

Seminararbeit

Umsetzung von Laufbahnmodellen

ausgeführt von

XYZ

Musterstraße 2, 1200 Wien

Begutachter: XYZ

Wien, den XY.XY.200X

Ausgeführt an der Fachhochschule Technikum Wien
Studiengang XYZ



Kurzfassung und Abstract

Im Rahmen der Seminararbeit wird das Thema „Umsetzung von Laufbahnmodellen“ unter besonderer Berücksichtigung der Aufgaben einer Führungskraft bei Einführung und Umsetzung eines neuen Laufbahnmodells behandelt. Als Grundlage dienen mehrere Quellen, welche einzelne Karrierewege, Personalentwicklung und Management Development beschreiben. Mentoring, Coaching und Förderung der Mitarbeiter durch die Führungskraft als wichtige Maßnahmen zur Umsetzung eines Karrieremodells werden theoretisch dargestellt.

Die unterschiedlichen Laufbahnmodelle werden durch Praxisbeispiele veranschaulicht, um die komplexen Anforderungen genauer darzustellen.

This term paper deals with the topic of “implementing career models” and the tasks of the manager to establish and implement it. The paper is based on several sources of human resource development which describes the theoretical concepts of management development, career paths, mentoring and coaching.

Practical examples of different career models at Austrian companies show benefits of alternative careers.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| 1. Einleitung | 2 |
| 1.1. Ziel des Dokumentes | 2 |
| 2. Grundlagen Karriere- und Laufbahnmodelle | 3 |
| 2.1. Personalentwicklung | 3 |
| 2.1.1. Management Development | 5 |
| 2.2. Karrieremodelle..... | 5 |
| 2.2.1. Führungskarriere..... | 6 |
| 2.2.2. Fachkarriere..... | 7 |
| 2.2.3. Projektkarriere..... | 9 |
| 2.2.4. Neue Karrieremodelle | 11 |
| 3. Rolle der Führungskraft | 12 |
| 3.1. Personalführung..... | 12 |
| 3.1.1. Mentoring..... | 13 |
| 3.1.2. Coaching..... | 13 |
| 4. Praxisbezug..... | 14 |
| 4.1. Laufbahnmodell bei der Raiffeisen Zentralbank im Bereich Organisation / IT..... | 14 |
| 4.2. Praxisbeispiel Infinion Technologies Austria AG | 15 |
| 4.3. Praxisbeispiel OMV im Bereich Refining | 16 |
| 5. Schlussfolgerung..... | 17 |
| Literaturverzeichnis..... | 18 |
| Abbildungsverzeichnis..... | 19 |

1. Einleitung

Personalentwicklung sollte zum Ziel haben Fähigkeiten von Mitarbeitern zu identifizieren und zu fördern, damit Schlüsselfunktionen im Unternehmen durch geeignete Mitarbeiter besetzt werden können. Um den Mitarbeitern eine Perspektive zur persönlichen Verwirklichung und Weiterentwicklung zu bieten wurden in den letzten Jahren verschiedene Modelle zur Umsetzung von Laufbahnkonzepten eingeführt. Besonders in „Know How-intensiven“ Branchen und Bereichen wie IT, Controlling, Finanzdienstleistungen, Marketings usw. sind Laufbahnmodelle eingeführt worden, um MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen Karriereoptionen zu ermöglichen.

Die Karriereplanung in Unternehmen stellt auch einen wesentlichen Faktor zur Mitarbeitermotivation, Personalerhaltung und Personalgewinnung dar.

In dieser Seminararbeit werden mehrere Laufbahnmodelle dargestellt und analysiert. Zusätzlich wird die Rolle der Führungskraft bei der Einführung und Umsetzung eines Karrieremodells vorgestellt.

1.1. Ziel des Dokumentes

Ziel des Dokuments ist es, theoretische Grundlagen von verschiedenen Laufbahnmodellen im Rahmen des Personalmanagements auszuarbeiten und diese dann zu vergleichen und mittels Beispielen aus der Praxis abzurunden. Die Aufgaben der Führungskräfte im Rahmen einer Einführung und Umsetzung eines Laufbahnmodells wird durch eigene Ideen und Kritiken ergänzt.

Im Rahmen der Schlussfolgerungen werden die unterschiedlichen Modelle zusammengefasst und die jeweiligen Kernaussagen bei der Umsetzung werden herausgearbeitet.

2. Grundlagen Karriere- und Laufbahnmodelle

Betriebliche Karriereplanung wird von Becker (1994, S. 205 zitiert von Friedli 2002) als „die gedankliche Vorwegnahme möglicher, zukünftig im Betrieb zu besetzender Stellen und der mit Ihnen verknüpften Qualifikationen sowie Entwicklungsprozesse einzelner Mitarbeiter und deren Karrieren“ definiert. Friedli (2002, S. 25) sieht die betriebliche Karriereplanung als einen Teil der Gesamtplanung und dadurch ergibt sich „ein besonderer Abstimmungsbedarf“ zwischen Personalplanung und anderen betrieblichen Planungsfeldern (z.B. Produktion, Vertrieb, usw.). Die Karriereplanung wird oft als Teil der Personalentwicklung gesehen. Friedli (2002, S. 27) sieht in der Karriereplanung eine Verbindung zwischen mehreren personalwirtschaftlichen Teilplanungen: Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, Personalerhaltung und Personalentwicklung. Im Laufe der Seminararbeit wird der Aspekt der Personalentwicklung noch detaillierter betrachtet, da durch die Weiterentwicklung des Mitarbeiters die Basis für eine Laufbahnplanung geschaffen wird.

In der Literatur findet man verschiedene Anlassfälle für die Einführung von Laufbahnmodellen. Lang und Rattay (2005, S. 30) führen als Ursachen flachere Hierarchien, verstärkte abteilungsübergreifende, interdisziplinäre Teamarbeit und flexible Ad-hoc-Organisation an. Weiters spielt auch die Größe des Unternehmens und die jeweilige Branche eine große Rolle.

2.1. Personalentwicklung

Laufbahn- und Karriereplanung wird oft eng mit der Personalentwicklung in Unternehmen verbunden. Im Rahmen des Personalmanagements liegt die Umsetzung von Karrieremodellen meist in der Verantwortung der Personalentwicklung.

Scholz (1994, S. 251) sieht die Aufgaben der Personalentwicklung in der Ausbildung, Fortbildung, Weiterentwicklung und Förderung von Mitarbeitern. Generell ist Personalentwicklung erforderlich wenn, Diskrepanzen zwischen Fähigkeiten und Anforderungen nicht über Personalveränderungen ausgeglichen werden können oder sollen.

Scholz (1994, S. 251) führt folgende fünf Schwerpunkte der Personalentwicklung an:

- Anpassungsentwicklung, da Veränderungen der Stellenaufgaben meist das Schließen von Fähigkeitslücken erfordern.
- Aufstiegsentwicklung für die innerbetriebliche Beschaffung von Führungskräften.
- Individualwuschentwicklung, zur Verwirklichung von individuellen Mitarbeiterzielen.

- Einstellungsentwicklung dient der Anpassung an geänderte Umweltbedingungen oder Unternehmensstrategien.
- Kognitionsentwicklung soll die Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Anpassung an die Umwelt verbessern

Traditionell wurde Karriereplanung im Rahmen der Personalentwicklung oft nur zur Schaffung eines Führungskräftenachwuchses betrieben. Für Lang und Rattay (2005, S. 101) hat die eindimensionale Ausrichtung der Personalentwicklung ausgedient. „Durch die zunehmende Komplexität und Variabilität der Arbeitsinhalte sowie der damit verbundenen Organisationsänderungen müssen neben den Nachwuchsführungskräften auch andere Zielgruppen vermehrt Gelegenheit erhalten, Ihre Kompetenz systematisch und umfassend zu entwickeln.“ Durch die Globalisierung und den damit verbundenen Wettbewerb wird es immer wichtiger Schlüsselkräften eine langfristige Perspektive zu bieten und Modelle zu entwickeln, welche auch besonders die Unternehmensstrategie berücksichtigen.

Stiefel (1996, S. 26) sieht eine strategieumsetzende Personalentwicklung als Schlüsselaufgabe für eine Personalentwicklungsabteilung zur Sicherung eines Wettbewerbsvorsprungs. Durch die gezielte Unterstützung einer Unternehmensstrategie mittels entsprechenden Entwicklungsmaßnahmen kann das Unternehmen die Marktposition stärken. Entscheidend, ob eine Strategie tatsächlich umgesetzt werden kann, ist auch die Persönlichkeit, welche die Personalentwicklung leitet. Unternehmen sollten die besten Führungskräfte für diese Position auswählen, um die Wettbewerbsfähigkeit entscheidend zu beeinflussen.

Stiefel (1996, S. 24) kritisiert, dass es in der Praxis häufig ein „Gleichgewicht zwischen der Unvollkommenheit der Geschäftsführung und der professionellen Mittelmäßigkeit der scheinbar so erfahrenen Personalentwickler gibt.“ Bei vielen Unternehmen werden Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Umsetzung von Personalentwicklung nur sehr eingeschränkt miteinbezogen, obwohl sie eigentlich primär von den jeweiligen Maßnahmen betroffen sind. Stiefel (1996, S. 25) sieht auch ein Problem in der derzeitigen Personalentwicklung, dass meist nur ein kurzfristig einsetzbares Wissen Ziel der Entwicklungsaktivitäten ist und die Unternehmensstrategie nicht berücksichtigt wird.

Karriereplanung wird häufig als Funktion der Personalentwicklung gesehen und findet daher im Rahmen des Personalmanagements statt. Traditionell wird im Rahmen der Weiterentwicklung nur die Führungslaufbahn als Aufstiegsentwicklung gesehen, obwohl durch diverse Veränderungen wie z.B. Globalisierung und Fokussierung auf Kernkompetenzen der Bedarf an flexiblen Modellen zur Umsetzung von strategiebasierenden Personalsentwicklungsmodellen gestiegen ist. Mitarbeiter streben auch außerhalb der Linienfunktionen nach Aufstiegsmöglichkeiten und Selbstverwirklichung.

2.1.1. Management Development

Stiefel (1996, S. 11) sieht Management Development (MD) als „Entwicklung der Führungskräfte und Teilmenge“ der Personalentwicklung. Management Development ist wie von Scholz (1994, S. 251) beschrieben Teil der innerbetrieblichen Beschaffung von Führungskräften. Zur Auswahl und Vorbereitung der Nachwuchsführungskräfte werden unterschiedliche Instrumente wie z.B. Expertenurteile und Assessment Center eingesetzt, welche vom Personalmanagement oft unter dem Sammelbegriff „Management Development Programm“ zusammengefasst werden. Im Rahmen dieser Programme werden auch diverse Schulungen zur theoretischen Vorbereitung angeboten und meist wird durch einen Mentor der Entwicklungsprozess begleitet. Der Mentor steht auch als interner Berater zur Verfügung. Zielgruppe der Mentoren sind meist Führungskräfte mit einer langjährigen (mindestens 10 Jahre) Führungserfahrung.

In der Rolle des „führenden Managers“ sieht Stiefel (1996, S. 113) neben Coaching-Aufgaben auch die „zukunftsgerichtete Entwicklungsberatung für seine geführten Manager“. Die Beratung ist umso besser, je mehr Manager an der gegenseitigen Entwicklungsberatung beteiligt sind. Das System der „zukunftsgerichteten Entwicklungsberatung“ ist „Top-Down“ ausgelegt und liefert jeweils einen individuellen Entwicklungsplan für die jeweilige Position.

2.2. Karrieremodelle

Probst (2000, S. 20 zitiert in Friedli 2002, S. 28) definiert ein Karrieremodell folgendermaßen: „Das Karrieremodell beinhaltet Bewegungen in vertikaler, d.h. aufwärts wie auch abwärts, und horizontaler Richtung, kann sowohl standardisiert wie auch individuell gestaltet sein und steht für die Abfolge von Stellen, welche die kontinuierliche und logische Weiterentwicklung des Mitarbeiters sicherstellt. Wie bereits vorgestellt, sind Karrieremodelle sehr eng mit der Personalentwicklung verbunden. Traditionell wurde meist nur eine Führungskarriere berücksichtigt, jedoch haben sich in den letzten Jahren auch andere Karrierewege etabliert. Der Begriff alternative Karrieremodelle (Domsch 1994 zitiert in Friedli 2002 S. 28) wurde in der Literatur geprägt und versteht gleichwertige, in einem Unternehmen nebeneinander stehende Karrieremodelle. In Abbildung 1 sind die alternativen Karrieremodelle schematisch dargestellt. Die einzelnen Modelle werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.“

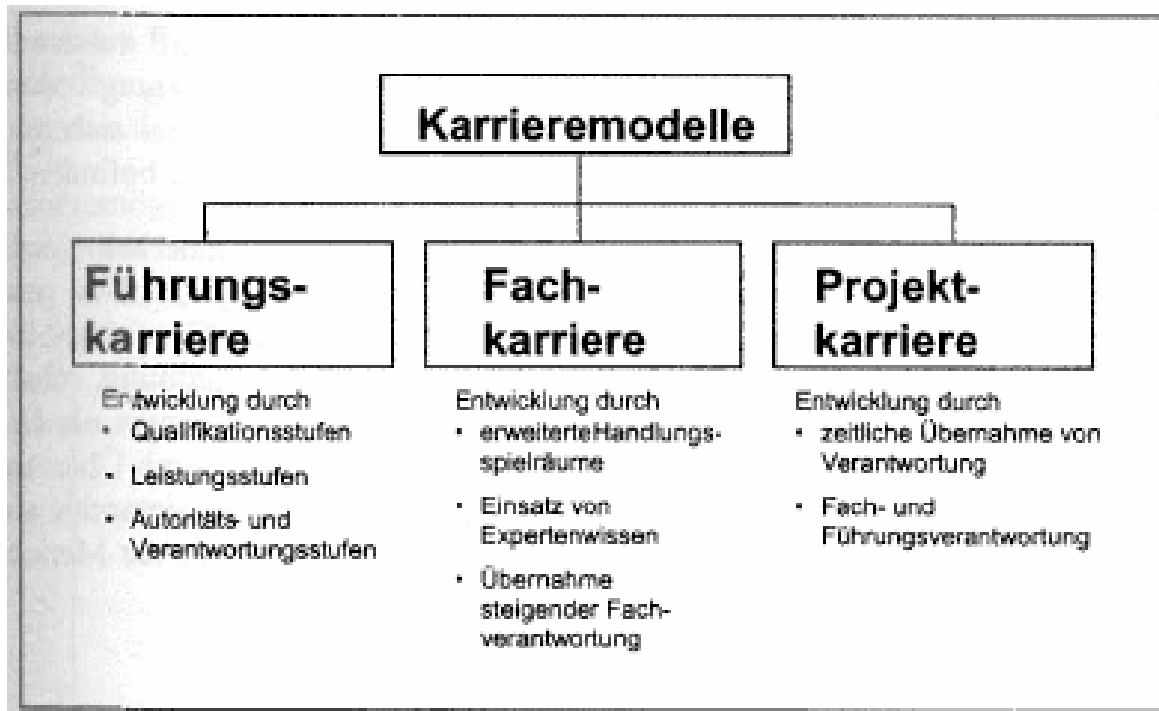


Abbildung 1: Überblick über alternative Karrieremodell (Friedli 2002 S. 29).

2.2.1. Führungskarriere

Die Führungskarriere wird sehr oft im Zusammenhang mit Personalentwicklung gesehen und stellt wie von Scholz (1994, S. 251) beschrieben eine Aufstiegsentwicklung dar. Friedli (2002, S. 30) definiert Führungskräfte als Mitarbeiter, welche „Personalverantwortung und Führungsverantwortung durch Leitungsbefugnisse gegenüber unterstellten Mitarbeitern tragen und sich ranghierarchisch oberhalb der untersten (ausführenden) Hierarchieebene befinden“. Um einer effiziente Entwicklung zu ermöglichen sollten die Aufgaben- und Verantwortungsbereich und die dazu notwendigen Kompetenzen klar festgelegt werden.

Die Führungskarriere ermöglicht den Mitarbeitern den Aufstieg in eine hierarchisch übergeordnete Organisationsstufe. In Abbildung 2 ist ein Beispiel für unterschiedliche Hierarchiestufen dargestellt. Die Möglichkeiten des Aufstiegs in eine höhere Hierarchiestufe im Rahmen der Führungskarriere sind maßgeblich auch durch die Tiefe der Linienorganisation beeinflusst. Meist ergeben sich Führungspositionen aus der Aufbauorganisation, welche einen Rahmen für die Aufstiegsmöglichkeiten bildet.

Um Führungskräfte heranzubilden setzen viele Unternehmen eigene Maßnahmen wie z.B. das in Abschnitt 2.1.1 beschriebene Management Development Programm um. Stiefel (1996, S. 110) beschreibt aber auch, dass manche Unternehmen Ihren Führungskräfte Nachwuchs direkt aus Business Schools beziehen. Der Master of Business Administration wird von diesen Unternehmen als ideale Voraussetzung für eine Führungsposition gesehen. Diese

Ansicht ist aber nach Meinung von Stiefel (1996, S. 110) sehr problematisch, da der MBA Grad unterschiedliche Qualität aufweist und immer mehr Bildungseinrichtungen mit zweifelhafter Reputation bieten diese Ausbildung an. Ein Problem kann auch durch die mangelnde Praxis entstehen, da das MBA-Diplom nur auf theoretischem Wissen beruht, welches oft aus der Sicht des Top Managements gelehrt wird.

In den letzten Jahren ist die Tendenz zu beobachten, dass flachere Strukturen auch in größeren Unternehmen vorzufinden sind und somit die Karrierechancen geringer werden. Durch Prozessorientierte Organisationsformen, Projektarbeit und Matrixorganisationen sind neue Aufstiegsmodell notwendig geworden. Biehal und Scheinecker (2006, S. 3) sehen auch den späteren Eintritt in den Ruhestand als Begrenzungsfaktor für die Aufstiegsmöglichkeiten von Nachwuchskräften. Um auch Incentives für Nachwuchskräfte und PotenzialträgerInnen, die glaubwürdige Karriereperspektiven sehen, zu bieten, haben viele Unternehmen bereits alternative Karrieremodelle eingeführt. Dadurch stärkt das Unternehmen seine Attraktivität als Arbeitgeber und bietet den MitarbeitInnen eine Chance sich zu verwirklichen. Die Attraktivität bei der Rekrutierung wird ebenfalls erhöht.

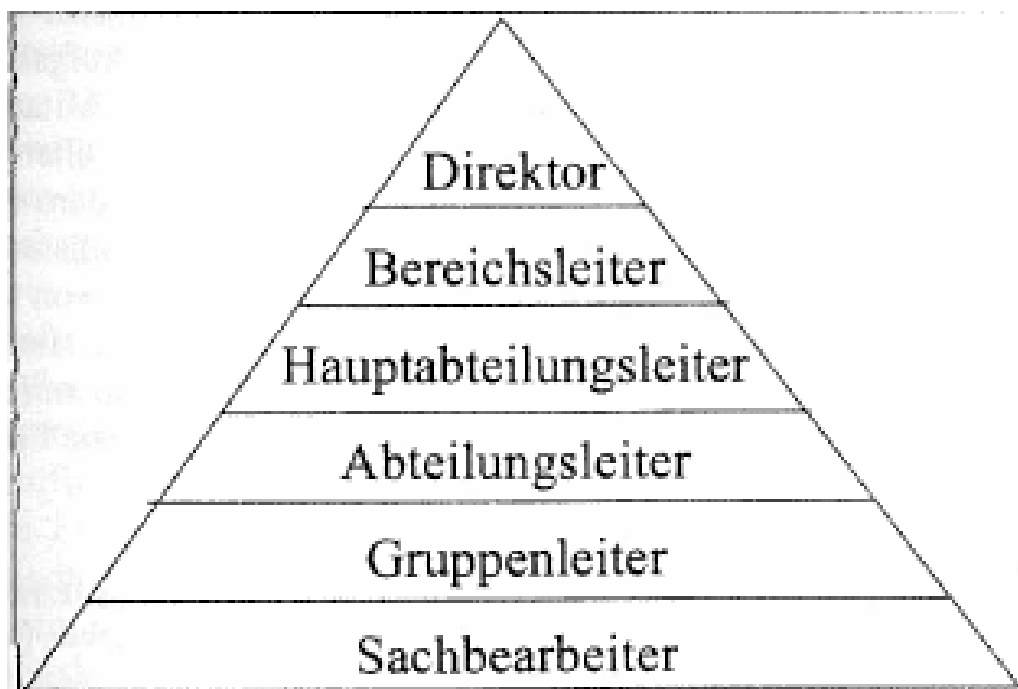


Abbildung 2: Beispiel von Hierarchiestufen, welche im Laufe einer Führungskarriere durchlaufen werden können (Friedli 2002 S. 31)

2.2.2. Fachkarriere

Fachkarrieren sind Aufstiegsmöglichkeiten welche bereits seit einigen Jahren von Organisationen angeboten werden. Biehal und Scheinecker (2006, S. 3) führen an, dass

Fachkarrieren insbesondere in Unternehmensbereichen mit komplexen Aufgaben wie z.B. Forschung, Entwicklung, Marketing, Verkauf, IT, Finanzbereich eingesetzt werden. Bei der Fachkarriere steht die Aufgabe im Vordergrund. Führungs- und Personalagenden sind bei einem Fachexperten von sekundärer Bedeutung. Wie aus Friedli (2002, S. 32) ersichtlich „beinhaltet die Fachkarriere ähnlich der Führungskarriere den Aufstiegsgedanken“. In der Regel sind mehrere Karrierestufen definiert, welche jeweils charakteristische Kennzeichen aufweisen und einem Rang in der Leitungsebene entsprechen.

Insgesamt ist in vielen Unternehmen das Interesse an der Einführung von Fachkarrieren in den letzten Jahren stark gestiegen. Eine in Österreich 2005 von Biehal und Scheinecker (zitiert in Biehal und Scheinecker 2006, S. 3) durchgeführte Befragung von 60 Unternehmen ergab, dass es in etwa einem Drittel der befragten Industrie- und Dienstleistungsunternehmen eine Fachkarriere gibt. 79% der befragten Führungskräfte und 61 % der befragten Personalmanagement ExpertInnen gaben an, dass dieses Thema wichtig für ihr Unternehmen wäre.

Die Fachkarriere ist ein ausgezeichnetes Instrument hochqualifizierte Fachexperten im Unternehmen zu halten (Friedli 2002, S. 32).

Biehal und Scheinecker (2006, S. 4) führen folgende Punkte als Auslöser zur Einführung einer Fachkarriere an:

- Die Anzahl der frei werdenden Führungspositionen bietet keine attraktive Karriereperspektiven
- FachexpertInnen bekleiden Schlüsselpositionen im Unternehmen und ihr Weggang würde Engpässe und Knowhow-Verluste verursachen
- Wenn die Attraktivität als Arbeitgeber am Arbeitsmarkt mangels klarer Karriereperspektiven nicht befriedigend ist.
- Der rascher organisatorische Wandel macht langfristig stabile Karriereverläufe obsolet und deshalb sollte auch ein Wechsel zwischen Fach- und Führungspositionen attraktiv sein.

Die Durchlässigkeit von Fach- und Führungskarriere sollte laut Friedli (2002, S. 34) den betroffenen MitarbeiterInnen frühzeitig kommuniziert werden.

In Abbildung 3 ist ein Beispiel für Fachkarrierestufen dargestellt, daraus kann man auch die entsprechenden Führungspositionen ableiten, welche bei einem durchlässigen Modell den Fachkarrierestufen entsprechen würden.

| Rangstufe | Leitungsebene | Fachkarrierestufe |
|-----------|------------------|--|
| 1 | Direktor | Höherer fachwissenschaftlicher Berater |
| 2 | Bereichsleiter | Fachwissenschaftlicher Berater |
| 3 | Abteilungsleiter | Wissenschaftlicher Experte |
| 4 | Gruppenleiter | Fachwissenschaftler |
| 5 | Mitarbeiter | Wissenschaftlicher Assistent |

Abbildung 3: Beispiel für Fachkarrierestufen (Friedli 2002, S. 34)

Ein weiteres Beispiel für ein Fachkarrieremodell zeigt Abbildung 4.

| Rangstufe | Fachkarriere | Führungskarriere |
|-----------|--------------------------------|----------------------|
| 1 | (keine Entsprechung) | GeschäftsführerIn |
| 2 | (keine Entsprechung) | BereichsleiterIn |
| 3 | BeraterIn der Geschäftsleitung | AbteilungsleiterIn |
| 4 | Senior Expert | GruppenleiterIn |
| 5 | Advanced Expert | (keine Entsprechung) |
| 6 | Expert | (keine Entsprechung) |
| 7 | Fachkraft | (keine Entsprechung) |

Abbildung 4: Beispiel für ein Fachkarrieremodell (modifiziert nach Biehal und Scheinecker 2006, S. 9)

Dieses Beispiel von Biehal und Scheinecker (2006, S. 9) zeigt, dass die Fachkarriere nicht spiegelgleich zur Führungslaufbahn gestaltet sein muss. Die Spitzenfunktionen im Unternehmen sind meist ausschließlich Führungsfunktionen.

2.2.3. Projektkarriere

In zunehmendem Maße werden Projekte für viele Bereiche wichtiger. Neuartige, komplexe und risikobehaftete Themen werden meist bereichsübergreifend durch ein Projektteam bearbeitet. Die zunehmende Zahl an Projekten erfordert auch eine von Friedli (2002, S. 35) beschriebene horizontalorientierte Karrierestruktur. Friedli (2002, S. 35) hebt auch hervor, dass der Einsatz von Mitarbeitern in Projekten die Einbindung der Projektarbeit in das Personalentwicklungskonzept erfordert. Lang und Rattay (2005, S. 30) sehen die Definition von Anforderungen an Mitarbeiter und Manager als wichtigste Basis für Personalentwicklung

in projektorientierten Unternehmen. Folgende Aspekte sind häufig in den Qualifikationsbeschreibungen von projektbezogenen Organisationen zu finden:

- Theoretisches Projektmanagement Wissen
- Erfahrung in Projektarbeit
- Soziale Kompetenz zur Führung und Arbeit in fachübergreifenden Teams
- Kundenorientierung
- Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen.

Klare Anforderungen an die unterschiedlichen Entwicklungsstufen bilden die Basis für eine „Projektmanagement-Laufbahn“. In Abbildung 5 ist ein Beispiel für eine Projektlaufbahn dargestellt. Die Projektlaufbahn bietet vor allem den Projektleitern eines Unternehmens eine längerfristige Perspektive. Durch die Laufbahnstufenabhängige Vergabe von unterschiedlich komplexen Projektaufgaben entsteht ein Anreiz für die Mitarbeiter sich zu entwickeln.

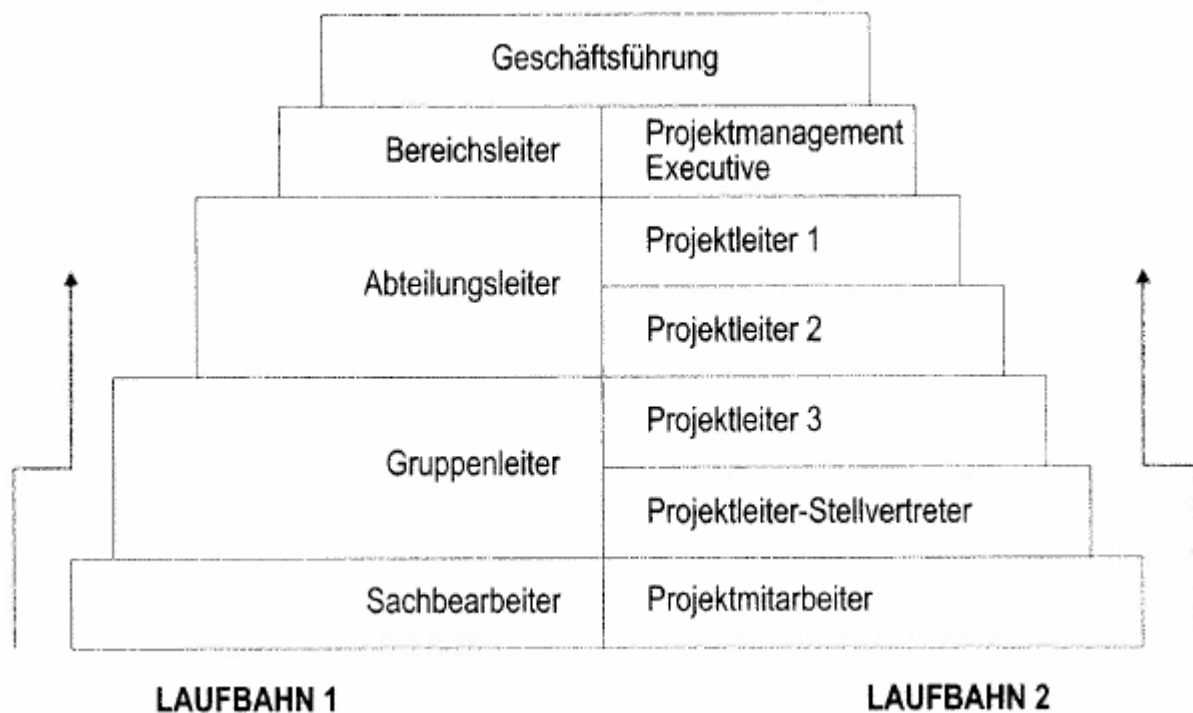


Abbildung 5: Beispiel einer Projektlaufbahn (Lang und Rattay 2005, S. 31)

Eine Wechselmöglichkeit zwischen Projekt- und Führungskarriere oder umgekehrt ist durchaus sinnvoll und wird auch in der Praxis immer häufiger durchgeführt. Der Wechsel in eine Expertenlaufbahn gestaltet sich schwieriger, da bei der Projektkarriere das Projektmanagementwissen und Führungsqualitäten im Vordergrund stehen. In Teilbereichen ist eine Durchlässigkeit der Karrieremodelle von der Fachkarriere zur Projektkarriere sinnvoll,

wenn fachliche Aspekte für den Projekterfolg entscheidend sind. In diesen Fällen wird die Projektfunktion meist nur temporär wahrgenommen.

2.2.4. Neue Karrieremodelle

Als „neue Karrieremodelle“ bezeichnet Friedli (2002, S. 36) das Flächenmodell, die internationale Karriere und die überbetriebliche Karriere. Diese Modelle sind nur der Vollständigkeit halber angeführt und werden im Rahmen der Seminararbeit nicht näher betrachtet, da sie prinzipiell auf den drei alternativen Modellen der Führungs-, Fach- und Projektkarriere beruhen. Die wesentliche Fragestellung der Aufgaben der Führungskräfte bei der Einführung und Umsetzung von Karrieremodellen kann an Hand der „alternativen Karrieren“ ausreichend beschrieben werden.

3. Rolle der Führungskraft

Dieses Kapitel soll die Rolle der Führungskraft im Rahmen der Einführung und Umsetzung von Laufbahnmodellen darstellen.

Generell zählt zu den wesentlichen Anforderungen an Führungskräfte die Delegation von Aufgaben und die Personalführung der unterstellten Mitarbeiter.

3.1. Personalführung

Im Rahmen der Personalführung ist der Vorgesetzte auch für die Förderung und Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter verantwortlich. Darüber hinaus wird die Leistung der Mitarbeiter durch die Führungskraft bewertet. Management by Objectives wird häufig eingesetzt um Unternehmensziele umzusetzen. Der Vorgesetzte muss in diesem Fall von den Unternehmenszielen abgeleitet Ziel mit seinen Mitarbeitern vereinbaren und bewerten. Beim Einsatz von alternativen Laufbahnmodellen (Führungs-, Fach- und Projektkarriere) werden die Anforderungen betreffend Weiterentwicklung für alle Hierarchieebenen der Führungskräfte immer anspruchsvoller. Die Führungskraft sollte die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und Stärken ihrer Mitarbeiter fördern und deren Weiterentwicklung ermöglichen, dadurch muss ein detailliertes Wissen über die einzelnen Laufbahnen vorhanden sein. Die Führungskraft sollte bereits bei der Erstellung von Laufbahnmodellen eingebunden werden, um genau die Anforderungen und Voraussetzungen für diese Karrierewege zu kennen. In höheren Positionen sind beim Einsatz von alternativen Laufbahnmodellen auch Projektleiter oder Fachexperten zu führen. In diesen Fällen ist ein Detailwissen über die Laufbahnstufen und Personalentwicklung umso wichtiger, damit diesen Schlüsselkräften zukunftsorientierte Personalführung geboten werden kann. Die Führungskräfte sollten auch für angemessene Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sorgen. Weiters sind regelmäßige Entwicklungsgespräche durchzuführen.

Im Idealfall werden Laufbahnmodelle gemeinsam von einer zentralen Personalentwicklungsabteilung und den jeweils betroffenen Führungskräften entwickelt. Die operative Umsetzung wie Beurteilung, Vereinbarung von Schulungsmaßnahmen oder Vorschläge für Beförderungen sollten von den Führungskräften durchgeführt werden.

Stiefel (1996, S. 25) sieht eine Ursache für die Krise in der Personalentwicklung darin, dass Führungskräfte oft nicht bei der Einführung von Personalentwicklungsstrategien miteinbezogen werden.

Führungskräfte mit entsprechender Erfahrung sollten auch gezielt als Mentor und Coach für einzelne Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

3.1.1. Mentoring

Mentoring bedeutet im Wesentlichen die Begleitung der beruflichen und persönlichen Entwicklung. Lang und Rattay (2005, S. 127) sehen den Mentor als Berater, Ansprechpartner und Förderer für die Weiterentwicklung. Der gibt Impulse für den individuellen Entwicklungsweg, gibt Einsicht in Aufgabenstellungen und Handlungsstrategien. Nach Ansicht von Lang und Rattay (2005, S. 127) sollte der Mentor nicht identisch mit der unmittelbaren Führungskraft sein. Dadurch kann ein neutraleres Bild vermittelt werden. Für den Mentor entsteht dadurch auch ein höherer Nutzen, da er ein anderes Arbeitsumfeld und eine neue Arbeitssituation kennenlernen kann.

Mentoring wird oft mit Coaching gleichgesetzt, jedoch ist Coaching ein entwicklungsorientiertes Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten (Stiefel 1996, S. 125)

3.1.2. Coaching

Mit Coaching wird nach Stiefel (1996, S. 122) „der Prozess umschrieben, in dem ein Vorgesetzter durch Diskussion und gelenkte Aktivitäten einem Mitarbeiter hilft, ein Problem an seinem Arbeitsplatz zu lösen oder eine Aufgabe erfüllen zu lernen, und zwar besser, als sonst der Fall gewesen wären. Ziel des Coaching ist eine Verbesserung der Arbeitsergebnisse.

Coaching kann als entwicklungsorientiertes Führungskonzept bei den Führungskräften aller Ebenen einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor bringen (Stiefel 1996, S. 124). Voraussetzungen für entwicklungsorientiertes Führen sind nach Stiefel (1996, S. 124) folgende:

- Die Führungskraft muss bereits sein Zeit in den Entwicklungsprozess seines Mitarbeiters zu investieren.
- Der Vorgesetzte muss überzeugt sein, dass Mitarbeiter entwicklungsfähig sind.
- Der Vorgesetzte muss seine Stärken und Schwächen genau kennen.
- Es müssen aber auch bestimmte Fähigkeiten wie z.B. Analysefähigkeit, Wahrnehmungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Kritikfähigkeit beim Vorgesetzten stark ausgeprägt sein.

Der Mitarbeiter muss auch erkennen, dass die Veränderung durch das Coaching eine wichtige Voraussetzung für die Weiterentwicklung darstellt.

4. Praxisbezug

Wie aus der Befragung von Biehal und Scheinecker (2006, S. 3) hervorgeht ist das Interesse an Karrieremodellen in Österreich sehr groß und ein Drittel der befragten Unternehmen hatte bereits ein mehrdimensionales Laufbahnmodell umgesetzt.

In den folgenden Abschnitten werden einige Beispiele für die Umsetzung von unterschiedlichen Laufbahnmodellen in verschiedenen Branchen vorgestellt.

4.1. Laufbahnmodell bei der Raiffeisen Zentralbank im Bereich Organisation / IT

Biehal und Scheinecker (2006, S.14) stellen ein Praxisbeispiel für die eine Führung eines Laufbahnmodells bei der Raiffeisen Zentralbank im Bereich Organisation / IT vor. Bei der Raiffeisen Zentralbank stehen folgende Karrierewege im Bereich Organisation / IT zur Verfügung:

- Führungslaufbahn
- Projektlaufbahn
- Expertenlaufbahn

Basis für diese Karrierewege sind die Laufbahnstufen Trainee, Junior, Professional 1 und Professional 2. Eine Qualifizierung für einen der Karrierewege ist ab der Laufbahnstufe „Professional 2“ vorgesehen.

Die Mitarbeiter werden durch die Abteilungsleiter den jeweiligen Laufbahnstufen entsprechend definierter Vorgaben zugeordnet.

In Abbildung 6 ist das Karrieremodell des Bereichs Organisation / IT der Raiffeisen Zentralbank dargestellt.

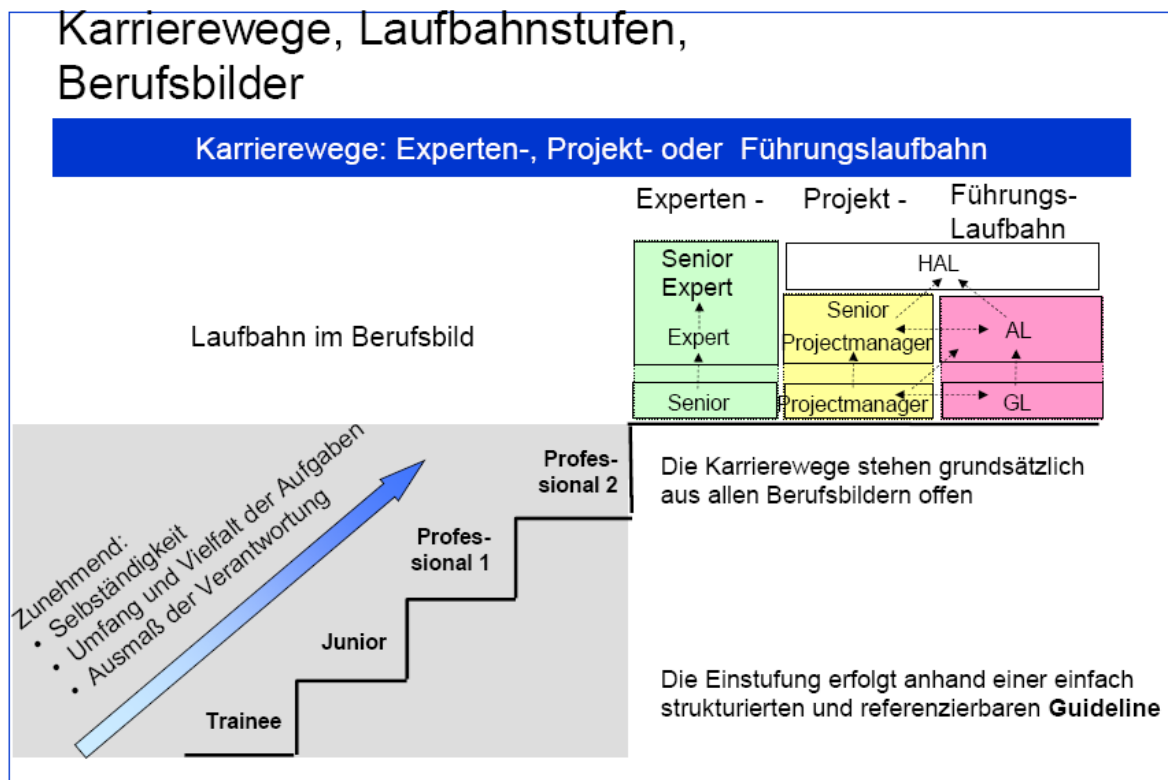


Abbildung 6: Karrieremodell des Bereichs Organisation / IT der Raiffeisen Zentralbank (Biehal und Scheinecker 2006, S.15)

4.2. Praxisbeispiel Infinion Technologies Austria AG

Infinion hat parallel zur Führungskarriere eine Fachkarriere umgesetzt (Kircher-Kohl 2005, S.11). Durch dieses duale Konzept besteht die Möglichkeit der Weiterentwicklung für Mitarbeiter mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen. Bei Infinion sind mit Stand 01.10.2005 443 MitarbeiterInnen einer Fachexpertenposition zugeordnet. In Abbildung 7 sind die einzelnen Laufbahnstufen (Technical Ladder Levels) der Fachkarriere dargestellt.

Technical Ladder

Stufen bzw. Levels

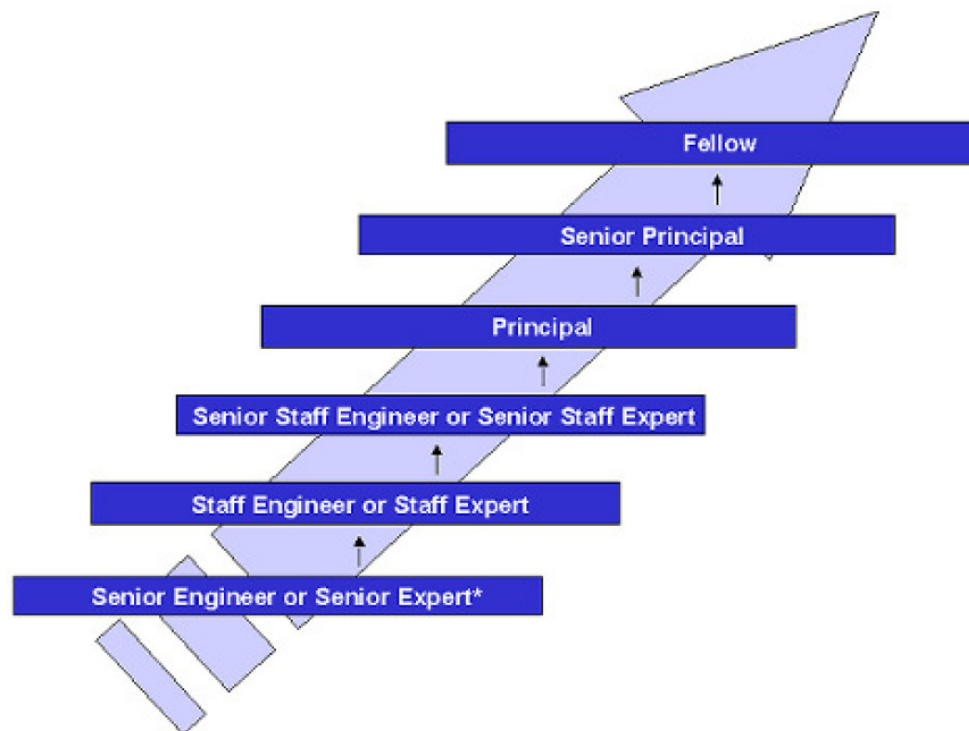


Abbildung 7: Laufbahnstufen (Technical Ladder Levels) der Fachkarriere bei Infinion (Kircher-Kohl 2005, S. 15).

4.3. Praxisbeispiel OMV im Bereich Refining

Die OMV hat im Bereich Refining eine Projektmanagement-Laufbahn eingeführt (Lang und Rattay 2005, S. 169). Im Bereich Refining der OMV existieren jetzt „Jobtitel“ im Projektmanagement:

- Project Practitioner (PP)
- Project Manager (PM)
- Senior Project Manager (SPM)
- Project Management Officer (PMO)

Zur Erreichung der Jobtitel bzw. Laufbahnstufen sind unterschiedliche Ausbildungen, Erfahrungen und persönliche Kompetenzen notwendig.

5. Schlussfolgerung

Bedingt durch veränderte Umweltbedingungen wie z.B. verstärkter Wettbewerb und zunehmende Spezialisierung wurden Managementebenen reduziert und projekthaftes Arbeiten hat immer mehr zugenommen. Um unter derartigen Bedingungen eine erfolgreiche Personalentwicklung zu betreiben und einen Anreiz für die Mitarbeiter zu schaffen sind alternative Führungsmodelle geschaffen worden. Die Fach- und Projektlaufbahn ist bereits bei einigen Unternehmen im Einsatz und wird ständig in der Praxis in unterschiedlichen Ausprägungen weiterentwickelt.

Eine zentrale Rolle bei der Personalentwicklung und Umsetzung von Laufbahnmodellen nimmt die Führungskraft ein. Der Vorgesetzte wird zukünftig noch intensiver die Personalführung wahrnehmen müssen, um den Mitarbeitern optimale Voraussetzungen für die Weiterentwicklung zu bieten. Durch die Spezialisierung und Bindung von Schlüsselkräften kann ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil erreicht werden. Ein Laufbahnmodell bietet eine sichtbare Perspektive für die MitarbeiterInnen und helfen auch den Unternehmen wichtige Positionen zu besetzen. Zukünftig sind noch flexiblere Karrieremodelle erforderlich, um flexibel auf diverse Umweltbedingungen zu reagieren und den jeweiligen Bedarf zu befriedigen. Die Wechselmöglichkeit zwischen Fach- Führungs- und Projektkarriere ist eine Möglichkeit, um die Flexibilität zu erhöhen. Die Anforderungen an die MitarbeiterInnen werden dadurch aber höher und die Führungskräfte müssen noch Fähigkeiten aus dem Bereich der Personalentwicklung aufbauen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die klassische Führungslaufbahn in größeren Unternehmen heute einem Wandel ausgesetzt ist. Einerseits werden zunehmend alternative Laufbahnmodelle eingesetzt andererseits muss die Führungskraft diese Modell umsetzen und eine Weiterentwicklung der Mitarbeiter gewährleisten.

Literaturverzeichnis

Biehal, F. und Scheinecker M. (2006), Fachkarriere. Verfügbar bei http://www.personalentwicklung.trigon.at/pdf/fachkarriere_handbuch_pe.pdf (Zugang am: 18.05.07)

Friedli, V. (2002), Die betriebliche Karriereplanung – Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive, Berner betriebswirtschaftliche Schriften Band 27, Bern: Haupt

Kircher-Kohl, M. (2005), Spitzenforschung braucht Personalentwicklung (online). Verfügbar bei http://www.brainpower-austria.at/incontent/medien/AST05_infineon_Kircher-Kohl.pdf (Zugang am: 18.05.07)

Lang, K. und Rattay, G. (2005), Leben in Projekten – Projektorientierte Karriere- und Laufbahnmodelle, Wien: Linde

Scholz, C. (1994), Personalmanagement, München: Vahlen

Stiefel, R. (1996), Lektion für die Chefetage – Personalentwicklung und Management Development, Stuttgart: Klett-Cotta

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Überblick über alternative Karrieremodell (Friedli 2002 S. 29)..... | 6 |
| Abbildung 2: Beispiel von Hierarchiestufen, welche im Laufe einer Führungskarriere durchlaufen werden können (Friedli 2002 S. 31)..... | 7 |
| Abbildung 3: Beispiel für Fachkarrierestufen (Friedli 2002, S. 34)..... | 9 |
| Abbildung 4: Beispiel für ein Fachkarrieremodell (modifiziert nach Biehal und Scheinecker 2006, S. 9)..... | 9 |
| Abbildung 5: Beispiel einer Projektlaufbahn (Lang und Rattay 2005, S. 31)..... | 10 |
| Abbildung 6: Karrieremodell des Bereichs Organisation / IT der Raiffeisen Zentralbank (Biehal und Scheinecker 2006, S.15)..... | 15 |
| Abbildung 7: Laufbahnstufen (Technical Ladder Levels) der Fachkarriere bei Infinion (Kircher-Kohl 2005, S. 15). | 16 |