



## Karrieremodelle und Unternehmenshierarchien

Über Jahrzehnte hinweg waren Karrieren in Unternehmen eng verknüpft mit den Hierarchien. Dementsprechend waren insbesondere Großunternehmen geprägt durch Organisationsmodelle mit zahlreichen Hierarchiestufen. Diese wiederum gerieten in Kritik, als im Zuge des Lean Management Gedankens die Effizienz flacher Hierarchien entdeckt wurde. In der Konsequenz wurden die Hierarchien vor allem in Großunternehmen im vergangenen Jahrzehnt deutlich eingeebnet. Neu gegründete Unternehmen organisierten sich häufig von vornherein nach einem hierarchielosen Paradigma. Damit wurden aber auch gleichzeitig die üblichen Aufstiegsmög-

lichkeiten im Unternehmen gekappt, was sich auf die intrinsische Motivationslage der Mitarbeiter nachteilig auswirkte. Schließlich gehören Aufstiegsmöglichkeiten in der beruflichen Entwicklung zu den notwendigen Voraussetzungen für zufriedene Mitarbeiter. Wichtig ist dabei die Betonung der Möglichkeit von Aufstiegen. Es geht also bei Karrieremodellen nicht nur um die faktischen Karrieren, sondern noch viel wichtiger sind die Möglichkeiten von Karrieren, denn gerade diese Möglichkeiten entfalten die positive Wirkung auf die Motivationslage der Mitarbeiter.

Die Unternehmen waren und sind also im Zugzwang, für die Mitarbeiter Aufstiegsmöglichkeiten jenseits der Hierarchien zu entwickeln, um den Verlust der Entwicklungsperspektive bei den Mitarbeitern aufzufangen. Dies erweist sich keineswegs als triviale Aufgabe, zeigt sich doch dabei ein signifikanter Vorteil von an Unternehmenshierarchien orientierten Karrieren. Diese mussten aus der Sicht der Unternehmen in der Vergangenheit nicht gesondert beschrieben und begründet werden. Ihr Inhalt und ihre Legitimation ergeben sich aus der Hierarchie selbst, die Anzahl der Mitarbeiter, denen man vorsteht, beeinflusst beispielsweise die Bedeutung der Posi-



tion. In diesem Sinne wirkt die Abschaffung von Hierarchien wie die Vertreibung aus dem Paradies. Nun muss das alles mühselig erarbeitet und beschrieben werden, was vorher einfach da war. Mit anderen Worten, es müssen nun Karrieremodelle entwickelt werden, die transparent machen, wie die Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen aussehen und unter welchen Umständen einzelne Stufen erreicht werden können. In diesen Karrieremodellen übernehmen fachlich inhaltliche Kompetenzen die Rolle, die früher formale Kompetenzen hatten. Während letztere aber einfach verliehen werden können, müssen erstere erworben werden. Dies bedeutet für die Entwicklung eines Karrieremodells zweierlei:

1. Es muss definiert werden, worin genau diese fachlichen Kompetenzen bestehen, die eine bestimmte Karrierestufe auszeichnen.
2. Es muss beschrieben werden, wie der Erwerb der Kompetenzen möglich ist und auf welche Weise ihr Besitz nachgewiesen werden kann.

Diese beiden Punkte sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

Karrieremodelle sind zu allererst spezifisch für Unternehmen. Natürlich ist es möglich die Konstruktionsprinzipien eines Modells von einem Unternehmen auf ein anderes zu übertragen bzw. ein erfolgreiches Prinzip in mehreren Unternehmen anzuwenden. Aber es wird stets eine Anpassung erfolgen müssen,

die den besonderen Bedingungen eines Unternehmens Rechnung trägt. Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass selbst innerhalb eines Unternehmens eine Differenzierung des Karrieremodells notwendig wird, soweit im Unternehmen verschiedenartige Sparten oder Tätigkeitsbereiche integriert sind, was in den meisten Unternehmen die Regel sein dürfte. In diesem Fall muss für jeden Funktionsbereich mit eigenständigen Aufgaben und Qualifikationen auch ein separater Ast im Karrieremodell definiert werden. Am Ende dieses Prozesses verfügt das Unternehmen über ein Karriereportfolio, das allen Mitarbeitern in allen Teilbereichen des Unternehmens konkrete Entwicklungsperspektiven im eigenen Umfeld, aber auch Entwicklungspfade aus einem Bereich in



den nächsten Bereich hinein transparent macht. An die Ausgestaltung stellen sich durchaus widerstreitende Anforderungen, da Karrierepfade einerseits für die Mitarbeiter (wieder) erkennbar sein müssen, damit sie in der Lage sind, sich im Modell zu orientieren. Dies erfordert eine Vergleichbarkeit mit anderen Modellen am Markt. Andererseits sollen sich aber auch positive Differenzierungsmöglichkeiten zu konkurrierenden Arbeitgebern beim Kampf um die besten Köpfe in einem solchen Karrieremodell integrieren lassen.

Das Karrieremodell soll also der Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter entgegenkommen, nur so wird es möglich, dass Mitarbeiter über das Karrieremodell Zufriedenheit und damit auch Moti-

vation entwickeln. Wenn dies gelingt, hat das Karrieremodell die erste Bewährungsprobe bestanden, die sich in dem grundsätzlichen Anspruch formulieren lässt, dass es Unternehmenszielen und Mitarbeiterbedürfnissen gleichermaßen gerecht werden muss.

Da Karrieren in dieser neuen Welt also ausschließlich auf inhaltlichen Kompetenzen aufbauen, müssen die erwarteten Kompetenzen auch erworben werden können. Dabei sind verschiedene Bereiche zu unterscheiden. Es gibt nämlich Kompetenzen, die sich aus beruflicher Erfahrung und Erfolg in der praktischen Tätigkeit ableiten lassen. Diese Art von Kompetenzen kann insofern aus der Sicht des Unternehmens einfach erworben werden, als zum Er-

werb keine weiteren Vorkehrungen getroffen werden müssen. Man erwirbt sie – sofern es dem Einzelnen gelingt - im normalen Alltagsgeschäft und in der Ausübung der dazugehörigen Tätigkeiten. Eine weitere Gruppe von Kompetenzen lässt sich durch Lernen erwerben; dies kann entweder organisiert angeboten und durchgeführt werden oder sich auch ohne spezifische Organisationsformen in den Arbeitsalltag integrieren. Auch im letzteren Fall ergeben sich wiederum keine weiteren Maßnahmen für die Unternehmen, was das Angebot der Möglichkeit zum Kompetenzerwerb angeht. Schließlich können aber Kompetenzen auch im Rahmen von gezielten Trainings vermittelt werden und hier ergibt sich eine unbedingte Notwendigkeit zum Angebot ent-



sprechender Maßnahmen im Rahmen eines Karrieremodells. Diese Trainings müssen inhaltlich vorgedacht und dann konkret in Maßnahmen umgesetzt werden.

Weil die Zielsetzung bei der Entwicklung von Mitarbeitern aber nicht im Besuch von Trainings, sondern im Erwerb von Kompetenz besteht, müssen darüber hinaus auch Verfahren der Erfolgsmessung im Hinblick auf den Erwerb der Kompetenzen festgelegt werden. Dies gilt im Übrigen auch für die beiden anderen oben beschriebenen Formen des Kompetenzerwerbs (Lernen und Erfahrung); auch hier müssen Maßstäbe für die Erfolgsmessung festgelegt werden. Wenn nicht der Weg schon das Ziel ist, dann genügt es für die Beurtei-

lung des Erreichten auch nicht die schlichte Feststellung, dass man sich auf den Weg gemacht hat. Es geht also darum, Kriterien zu entwickeln, anhand deren trennscharf entschieden werden kann, ob und wann eine bestimmte Stufe des Karrieremodells von einem konkreten Mitarbeiter erklommen worden ist. Dazu ist es unabdingbar, diese Kriterien mit den Ausprägungen der Stufen im Karriereportfolio zu verknüpfen und einen eindeutigen operablen Maßstab für die Verknüpfung festzulegen. Wünschenswert sind dabei sicherlich objektive Maßstäbe. In der Praxis wird man aber nicht umhin können, auch subjektive Beurteilungen von Mitarbeitern durch Vorgesetzte, Kunden (externe oder auch interne) oder Kollegen in den Kontext mit einzubeziehen.

An dieser Stelle muss bei einem optimalen Modell von den Mitarbeitern die Wahrscheinlichkeit hoch eingeschätzt werden, das es einerseits möglich ist, den Kriterien gerecht werden zu können und man andererseits auch hinreichend sicher sein kann, dass bei Erfüllung der Kriterien tatsächlich der in Aussicht gestellte Karriereschritt erfolgt. An dieser Stelle lässt sich wieder die Parallelität zur Unternehmenshierarchie in der Vergangenheit erkennen, mit der dieser Artikel eingeleitet wurde. Unternehmenshierarchien mussten nämlich hinreichende Aufstiegsmöglichkeiten bieten, um engagierten und ehrgeizigen Mitarbeitern eine Perspektive zu eröffnen und damit als Motivator zu dienen. Dies mag in der Vergangenheit dazu



beitragen haben, dass Hierarchien stark ausgeübt sind und negative Folgen für die Effizienz bewirkt haben. Hier bieten gelungene Karrieremodelle heute einen Ausweg aus dem Dilemma, da mit dem Aufstieg des einen Mitarbeiters nun nicht mehr die Chancen der Kollegen negativ beeinflusst werden. Dies lässt mehr Raum für Kooperation unter den Leistungsträgern von Unternehmen und sollte das Unternehmensklima wie auch die Unternehmensleistung positiv beeinflussen. Damit kann am Ende aus den hier vorgestellten Überlegungen der Schluss gezogen werden, dass Unternehmen mit flachen Hierarchien und einem elaborierten, schlüssigen Karrieremodell die optimalen Rahmenbedingungen aufweisen, um leistungsfähige und leistungswillige Mitarbeiter langfris-

tig an sich zu binden und ihnen ein Betätigungsfeld zu bieten, welches dazu beiträgt dieses Leistungspotential im Sinne der Unternehmensziele tatsächlich auch vollständig abzurufen und einzusetzen.



**Prof. Franz Nees**

ist Professor an der Fakultät für Informatik und Wirtschaftsinformatik der Hochschule Karlsruhe - Technik und Wirtschaft. Dort ist er neben seinem fachlichen Schwerpunkt in der Bank-IT auch für das Themengebiet der fachübergreifenden Schlüsselqualifikationen im Curriculum des Studiengangs Wirtschaftsinformatik verantwortlich. Außerhalb der Hochschule ist er als Berater und Trainer in der Entwicklung von Führungskräften für verschiedene Unternehmen tätig.