werden behoben, der Stil wird geglättet.“ (Mayring, 2002: 91)

Anonymisierung

Direkt nach der Transkription wurden der Text sowie Daten und Merkmale anonymisiert, damit keine Rückschlüsse auf den Befragten oder dessen Unternehmen gezogen werden können (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2009: 162).¹⁶²

Paraphrase

Hergeleitet von der verwendeten Untersuchungsfrage entschied der Autor, welche Teile des Interviews paraphrasiert werden, um durch eine Verdichtung die Komplexität zu reduzieren.

Überschriften

Als Grundgerüst für die Überschriften wurde der Experteninterviewleitfaden herangezogen und aus dessen Fragen Überschriften gebildet.

Thematisches Ordnen pro Interview

Die paraphrasierten Passagen wurden im nächsten Schritt den jeweiligen Überschriften zugeordnet. So entstand zugleich die innere Ordnung anhand der Überschriften aus dem Leitfaden. Es wurde dadurch sichergestellt, dass Themen, welche auch in Zusammenhang mit anderen Fragestellungen behandelt worden sind, nicht verloren gehen.

Thematischer Vergleich

Nach der Betrachtung des einzelnen Interviews werden die erhobenen und verdichteten Daten untereinander verglichen, um gemeinsame Punkte und Unterschiede ausfindig zu machen. Falls keine gravierenden Unvereinbarkeiten festzustellen waren, wurde eine vereinheitlichte Begrifflichkeit verwendet. Ansonsten mussten die Unterschiede interpretiert werden.

Die Anzahl der Experteninterviews richtet sich zum einen nach der Anzahl geeigneter Kandidaten. Die oben beschriebene Eingrenzung der Länder und vor allem der Branche reduzierte die möglichen Experten erheblich. Zudem waren nicht alle angefragten Personen bereit, über ihre FK Auskunft zu geben oder die Anfragen via Email wurden nicht beantwortet. Obwohl dem Autor bewusst ist, dass die Ergebnisse empirisch stärker abgesichert sind, desto mehr Interviews zur Auswertung zur Verfügung stehen, entschied

¹⁶¹ Die Übertragung in normales Schriftdeutsch ist nebst dem internationalen Phonetischen Alphabet und der literarischen Umschrift eine mögliche Technik bei wörtlicher Transkription.

¹⁶² Siehe auch: (vgl. Gläser & Laudel, 2010: 194)

er aufgrund des forschungspraktischen Faktors „Zeit“ und der beschränkten Bearbeitungszeit dieser Arbeit, die Anzahl der Experteninterviews auf sieben zu begrenzen.

Literaturverzeichnis

- A. (07. 03 2012). Experteninterview Fachkarriere. (B. Mattle, Interviewer)
- A.M. (13. 4 2012). Fachkarriere CS China (Meeting). Trübbach.
- Allen, T., & Katz, R. (1985). *The dual ladder: Motivational solution or managerial delusion?* Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Allen, T., & Katz, R. (2 1986). The dual ladder: motivational solution or managerial delusion? *R&D Management*, S. 185-197.
- Allen, T., & Katz, R. (1988). The Dual Ladder: Motivational Solution or Managerial Delusion? In R. Katz, *Managing Professionals in Innovative Organizations - A Collection of Readings* (pp. 516-529). New York: Harper Business.
- Allen, T., & Katz, R. (1990). *Age, Education and the Technical Ladder (Working Paper)*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Alstom. (2010). Technical Expert Community Power. Baden: Alstom (Switzerland) Ltd.
- Arnold, R. (2002). Nadelöhr Karriere: Jetzt sind neue Modelle erforderlich. *cash*, 33.
- Arnold, R. (13. 04 2007). Manager werden? Nein, danke. *cash*, S. 49.
- Arnold, R. (23. 05 2008). Fachleute verlieren die Lust, Chef zu werden. *cashdaily*, S. 10.
- Atteslander, P. (2008). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Auer, A., & Röpnack, R. (2009). Kommunikation im Rahmen von Veränderungsprozessen Ein lange unterschätzter Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse auf dem Vormarsch. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-14). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- B. (03. 08 2012). Experteninterview Fachkarriere. (B. Mattle, Interviewer)
- B.A. (15. 08 2011). Fachkarriere R&D (Gespräch). Trübbach.
- B.H., W.T., J.L., H.U., S.G., Z.A. . (1. 6 2012). Expert@Solar (dual ladder pilot) and PD development opportunities. Trübbach.
- B.M. (2012). Täglich einen Schritt voraus. In Oerlikon Solar AG, Trübbach, *The Energizer März 2012 (Mitarbeiterzeitschrift)* (S. 4-5). Trübbach: Oerlikon Solar AG, Trübbach.
- B.M. (23. 1 2012b). Fachkarriere - Vorschlag zur Vorgehensweise. Trübbach.
- Bagdasarjanz, N. (2012). *Alter(n)sgerechte Personalentwicklung*. Winterthur: zhaw.
- Bähler, R. (08 2001). Seitwärts geht es auch hinauf. *Cash*, S. 27.
- Bähler, R. (20. 03 2005). Der andere Weg führt auch nach oben. *SonntagsZeitung*, 126.
- Bailer, M. (2010). *Kollegiale Beratung - Einführung (Schulungsunterlagen)*. Winterthur: zhaw.
- Bailyn, L. (1989). *Managing People in the R&D Lab: The Hybrid Career (Working Paper)*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

- Bannister, D. (2011). Ein Laufbahnmodell für IT-Spezialisten - Die o-drive-Geschichte der Credit Suisse 2006-2010. In M. Domsch, & D. Ladwig, *Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 185-209). Köln: Luchterhand.
- Barrenstein, P. (2006). Auswirkungen des demografischen Wandels aus Unternehmenssicht. In G. Fahrenschon, & P. W. Hildmann, *Globalisierung und demografischer Wandel - Fakten und Konsequenzen zweier Megatrends* (S. 59-62). München: Hanns-Seidel-Stiftung e.V.
- Bartscher, T. (2007). Alternative Karrierekonzepte für Leistungsträger: Rahmenbedingungen und Qualifikationsanforderungen. In F. Sieber Bethke, *Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen* (S. 7-24). Konstanz: Christiani.
- Baum, M., & Laber, H. (11 1992). Die Fachlaufbahn: Chance für Spezialisten in der Bayrischen Vereinsbank. *Personalführung*, S. 934-939.
- Baylin, L. (1982). *Inner Contradictions in Technical Careers (Working Paper)*. Massachusetts : Massachusetts Institute of Technology.
- Becker, C. (2010). Traineeprogramm. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 339-250). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, F. (2010). Mitarbeiterbindung: Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion. In M. Bruhn, & B. Stauss, *Serviceorientierung im Unternehmen - Forum Dienstleistungsmanagement* (S. 229-252). Wiesbaden: Gabler.
- Becker, M. (2009). Führen mit Stellenbündel. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch, *Führung von Mitarbeitern - Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement* (S. 425-437). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M. (2009b). *Personalentwicklung - Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M., Beck, A., & Herz, A. (2 2012). Macht der Experten - Ohnmacht der Unternehmen? Eine empirische Studie zur Entwicklung und Steuerung wachsender Expertenmacht. *Personalführung*, S. 26-33.
- Berblinger, S., & Knörzer, M. (2010). *Karrieremodelle 2010 - Einflüsse, Entwicklungen und Erfolgsfaktoren*. Aschaffenburg: Apriori.
- Berthel, J., & Becker, F. (2007). *Personalmanagement - Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Berthel, J., & Koch, H.-E. (1985). *Karriereplanung und Mitarbeiterförderung*. Sindelfingen: Expert Verlag.
- Bethke-Langenegger, P. (2009). Wortgut - Fachkarriere Laufbahn ohne Personalführung. *Neue Zürcher Zeitung*, 87.
- Biehal, F. (2002). Vom Self Assessment zum Development Center. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-26). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Biehal, F., & Scheinecker, M. (2005). *Modelle der Fachkarriere in Unternehmen - Empirische Untersuchung*. Wien: Trigon.

- Biehal, F., & Scheinecker, M. (2006). Fachkarriere. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-24). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Biehal, F., & Schjold, I. (2004). Laufbahn und Karriere - Im Spannungsfeld zwischen Individuum und Organisation. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-32). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Bierhoff, H.-W., & Piwinger, M. (2008). Kommunikation in Veränderungsprozessen. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-26). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Birri, R. (2011). *Human Capital Management - Ein praxiserprobter Ansatz mit strategischer Ausrichtung*. Wiesbaden: Gabler.
- Blazejewski, S., & Dorow, W. (2005). *Unternehmenskulturen in globaler Interaktion - Ein Leitfaden für die Praxis*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Böcker, M. (10 2006). Fachkarriere: Als Standard gesetzt. *Personalmagazin*, S. 30-32.
- Bödeker, N., & Hübbe, E. (2010). Talentmanagement. In M. Meifert, *Strategische Personalentwicklung* (S. 215-243). Heidelberg: Springer.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2009). *Experteninterviews Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bohinc, T. (2009). *Soft Skills - Die Schlüssel zum Erfolg in der Fachkarriere*. München: Franz Vahlen.
- Bohnic, T. (2008). *Karriere machen, ohne Chef zu sein - Praxisratgeber für eine erfolgreiche Fachkarriere*. Offenbach: Gabal.
- Bönnimann, T., & Hämmerle, M. (2010). Talent Management beim älteren Kader. In A. Ritz, & N. Thom, *Talent Management - Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 111-124). Wiesbaden: Gabler.
- Borg, I. (2002). *Mitarbeiterbefragungen - komplat*. Göttingen: Hogrefe.
- Breisig, T., & König, S. (2004). Fördergespräche. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-30). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Brezina, W. (06 2011). Gegen den Fachkräftemangel... *Personalmagazin*, S. 46-48.
- Brisach, S. (2010). 360°-Feedback . In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 369-382). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bröckermann, R. (2010). Kollektiv- und Individualplanung der Personalentwicklung. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 663-681). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bromme, R., Jucks, R., & Rambow, R. (2004). Experten-Laien-Kommunikation im Wissensmanagement. In G. Reimann, & H. Mandl, *Der Mensch im*

- Wissenmanagement: Psychologische Konzepte zum besseren Verständnis um Umgang mit Wissen* (S. 114-126). Göttingen: Hofgrede.
- Brun, R. (07/08 2009). Karrierechancen für Jungingenieure - Führungs- oder Fachkarriere? *Swiss Engineering STZ*, S. 31-32.
- Bugmann, Y. (06 2012). Mit den richtigen Mitteln die richtigen Leute binden. *HR Today*, S. 1ff.
- Bühner, M. (2006). *Einführung in die test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson Studium.
- C. (27. 03 2012). Experteninterview Fachkarriere. (B. Mattle, Interviewer)
- Carl Zeiss Gruppe. (kein Datum). *Karriere bei Carl Zeiss*. Abgerufen am 22. 03 2012 von <http://www.zeiss.de/karriere>
- Challel, M. (2011). *Mitarbeiterkommunikation im Social Web - Fluch oder Segen?* Norderstedt: Grin.
- Chalupny, A. (2011). Vorbei mit eitel Sonnenschein. *SonntagsZeitung*, 59.
- China, R. (7 2006). Wettbewerbsfaktor emotionale Bindung. *Personalwirtschaft*, S. 30-33.
- Cohrs, S. (2011). Fach- und Führungslaufbahnen der Automobilindustrie - Das Laufbahnmodell der AUDI AG. In M. Domsch, & D. Ladwig, *Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 63-72). Köln: Luchterhand.
- Conrad, P., & Manke, G. (1997). *Kritische Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele von Fachlaufbahnen - Discussion Papers*. Hamburg: Universität der Bundeswehr.
- D. (28. 03 2012). Experteninterview Fachkarriere. (B. Mattle, Interviewer)
- Dammer, H., Gemünden, H., & Hölzle, K. (6 2006). Erfolgreich mit Projekten. *Personalwirtschaft*, S. 18-21.
- De Meuse, K., Tang, K., & Dai, G. (2007). *LOMINGER ASSESSMENT INSTRUMENTS: An Overview of Research Background and Support*. Minneapolis: Lominger Korn/Ferry International.
- Demmer, C. (11 2009). Stars auf der Reservebank. *Personalwirtschaft*, S. 18-21.
- Demmer, C. (5 2010). Nichts für Dünnbrettbohrer. *Personalwirtschaft*, S. 22-25.
- Deuter, A., & Stockhausen, A. (11 2009). Expertenpfade zeigen Wirkung. *Personalwirtschaft*, S. 23-25.
- Deuter, A., Günzel, E., Kokoschka, S., & Stockhauser, A. (3 2009). Alternative Karriereformen für Fachkräfte - Die Experten- und Projektlaufbahn bei E-Plus. *Personalführung*, S. 52-58.
- DGFP. (2004). *Retentionmanagement - Die richtigen Mitarbeiter binden*. Bielefeld: Bertelsmann.
- DGFP. (2007). *Fachkräftemangel - was kann das Personalmanagement tun?* Düsseldorf: DGFP.
- DGFP. (2010). *Change Management - Veränderungsprozesse aus der Sicht des Personalmanagements (Befragungsergebnisse)*. Düsseldorf: Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.
- Diekmann, A. (2005). *Empirische Sozialforschung - Grundlagen Methoden Anwendungen*. Reinbek bei Hamburg: rororo.
- Diekmann, A. (2008). *Empirische Sozialforschung - Grundlagen Methoden Anwendungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.

- Diener, F. (2010). Talente fördern für die Zukunft. In A. Ritz, & N. Thom, *Talent Management - Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 69-81). Wiesbaden: Gabler.
- Dierkes, K., & Hofmann, M. (2012). Talent Management in China. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Trendbuch Personalentwicklung 2012 - Ausbildung, Weiterbildung, Management Development* (S. 84-91). Köln: Luchterhand.
- Domke, B. (30. 03 2009). *manager magazin online*. Abgerufen am 26. 05 2012 von <http://www.manager-magazin.de/harvard/0,2828,602937-2,00.html>
- Domsch, M. (1994). Fachlaufbahn - Ein Beitrag zur Flexibilisierung und Mitarbeiterorientierung der Personalentwicklung. In M. Domsch, & Siemers S.H.A., *Fachlaufbahnen* (S. 4-21). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Domsch, M. (2009). Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. Domsch, *Führung von Mitarbeitern - Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 413-424). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Domsch, M. (11 2009b). Fachkarrieren müssen selber Karriere machen (Interviewer: J. Scholl). *Personalwirtschaft*, S. 26.
- Domsch, M., & Ladwig, D. (2011). Fachlaufbahnen - Zukunftsweisende Laufbahnkonzepte für Wissensgesellschaften und Netzwerkorganisationen. In M. Domsch, & D. Ladwig, *Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 15-29). Köln: Luchterhand.
- Domsch, M., Bessler, M., Hofeichner, P., Hoffmeister, N., Klein, A., Linnemann, V., et al. (10. 5 2012). RoundTable: Fachlaufbahnen als alternative Karrierepfade. *DGFP*.
- Domsch, M., Stengle, T., Schnacke, C., Stiehl, A., Stopler, I., & Mattle, B. (10. 05 2012). Wie misst man den Erfolg der Fachkarriere. *Gruppenarbeit am RoundTable „Fachlaufbahnen als alternative Karrierepfade“*. München: DGFP.
- Dondrup, A., & Raufeisen, M. (2010). Talente erkennen und entwickeln. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Jahrbuch Personalentwicklung 2010 - Ausbildung Weiterbildung Management Development* (S. 193-198). Köln: Luchterhand.
- Doppler, K. (12 2004). Zeitgemäße Organisationsentwicklung Abschied von der heilen Welt. *manager Seminare*, S. 70-78.
- Dries, C., & Bovi, C. (2005). Personalbeurteilung durch 360°-Feedback. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-28). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Dubbert, M., & Linde, R. (10 2000). Führungs- oder Fachlaufbahn? Karriere als Frage der Kultur. *Personalführung*, S. 34- 41.
- E. (04. 05 2012). Experteninterview Fachkarriere. (B. Mattle, Interviewer)
- Eck, C., & Rietiker, J. (2010). Kompetenzen modellieren. In B. Werkmann-Karcher, & J. Rietiker, *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management - Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S. 179-214). Heidelberg: Springer.
- Eckardt, G. (2010). *Soziale Kompetenzen in Projekten*. Reutlingen: Universität Reutlingen.

- Elmiger, I. (2004). *Betriebliche Gesundheitsförderung als Aufgabenfeld des Personalmanagements dargestellt am Beispiel der Zielgruppe "Ältere Mitarbeitende"*. Bern: Universität Bern.
- Enaux, C., Meifert, M., & Henrich, F. (2011). *Strategisches Talent-Management - Talente systematisch finden, entwickeln und binden*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Enders, G., Fuhrmann, A., & Kastner, S. (2011). *Fachkräfte finden und binden - Personalentwicklung in den Erneuerbaren Energien*. Berlin: Klimacoaching Enders.
- Engfer, T., & Grunewald, C. (2010). *Corporate Culture - Die Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf das Personalwesen*. Norderstedt: Grin.
- Epstein, K. A. (1986). *The Dual Ladder: Realities of Technically-based Careers (Working Paper)*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Ericsson, J. (14. 3 2008). International Position Evaluation System (IPE) - the 'battle tested' methodology to achieve successful human resources practices. Vilnius: Mercer.
- Ericsson, K., Krampe, R., & Tesch-Romer, C. (3 1993). The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Review*, S. 363-406.
- Erkelenz, B. (2010). Projektgruppe und Task Force Group. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 597-610). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ernst, C. (2003). Laufbahnplanung. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln* (S. 1-20). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Evers, H. (2009). Vergütungsmanagement. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch, *Führung von Mitarbeitern - Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement* (S. 519-528). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- F. (18. 04 2012). Experteninterview Fachkarriere. (B. Mattle, Interviewer)
- F.H. (2011). Unsere Unternehmenskultur ist verbesserungswürdig. In Oerlikon Solar AG, Trübbach, *The Energizer. Juni 2011 (Mitarbeiterzeitschrift)* (S. 2-3). Trübbach: Oerlikon Solar AG, Trübbach.
- F.H. (2011b). Jeder einzelne unserer Unternehmenswerte - Integrität, Teamgeist, Exzellenz und Innovation ist gleichermassen wichtig. In Oerlikon Solar AG, Trübbach, *The Energizer. Dezember 2011* (S. 27-28). Trübbach: Oerlikon Solar AG, Trübbach.
- Faerber, Y. (2005). Persönliches Feedback - Grundlage jeder Personalentwicklung. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-18). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Fahrenschon, G. (2006). Einführung. In G. Fahrenschon, & P. Hildmann, *Globalisierung und demografischer Wandel - Fakten und Konsequenzen zweier Megatrends* (S. 7-10). München: Hanns-Seidel-Stiftung e.V.
- Fallow, S., Kantrowitz, T., & Dawson, C. (2012). *Assessment-Trends 2012 - Ergebnisse und Handlungsfelder*. Surrey: SHL Group Limited.

- Fargel, Y.-Y. (2011). *Strategisches Talentmanagement in China - Die besten Mitarbeiter finden und binden - Leitfaden für erfolgreiche Personalführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Fausenhammer, A. (2007). Expertenorganisationen - Eine Herausforderung für Personalentwickler. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-24). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Fischer, J., Stams, A., & Tizkus, T. (2010). Mitarbeiterbefragung, Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 351-367). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fischer, M., & Bilert, S. (2008). Transferevaluation. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-28). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Fitting, A. (2010). Integrierte Mitarbeiterentwicklung als Erfolgsfaktor. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Jahrbuch Personalentwicklung 2010 - Ausbildung Weiterbildung Management Development* (S. 16-20). Köln: Luchterhand.
- Fleuth, S. (2008). *Supervision und Coaching in der individualpädagogischen Jugendhilfe*. Hamberg: Diplomica.
- Flick, U., von Kardorff, E., & Steinke, I. (2005). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (S. 13-29). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Förster, C., & Bohinc, T. (2009). Fachkarriere bei T-Systems. *Zeitschrift Führung + Organisation*, S. 110-116.
- Francke S., & Chmielarski, L. (2010). Fachkarriere gegen Fachkräftemangel. *B+P Zeitschrift für Betrieb und Personal*, S. 807 - 810.
- Frey, D., Gerhardt, M., Fischer, P., Peus, C., & Traut-Mattausch, E. (2009). Change Management in Organisationen - Widerstände und Erfolgsfaktoren der Umsetzung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch, *Führung von Mitarbeitern - Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement* (S. 561-572). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fricke, Y. (2010). Job Rotation. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 531-538). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Friedli, V. (2002). *Die betriebliche Karriereplanung - Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive*. Bern: Haupt.
- Friedli, V. (2008). Betriebliche Karriereplanung. In N. Thom, & R. Zaugg, *Moderne Personalentwicklung - Mitarbeiterpotentiale erkennen, entwickeln und fördern* (S. 248-263). Wiesbaden: Gabler.
- Friedli, V., & Thom, N. (2001). *Personalerhaltung - Ein Element des nachhaltigen Personalmanagements - Ein Element des nachhaltigen Personalmanagements*. Bern: IOP Verlag.

- Frieling, E., & Grote, S. (4 2000). Fachlaufbahnen durch konkrete Entwicklungschancen gestalten - Die Gestaltung von Fachlaufbahnen mit einem Zehn-Punkte-Programm am Beispiel von Ingenieuren eines Industriebetriebs. *Personalführung*, S. 30-37.
- Frieling, E., Grote, S., & Kauffeld, S. (2000). Fachlaufbahnen für Ingenieure - Systematische Kompetenzentwicklung in zehn Schritten. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-24). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Frieling, E., Grote, S., & Kauffeld, S. (3-4 2000b). Fachlaufbahnen für Ingenieure - Ein Vorgehen zur systematischen Kompetenzentwicklung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, S. 165-174.
- Frintrup, A. (12 2008). Leitfaden: Worauf Unternehmen bei Potenzialanalysen achten sollten. *HR Today*, S. 1ff.
- Fromm, M. (2005). *Mitarbeiterbindung durch Bildungsmanagement - Gestaltung des Bildungsmanagements zur Bindung von Potenzial- und Leistungsträgern*. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: UTB / fachultas.wuv.
- Fuchs, J. (4 1998). Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen. *Harvard Business Manager*, S. 83-91.
- Fuchs, J. (12 1998b). Karriere ohne Hierarchie. Wie man in der Know-how-Gesellschaft Karriere macht. *Personal*, S. 594-597.
- Füchtner, S. (12 1998). Karriereplanung im Wandel. *Personal*, S. 602-607.
- Fundinger, F. (2007). *Die Ausgestaltung von Anreizsystemen für High Potentials mit Fokus auf die Mitarbeiterbindung*. Zürich: Universität Zürich.
- Funke, A. (2007). *Projektmanagement - Grossartige Ideen zum Leben erwecken - durch erfolgreiche Projekte*. Zürich: Weka Business Media AG.
- G. (24. 04 2012). Experteninterview Fachkarriere. (B. Mattle, Interviewer)
- G.I. (19. 4 2012). Expert@Solar - Training. Trübbach.
- Gasteiger, R. (2007). *Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement - Das proteische Erfolgskonzept*. Göttingen: Hogrefe.
- Geiger, I. (2006). Change Management in komplexen Organisationen - Theorie, Topics, Tools. In H. Kruppke, M. Otto, & M. Gontard, *Human Capital Management - Personalprozesse erfolgreich managen* (S. 211-247). Heidelberg: Springer.
- Geiger, M., & Rausch, A. (2008). Das Konzept der Fachlaufbahn - ein Praxisbeispiel aus dem Maschinenbau. In Gleich Ronald, & R. Sauter, *Operational Excellence: Innovative Ansätze und Best Practices in der produzierenden Industrie* (S. 251-263). München: Haufe.
- Geiger, P., Heiniger, D., Kalbermatter, D., & Portmann, M. (2007). *Fachlaufbahn HR im HR Businessmodell mit Shared Service*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Geighardt-Knollmann, C. (2011). *DGFP Studie: Megatrends und HR Trends (PraxisPapier)*. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
- Gerbig, F. (2002). *Entwicklung und Pflege einer Unternehmenskultur - Ein ernst zu nehmender Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen?* Norderstedt: Grin.

- Gerpott, T. (1994). Fachlaufbahnen in der industriellen Forschung und Entwicklung. In M. Domsch, & S. S.H.A., *Fachlaufbahnen* (S. 24-60). Heidelberg: Physica Verlag.
- Gertz, W. (01 2012). Puzzlesteine der Eignungsdiagnostik. *Personalwirtschaft*, S. 24-27.
- Gessler, M. (2010). Das Kompetenzmodell. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 43-62). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gladwell, M. (2011). *Überflieger - Warum manche Menschen erfolgreich sind - und andere nicht*. München: Piper.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glazinski, B., & Bleikertz, T. (2008). Alternative Karrieremodelle und die Möglichkeit der Integration von Individuum und Organisation. In B. Glazinski, & J. Kramer, *Kairos 2/2008 Berichte des Instituts für angewandte Managementforschung* (S. 114-161). Köln: Verlag für Angewandte Managementforschung.
- Gleich, M. (2011). Assessment Center - Personalentwicklungs- und Personalauswahlinstrument mit Potenzial. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-18). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Gmür, M., & Thommen, J.-P. (2011). *Human Resource Management: Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 13 Bausteinen*. Zürich: Versus.
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., & Milkovich, G. (1990, 4). Rethinking Rewards for Technical Employees. *Organizational Dynamics*, pp. 62-75.
- Gonin, M. (2002). *Personalwirtschaftliche Aspekte des schweizerischen staatlichen Milizsystems am Anfang des XXI. Jahrhunderts*. Bern: Universität Bern.
- Graf, A. (2002). *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung: ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus*. Bern: Haupt.
- Gröger, M. (7 2005). Wie Projekte aus der Linie laufen. *Personalwirtschaft*, S. 33-36.
- Grohmann, O., & Varlese, N. (2010). Change Management: Die Krise als Chance nutzen. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Jahrbuch Personalentwicklung 2010 - Ausbildung Weiterbildung Management Development* (S. 70-74). Köln: Luchterhand.
- Gross, S. (2008). *Die Fachkarriere – Alternative Entwicklungschance oder Abstellgleis?* Magdeburg: Otto- von – Guericke- Universität.
- Grote, S., Denison, K., & Bigalk, D. (2009). Mentoring und Patenmodelle: Luxus oder kompetenz- und karriereförderlich? In S. Kauffeld, S. Grote, & E. Frieling, *Hanbuch Kompetenzentwicklung* (S. 409-427). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Grote, S., Denison, K., Altmann, N., & Hering, V. (2009). Trivial oder genial: Interne Seminare von Mitarbeitern für Mitarbeiter. In S. Kauffeld, S. Grote,

- & E. Frieling, *Hanbuch Kompetenzentwicklung* (S. 34-54). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Grunwald, C. (2001). *Personalerhaltung im oberen Management: Strategien und Massnahmen zur Vermeidung ungewollter Fluktuation*. Wiesbaden: Gabler.
- Gupta, A., & Singhal, A. (1993, 05). Managing Human Resources for Innovation and Creativity. *Research Technology Management*, pp. 41-48.
- Haag, F. (10 2005). Fach- statt Managementlaufbahn. *Computerworld*, S. 37.
- Hadeler, T., & Arentzen, U. (2003). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Wiesbaden: Gabler.
- Häder, M. (2006). *Empirische Sozialforschung - Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hämmerle, M. (1994). Fachlaufbahnen in kleinen und mittleren Unternehmen. In M. Domsch, & S. Siemers, *Fachlaufbahnen* (S. 149-171). Heidelberg: Physika Verlag.
- Han, Z., & Voepel, S. (2007). Internationale Personalentwicklung – Herausforderung China. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Jahrbuch Personalentwicklung 2007 - Ausbildung, Weiterbildung, Management Development* (S. 113-119). Köln: Luchterhand.
- Hansen, K. (2010). Diversity Management, Cross Cultural Management und Unternehmenskultur als Aufgaben der Personalentwicklung. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 97-111). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Häring, K., & Voss, A. (2012). Gruppencoaching in offenen Managementseminaren. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Trendbuch Personalentwicklung 2012 - Ausbildung, Weiterbildung, Management Development* (S. 149-154). Köln: Luchterhand.
- Hatch, M. (1997). *Organization Theory - Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hauser, F., Schubert, A., & Aicher, M. (2007). *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland*. Berlin: Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.
- Hedler, C., & Miketta, F. (2007). Innovative Wege in der Mitarbeiterförderung: Die Fachlaufbahn bei O2 Germany. In F. Sieber Bethke, *Projekt-, Führungs-, und Fachlaufbahnen* (S. 121-130). Konstanz: Christiani.
- Heidt, M., & Hüttmann, A. (2010). Experten systematisch entwickeln. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Jahrbuch Personalentwicklung 2010 - Ausbildung Weiterbildung Management Development* (S. 328-334). Köln: Luchterhand.
- Heimerl-Wagner, P. (02 1994). Integrierte Laufbahnplanung für Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalforschung*, S. 143-157.
- Heinisch, F., & Schölderle, V. (2011). Fachlaufbahnkonzept für technische Fachkräfte - Ein Pilotprojekt bei Knorr-Bremse. In M. Domsch, & D. Ladwig, *Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 119-125). Köln: Luchterhand.

- Heinz, J. (2010). *Forschungsdesign- Was muss bei Experteninterviews beachtet werden?* Norderstedt: Grin.
- Heiss, M., & Löffler, T. (2010). *Besucherstrukturanalyse des Musik-Festivals Grafenegg und qualitative Untersuchung der wirtschaftlichen Auswirkungen von Kulturveranstaltungen am Beispiel des Kulturstandorts Grafenegg.* Wien: Universität für Musik und darstellende Kunst Wien.
- Heller, B. (2010). Talent Management in der Krise - erst recht! In A. Ritz, & N. Thom, *Talent Management - Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 207-216). Wiesbaden: Gabler.
- Herbst, D. (2003). *Unternehmenskommunikation - Professionelles Management - Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen - Instrumente und spezielle Anwendungsfelder.* Berlin: Cornelsen.
- Hermanns, H. (1992). Die Auswertung narrativer Interviews. Ein Beispiel für qualitative Verfahren. In J. Hoffmeyer-Zlotnik, *Analyse verbaler Daten: über den Umgang mit qualitativen Daten* (S. 110-141). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hertig, P. (2007). Laufbahnplanung aus Sicht des Executive Search. In N. Thom, & R. Zaugg, *Moderne Personalentwicklung - Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (S. 283-300). Wiesbaden: Gabler.
- Hilb, M. (2004). *Integriertes Personal-Management Ziele - Strategien - Instrumente.* München: Luchterhand.
- Hobi, C. (2004). *Assistenz im Personalmanagement (Schulungsunterlagen).* Thalwil: ZfU .
- Höckels, A. (2000). *Möglichkeiten zur Sicherung von Humankapital im Unternehmen.* Frankfurt am Main: Lang.
- Höckels, A. (2000b). *Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation.* Münster: Universität Münster.
- Hofferberth, M. (05 2008). Ausbalanciert in den Wettbewerb. *Personalmagazin*, S. 46-47.
- Hoffmann, H. (2008). Fachlaufbahnen dargestellt am Beispiel von IBM Research. In N. Thom, & R. Zaugg, *Moderne Personalentwicklung - Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (S. 302-315). Wiesbaden: Gabler.
- Hofstetter, S. (1994). Fach-/Führungslaufbahn-Konzept der HEWLETT-PACKARD GMBH. In M. Domsch, & S. S.H.A., *Fachlaufbahnen* (S. 237-252). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Höft, S., & Obermann, C. (2 2010). Der Praxiseinsatz von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum: Eine zeitliche Verlaufsanalyse basierend auf den Anwendungsbefragungen des Arbeitskreises Assessment Center e.V. von 2001 und 2008. *Wirtschaftspsychologie*, S. 5-16.
- Höld, R. (2009). Zur Transkription von Audiodaten. In R. Buber, & H. Holzmüller, *Qualitative Marktforschung Konzepte - Methoden - Analysen* (S. 655-669). Wiesbaden: Gabler.
- Holden, N. (2002). *Cross-Cultural Management - A Knowledge Management Perspective.* Harlow: FT Prentice Hall.

- Holzer, M. (2004). *Die Patchwork-Karriere und andere neue Karrieremodelle als Antwort auf den veränderten betrieblichen Kontext*. Bern: Universität Bern.
- Hölzle, K. (2009). *Die Projektleiterlaufbahn - Organisatorische Voraussetzungen und Instrumente für die Motivation und Bindung von Projektleitern*. Wiesbaden: Gabler.
- Horcic, R., & Stempfle, J. (2012). Nachhaltiges Talent Management. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Trendbuch Personalentwicklung 2012 - Ausbildung, Weiterbildung, Management Development* (S. 75-83). Köln: Luchterhand.
- HR Oerlikon Solar AG, Trübbach. (05 2010). People Development Sessions 2010 - Manager Guidelines. Trübbach: HR Oerlikon Solar AG, Trübbach.
- HR Oerlikon Solar AG, Trübbach. (2012). Talking Talent 2012 - Summary. Trübbach: HR Oerlikon Solar AG, Trübbach.
- Huf, S. (3 2012). Ursachen der Fluktuation verstehen, Mitarbeiterbindung optimieren - Pfadmodell und Theorie der Einbettung erweitern das Verständnis. *Personalführung*, S. 28-36.
- Hug, M. (2008). *Fachkräftemangel im Mittelstand Status quo, Ursachen und Strategien*. Freiburg: Rudolf Haufe.
- Hunziker, A., & Deloséa, E. (2010). *Strategisches Public Management - In zehn Schritten zur Balance zwischen Bewahrung und Veränderung in der öffentlichen Verwaltung*. Bern: Haupt.
- Hüttner, M., & Schwarting, U. (2002). *Grundzüge der Marktforschung*. München: Oldenbourg.
- Igbaria, M., Kassicieh, S., & Silver, M. (1999, 03). Career orientations and career success among research, and development and engineering professionals. *Journal of Engineering and Technology Management*, pp. 26-54.
- Ilg, V. (2009). *Erfolgsfaktoren des Human Resource Management in der Volksrepublik China - für Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum*. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Innerhofer, U., Innerhofer, C., & Innerhofer, P. (2003). Assessment-Center. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-26). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Isamberth-Braunstein, M. (2011). *Retention Management - Möglichkeiten und Erfordernisse der Mitarbeiter/innenbindung in NPOs*. Saarbrücken: Verlag Dr. Müller.
- Janssen, H. (2012). *Die besten Mitarbeiter erfolgreich gewinnen, entwickeln und halten*. Zürich: Praxium.
- Janssen, J., & Laatz, W. (2005). *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows - Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests*. Heidelberg: Springer.
- Jetter, W. (2004). *Performance Management - Strategien umsetzen Ziele realisieren Mitarbeiter fördern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Jochmann, W. (2006). Retention Management - die Leistungsträger der Unternehmung binden. In H.-C. Riekhof, *Strategien der Personalentwicklung* (S. 173-190). Wiesbaden: Gabler.

- John, M. (2007). Assessment-Center. In M. John, & G. Maier, *Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit - Grundlagen, Methoden, Erfahrungen* (S. 231-252). Düsseldorf: Symposion.
- Jordan, U. (2012). Die fünf HR-Kernkompetenzen: Was erfolgreiche Personaler auszeichnet. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Trendbuch Personalentwicklung 2012 - Ausbildung, Weiterbildung, Management Development* (S. 19-29). Köln: Luchterhand.
- Jurisch, C. (2009). *Retentionmanagement - Implementierung eines Bindungskonzepts*. Norderstedt: Grin.
- K.B. (25. 02 2012). Email "AW: Dual ladder - Experteninterview".
- Kahlen, R. (26 2002). Mehr Kompetenz. *Capital*, S. 102-104.
- Kassl, S. (2000). *Expertenbefragung und Experteninterview als empirische Forschungsmethoden am Beispiel von Diplomarbeiten*. Eisenstadt: Fachhochschule Eisenstadt.
- Kast, R. (26. 11 2011). Fachkraft auf dem Weg nach oben. *Badische Zeitung*, S. 23.
- Katz, R. (2004). Managing Dual Ladder Systems in RD&E Settings. In R. Katz, *The Human Side of Managing Technological Innovation - A Collection of Readings* (pp. 546-559). New York: Oxford University Press.
- Katz, R. (2004). Motivating Professionals in Organizations. In R. Katz, *The Human Side of Managing Technological Innovation - A Collection of Readings* (pp. 3-19). New York: Oxford University Press.
- Katz, R., Tushman, M., & Allen, T. (1990). *Exploring the Dynamics of Dual Ladders: A Longitudinal Study*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Katz, R., Tushman, M., & Allen, T. (1995, 5). The Influence of Supervisory Promotion and Network Location on Subordinate Careers in a Dual Ladder RD&E Setting. *Management Science*, pp. 848-863.
- Katz, R., Tushman, M., & Allen, T. (1998). The Influence of Supervisory Promotion and Network Location on Subordinate Careers in a Dual Ladder RD&E Setting. In H. Tschirky, & S. Koruma, *Technologie-Management Idee und Praxis* (S. 157-177). Zürich: Verlag Industrielle Organisation.
- Kauffeld, S., & Schneider, H. (2009). Trainingsfilme als Reflexionsgrundlage: Kompetenzerwerb in der Bankkiale. In S. Kauffeld, S. Grote, & E. Frieling, *Handbuch Kompetenzentwicklung* (S. 268-286). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S., Reinecke, D., & Hennecke, M. (2009). Self-Assessment - ein Reflexionsansatz in der Ausbildung? In S. Kauffeld, S. Grote, & E. Frieling, *Handbuch Kompetenzentwicklung* (S. 388-408). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaune, A., Kressmann, K., & Wagner, A.-S. (2012). Change Communication als Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Trendbuch Personalentwicklung 2012 - Ausbildung, Weiterbildung, Management Development* (S. 175- 182). Köln: Luchterhand.
- Kichhoff, S., Kuhnert, S., Lipp, P., & Schlawin, S. (2003). *Der Fragebogen - Datenbasis, Konstruktion und Auswertung*. Opladen: Leske + Budrich.

- Kienbaum. (2010). *Unternehmenskultur*. Gummetsbach: Kienbaum Management Consultants.
- Klare, J. (2010). *Kommunikationsmanagement deutscher Unternehmen in China. Eine strukturtheoretische Analyse Internationaler PR*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kleinmann, M. (2003). *Assessment-Center*. Göttingen: Hogrefe.
- Klimek, A. (1 2004). Kollegiale Beratung - Im Gespräch mit Kollegen Führungskompetenz entwickeln. *Organisationsentwicklung*, S. 76-83.
- Knörzer, M. (2011). *Karrieremodelle im Wandel – Theoretische Perspektiven und empirische Befunde*. Essen: Akademie Verlag.
- Koch, M. (2008). *Personalpolitische Antworten auf die Megatrends in unserer Gesellschaft: Ein Handlungsleitfaden für die künftige Gestaltung der Personalarbeit*. Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.
- Kokoska, S. (6 2009). Alternative zur Führungslaufbahn. *Personal Magazin*, S. 24-26.
- Köller, G. (11 2004). Kollegiale Beratung - Coaching durch Kollegen. *managerSeminare*, S. 38-46.
- Kolmerer, H. (2007). Personalentwicklung durch Kompetenzmanagement. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Jahrbuch Personalentwicklung 2007 - Ausbildung, Weiterbildung, Management Development* (S. 77-86). Köln: Luchterhand.
- König, A. (2009). *Unternehmenskultur (Skript zur 4. Lerneinheit MAS Human System Engineering)*. Winterthur: zhaw.
- König, A. (2009b). *Unternehmenskultur (Skript zur 4. Lerneinheit MAS Human System Engineering Teil 2)*. Winterthur: zhaw.
- König, A. (10. 09 2009c). *Unternehmenskultur (Mitschriften)*. Winterthur.
- Kopping, N., Diercks, J., & Kupka, K. (2007). E-Assessments bei Unilever. In M. John, & G. W. Maier, *Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit - Grundlagen, Methoden, Erfahrungen* (S. 404-421). Düsseldorf: Symposium.
- Koss, U. (2009). *Chinese High Potentials - The Retention Challenge - Chinesische High Potentials kulturadäquat motivieren & an das Unternehmen binden*. Saarbrücken: Verlag Dr. Müller.
- Kowal, S., & O'Connell, D. (2005). Zur Transkription von Gesprächen. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (S. 437-447). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Kraft, S., & Stöber, L.-O. (2010). Globales Talent Management. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Jahrbuch Personalentwicklung 2010 - Ausbildung Weiterbildung Management Development* (S. 254-259). Köln: Luchterhand.
- Krebs, A. (2003). Fachwissen zahlt sich aus. *Der Bund*, 9.
- Kromrey, H. (2006). *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Kromrey, H. (2009). *Empirische Sozialforschung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Kropp, W. (2004). Entscheidungsorientiertes Personalrisiko-Management. In R. Bröckermann, & W. Pepels, *Personalbindung - Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management* (S. 131-166). Berlin,

- <http://mitarbeiter.hs-heilbronn.de/~kroppwal/startseite/PRM.pdf>: Erich Schmidt.
- Kunz, G. (2005). *Fachkarriere oder Führungsposition - So stellen Sie die Weichen richtig*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- L.V., & C.L. (5. 4 2012). Grobstruktur Customer Support China (Telco). Trübbach.
- Ladwig, D. (2009). Mitarbeiterbefragungen. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. Domsch, *Führung von Mitarbeitern - Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement* (S. 573-589). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim : Beltz.
- Lang, D. (2010). Change Management als Treiber einer intelligenten Organisation. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Jahrbuch Personalentwicklung 2010 - Ausbildung Weiterbildung Management Development* (S. 36- 43). Köln: Luchterhand.
- Lang, K. (Juni 2008). Karriere - nicht nur im Management - Warum die Fachlaufbahn immer stärker in den Fokus des Personalmanagements rückt. *CFOaktuell*, S. 116- 119.
- Lang, K. (2008b). *Human Resources Management - Wirksame Konzepte einer modernen Personalpolitik*. Wien: Linde Verlag.
- Lang, K., & Rattay, G. (2005). *Leben in Projekten - Projektorientierte Karriere- und Laufbahnmodelle*. Wien: Linde International.
- Lang-von Wins, T., Triebel, C., Buchner, U., & Sandor, A. (2008). *Potenzialbeurteilung*. Heidelberg: Springer.
- Ledergerber, K. (2010). Competence Management. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-42). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Ledergerber, K. (2011a). *Stellenbezogene Kompetenzentwicklung – von der strategischen Bedarfsplanung zu individuellen Entwicklungsmaßnahmen (Schulungsunterlagen)*. Winterthur: zhaw.
- Ledergerber, K. (2011b). *Die strategische und betriebswirtschaftliche Bedeutung der Personalentwicklung (Schulungsunterlagen CAS Personalentwicklung)*. Winterthur: zhaw.
- Leinweber, S. (2010). Etappe 3: Kompetenzmanagement . In M. Meifert, *Strategische Personalentwicklung - Ein Programm in acht Etappen* (S. 145-180). Heidelberg: Springer.
- Leitl, M., Meifert, M., & Sackmann, S. (2011). *Unternehmenskultur - Ihre Rolle und Bedeutung - Studie 2011*. Gummersbach: Kienbaum Management Consultants.
- Lenz, C. (3 1990). Dual Ladders become multiple Ladders at Dow Corning. *Research Technology Management*, S. 28-34.
- Leutwiler, P., & Rufli, P. (2 2008). Fallstudie: Wer Fachexperten fördert, gewinnt Know-how für die Firma. *io new management*, S. 62-68.
- Levitin, D. (2006). *This is Your Brain on Music*. New York: Dutton.
- Lex, J. (2009). Qualifizierung technischer Fachkräfte. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Jahrbuch Personalentwicklung 2009 - Ausbildung Weiterbildung Management Development* (S. 282-289). Köln: Luchterhand.
- Liebold, R., & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, P. Strodtholz, & A. Taffertshofer, *Handbuch Methoden der Organisationsforschung -*

- Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 32-56). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Linn, D., & Würdemann, C. (7 2007). Standards für Kompetenzmanagement schaffen. *Personalwirtschaft Sonderheft*, S. 11-13.
- Lisges, G., & Schübbe, F. (2007). *Personalcontrolling - Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern*. München: Rudolf Haufe.
- Lombardo, M., & Eichinger, R. (2008). *The Leadership Machine - Architecture to Develop Leaders for Any Future*. Minneapolis: Lominger International A Korn/Ferry Company.
- Lombardo, M., & Eichinger, R. (2011). *Career Architect - Development Planner*. Minneapolis: Lominger Korn / Ferry International.
- Lombardo, M., & Eichinger, R. (2011b). *FYI For Your Improvement*. Minneapolis: Lominger Korn/Ferry International.
- Lominger. (2010). *Talking Talent Matrix*. Minneapolis: Lominger Korn / Ferry International.
- M.B. (21. 06 2011). Präsentation vor Retention Sounding Board. Trübbach.
- Majer, C., & Mayrhofer, W. (11 2007). Konsequenz Karriere machen. *Personal*, S. 36-39.
- Manpower. (2010). *Winning in China: Building Talent Competitiveness*. Milwaukee: Manpower Inc.
- Markefka, S., & Heeg, H. (2012). HR als treibender Partner in Veränderungsprozessen. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Trendbuch Personalentwicklung 2012 - Ausbildung, Weiterbildung, Management Development* (S. 197-212). Köln: Luchterhand.
- Marthaler, M. (06 2012). Unternehmenskultur - Das Herzstück des Unternehmens. *Personal Schweiz*, S. 30-32.
- Mattle, B. (2010). *Survivors von Massenentlassungen. Analyse deren Betreuung am Beispiel der Weiterentwicklung der Führungsstruktur der Abteilung "Poststellen und Verkauf" der Schweizerischen Post*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Mattle, B. (2011). Analyse der Fluktuationsrate als Indikator zur Verbesserung der Personalentwicklung der Oerlikon Solar AG, Trübbach - . *Praxisarbeit Human Capital Management CAS Personalentwicklung*. zhaw School of Management and Law.
- Mattle, B. (2012). *Expert@Solar Product Development*. Trübbach: Oerlikon Solar AG, Trübbach.
- Mattle, B. (2012b). *Einführungskonzept der Fachkarriere*. Trübbach: Oerlikon Solar AG, Trübbach.
- Mattle, B. (2012c). *IDP Individual Development Plan*. Trübbach: Oerlikon Solar AG, Trübbach.
- Mattle, B. (24. 3 2012d). Dual ladder – concept CS China. Trübbach: Oerlikon Solar AG, Trübbach.
- Maurer, C. (2007). *Betriebliche Anreize zur Mitarbeiterbindung unter besonderer Berücksichtigung der Fachkarriere*. Nürtingen - Geislingen: Hochschule für Wirtschaft und Umwelt.
- Mayer, H. (2004). *Interview und schriftliche Befragung - Entwicklung Durchführung Auswertung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

- Mayer, H. (2009). *Interview und schriftliche Befragung*. München: Oldenbourg.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Steyrer, J., Iellatchitch, A., Schifinger, M., Strunk, G., et al. (3 2002). Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in "neuen" Karrierefeldern. *Zeitschrift für Personalforschung*, S. 392-415.
- Mayring, P. (Juni 2000). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Abgerufen am 28. 01 2012 von Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal]: <http://qualitative-research.net/fqs>
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Studium.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2005a). Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse. In P. Mayring, & M. Gläser-Zikuda, *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse* (S. 7-19). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2005b). Qualitative Sozialforschung. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (S. 468-474). Reinbek bei Hamburg : Rowohlt Taschenbuch.
- Meier, H. (8 2001). Integrierte Karrierekonzepte. *Personalwirtschaft*, S. 32-34.
- Meier, H., & Schindler, U. (2004). Laufbahn- und Nachfolgeplanung von Fach- und Führungskräften. In E. Gaugler, W. Oechsler, & W. Weber, *Handwörterbuch des Personalwesens* (S. 1055-1062). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Meier, N. (2010). Verhaltenstraining in der Personalentwicklung. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Handbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 465-483). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Meifert, M. (2005). *Mitarbeiterbindung - Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Grossunternehmen*. München: Rainer Hampp.
- Mentzel, W. (1989). *Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung: Mitarbeiter motivieren, fördern u. weiterentwickeln*. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Mersmann, G., & Müller, K. (12 2009). Anders handeln, heisst anders denken. *Personalwirtschaft*, S. 44-46.
- Metz, J. (23. 10 2007). Unternehmenskommunikation (Schulungsunterlagen). Chemnitz: Technische Universität Chemnitz.
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz, & K. Kraimer, *Qualitativ-empirische Sozialforschung* (S. 441-471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz, *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (S. 35-60). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyer-Ferreira, P. (2010). *Human Capital strategisch einsetzen - Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis*. Köln: Luchterhand.

- Meyer-Ferreira, P., & Vogt, M. (2000). Unternehmenskultur. In P. Meyer-Ferreira, & T. Schwarb, *Erfolgsfaktor Human Resource Management* (S. 1ff.). Zürich: Weka.
- Mieg, H. A., & Näf, M. (2005). Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften. Eine Einführung und Anleitung. Zürich: ETH Institute of Human-Environment Systems.
- Monke, S. (2007). *Das Experteninterview*. Norderstedt: GRIN.
- Moore, D., & Davies, D. (4 1977). The Dual Ladder - Establishing and Operating It. *Research Management*, S. 14-19.
- Morgan, G. (2006). *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Moser, B., & Negri, C. (2010). Kompetenzen von Bildungsfachleuten. In C. Negri, *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung - Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 49-55). Heidelberg: Springer.
- Moser, R., & Saxer, A. (2002). *Retention-Management für High-Potentials - Konzeptionelle Grundlagen - empirische Ergebnisse - Gestaltungsempfehlungen*. Bern: Universität Bern.
- Mudra, P. (2004). *Personalentwicklung: Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse*. München: Vahlen.
- Müller, A. (2008). *Der andere Weg: Die Fachkarriere*. Zürich: www.weka-personal.ch.
- Müller, J., & Stöpfghoff, S. (12 1998). Die Fachkarriere - Aufstiegsperspektiven trotz flacher Hierarchie. *Personal*, S. 598-601.
- Müller, M. (11. 04 2012). Die Charakteristika der verschiedenen Generationen. *Neue Zürcher Zeitung*, S. 28.
- Müller, M. (11. 4 2012b). Loyalität in der Arbeitswelt gehört der Vergangenheit an. *Neue Zürcher Zeitung*, S. 28.
- Müller-Vorbrüggen, M. (2010). Struktur und Strategie der Personalentwicklung. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 3-20). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Muth, C. (2009). Techniken für qualitative Interviews. Winterthur: Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften.
- Naransolongo, N. (2010). *Kommunikationsform Online- Wie wird Online im Geschäftsleben kommuniziert?* Norderstedt: Grin.
- Neuhaus, J. (10 1968). Die Parallelhierarchie - Eine Lösung zur Förderung der Wissenschaftler im Betrieb. *Industrielle Organisation*, S. 568-575.
- Neuhäuser, M., & Giesselmann, F. (2012). Altern(g)gerechte Personalentwicklung. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Trendbuch Personalentwicklung 2012 - Ausbildung, Weiterbildung, Management Development* (S. 305-312). Köln: Luchterhand.
- Neuhäuser, M., Bissels, T., & Kohler, C. (6 2004). Laufbahngestaltung für Experten - Einführung einer Expertenlaufbahn als gleichwertige Alternative zur Führungslaufbahn in der Salzgitter Flachstahl GmbH. *Personalführung*, S. 86-91.
- Neuhäuser, M., Köhler, C., & Giesselmann, F. (2011). Expertenlaufbahn Stahl - Erfahrungen mit einer Idee des Aufstiegs bei der Salzgitter Flachstahl

- GmbH. In M. Domsch, & D. Ladwig, *Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 163-176). Köln: Luchterhand.
- Nickut, J., & Sach, M. (2010). Förderkreis, Talent- und Karrieremanagement. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 485-505). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Niermeyer, R., & Postall, N. (2003). *Führen - Erfolgreiche Instrumente und Techniken*. München: Rudolf Haufe.
- Niessen, U., & Böing, S. (2010). Mitarbeiter global gewinnen, binden und bilden. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Jahrbuch Personalentwicklung 2010 - Ausbildung Weiterbildung Management Development* (S. 246-253). Köln: Luchterhand.
- Nussbaum, A. (2011). Fachlaufbahn als Berater - Ein Erfolgsmodell bei Mercuri Urval. In M. Domsch, & D. Ladwig, *Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 211-220). Köln: Luchterhand.
- O.A. (09. 12 2011). Core Value (Gespräch) . Trübbach.
- Obermann, C., Höft, S., & Janke, O. (2008). *Die Anwendung von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum: Vorläufiger deskriptiver Ergebnisbericht zur AkAC-AC-Studie 2008*. Hamburg: Arbeitskreis Assessment Center e.V.
- OC Oerlikon Management AG. (2011). *Oerlikon inside - Globale Mitarbeiterzeitschrift des Oerlikon Konzerns (Sonderausgabe)*. Pfäffikon: OC Oerlikon Management AG.
- OC Oerlikon Management AG. (2011b). Unsere Identity - Plakate. Pfäffikon: OC Oerlikon Management AG.
- Ochmann, H., & Richter, J. (1 2010). Mittelstand gibt sich optimistisch. *Personalwirtschaft*, S. 47-49.
- Oertig, M. (2001). Kompetenzbasiertes Human Resources Management - Erfolgsfaktor der Strategieumsetzung. *pspindex.ch*, S. 44-46.
- Oertig, M., & Kohler, C. (2007). Wege zu einem neuen Geschäftsmodell im Personalmanagement. In M. Oertig, *Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement - Von Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wertsteigerung* (S. 187-194). Köln: Luchterhand.
- Olesch, G. (4 2000). Gestaltung von Laufbahnen in Zeiten flacher Hierarchien. *Personalführung*, S. 26-28.
- Olesch, G. (5 2001). Experten- und Stellvertreterlaufbahn - Alternative zur traditionellen Karriereentwicklung. *Personal*, S. 292-295.
- Olesch, G. (7 2003). Eine Alternative zur Führungskarriere. *Personal Magazin*, S. 72-73.
- Olesch, G. (2007). Personalentwicklung von Fachleitern und Führungskräften bei Phoenix Contact GmbH & CO. KG. In F. Sieber Bethke, *Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen* (S. 79-92). Konstanz: Christiani.
- Olesch, G. (2011). Karriere für High Potentials - Potentialentwicklung bei Phoenix Contact. In M. Domsch, & D. Ladwig, *Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 149-162). Köln: Luchterhand.

- Olesch, G., & Paulus, G. (2000). *Innovative Personalentwicklung in der Praxis - Mitarbeiter-Kompetenz prozessorientiert aufbauen*. München: C.H.Beck Wirtschafts-Verlag.
- Opitz, P. (14. 9 2009). Bedeutung, Verbindung und Vermittlung: Die Rolle der Kommunikation in Unternehmen Handout Corporate Communications (Schulungsunterlagen). Winterthur: zhaw.
- Opitz, P. (14. 8 2009b). Bedeutung, Verbindung und Vermittlung: Die Rolle der Kommunikation in Unternehmen Impulsreferate Teil I (Schulungsunterlagen). Winterthur: zhaw.
- Opitz, P., & Bonfadelli, H. (2003). *Aktive Gestaltung der Unternehmenskommunikation - Bestandesaufnahme 2002 - Eine qualitative Studie*. Zürich: New Media und IPMZ Universität Zürich.
- Ostrowski, Y. (2012). *Differentielles Mitarbeiterbindungsmanagement - Entwicklung eines Entscheidungsrahmens*. Köln: Eul Verlag.
- P.D. (28. 10 2011). PD All Hands Meeting . Trübbach.
- Paschen, M., & Weidemann, A. (2003). Interne Assessment-Center. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-40). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Pfadenhauer, M. (2005). Auf gleicher Augenhöhe reden – Das Experteninterview. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz, *Das Experteninterview* (S. 113-130). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pischetsrieder, G. (2003). 360°-Feedback. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-14). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Plassmeier, S. (2010). *Mitarbeiterbindung in Zeiten des demografischen Wandels: Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment*. Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.
- Pohlandt, A., Laube, M., & Bergmann, B. (2003). Laufbahnmodelle für Fach- und Führungskräfte in kleinen und mittelständischen Unternehmen. In B. Bergmann, & U. Pietrzyk, *Kompetenzentwicklung und Flexibilität in der Arbeitswelt* (S. 42-48). Dresden: Technische Universität Dresden.
- Preuschoff, F. (1994). Die Gestaltungsrealität der Fachlaufbahn in der industriellen Forschung und Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland: Eine Pilotuntersuchung. In M. Domsch, & S. Siemers, *Fachlaufbahnen* (S. 61-111). Heidelberg: Physika Verlag.
- Przybilla, A. (2008). *Personalrisikomanagement – Mitarbeiterbindung und die Relevanz für Unternehmen*. Wismar: Hochschule Wismar.
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2009). *Qualitative Sozialforschung - Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg.
- PwC. (2011). *Millennials at work: Reshaping the workplace*. Zürich: PricewaterhouseCoopers.
- Quenzler, A. (6 2009). "Das Klischee des kontaktscheuen Ingenieurs finden Sie bei uns nicht" (Interviewer: S. Zeng). *HR Today*, S. 33.
- R.T. (15. 3 2012). Deine Gedanken zum Thema Fachkarriere (Meeting). Trübbach.

- Raeder, S. (2010). Organisationskultur – Analyse, Organisationskultur – Analyse,. In B. Werkmann-Karcher, & J. Rietiker, *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 89-110). Heidelberg: Springer.
- Ramser, S., & Rufli, P. (12 2007). Die Fachkarriere – Erfolgsmodell mit besonderen Anforderungen. *HR Today*, S. 53-55.
- Randhofer, T. (2010). Assessment Center und psychologische Testverfahren. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 383-395). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reck, M. (04 2007). Rekrutierung und Retention Management im Reich der Mitte. *HR Today*, S. 40-41.
- Reck, M. (1 2010). In China muss der Chef fürsorglich sein: Motivation aus asiatischer Sicht. *HR Today*, S. 1ff.
- Refke, B., & Six, H. (2010). Strategieumsetzende Personalentwicklung. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Jahrbuch Personalentwicklung 2010 - Ausbildung Weiterbildung Management Development* (S. 29-35). Köln: Luchterhand.
- Regent, E. (2009). Der Weg in die Zukunft - Anforderungen an eine Führungskraft. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch, *Führung von Mitarbeitern - Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement* (S. 36-50). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Regent, E. (2010). Evaluation der Personalentwicklung. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 729-745). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reichelt, B. (2010). Mentoring und Patenschaft. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 437-453). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reicherzer, A. (3 2012). Lebensphasenorientierte Personalarbeit in der Commerzbank AG. *Personalführung*, S. 38-47.
- Reinhardt, U. (5 2012). Karriereverständnis zwischen Wunsch und Wirklichkeit. *Personalführung*, S. 44-46.
- Reis, C. (2010). *Public Relations und Mitarbeiterkommunikation von Wachstumsunternehmen*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Reisch, K. (2008). *Erfolgsfaktoren eines systematischen Employee Retention Managements - Am Beispiel der Bindung chinesischer Nachwuchs- und Führungskräfte in deutschen Unternehmen in China*. Saarbrücken: Dr. Müller.
- Reiss, M. (9 1994). Abenteuer "Parallellaufbahn". *Personalwirtschaft*, S. 35-38.
- Reumschüssel, T., & Brauner, C. (2011). Die projektleiterlaufbahn - Laufbahnmodell bei E.ON Energie. In M. Domsch, & D. Ladwig, *Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 103-118). Köln: Luchterhand.
- Reuter, M. (2000). Das Mitarbeiterentwicklungsgespräch. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-22). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

- Rietiker, J., & Winkler, E. (2010). Beurteilungs- und Feedbackprozesse. In B. Werkmann-Karcher, & J. Rietiker, *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 240-264). Heidelberg: Springer.
- Risch, S., & Sommer, C. (19. 11 1996). Wo bitte geht's nach oben? *ManagerMagazin*, S. 302-316.
- Ritthaler, A. (2003). Potenzialanalyse. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-20). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Robbins, S. (2001). *Organisation der Unternehmung*. München: Pearson Studium.
- Rolke, L., & Jäger, W. (3 2008). PR für HR - Wie Personalabteilungen kommunikativer, sichtbarer und mutiger werden können. *prmagazin*, S. 1-8.
- Roth, L. M. (1988). A Critical Examination of the Dual Ladder Approach to Career Advancement. In M. Tushman, & W. Moore, *Readings in the Management of Innovation* (pp. 275-292). New York: HarperBusiness.
- Rump, J., & Eilers, S. (2006). Managing Employability. In J. Rump, T. Sattelberger, & H. Fischer, *Employability Management - Grundlagen, Konzepte, Perspektiven* (S. 13-76). Wiesbaden: Gabler.
- Runte, T. (2004). *Kondratieff-Zyklus Und Diskontinuierliche Innovationen*. Norderstedt: Grin.
- S.G, & K.B. (3. 4 2012). Expert@Solar Projektmeeting. Trübbach.
- S.P. (23. 4 2012). Fachkarriere CS China (Meeting). Trübbach.
- Sackmann, S., & Klaus, N. (2012). Personalentwicklung und Internationalisierung. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Trendbuch Personalentwicklung 2012 - Ausbildung, Weiterbildung, Management Development* (S. 59-67). Köln: Luchterhand.
- Sarges, W. (2006). Competencies statt Anforderungen - nur alter Wein in neuen Schläuchen? In H.-C. Riekhof, *Strategien Der Personalentwicklung: Mit Praxisbeispielen Von Bosch, Linde, Philips, Siemens, Volkswagen Und Weka* (S. 133-148). Wiesbaden: Gabler.
- Sauermann, W. (2011). Fachlaufbahn - Ein Literaturüberblick. In M. Domsch, & D. Ladwig, *Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 47-60). Köln: Luchterhand.
- Schein, E. (1990, 2). Organizational Culture. *American Psychologist*, pp. 109-119.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2005). *Kariereanker Trainer-Leitfaden*. Darmstadt: Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann.
- Schein, E. (2005b). *Kariereanker - Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung*. Darmstadt: Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann.
- Schein, E. (2010). *Organisationskultur "The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide"*. Bergisch Gladbach: EHP Edition Humanistische Psychologie.
- Scheinecker, M. (4 2008). Fachkarriere. *Trigon Themen*. Trigon Entwicklungsberatung.
- Scheiss, M. (03 2007). Talente finden, fördern und halten. *Personalwirtschaft*, S. 30-32.
- Scheiwiller, P., & Michalik, G. (Mai 2011). Fachkräfte fördern heisst Führung fördern. *io new management*, S. 60-62.

- Schendel, J. (2011). *Karriere- und Laufbahnpfade definieren, Management Development Programme entwickeln (Schulungsunterlagen)*. Winterthur: zhaw.
- Scherer, L. (6 2009). Fach-, Projekt-, Patchwork-Karriere – Alternativen für Leistungsträger. *HR Today*, S. 20-21.
- Schiche, B. (12. 07 2012). *xing.com*. Abgerufen am 12. 07 2012 von DGFP-Experten-Chat „Laufbahnmodelle in der Praxis“:
<https://www.xing.com/net/prid4c93ex/personalmanagement/personal-und-managemententwicklung-516340/dgfp-experten-chat-laufbahnmodelle-in-der-praxis-kostenfrei-diskussionsergebnisse-41251287/41339608/#41339608>
- Schier, W. (2010). Traoning on the Job und Training near the Job - Arbeitsplatznahe und anwendungsorientierte Trainingsformen. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 215-228). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schirmer, U. (05 2007). Commitment fördern, Mitarbeiter halten Retention-Management zur Bindung von Leistungsträgern. *Personalführung*, S. 48-58.
- Schlichting, C. (2011). Karrieremöglichkeiten für Experten - 30 Jahre Fachlaufbahn bei Bosch. In M. Domsch, & D. Ladwig, *Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 73-89). Köln: Luchterhand.
- Schmauder, S. (2004). *Das Dilemma der Ingenieurkarrieren in Deutschland*. Berlin: TÜV Rheinland Group.
- Schmauder, S. (2 2004b). Karriere richtig ausrichten - Fachwissen stärker gefragt. *Arbeit und Arbeitsrecht*, S. 26-29.
- Schmid, M. (2005). Bildungsbedarfsanalyse. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-24). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Schmid, M. (2006). Experten auf dem Weg nach oben. *FORMATextra*, 24-27.
- Schmid, M. (2008). Mitarbeiterbindung. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-30). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Schmidt, C. (2005). Analyse von Leitfadenterviews. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (S. 447-456). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Schmidt, T., & Baumgardt, H. (2007). Assessment-Center im ARAG Vertrieb. In M. John, & G. W. Maier, *Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit - Grundlagen, Methoden, Erfahrungen* (S. 425-442). Düsseldorf: Symposion.
- Schneider, J. (2003). Job-Enlargement/Job-Enrichment. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-18). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Schneider, J. (2003b). Job-Rotation. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-18). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Schnell, R., Hill, P., & Esser, E. (2011). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

- Schnellschmidt, K.-D. (2010). Training off the job. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 229-246). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Scholl, A. (2009). *Die Befragung*. Konstanz: UVK.
- Schorp-Leibkutsch, S., & Saturno, V. (11 2009). Ungewöhnliches wagen. *Personalwirtschaft*, S. 27-29.
- Schorp-Leibkutsch, S., & Saturno, V. (2010). Die Implementierung einer Fachlaufbahn als alternativer Karrierepfad in der Finanzdienstleistungsbranche. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-23). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Schorp-Leibkutsch, S., & Saturno, V. (2011). Die Implementierung einer Fachlaufbahn - Ein alternativer Karrierepfad bei den VPV Versicherungen. In M. Domsch, & D. Ladwig, *Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 235-253). Köln: Luchterhand.
- Schreiber, M., & Rietiker, J. (2010). Laufbahngestaltung und Talent-Management. In B. Werkmann-Karcher, & J. Rietiker, *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 295-320). Heidelberg: Springer.
- Schuler, H. (2000). *Psychologische Personalauswahl - Engführung in der Berufseignungsdiagnostik*. Göttingen: Hofgrede.
- Schuler, H. (2009). Auswahl von Mitarbeitern. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch, *Führung von Mitarbeitern - Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement* (S. 115-147). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schuller, F. (06 1998). Mitarbeiterentwicklung in Zeiten flacher Hierarchien. *Personalführung*, S. 14-18.
- Schulz von Thun, F. (2011). *Miteinander reden: 1 Störungen und Klärungen Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schütte, S., & Zimmermann, M. (3 2006). Wie Fachkräfte Karriere machen. *Personalwirtschaft*, S. 22-25.
- Schwan, K. (2006). *Personalwirtschaft und Personalmanagement (Vorlesung WS 2006/07)*. Vaduz: Hochschule Lichtenstein.
- Schwitalla, J., & Thiel, T. (2010). Kontinuierliche Potenzial- und Führungskräfteentwicklung. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Jahrbuch Personalentwicklung 2010 - Ausbildung Weiterbildung Management Development* (S. 75-82). Köln: Luchterhand.
- Seblad, H. (2004). *Reconnecting with Employees - Gewinnen, Binden und Motivieren von Mitarbeitern als Beitrag zum Unternehmenserfolg*. Frankfurt: Towers Perrin.
- Shepard, H. (1988). The Dual Hierarchy in Research. In R. Katz, *Managing Professionals in Innovative Organizations - A Collection of Readings* (pp. 510-515). New York: Harper Business.
- Siebeck, C. (2011). Möglichkeiten zur systematischen Lerntransferförderung. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-22). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

- Sieber Bethke, F. (2007). Fach-, Führungs- und Projektlaufbahnen entwickeln und einführen. In F. Sieber Bethke, *Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen* (S. 25-77). Konstanz: Christiani.
- Sieber Bethke, F. (2011). *Alternative Laufbahnmodelle: Fach-, Führungs- und Projektlaufbahnen entwickeln*. München: Deutsche Gesellschaft für Personalführung E.V.
- Sieber Bethke, F. (15-16. 12 2011b). *Alternative Laufbahnmodelle: Fach-, Führungs- und Projektlaufbahnen entwickeln* (Mitschriften). München.
- Sieber Bethke, F. (2012). Impulsvortrag Fachlaufbahn. *DGFP-RoundTable „Fachlaufbahnen als alternative Karrierepfade“* (S. 1-9). München: DGFP.
- Sieber Bethke, F. (06. 02 2012b). *xing - Gruppe Fachlaufbahn und Fachkarriere*. Abgerufen am 28. 04 2012 von <https://www.xing.com/net/pri37ad52x/fachlaufbahn/karrierestufen-678345/beginn-auf-der-ersten-ebene-der-fuhrungskarriere-39560465/>
- Sielk, M., Brockmann, S., & Wilm, S. (8 2004). Qualitative Forschung - Hineindeuten in oder Abbilden von Wirklichkeit? Ein klärender Methodischer Überblick. *Zeitschrift für Allgemeinmedizin*, S. 334-342.
- Siemers, S. (1994). Fachlaufbahnen in der EDV-Abteilung - ein konzeptioneller Beitrag zur Einführung eines Fachlaufbahnmodells. In M. Domsch, & S. S.H.A., *Fachlaufbahnen* (S. 113-147). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Simons, W. (2009). *GABALs grosser Methodenkoffer - Führung und Zusammenarbeit*. Offenbach: Gabal.
- Smith-Ruig, T. (2008, 1). Making sense of careers through the lens of a path metaphor. *CareerDevelopment International*, pp. 20-32.
- sob. (5 2012). "Megatrends sind steuerbar" Fachtagung "Megatrends und Personalmanagement". *Personalführung*, S. 66-70.
- Sollberger, B. (2001). *Personalerhaltungsmassnahmen in Form von Anreizsystemen im Regionalspital Emmental (RSE) - Konzeptionelle Grundlagen – Empirische Untersuchung – Gestaltungsempfehlungen*. Bern: Universität Bern.
- Specht, G., Beckmann, C., & Amelingmeyer, J. (2002). *F&E Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Staudacher, H., & Langenbacher, T. (2008). *Agiles Projektmanagement mit Scrum - Mit Blick auf herkömmliche Managementmethoden*. Norderstedt: Grin.
- Stauffer, L. (2006). *Entwicklung einer Mitarbeiterbefragung als Personalcontrolling-Instrument. Konzeptionelle Grundlagen – Empirie – Gestaltungsempfehlungen (Lizentiatsarbeit)*. Bern: Universität Bern.
- Steffen, E. (2011). 20 Jahre Fachlaufbahn - Erfahrungen bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG. In M. Domsch, & D. Ladwig, *Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 221-234). Köln: Luchterhand.
- Stehle, W. (2007). Expertenkarriere am Beispiel Siemens. In F. Sieber Bethke, *Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen* (S. 93-100). Konstanz: Christiani.
- Steinweg, S. (2009). *Systematisches Talent Management - Kompetenzen strategisch einsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Stengel, M. (1997). Karriere aus Sicht des Individuums und der Organisation. In L. von Rosenstiel, T. Lang-von Wins, & E. Sigl, *Perspektiven der Karriere* (S. 65-84). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Stengle, T. (10. 05 2012). Wie misst man den Erfolg der Fachkarriere. *Gespräch am RoundTable „Fachlaufbahnen als alternative Karrierepfade“*. München.
- Stenzel, S. (2010). Coaching und Supervision. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 413-435). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sternheimer, J., & Strasser, E. (3 2010). Betroffene zu Beteiligten machen. *Personalwirtschaft*, S. 49-51.
- Stiefel, R. (2004). *Personalentwicklung KMU: Innovationen durch praxiserprobte Konzepte*. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Stiene, U., & Brinkmann, M. (2007). Das Brenntag Potential Assessment. In M. John, & G. W. Maier, *Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit - Grundlagen, Methoden, Erfahrungen* (S. 443-460). Düsseldorf: Symposion.
- Stock, R. (2003). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit - Direkte, indirekte und moderierende Effekte*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Stockhausen, A., & Deuter, A. (10 2009). Attraktivität durch Fachlaufbahnen. Klaus Lurse / Baumgartner & Partner.
- Stockhausen, A., & Deuter, A. (10 2009b). Attraktivität durch Fachlaufbahnen. *Präsentation*. Klaus Lurse Personal+Management AG und Baumgartner & Partner Unternehmensberatung.
- Stockhausen, A., & Deuter, A. (2011). Etablierung von Fachlaufbahnen - Eine empirische Studie deutscher Unternehmen. In M. Domsch, & D. Ladwig, *Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 31-46). Köln: Luchterhand.
- Strasman, J. (2010). Outdoor Training, insbesondere Teambildung und Teamentwicklung. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 455-464). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Straubinger, G. (2008). *Nachfolgeplanung - Wie Wissen im Unternehmen bleibt*. Winterthur: zhaw.
- Strikker, F., & Bongartz, K. (2006). Erfolgsfaktoren für Change Prozesse - Umgang mit Kommunikation und Paradoxien. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1- 28). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Stulle, K., & Paschen, M. (2010). Von der Potentialanalyse zur Personalentwicklung. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Jahrbuch Personalentwicklung 2010 - Ausbildung Weiterbildung Management Development* (S. 353-358). Köln: Luchterhand.
- Suder, K., & Killius, N. (2011). *Wettbewerbsfaktor Fachkräfte - Strategien für Deutschlands Unternehmen*. Berlin: McKinsey & Company.
- Sussner, C. (2005). Das Experteninterview in der Bildungsforschung. *Hausarbeit*. Marburg: Philipps-Universität .

- Sutter, P. (2010). Fachkarriere als Alternative - Ein starkes Argument. *Alpha - Der Kadermarkt der Schweiz*, 1+4.
- Szebel-Habig, A. (2004). *Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität? Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Tasch, D. (2011). Karrierechancen jenseits des Managements - Fachlaufbahn bei Carl Zeiss. In M. Domsch, & D. Ladwig, *Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 177-184). Köln: Luchterhand.
- Tauber, J. (2006). *Neugestaltung von Karrieresystemen für Führungs- und hochqualifizierte Fachkräfte in Unternehmen*. Hamburg: Diplomica GmbH.
- Tengel, U.-M. (2012). Bildungsbedarfsanalysen mit der ValueMap. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Trendbuch Personalentwicklung 2012 - Ausbildung, Weiterbildung, Management* (S. 348-352). Köln: Luchterhand.
- Them, C. (2009). Qualitative Forschungsmethoden. *Skript*. UMIT Private Universität für Gesundheitswesen, medizinische Informatik und Technik.
- Thom, N. (11 2006). Fachlaufbahn für Innovative als Alternative zur Managerkarriere. *HR Today*, S. 1ff.
- Thom, N. (2007). Trends in der Personalentwicklung. In N. Thom, & R. Zaugg, *Moderne Personalentwicklung - Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (S. 4-18). Wiesbaden: Gabler.
- Thom, N., & Etienne, M. (01. 04 2011). *Innovator's Guide Switzerland*. Abgerufen am 14. 07 2012 von <http://innovators-guide.ch/2011/04/prof-dr-norbert-thom-und-dr-miche%cc%80le-etienne/>
- Thom, N., & Friedli, V. (2002). *Personalerhaltung - Fallstudien zur Personengruppe der High Potentials*. Bern: Institut für Organisation und Personal der Universität Bern.
- Thom, N., & Nesemann, K. (2010). Talententwicklung durch Trainee-Programme. In A. Ritz, & N. Thom, *Talent Management - Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 25-38). Wiesbaden: Gabler.
- Thommen, J.-P., & Achleitner, A.-K. (2003). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. Wiesbaden: Gabler.
- Tiemeyer, E. (2003). Projektmanagement - optimale Startbedingungen für Projekte. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1- 24). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Tietz, T. (2004). *Karriereplanung und ihr personalpolitischer Wirkungseffekt*. Norderstedt: Grin.
- Tietze, K.-O. (2003). *Kollegiale Beratung - Problemlösungen gemeinsam entwickeln*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- tih. (2011). In der Solarindustrie gehen die Lichter aus. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 13.
- tih. (2012). Solarkonzern Q Cells meldet Insolvenz an. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 13.
- Tippelt, D., Gäns, S., & Nitsch, M. (2003). *Wechselwirkungen zwischen Personalentwicklung und Unternehmenskultur*. Norderstedt: Grin.

- Towers Watson. (2010). *2010 Global Workforce Study - Results for Switzerland*. Zürich: Towers Watson.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2004). *Managing People Across Cultures*. Chichester: Capstone.
- Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2006). *Business Across Cultures*. Chichester: Capstone.
- Tschentscher, G. (2009). Talent Retention Management. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Jahrbuch Personalentwicklung 2009 - Ausbildung, Weiterbildung, Management Development* (S. 231-238). Köln: Luchterhand.
- Tschumi, M. (2011). *Praxisratgeber zur Personalentwicklung*. Zürich: Praxium.
- Turbanski, J. (12 2008). Wie ein massgefertigter Anzug. *Personalwirtschaft*, S. 34-36.
- Turbanski, J. (2010). Qualifizierungsprozesse zielgruppengerecht gestalten. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Jahrbuch Personalentwicklung 2010 - Ausbildung Weiterbildung Management Development* (S. 310-316). Köln: Luchterhand.
- Turbanski, J. (2011). Gestaltung von Fachlaufbahnen - Ein Erlebnisbericht von Linde Gas. In M. Domsch, & D. Ladwig, *Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 127-148). Köln: Luchterhand.
- Uhlig, C. (2009). *Best Practice in der strategischen Personalentwicklung*. Norderstedt: Grin.
- Ullrich, C. (6 1999). Deutungsanalyse und diskursives Interview. *Zeitschrift für Soziologie*, S. 429-447.
- Unkrig, E. (2001). Kompetenzen beurteilen und Potenziale einschätzen - eine Herausforderung für die lernende Organisation. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-34). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Unternehmen A. (2012). *Ihre Entwicklung bei uns - Ihr Einstieg ist nur der erste Schritt*. Abgerufen am 27. 02 2012 von <http://karriere.unternehmena.com/de/karriere/ihre-zukunft-bei-unternehmenag/ihre-entwicklung-bei-uns.html>
- Unternehmen B. (2012). *Karrieremöglichkeiten und Weiterbildung - Personalentwicklung und Perspektive*. Abgerufen am 28. 02 2012 von http://www.unternehmenb.com/de/Karrieremoeglichkeiten-und-Weiterbildung_82875.htm
- Unternehmen E. (2012). *Unternehmen E als Arbeitgeber - Starke Mitarbeiterbasis*. Abgerufen am 29. 02 2012 von http://www.unternehmene/global/de__ueber-unternehmene__karriere__unternehmene-als-arbeitgeber.htm
- Unternehmen F. (2012). *Laufbahn*. Abgerufen am 29. 02 2012 von <http://www.unternehmenf.de/desktopdefault.aspx/tabid-1456/>
- v. Preen, A., Blang, H.-G., Costa, G., & Schmidt, W. (2010). Performancemanagement. In M. Meifert, *Strategische Personalentwicklung - Ein Programm in acht Etappen* (S. 181-214). Heidelberg: Springer.
- V.F. (31. 5 2012). Expert career @ Oerlikon Solar. Pfäffikon.
- Vahs, D. (2007). *Organisation - Einführung in der Organisationstheorie und -praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Vahs, D., & Burmester, R. (2005). *Innovationsmanagement - Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- van Maravic, P. (2007). *Verwaltungsmodernisierung und dezentrale Korruption - Lernen aus unbeabsichtigten Konsequenzen*. Bern: Haupt.
- Vogel, M. (31. 1 2011). *Expertenkarriere bei Siemens Corporate Technology*. Abgerufen am 12. 1 2012 von vde.de: http://www.vde.com/de/karriere/beruf-und-arbeitsmarkt/expertenkarriere/documents/100128_expertenkarriere%20bei%20siemens%20corporate%20technology.pdf
- Voigt, C. (6 2009). "In der Berichterstattung werden CEO häufig wie Götter präsentiert". *HR Today*, S. 1ff.
- vom Hofe, A. (2005). *Strategien und Massnahmen für ein erfolgreiches Management der Mitarbeiterbindung*. Hamburg: Dr. Kovac.
- von der Ruhr, J., & Bosse, N. (2010). Job Families - Das Job-Family-Konzept - eine neue prozessorientierte Perspektive für Job Rotation. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Hanbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 539-554). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Eiff, W., & Stachel, K. (2007). Zweck, Merkmale und Elemente von Unternehmenskulturen. In W. von Eiff, & K. Stachel, *Unternehmenskultur im Krankenhaus* (S. 18-28). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- von Kyaw, F., & Classen, M. (2010). *Change Management Studie 2010 - Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten*. München: Capgemini Deutschland GmbH.
- von Rosenstiel, L. (2003). *Grundlagen der Organisationspsychologie - Basiswissen und Anwendungshinweise*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Rosenstiel, L. (1997). Die Karriere - ihr Licht und ihre Schatten. In L. von Rosenstiel, T. Lang-von Wins, & E. Sigl, *Perspektiven der Karriere* (S. 13-48). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vormbusch, U. (4 2009). Karrierepolitik. Zum biografischen Umgang mit ökonomischer Unsicherheit. *Zeitschrift für Soziologie*, S. 282-299.
- Wagner, C. (2011). *Die Entwicklung und Implementierung eines umfassenden Kompetenzenmanagements II (Schulungsunterlagen)*. Winterthur: zhaw.
- Waldschmidt, K. (2006). Kompetenzmanagement nach Lominger. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-10). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Warnecke, C. (2001). Unternehmensreport Gerling Einführung und Begleitung von Cultural-Change-Prozessen. In S. Laske, A. Orthey, & M. Schmid, *PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker* (S. 1-24). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Wegerich, C. (2011). *Strategische Personalentwicklung in der Praxis*. Weinheim: WILEY-VCH.
- Weidemann, A., & Paschen, M. (2002). *Personalentwicklung - Potentiale ausbauen - Erfolge steigern - Ergebnisse messen*. Freiburg: Haufe.
- Weidner, W., & Freitag, G. (1998). *Organisation in der Unternehmung - Aufbau- und Ablauforganisation, Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit*. München Wien: Carl Hanser.

- Wellins, R., Liu, L., & Qiuyong, T. (2010). *The Talent Management Imperative - Fueling China's Business Growth*. Pittsburgh: Development Dimensions International.
- Wenzel, M. (2008). *Neue Karrieremodelle? Innovative betriebliche Karriereplanung als Antwort auf den veränderten Kontext*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Wenzel, S. (2011). Strategische Personalentwicklungsplanung in einem Familienunternehmen - Karriere bei Dräger mit involve. In M. Domsch, & D. Ladwig, *Fachlaufbahnen - Alternative Karrierewege für Dpezialisten* (S. 91-101). Köln: Luchterhand.
- Werner, K. (2011). Buffett wagt sich in die Solarbranche. *Financial Times Deutschland*, 7.
- Werner, K. (2012). Klamme Firmen suchen neue Geldquellen. *Financial Times Deutschland*, 5.
- Weuster, A. (2008). *Personalauswahl - Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch*. Wiesbaden: Gabler.
- Wickel-Kirsch, S. (2009). Personalcontrolling. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch, *Führung von Mitarbeitern - Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement* (S. 529-538). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wieczorek, T. (2007). Experten - wie herausragend sind ihre Positionen? In F. Sieber Bethke, *Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen* (S. 111-120). Konstanz: Christiani.
- Wieland, J. (2006). *Tugenden in der chinesischen Kultur - Die Governance interkulturellen Managements*. Konstanz: Konstanz Institut für Werte Management.
- Wilms, W. (2010). Job Enlargement und Job Enrichment. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Handbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 555-566). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wimmer, S. (2012). Internationalisierung durch Führungskräfteentwicklung unterstützen. In K. Schwuchow, & J. Gutmann, *Trendbuch Personalentwicklung 2012 - Ausbildung, Weiterbildung, Management Development* (S. 92-98). Köln: Luchterhand.
- Wirth, R., Kauffeld, S., Bates, R., & Holton, E. (2009). Lerntransfer-System-Inventar, Katalysatoren und Barrieren für den Transfererfolg: Das. In S. Kauffeld, S. Grote, & E. Frieling, *Handbuch Kompetenzentwicklung* (S. 79-104). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Witten, E. (2010). Controlling der Personal(vermögens)entwicklung. In R. Bröckermann, & M. Müller-Vorbrüggen, *Handbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 474- 458). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wolfart, L., Moll, K., & Wilke, J. (2011). *Karriere- und Anreizsysteme für die Forschung und Entwicklung - Aktuelle Erkenntnisse und zukunftsweisende Konzepte aus Wissenschaft und betrieblicher Praxis*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Wolfframm, S. (2008). *Karriereplanung als Instrument der Personalentwicklung*. Grin: Norderstedt.

- Wolf-Martin, E., & Berg, C. (6 2011). Karriere fördern. *Personal*, S. 42-43.
- Wucknitz, U., & Heyse, V. (2008). *Retention Management Schlüsselkräfte entwickeln und binden*. Münster: Waxmann.
- Wuethrich, H., & Stecher W. (9 1992). Die Expertenkarriere. *Der Organisator*, S. 54-57.
- Wunderer, R., & Jaritz, A. (1999). *Unternehmerisches Personalcontrolling - Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement*. Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Wüthrich, U. (24. 03 2011). Potentiale einschätzen. *Folien des CAS Personalentwicklung*. Winterthur: zhaw.
- www.kienbaum.de. (11 2006). Fachkarriere: Weniger Gehalt. *Personalmagazin*, S. 53.
- Z.A. (30. 4 2012). Fachkarriere Grobkonzept - Präsentation und Feedback. Trübbach.
- Z.A. (31. 7 2012b). Expert@Solar - Progress Meeting. Trübbach.
- Z.A., & B.M. (10. 4 2012). Expert@Solar Grundentscheide. Trübbach.
- Zeller-Silva, G. (2011). Neueinsteiger setzen auf einen Solarboom. *Finanz und Wirtschaft*, 24.
- Zellweger, R. (2007). *Karriere planen - Rücken Sie Ihre Stärken ins richtige Licht*. Zürich: Der Schweizerische Beobachter .
- Zeng, S. (6 2009). Nachgefragt: Fünf HR-Leiter über Laufbahnpfade und Wertschätzung. *HR Today*, S. 22-25.
- Zhang, L. (4 2007). Westliche HR-Kopien in China erfordern kulturelle Verankerung (Interviewerin: Martina Winkel). *HR Today*, S. 43.
- Ziebell, E., & Dries, C. (4 2001). Wella spielt mit offenen Karten. *management & training*, S. 26-29.
- Zink, K., Schröder, D., Thul, M., & Steimle, U. (2008). *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*. Kaiserslautern: Technische Universität Kaiserslautern.