

APRIORI STUDIE

# Karriere- modelle in der IT



APRIORI STUDIE

# Karrieremodelle in der IT

Sebastian Berblinger  
Lenka Ďuranová  
Michael Knörzer

2013

# Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Fach- und Führungskräfte in der IT Branche gehören zu den besonders umkämpften Berufsgruppen am Arbeitsmarkt. Vakante Stellen sind kurzfristig schwer zu besetzen und sehr kostenintensiv. Das stellt Arbeitgeber vor die große Herausforderung ihre Leistungsträger möglichst effektiv an das Unternehmen zu binden und die Motivation zu sichern. Karrieremodelle nehmen hier als Instrument eine wichtige Rolle ein. Wir, die APRIORI – business solutions AG, unterstützen unsere Klienten mittlerweile durch die zweite Auflage unserer Studienserie „Karrieremodelle“ bei diesen Herausforderungen.

Im Rahmen unserer ersten Studie untersuchten wir gemeinsam mit der Hochschule für Oekonomie und Management 83 namhafte Unternehmen mit dem übereinstimmenden Ergebnis, dass Karrieremodelle maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen. Aus diesem Grund führten bereits einige Teilnehmer triale Karrieremodelle ein, um Mitarbeitern via Fach-, Führungs- und Projektlaufbahn eine berufliche Perspektive zu bieten.

IT Unternehmen zählten zu den Vordenkern in der Personalentwicklung, sodass wir sie in unserer zweiten Untersuchungsreihe nun in den Fokus gestellt haben. Ziel unserer Studie ist es, klare Gestaltungsempfehlungen für das „perfekte Karrieremodell“ zu ermitteln und damit einen Beitrag zur Personalbindung und -motivation in der ITK-Branche zu leisten. Um zu überprüfen, ob die Karrieremodelle der Unternehmen die Bedürfnisse der Arbeitnehmer treffen und damit wirklich zu ihrer Bestimmung beitragen, führten wir eine umfangreiche Befragung der entsprechenden Zielgruppe durch.

Dass wir das Thema dabei nicht nur im engeren Sinne betrachten, sondern häufig auch einen Blick über den Tellerrand hinaus wagen, liegt daran, dass wir im Laufe der Jahre Expertenwissen in angrenzenden Themengebieten aufbauen konnten. Um unserer Vision gerecht zu werden Dienstleistungen über den gesamten Mitarbeiterlebenszyklus hinweg anzubieten, forschte unser Center of Expertise in Themenfeldern wie beispielsweise Employer Branding, Talent Management sowie Demografiemanagement und leistete an vielen Stellen wahre Pionierarbeit.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit unserer neuen Studie „Karrieremodelle in der IT“ und hoffen, dass Sie einige hilfreiche Erkenntnisse für Ihre Personalarbeit gewinnen können.

  
Sebastian Berblinger  
Vorstand

  
Marius Meisel  
Vorstand

# Inhalt

<b>I. Einleitung</b>	<b>7</b>
<i>Fragestellungen &amp; Zielgruppen</i>	
<b>II. Karrieremodelle</b>	<b>15</b>
<i>Positionen &amp; Perspektiven</i>	
<b>III. Thesen</b>	<b>37</b>
<i>...zur Gestaltung von Karrieremodellen</i>	
<b>THESE 1</b>	<b>39</b>
<i>Karrieremodelle sind ein multifunktionaler Erfolgsfaktor des HRM</i>	
<b>THESE 2</b>	<b>43</b>
<i>Karrieremodelle befinden sich im Spannungsfeld von Beständigkeit und Anpassung</i>	
<b>THESE 3</b>	<b>47</b>
<i>Der Wertewandel erreicht die IT-Branche</i>	
<b>THESE 4</b>	<b>55</b>
<i>Karierezufriedenheit verringert die Fluktuation</i>	
<b>THESE 5</b>	<b>63</b>
<i>Karrieremodelle erfordern eine zielgruppenorientierte Gestaltung</i>	
<b>THESE 6</b>	<b>69</b>
<i>Karrieremodelle benötigen die Möglichkeit hoher vertikaler und horizontaler Mobilität</i>	
<b>THESE 7</b>	<b>79</b>
<i>Managementlaufbahnen sind (auch in der IT) unverzichtbar</i>	
<b>THESE 8</b>	<b>87</b>
<i>Karrierestufen sind ein zentraler Gestaltungsfaktor von Karrieremodellen</i>	
<b>THESE 9</b>	<b>95</b>
<i>Gehalts- und Karrieremodelle müssen zueinander passen</i>	
<b>THESE 10</b>	<b>101</b>
<i>Karrieremodelle müssen den Mitarbeiterlebenszyklus berücksichtigen</i>	
<b>IV. Fazit</b>	<b>109</b>
<b>V. Literaturhinweise</b>	<b>113</b>
<b>Die Autoren</b>	<b>121</b>

# I. Einleitung

## *Fragestellungen und Zielsetzungen*

Betrachtet man aktuelle Publikationen aus Wissenschaft und Praxis zum Thema Human Resource Management (HRM), so fallen dem Leser typische Schlagwörter und Themen auf. Auf den einleitenden Seiten ist meist die Rede vom demografischen Wandel und vom Fachkräftemangel, der „War for Talent“ hat den Weg in die Alltagssprache der HR-Spezialisten gefunden, das Thema Retention von Mitarbeitern hat das Thema Downsizing in den Hintergrund gedrängt. Auch diese Studie widmet sich den genannten Problemen und liefert Lösungsansätze im Hinblick auf einen der zentralen Erfolgsfaktoren des modernen HRM: Karrieremodelle.

### **Was macht ein erfolgreiches Karrieremodell aus? Wie macht man Karrieremodelle erfolgreich?**

Lösungsorientierung schließt immer ein (über die reine Problembeschreibung hinausgehendes) Verständnis grundlegender Zusammenhänge ein. Genau hier setzt die vorliegende Studie an:

1. Um überhaupt Gestaltungshinweise für ein Karrieremodell entwickeln zu können, braucht es ein grundlegendes Verständnis der Erfolgsfaktoren. Dies ist keineswegs trivial!  
Denn Karrieremodelle sollen – wie wir noch sehen werden – aus Unternehmenssicht eine Vielzahl von Funktionen übernehmen. Aber der Blickwinkel des Unternehmens ist nicht die einzige Perspektive auf Karrieremodelle. Erst die Einbeziehung der Mitarbeiterperspektive macht das Verständnis von Karrieremodellen vollständig. Denn ohne die Berücksichtigung der Interessen und Wünsche von Mitarbeitern bleibt das Verständnis der Wirkungsweise von Karrieremodellen unvollständig und die Ableitung von Gestaltungsempfehlung spekulativ und vermutlich ineffektiv.  
Die Identifizierung der wichtigsten Anforderungen an Karrieremodelle aus Unternehmens- und Mitarbeiter-sicht bildet so die erste Zielsetzung dieser Studie.

Problemverständnis und Lösungsgestaltung müssen sich ergänzen.

2. Erst wenn dieses Verständnis vorhanden ist, kann die Frage beantwortet werden, wie Karrieremodelle zielführend gestaltet werden sollten.

Dabei kann es keine Patentlösung geben. Denn je nach Größe und Branche, Alter und Leistungsprogramm, Rechtsform, Unternehmensgeschichte und Unternehmenskultur werden Karrieremodelle in der Praxis unterschiedlich gestaltet sein. Die eine „Best Practice“ wird es somit nicht geben (können). Wohl aber bestimmte Erfolgskriterien, die – unabhängig von den eben angesprochenen Besonderheiten – darüber entscheiden, ob ein Karrieremodell die in es gesetzten Erwartungen aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht erfüllen kann. Auch diese zweite Fragestellung ist alles andere als trivial!

Denn Karrieremodelle zeichnen sich durch eine große Vielfalt der mit ihnen verknüpften Themenbereiche aus: Fragestellungen der Entlohnung, der Personalentwicklung und des Personalmarketings sind nur einige Aspekte, die es zu beachten gilt.

Es gibt keine Patentlösungen für Karrieremodelle, aber kritische Erfolgsfaktoren.

### **IT-Fach- und Führungskräfte im Mittelpunkt der Studie**

Diese Inhalte diskutieren wir vor dem Hintergrund einer (wenn auch sehr heterogenen) Berufsgruppe, die aktuell zu den am stärksten umworbenen (nicht nur auf dem deutschen) Arbeitsmarkt gehört: den IT-Fach- und Führungskräften.

Sie bilden nicht nur den wichtigsten Produktionsfaktor der ITK-Branche, sondern inzwischen auch unverzichtbares Humankapital in vielen anderen Wirtschaftszweigen wie Banken und Versicherungen, der Automobilindustrie, Chemie/Pharmazie u.v.a.m. Aufgrund ihrer hohen, oft langjährig erworbenen Qualifikation, den entsprechenden Lohnstrukturen, der Knappheitsverhältnisse am Arbeitsmarkt und ihrer meist großen Mobilität bilden IT-Fach- und Führungsgruppen momentan eine der interessantesten Zielgruppen des HRM.

IT-Fach- und Führungskräfte bilden die relevanten Zielgruppen.



### Vorgehensweise der Studie

Um eine Diskussionsgrundlage zu schaffen, sollen nach dieser kurzen Einführung in Teil II einige zentrale Erkenntnisse der Organisationsforschung zu Karrieremodellen herausgearbeitet und aufbereitet werden.

Dazu gehören insbesondere grundlegende Probleme der Beschreibung, der Funktion und des Aufbaus von Karrieremodellen. Aber auch die beobachtbare Anpassung von Karrieremodellen in Zeiten des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels wird thematisiert. Schließlich gehen wir der für diese Studie besonders bedeutsamen Frage nach, welche Wünsche Mitarbeiter in Bezug auf Karrieremodelle haben, ob und wie sich diese Wünsche unterscheiden und wie sie sich messen lassen.

Auf der Basis dieser Vorüberlegungen präsentieren wir in Teil III ausgewählte Ergebnisse unserer Studie in 10 Thesen. Diese Thesen basieren auf den Erkenntnissen unserer Studie „Karrieremodelle 2010“ sowie unserer aktuellen Untersuchung unter 384 IT-Fach- und Führungskräften, die im Rahmen einer wissenschaftlichen Befragung Auskunft über ihre Ziele, Zufriedenheit und Motivationsfaktoren im Hinblick auf Karriere bzw. Karrieremodelle gaben.

Bisher liegt für IT-Experten und Manager eine solche detaillierte und umfangreiche Untersuchung im deutschen Sprachraum noch nicht vor. Insofern betritt die Studie tatsächlich Neuland und stellt die abgeleiteten Gestaltungshinweise auf eine wissenschaftlich fundierte Diskussionsgrundlage, die hier bisher fehlte.

### Bezüge zur Studie „Karrieremodelle 2010“

Schwerpunkt der ersten APRIORI-Studie zu Karrieremodellen war die Unternehmensperspektive.

HR-Verantwortliche von 83 Unternehmen gaben in persönlichen und telefonischen Interviews Auskunft über Aufbau und Gestaltung der Karrieremodelle ihrer Unternehmen,

Einflüsse durch die Unternehmensstrategie und die Unternehmensumwelt sowie die Zusammenhänge zu Maßnahmenbereichen wie Personalcontrolling, Personalentwicklung und Personalmarketing. Zu den befragten Unternehmen gehörten u.a.:

- Accenture GmbH
- Carl Zeiss AG
- Commerzbank AG
- ConSol\* Consulting & Solutions Software GmbH
- Deutsche Telekom AG
- E.ON Energie AG
- Ferchau Engineering GmbH
- Ferrero Deutschland GmbH
- Frankfurter Sparkasse 1822 Anstalt des öffentlichen Rechts
- Fraport AG
- Freudenberg SE
- Hilti Deutschland GmbH
- Honda Motor Europe (North) GmbH
- Landesbank Hessen-Thüringen Anstalt des öffentlichen Rechts
- LM IT Services AG
- Mainova AG
- Merz GmbH
- msg systems AG
- PriceWaterhouseCoopers AG
- SAP AG
- SMA Solar Technology AG
- Steria Mummert Consulting AG
- Tieto Deutschland GmbH
- Utimaco Safeware AG
- Velux Deutschland GmbH
- Vodafone D2 GmbH
- zeb/rolfes.schierenbeck.associates GmbH

Die Erkenntnisse der Studie „Karrieremodelle 2010“ fließen in die aktuelle Studie ein.

10 Thesen zu Karrieremodellen bilden die Quintessenz der Studie.

Die in dieser ersten Studie gewonnenen Erkenntnisse sind für die vorliegende Ausarbeitung in (mindestens) zweierlei Hinsicht von Bedeutung.

1. So sind viele der hier aufgeworfenen Fragestellungen durch unsere erste Studie inspiriert worden und die dort gewonnenen Ergebnisse beeinflussten maßgeblich die Konzeption der Folgestudie.
2. Erst die wechselseitige Ergänzung von Unternehmens- und Mitarbeiterperspektive bildet die Grundlage zur Ableitung von wirksamen Gestaltungsempfehlungen für den Aufbau und die Regelung von Karriere-modellen. Da Karrieremodelle einen Schnittpunkt von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen bilden, kann deren effektive Gestaltung nur gelingen, wenn Ziele beider Seiten einbezogen und umgesetzt werden.

Wir sehen: Karrieremodelle und ihre Gestaltung gehören zu den komplexesten Aufgabenstellungen des Strategischen HRM. Karrieremodelle beeinflussen eine Vielzahl wichtiger Parameter wie die Motivation, Zufriedenheit und Fluktuation von Mitarbeitern. Sie stehen in Wechselwirkung zu vielen anderen Funktionen des HRM und damit letztlich der Arbeitgebermarke.

Es existiert also eine Vielzahl von Gründen, sich intensiv mit Karrieremodellen zu beschäftigen. Die vorliegende Studie soll einen weiteren fundierten Anstoß geben, sich differenziert mit diesem bedeutsamen und vielfältigen Instrument des Strategischen HRM zu beschäftigen.

## II. Karrieremodelle

### *Positionen und Perspektiven*



Zu Beginn einer solchen Studie ist es sinnvoll, sich mit zentralen Begriffen der Problemstellung auseinanderzusetzen. Dabei stellt sich naturgemäß die Frage, welche Begrifflichkeiten als eindeutig bekannt vorausgesetzt werden können und welche als erläuterungsbedürftig einzustufen sind. Die Mehrdeutigkeit eines Begriffes ist einer der wesentlichen Gründe, ihn näher zu diskutieren. Dies trifft in besonderem Maße auf den zentralen Begriff dieser Publikation zu, nämlich die Karriere.

### Was ist Karriere eigentlich?

Im englischen Sprachraum hat sich die Definition des Karriereforschers Super (1980) durchgesetzt. Er betrachtet Karriere als „the combination and sequence of roles played by a person during the course of a lifetime“ (S. 282). Er offenbart damit ein durch die soziologische Rollentheorie geprägtes Verständnis von Karriere. Zugleich bezieht sich dieses Verständnis auf einen beruflichen Werdegang im weiteren Sinne, nicht aber auf die enger gefasste, gleichwohl ebenso häufig verwendete Bedeutung im Sinne eines vertikalen beruflichen Aufstiegs.

Konsultiert man den Duden, so findet man unter dem Schlagwort Karriere den Eintrag:

*Kar|rie|re* [..., gall.-lat.-provenzal.-fr.;  
 „Rennbahn; Laufbahn“] die; -, -n:  
 1. schnellste Gangart des Pferdes  
 2. [bedeutende, erfolgreiche] Laufbahn.

Verständlicherweise ist im Folgenden die zweite Deutung des Begriffes relevant, wobei sicherlich auch die erste Deutung einen Zusammenhang mit dem Thema der vorliegenden Studie aufweist.

Die Verwendung des Begriffes in Literatur und Praxis ist jedoch differenzierter, als es der Duden darstellt.

Je nach dem Kontext, in dem der Begriff ‚Karriere‘ gebraucht wird, kann er wie folgt interpretiert werden:

- Karriere als Beschreibung eines Berufsweges
- Karriere als Abfolge von beruflichen Stationen
- Karriere als Ausdruck beruflichen Aufstiegs.

Der Begriff Karriere wird in der Praxis unterschiedlich verwendet.

Die erste Interpretation findet ihren Ausdruck in Formulierungen wie: „*Nach dem Trainee-Programm entschied er sich für eine Karriere im Consulting-Bereich.*“ Diese Auffassung begreift Karriere im Wesentlichen als eine berufliche Orientierung, ohne Aussagen über die dort erreichten Positionen bzw. Erfolge zu treffen.

Die zweite Verwendung des Begriffs ‚Karriere‘ beschreibt mehr oder weniger detailliert bestimmte berufliche Stationen, die eine Person – meist (aber nicht notwendigerweise) im Rahmen des in der ersten Interpretation zum Ausdruck kommenden Berufsweges – absolviert hat. Auch hier kommt meist noch keine Wertung der einzelnen Stationen zum Ausdruck, obwohl in der Aufzählung durchaus berufliche Auf- und Abstiege erkennbar werden können: „*Während seiner Karriere als Profifußballer spielte er zunächst für Mainz 05 und später für Eintracht Frankfurt. Zum Ende seiner Karriere wechselte er in die neu geschaffene 3. Liga zu Kickers Offenbach.*“ Karriere ist in diesem Verständnis also weder an einen Arbeitgeber, ja noch nicht einmal an ein bestimmtes Berufsbild gekoppelt: „*Nach einer Karriere im Consulting wechselte sie zurück in eine Hochschullaufbahn.*“ Man kann im Verlauf seines Berufslebens also auch mehrere (eventuell durch Auszeiten unterbrochene) Karrieren machen.

Die dritte Deutung von Karriere beinhaltet eine vertikale Veränderung der beruflichen Entwicklung, die sich meist im Sinne einer Aufwärtsbewegung in hierarchischen Strukturen eines Unternehmens manifestiert. Sie findet ihren Ausdruck in Formulierungen wie: „*Seine Karriere bekam nach dem Wechsel ins Wirtschaftsministerium einen neuen Schub*“, „*Sie macht jetzt eine tolle Karriere im Vertrieb*“ oder „*Seine Karriere beendete er als Geschäftsführer*“.

Karrieren sind „roles played by a person during a lifetime“.

In dieser Ausarbeitung werden wir Karriere meist im Sinne der dritten Interpretation, seltener im Sinne der beiden ersten Auffassungen verwenden. Aus dem Kontext wird ersichtlich sein, welche Deutung des Begriffes dann vorliegt. In den nächsten Abschnitten wollen wir der Frage nachgehen, wie denn Karrieren im Sinne der dritten Interpretation überhaupt verlaufen können.

### Wie beschreibt man Karrierewege?

Die letzte Interpretation des Karrierebegriffs wirft die Frage auf, wie Karrieren eigentlich verlaufen.

Es lässt sich kaum bestreiten, dass Organisationen und die mit ihnen verknüpften Karrieremodelle meist die Assoziation einer Pyramide hervorrufen: Die breite Basis repräsentiert die Ausführungsebenen, die Spitze das Top-Management, die horizontalen Segmente repräsentieren Hierarchieebenen bzw. Karrierestufen, die vertikalen Segmente stehen je nach Zusammenhang für verschiedene Unternehmensbereiche oder Laufbahntypen.

*Edgar Schein*, einer der bedeutendsten Organisationsforscher des 20. Jahrhunderts, hat für die Beschreibung von Karrieren in diesem Sinne ein noch differenzierteres, dreidimensionales Verständnis von Organisation eingeführt. So bemerkt *Schein* (1971, S. 403):

*My basic proposition is that the organization should be conceived of as a three-dimensional space like a cone or cylinder in which the external vertical surface is essentially round and in which a core or inner center can be identified.*

Der Organisationsaufbau folgt oft dem klassischen Pyramidenkonzept.

Karrieren sind Bewegungen im „3-D-Space“ der Organisation.

Entsprechend differenziert *Schein* Bewegungen von Individuen in Karrieremodellen nicht nur hinsichtlich der Hierarchieebene und der dort ausgeübten Funktion, sondern auch hinsichtlich der Zentralität der Position innerhalb des Organisationsgefüges in:

- vertically (vertikale Bewegungen, die im Rang, der Hierarchieebene oder der Karrierestufe zum Ausdruck kommen, die ein Individuum erreicht hat),
- circumferentially (Bewegungen innerhalb der im Kreis angeordneten Segmente, also z. B. Abteilungen, Funktionen oder Unternehmensbereiche) und
- radially (Bewegungen zum oder vom Zentrum der Organisation im Sinne eines zum ‚inneren Kreis‘ gehörenden Mitglieds).

Die nachfolgende Abbildung 1 veranschaulicht dieses Organisationsmodell von *Schein* inklusive der möglichen Karrierbewegungen.

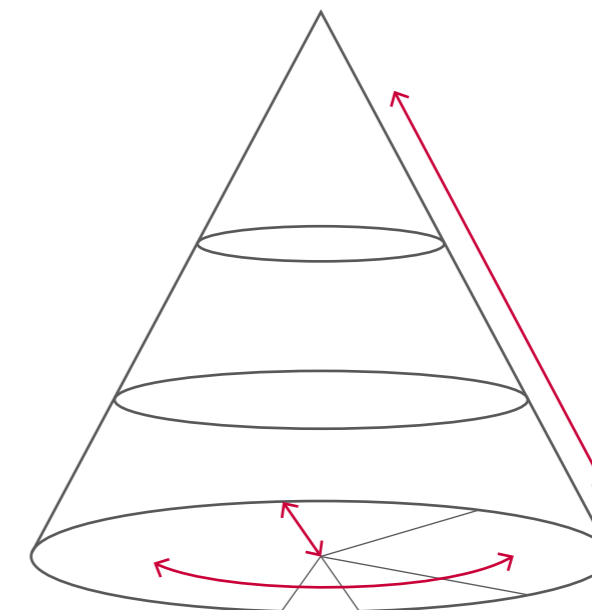


Abbildung 1: Karrierebewegungen im dreidimensionalen Organisationsmodell nach Schein. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schein (1971, S. 404).

Obwohl die Ergänzung des klassischen Pyramidenmodells um die radialen Laufbahnbewegungen durch *Schein* aus unserer Sicht eine sehr interessante Erweiterung darstellt, ist sie für Fragen der empirischen Forschung nur schwer operationalisierbar bzw. messbar. Insofern werden wir diese reizvolle Komponente von Karrierebewegungen in unserer Studie nachfolgend weitgehend ausblenden und uns am dem etablierten Pyramidenmodell (wenn auch in einer sehr differenzierten Form) orientieren.

**Was sind Karrierestufen?**

“Each one of four successive career stages involves different tasks, different types of relationships, and different psychological adjustments.” (Dalton et al.)

Wenn wir im klassischen Pyramidenmodell einer Organisation argumentieren, so stellt sich die Frage, aus wie vielen Stufen bzw. Ebenen (wir verwenden die Begriffe synonym) diese Pyramide besteht. Dabei wollen wir zunächst ausblenden, dass jede Ebene nochmals in weitere Unterstufen differenziert werden kann.

In ihrem wegweisenden Aufsatz „The Four Stages of Professional Careers – A New Look at Performance“ identifizieren *Dalton / Thompson / Price (1977)* vier archetypische Karrierestufen in Unternehmen, unabhängig von Größe, Branche etc.

Tabelle 1: Karrierestufen nach Dalton et al. (1977)

Stage	Central Activity	Primary Relationship	Major Psychological Issues
I	Helping Learning Following	Apprentice	Dependance
II	Independent contributor	Colleague	Independence
III	Training Interfacing	Mentor	Assuming responsibility
IV	Shaping the direction	Sponsor	Exercising power

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dalton et al. (1977, S. 22)

Anlass der Untersuchungen von *Dalton et al.* war deren fundamentale Kritik an dem Unvermögen vieler Unternehmen, ein gutes Karrieremanagement für Fach- und Führungskräfte, also genau die Zielgruppe auch unserer Studie, zu etablieren. So kritisieren *Dalton et al. (1977, S. 41)*:

*Most organizations and most managers are both unsuccessful and uncreative in managing senior professionals. Organizations that learn to perform that task well will have a considerable competitive advantage.*

Gutes Karrieremanagement ist ein Wettbewerbsvorteil.

Besonders interessant an dieser Klassifizierung ist nicht nur, dass sie ein einfaches, klares Schema hierarchischer Ebenen und damit verknüpfter Aufgaben- und Verantwortungsinhalte bereitstellt, sondern auch, dass in ihr auch Wünsche von Mitarbeitern anklingen, die die jeweilige Karriereebene besetzen (siehe Tabelle 1). Aus diesem Grund orientiert sich die vorliegende Studie eng an diesem Schema.

Wie bereits angedeutet, sind die Karrierestufen nach *Dalton et al. (1977)* nicht unbedingt gleichzusetzen mit den eigentlichen Beförderungsstufen eines realen Karrieremodells, d. h. jede der vier Karriereebenen kann in mehrere Beförderungsstufen unterteilt sein.

Im Einzelnen lassen sich die Ebenen wie folgt näher beschreiben:

1. Auf der ersten Ebene arbeitet ein Neueinsteiger unter der Anleitung von Kollegen, Mentoren oder anderen Führungskräften. Er steht vergleichsweise stark unter Beobachtung und wird meist mit Routineaufgaben betraut, was das starke Abhängigkeitsverhältnis in dieser Phase charakterisiert. Dies wird aufgrund hoher Unsicherheit vom Mitarbeiter auch gewünscht. Mit der Zeit wird zunehmend Eigeninitiative gefordert. Wird diese gezeigt, wachsen die Aufgaben und Anforderungen sukzessive. Dabei besteht noch eine gewisse Fehlertoleranz von Seiten der Organisation.

2. Auf Ebene II hat ein Mitarbeiter bereits eine positive Reputation erworben. Der sachliche Verantwortungsbereich hat sich ausgedehnt, ohne dass schon Personalverantwortung übernommen wird. Gleichzeitig erfolgt meist eine gewisse Spezialisierung in fachlicher Hinsicht, die den gesamten weiteren Berufsweg prägen kann. Die gewonnene Unabhängigkeit führt zu einer Entwicklung von eigenen Leistungsstandards, das Individuum übernimmt in dieser Stufe bereits die Verantwortung für die eigene weitere Karriereentwicklung.

3. Kennzeichnend für die dritte Ebene ist die Übernahme der Verantwortung für andere Organisationsmitglieder. Dies kann durch direkte Personalverantwortung (evtl. sogar schon für Mitarbeiter auf der Ebene II) oder im Rahmen eines Mentorenkonzeptes für Organisationsmitglieder der Stufe I möglich sein.

4. Die Stufe IV ist schließlich von einem zunehmenden Rückzug aus operativen Tätigkeiten hin zu echten strategischen Entscheidungsinhalten gekennzeichnet. Spezialistentum wird zunehmend wieder aufgegeben, die unterstellten Mitarbeiter befinden sich in den Stufen II und III, sodass in diesem Sinne die Personalverantwortung wieder abnimmt, da die zu führenden Mitarbeiter sich selbst schon auf einer höheren Ebene befinden und in diesem Sinne weniger Führung bedürfen.

Nicht nur Mitarbeiter müssen sich dem Karrieremodell anpassen – Karrieremodelle müssen sich auch den Mitarbeitern anpassen.

Nach *Dalton et al. (1977, S. 41)* besteht eines der Hauptprobleme für Organisationen darin, nicht nur die Mitarbeiter an die Erfordernisse der Karriereebenen, sondern auch das Karrieremodell an die Fähigkeiten und Wünsche der Mitarbeiter anzupassen:

*Finally, organizations need to find ways of loosening their structures, rules, and procedures to make it possible for more people to move through the stages. In most organizations more people combine the ability and desire to do stage III and IV work than are allowed to do so.*

In dieser (wie wir sehen werden immer noch aktuellen) Kritik kommt eine zentrale Problemstellung dieser Studie zum Ausdruck: Wie können Karrierewünsche von Mitarbeitern mit den Erfordernissen des Unternehmens in Einklang gebracht werden?

Um dieser Frage nachgehen zu können, ist die Beantwortung zweier weiterer Fragen nötig:

1. Was genau sind eigentlich die „*desire*“ von denen *Dalton et al.* sprechen? Welche Wünsche bzw. Motive hoffen Mitarbeiter in Karrieremodellen erfüllen zu können?

2. Mit welchen alternativen Gestaltungsmöglichkeiten zur klassischen Führungslaufbahn können Unternehmen versuchen, eigene betriebswirtschaftliche Erfordernisse und Ziele mit den Zielen und Interessen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen?

Bevor wie uns der ersten – für unsere Studie zentralen – Frage zuwenden, soll kurz auf die zweite Frage nach alternativen Gestaltungsmöglichkeiten für Karrierewege aus Sicht des Unternehmens eingegangen werden.

### Welche Alternativen bieten Karrieremodelle?

Die Studie „Karrieremodelle 2010“ zur Unternehmensperspektive auf diesen Themenbereich zeigte eine Nutzung dualer (Führungs- und Experten- oder Projektlaufbahn) und trialer Karrieremodelle (Projekt-, Führungs- und Expertenlaufbahn) bei fast allen befragten Unternehmen. Sie existieren in der Praxis in einer Vielzahl von inhaltlichen und begrifflichen Varianten. Kaum ein Unternehmen verzichtet nach dieser vorangegangenen Studie inzwischen mehr auf eine solche Laufbahndifferenzierung (siehe Abbildung 2).

Karrieremodelle bewegen sich im Spannungsfeld der Mitarbeiterbedürfnisse und Unternehmensefordernisse.

Duale und triale Karrieremodelle sind inzwischen Standard des Karrieremodellmanagements.



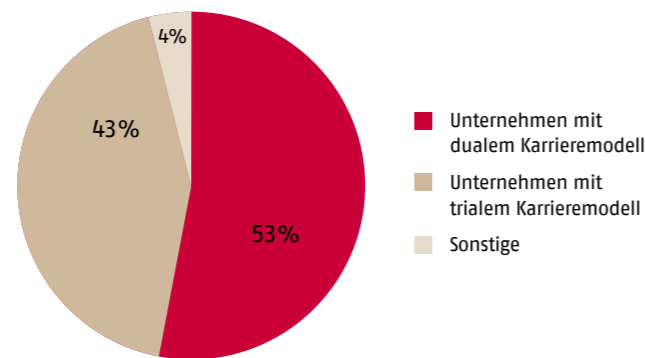


Abbildung 2: Mehrfachlaufbahnen sind Praxisstandard für Karrieremodelle

Wie wir im Rahmen der Studie „Karrieremodelle 2010“ feststellen konnten, ist der Anlass für die Einführung paralleler Laufbahnen (insbesondere im Fall der Expertenkarriere) vielfach der Wunsch, fachlich hoch qualifizierten Mitarbeitern eine alternative Möglichkeit der beruflichen und persönlichen Entwicklung anzubieten. Dies kann für diejenigen Mitarbeiter relevant sein, die einen Aufstieg in eine klassische Managementkarriere mit Erfolgs-, Budget- und Personalverantwortung entweder nicht anstreben oder aufgrund des Fehlens bestimmter Managerqualitäten vom Unternehmen für derartige Positionen als nicht geeignet angesehen werden.

Ähnliche Argumente gelten für die Einführung von Projektlaufbahnen. Auch hier wird argumentiert, dass das Projektmanagement besondere Kompetenzen und Interessen auf Mitarbeiterseite erfordert, die durchaus vom klassischen Linienmanagement abweichen, was durch gesonderte Karrierepfade gefördert bzw. genutzt werden soll.

Inwieweit die Unternehmen mit dieser Einschätzung der Mitarbeiterwünsche und der Eignung solcher Laufbahnen zur Erfüllung von Mitarbeiterwünschen richtig liegen, ist eine der zentralen Fragestellungen der vorliegenden Studie.

Für die Einführung dualer und tripartiter Karrieremodelle existiert eine Vielzahl von Gründen.

### Wie lassen sich ganzheitliche Karrieremodelle beschreiben?

Kombiniert man die Idee einer Unternehmenshierarchie mit den vier elementaren Karriereebenen nach *Dalton et al. (1977)*, so ergibt sich in der grafischen Umsetzung zunächst eine vierstufige Pyramide (siehe Abbildung 3).

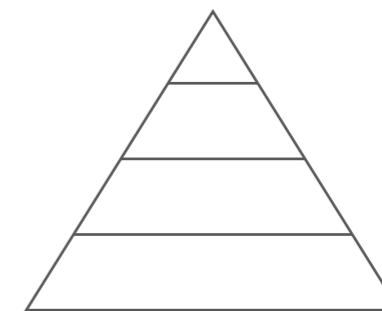


Abbildung 3: Darstellung der Unternehmenshierarchie als vierstufige Pyramide.

Bezieht man nun die unterschiedlichen Laufbahnarten in die Pyramide ein, so ist zunächst zu klären, welche Ebenen wie unterteilt werden sollten. Die Abbildung 4 veranschaulicht die folgenden Ausführungen.

Beginnen wir auf der untersten Ebene. Hier findet sich ein Großteil der Einstiegspositionen, die in der auf *Peter Doeringer* und *Michael Piore* zurückgehenden Theorie interner Arbeitsmärkte („Internal Labor Markets“) als „Ports of Entry“ bezeichnet werden. Es handelt sich um berufsbegleitende Erstausbildungen (z. B. im Rahmen der Berufsausbildung), Praxiserfahrungen im Rahmen eines Studiums (Werkstudenten- und Praktikantentätigkeiten), Einstiegsprogramme für Hochschulabsolventen (z. B. Traineeprogramme) oder Basistätigkeiten auf der Sachbearbeitungsebene.

„Ports of Entry“ finden sich gewöhnlich an der Basis des internen Arbeitsmarktes.

Karrierewege differenzieren sich typischerweise erstmals mit dem Eintritt in die zweite Ebene. Hier werden (teils auf Basis der beruflichen Bewährung auf der Einstiegsebene, teils aufgrund persönlicher Präferenzen der Mitarbeiter, teils aufgrund situativer oder perspektivischer Bedarfe und Kapazitäten des Unternehmens) Ausrichtungen in Führungs-, Projekt- und Fachkarrieren begründet, die dann auf

Die 4. Karriereebene ist nur in der klassischen Managementlaufbahn erreichbar.

der Ebene drei fortgesetzt werden können. Ein Aufstieg in die Ebene vier ist üblicherweise nur im Rahmen der echten Managementlaufbahn möglich, da die nach *Dalton et al.* dafür charakteristische strategische Gesamtverantwortung für das Unternehmen nur im Rahmen einer Top-Management-Funktion ausgeübt werden kann.

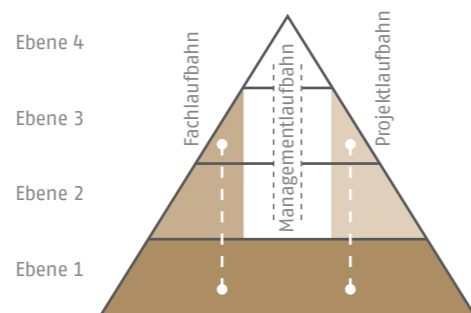


Abbildung 4: Unternehmenshierarchie samt Karrierelaufbahnen.

Mit diesem Modell sind wir in der Lage, Karrieremodelle in grundsätzlichen Aspekten zu beschreiben und zu analysieren. Auf seiner Basis lassen sich auch komplexe Karrieremodelle in ihrer elementaren Struktur beschreiben und damit auch vergleichbar machen.

### Wie sind alternative Karrierewege zu beurteilen?

Angesichts der wohlwollenden Aufmerksamkeit, die Karrieremodellen heutzutage zuteil wird, mag es überraschen, dass Karrieremodelle und die mit ihnen untrennbar verbundenen hierarchischen Strukturen von Zeit zu Zeit immer wieder in Frage gestellt wurden.

Die Zweifel an ihrer Angemessenheit ziehen sich durch die letzten Jahrzehnte, wie beispielsweise die Arbeiten von *Dombois* („Hierarchie – Grund und Grenze einer umstrittenen Struktur“, 1971), *Lauterburg* („Vor dem Ende der Hierarchie“, 1980) oder *Heintel/Krainz* („Projektmanagement – Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?“, 1994) zeigen.

Zweifel an herkömmlichen Unternehmenshierarchien ziehen sich durch die Jahrzehnte.

Dabei wies auch unsere Studie „Karrieremodelle 2010“ nach, dass nicht alle Unternehmen rein positive Erfahrungen mit einer solchen Laufbahndifferenzierung in ihrem Karrieremodell gemacht haben. So zeigten sich damals bei manchen Unternehmen durchaus Überlegungen, Anpassungen bis hin zur Abschaffung der bereits etablierten Expertenlaufbahn vorzunehmen.

Die vorliegende Studie wird zeigen, dass auch aus Mitarbeitersicht Fachlaufbahnen nicht immer eine erstrebenswerte Option darstellen.

Solche Zweifel an der Sinnhaftigkeit von Mehrfachlaufbahnen sind keineswegs neu.

So führten bereits 1985 *Katz/Allen* eine empirische Studie mit dem Titel „Dual Ladder – Motivational Solution or Managerial Delusion?“ durch und kamen dabei zu wenig überzeugenden Ergebnissen hinsichtlich der Eignung dualer Karrierewege.

An dem Bestreben, ein möglichst breites Portfolio an Karriereoptionen anzubieten, scheiden sich die Geister schon lange am Sinn von sogenannten Fach- oder Expertenlaufbahnen.

So konstatieren beispielsweise *Dalton et al. (1977, S. 22)*: „[...] many organizations found that the pyramidal model failed to take important realities into account. Too often, they found themselves promoting a key technical specialist to a management position because it was the only way to reward him.“

Auch Mehrfachlaufbahnen sind keineswegs unumstritten.

„[...] the pyramidal model failed to take important realities into account.“ (Dalton et al.)

An gleicher Stelle reflektieren *Dalton et al.* Aussagen, dass die dualen Karrierepfade in Form von Projekt- und Expertenlaufbahnen zu einem Auffangbecken für Ex-Manager geworden seien, gleichsam als Parkplatz am Karriereende für Manager außerhalb der klassischen Führungslaufbahn.

Andererseits argumentieren *Bolton/Gold (1995)*, dass Führungskarrieren auch Fachkarrieren seien, da Managementkompetenzen oft an bestimmte Fachgebiete gekoppelt sind, also Managementkarrieren auch fast immer so etwas wie Fachkarrieren seien:



„The generic, universal, hybrid manager is probably a myth!“  
(Bolton/Gold)

*The other facet that emerged was to realize that even with managers who set out on a generalist career path, they had particular skills and preferences which meant that the notion of one multi-skilled all-purpose manager or general manager was a fallacy. [...] The generic, universal, hybrid manager is probably a myth! (S. 24)*

Auch unsere Studie – soviel sei vorweggenommen – lässt deutlich Zweifel (zumindest an einer unreflektierten) Etablierung von Projekt- und Expertenlaufbahnen aufkommen. Die vielfach anzutreffende Meinung, durch die Einführung von Projekt- und Fachlaufbahnen ein Spektrum von Karrieremöglichkeiten anzubieten, in das sich Mitarbeiter schon irgendwie einsortieren und dann auch zufrieden sind, dürfte sich jedenfalls als Irrglaube erweisen. Stattdessen zeigt unsere Studie eine vielfach große Unzufriedenheit mit existierenden Karrieremodellen und daraus resultierend eine hohe Wechselbereitschaft der Mitarbeiter.

### Was bestimmt den Karriereweg?

Die Initiative für Karriereschritte – in welche Richtung auch immer – kann vonseiten des betreffenden Mitarbeiters oder vonseiten der Organisation ausgehen. Diese Gründe für Karriereentwicklung in individuums- und unternehmensbasierte Aspekte finden sich bspw. auch bei *Fitzpatrick et al. (2007, 318 ff.)*. Demnach kann Karriereentwicklung als eine Funktion von Merkmalen und Aktivitäten auf Individuums- und Unternehmensseite verstanden werden:

#### *Karriereentwicklung = f (Individuum, Organisation)*

- Auf der Seite des Individuums steht ein Konglomerat aus Persönlichkeitsmerkmalen, biographischen Einflüssen, familiärer und beruflicher Sozialisation, Berufs- und Lebenszielen, familiären Verpflichtungen, Schulbildung, Studienfach, sozialer Herkunft, Berufserfahrungen, Alter, etc.

- Auf der Seite der Organisation werden die Karrierereoptionen geprägt durch Größe, Alter und Internationalität des Unternehmens, seine Rechtsform und Eigentümerstruktur, sein Leistungsprogramm, das Marktumfeld und seine Konkurrenten, die Arbeitsmarktbedingungen, die Alters- und Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter, die Unternehmenskultur, Personalentwicklung und Personalplanung etc.

Dieser Zusammenhang trägt einige bedeutsame Implikationen in sich, denen wir in dieser Studie nachgehen. Letztlich ergibt sich daraus, dass ‚erfolgreiche‘ Karrieren ein Matching von Individuum und Organisation voraussetzen: Karrierewünsche des Individuums können nicht erfüllt werden, wenn die organisationalen Voraussetzungen nicht gegeben sind – Karriereplanungen der Organisation sind zum Scheitern verurteilt, wenn sie nicht mit der Bedürfnisstruktur und den Interessen des Individuums in Einklang stehen.

Erfolgreiche Karriere ist das Ergebnis eines ‚Matchings‘ von Individuum und Organisation.

### Welche Karrierewünsche haben Mitarbeiter?

Dieser Frage ging *Edgar Schein (1978; 2003)* nach. Die empirischen Ergebnisse seiner Langzeitstudien legen die Existenz sogenannter ‚Karriereanker‘ nahe. Sie werden definiert als *„the pattern of self-perceived areas of competence, motives, and values that guide and constrain career choices“* (*Schein, 2006, S. 65*).

Career anchors: “areas of competence, motives, and values that guide and constrain career choices” (Edgar Schein)

Geht man davon aus, dass Mitarbeiter eine Vielfalt an karrierebezogenen Wünschen haben, die jeweils verschiedene individuelle Wertigkeiten haben, sind die Karriereanker diejenigen Wünsche, die die jeweils höchste Priorität aufweisen. Der Mensch entwickelt im Laufe seines Berufslebens nämlich laut *Schein (2003)* „ein Gespür dafür, was ‚seins‘ ist und was nicht“ und die Karriereanker stehen für diejenigen beruflichen Wünsche, auf die man keinesfalls zu verzichten bereit ist, sogar dann nicht, wenn sich der Stelleninhaber in schwieriger Lage befindet. Sogesehen bleiben sie im Laufe des beruflichen Lebens stabil und werden nur situativ mehr oder weniger gezielt verfolgt.

Karrierepräferenzen stehen für die Merkmale einer Karriere, auf die man keinesfalls zu verzichten bereit ist.

Obwohl sich der Begriff ‚Karriereanker‘ in der anglo-amerikanischen Organisationsforschung etabliert hat, wird im Weiteren auf diesen im deutschen Sprachraum eher ungebrauchlichen Begriff verzichtet. Wir verwenden statt dessen die Bezeichnungen ‚präferierter Karrierewunsch‘ oder ‚Karrierepräferenz‘.

*Schein (1978)* identifizierte fünf Karrierepräferenzen, spätere Untersuchungen ergänzten weitere drei:

- Technical/Functional Competence,
- General Managerial Competence,
- Autonomy/Independence,
- Security/Stability,
- Entrepreneurial Creativity,
- Sense of Service, Dedication to a Cause,
- Pure Challenge,
- Lifestyle.

*Schein (2003)* beschreibt ihre Charakteristika wie folgt:

1. **Technische/funktionale Kompetenz (TF)**. Diese Mitarbeiter motiviert ihr fachspezifischer Einsatz und das Wissen um das eigene Expertentum. Sie legen einen besonderen Wert auf berufliche Weiterbildung. Erwünscht wird meist eine Karriere in einer Fachlaufbahn.

Sie bevorzugen eine fordernde, komplexe Arbeitstätigkeit, sonst werden sie schnell gelangweilt und empfinden ihre Aufgaben schlimmstenfalls als erniedrigend.

2. **General Management Kompetenz (GM)**. Für diese Mitarbeiter bedeutet jede Art der Spezialisierung eine Einengung. Sie sind Generalisten, die Verantwortung übernehmen, Mitarbeiter führen, Unternehmen managen und Entscheidungen treffen wollen. Sie bevorzugen folglich eine klassische Führungslaufbahn.

Ihr Ziel ist das Vorankommen auf der Karriereleiter. Sie sind leistungsorientiert, messen sich an der Höhe ihres Einkommens und der Größe ihres Verantwortungsbereichs.

3. **Selbständigkeit/Unabhängigkeit (SU)**. Diese Mitarbeiter empfinden die Tätigkeit innerhalb eines Unternehmens mit seinen Vorschriften, Normen und Regeln eigentlich als Einengung ihrer persönlichen Freiheit. Sie bevorzugen klar definierte und zeitlich begrenzte Aufgaben, deren Ausführung sie völlig selbständig bestimmen können. Eine Ausdehnung ihres Verantwortungsbereichs empfinden sie eher als Bedrohung ihrer Unabhängigkeit.

4. **Sicherheit/Beständigkeit (SB)**. Bei diesen Mitarbeitern wird eine unbefristete Langzeitbeschäftigung besonders hoch bewertet. Die finanzielle Absicherung ist ihr größter Anreiz.

Arbeitsbedingungen haben für sie eine höhere Bedeutung als Arbeitsinhalt. Sie wünschen sich meist ein Beförderungssystem, das der Dauer der Betriebszugehörigkeit (also dem Senioritätsprinzip) folgt.

5. **Unternehmerische Kreativität (UK)**. Wer in Hinblick auf seine persönliche Karriere aktiv unternehmerisch kreativ sein möchte, dessen größter Wunsch ist eigentlich die Gründung eines eigenen Unternehmens.

Was die Tätigkeit anbetrifft, wird die Übernahme von Schlüsselaufgaben im Unternehmen angestrebt, die es ermöglichen, quasi eigenständig unternehmerisch zu denken und zu handeln. Unter gegebenen Voraussetzungen messen sich diese Mitarbeiter dann auch gerne am wirtschaftlichen Erfolg ‚ihres‘ Unternehmens.

6. **Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache (DH)**. Diese Mitarbeiter wollen in ihrer Arbeit persönliche Werte zum Tragen bringen. Sie verspüren den Wunsch, die Welt auf irgendeine Art zu verbessern.

Sie schätzen eine berufliche Position, in der sie die Möglichkeit zur Einflussnahme in Hinblick auf die Verwirklichung ihrer Werte bekommen.

7. **Totale Herausforderung (TH)**. Mitarbeiter, die nach der ‚totalen Herausforderung‘ streben, wollen sich ständig schwierigen Situationen stellen.

Einen Erfolg bedeutet für sie die Bewältigung scheinbar unüberwindbarer Schwierigkeiten. Entsprechend werden Positionen angestrebt, die solche Herausforderungen bieten.

8. *Lebensstilintegration (LS)*. Hier steht der Wunsch im Vordergrund, die persönlichen Interessen mit denen der eigenen Familie und der Karriere zu vereinen. Diese Mitarbeiter sind auf der Suche nach Flexibilität, die ihnen bei Bedarf bspw. eine Teilzeitbeschäftigung, flexible Arbeitszeiten oder Telearbeit ermöglicht.

Wie man dieser Auflistung entnehmen kann, suchen Mitarbeiter mit verschiedenen Karrierepräferenzen unterschiedliche Arbeitsinhalte oder -gestaltung, sind verschiedenartig zu motivieren und streben nach verschiedenen Formen der Wertschätzung (*Schein, 2006*).

Karrierepräferenzen sind kein ‚Entweder – Oder‘, sondern sind individuell auf einem Kontinuum ausgeprägt.

Karrierepräferenzen geben somit Antwort auf die Frage, auf was ein Mitarbeiter unter keinen Umständen verzichten möchte und was sich im Mitarbeiter als eine Form von Karrierezufriedenheit oder -unzufriedenheit bemerkbar macht. Dabei ist zu beachten, dass diese präferierten Karriere Merkmale bei allen Menschen vorhanden, aber auf einem Kontinuum von sehr schwach bis sehr stark ausgeprägt sein können.

Aus diesen Gründen scheint die Kenntnis der individuellen Karrierepräferenzen eine bedeutende Rolle für die erfolgsrelevanten Fragestellungen des Strategischen HRM zu spielen. Die Karrierepräferenzen von Schein sind daher eines der zentralen Konstrukte der vorliegenden Untersuchung und wurden für unsere Zwecke nach den wissenschaftlichen gesicherten Standards mit dem Fragebogen von *Schein (2003)* erhoben.

### Wo liegt der betriebswirtschaftliche Nutzen gut gestalteter Karrieremodelle?

Betrachtet man die Ergebnisse unserer Studie „Karrieremodelle 2010“, so lässt sich eine Vielzahl von Funktionen identifizieren, die Karrieremodellen zugeschrieben wird. In unserer ersten These in Teil II dieser Studie gehen wir nochmals detaillierter hierauf ein.

Im betriebswirtschaftlichen Sinne ‚messbar‘ sind die positiven Effekte von Karrieremodellen oft nicht oder nur indirekt. Wie wir aber noch in der These 1 erörtern werden, schreiben Unternehmen ihren Karrieremodellen eine Vielzahl von Funktionen zu. Entsprechend vielfältig und mutmaßlich betriebswirtschaftlich positiv sollten die Effekte eines gut gestalteten Karrieremodells sein.

Wir wollen das exemplarisch an einer der wichtigsten Funktionen von Karrieremodellen, der Bindungsfunktion, die Karrieremodelle ausüben sollen, illustrieren:

Unterstellen wir ein Unternehmen mit 100 Mitarbeitern, in dem nur 5% der Belegschaft aufgrund der Unzufriedenheit mit dem Karrieremodell einen Arbeitgeberwechsel anstreben (wie wir sehen werden, wäre die Wahrscheinlichkeit sogar viel höher anzusetzen). Setzen wir bei IT-Fach- und Führungskräften ein durchschnittliches Jahreseinkommen von 100.000€ und einen Faktor von 1,5 Jahresgehältern für die negativen Effekte einer an Kündigung (Ausfallzeiten, Stellenneubesetzungskosten, Produktivitätsverluste etc.) an, dann würde die Halbierung der durch das verbesserte Karrieremodell bedingten Fluktuation von 5% auf 2,5% jährlich eine Ersparnis von 375.000€ bewirken.

Dieses kleine Beispiel möge verdeutlichen, welche monetären Effekte von Karrieremodellen ausgehen können. Dabei sind versteckte betriebswirtschaftliche Effekte aufgrund beruflicher Unzufriedenheit wie Produktivitätsverluste aufgrund innerer Kündigung oder ein erhöhter Krankenstand noch nicht einmal berücksichtigt.

Um nun zu wissen, worauf bei der Gestaltung von Karrieremodellen zu achten ist, damit die gewünschten Effekte wie beispielsweise die Bindungswirkung und die daraus resultierende geringere Fluktuation eintreten, werden wir in folgenden 10 Thesen näher betrachten.

Karrieremodelle bewirken eine Reihe erkennbarer und verdeckter betriebswirtschaftlicher Effekte.

## III. Thesen

*zur Gestaltung  
von Karrieremodellen*

THESE 1:

---

*Karrieremodelle  
sind ein multifunk-  
tionaler Erfolgs-  
faktor des HRM.*

---

Eine der zentralen Erkenntnisse unserer Studie „Karrieremodelle 2010“ aus Unternehmenssicht lautet: Karrieremodelle sind einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren des modernen Human Resource Managements... und sie sollen eine Vielzahl von Funktionen erfüllen.

Karrieremodelle sichern den Unternehmenserfolg.

Betrachtet man die Aussagen der HR-Verantwortlichen aus der ersten Studie, so fällt die überragende Bedeutung auf, die Karrieremodellen in Hinblick auf den Unternehmenserfolg zugemessen wird. Über 90% der Befragten gaben an, dass Karrieremodelle einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten (siehe Abbildung 5).

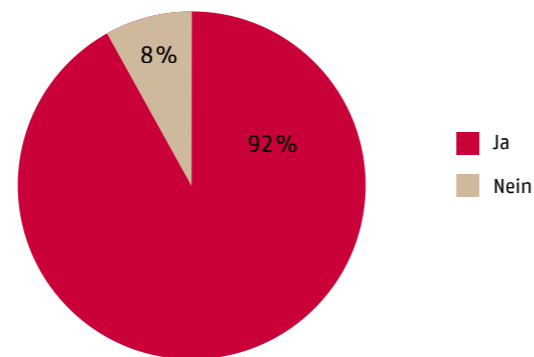


Abbildung 5: Fast alle Unternehmen sind der Meinung, dass ein Karrieremodell zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Karrieremodelle sind multifunktional.

Damit Karrieremodelle diese Erwartungshaltung erfüllen können, sollen sie eine Vielzahl von Funktionen erfüllen: Sie sollen helfen, die richtigen Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und die guten Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Sie sollen entwicklungsfähigen Nachwuchskräften die Möglichkeit bieten, ihre Potentiale zu entfalten. Und schließlich sollen sie eine Motivations- und Belohnungsfunktion ausüben, indem sie für Mitarbeiter erstrebenswerte Perspektiven eröffnen, durch die Kompetenz und Leistung erreicht werden können.

Betrachtet man die wichtigsten Aufgaben, die HR-Verantwortliche in unserer ersten Studie ihren Karrieremodellen zugeschrieben haben, dann erkennt man einerseits die Bindungs- und Förderungsfunktion, andererseits die Bedeutung von Karrieremodellen für die Herausbildung einer Arbeitgebermarke (vgl. hierzu Abbildung 6).

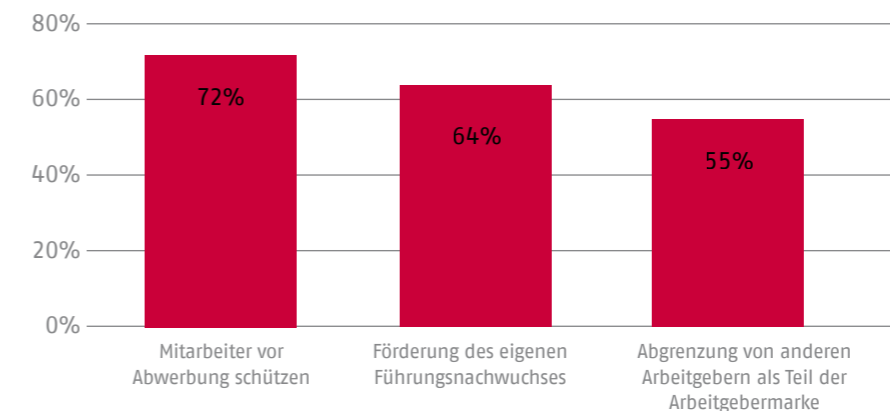


Abbildung 6: Bindung, Förderung und Abgrenzung bilden die wichtigsten Ziele von Karrieremodellen aus Unternehmenssicht (Mehrfachnennungen waren möglich).

Alle diese Aspekte zeigen, dass Karrieremodelle nach innen und außen gerichtete Instrumente des Strategischen HRM sind und aufgrund ihrer vielfältigen Wirkungen den Erfolg des Gesamtunternehmens beeinflussen. Diese Einschätzung der befragten HR-Experten begründet auch das herausgehobene Interesse, das Karrieremodelle entgegengebracht wird und die hohen Anforderungen, die an die Gestaltung von Karrieremodellen zu stellen sind.

Mit den Funktionen, die Karrieremodelle erfüllen sollen, steigen auch die Anforderungen an deren Gestaltung.



THESE 2:

---

*Karrieremodelle  
befinden sich im  
Spannungsfeld  
von Beständigkeit  
und Anpassung.*

---

Karrieremodelle müssen in einer komplexen und dynamischen Umwelt bestehen können.

In Teil II hatten wir erörtert, dass Karrieremodelle sich ändernden Rahmenbedingungen nicht verschließen können: Veränderungen auf Beschaffungs- und Absatzmärkten, der demografische Wandel oder der gesellschaftliche Wertewandel werden sich im Karrieremodell eines Unternehmens niederschlagen müssen, wenn das Karrieremodell die vielfältigen in These I diskutierten Funktionen erfüllen und seinen gewünschten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten soll.

In der Selbsteinschätzung der in der Studie „Karrieremodelle 2010“ befragten HR-Experten erscheint den meisten das Karrieremodell ihres Unternehmens gut an die aktuellen Herausforderungen angepasst zu sein:

In der Eigenbeurteilung des Karrieremodells sehen sich drei von vier der befragten Unternehmen gut aufgestellt (vgl. Abbildung 7). Immerhin ca. ein Viertel der Unternehmen gab an, Überarbeitungsbedarf am eigenen Karrieremodell zu erkennen bzw. aktuell bestimmte Teilaspekte des Karrieremodells zu überarbeiten.

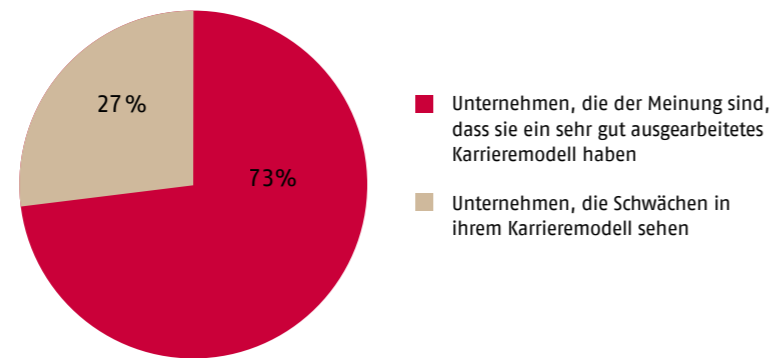


Abbildung 7: Gut ein Viertel der Unternehmen erkennt Schwächen im eigenen Karrieremodell.

Unabhängig von der weitgehenden Zufriedenheit mit dem aktuellen Stand ihrer Karrieremodelle erkennen in der Studie „Karrieremodelle 2010“ doch fast alle Unternehmen einen regelmäßigen Anpassungsbedarf von Elementen ihres Karrieremodells an sich wandelnde unternehmensinterne und -externe Bedingungen (s. Abbildung 8).

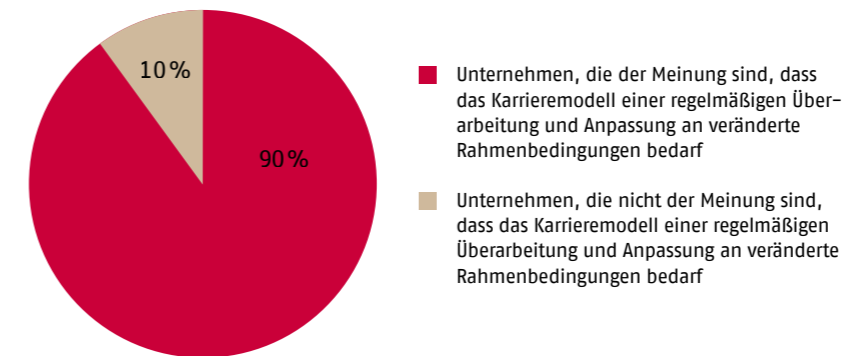


Abbildung 8: Eine notwendige Überarbeitung und Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen wird von fast allen Unternehmen erkannt.

Die Abstimmung des Karrieremodells mit veränderten Rahmenbedingungen wird die Verantwortlichen also auch in Zukunft beschäftigen, wenn das Karrieremodell des Unternehmens den neuen Herausforderungen gewachsen sein soll.

Wie dies geschehen kann, werden wir in den nachfolgenden Thesen diskutieren.

THESE 3:

---

*Der Wertewandel  
erreicht die  
IT-Branche.*

---

Vergleicht man die Ergebnisse unserer Studie über die Bedeutung der Karrierepräferenzen nach Schein für die befragten IT-Fach- und Führungskräfte mit denen älterer Studien, so wird eine starke Verschiebung in der Bedürfnisstruktur deutlich.

Die Studie von Igarria/Greenhaus aus dem Jahr 1991 bietet eine Vergleichsbasis für unsere Ergebnisse.

Betrachten wir etwa die populäre Studie von *Igarria/Greenhaus* aus dem Jahr 1991 mit vergleichbarer Zielgruppe – nämlich IT-Fach- und Führungskräften –, so zeigt sich bei dieser Zielgruppe eine (nicht überraschende) Betonung von Technik- und Managementkompetenz in den Karrierepräferenzen nach Schein (siehe Abbildung 9 und zur näheren Erläuterung den Abschnitt „Welche Karrierewünsche haben Mitarbeiter?“ im Teil 2).

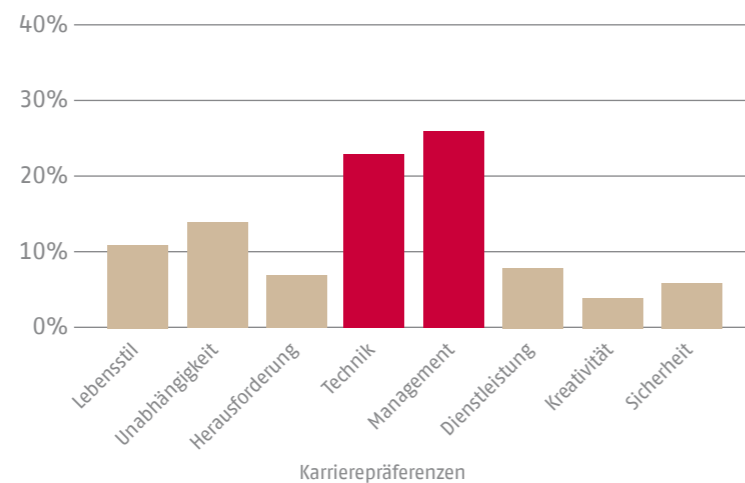


Abbildung 9: In der Studie von Igarria/Greenhaus (1991) haben sich technische / funktionale Kompetenz und General Management als die wichtigsten Karrierepräferenzen herausgestellt.

Die Daten zeigen eine wie von IT-Führungskräften und -Spezialisten kaum anders zu erwartende Ausrichtung der Karriere auf die Anwendung und Entwicklung technischer/funktionaler Kompetenzen sowie das Streben nach der Führung anderer im Sinne der Erreichung bedeutsamer Unternehmensziele.

Allerdings zeigt sich 30 Jahre später in unserer Studie ein völlig anderes Bild. Befragt nach den Karrieremerkmalen, auf die man keinesfalls verzichten möchte, scheinen sich die Prioritäten der IT-Fach- und Führungskräfte in eine ganz neue Richtung zu entwickeln (vgl. Abbildung 10). Insbesondere die Karrierepräferenz General Management hat stark an Bedeutung verloren, wohingegen der Wunsch nach Lebensstilintegration – also die Integration von Beruf, Familie und persönlichen Interessen – und der Wunsch nach Selbständigkeit bzw. Unabhängigkeit nunmehr die beiden wichtigsten Karrierepräferenzen darstellen.

Lebensstilintegration und Selbständigkeit bzw. Unabhängigkeit dominieren heute die Karrierepräferenzen in der IT-Branche.

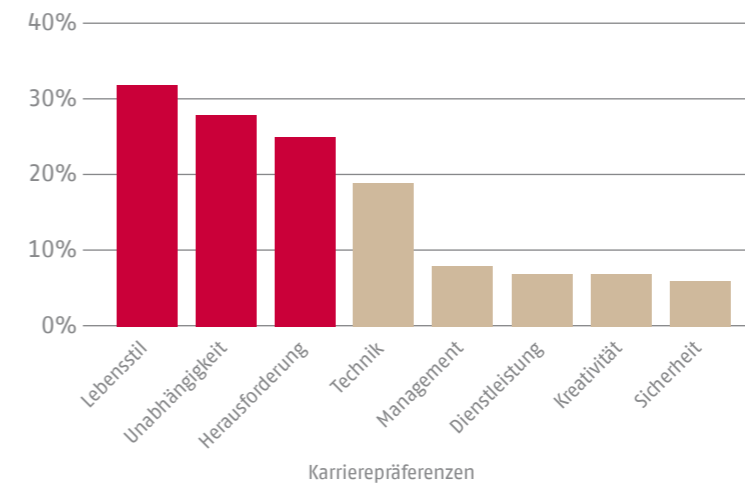


Abbildung 10: In unserer Studie (Datenerhebung 2012) haben sich Lebensstilintegration, Selbständigkeit/Unabhängigkeit und Herausforderung als die wichtigsten Karrierepräferenzen herausgestellt.

Selbst wenn man die sozio-kulturellen Unterschiede zwischen den Befragten in beiden Studien berücksichtigt, scheint der Wandel evident und wirft erneut die Frage auf, inwieweit Karrieremodelle sich verändern sollen und müssen. Die nächsten Thesen werden dazu konkrete Hinweise geben.

Die Bedeutung der Karrierepräferenzen für die Mitarbeiter und die personalwirtschaftlichen Konsequenzen lassen sich noch weiter verdeutlichen. Um dies zu illustrieren, greifen wir uns die drei nach unserer Studie wichtigsten Karrierepräferenzen heraus.

Bei Missachtung der Karrierepräferenzen der Mitarbeiter drohen gravierende Folgen für das Unternehmen.

So gab fast die Hälfte der befragten Fach- und Führungskräfte an, dass sie eher kündigen würden, als eine Tätigkeit anzunehmen, die ihre Möglichkeiten einschränkt, sich um ihre persönlichen Belange und um ihr Privatleben bzw. Familie zu kümmern (vgl. Abbildung 11). Dieses Phänomen wird in der These 4 nochmals differenzierter betrachtet werden.

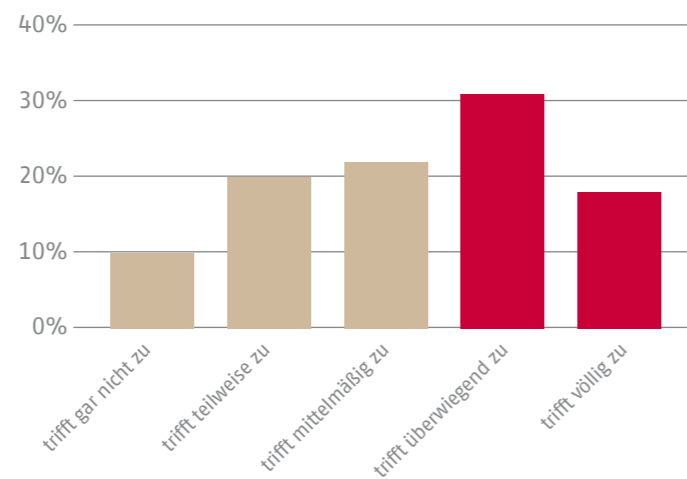


Abbildung 11: Der Aussage: „Ich würde eher kündigen, als eine Tätigkeit anzunehmen, die meine Möglichkeiten einschränkt, mich um meine persönlichen Belange und um mein Privatleben/meine Familie zu kümmern.“ wurde eher zugestimmt

Eine ähnlich überragende Bedeutung wird der Unabhängigkeit zugemessen. Ca. 44% der Befragten empfinden ihre berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn sie dadurch eine uneingeschränkte Selbstständigkeit und Freiheit besitzen (vgl. Abbildung 12).

Diese Vorstellung über selbstbestimmte Arbeitsgestaltung spiegelt die Veränderung der heutigen Arbeitswelt aufgrund des technologischen Wandels wider: Gerade in der IT ist es so wie in kaum einer anderen Berufssparte sehr gut praktikabel, außerhalb der Organisationsräumlichkeiten zu arbeiten. Anders steht es zugegebenermaßen mit der Freiheit, selbstbestimmt über die Arbeitsinhalte disponieren zu können. Dies dürfte nur in speziellen IT-Berufen möglich sein. Andererseits bietet gerade der IT-Arbeitsmarkt wie kaum ein Zweiter die Gelegenheiten, als Freelancer tätig zu sein, was für Arbeitnehmer, die sich in dieser Karrierepräferenz eingeschränkt sehen, eine mögliche „outside option“ darstellt.

Ein Fluktuationsrisiko besteht nicht nur in einem Arbeitgeberwechsel, sondern auch in einem Wechsel in die Freiberuflichkeit.

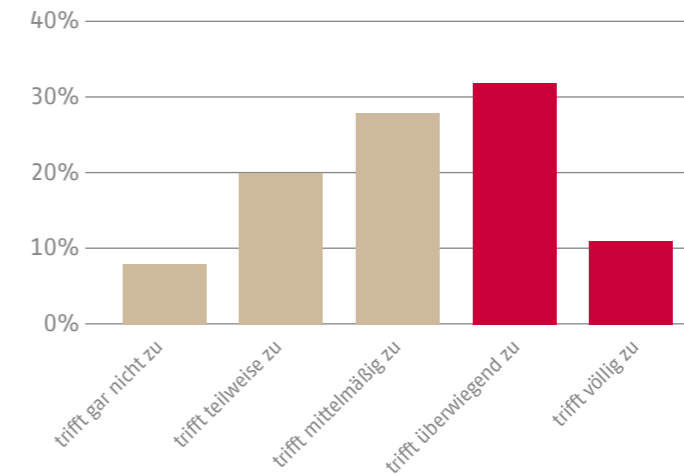


Abbildung 12: Der Aussage: „Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich meine uneingeschränkte Selbstständigkeit und Freiheit besitze.“ wurde eher zugestimmt.

Ein ganz ähnliches Bild wie bei dem Wunsch nach der Selbstständigkeit ergibt sich hinsichtlich der Karrierepräferenz ‚Totale Herausforderung‘ (vgl. Abbildung 13). Hier meinen 45% der befragten Fach- und Führungskräfte, dass sie ihre berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich einstufen, wenn sie auf ihrer Position mit äußerst schwierigen Herausforderungen konfrontiert werden und diese meistern können.

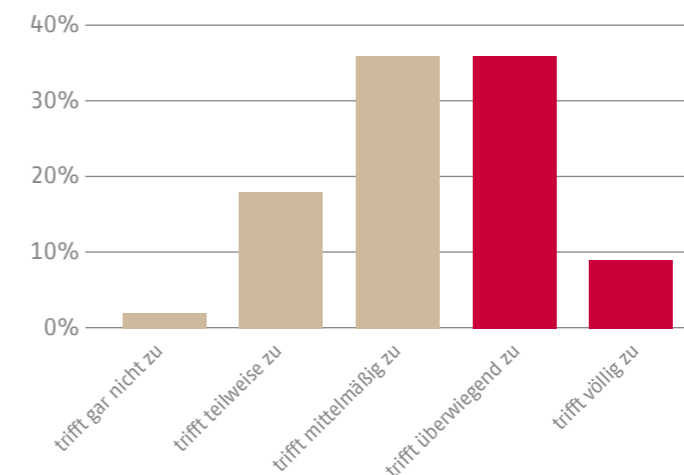


Abbildung 13: Der Aussage: „Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich mit extrem schwierigen Herausforderungen konfrontiert werde und diese meistern kann.“ wurde eher zugestimmt.

Betrachtet man die Verteilung hinsichtlich der Zustimmung in Abbildung 13, so zeigt sich, dass die niedrigen Zustimmungsgrade (teilweise, gar nicht) bei der Frage nach der Bedeutung von beruflicher Herausforderung sogar noch geringer belegt sind als bei den Karrierepräferenzen ‚Lebensstilintegration‘ und ‚Unabhängigkeit‘.

Die Berücksichtigung der individuellen Karrierepräferenzen erweist sich als eine herausfordernde Aufgabe für das Personalmanagement.

Lebensstilintegration, Autonomie und Herausforderung sind also die wichtigsten Karrieremerkmale, auf die die Fach- und Führungskräfte in der IT keinesfalls verzichten wollen. Die IT-Arbeitsplätze der Zukunft sollten den Mitarbeitern Freiräume bieten, um den persönlichen Belangen nachgehen zu können. Den Mitarbeitern die Freiheit zu bieten, selbständig ihre Aufgaben zu priorisieren und zu gestalten, stellt eine weitere zu bewältigende Aufgabe für das Personalmanagement dar. Herausforderungen bei der Arbeit zu bieten, scheint eine noch anspruchsvollere Aufgabe zu sein. Sie ist immens wichtig und die negative Wirkung ihrer Vernachlässigung wird vielerorts unterschätzt.

Karrieremodelle sollten den Ansprüchen an Arbeitsbedingungen, Arbeitsanforderungen, Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung gerecht werden.

Es ist eines der grundlegenden Ziele einer längerfristigen Stellenbesetzung, dass die Mitarbeiter ihre alltägliche Aufgabenausführung perfektionieren. Problematisch wird es erst, wenn die Arbeitsplatzinhaber ehemals herausfordernde Aufgaben im Laufe der Zeit die Ausführung ihrer Tätigkeiten routinisieren oder gar automatisieren (vgl. *Hacker, 1986*). So eine Arbeitstätigkeit kann ihnen keine Herausforderung mehr bieten und kann sie schlimmstenfalls demotivieren und langweilen.

Es ist deshalb darauf zu achten, dass die Arbeitsgestaltung im Sinne von *Ulich (2005)* stets dynamisch bleibt, d. h. sich kontinuierlich an die Entwicklung der Mitarbeiter anpasst. Hierfür müssen entweder die Arbeitsaufgaben anspruchsvoller gemacht werden (Job Enrichment) oder den Mitarbeitern wird der Wechsel ihrer Arbeitsplätze geboten (z. B. durch Job Rotation, Beförderung). In der IT-Branche, die eine Reihe von verschiedenartig komplexen und variablen Tätigkeiten bietet, sollte diese Aufgabe durch sorgsame Gestaltung von Karrierepfaden zu bewältigen zu sein.

Ansprüche an Arbeitsbedingungen, Arbeitsanforderungen, Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung sollten in den Fokus des SHRM gerückt und in der Gestaltung von Karrieremodellen stärker als bisher implementiert werden. Hierzu sind die nachfolgend diskutierten Gestaltungsempfehlungen zu berücksichtigen.



THESE 4:

---

*Karrierezufriedenheit verringert die Fluktuation.*

---

Viele Wechselabsichten haben einen „Point of no return“ bereits überschritten.

In Teil II hatten wir bereits auf die Bindungsfunktion von Karrieremodellen hingewiesen. Auch hatten wir die monetären betriebswirtschaftlichen Konsequenzen von Kündigungen exemplarisch erörtert.

Wie stark die Wechselabsichten unter den befragten Fach- und Führungskräften grundsätzlich sind, zeigt die Abbildung 14.

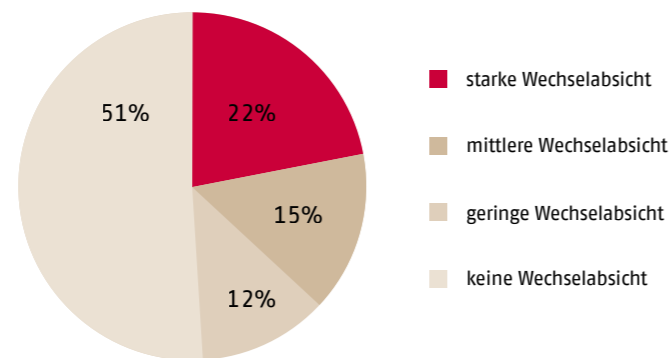


Abbildung 14: Die Hälfte der befragten IT-Fach- und Führungskräfte zeigt Wechselabsichten.

Die Hälfte aller IT-Spezialisten hat die Absicht, ihr aktuelles Unternehmen zu verlassen.

Sicherlich begünstigt durch die Nachfrageverhältnisse am Arbeitsmarkt trägt sich fast die Hälfte der Befragten mit mehr oder weniger konkreten Wechselabsichten. Rund 22% der Fach- und Führungskräfte berichten sogar von starken Kündigungsabsichten, was heißt, dass sie nicht nur beabsichtigen, das derzeitige Unternehmen zu verlassen, sondern bereits konkrete Pläne haben, wann und wie dies geschehen soll.

Dass diese Absichten nicht in unbestimmter Zukunft liegen, sondern sich sehr zeitnah konkretisieren können, gibt die Abbildung 15 wieder.

Fast 40% der Befragten berichten von konkreten Plänen, ihre Stelle innerhalb der nächsten sechs Monate aufzugeben.

Dies bedeutet, dass meist schon intensive Suchaktivitäten der betreffenden Mitarbeiter eingesetzt haben und vielfach bereits ein „Point of no Return“ erreicht ist.

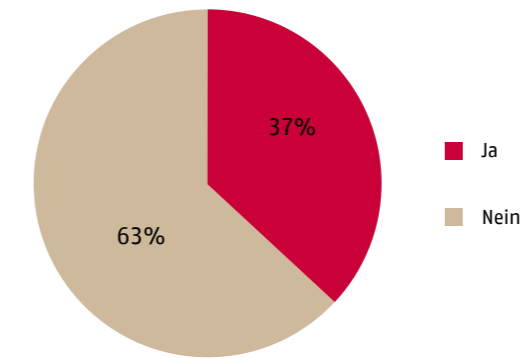


Abbildung 15: Über ein Drittel der Befragten möchte in den nächsten 6 Monaten den Arbeitgeber wechseln.

Karrierezufriedenheit erweist sich als ein wichtiger Indikator der Wechselbereitschaft von Mitarbeitern.

Häufig hat nämlich mit einem begonnenen aktiven Suchprozess auch schon eine innerliche Distanzierung vom aktuellen Arbeitgeber stattgefunden. So gilt es zu berücksichtigen, dass sich bereits in der Suchphase vor der Kündigung der dadurch entstandene Rückgang des Commitments und die sog. ‚innere Kündigung‘ bereits negativ auf viele kritische organisationale Größen auswirken (wie das soziale Klima, und die Produktivität).

Wie stark mit der Gestaltung von Karrieremodellen auf die Fluktuationsneigung von Mitarbeitern eingewirkt werden kann, hatten wir bereits in These 3 dargestellt. Denn die Konsequenzen aus der Nichtberücksichtigung von Karrierepräferenzen werden von den IT-Fach- und Führungskräften klar benannt. So antworten 47% der Befragten, dass sie eher kündigen als eine Tätigkeit annehmen würden, die ihre Möglichkeiten einschränkt, sich um persönliche Belange bzw. um das Privatleben und die Familie zu kümmern (vgl. auch Abbildung 11).

Die Berücksichtigung der Karrierepräferenz Lebensstilintegration scheint zentral zu sein, um die Fluktuationsabsichten zu mindern.

Kommen wir nun zu einem der wichtigsten Ergebnisse der Studie: Unabhängig von der individuellen Karrierepräferenz des einzelnen Mitarbeiters ist die allgemeine Karrierezufriedenheit ein wichtiger und statistisch signifikanter Indikator, anhand dessen sich die Ausprägung der Fluktuationsneigung von Mitarbeitern unterscheiden lässt, wie die Abbildung 16 zeigt.

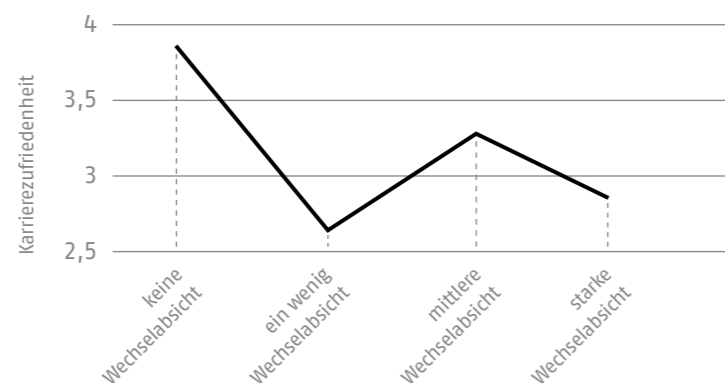


Abbildung 16: Karrierezufriedenheit hängt nicht linear mit der Wechselabsicht zusammen. Die Unterschiede der Karrierezufriedenheit über die Ausprägungen der Kündigungsabsichten sind signifikant ( $p < .01$ ). Karrierezufriedenheit wurde mit einer 5-stufigen Likert-Skala erhoben (Range 1-5).

So ist die Karrierezufriedenheit unter den Fach- und Führungskräften ohne eine Wechselabsicht deutlich am höchsten und mit sinkender Zufriedenheit mit den Karrierebedingungen steigt die Wechselabsicht der Mitarbeiter.

Soweit entsprechen die Ergebnisse den Erwartungen und zeigen deutlich, wie wichtig das Karrieremodell für die Bindung von Mitarbeitern ist.

Allerdings lässt sich hier ein interessantes Phänomen beobachten:

In der Gruppe der Mitarbeiter mit geringer Wechselabsicht ist die Karrierezufriedenheit unter den Befragten in unserer Studie am geringsten. Bei mittlerer Wechselabsicht steigt sie wider Erwarten an und fällt bei starker Absicht wieder erwartungsgemäß ab. Dafür lassen sich verschiedene Erklärungen finden. Eine Erklärung ist, dass die Mitarbeiter verschiedene Phasen durchlaufen und die Karrierezufriedenheit sich dementsprechend sukzessive verändert. In

diesem Falle ließen sich verschiedene Einflussgrößen annehmen, die den Zusammenhang zwischen der Karrierezufriedenheit und der Kündigungsabsicht bestimmen (bspw. Betriebszugehörigkeit, örtliche Arbeitslosigkeitsquote, Mobilität, Branche, Alter, Dauer der Berufstätigkeit). Wie ist von Unternehmensseite damit umzugehen?

Illustrieren wir das kurz an einem Beispiel, in dem gleich mehrere solche Größen entscheidende Rollen spielen. Angenommen, wir haben einen IT-Projektleiter vor uns, der aufgrund der Unzufriedenheit mit dem Karrieremodell bei seinem alten Arbeitgeber das Unternehmen gewechselt hat. Wenn man gleich nach seinem Eintritt die Karrierezufriedenheit messen würde, würde man höchstwahrscheinlich hohe Werte auf der Skala erzielen. Nach der ‚Honeymoonphase‘ stellt er einen kritischen Soll-Ist-Vergleich an. Nach einigen Monaten kommt es dann zu einem ‚Praxisschock‘. Der Neuling muss sich schnellstmöglich an die Realität anpassen, die möglicherweise nicht in allen Punkten seinen Vorstellungen entspricht. Es kommt zu einem dramatischen Abfall der Karrierezufriedenheit, ohne deshalb sofort die Traumstelle grundsätzlich in Frage zu stellen. Wenn wir seine Kündigungsabsichten in dieser Zeit messen würden, dürften sie trotz der ersten Unzufriedenheit gering ausgeprägt sein – je nach dem, wie sehr seine Ansprüche von der subjektiv wahrgenommenen Realität abweichen.

Bleibt die Frage, wie es möglich ist, dass es danach zu einer Phase höherer Karrierezufriedenheit, verbunden mit stärkeren Kündigungsabsichten, kommen kann.

Bleiben wir bei unserem Beispiel: Der Projektleiter hat vielleicht bereits angefangen, nach anderen Stellen zu suchen und gemerkt, dass die Anreize und Beiträge eines erneuten Arbeitgeberwechsels viel zu weit auseinander liegen. Eine verschlechterte regionale Arbeitsmarktlage, aktuell rückläufige Gehälter in seinem Spezialgebiet, hohe Mobilitätsanforderungen... dies und noch viel mehr kann den Mitarbeiter davon abhalten, eine neue Stelle zu suchen bzw. ihn zumindest dazu veranlassen, seine Ansprüche an die jetzige Stelle zu senken. Was hat er dann für Wahlmöglichkeiten?

Karrierezufriedenheit und Wechselabsicht schwanken im Laufe des Berufslebens.

Karrierezufriedenheit ist das Ergebnis subjektiver Soll-Ist-Vergleiche.

Auch unzufriedene Mitarbeiter können im Unternehmen verbleiben.

Wenn er sich dazu entscheidet, die aktuelle Arbeitsstelle weiterhin zu erhalten, bleibt ihm nur die Möglichkeit, sein Anspruchsniveau abzusenken, um dadurch seine Karrierezufriedenheit anzuheben: Dies wäre eine Art Pseudo-Karrierezufriedenheit als eine der üblichen Bewältigungsstrategien. Im Extremfall kommt es zu einer ‚resignativen Karrierezufriedenheit‘ im Sinne der ‚resignativen Arbeitszufriedenheit‘ von *Bruggemann (1974)*. In diesem Falle würde man das Suchverhalten aufgeben und sich mit den organisationalen Gegebenheiten arrangieren.

Die später wieder steigende Wechselabsicht ist verbunden mit einem erneuten Abfall der Karrierezufriedenheit, wenn das Anspruchsniveau im Zeitverlauf sukzessive wieder angepasst wird.

Genauso ist denkbar, dass nicht alle diese Prozesse bei einem bzw. jedem Mitarbeiter in der unterstellten Reihenfolge ablaufen. Es gibt viele Erklärungsmöglichkeiten. In jedem Fall unzulässig wäre die Schlussfolgerung aus Abbildung 16, dass durch eine größere Unzufriedenheit mit dem bisherigen Karriereverlauf die Wechselabsicht des Mitarbeiters reduziert werden könnte.

Welche Erkenntnisse können Unternehmen hieraus ableiten? Zum einen ist Karrierezufriedenheit tatsächlich eine der wichtigsten Bestimmungsgründe für das Fluktuationsverhalten von Mitarbeitern – mit den dargelegten daraus resultierenden negativen betriebswirtschaftlichen Implikationen in der Vor- und Nachkündigungsphase.

Eine regelmäßige Erhebung der Karrierezufriedenheit von Mitarbeitern könnte wichtige Indikatoren für die Gestaltung des eigenen Karrieremodells liefern. Doch Vorsicht bei der Interpretation der Ergebnisse! Unsere Daten zeigen, dass nicht mit jeder Art der Karriereunzufriedenheit eine konkrete Wechselabsicht verbunden ist, da auch bei vergleichsweise hohen Karrierezufriedenheitswerten Wechselabsichten bestehen können. Eine differenzierte Erhebung und Auswertung von Karrierezufriedenheit im Unternehmen ist also unverzichtbar.

Ein erfolgreiches Bindungsmanagement für Mitarbeiter muss daher die Karrierepräferenzen der Mitarbeiter ernst nehmen. Die große Herausforderung für die Gestaltung von Karrieremodellen liegt dann tatsächlich in der Vereinbarung von unternehmerischen Erfordernissen und den Karrierepräferenzen der Mitarbeiter. Wie dies geschehen kann und worauf dabei zu achten ist, werden wir in den nächsten Thesen erörtern.

Ein erfolgreiches Karrieremodell soll bei Mitarbeitern Karrierezufriedenheit erzeugen und so die Fluktuationsabsicht minimal halten.

THESE 5:

---

*Karrieremodelle  
erfordern eine  
zielgruppenorien-  
tierte Gestaltung.*

---

IT-Mitarbeiter bilden eine heterogene Zielgruppe.

Die Tendenzaussagen der Studie hinsichtlich der Karrierepräferenzen Lebensstilorientierung, Unabhängigkeit und Herausforderung dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich bei der untersuchten Stichprobe trotz der sehr genauen Eingrenzung auf IT-Fach- und Führungskräfte immer noch um eine heterogene Gruppe handelt. Insofern ist es für eine differenzierte Gestaltung von Karrieremodellen notwendig, Mitarbeitergruppen weiter zu unterscheiden.

Frauen suchen Herausforderung und technische Kompetenz, Männer die Lebensstilintegration!

Eine erste Differenzierung ist eine Betrachtung geschlechterspezifischer Unterschiede. Hierbei ergibt sich ein weiteres überraschendes Ergebnis der Studie (vgl. Abbildung 17). Untersuchte Frauen legen besonderen Wert auf Herausforderung in der Arbeit, dem folgt der Wunsch nach Einsatz ihrer Fachkompetenzen und autonomer Tätigkeit. Männer betonen die Vereinbarkeit von Familie, Hobbys und Beruf sowie Autonomie und Herausforderung.

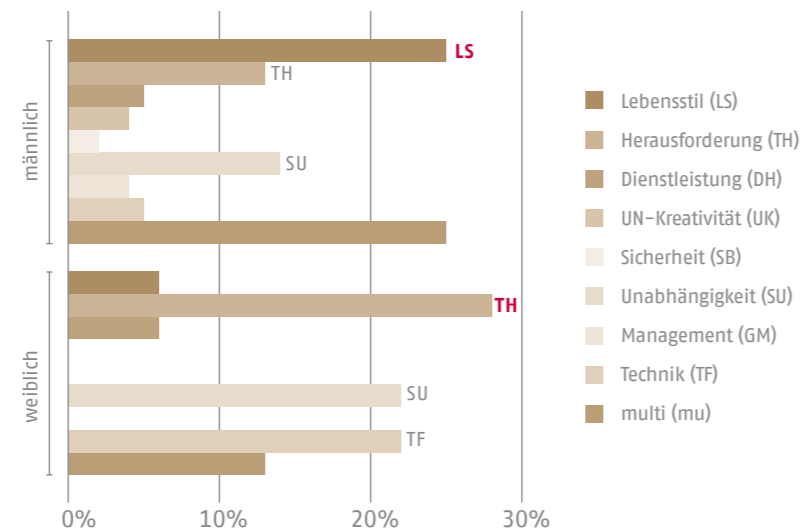


Abbildung 17: Frauen und Männer haben unterschiedliche Karrierepräferenzen.

Eine weitere Differenzierung ist die nach bestimmten Berufsbildern. Auch hier zeigen sich teils deutliche Unterschiede in den Karrierewünschen der jeweiligen Mitarbeitergruppen, denen ein Karrieremodell Rücksicht tragen muss, wenn es seine Motivations- und Bindungswirkung entfalten soll (vgl. Abbildung 18).

Erwartungsgemäß zeigt sich, dass Informatiker ohne Spezialisierung multiple Karrierepräferenzen – also eine gleichgewichtige Kombination aus mehreren Karrierepräferenzen – setzen (sonst hätten sie sich vermutlich beruflich stärker spezialisiert). Auch Softwareentwickler weisen überwiegend multiple Karrierepräferenzen auf, wobei hier die Lebensstilintegration eine bedeutsamere Rolle spielt. Ebenso scheint es plausibel, dass unter IT-Beratern Selbständigkeit und Unabhängigkeit am stärksten geschätzt werden. Spannend ist an dieser Stelle, dass sich bei den Systemadministratoren die multiplen Karrierepräferenzen den ersten Platz mit der Dienstleistungspräferenz teilen.

Je nach beruflicher Orientierung wird ein unterschiedliches Karrieremodell bevorzugt.

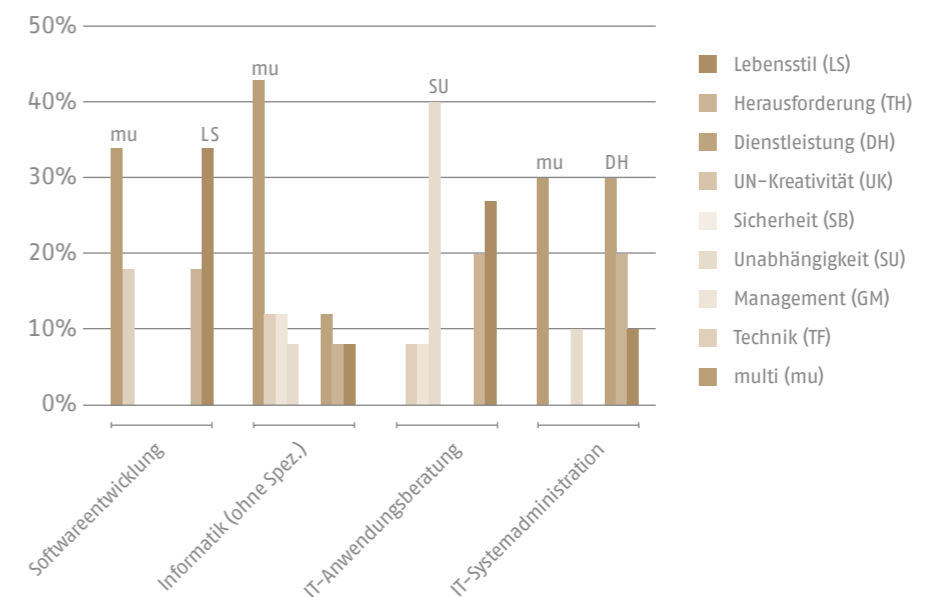


Abbildung 18: Je nach Berufssparte lassen sich unterschiedliche Karrierepräferenzen erkennen.



**Führungskräfte streben am stärksten nach Lebensstilorientierung.**

Auch die Karrierepräferenzen der Mitarbeiter in den einzelnen Laufbahnen unterschieden sich erheblich. Der Abbildung 19 ist sogar ein weiteres überraschendes Ergebnis der Studie zu entnehmen: Gerade Führungskräfte schätzen die Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf am höchsten. Dieser ausgeprägten Lebensstilorientierung muss die Gestaltung von Managementpositionen künftig verstärkt Rechnung tragen.

Eher erwartungsgemäß fallen die Karrierepräferenzen von Mitarbeitern in Experten- und Projektlaufbahnen aus:

- Für Projektmitarbeiter sind die eigene Autonomie bei der Arbeit und die Lebensstilintegration am wichtigsten.
- Den Fachspezialisten ist eine herausfordernde Tätigkeit besonders wichtig. Aber auch in der Fachlaufbahn belegt die Vereinbarkeit von Familie, Hobbys und Beruf gleich den zweiten Platz.

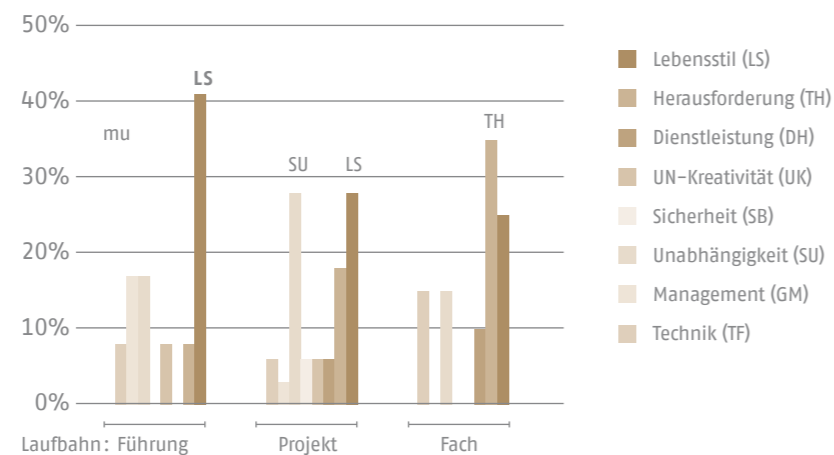


Abbildung 19: Die Mitarbeiter in den drei Laufbahnen haben unterschiedliche Karrierepräferenzen.

Unabhängig vom Laufbahntyp sehen wir, dass die Lebensstilorientierung eine überragende Bedeutung eingenommen hat.

Kombiniert wird die Lebensstilorientierung aber mit laufbahntypischen Karrierepräferenzen wie der Autonomie bei den Projektmanagern und der technischen Kompetenz in der Expertenlaufbahn.

Insofern könnte man meinen, dass sich die meisten IT-Fach- und Führungskräfte in einer Laufbahn wiederfinden, in der sie ihre Karrierewünsche erfüllen können: Denn sowohl die relative Unabhängigkeit der Projektmanager als auch die Herausforderung für die Experten dürften kompatibel mit den jeweiligen Laufbahnen sein. Gleichzeitig lässt die starke Lebensstilorientierung der Führungskräfte eher eine Diskrepanz mit den laufbahntypischen Anforderungen vermuten. Doch überraschenderweise ergeben sich ganz andere Karriereziele und Veränderungsabsichten, wie in These 6 aufgezeigt wird.

Als Quintessenz lässt sich bereits festhalten, dass die unterschiedlichen Laufbahnen differenzierte Karrieremodelle benötigen. Eine „one size, fits all“-Schablone, die über alle drei Laufbahntypen gelegt wird, wird den stark unterschiedlichen Karrierepräferenzen der drei Typen nicht gerecht werden. Es wird für Unternehmen je nach den Erfordernissen der Leistungserstellung erforderlich sein, differenziert auf die unterschiedlichen Bedürfnisse in den einzelnen Laufbahnen einzugehen und beispielsweise Führungskräften eine höhere Lebensstilintegration zu ermöglichen.

Welche weiteren Gestaltungshinweise die Ergebnisse unserer Studie bieten, zeigt die folgende These 6.

**Eine „one size, fits all“-Schablone für Karrieremodelle kann es nicht geben.**

THESE 6:

---

*Karrieremodelle  
benötigen die  
Möglichkeit hoher  
vertikaler und  
horizontaler  
Mobilität.*

---

Wegen ihrer uneinheitlichen Verwendung klären wir an dieser Stelle zunächst grundlegende Begrifflichkeiten, die die Gestaltung der Karrieremodelle begleiten.

Theoretisch gibt es drei Bewegungsmöglichkeiten im Rahmen eines Karrieremodells: vertikale, horizontale, diagonale Veränderung:

Eine *vertikale Bewegung* bedeutet im engeren Sinne einen beruflichen Aufstieg innerhalb ein und derselben Laufbahn (z.B. von der ersten Karrierestufe in der Führungslaufbahn auf die zweite Stufe der Führungslaufbahn). Im weiteren Sinne wären hier auch die diagonalen Bewegungen einzuordnen (siehe unten). Auf die seltene, aber für unsere Studienergebnisse bedeutsame vertikale Abwärtsmobilität werden wir später gesondert eingehen.

Unter einer *horizontalen Bewegung* im engeren Sinne wird nur eine Veränderung auf einer Karriereebene verstanden. Es ändert sich so nur die Laufbahn, nicht die Karrierestufe (z. B. von der ersten Karrierestufe in der Führungslaufbahn auf die erste Stufe der Projektlaufbahn). Im Fokus steht einfach nur die Laufbahnveränderung.

Als eine *diagonale Veränderung* wäre dementsprechend eine Mischform zu verstehen, also jede, bei der der Mitarbeiter sowohl seine bisherige Laufbahn wechselt als auch einen Aufstieg vornimmt (z. B. von der ersten Karrierestufe in der Führungslaufbahn auf die zweite Stufe der Projektlaufbahn).

Jetzt können wir uns weiter den Ergebnissen unserer Studie widmen.

Es hat sich ergeben, dass sich die Mehrheit der Befragten (72%) bei einem potentiellen Karriereschritt beruflich gerne verändern würde. Ganze 56% würden dabei sogar ihre Laufbahn wechseln wollen, also eine diagonale oder horizontale Bewegung in Betracht ziehen (vgl. Abbildung 20). Dies alleine spricht schon deutlich für eine flexible Gestaltung der Karrieremodelle im Unternehmen.

Ein Karrieremodell kann potenziell viele Entwicklungsmöglichkeiten bieten.

Horizontale Mobilität im Karrieremodell wird ausdrücklich gewünscht.

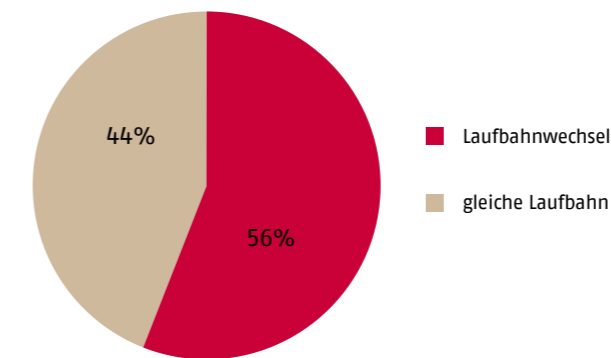


Abbildung 20: Die meisten Befragten wollen bei einem möglichen zukünftigen Karriereschritt die Laufbahn wechseln, d. h. sich diagonal oder horizontal bewegen (Abstiegsrichtungen wurden mitberücksichtigt).

Besonders beachtenswert ist dabei, dass diejenigen, die ihre momentane Laufbahn wechseln wollen (diagonal/horizontal), tendenziell niedrigere Werte in der Karrierezufriedenheit aufweisen. Erlaubt das Karrieremodell eine solche Bewegung nicht, bleibt den betreffenden Mitarbeitern meist nur ein Arbeitgeberwechsel als Alternative.

Schauen wir uns die aktuellen Ist- und erwünschten Soll-Zustände der IT-Mitarbeiter genauer an (siehe hierzu Abbildung 21).

Die meisten Befragten befinden sich momentan auf der ersten Stufe der Projektlaufbahn (26%). Bei Aussicht auf einen Karriereschritt wird aber die Führungslaufbahn bevorzugt (39%).

In Hinblick auf die einzelnen Karrierestufen werden vor allem die höchste Führungs- und Fachlaufbahn gleichermaßen angestrebt. Es fällt auf, dass sich die Häufigkeitsverteilungen zwischen den einzelnen Laufbahnen beim Eintreten des Wunschzustandes wie folgt ändern würden: Die Führungslaufbahn bekäme einen deutlichen Zuwachs, die Projektlaufbahn verlöre eine hohe Anzahl an Mitarbeitern und die Fachlaufbahn wäre ungefähr gleich groß wie vorher. Dies spricht für eine lohnende Verstärkung der Managementlaufbahn, was in der These 7 differenzierter diskutiert wird.

Die Führungslaufbahn erfreut sich einer großen Beliebtheit – die Projektlaufbahn nicht!

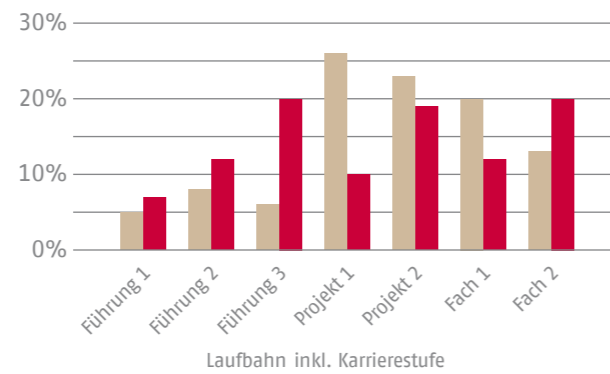


Abbildung 21: Die momentane berufliche Position der IT-Mitarbeiter (Ist-Zustand) und ihre erwünschte Einordnung bei einem potentiellen Karriereschritt (Soll-Zustand) weichen voneinander ab.

Überträgt man diese Zahlen in die unserer Studie zugrundeliegende Karrierepyramide (vgl. Abbildung 4), so ergibt sich dort folgende Ist- und Sollverteilung unter den befragten Fach- und Führungskräften (Abbildung 22):

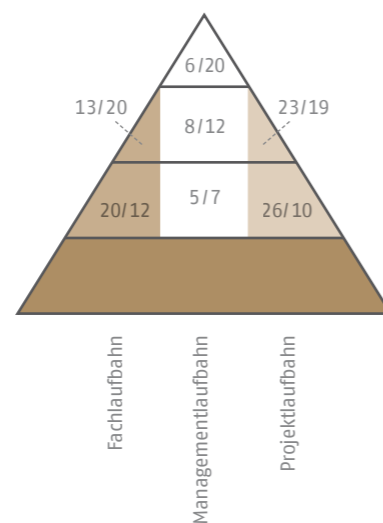


Abbildung 22: Die momentane berufliche Position der IT-Mitarbeiter (Ist-Zustand) und ihre erwünschte Einordnung bei einem potentiellen Karriereschritt (Soll-Zustand) weichen voneinander ab. Die erste Zahl beziffert den Ist-Zustand, die zweite den Soll-Zustand, Angaben in Prozenten.

Der Abbildung 23 sind auch die erwünschten Bewegungsrichtungen in Hinblick auf einen potentiellen Karriereschritt detailliert zu entnehmen.

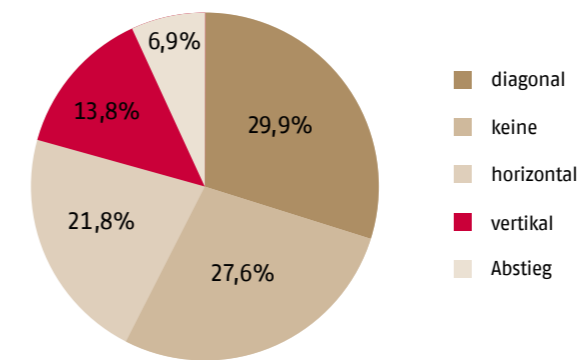


Abbildung 23: Vergleichsweise wenige der Befragten wollen sich – wie in den herkömmlichen Karrieremodellen vorgesehen – vertikal bewegen.

Selbstverständlich sind die 30%, die ihre Position nicht wechseln möchten, als positiv anzusehen. Das äußert sich auch in ihren Arbeitszufriedenheitswerten: Diejenigen, die sich verändern wollen, berichten in unserer Befragung über eine tendenziell niedrigere Arbeitszufriedenheit als diejenigen, die sich keine Veränderung wünschen.

Die von Unternehmen üblicherweise unterstellte und in Karrieremodellen vorgesehene vertikale Veränderung belegt hier mit rund 14% nur den vierten Platz. Die Veränderungswilligen wollen sich dementsgegen eher diagonal (ca. 30%) und horizontal (22%) bewegen. Gegen eine Umgestaltung der herkömmlichen Karrieremodelle (dargestellt in der Abbildung 24) verbleiben somit immer weniger überzeugende Argumente.

Der rein vertikale Aufstieg im Karrieremodell geht an den Wünschen der Mitarbeiter vorbei.

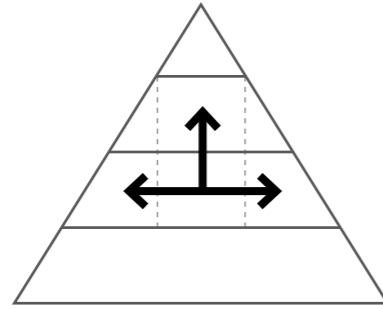


Abbildung 24: Klassische Karriereentwicklungen als Standard in etablierten Karrieremodellen sehen in der Regel einen vertikalen Aufstieg und seltener einen Laufbahnwechsel vor.

In Summe sind laufbahnübergreifende Karriereentwicklungen für die meisten Mitarbeiter die erstrebenswerteste Option.

Diesen Wünschen der Mitarbeiter müssten Karrieremodelle durch eine hohe Durchlässigkeit zwischen den drei Karrieresäulen gerecht werden und zudem vertikale Bewegungen im Sinne eines Auf- und Abstiegs zulassen. Gleichzeitig ist es den Mitarbeitern wichtig, diagonale Karrierebewegungen, also Kombinationen aus Laufbahnwechsel und vertikaler Veränderung (auch durch Abgabe von Status oder Führungsverantwortung) kombinieren zu können (vgl. Abbildung 25).

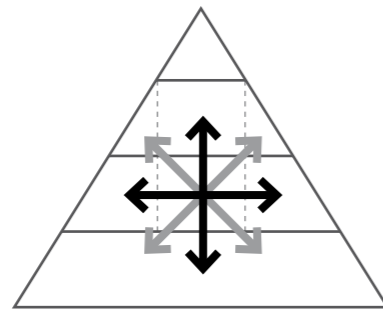


Abbildung 25: Gewünschte Karriereentwicklungen aus Sicht der Mitarbeiter beinhalten diagonale Entwicklungsmöglichkeiten einschließlich der Möglichkeit des Abstiegs.

Insgesamt betrachtet fallen auch die in dieser These diskutierten Ergebnisse wenig rühmlich für viele existierende Karrieremodelle aus. Besonders schlecht schneidet erstaunlicherweise die in der IT stark verbreitete Projektlaufbahn ab. Obwohl diese den Leistungserstellungsprozessen in der IT stark entgegen kommt, sollte von Unternehmensseite überdacht werden, ob der von vielen propagierte Übergang zu Projektorganisationen als eine der Unternehmensformen der Zukunft tatsächlich das Heilmittel ist, wenn es darum geht, Mitarbeiter dauerhaft zu binden.

Die Überbetonung von Projektlaufbahnen in der IT scheint insgesamt Karriereunzufriedenheit zu fördern und Wechselabsichten von Mitarbeitern zu verstärken.

Insgesamt – und das zeigen die Ergebnisse deutlich – müssen Karrieremodelle echte Flexibilität im Sinne des Auf- und Abstiegs sowie tatsächliche und nicht nur proklamierte Möglichkeiten des Laufbahnwechsels ermöglichen.

Zu beiden Punkten wollen wir noch kurz Stellung nehmen: In der Studie „Karrieremodelle 2010“ hatten zwar fast alle befragten Unternehmen – unabhängig von ihrer Branche – angegeben, duale oder triale Karrieremodelle etabliert zu haben. Gleichzeitig betonten die Unternehmen, dass es (meist „selbstverständlich“) möglich sei, zwischen den Laufbahntypen zu wechseln. Die Nachfrage nach Beispielen für Mitarbeiter, die zwischen den Karrieresäulen gewechselt hatten, wurde dagegen schon weit weniger sicher beantwortet.

Die aktuelle Studie scheint nun den Verdacht zu erhärten, dass die Durchlässigkeit von Karrieremodellen eher deklamatorisch ist. Dies führt dazu, dass Mitarbeiter sich häufiger in Laufbahnen wiederfinden, die ihren Karrierepräferenzen nicht entsprechen und möglicherweise die suggerierten Wechselmöglichkeiten im Karrieremodell nicht in Anspruch nehmen können. Hier besteht in der Praxis offensichtlich dringender Gestaltungsbedarf.

Die Projektkarriere ist aus Sicht der Mitarbeiter deutlich unbeliebter als aus Unternehmensperspektive.

In der Praxis sind Laufbahnwechsel „auf dem Papier“ möglich, werden aber selten umgesetzt.

Der zweite Aspekt ist der, dass Karrieremodelle unbedingt die Möglichkeit des Abstiegs aufgreifen sollten. Gerade in den beratungsorientierten Dienstleistungen sind eher Karriereregeln wie „up or out“ oder „grow or go“ etabliert, die bei konsequenter Umsetzung im Karrieremodell naturgemäß keinen Raum für diese Alternative lassen.

Dass die Notwendigkeit hierfür besteht, erkannten schon Dalton et al. (1977, S. 41):

Ein Abstieg im  
Karrieremodell muss  
ohne Gesichtsverlust  
möglich sein.

*Organizations need to be more creative in making it possible for people to move both ways through the stages without the fear of a clear or permanent loss of status or prestige. Often the individual and the organization are locked into motivating an unrewarding relationship... this type of transition, hopefully it will become a more acceptable career alternative.*

THESE 7:

---

*Management-  
laufbahnen sind  
(auch in der IT)  
unverzichtbar.*

---



Wie wir in These 6 zeigen konnten, ist die klassische Führungskarriere mit dem Erreichen einer hohen Karrierestufe für die meisten Befragten immer noch das überragende Karriereziel. Gleichzeitig finden sich viele der Befragten in einer von ihnen eher ungeliebten Projektmanagerlaufbahn. Offensichtlich besteht zwischen dem Bestreben der meisten IT-Unternehmen, eine flexible Projektorganisation zu etablieren, was dem typischen Leistungserstellungsprozess in der IT naturgemäß entgegenkommt, und den Karrierewünschen der meisten Mitarbeiter nach einer ‚echten‘ Managementkarriere eine deutliche Diskrepanz. Doch sind IT-Mitarbeiter in den Führungslaufbahnen tatsächlich zufriedener als ihre Kollegen in den Projekt- und Fachlaufbahnen? Wenn ja, wäre es ein deutlicher Hinweis darauf, dass Managementlaufbahnen in Karrieremodellen eher gestärkt statt abgebaut werden müssten.

Schauen wir uns zuerst die Wechselabsichten auf den einzelnen Karrierestufen in der Abbildung 26 an. Man kann ihr entnehmen, dass die Mitarbeiter auf der zweiten Stufe der Führungs-, Projekt- und Fachlaufbahn über die stärksten Kündigungsabsichten berichten.

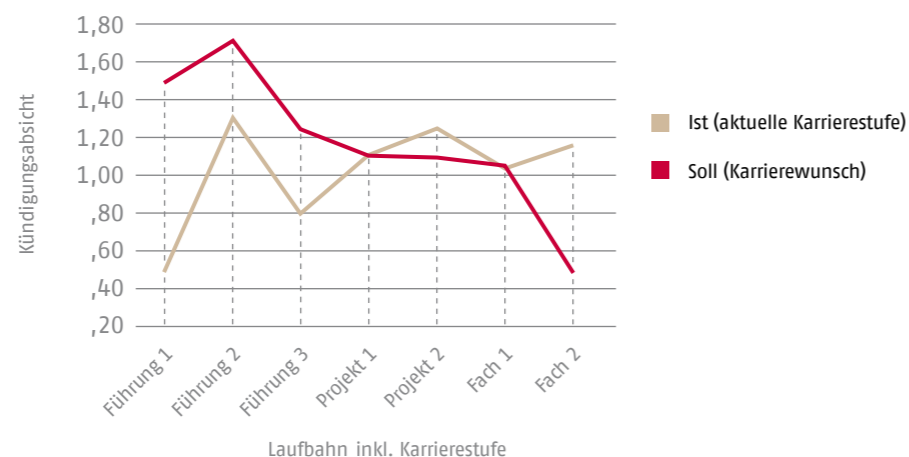


Abbildung 26: Der Vergleich der Kündigungsabsichten je nach aktuellen oder erwünschten Karrierestufen ergibt aufschlussreiche Implikationen.

Was ihre zukünftigen Wünsche anbetrifft, wollen vor allem diejenigen Mitarbeiter ihre Stelle wechseln, die die Führungslaufbahn anstreben, gefolgt von der gewünschten Projektlaufbahn und die geringsten Kündigungsabsichten haben diejenigen, die auf die zweite Stufe der Fachlaufbahn hinarbeiten.

Es sieht also tatsächlich so aus, als würde die Führungslaufbahn von den Mitarbeitern insgesamt als so reizvoll wahrgenommen werden, dass sie bereit sind, die mit einem Stellenwechsel verbundenen „Transaktionskosten“ auf sich zu nehmen.

Gleichzeitig kann man die Ergebnisse auch so lesen, dass gerade diejenigen Mitarbeiter, die eine Führungslaufbahn anstreben, in ihrem aktuellen Unternehmen eher geringe Möglichkeiten sehen, ihren Karrierewünschen nachzukommen.

Für die Fachlaufbahn scheint die Situation genau gegensätzlich zu sein – nur ganz wenige Mitarbeiter wollen ihr Unternehmen wechseln, um auf die höchste Stufe der Fachlaufbahn zu kommen.

Diese Ergebnisse sprechen wieder für den verstärkten Aufbau von Führungslaufbahnen in Karrieremodellen für die Fach- und Führungskräfte in der IT, aber eben unter Berücksichtigung der unverzichtbaren Karrierepräferenzen, die in den vorangegangenen Thesen diskutiert wurden.

Auf der Suche nach den Erklärungen für das Streben nach einer Managementlaufbahn betrachten wir zunächst die Abbildung 27. Ihr ist zu entnehmen, dass in der Führungslaufbahn eine höhere Gesamtkarrierezufriedenheit verzeichnet wird.

Eine klassische Managementlaufbahn bleibt auch für viele ITler der Karrierestandard.

In der Führungslaufbahn wird die höchste Karrierezufriedenheit berichtet.

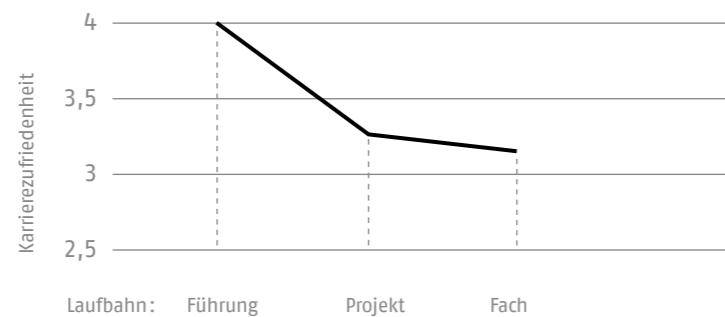


Abbildung 27: In der Führungslaufbahn wird die höchste Karrierezufriedenheit verzeichnet ( $p < .05$ ). Karrierezufriedenheit wurde mit einer 5-stufigen Likert-Skala erhoben (Range 1-5).

Die Führungslaufbahn scheint den Karriereerfolg, die Karriere-, Einkommens-, Aufstiegs- und Bildungsziele der Mitarbeiter am besten zu erfüllen.

Betrachten wir die Karrierezufriedenheit noch etwas detaillierter (vgl. Abbildung 28). Wenn man die einzelnen Komponenten der Karrierezufriedenheit analysiert, lässt sich erkennen, dass mit der Führungslaufbahn sowohl eine signifikant höhere Zufriedenheit mit dem gesamten Karriereerfolg als auch mit den bisher erreichten Karriere- und Aufstiegszielen verbunden ist.

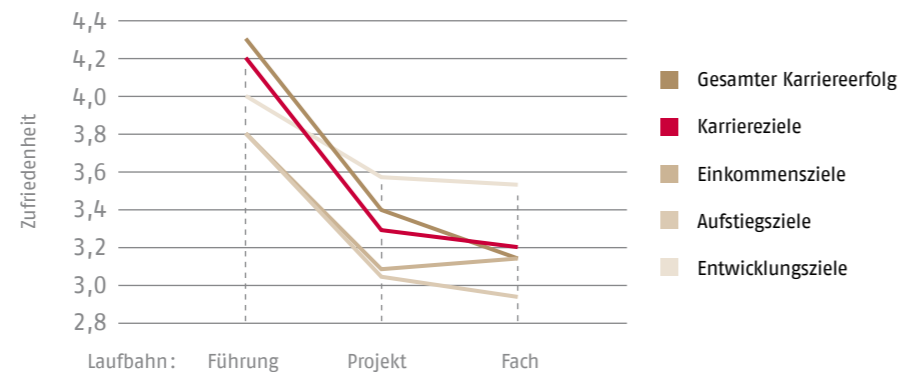


Abbildung 28: Zufriedenheit mit dem gesamten Karriereerfolg ( $p < .05$ ) und den bisher erreichten Karriere- ( $p < .05$ ) und Aufstiegszielen ( $p < .05$ ) ist unterschiedlich über die Laufbahnen hinweg. Zufriedenheit wurde mit einer 5-stufigen Likert-Skala erhoben (Range 1-5).

Die Unterschiede in der Zufriedenheit mit den bisher erreichten Einkommens- oder Entwicklungszielen erwiesen sich zwar nicht als statistisch signifikant über alle drei Laufbahnen hinweg, trotzdem kann man in der Führungslaufbahn durchgehend höhere Zufriedenheitswerte erkennen, gefolgt von der Projektlaufbahn. Das Schlusslicht bildet überraschenderweise über fast alle Komponenten der Gesamtzufriedenheit die Fachlaufbahn. Insbesondere die geringe Zufriedenheit mit den Weiterbildungszielen (Entwicklung) fällt hier auf, kann aber über das in dieser Laufbahn hohe Anspruchsniveau begründet werden.

Das gibt zu denken und wirft erneut die grundlegende Frage nach der Bedeutung der einzelnen Laufbahnen in den Karrieremodellen bzw. nach ihrer Gestaltung für die IT Fach- und Führungskräfte auf:

Sollte man die Führungslaufbahnen stärker aufbauen, oder eher die Karrieremodelle der Fach- und Projektlaufbahn insoweit verändern, dass die Mitarbeiter in diesen Laufbahnen eine ähnlich hohe Karrierezufriedenheit erreichen wie die Führungskräfte? Und wenn ja, wie?

Die empirischen Ergebnisse zeigen eindeutig: Es gibt kein ‚Entweder Oder‘. Anscheinend gibt es sowohl einen hohen Bedarf an Führungslaufbahnen als auch verbreitet Unzufriedenheit mit der Karriere innerhalb der beiden anderen Laufbahnen, Letzteres bedingt durch mangelnde Befriedigung der Karriere-, Einkommens-, Aufstiegs- und Entwicklungsziele.

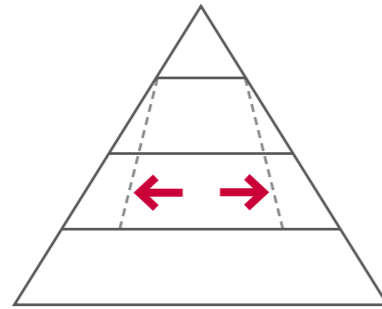


Abbildung 29: Die Ausweitung der ‚klassischen Führungslaufbahn‘ zur Verbesserung der Kompatibilität von Karrieremodellen mit Mitarbeiterwünschen als Ergebnis der Studienergebnisse.

Es ist notwendig, sowohl die Führungslaufbahn nach einer Modifikation zu verstärken als auch die Projekt- und Fachlaufbahn umzugestalten.

Es scheint also notwendig, sowohl die Führungslaufbahn unter der Berücksichtigung der unverzichtbaren Karrierepräferenzen (die in der These 3 diskutiert wurden) zu verstärken (vgl. Abbildung 29) als auch die Projekt- und Fachlaufbahn umzugestalten. In Hinblick auf die Verbesserung der Karrierezufriedenheit lässt sich annehmen, dass es eine machbare Aufgabe sein dürfte, die individuellen Mitarbeiterziele zu erheben und die Personalentwicklung daran zu orientieren. Dies gilt für sämtliche genannten Karrierezufriedenheitskomponenten.

## THESE 8:

---

*Karrierestufen  
sind ein zentraler  
Gestaltungsfaktor  
von Karriere-  
modellen.*

---

Die vier Karriereebenen nach *Dalton et al. (1977)*, die wir unserer Untersuchung zugrunde gelegt hatten, stellen nur einen Orientierungsrahmen dar, entsprechen aber nicht den viel differenzierteren Hierarchieebenen realer Karrieremodelle. Das bedeutet, dass auf jeder der vier Karriereebenen, wobei wir aufgrund unserer Zielgruppe der Untersuchung, den Fach- und Führungskräften, die unterste Ebene ausgeblendet haben, noch erhebliche Differenzierungsmöglichkeiten bestehen.

Durch die Einführung des Lean Managements haben Karrieremodelle viele Entwicklungsoptionen verloren.

Entgegen der seit den 1990er Jahren zu beobachtenden Tendenz zum Lean Management und dem Abbau von Hierarchieebenen lassen unsere Ergebnisse erkennen, dass vielfältige und differenzierte Karrierestufen nicht nur eine interessante Option, sondern sogar eine Notwendigkeit eines wirkungsvollen Karrieremodells darstellen.

Konzentrieren wir uns exemplarisch auf die von vielen Befragten angestrebte Führungslaufbahn. Vergewärtigt man sich die unterschiedlichen Anforderungen zwischen den Ebenen, so wird deutlich, dass der Wechsel von einer Ebene auf die nächste nur mit großem zeitlichen Abstand möglich ist. Umso wichtiger sind viele nominelle Zwischenschritte auf der Karriereleiter, um eine Belohnungs-, Motivations- und Bindungswirkung zu entfalten.

Betrachtet man Karrieremodelle in diesem Sinne auch als Anreizsysteme, so lässt sich erkennen, dass in der gesamten Laufbahn und auf ihren einzelnen Stufen unterschiedlichen Anreizen unterschiedliche Präferenzen zugesprochen werden.

Anzumerken ist an dieser Stelle, dass wir als Anreize die Motivatoren und Hygienefaktoren von *Herzberg (1959)* modifiziert erhoben haben. Dieser Unterscheidung wird im Weiteren nicht explizit nachgegangen, da sie den Rahmen unserer Studie sprengen würde.

Karrieremodelle sind als Anreizsysteme zu begreifen.

Über die einzelnen Karrierestufen hinweg können in Abbildung 30 bis Abbildung 32 die wichtigsten Anreize für die Führungslaufbahn erkannt werden.

Es sind Anerkennung, Erfolge, Wachstum, Aufstiegsmöglichkeiten, leistungsabhängige und leistungsunabhängige Lohnkomponenten, Verantwortung, Arbeitsinhalte und flexible Arbeitszeiten. Der Blick auf die einzelnen Karrierestufen lässt weitere Differenzierungsmöglichkeiten zu.

Je nach Karrierestufe werden andere Anreize bevorzugt.

Mit dem Wunsch, in die niedrigste Stufe der Führungslaufbahn eingeordnet zu sein, werden insbesondere die Anerkennung der eigenen Arbeit und leistungsabhängige Lohnkomponenten angestrebt (vgl. Abbildung 30).

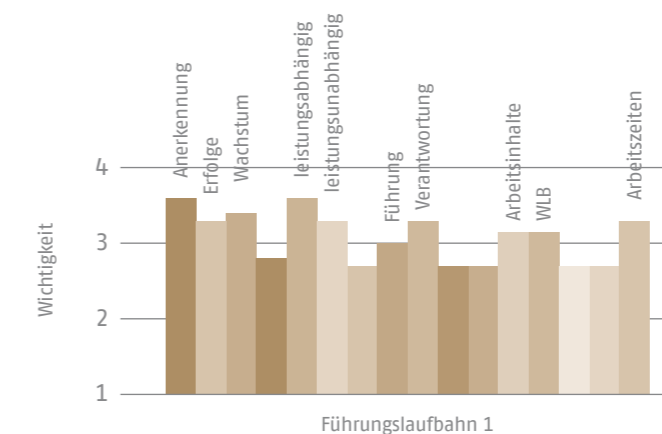


Abbildung 30: Bei einem potentiellen Wechsel auf die erste Karrierestufe der Führungslaufbahn werden bestimmte Anreize bevorzugt.  
Range: von 1 = völlig unwichtig bis 4 = sehr wichtig.

Abkürzungen (gültig für alle Abbildungen bezogen auf die Anreize):  
leistungsabh. = leistungsabhängige Lohnkomponenten, leistungsunabh. = leistungsunabhängige Lohnkomponenten, WLB = Work Life Balance im Sinne von Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in Hinblick auf Arbeitszeiten, Reisetätigkeit.

An zweiter Stelle steht das persönliche Wachstum bzw. die Entwicklungsmöglichkeiten (Vorhandensein neuartiger Aufgaben, Kompetenzerwerb), es folgen die antizipierten Berufserfolge, leistungsunabhängige Lohnkomponenten, Verantwortungsübernahme und flexible Arbeitszeiten.

Wer sich auf die zweite Stufe der Führungslaufbahn hinbewegen möchte, bevorzugt vor allem flexible Arbeitszeiten. Weiterhin sind ihm Arbeitsinhalte wichtig und an dritter Stelle stehen persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Am wenigsten wichtig in Hinblick auf einen potentiellen Karriereschritt empfindet er die Führung durch Vorgesetzte (vgl. Abbildung 31).

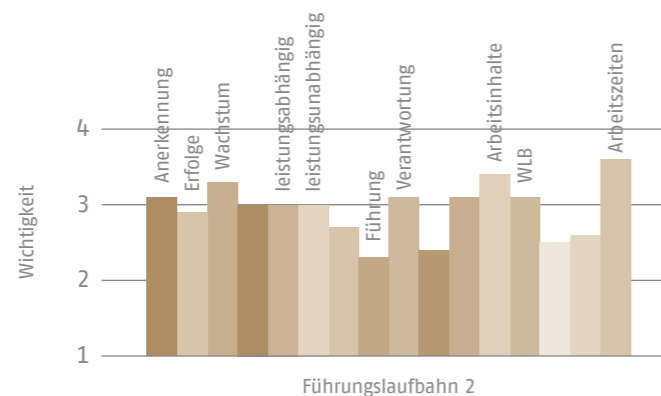


Abbildung 31: Bei einem potentiellen Wechsel auf die zweite Karrierestufe der Führungslaufbahn werden bestimmte Anreize bevorzugt. Range: von 1 = völlig unwichtig bis 4 = sehr wichtig. Erläuterungen der Abkürzungen sind unter der Abbildung 30 aufgelistet.

Mit dem Wunsch, die dritte und somit die höchstmögliche Führungsstufe zu erreichen, sind folgende Anreize in Reihenfolge ihrer Bedeutung für den IT-Spezialisten verbunden: Erstens ist es die Verantwortungsübernahme, danach persönliches Wachstum und Arbeitsinhalte, an dritter Stelle stehen Aufstiegsmöglichkeiten und Anerkennung. Am wenigsten wichtig sind Status (in Form von Geschäftswagen, persönlicher Assistent/Sekretariat etc.) oder auch Führung durch Vorgesetzte und Arbeitsplatzsicherheit (vgl. Abbildung 32).

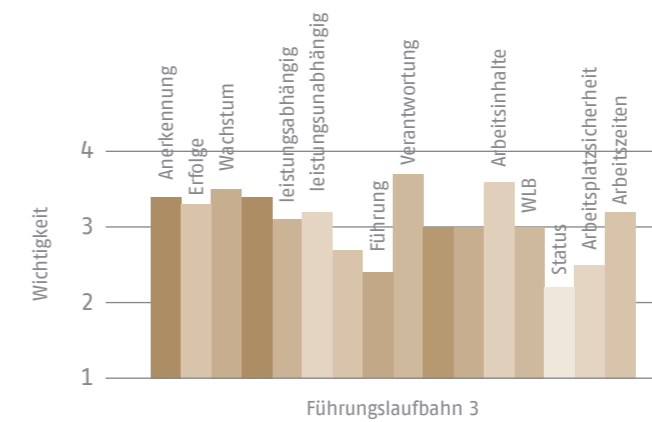


Abbildung 32: Bei einem potentiellen Wechsel auf die dritte Karrierestufe der Führungslaufbahn werden bestimmte Anreize bevorzugt. Range: von 1 = völlig unwichtig bis 4 = sehr wichtig. Erläuterungen der Abkürzungen sind unter der Abbildung 30 aufgelistet.

Insgesamt halten die Ergebnisse einer Plausibilitätsprüfung stand. So liegt die hohe Bedeutung von Verantwortungsübernahme auf der dritten Führungsstufe ebenso nahe, wie die niedrigere Bedeutung flexibler Arbeitszeiten gegenüber den anderen beiden Stufen.

Schauen wir uns einige Erklärungen für den letztgenannten Anreiz an.

Wie man der Abbildung 32 entnehmen kann, sind Managern auf dieser Karrierestufe flexible Arbeitszeiten immer noch wichtig (Ausprägung der Wichtigkeit übersteigt den Wert 3), dies aber bereits deutlich weniger, als noch auf der zweiten Führungsstufe. Mitarbeiter, die auf die dritte Stufe der Führungslaufbahn wollen, wissen in der Regel genau, worauf sie sich einlassen, und nehmen den Flexibilitätsverlust in Kauf, wenn für sie also der subjektive Vergleich von Anreizen und Beiträgen positiv ausgeht (vgl. *March & Simon, 1958; Adams, 1965*). Ähnlich hätte man auch mit den Wert-Erwartungstheorien (vgl. u. a. das „VIE-Modell“ von *Vroom, 1964*) argumentieren können.

Bei weiterer Prüfung der Plausibilität der vorliegenden Resultate fällt die außerordentliche Bedeutung der leistungsabhängigen Anreize auf der ersten Führungsstufe auf. Dies wird auch in der Praxis unterstellt, was sich u. a. darin äußert, dass die Leistungsmotivation eines der entscheidenden Kriterien in der Personalauswahl für den Führungsnachwuchs darstellt.

Zusammenfassend lässt sich ein eher heterogenes Bild der Anreizpräferenzen über die einzelnen Karrierestufen hinweg feststellen. Es lässt sich nicht pauschal sagen, dass die Bedeutung der Anreize mit dem beruflichen Aufstieg sukzessive zu- oder abnehmen würde. Dies sind weitere Argumente für die Flexibilisierung und Individualisierung der zukünftigen Karrieremodelle. Eine differenzierte Gestaltung von Karrieremodellen mit möglichst vielen Karrierestufen kommt daher nicht nur der Forderung der These 6 nach graduellen Auf- und Abstiegsmöglichkeiten nach. Dies würde auch eine viel feinsinnigere Kopplung bestimmter Anreize, Arbeitsbedingungen und -inhalte an diese Karrierestufen ermöglichen. Der Abbau von Karrierestufen muss somit als wenig taugliches Mittel des Karrieremanagements angesehen werden.

Insgesamt sind differenzierte Karrieremodelle nur über sehr differenzierte Karrierestufen darstellbar (vgl. Abbildung 33).

Daher sollten die Karrierestufen gerade in der „Startphase“ (Karrierestufe 2) sehr differenziert sein, um den Mitarbeitern (zumindest nominell) schnelle Karriereschritte zu ermöglichen und so ihren Anerkennungs- und Wachstumsbedürfnissen zu entsprechen.

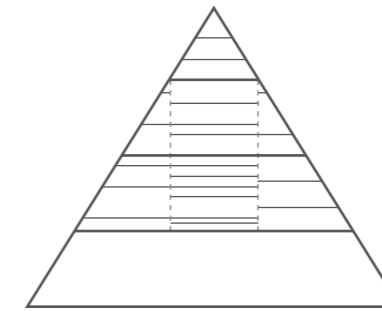


Abbildung 33: Differenzierte und laufbahnspezifische Gestaltung der Karrierestufen wären ein Instrument zur Erhöhung der Anreizkompatibilität von Karrieremodellen.

Auf den höheren Hierarchieebenen sollten die Karriereschritte gröber abgestuft sein, um „echte“ Karriereschritte zu signalisieren, was auch den Interessen und Möglichkeiten des Unternehmens auf diesen Hierarchieebenen entgegenkommt.

Auch können über eine angemessene Differenzierung der Karrierestufen die positions- und laufbahnspezifischen Wünsche der Mitarbeiter nach bestimmten Entlohnungsregelungen besser gestaltet werden (siehe hierzu auch These 9).

Als zukünftige Herausforderung des HRM lassen sich die Flexibilisierung und Individualisierung der Karrieremodelle erkennen.



THESE 9:

---

*Gehalts- und  
Karrieremodelle  
müssen zuein-  
ander passen.*

---

Vergleichende Fairness ist die Bezugsgröße menschlichen Gerechtigkeitsempfindens.

Geleistete Beiträge und empfangene Anreize müssen im Gleichgewicht sein.

In der Führungslaufbahn wird die höchste Zufriedenheit mit dem bisher erreichtem Einkommen berichtet.

Karrieremodelle implizieren oft genaue Gehaltseinstufungen. Der Öffentliche Dienst kann hier als Extrembeispiel dienen, weil seine maßgebenden Gehaltstabellen penibel aufgestellt und streng eingehalten werden.

Eine Vereinheitlichung der Entlohnungen lässt sich gut nachvollziehen. Zentrales Argument hierfür ist die damit verbundene Transparenz. Nachvollziehbar erscheint auch, dass es nicht vorkommen sollte, dass z. B. Führungskräfte auf der ersten Karrierestufe das Gleiche verdienen wie diejenige auf der dritten Stufe. Der Hintergrund dieser als selbstverständlich klingenden Regel lässt sich mit der sog. „equity theory“ von Adams (1965) erklären.

Weder die subjektive Anreiz-Beitrags-Bewertung noch die sozialen Vergleichsprozesse sind also bei der Anreizgestaltung zu unterschätzen. Sonst entstehen u. a. Unzufriedenheits- und Ungerechtigkeitsgefühle, die sich wiederum negativ auf viele erwünschte organisationale Größen auswirken. Zu den negativen Folgen unzufrieden stellender Anreizmodelle werden wir uns weiter unten differenzierter äußern. An dieser Stelle steht ausschließlich die Entlohnungskomponente der Karrieremodelle im Fokus.

Widmen wir uns wieder den empirischen Ergebnissen und schauen uns an, wie die Gehälter an den einzelnen Karrierestufen ihrer Bindungsfunktion gerecht werden.

Wie wir in der These 7 festgestellt haben, existieren Unterschiede in der Zufriedenheit mit den bisher erreichten Einkommenszielen über die drei Laufbahnen hinweg (vgl. hierzu Abbildung 28). In der Führungslaufbahn wird dabei die höchste und in der Projekt- und Expertenlaufbahn eine deutlich niedrigere Zufriedenheit in Hinblick auf die gesetzten Einkommensziele verzeichnet.

Der Blick auf die einzelnen Karrierestufen verrät aber, dass die Einkommenszufriedenheit in der Projektlaufbahn mit dem Aufstieg steigt, während sie in der Fachlaufbahn sinkt (vgl. Abbildung 34).

Interessanterweise scheinen die Führungskräfte am Anfang ihres beruflichen Vorankommens am zufriedensten zu sein und ihre Zufriedenheit mit den erreichten Einkommenszielen im Laufe der Karriere zu sinken.

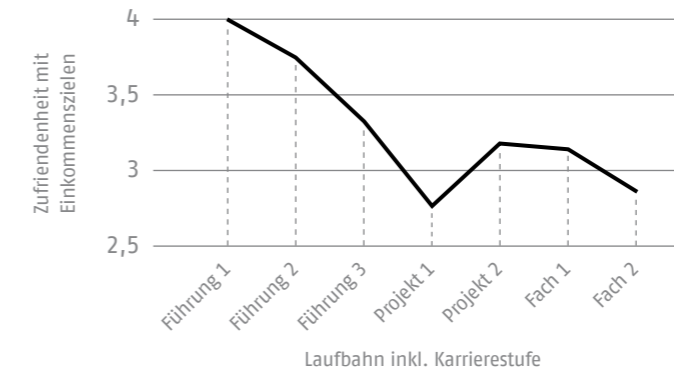


Abbildung 34: In der Führungslaufbahn wird die höchste Zufriedenheit mit den bisher erreichten Einkommenszielen verzeichnet. Zufriedenheit wurde mit einer 5-stufigen Likert-Skala erhoben (Range 1-5).

Es interessierte uns außerdem, ob die im Rahmen der Studie befragten Selbständigen, die tendenziell (mehr) unmittelbaren Einfluss auf ihre Entlohnung ausüben können, auch bedeutend zufriedener mit ihren bisher erreichten Einkommenszielen gegenüber den Festangestellten sind. In der Tat zeigte sich ein hochsignifikanter Effekt (vgl. hierzu Abbildung 35), für den wieder mehrere Erklärungen zu finden sind:

Erstens haben Selbständige einen viel größeren Handlungsspielraum bei der Entlohnungsgestaltung als Angestellte. Des Weiteren nehmen Freelancer im Idealfall die Tätigkeiten an, die sie inhaltlich interessieren, wodurch eine höhere Zufriedenheit mit der aufgabenbezogenen Entlohnung entsteht. Drittens kann bei der Entlohnungsgestaltung bei den Selbständigen ihr wachsender Marktwert prompt berücksichtigt werden.

Welche betriebswirtschaftlichen Implikationen hat nun die Beschäftigung mit den Einkommenszielen der Mitarbeiter im Rahmen von Karrieremodellen?

Selbständige sind mit dem erreichten Einkommen viel zufriedener als Angestellte.

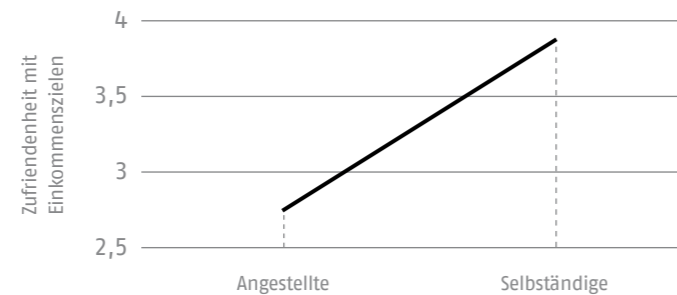


Abbildung 35: Selbständige berichten von einer signifikant höheren Zufriedenheit mit den bisher erreichten Einkommenszielen als Angestellte ( $p < .01$ ). Zufriedenheit wurde mit einer 5-stufigen Likert-Skala erhoben (Range 1-5).

Einkommenszufriedenheit wirkt sich positiv für das Unternehmen aus.

Dass diese Karrierezufriedenheitskomponente eine relevante Bedeutung für die organisationale Effektivität hat, bestätigen u. a. unsere Korrelationsanalysen mit wichtigen Zielgrößen. So ließen sich erwartungsgemäß hochsignifikante Zusammenhänge mit der Wechselabsicht, Commitment und Arbeitszufriedenheit erkennen.

Das bedeutet: Je zufriedener die Mitarbeiter mit ihrer Entlohnung im Sinne einer Input-Outcome-Relation sind, desto weniger sind sie dazu geneigt, ihr Unternehmen zu verlassen, desto mehr fühlen sie sich mit ihrem jetzigen Arbeitgeber verbunden und desto mehr sind sie mit ihrer Arbeit zufrieden. Dies kann nur über Karrieremodelle geschehen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, sich in möglichst differenzierten Laufbahn-Karrierestufen-Kombinationen zu verwirklichen. Insofern ergänzen sich Karriere- und Entlohnungsmodelle, indem Sie positiv auf die Verbleibens- und die Beitragsmotivation der Mitarbeiter wirken und sich gegenseitig verstärken.

Karrieremodelle der Zukunft sind dementsprechend solche Modelle, denen es gelingt, sowohl den Organisations- als auch den Mitarbeiterzielen ohne Wenn und Aber gerecht zu werden. In einem Karrieremodell müssen also auch die Gehälter an den einzelnen Karrierestufen angepasst werden. Dabei kommt es nicht auf die absolute Höhe an, sondern auf die – von den Mitarbeitern wahrgenommene – Leistungsbeiträge der Einzelnen in Relation zu ihrer Entlohnung. Dies erfordert eine offensive unternehmensinterne Kommunikation der Erfolgsbeiträge einzelner Funktionen bzw. Personen. Auch dies spricht wieder für vergleichsweise differenzierte Karrieremodelle, die es ermöglichen, über feingliedrige Positionsbeschreibungen und Karrierestufen die Grundlagen für ein differenziertes Entlohnungsmodell zu liefern.

Karriere- und Entlohnungsmodelle können sich gegenseitig stützen oder schaden.

THESE 10:

---

*Karrieremodelle  
müssen den  
Mitarbeiterlebens-  
zyklus berück-  
sichtigen.*

---

Nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Mitarbeiter sind einem Entwicklungs- und Anpassungsprozess unterworfen.

Bei der Gestaltung der Karrieremodelle sind eine ganzheitliche Betrachtung und die Einbeziehung des gesamten Mitarbeiterlebenszyklus notwendig.

Von ihrem Eintritt an bis zum Ausscheiden aus der Organisation sind die Mitarbeiter ständigen Entwicklungs- und Anpassungsprozessen unterworfen. Sie entwickeln sich selbst als Individuen und gleichzeitig als Mitarbeiter. So reift mit der Zeit sowohl der Mensch als auch das Organisationsmitglied. Diese lernen stetig, erweitern ihre Kompetenzbereiche, wachsen in neue Rollen, verändern ihre Ansichten, Werte, Einstellungen.

Betrachten wir die Ergebnisse unserer Studie im Hinblick auf verschiedene Alterskategorien.

Der Blick auf die kritische Zielgröße Kündigungsabsicht zeigt einen Anstieg mit dem Alter (siehe Abbildung 36).

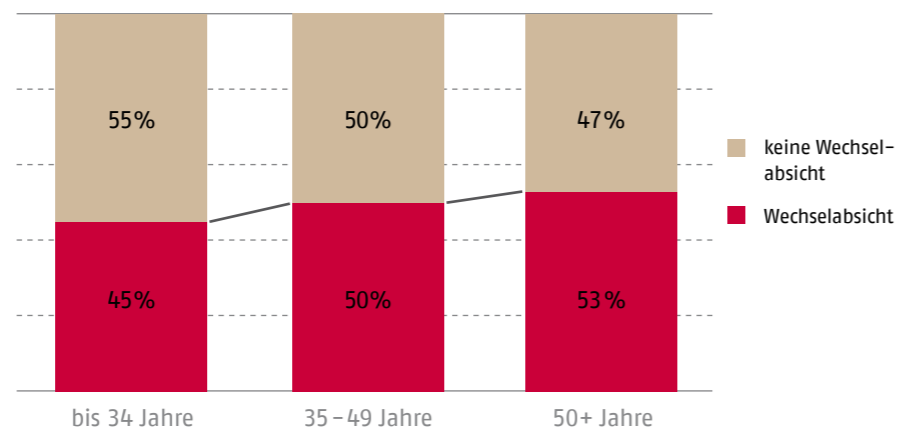


Abbildung 36: Wechselabsichten steigen mit dem Alter.

Überraschenderweise steigen die Wechselabsichten der Mitarbeiter mit dem Alter.

Dieser überraschende Anstieg der Wechselabsichten widerspricht scheinbar der „Logik des Arbeitsmarktes“: Ältere Mitarbeiter gelten gemeinhin als eher schutzbedürftige Arbeitnehmergruppe, die von Altersarbeitslosigkeit betroffen ist und eher nach Sicherheit streben sollte.

Jedoch gilt es zu beachten, dass sich die Gruppe der Befragten aus Fach- und Führungskräften zusammensetzt, bei denen einerseits langjährige Berufserfahrung (und damit zwangsläufig ein gewisses Lebensalter) eher eine gefragte Eigenschaft ist, andererseits sich die Gruppe dieser Qualität und damit ihrer Position auf dem Arbeitsmarkt durchaus bewusst ist. Dabei resultiert der Wunsch nach einem Arbeitgeberwechsel weniger aus weiteren Aufstiegsambitionen (diese sind nämlich, wie wir gleich sehen werden, mit zunehmendem Alter eher schwächer ausgeprägt), sondern mutmaßlich aus der zunehmend schwindenden Möglichkeit (bzw. aus dem schwindenden Interesse), sich ein letztes Mal mit völlig neuen Arbeitsinhalten auseinanderzusetzen bzw. sich in einem neuen Arbeitsumfeld zu beweisen.

Für die erhöhte Wechselbereitschaft erfahrener IT-Fach- und Führungskräfte gibt es plausible Erklärungen.

Sehen wir uns die altersbezogenen Ergebnisse unserer Studienteilnehmer in Hinblick auf eine mögliche Anreizgestaltung an. Der Abbildung 37 lässt sich entnehmen, dass die Wichtigkeit der Aufstiegsmöglichkeiten bei einem potentiellen Karriereschritt mit zunehmendem Alter sinkt.

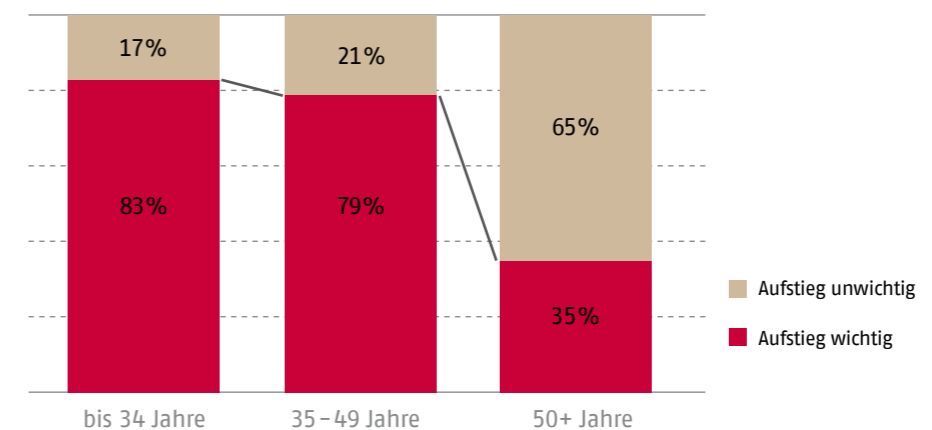


Abbildung 37: Die Wichtigkeit der Aufstiegsmöglichkeiten bei einem potentiellen Karriereschritt sinkt mit zunehmendem Alter.

Berufliche Aufstiegs-  
perspektiven sind vor  
allem in jungen Jahren  
wichtig.

Weiterhin erkennen wir hier, dass Karrieremodelle für die jüngeren Mitarbeiter schnelle und häufige Karriereschritte ermöglichen müssen.

Auch dies spricht für von uns bereits vorgeschlagene vielstufige, differenzierte Karrieremodelle, die (zumindest formal) einen zügigen Aufstieg ermöglichen.

Das oben festgestellte Desinteresse der Mitarbeiter 50+ an einem beruflichen Aufstieg muss nicht darauf zurückgeführt werden, dass dieser nicht mehr als Anreiz empfunden wird. Genauso denkbar ist die Erklärung, dass sich diese Mitarbeiter bereits auf dem Höhepunkt ihrer Karriereleiter befinden und dieser nicht mehr getoppt werden kann. Ein weiterer Aufstieg wird als unrealistisch oder nur unter unverhältnismäßig hohen Anstrengungen für möglich gehalten.

In einem ideellen Karrieremodell können also die Zeitabstände zwischen den Karriereschritten mit zunehmendem Alter größer werden, höhere Karriereebenen müssen nicht so fein untergliedert sein und die Karrierestufen müssen nicht mehr so schnell durchlaufen werden (siehe hierzu Abbildung 38).

Karrieremodelle müssen  
ganzheitlich, flexibel  
und durchlässig  
gestaltet sein.

Es bestätigen sich auch hier die Erkenntnisse an die Gestaltung von Karrieremodellen, wie wir sie bereits in These 8 diskutiert hatten, wobei das Argument der künftig stärker alternden Belegschaften diesem Aspekt eine noch stärkere Betonung verleiht.

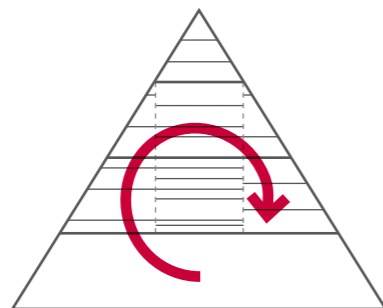


Abbildung 38: Karriereverläufe im Mitarbeiterlebenszyklus.

Diese Implikationen sollten eigentlich den Anforderungen an ein Karrieremodell von Unternehmensseite entgegenkommen, die an einem zügigen Aufstieg talentierter Mitarbeiter mit neuen Bewährungsmöglichkeiten einerseits und wenigen, aber dafür stabil besetzten Führungspositionen mit großen Verantwortungsbereichen für erfahrene Manager interessiert sind.

In gut gestalteten Karrieremodellen ergänzen sich Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen.

Werfen wir abschließend noch einen letzten Blick auf die besonders umkämpfte Zielgruppe der Nachwuchstalente. In der Abbildung 39 sind ihre Wichtigkeitsangaben zu den uns interessierenden Anreizen dargestellt.

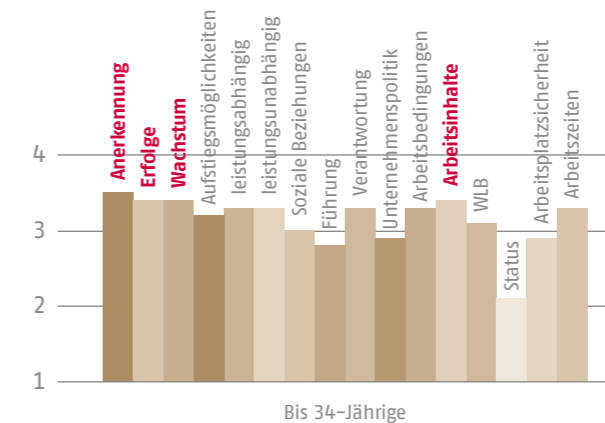


Abbildung 39: Bei einem potentiellen Wechsel bei den bis einschließlich 34-jährigen Mitarbeitern werden bestimmte Anreize bevorzugt. Range: von 1 = völlig unwichtig bis 4 = sehr wichtig. Erläuterungen zu den Abkürzungen sind unter der Abbildung 30 aufgelistet.



An erster Stelle steht die Anerkennung bzw. Wertschätzung der Arbeitsleistung durch das Management, Führungskräfte, Kollegen und Kunden.

Dem folgen die antizipierten Erfolge im Beruf bzw. bei der Arbeit (Arbeitsergebnisse, Problemlösungsfindung) und das persönliche Wachstum bzw. die Entwicklungsmöglichkeiten (neue Aufgaben, Erwerb neuer Fähigkeiten).

An dritter Stelle befinden sich die Arbeitsinhalte.

Am wenigsten wichtig erweist sich der Status, ausgedrückt bspw. durch Geschäftswagen, persönlichen Assistenten, Sekretariat etc. Dies ist nicht überraschend, da von dieser Zielgruppe ohnehin antizipiert wird, dass solche Nebenleistungen auf dieser Karrierestufe gewöhnlich unerreichbar sind und insofern auch keine erstrebenswerte Kategorie darstellen.

Diese Kenntnis der gewünschten Anreize sollte nicht nur Hinweise geben, wie Mitarbeiter im Unternehmen motiviert werden können, sondern welche Aspekte einer Stelle in Stellenanzeigen, auf Jobmessen oder bei Einstellungsinterviews betont werden sollten und auf welche weitgehend verzichtet werden kann.

Die durch unsere Studie festgestellten Unterschiede zwischen verschiedenen Altersgruppen haben die Idee einer differenzierten Gestaltung der Karrieremodelle bekräftigt.

Die Kenntnis über die Veränderungen der Wünsche, Werte und Einstellungen der Mitarbeiter während ihres organisationalen Lebenszyklus ermöglicht je nach Zielsetzung (wie Mitarbeiterbindung, Produktivitätssteigerung) den Einsatz der optimalen HR Instrumente in Hinblick auf Fragen der Personalentwicklung oder der Anreizgestaltung. So dürfte auch die in Zeiten des Fachkräftemangels außerordentlich erfolgskritische Bindung von Potenzial- und Leistungsträgern durch das SHRM zu meistern und damit die organisationale Effektivität auch zukünftig gesichert sein.

Bei einer differenzierten Gestaltung der Karrieremodelle werden diese ihrer Motivations- und Bindungsfunktion nachkommen.

## IV. Fazit

Wie uns die bisherigen Ergebnisse der Studie zeigen konnten, müssen einige Entwicklungen hinsichtlich der Gestaltung von Karrieremodellen neu überdacht werden: Die Vereinheitlichung der Laufbahnmodelle und der Abbau von Karrierestufen haben Karrieremodelle transparent und nachvollziehbar gemacht, aber auch die Differenzierungs- und Gestaltungsmöglichkeiten stark eingeschränkt.

Die zentralen Argumente für die Angleichung der Karriere-stufen und -bezeichnungen in Fach-, Führungs- und Projektlaufbahnen (der einfachere Wechsel und die Vergleichbarkeit innerhalb des Karrieremodells) lassen sich nicht aufrechterhalten. Sowohl die Studie „Karrieremodelle 2010“ als auch die aktuelle Studie konnten aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht zeigen, dass solche Wechselmöglichkeiten meist rein deklamatorisch sind und nur selten genutzt werden (können). Anstatt so den Mitarbeitern Möglichkeiten zu eröffnen, tragen diese vereinheitlichten Karrieremodelle eher zur Unzufriedenheit bei und verstärken Wechselabsichten, anstatt eine Bindungswirkung zu entfalten.

Insgesamt haben die Ergebnisse unserer Studie gezeigt, dass die in der Studie „Karrieremodelle 2010“ getroffene Selbsteinschätzung der Unternehmen hinsichtlich der Güte ihrer Karrieremodelle wohl nicht in allen Fällen als gerechtfertigt unterstellt werden darf.

Zumindest was die Bindungswirkung von Karrieremodellen betrifft sind Zweifel angebracht, ob tatsächlich allen Unternehmen die Gestaltung ihres Karrieremodells so gelungen ist, wie sie es selbst sehen.

Die Ergebnisse unserer Befragungen lassen starke Zweifel an der Vereinheitlichung von Karrierepfaden, der Überbetonung von Projektkarrieren und dem konsequenten Abbau von Hierarchieebenen aufkommen. Diese Maßnahmen laufen oft den Karrierepräferenzen der Mitarbeiter entgegen und bewirken eine Fluktuationsneigung in unerwartetem Ausmaß.

Dass sich diese Erkenntnisse im ohnehin umkämpften Markt der IT-Fach- und Führungskräfte finden, macht die Aussagen zusätzlich beachtenswert.

Allerdings sollen die Probleme unserer Gestaltungsempfehlungen nicht verschwiegen werden.

Folgt man unseren Hinweisen, so steht der Gewinn an Differenziertheit und Individualität von Karrieremodellen in Konflikt mit einem Verlust an Einfachheit, Transparenz und damit letztlich an Verständlichkeit.

Dadurch steigen die Anforderungen an die unternehmensinterne wie -externe Kommunikation des Karrieremodells sowie an die Personalentwicklung und die HR-Verantwortlichen insgesamt.

Gleichzeitig zeigt die Studie wertvolle Ansätze für eine zielgruppenorientierte Gestaltung von Karrieremodellen. Darüber hinaus können die Erkenntnisse genutzt werden, um im Rahmen des Personalmarketings und der Personalauswahl alters-, geschlechts- oder zielpositionsspezifische Konzepte zu gestalten.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich unsere These 2 erneut bestätigen wird, nämlich dass sich wandelnde Werthaltungen, Bedürfnisse und Interessen der aktuellen und potentiellen Mitarbeiter eines Unternehmens in verändernden Karrieremodellen niederschlagen werden, die gleichzeitig den Erfordernissen der Unternehmen auf sich bewegenden Märkten genügen müssen. So bleibt das Fazit der bereits zitierten Studie von *Bolton /Gold (1995, S. 24)* aktuell:

*[...] careful self-analysis on the part of individuals and a review of career data aspirations and potential on the part of the organization had to be well and truly integrated if the organization was to obtain the best from its people and people were to find themselves on truly rewarding and valid career paths.*

# V. Literaturhinweise

## Monographien

- Alewell, Dorothea (1993): Interne Arbeitsmärkte, S&W-Verlag, Hamburg.
- Allen, Thomas/Katz, Ralph (1985): The Dual Ladder – Motivational Solution or Managerial Delusion?, MIT Working Paper WP1692-85, Cambridge.
- Argyris, Chris (1957): Personality and Organization, Harper, New York.
- Barnard, Chester (1938): The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge.
- Beardwell, Julie/Claydon, Tim (2007): Human Resource Management – A Contemporary Approach, 5. Aufl., Pearson, Harlow.
- Berblinger, Sebastian/Knörzer, Michael (2009): Karrieremodelle 2010 – Einflüsse, Entwicklungen und Erfolgsfaktoren. Publikation der APRIORI business solutions AG, Frankfurt am Main.
- Blau, Peter Michael/ Scott, W. Richard (1962): Formal Organizations – A Comparative Approach, Candler San Francisco (Nachdruck Stanford University Press, Stanford 2003).
- Burns, Tom/Stalker, G.M. (1961): The Management of Innovation, Tavistock, London.
- Cavusgil, Tamer/Knight, Gary/Riesenberger, John (2008): International Business – Strategy, Management, and the New Realities, Pearson, Upper Saddle River.
- Chapple, Eliot/Sayles, Leonard (1961): The Measure of Management – Designing Organizations for Human Effectiveness, Macmillan, New York.
- Doeringer, Peter/Piore, Michael (1971): Internal Labor Markets and Manpower Analysis, Heath, Boston.
- Dombois, Hans (1971): Hierarchie – Grund und Grenze einer umstrittenen Struktur, Herder, Freiburg.
- Etzioni, Amitai (1961): A Comparative Analysis of Complex Organizations, Free Press, Glencoe.
- Fitzpatrick, Karen/Fujimoto, Yuka/Härtel, Charmine / Strybosch, Victoria (2007): Human Resource Management – Transforming Theory into Innovative Practice, Pearson, Frenchs Forest.
- Hacker, Winfried (1986): Arbeitspsychologie – Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten, H. Huber, Bern.
- Hannan, Michael/Freeman, John (1989): Organizational Ecology, Harvard University Press, Cambridge.
- Heintel, Peter/Krainz, Ewald (1994): Projektmanagement – Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?, Gabler, Wiesbaden.
- Herzberg, Frederick Irving/Mausner, Bernard/Synderman, Barbara Bloch (1959): The Motivation to Work (2. Aufl.), Wiley, New York.
- Johnson, Gary/Scholes, Kevin/Whittington, Richard (2006): Exploring Corporate Strategy, 7. Aufl. Pearson, Harlow.
- Johnson, Gary/Scholes, Kevin/Whittington, Richard (2009): Fundamentals of Strategy, Pearson, Harlow.
- Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (1983): Organisation, de Gruyter, 2. Aufl., Berlin.
- Kosiol, Erich (1962): Leistungsgerechte Entlohnung, Gabler, Wiesbaden.
- Lauterburg, Christoph (1980): Vor dem Ende der Hierarchie – Modelle für eine bessere Arbeitswelt, Econ, Düsseldorf/Wien.
- Likert, Rensis (1961): New Patterns of Management, McGraw-Hill, New York.
- Luhmann, Niklas (2004): Einführung in die Systemtheorie, Carl-Auer, Heidelberg.
- March, James/Simon, Herbert (1958): Organizations, Wiley, New York.

- March, James/Simon, Herbert (1976): Organisation und Individuum – Menschliches Verhalten in Organisationen, Gabler, Wiesbaden.
- Nelson, Richard/Winter, Sidney (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge.
- o. V. (2005): Gehaltsstudie Projektpersonal der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM), Nürnberg.
- Parsons, Talcott (1951): The Social System, Free Press, Glencoe.
- Robbins, Stephen/Coulter, Mary (2007): Management, 9. Aufl., Pearson, Upper Saddle River.
- Schein, Edgar (1965): Organizational Psychology, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Schein, Edgar (1978): Career Dynamics – Matching Individual and Organizational Needs, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Schein, Edgar (2003): Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung, Lanzenberger, Loos Stadelmann, Darmstadt.
- Simon, Herbert (1947): Administrative Behavior – A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, MacMillan, New York.
- Simon, Herbert (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen, VMI, Landsberg.
- Staehle, Wolfgang (2010): Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 10. Aufl., Vahlen, München.
- Thompson, Victor (1962): Modern Organization, Knopf, New York.
- Türk, Klaus (1976): Grundlagen einer Pathologie der Organisation, Enke, Stuttgart.
- Türk, Klaus (1978): Soziologie der Organisation, Enke, Stuttgart.

- Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Vroom, Victor Harold (1964): Work and Motivation, Wiley, New York.
- Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Mohr, Tübingen.
- Weick, Karl (1979): The Social Psychology of Organizing, 2. Aufl., Addison-Wesley, Reading.
- Williamson, Oliver (1975): Markets and Hierarchies – A Study in the Economics of Internal Organization, Free Press, New York.
- Whyte, William F. (1959): Man and Organization, Harper, New York.
- Whyte, William H. (1956/2002): Organization Man, Simon & Schuster, New York 1956/University of Pennsylvania Press, Philadelphia 2002.
- Woodward, Joan (1958): Management and Technology, HMSO, London.

#### **Zeitschriftenartikel und Sammelwerkbeiträge**

- Adams, John Stacey (1965): Inequity in Social Exchange, In L. Berkowitz (Hrsg.), Advances in Experimental Social Psychology (S. 267-299), Academic Press, New York.
- Arthur, Michael (1994): The Boundaryless Career – A New Perspective for Organizational Inquiry, Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, No. 4 (Special Issue), S. 295-306.
- Baruch, Yehuda (2004): Transforming Careers – From Linear to Multidirectional Career Paths, Career Development International, Vol. 9, No. 1, S. 58-73.
- Bolton, Robert/Gold, Jeffrey (1995): Career Management at Nationwide Building Society Using a Soft Systems Approach, Executive Development, Vol. 8, No. 4, S. 22-25.

- Bruggemann, Agnes (1974): Zur Unterscheidung verschiedener Formen von „Arbeitszufriedenheit“, Arbeit und Leistung, Vol. 28, No. 11, S. 281-284.
- Burns, Tom (1961): Micropolitics – Mechanism of Institutional Change, Administrative Science Quarterly, Vol. 6, No. 3, S. 257-281.
- Daft, Richard L./Weick, Karl E. (1984): Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, The Academy of Management Review, Vol. 9, No. 2, S. 284-295.
- Dalton, Gene W./Thompson, Paul H./Price, Raymond L. (1977): The Four Stages of Professional Careers, Organizational Dynamics, Vol. 6, No. 1, S. 19-42.
- Defillippi, Robert J./Arthur, Michael B. (1994): The Boundaryless Career – A Competency-Based Perspective, Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, No. 4 (Special Issue), S. 307-324.
- Hall, Douglas T. (1996): Protean Careers of the 21st Century, Academy of Management Executive, Issue November 1996, S. 8-16.
- Hall, Douglas T./Mirvis, Philip H. (1995): The New Career Contract – Developing the Whole Person at Midlife and Beyond, Journal of Vocational Behavior, Vol. 47, S. 269-289.
- Hall, Douglas T. /Moss, Jonathan (1998): The New Protean Career Contract – Helping Organizations and Employees Adapt, Organizational Dynamics, Vol. 26, S. 22-37.
- Igarria, Magid /Greenhouse, Jeffrey H./Parasuraman, Saroj (1991): Career Orientations of MIS employees – An Empirical Analysis, MIS Quarterly, Vol. 15, No. 2, S. 151-169.
- Kossbiel, Hugo (1994): Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme, Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., S. 75-93.
- Levinson, Daniel (1986): A Conception of Adult Development. American Psychologist, Vol. 41, S. 3-13.
- Mirvis, Philip/Hall, Douglas (1994): Psychological Success and the Boundaryless Career, Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, No. 4 (Special Issue), S. 365-380.
- Moore, D.C./Davies, D.S. (1977): The Dual Ladder – Establishing and Operating it, Research Management, Vol. 20, S. 14-19.
- Pugh, Derek/Hickson, David/Hinings, Christopher/MacDonald, K.M./Turner, Christopher/Lupton, T. (1963): A Conceptual Scheme for Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly Vol. 8, S. 289-315.
- Pugh, Derek/Hickson, David/Hinings, Christopher/Turner, Christopher (1969): The Context of Organization Structures, Administrative Science Quarterly Vol. 14, S. 91-114.
- Pugh, Derek/Hickson, David/Hinings, Christopher (1969): An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations, Administrative Science Quarterly Vol. 14, S. 115-126.
- Schein, Edgar (1971): The Individual, the Organization, and the Career – A Conceptual Scheme, Journal of Applied Behavioural Science, Vol. 7, S. 401-426.
- Schein, Edgar (2006): Career Anchors. In J. H. Greenhaus & G. A. Callanan (Hrsg.), Encyclopedia of Career Development (S. 63-69), Sage, Thousand Oaks, Cali.
- Super, Donald E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development, Journal of Vocational Behavior, Vol. 16, Nr. 3, S. 282-298.



# Die Autoren

Sebastian Berblinger ist Vorstand der APRIORI – business solutions AG. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt. Bereits während des Studiums rief er gemeinsam mit seinem Vorstandskollegen, Marius Meisel, die heutige Personal- und Managementberatung APRIORI – business solutions AG ins Leben. Sebastian Berblinger ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen.

Dr. Lenka Ďuranová ist Mitarbeiterin des „Center of Expertise“ der APRIORI – business solutions AG. Sie promovierte an der Universität Gießen mit anschließendem Studium der Psychologie an der Universität Frankfurt im Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Sie arbeitete in der Unternehmensberatung und in der Personalauswahl eines DAX-Konzerns.

Dr. Michael Knörzer ist Partner im Bereich Managementberatung und leitet das „Center of Expertise“ der APRIORI – business solutions AG. Er ist Privatdozent an der Goethe-Universität in Frankfurt a. M. sowie Lehrbeauftragter der Hochschule für Ökonomie & Management (FOM), der Hessischen Berufsakademie und den Hessischen Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien. Zudem nahm er mehrere Lehraufträge an der RWTH Aachen, der Akademie für Volkswirtschaft bei der Regierung der Russischen Föderation in Moskau und weiteren Hochschulen wahr. Daneben arbeitete er bei verschiedenen Arbeitgebern in Funktionen des Personalcontrollings und -marketings sowie in der Personalentwicklung.

## Impressum

### Autoren:

Sebastian Berblinger, Lenka Ďuranová und Michael Knörzer  
Untersuchungszeitraum: 2012–2013  
Veröffentlichung: 2013

### Herausgeber:

APRIORI – business solutions AG  
Schwalbenrainweg 24  
63741 Aschaffenburg  
Telefon: 069–3881–175  
Telefax: 069–6680–50 400  
[www.apriori.de](http://www.apriori.de)

### Vorstand:

Dipl.–Kfm. Sebastian Berblinger  
Dipl.–Kfm. Marius Meisel

Aufsichtsratsvorsitzender: Dipl.–Inf. Gerhard Rienecker  
Sitz der Gesellschaft: Aschaffenburg  
Registergericht: Amtsgericht Aschaffenburg  
Registernummer: HRB 9324  
Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 55 Abs. 2 RStV:  
APRIORI – business solutions AG

APRIORI 

APRIORI – business solutions AG  
Schwalbenrainweg 24  
63741 Aschaffenburg  
[www.apriori.de](http://www.apriori.de)