



# Wissenschaft & Praxis

Karrieremodelle im Wandel –  
Theoretische Perspektiven und  
empirische Befunde

Michael Knörzer

**FOM**

Hochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

**MA** Akademie  
Verlag

**Knörzer, Michael**

Karrieremodelle im Wandel – Theoretische Perspektiven  
und empirische Befunde

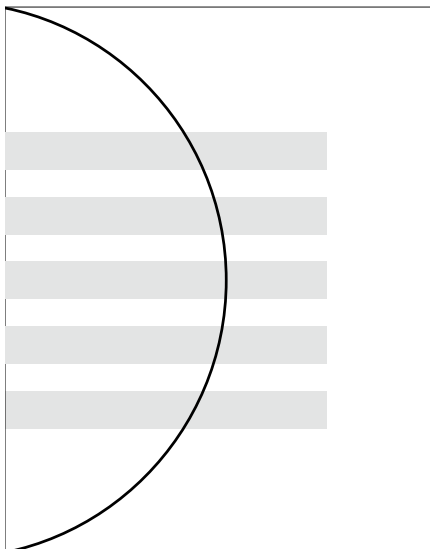
FOM-Schriftenreihe: Beiträge für die Wirtschaftspraxis, Nr. 17

Essen 2011

ISBN 3-89275-066-1

© 2011 by

**MA Akademie  
Verlag**



MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6,45141 Essen

Tel. 0201 81004-351

Fax 0201 81004-610

Kein Teil des Manuskriptes darf  
ohne schriftliche Genehmigung  
in irgendeiner Form – durch Foto-  
kopie, Mikrofilm oder andere Ver-  
fahren – reproduziert werden.  
Auch die Rechte der Wiedergabe  
durch Vortrag oder ähnliche Wege  
bleiben vorbehalten.

ISBN 3-89275-066-1

## **Vorwort**

Unternehmen stehen im intensiven Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte. Der vor mehr als zehn Jahren geprägte Begriff „War for Talent“ ist nach wie vor in seiner Bedeutung und seiner Handhabung brisant. Sowohl das Anwerben als auch das Halten ausgesuchter Mitarbeiter stellen hohe Qualitätsansprüche an die Personalverantwortlichen und die Systeme und Infrastruktur der Unternehmen. Ein besonders wesentlicher Erfolgsfaktor in der betrieblichen Personalpolitik ist das Vorliegen eines expliziten Karrieremodells, mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren und in denen sie sich mit ihren Zielen und Perspektiven wiederfinden können.

Der vorliegende Beitrag behandelt vor diesem Hintergrund Historie, Bedeutung und allgemeine Ausgestaltung sowie die aktuelle Umsetzung von Karrieremodellen in ausgewählten Unternehmen. Im Anschluss an eine theoretisch-fundierte Analyse von Karrieremodellen werden in einer empirischen Untersuchung deren Aufbau und Gestaltung in ausgewählten Unternehmen untersucht sowie die Auswirkungen auf personalwirtschaftliche Teilbereiche analysiert.

Prof. Dr. Sabine Fichtner-Rosada  
FOM Hochschule für Oekonomie & Management  
Wissenschaftliche Schriftenleitung

Essen, Mai 2011

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis .....	V
1 Einleitung .....	1
1.1 Fragestellungen zu Karrieremodellen in Forschung und Praxis.....	1
1.2 Aufbau der Untersuchung .....	2
1.3 Danksagung .....	3
2 Theoretische und konzeptionelle Betrachtungen von Organisationen und ihren Karrieremodellen.....	5
2.1 Begriffliche und inhaltliche Grundlagen .....	5
2.1.1 Organisation .....	5
2.1.2 Hierarchie .....	6
2.1.3 Karriere .....	10
2.2 Wissenschaftliche Aspekte von Organisationen, Hierarchien und Karrieren .....	22
2.2.1 Vorbemerkungen.....	22
2.2.2 Historische Ansätze.....	23
2.2.3 Kontingenztheoretische Organisationsforschung .....	27
2.2.4 Evolutionäre Konzepte .....	34
2.2.5 Interne Arbeitsmärkte.....	41
3 Die Ausgestaltung von Karrieremodellen in der Praxis.....	44
3.1 Karrieremodelle und ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg .....	44
3.2 Strategische Aspekte von Karrieremodellen .....	44
3.3 Einflussfaktoren des Karrieremodells .....	46
3.4 Anpassungen des Karrieremodells .....	47
3.5 Laufbahndifferenzierungen .....	49
3.6 Einstieg und Aufstieg.....	53
3.7 Karrierefaktoren und -kriterien .....	55
3.8 Planung und Controlling.....	60
3.9 Kompensation.....	64
4 Zusammenfassung und Schlussbetrachtung.....	67

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Was ist ein Abbild einer Hierarchie? .....	7
Abbildung 2: Bewegungen im dreidimensionalen Organisationsmodell nach Schein....	12
Abbildung 3: Elemente eines Karrieresystems .....	16
Abbildung 4: Wechselwirkungen unterlassener Instrumente und individueller Effekte altersindolenter Personalarbeit .....	17
Abbildung 5: Flexible Karrierewege bei ganzheitlichen Karrieremodellen .....	19
Abbildung 6: Argumentationsansatz der Kontingenztheorie .....	29
Abbildung 7: Argumentationsansatz der Evolutionstheorie .....	35
Abbildung 8: Der organisatorische Interpretationsprozess nach Daft und Weick .....	36
Abbildung 9: Umweltveränderungen als Anstoß für evolutionäre Prozesse .....	40
Abbildung 10: Erfolgsbeitrag des Karrieremodells zum Unternehmenserfolg .....	44
Abbildung 11: Funktionen von Karrieremodellen .....	45
Abbildung 12: Existenz von Betriebsvereinbarungen, die das Karrieremodell tangieren (sofern Betriebsrat vorhanden) .....	46
Abbildung 13: Status quo des Karrieremodells .....	47
Abbildung 14: Aktualität des Karrieremodells .....	47
Abbildung 15: Anpassungsnotwendigkeit eines Karrieremodells .....	48
Abbildung 16: Gründe des Anpassungsbedarfs von Karrieremodellen .....	49
Abbildung 17: Verbreitung unterschiedlicher Laufbahnmodelle .....	50
Abbildung 18: Gründe für die Etablierung von Fachlaufbahnen .....	51
Abbildung 19: Gründe für die Übertragung von Verantwortungsinhalten bereits auf frühen Karrierestufen .....	52
Abbildung 20: „ports of entry“ für den Karriereeinstieg in den Unternehmen.....	53
Abbildung 21: Nutzung von Assessmentcenter bei der Personalauswahl.....	54
Abbildung 22: Aufstiegsmöglichkeiten ohne Verantwortungszuwachs (Personal-, Budget-, Projektverantwortung) .....	55
Abbildung 23: Bedeutung akademischer Ausbildung für den beruflicher Aufstieg.....	56
Abbildung 24: Beförderungsentscheidungen als Turnier zwischen Mitarbeitern .....	57
Abbildung 25: Verknüpfung von Beförderungskriterien und Beförderungen.....	58
Abbildung 26: Wichtige Beurteilungselemente .....	58
Abbildung 27: Besondere Karrierekriterien .....	59
Abbildung 28: Erhobene Kennzahlen im Personalcontrolling .....	60
Abbildung 29: Karrieremodelle als Grundlagen der Personalentwicklungsplanung.....	61
Abbildung 30: Personalplanung als Teilbereich des Human Resource Managements ...	61

Abbildung 31: Nachfolgeplanung für Führungskräfte.....	62
Abbildung 32: Bedeutung des Karrieremodells im Personalmarketing.....	62
Abbildung 33: Vorstellung des Karrieremodells im Internet .....	63
Abbildung 34: Verknüpfung von Karriereschritten und Gehaltsentwicklung .....	64
Abbildung 35: Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung .....	65
Abbildung 36: Signalfunktion des Mitarbeiterstatus .....	66
Abbildung 37: Fakturierungsfunktion des Mitarbeiterstatus .....	66
Abbildung 38: Karrieremodelle im Spannungsfeld gegenläufiger personalpolitischer Tendenzen .....	67

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Karrierestufen nach Dalton/Thompson/Price.....	14
Tabelle 2: Karrierestufen nach Schein .....	14
Tabelle 3: Karrieretypen nach Defillippi/Arthur.....	21
Tabelle 4: Karrieretypen nach Baruch.....	21
Tabelle 5: Überlegene Organisationsformen in Abhängigkeit des Leistungsprogramms und der Umweltkomplexität nach Burns/Stalker.....	32
Tabelle 6: Wandel in der Organisationsgestaltung („The Changing Organization“).....	33
Tabelle 7: Die traditionelle und die lernende Organisation.....	34
Tabelle 8: Zusammenhang zwischen Umwelt- und Datenbeschaffungsprozessen im Unternehmen nach Daft und Weick.....	38
Tabelle 9: Zusammenhang zwischen Umwelt und Interpretationsprozessen im Unternehmen nach Daft und Weick.....	39
Tabelle 10: Zusammenhang zwischen Umwelt und Entscheidungsprozessen im Unternehmen nach Daft und Weick.....	39

## 1 Einleitung

### 1.1 Fragestellungen zu Karrieremodellen in Forschung und Praxis

Die Frage, warum Unternehmen so sind, wie sie sind, beschäftigt Wissenschaft und Praxis aus einer Vielzahl von Gründen. Zunächst einmal steht dahinter das Interesse, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Unternehmen zu beschreiben. Dies allein begründet meist schon eine gewisse Neugierde. Doch bleibt es meist nicht allein bei der Feststellung von (fehlenden) Ähnlichkeiten. An dieses Beschreibungsziel einer Studie schließen sich meist zwei weitere Fragestellungen an, die aus ganz unterschiedlichen Perspektiven eine hohe Bedeutung besitzen:

(1) Gibt es bestimmte Einflussfaktoren, unter denen Unternehmen eine bestimmte Aufbau- und Ablauforganisation entwickeln? (Erklärungsaspekt)

(2) Gibt es einen *besten Weg* der Gestaltung von Unternehmen, den es sich dann möglicherweise zu kopieren lohnt? (Gestaltungsaspekt)

Beide Fragestellungen sind aus der Perspektive des Wissenschaftlers wie auch aus der Perspektive des Praktikers von hohem Interesse und werden in dieser Abhandlung aufgegriffen.

Ein besonders prägendes Element eines Unternehmens ist sein Karrieremodell. Für viele Arbeitnehmer innerhalb und außerhalb des Unternehmens gehört das Karrieremodell zu den am deutlichsten wahrgenommenen Merkmalen eines Arbeitgebers. Karrieremodelle dienen als Instrument der Arbeitskräftegewinnung und -bindung; sie sollen dem Mitarbeiter als Anreiz dienen und gleichzeitig Leistungen honorieren. Insbesondere in der personalwirtschaftlichen Praxis nimmt das Thema Karrieremodelle einen hohen Stellenwert ein. Wie sich im Verlauf der Ausführungen zeigen wird, liegt dies insbesondere darin begründet, dass Karrieremodelle nach Aussagen vieler Personalfachleute maßgeblich und auf vielfältige Weise zum jeweiligen Unternehmenserfolg beitragen. Eine zentrale Fragestellung, die sich hieran anschließt, ist die, ob und wie diese funktionale Wirkung von Karrieremodellen auf den Unternehmenserfolg begründet werden kann.

Zudem zeichnet sich das Thema Karrieremodelle durch eine große Vielfalt der mit ihm verknüpften Themenbereiche aus: Fragestellungen der Entlohnung, der Personalentwicklung und des Personalmarketings sind nur einige Aspekte, die es im Zusammenhang mit Karrieremodellen zu beachten gilt. Diese Verknüpfungen aufzuzeigen ist ein weiteres Anliegen der vorliegenden Abhandlung.

Gleichzeitig sind Karrieremodelle nicht unumstritten. Publikationen, die die Zweifel an der Effizienz hierarchischer Strukturen und den mit ihnen verbundenen Karrieremodellen ausführlich thematisieren, 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 – Modelle für eine bessere Arbeitswelt“, 1980) oder Heintel/Krainz („Projektmanagement – Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?“, 1994) zeigen. Auch diese problematischen Aspekte von Karrieremodellen sollen in dieser

Arbeit thematisiert werden. Ziel der Studie war es auch, die Ausprägung der wesentlichen Kenngrößen von Karrieremodellen (Art der Karrierepfade, Anzahl und Ausgestaltung der Karrierestufen hinsichtlich der Verantwortungsbereiche, Verknüpfung zu anderen Themenbereichen wie Entlohnung und Arbeitszeitgestaltung etc.) zu identifizieren sowie Zusammenhänge und aktuelle Tendenzen abzuleiten. Vor dem Hintergrund des zuvor erwähnten Gestaltungsaspektes, stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage nach dem gesuchten Ideal der „best practice“, die die Unternehmenspraxis beschäftigt. Dieses von Unternehmen wie Unternehmensberatungen gleichermaßen gejagte Phantom gibt es im Bereich der Karrieremodelle jedoch nicht. Es teilt damit das Schicksal vieler vermeintlicher Ideale. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass eine Vielzahl unternehmensindividueller Faktoren wie Unternehmenskultur und -historie, Größe, Branche, die Rechtsform und das Leistungsprogramm das Karrieremodell prägen und somit auch helfen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Karrieremodellen zu erklären.

## **1.2 Aufbau der Untersuchung**

Entsprechend der in der Problemstellung skizzierten beiden Forschungsfelder lässt sich die vorliegende Abhandlung in einen theoretisch und einen empirisch ausgerichteten Teil unterscheiden. Im ersten Schwerpunkt werden ausgewählte theoretische Zugeweisen zum Thema Karrieremodelle vorgestellt. Wie sich zeigen wird, sind die einschlägigen Theoriegebiete äußerst vielfältig.

So finden sich dort betriebswirtschaftliche, psychologische und soziologische Ansätze. Dass bei dieser Vielfalt von Zugängen, die das Thema Karrieremodelle tangieren, eine Auswahl vorgenommen werden muss, lässt sich nicht vermeiden. Insofern mag der eine oder andere Leser einen ihm wichtigen Ansatz vermissen. Es erfolgt in diesem Teil der Arbeit eine Konzentration auf Zugänge zu der Thematik Karrieremodelle, deren Aussagen einen Bezug zur nachfolgenden empirischen Analyse aufweisen.

Der zweite Schwerpunkt der Arbeit liegt – wie bereits erwähnt – auf einer Untersuchung der Ausgestaltung von Karrieremodellen in der Praxis. Die Daten wurden durch halbstrukturierte Interviews mit Verantwortlichen aus dem Personalwesen der betreffenden Unternehmen gewonnen. Zudem wurden die Karriereportale der Unternehmen, die im Zeitraum der Studie ausgeschriebenen Stellenangebote der Unternehmen sowie Meldungen und Berichte in Zeitungen, Zeitschriften und im Internet untersucht. Die so gewonnenen Daten wurden nach ca. 150 Kriterien analysiert. Diese hatten teils beschreibenden, teils bewertenden Charakter, wurden auf unterschiedlichen Skalenniveaus erhoben und statistisch ausgewertet. Ausgehend von der strategischen Ausrichtung des Karrieremodells und anderen Einflussfaktoren wurden Aufbau und Gestaltung von Karrieremodellen untersucht und die Auswirkungen auf andere personalwirtschaftliche Teilbereiche analysiert. Dass die zusammenfassende Aufbereitung der Daten die Vielfältigkeit der vorgefundenen Karrieremodelle nicht wiedergeben kann, gehört zu den unvermeidlichen Folgen

solcher Untersuchungen. Auf Einzelfallbeschreibungen wird aus Vertraulichkeitsgründen völlig verzichtet.<sup>1</sup>

### 1.3 Danksagung

Den 83 Teilnehmern der Studie, die sich teils in persönlichen und teils in telefonischen Interviews den Fragen angenommen haben und somit einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der Studie geleistet haben, sei an dieser Stelle nochmals ausdrücklich für ihre Bereitschaft gedankt. Diejenigen Unternehmen, die sich hinsichtlich ihrer Beteiligung an der Studie auch offiziell nennen lassen wollten, sollen hier auch namentlich aufgeführt werden. Ihnen sei besonders herzlich gedankt, da eine solche Studie ohne eine aktive Mithilfe von Unternehmen nicht umgesetzt werden kann.

- Accenture GmbH
- Carl Zeiss AG
- Commerzbank AG
- ConSol\* Consulting & Solutions Software GmbH
- Deutsche Telekom AG
- EGC Eurogroup Consulting
- E.ON Energie AG
- Ferchau Engineering GmbH
- Ferrero Deutschland GmbH
- Frankfurter Sparkasse 1822
- Fraport AG
- Freudenberg & Co. KG
- Hilti Deutschland GmbH
- Honda Motor Europe (North) GmbH
- Landesbank Hessen-Thüringen
- LM IT Services AG
- Mainova AG
- Merz GmbH
- msg systems AG
- PASS Consulting Group
- PriceWaterhouseCoopers AG

---

<sup>1</sup> Daher ist es auch nicht möglich, den Fragebogen sowie die statistischen Auswertungen im Rahmen dieser Veröffentlichung zur Verfügung zu stellen. Bei Bedarf besteht die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme zum Autor.

- 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

Dank gilt auch dem Kooperationspartner der FOM Hochschule für Oekonomie & Management im Rahmen dieser Studie, der APRIORI business solutions AG, insbesondere Herrn Sebastian Berblinger, Leiter HRM-Consulting, für die Unterstützung. Gedankt sei auch den Teilnehmern des 2. APRIORI Human Resource-Forums zum Thema Karrieremodelle im Oktober 2009 in Frankfurt am Main für die interessanten Vorträge und spannenden Diskussionen.

## 2 Theoretische und konzeptionelle Betrachtungen von Organisationen und ihren Karrieremodellen

### 2.1 Begriffliche und inhaltliche Grundlagen

#### 2.1.1 Organisation

Zu Beginn einer Ausarbeitung ist es sinnvoll, sich mit zentralen Begriffen der nachfolgenden Darstellungen auseinanderzusetzen. Dabei stellt sich naturgemäß die Frage, bis zu welcher Tiefe die Begriffe diskutiert werden sollen bzw. 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 einen der zentralen Begriffe dieser Arbeit zu, nämlich dem der *Organisation*. Der Organisationsbegriff hat im wissenschaftlichen Schrifttum, der Wirtschaftspraxis und im Alltagssprachgebrauch verschiedene kontextabhängige Bedeutungen. Man unterscheidet u. a. den

- institutionellen Organisationsbegriff
- instrumentell-tätigkeitsbezogenen Organisationsbegriff
- instrumentell-ergebnisbezogenen Organisationsbegriff

Diese drei Bedeutungen des Organisationsbegriffs werden nachfolgend näher betrachtet.

Der Begriff *Organisation* kann eine Institution beschreiben: eine Behörde, ein Unternehmen, eine Gewerkschaft, eine zwischenstaatliche Organisation, eine internationale Organisation, eine Nichtregierungsorganisation etc. Viele dieser Institutionen tragen die Bezeichnung *Organisation* sogar explizit im Namen (z. B. die *United Nations Organizations*). So kann man sagen: *Ein Unternehmen ist eine Organisation*. Der Begriff *Organisation* kann auch eine Tätigkeit beschreiben. Er wird dann im Sinne von *etwas organisieren* verwendet. Hier wird also der Vorgang des Organisierens thematisiert. Natürlich kann man auch eine Organisation (die Institution) organisieren. Dann wird der instrumentell-tätigkeitsbezogene Organisationsbegriff (die Reorganisation) auf eine Institution (den Konzern) bezogen. Es gilt folglich: *Ein Unternehmen wird organisiert*. Die dritte Auffassung des Organisationsbegriffs beschreibt das Ergebnis der Tätigkeit des Organisierens: die resultierende Organisation. Es werden bestimmte Vorgänge, Abläufe in einer Organisation oder Strukturen einer Organisation beschrieben. Es lässt sich sagen: *Ein Unternehmen hat eine Organisation*.

Betrachtet man den instrumentell-ergebnisbezogenen Organisationsbegriff näher, so lassen sich dabei zwei Varianten unterscheiden: Vorgänge, Abläufe in einer Organisation einerseits, Strukturen einer Organisation andererseits.

Diese beiden Aspekte werden mit den Begriffen

- Ablauforganisation und
- Aufbauorganisation

beschrieben. Die Aufbauorganisation bezeichnet einen allgemeinen Rahmen für die Arbeitsverrichtungen und Entscheidungen (z.B. Abteilungsgliederung, Weisungsbefugnisse, Berichtswege) in der Organisation. Die Dekomposition der Gesamtaufgabe der Unternehmung in Teilaufgaben bis hin zu nicht mehr zerlegbaren Elementaraufgaben, deren Zusammenfassung zu Stellen, die Zusammenfassung von Stellen zu übergeordneten organisationalen Einheiten (z. B. Abteilungen) gehören zu den Kernaufgaben der aufbauorganisatorischen Gestaltung und sind für das Karrieremodell des Unternehmens prägend. Eine detaillierte Steuerung und Koordination der Tätigkeiten (zielgerichtete Strukturierung von Arbeitsprozessen und Informationsflüssen im zeitlichen Ablauf) erfolgt dann im Rahmen der Ablauforganisation, wobei die Aufbaustruktur Nebenbedingungen beschreibt, denen die ablauforganisatorischen Regelungen genügen müssen (z. B. die oben angeführten Berichtswege).

### 2.1.2 Hierarchie

Ein weiterer im Zusammenhang mit Karrieremodellen anzutreffender Begriff ist der der *Hierarchie*. Oft ist der Begriff der *Hierarchie* negativ konnotiert; mit ihm werden feudale oder sogar klerikale Assoziationen verknüpft, anders als mit dem Antipode *Markt*, der für Wettbewerb und Leistung steht.

Nähert man sich dem Begriff der Hierarchie auf andere Weise, so stellt einem der Fremdwörter-Duden die Erläuterung „[pyramidenförmige] Rangordnung, Rangfolge, Über- und Unterordnungsverhältnisse“ zur Verfügung. Es fällt auf, dass mit Hierarchie der Gedanke verbunden ist, dass die Spitze (im Sinne der obersten Ebene) tatsächlich durch eine Spitze, nämlich eine geringe Zahl von Repräsentanten gebildet wird, während auf den Ebenen niederer Rangordnung die Anzahl der Mitglieder der Hierarchie zunimmt. Wie sehr die Pyramidenform intuitiven Vorstellungen einer Hierarchie entspricht, möge der Leser anhand der Abbildung 1 überprüfen. Es lässt sich erkennen, dass die Alltagsvorstellung eines hierarchischen Aufbaus einer Organisation neben Über- und Unterordnungsverhältnissen mit (zumindest vagen) Vorstellungen über das Verhältnis von Führungskräften und Geführten verknüpft ist.

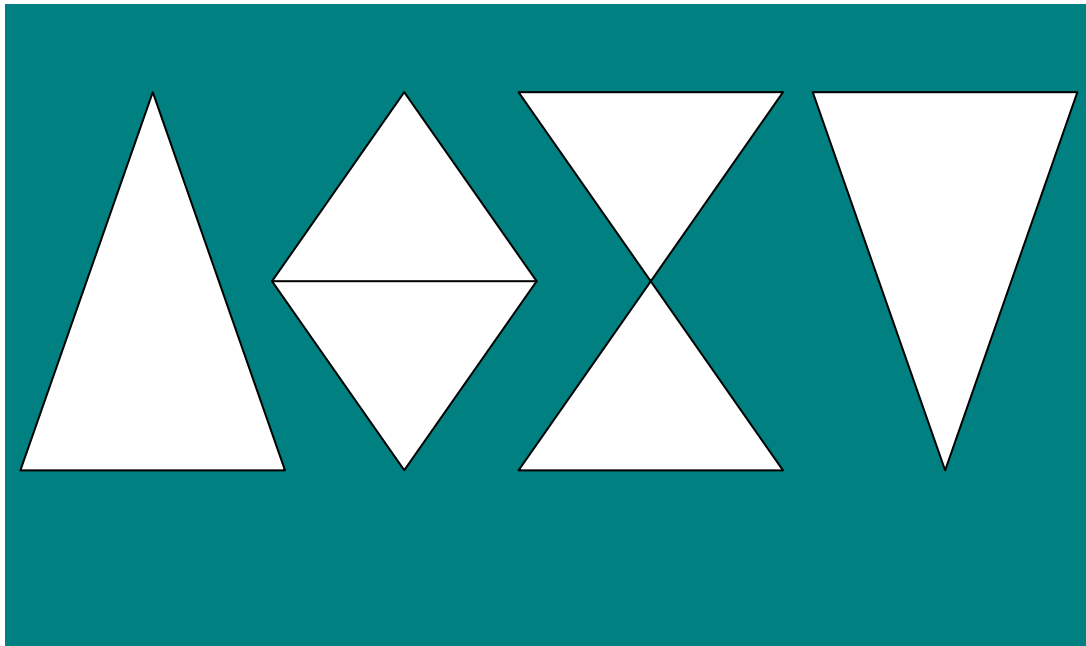


Abbildung 1: Was ist ein Abbild einer Hierarchie?

In der Literatur<sup>2</sup> erfährt der Begriff Hierarchie unterschiedliche Deutungen. Zum einen wird hierunter ein grundlegendes Ordnungsprinzip verstanden, das in fast allen sozialen Systemen, also auch Organisationen und hier wiederum auch in marktwirtschaftlichen Organisationen (Unternehmen), auftritt. Zum anderen existiert die Auffassung – und das ist die im Zusammenhang mit Karrieremodellen relevante – von Hierarchien als eine künstlich geschaffene Struktur von Über- und Unterordnung. Eine zweite Interpretation soll im Folgenden aufgrund der Bedeutung für die Thematik näher betrachtet werden, da eine komplexe Kopplung von Hierarchien und dem Zielsystem der Unternehmung besteht. So knüpfen an die Unternehmenshierarchie Bedürfnis- und damit Zielaspekte der einzelnen Organisationsteilnehmer an. Es sei darauf hingewiesen, ohne diesen Punkt hier zu sehr vertiefen zu wollen, dass die Ziele der Organisationsteilnehmer eine große Bandbreite aufweisen. Organisationen können neben Einkommenszielen z. B. dazu dienen, Status- und Anerkennungsbedürfnisse von Menschen zu befriedigen.

Ein weiterer Aspekt ist der des gesamten Zielsystems der Organisation. Im Begriff System kommt bereits zum Ausdruck, dass es sich meist um ein komplexes Mehrzielproblem handelt, mit dem eine Organisation konfrontiert ist. Wie bereits March/Simon<sup>3</sup> in ihren Arbeiten aufgezeigt haben, repräsentiert ein Unternehmen nicht immer eine echte Hierarchie von Zielen, sondern das Zielsystem der Unternehmung kann auch aus vielen Kompromissen der beteiligten Interessengruppen bestehen. Dabei schlägt sich in der Ausgestaltung des Kompromisses die Verhandlungs- und Durchsetzungsmacht der beteiligten Interessengruppen nieder.

<sup>2</sup> Vgl. grundlegend Williamson (1975), passim.

<sup>3</sup> Vgl. March/Simon (1958 und 1976), passim.

Die Organisationsziele selbst spiegeln sich nun in der Aufgabenhierarchie des Unternehmens wider. Die Gesamtaufgabe des Unternehmens wird zerlegt und eine Zuordnung der Teilaufgaben zur Erreichung der einzelnen Organisationsziele vorgenommen. Die Zusammenfassung einzelner Aufgaben beschreibt dann eine Stelle im Unternehmen, woraus dann die Stellenhierarchie resultiert. Ohne auf die Probleme der Stellen- und Abteilungsbildung im Einzelnen weiter eingehen zu wollen, ist es so, dass die Zusammenfassung von Aufgaben zu Stellen und die Zusammenfassung von einzelnen Stellen zu organisatorischen Einheiten sich stark an der Aufgaben- beziehungsweise Zielhierarchie orientiert. Da die Stellenbesetzung, auf deren Aspekte und grundsätzliche Problematik später auch im Rahmen der Studie eingegangen wird, nicht kurzfristig und ständig wechselnd, sondern (zumindest von der Intention her) dauerhaft vorgenommen wird, entsteht eine an die Stellenhierarchie gekoppelte Personenhierarchie. Man erkennt, wie aus Unternehmenszielen, den entsprechenden Aufgaben zu deren Erreichung, der Zusammenfassung von Aufgaben zu Positionen und deren Besetzung Herrschaftsstrukturen im Unternehmen etabliert werden.

Eine bis jetzt noch nicht diskutierte und seltenere Interpretation fasst Hierarchien instrumental auf. Hierarchie stellt danach einen Prozess dar; sie ist selbst Gegenstand von Entscheidungsprozessen im Unternehmen; sie ist selbst Gegenstand politischer Interessen einzelner Personen und Personengruppen. Nicht zuletzt deshalb finden sich in Gesprächen und Artikeln über Karrieremodelle auch immer wieder Begriffe wie „Machtkampf“ und „Kompetenzgerangel“. Diese Aspekte des Einflusses von Individual- und Partikularinteressen auf organisatorische Gestaltung und Abläufe werden vielfach unter dem von Tom Burns<sup>4</sup> eingeführten Begriff der Mikropolitik diskutiert.

Zusammenfassend können folgende Funktionen von Hierarchien genannt werden:

- (1) Erstens wird Hierarchien eine effizienzsteigernde Funktion zugesprochen. Die Effizienzsteigerung wird unter anderem dadurch bewirkt, dass Hierarchien im relativ komplexen Gebilde einer marktwirtschaftlichen Unternehmung komplexitätsreduzierend wirken und somit einer *Ordnungsfunktion* nachkommen.
- (2) Diese zunächst nach innen gerichtete Funktion entfaltet sich auch nach außen: Über die formale Position eines Organisationsmitgliedes wird der Umwelt die Funktion, die Kompetenz und die Bedeutung des betreffenden Stelleninhabers innerhalb der Organisation signalisiert, weshalb auch von einer *Signalfunktion* gesprochen wird.
- (3) Drittens sind Hierarchien Basis der schon von Max Weber als Grundlage des Bürokratiemodells (siehe Kapitel 2.2.2) identifizierten formalen Macht, die Organisationsmitgliedern einerseits Weisungsbefugnisse einräumt und sie andererseits gleichzeitig in ein organisatorisches Regelwerk einbindet.
- (4) Des Weiteren entlastet die Organisation ein Mitglied im Rahmen seiner hierarchischen Position verliehenen Macht teilweise auch von gewissen Rechtfertigungen,

---

<sup>4</sup> Vgl. bei Burns (1961) im Titel.

weshalb auch von einer *Entlastungsfunktion* der Hierarchie gesprochen wird. Nicht zuletzt deshalb findet sich diese Entlastungsfunktion in besonders intensiven Ausprägungen beispielsweise beim Militär, bei Flugzeugs- und Schiffsbesatzung etc.

- (5) Wie bereits erwähnt, besteht eine weitere Funktion der Hierarchie darin, die Prinzipien, die zu ihrer Legitimation herangezogen werden (beispielsweise Besitz- bzw. Beteiligungsverhältnisse an einem Unternehmen oder aber das Senioritäts- oder Leistungsprinzip) auch wiederum als Anforderungsgrundlage an die Stellen bzw. Positionsinhaber zu vermitteln. So werden an leitende Angestellte, außertarifliche Angestellte oder Führungskräfte andere Leistungsnormen oder Arbeitszeitnormen angelegt als an Leiharbeitskräfte oder tariflich beschäftigte Arbeitnehmer.
- (6) Weiterhin üben Hierarchien eine *Sozialisationsfunktion* aus und erleichtern damit die Eingliederung eines Individuums in die Organisation, da Hierarchien eine Vielzahl von Orientierungspunkten bieten. Es fällt leichter, sich in ein strukturiertes soziales System einzuleben, in dem Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar zu erkennen sind.
- (7) Letztlich aktivieren Hierarchien das Leistungsstreben des Individuums; man spricht dann von der *Motivationsfunktion*.

Wie viele betriebswirtschaftliche Instrumente kann auch die Bildung von Hierarchien negative Effekte bewirken. Häufig sind diese Dysfunktionen die Schattenseiten eines der oben diskutierten positiven Wirkungen einer Hierarchie. Als problematische Aspekte von Hierarchien werden nicht zuletzt die Schaffung großer Ungleichheiten hinsichtlich des Ansehens der Positionsinhaber und ihres wirtschaftlichen Status gesehen. Zudem generieren Hierarchien Abhängigkeiten, sie provozieren Widerstände oder schaffen möglicherweise ein über das erwünschte Maß hinausgehendes Konkurrenz- und Wettbewerbsdenken; sie provozieren Zielkonflikte bzw. Konflikte um Handlungsprogramme und aufgrund der Endlichkeit der Ressourcen einer Organisation letztlich Verteilungskonflikte. Gleichzeitig muss man sich darüber bewusst sein, dass eine völlige Abkehr von Hierarchien in Unternehmen undenkbar ist. Trotz aller Bemühungen um partizipative Strukturen bleibt es fraglich, inwieweit soziale Systeme überhaupt hierarchiefrei sein können. Die aus vielen Perspektiven untersuchte Tendenz zur *Elitebildung* in organisierten sozialen Systemen scheint den Verdacht nahe zu legen, dass es kaum soziale Organisationsprozesse ohne die nahezu natürliche Etablierung von Über- und Unterordnungsverhältnissen gibt.

Die negativen Attribute von Hierarchien wurden bereits deutlich von Argyris (1957) thematisiert. Die Unvereinbarkeit der von Argyris herausgearbeiteten Charakteristika eines gesunden, reifen Individuums und die durch Standardisierung, Routinisierung und Hierarchisierung gekennzeichneten Unternehmen zeigen deutlich das, was Türk (1976) später als „pathologisches Potential von Organisationen“ bezeichnete. Türk differenziert die Ursachen pathologischer Organisation in Überkomplizierung, Übersteuerung und Überstabilisierung. So führen zu komplizierte Organisationsstrukturen oder Handlungsfelder beim

Individuum zu Überforderung. Dies kann durch strukturelle Überlastung (zu viele und zu komplexe Aufgaben, zu große Leitungsspannen) hervorgerufen werden, da Menschen aufgrund ihrer begrenzten Informationsaufnahme- und –verarbeitungsmöglichkeiten kontingenten, komplexen und dynamischen Anforderungen nur bedingt gewachsen sind. Strukturelle Ambivalenz dagegen resultiert aus Unsicherheiten, die an Handlungserwartungen und/oder Handlungskonsequenzen geknüpft sind. Darüber hinaus kann Überkomplizierung zu struktureller Widersprüchlichkeit führen, da die verschiedenen Handlungs- und Verhaltenserwartungen an ein und dasselbe Individuum oder an unterschiedliche Organisationsmitglieder miteinander konkurrieren oder sogar gänzlich unvereinbar sind. Folgen einer Übersteuerung bestehen in struktureller Simplizität (Unterforderung der Individuen durch zu starke Orientierung der Arbeitsgestaltung an tayloristischen Prinzipien), struktureller Rigidität (Einschränkung von Handlungsalternativen) oder struktureller Repressivität (eingeschränkte Aktualisierung des Handlungsrepertoires von Individuen). Wie bei vielen historischen Umkehrprozessen auch, führen solche Revisionsprozesse oft zu Extremen in die entgegengesetzte Richtung. So münden teilweise die Bemühungen um Hierarchieabbau oder partizipative Strukturen in falsch verstandenen Paradigmen von Autonomie und Delegation.<sup>5</sup>

### 2.1.3 Karriere

Ebenso wie der Begriff *Organisation* hat auch der Begriff *Karriere* verschiedene Bedeutungen. Konsultiert man den Duden (Band 5, Fremdwörter), so findet man unter dem entsprechenden Stichwort den Eintrag Kar|rie|re [..., gall.-lat.-provenzal.-fr.; "Rennbahn; Laufbahn"] die; -, -n:

1. schnellste Gangart des Pferdes
2. [bedeutende, erfolgreiche] Laufbahn

Im Folgenden ist die zweite Deutung des Begriffes relevant, wobei sicherlich auch die erste Deutung einen gewissen metaphorischen Zusammenhang mit dem Thema der vorliegenden Ausarbeitung 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:<sup>6</sup>

- Karriere als Ausdruck eines eingeschlagenen Berufsweges
- Karriere als eine Abfolge von beruflichen Stationen
- Karriere als ein Ausdruck beruflichen Aufstiegs

<sup>5</sup> Vgl. Türk (1976 und 1978), passim.

<sup>6</sup> Es lassen sich noch weitere Deutungen finden, die an dieser Stelle jedoch nicht behandelt werden.

Die erste Interpretation stellt im Wesentlichen eine berufliche Orientierung (z. B. Steuerberatung, Corporate Finance, Maschinenbau) dar, ohne Aussagen über die dort erreichten Positionen bzw. Erfolge zu machen. Die zweite Verwendung beschreibt – mehr oder weniger detailliert – bestimmte Aufgaben etc., die eine Person – meist (aber nicht notwendigerweise) im Rahmen des in der ersten Interpretation zum Ausdruck kommenden Berufsweges- bei unterschiedlichen Arbeitgebern absolviert hat. Auch hier kommt meistens noch keine Wertung der einzelnen Stationen zum Ausdruck, obwohl in der Aufzählung durchaus berufliche Auf- und Abstiege erkennbar werden können. Karriere ist in diesem Verständnis also weder an einen Arbeitgeber, noch nicht einmal an ein bestimmtes Berufsbild gekoppelt: Man kann im Verlauf seines Berufslebens auch mehrere (eventuell unterbrochen durch Auszeiten) Karrieren machen.<sup>7</sup> Die dritte Deutung beinhaltet schließlich eine Aufwärtsbewegung in der beruflichen Entwicklung. In dieser Ausarbeitung wird der Begriff Karriere meist im Sinne der dritten Interpretation, seltener im Sinne der beiden ersten Auffassungen verwendet. Aus dem jeweiligen Kontext sollte ersichtlich sein, welche Deutung des Begriffes dann vorliegt.

Edgar Schein, einer der prägenden Organisationsforscher des 20. Jahrhunderts, sieht Karriere noch weitaus differenzierter. Grundlage ist ein dreidimensionales Verständnis von Organisation: „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“<sup>8</sup> (siehe auch Abbildung 2).

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:<sup>9</sup>

- *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 Abteilungen oder Funktionen)
- *radially* (Bewegungen zum oder vom Zentrum der Organisation im Sinne eines „Insiders“ oder zum Kern der Organisation gehörend).

---

<sup>7</sup> Typische Beispiele für solche Karriereverläufe finden sich bei Cavusgil/Knight/Riesenberger (2008), S. 22, 82, 133, 301.

<sup>8</sup> Schein (1971), S.403.

<sup>9</sup> Vgl. Schein (1971), S. 403.

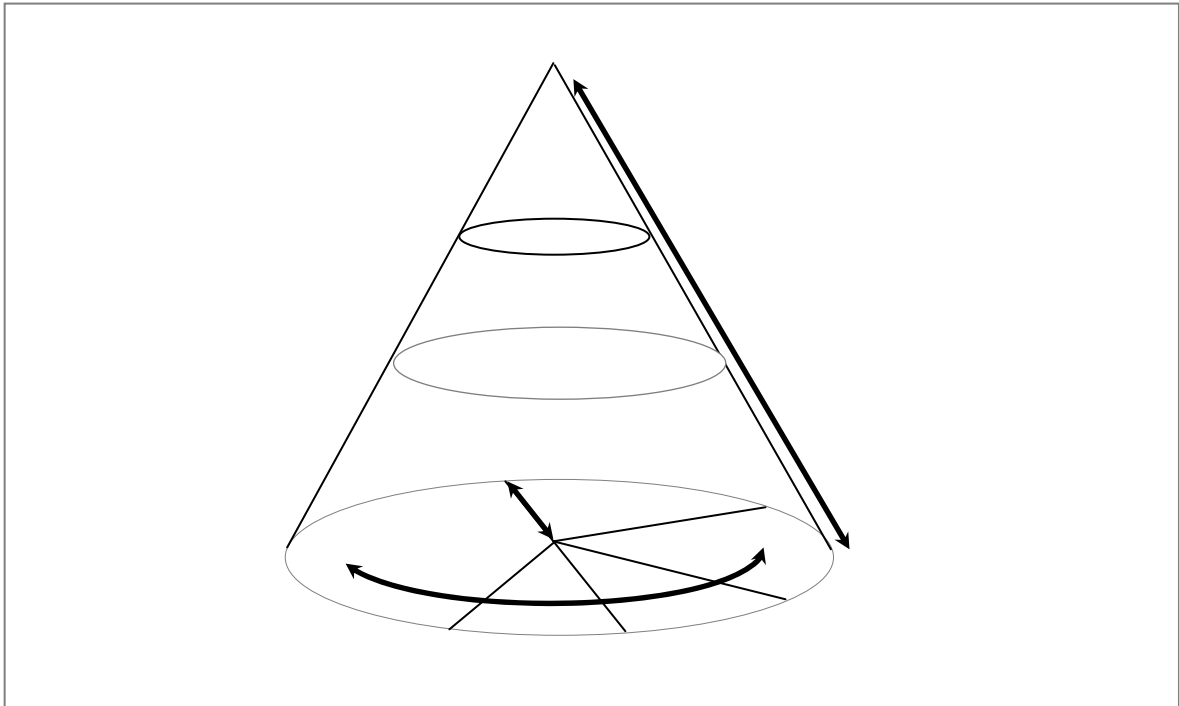


Abbildung 2: Bewegungen im dreidimensionalen Organisationsmodell nach Schein

Quelle: in Anlehnung Schein (1971), S. 404.

Die Initiative zur Weiterentwicklung der Karriere kann von Seiten des betreffenden Individuums oder von Seiten der Organisation ausgehen. Diese Differenzierung von Karriereentwicklung in individuums- und organisationsbasierte Aspekte findet sich beispielsweise auch bei Fitzpatrick et al.<sup>10</sup>, dem in diesem Manuskript nicht hinsichtlich der Begrifflichkeiten, aber hinsichtlich der Inhalte gefolgt werden soll. Demnach kann Karriereentwicklung als eine Funktion von Merkmalen und Aktivitäten auf Individuums- und Organisationsseite verstanden werden:

$$\text{Karriereentwicklung} = f(\text{Individuum, Organisation})$$

Als Determinanten für die Karriereentwicklung lassen sich im Folgenden anführen:

- Auf der Seite des Individuums steht ein Konglomerat aus Persönlichkeitsmerkmalen, biographischen Einflüssen, Sozialisation u. a., beispielsweise Berufs- und Lebensziele, familiäre Verpflichtungen, Schulbildung, Studienfach, soziale Herkunft und soziale Kontakte, Berufserfahrung, Alter, Religion, Charaktereigenschaften, Bedürfnisstruktur des Individuums etc.
- Auf der Seite des Unternehmens wird die Karriereentwicklung geprägt durch Alter, Größe und Internationalität des Unternehmens, seine Rechtsform und Eigentümerstruktur, sein Leistungsprogramm, das Marktumfeld und seine Konkurrenten, die Arbeitsmarktbedingungen, seine Alters- und Qualifikationsstruktur, die Unternehmenskultur, Personalentwicklung und Personalplanung u. a.

<sup>10</sup> Vgl. Fitzpatrick et al. (2007), S. 318 ff.

Trotz dieser Vielzahl von Einflüssen identifizieren Dalton/Thompson/Price in ihren Untersuchungen vier typische Karriereebenen, die durch verschiedene zentrale Tätigkeiten in der Organisation und Bedürfnisse des Individuums gekennzeichnet sind (siehe Tabelle 1). Diese Karriereebenen nach Dalton/Thompson/Price sind nicht unbedingt gleichzusetzen mit den eigentlichen Stufen eines Karrieremodells, d. h. eine Karriereebene im Modell kann beispielsweise mehrere Karrierestufen (mit entsprechend abweichenden Bezeichnungen) umfassen.<sup>11</sup>

- (1) Auf der ersten Ebene erfolgt die Arbeit des Neueinsteigers unter der Anleitung von meist explizit ernannten Mentoren und anderen Kollegen und Führungskräften. Er steht vergleichsweise stark unter Beobachtung und wird zunächst meist mit Routineaufgaben betraut, was das starke Abhängigkeitsverhältnis in dieser Phase charakterisiert. Gleichzeitig wird Einarbeitungsbereitschaft und bereits in dieser Stufe Initiative gefordert. Wird diese gezeigt, wachsen die Aufgaben und Anforderungen sukzessive. Dabei besteht noch eine gewisse Fehlertoleranz von Seiten der Organisation.
- (2) Auf Ebene zwei hat sich ein Mitarbeiter bereits eine gewisse Reputation erworben. Der sachliche Verantwortungsbereich hat sich ausgedehnt, ohne dass schon Personalverantwortung übernommen wird. Gleichzeitig erfolgt meist eine gewisse Spezialisierung in fachlicher Hinsicht, die manchmal den gesamten weiteren Berufsweg beeinflusst. Die gewonnene Unabhängigkeit führt zu einer Entwicklung von eigenen Leistungsstandards, das Individuum übernimmt in dieser Stufe auch die Verantwortung für sich selbst und die weitere eigene Karriereentwicklung.
- (3) Kennzeichnend für die dritte Ebene ist dann die Übernahme der Verantwortung für andere Organisationsmitglieder. Dies kann durch direkte Personalverantwortung (evtl. sogar schon für Mitarbeiter auf der Ebene 2) oder im Rahmen eines Mentorenkonzeptes für Organisationsmitglieder in der Stufe I 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, so dass 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. Tabelle 1 gibt eine Übersicht der wesentlichen Merkmale der vier Karrierestufen.

---

<sup>11</sup> Vgl. Dalton/Thompson/Price (1977), S. 22 ff.

Tabelle 1: Karrierestufen nach Dalton/Thompson/Price

Stage	I	II	III	IV
<b>Central Activity</b>	Helping Learning Following directions	Independent contributor	Training Interfacing	Shaping the direction of the organization
<b>Primary Relationship</b>	Apprentice	Colleagues	Mentor	Sponsor
<b>Major psychological issues</b>	Dependence	Independence	Assuming responsibility for others	Exercising power

Quelle: Dalton/Thompson/Price (1977), S. 22.

Während dieses Schema gerade wegen seiner reduzierten Komplexität bekannt wurde, indem es sich auf vier elementare Stufen beschränkt, kann ihm gleichzeitig naturgemäß der Vorwurf gemacht werden, bestimmte Feinheiten auszublenden. Nach Dalton/Thompson/Price besteht eines der Hauptprobleme für Organisationen darin, nicht nur die Mitarbeiter an die Erfordernisse der Hierarchie, sondern auch das Karrieremodell an die Fähigkeiten und Bedürfnisse 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”.<sup>12</sup>

Schein diskutierte bereits vor Dalton/Thompson/Price ein sechsstufiges Strukturmodell von Karriereverläufen (siehe Tabelle 2), das einen höheren Differenzierungsgrad aufweist. Zudem berücksichtigt er eine „Post-exit“-Phase, in der ältere Arbeitnehmer dem Unternehmen nach ihrem Ausscheiden noch zur Verfügung stehen.

Tabelle 2: Karrierestufen nach Schein

	Basic Stages	Statuses or Position	Processes and Transactions
1	Pre-entry	aspirant, applicant, rushee	preparation, anticipatory socialization
	Entry	entrant, postulant, recruit	recruitment, testing, screening, selection, rites of entry, induction, orientation
2	Basic Training, novitiate	trainee, novice, pledge	training, indoctrination, socialization, testing, tentative acceptance
	Initiation, first vows	initiate, graduate	rite of passage and acceptance
3	First regular assignment	new member	granting of real responsibility, „playing for keeps“
	Promotion or leveling off		rotation, passage of hierarchical boundary

<sup>12</sup> Dalton/Thompson/Price (1977), S. 41.

4	<b>Second assignment</b>	legitimate member	passage repeated
5	<b>Granting of Tenure</b>	permanent member	
	<b>Termination and exit</b>	old-timer, senior citizen	rites of exit, cooling the mark out
6	<b>Post-exit</b>	alumnus, emeritus, retired	granting of peripheral status, consultant, senior advisor

Quelle: Schein (1971), S. 415 f.

Die grundlegende Entscheidung, welche Organisationsteilnehmer wann welche Karrierestufe erreichen, hängt nun genau von den zuvor beschriebenen Eigenschaften des Individuums sowie den Merkmalen und dem Bedarf der Organisation ab. So trivial es auch klingen mag: Stellenbesetzungen erfolgen somit nicht zufällig. Aus Sicht der Organisation erfolgt dazu ein Abgleich der Fähigkeiten der Individuen (Qualifikationen, Kompetenzen, Erfahrungen) mit den Anforderungen der einzelnen Stellen. Daraus resultieren Stellenbesetzungs- bzw. Beförderungskriterien.

Dadurch erhalten Karrieremodelle etwas *Systematisches*, weshalb es dann auch gerechtfertigt ist, von einem **Karrieresystem** zu sprechen.<sup>13</sup> In einem Karrieresystem (siehe auch Abbildung 3) steht auf der einen Seite das Karriere-Portfolio eines Unternehmens. Es umfasst die nach

- Tätigkeitsinhalten
- Verantwortungsinhalten

differenzierten Stellen im Unternehmen inkl. der Stellenbezeichnungen. Auf der anderen Seite des Karrieresystems stehen die Karrierekriterien (Qualifikation, Seniorität, Projekterfahrung, Vorgesetzten- und Kundenbeurteilung, Publikationen ...). Diese sind vom Unternehmen definierte Prüfsteine hinsichtlich der

- horizontalen (Tätigkeitsinhalte) oder
- vertikalen (Verantwortlichkeiten, Weisungsbefugnisse) Zuordnung

innerhalb des Karriereportfolios. Die Kriteriums-Portfolio-Relation beschreibt, welche Kriterien in welcher Ausprägung vorliegen müssen, damit eine Zuordnung zu einem Element des Karriere-Portfolios (bzw. ein Wechsel zwischen zwei Elementen des Karriereportfolios) erfolgen kann. In den drei Dimensionen des Modells von Schein (siehe Seite 12) kann dies ein Wechsel in vertikaler Richtung (die klassische Beförderung), ein Wechsel zwischen verschiedenen Aufgaben auf gleicher Ebene oder ein radialer Wechsel (z. B. von der Niederlassungsleitung in den Stabsbereich der Unternehmensleitung) sein.

<sup>13</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Kossbiel (1994), zu betrieblichen Anreizsystemen, S. 75-93.

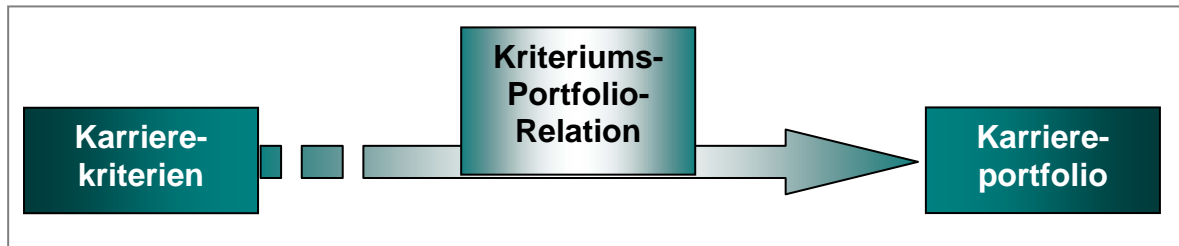


Abbildung 3: Elemente eines Karrieresystems

Aus dem Bestreben ein möglichst breites Karriereportfolio anzubieten (und so vielfältige und flexible Karrierewege zu eröffnen), scheiden sich die Geister häufig an der Frage der Sinnhaftigkeit von sogenannten Fach- oder Expertenlaufbahnen. So konstatieren Dalton/Thompson/Price: "[...] 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."<sup>14</sup> An gleicher Stelle verweisen Dalton/Thompson/Price aber auch auf Aussagen, dass duale Karrierepfade zu einem Auffangbecken für Ex-Manager geworden seien. Solche Vorbehalte existieren auch gegen spezielle Laufbahnen im Projektmanagement. Teils wird argumentiert, dass diese notwendig seien, um Spezialisten mit entsprechendem Erfahrungsschatz und Kompetenzen einen adäquaten Aufstieg zu ermöglichen, teils gelten diese als Parkplatz für Manager außerhalb der klassischen Führungslaufbahn.

Diese Zweifel an der Sinnhaftigkeit von Mehrfachlaufbahnen sind keineswegs neu. So führten Allen und Katz<sup>15</sup> eine empirische Studie unter 1500 Ingenieuren und Wissenschaftlern mit dem Titel „Dual Ladder – Motivational Solution or Managerial Delusion?“ durch. Dabei wurden meist triale Karrieremodelle betrachtet, in denen es neben der Management- und Fachlaufbahn auch eine Projektlaufbahn gab. Dort sortierten sich die Befragten gemäß ihrer Karrierepräferenzen weitestgehend gut in die drei Karrierepfade ein, was umgekehrt bedeutet, dass die drei Karrierepfade auch tatsächlich differenzierten Karrierebedürfnissen von Individuen entsprachen. Eine letztlich für die dort untersuchte Gruppe von Wissenschaftlern und Ingenieuren nicht unbedingt überraschende Erkenntnis: Mit zunehmendem Alter sinkt die Bedeutung von Karrierefortschritten für die Motivation und Zufriedenheit zusehends, während interessante Arbeitsinhalte in dieser Hinsicht zunehmend an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig werden aber gerade diese Mitarbeiter mit dem Hinweis auf zunehmenden Verfall des Wissens von interessanten Aufgaben ausgeschlossen, was wiederum die Weiterbildungsbereitschaft sinken lässt: „The increasing concern for work is very important and largely neglected in the case of older engineers. Work assignments for older engineers are often made with the implicit assumption of the inevitability of technical obsolescence. [...] Furthermore such an assumption leads to work assignments that are inherently less challenging and thereby create a self-fulfilling prophecy, guaranteeing obsolescence. If older engineers seek more challenging work and sel-

<sup>14</sup> Dalton/Thompson/Price (1977), S. 21.

<sup>15</sup> Vgl. Allen/Katz (1985), passim.

dom find it, can there be any wonder over why they often allow themselves to sink into obsolescence?"<sup>16</sup> Fachkarrieren können insofern zu einer Art selbsterfüllenden Prophezeiung werden, indem Menschen, die sich in diesen Laufbahnen befinden, bestimmte Karrierebedürfnisse nicht erfüllen können und dann auch zusehends an Kompetenzen und Motivation verlieren. Dadurch kommt es für ältere Arbeitnehmer zu einem Teufelskreis aus Unterstellungen im Sinne von Vorurteilen und Stereotypen, unterlassenen personalwirtschaftlichen Maßnahmen und Wirkungen hinsichtlich Motivation und Produktivität, die letztlich die ex ante unterstellten Vorurteile bestätigen (siehe Abbildung 4). Diese Wechselwirkungen kennzeichnen eine *altersindolente* Personalarbeit.

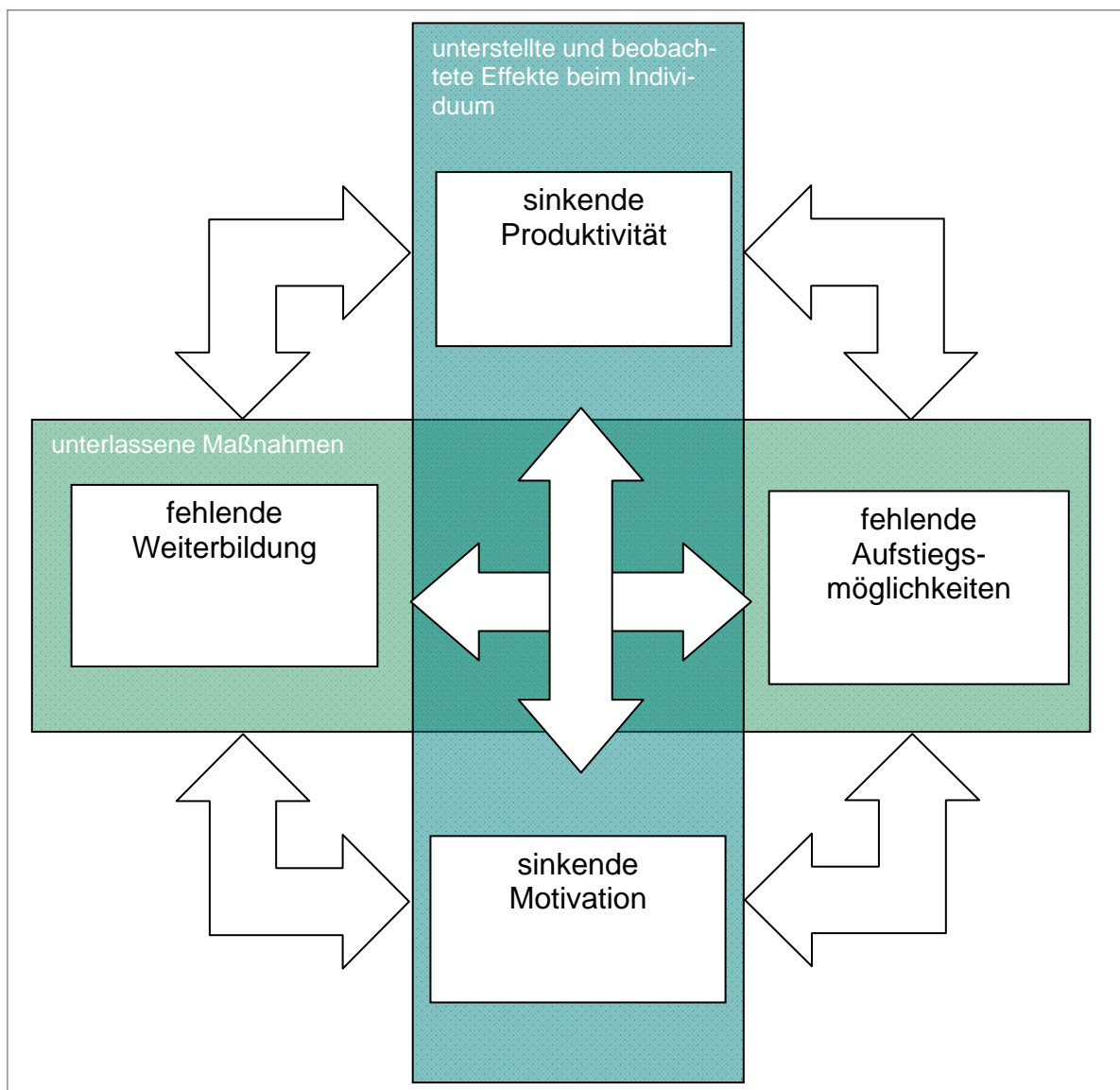


Abbildung 4: Wechselwirkungen unterlassener Instrumente und individueller Effekte altersindolenter Personalarbeit

<sup>16</sup> Allen/Katz (1985), S. 23.

Die Wechselwirkungen lassen sich wie folgt beschreiben:

- Während einerseits an Weiterbildungsmaßnahmen aufgrund fehlender Karriereperspektiven gespart wird, fehlen demselben Mitarbeiter die Aufstiegsmöglichkeiten aufgrund der fehlenden Weiterbildung.
- Fehlende Weiterbildung führt – insbesondere bei einer hohen Verfallszeit des Wissens – zu sinkender Produktivität. Gleichzeitig wird Weiterbildung oft nur den besonders leistungsfähigen Mitarbeitern (high potentials, top/key performer) gewährt.
- Durch die sinkende Produktivität kommen ältere Mitarbeiter für Aufstiegspositionen erst recht nicht mehr in Frage. Gleichzeitig werden sie dadurch immer mehr „unproduktiven“ Arbeitsplätzen zugeordnet.
- Verwehrte Weiterbildung und Aufstiegsmöglichkeiten beeinflussen die Motivation des älteren Arbeitnehmers negativ, was ihn in der Wahrnehmung durch Führungskräfte, Kollegen und dem Personalbereich erst recht für Weiterbildung und neue Verantwortungsbereiche unattraktiv macht.
- Fehlende Motivation macht sich in einer reduzierten Produktivität bemerkbar. Gleichzeitig führt die reduzierte Leistungsfähigkeit (aufgrund unterlassener Weiterbildung oder eines unproduktiven Arbeitsplatzes) in der Selbstwahrnehmung des Individuums zu einer Abnahme der Leistungsmotivation.

Andererseits argumentieren Bolton und Gold (1995), dass Führungskarrieren auch Fachkarrieren seien, da Managementkompetenzen oft an bestimmte Fachgebiete gekoppelt sind: „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. [...] It did not mean that people could not cross boundaries, but that 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. The generic, universal, hybrid manager is probably a myth!“<sup>17</sup>

Wie im Rahmen der Studie festgestellt werden konnte, ist der Anlass für die Einführung dieser Laufbahnen (insbesondere im Fall der Expertenkarriere) vielfach der Wunsch, fachlich hoch qualifizierten Mitarbeitern eine Möglichkeit der beruflichen und persönlichen Entwicklung zu bieten. Zielgruppe sind Mitarbeiter, die einen Aufstieg in eine klassische Managementkarriere mit Budget- und Personalverantwortung entweder nicht anstreben oder aufgrund des Fehlens bestimmter Managerqualitäten vom Unternehmen für Führungspositionen als nicht geeignet angesehen werden. Ähnliche Argumente gelten für die Einführung von Projektlaufbahnen. Auch hier wird argumentiert, dass Projektmanagement andere Kompetenzen und Interessen erfordert als das normale Linienmanagement, was

---

<sup>17</sup> Bolton/Gold (1995), S. 24.

durch gesonderte Karrierepfade gefördert bzw. genutzt werden soll. Auch wenn solchen Experten- und Projektkarrieren teilweise nachgesagt wird, ein beruflicher Aufstieg zweiter Klasse zu sein, wird sich zeigen, inwieweit es durch den Aufbau solcher Karrierepfade auf Dauer zu einer Verschiebung von Machtzentren im Unternehmen kommen wird. Ging man früher (stillschweigend) davon aus, dass Führungskräfte gleichermaßen über Positionsmacht (dank ihres Status in der Organisation), Sanktionsmacht, persönliche Autorität und Expertenmacht (Methodenkompetenz und Fachwissen) verfügen, so stellt sich die Frage, was es bedeutet, nun fachlich ausgezeichnete Experten im Unternehmen neben den klassischen Führungskräften zu etablieren. Konflikte können auftreten, wenn die ausgewiesenen Experten in der Organisation andere Ziele beziehungsweise Vorgehensweisen für angemessen halten als die Manager in der Linie. Die daraus resultierenden Implikationen sollen in dieser Analyse jedoch nicht näher betrachtet werden.

Insgesamt – und dies haben die Ergebnisse der Studie bestätigt – sind Karrieremodelle, insbesondere in horizontaler Hinsicht, durchlässiger geworden. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass Unternehmen zunehmend *ganzheitliche Karrieremodelle* entwerfen. Damit ist gemeint, dass für (fast) alle Unternehmensbereiche gleiche Karrierestufen mit gleichen Bezeichnungen und vergleichbaren Tätigkeits- und Verantwortungsinhalten sowie Kompensationsregelungen gelten. Damit wird – wie in Abbildung 5 angedeutet - der Wechsel für Individuen zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen oder Laufbahntypen erleichtert.

Unternehmensbereich A	Unternehmensbereich B	Unternehmensbereich C
Karrierestufe A5	Karrierestufe B5	Karrierestufe C5
Karrierestufe A4	Karrierestufe B4	Karrierestufe C4
Karrierestufe A3	Karrierestufe B3	Karrierestufe C3
Karrierestufe A2	Karrierestufe B2	Karrierestufe C2
Karrierestufe A1	Karrierestufe B1	Karrierestufe C1

Abbildung 5: Flexible Karrierewege bei ganzheitlichen Karrieremodellen

Neben dem traditionellen Karriereverständnis von im Verlauf des Berufslebens hierarchisch ansteigenden Positionen und damit verknüpften Verantwortungen werden heute in der Literatur auch andere, offenere Interpretationen von Karriere diskutiert, die im Folgenden vorgestellt werden. So finden sich beispielsweise Begriffe wie subjektive Karriere und grenzenlose („boundaryless“) Karriere<sup>18</sup>, die neben einem unternehmensübergreifenden Karriereverständnis auch den Erwerb von Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen sowie die Erreichung privater Ziele in das Karriereverständnis mit einbeziehen: „Put simply, the boundaryless career is the antonym of the 'bounded' or 'organizational' career that has denominated empirical research in recent times“.<sup>19</sup> Diese Betrachtungsweisen von Karrieren spiegeln auch die zunehmende Differenzierung der Funktionen und Ausgestaltungen

<sup>18</sup> Zum Begriff vgl. bei Mirvis/Hall (1994), passim.

<sup>19</sup> Arthur (1994), S. 296.

von Karrieremodellen wider. So findet sich in der anglo-amerikanischen Literatur auch die Bezeichnung „protean career“.<sup>20</sup>

Hall/Mirvis sehen diese neuen Karriereverläufe als Ausdruck einer veränderten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung. Diese sind über einen „career contract“ definiert, der keine rechtlich verbindliche, aber eine implizite Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer darstellt („the set of mutual expectations between employer and employee“). Dieses implizite Abkommen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer hat in den letzten Jahrzehnten einen grundlegenden Wandel erfahren: „The new contract is that it reflects a move from an organizationally based career to a protean or self-based career. The contemporary high-speed work environment demands two key competencies (which we call ‘meta-skills’ since they are skills for learning how to learn): identity development and heightened adaptability. The development of these meta-skills occurs through a process of midcareer ‘routine-busting’. [...] We will argue that the current highspeed environment places developmental demands on the individual for two key competencies: identity growth (more complexity, more self-reflection, and selflearning), and increased adaptability. [...] One way to view these structural changes in the economy is that the basis of the psychological career contract between the employer and employee has shifted. As discussed originally in contract terms by Harry Levinson (1962) and later by Schein (1965), as well as in the inducements-contributions theory of Barnard (1938) and Simon (1947), the psychological contract is a set of mutual expectations, often implicit, held by both parties to the employment relationship.”<sup>21</sup>

Hall/Moss fassen die wesentlichen Merkmale einer „protean career“ wie folgt zusammen:<sup>22</sup>

- “ 1. The career is managed by the person, not the organization.
2. The career is a lifelong series of experiences, skills, learnings, transitions, and identity changes ("career age" counts, not chronological age).
3. Development is continuous learning, self-directed, relational, and found in work challenges.
4. Development is not (necessarily) formal training, retraining, or upward mobility.
5. The ingredients for success change from know-how to learn-how, from job security to employability, from organizational careers to protean careers, and from "work self" to "whole self."
6. The organization provides challenging assignments, developmental relationships, information and other developmental resources.
7. The goal: psychological success.“

---

<sup>20</sup> Zum Begriff vgl. Hall (1996). Proteus war der griechische Gott des Meeres. Laut Duden: wandelbarer wetterwendischer Mensch - proteisch: in der Art eines Proteus, wandelbar, unzuverlässig. Im Zusammenhang mit Karriereverläufen ist die Deutung als wandelbar relevant.

<sup>21</sup> Hall/Mirvis (1995), S. 269-271.

<sup>22</sup> Hall/Moss (1998), S. 26.

Auch Defillippi/Arthur<sup>23</sup> betonen, dass diese neuen Karriereverläufe andere Kompetenzen von Individuen verlangen (siehe Tabelle 3). Sie unterscheiden zwischen „know how“-, „know why“- und Netzwerkkompetenzen von Individuen, die in den *alten* („bounded“) beziehungsweise *neuen* („boundaryless“) Karriereverläufen unterschiedliche Ausprägungen entwickeln.

Tabelle 3: Karrieretypen nach Defillippi/Arthur

Competency		career profile	
		bounded	Boundaryless
know why	identity	employer dependent	employer independent
know how	employment context	specialized	flexible
	work task	specialized/flexible	specialized/flexible
networks	locus	intra-organizational	inter-organizational
	structure	hierarchie prescribed	non-hierarchic emergent

Quelle: Defillippi/Arthur (1994), S 317.

Baruch verwendet zur Beschreibung dieser beiden Karrierewege das Gegensatzpaar „traditional deal“ versus „transformed deal“ (siehe Tabelle 4). Dabei führt er zur Kennzeichnung der *neuen* in Abgrenzung zu den *alten* Karrieren ganz ähnliche Merkmale an.<sup>24</sup>

Tabelle 4: Karrieretypen nach Baruch

Aspect	„traditional deal“	„transformed deal“
Environment characteristic	Stability	Dynamism
Career choice being made	Ones, at an early career age	Repeated, sometimes cyclical, at different age stages
Main career responsibility lies with	Organization	Individual
Career horizon (workplace)	One organization	Several organizations
Career horizon (time)	Long	Short
Scope of change	Incremental	Transformational
Employer expect/employee give	Loyalty and commitment	Long time working hours
Employer give/employee expect	Job security	Investment in employability
Progress criteria	Advance according to tenure	Advances according to results and knowledge
Success means	Winning the tournament i.e. progress on the hierarchy ladder	Inner feeling of achievement
Training	Formal programmes, generalist	On-the-job, company specific
Essence of career direction	Linear	Multidirectional

Quelle: Baruch (2004), S 66.

<sup>23</sup> Vgl. Defillippi/Arthur (1994), S. 316 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Baruch (2004), S. 66 f.

Insgesamt lassen die in diesem Kapitel vorgestellten Ansätze erkennen, dass Karrieren in ihrem Verständnis und ihrer Bedeutung für das Individuum so wie für das Unternehmen einen tief greifenden Wandel durchlaufen. Wie sich dies konkret bei den befragten Unternehmen in dieser Studie ausdrückt, wird in Kapitel untersucht.

## **2.2 Wissenschaftliche Aspekte von Organisationen, Hierarchien und Karrieren**

### **2.2.1 Vorbemerkungen**

Die theoretische Auseinandersetzung mit Karrieren geschieht aus einer Vielzahl von wissenschaftlichen Perspektiven. In Anlehnung an Beardwell/Claydon lassen sich diese Ansätze wie folgt klassifizieren, wobei die Aufzählung sicher nicht abgeschlossen ist.<sup>25</sup>

Theorien zur Beschreibung externer Einflüsse auf individuelle Karrieren:

- ökonomische Systemtheorien
- Arbeitsmarkttheorien
- Soziologie (Schichten, Strukturen, Mobilität)
- organisationssoziologische Ansätze
- Sozialisationstheoretische Ansätze
- Rollentheoretische Ansätze
- Soziale Lerntheorie

Theorien zur Beschreibung individueller Faktoren auf Karriereverläufe:

- persönlichkeits- und eigenschaftstheoretische Ansätze
- psychoanalytische Konzepte
- Motivationstheorien
- Attributionstheorien
- deskriptive Entscheidungstheorie

Wie sich hier bereits erkennen lässt, ist das Thema Organisation beziehungsweise Organisationstheorie kein Vorrecht der Betriebswirtschaftslehre. Sucht man nach grundlegenden Standardwerken, so finden sich viele Veröffentlichungen, die aus anderen, meist sozialwissenschaftlichen Disziplinen stammen. Neben den Arbeiten des Soziologen Max Weber haben die folgenden Bücher teils bis heute das Verständnis von Organisationen geprägt. Die Liste ist keineswegs abschließend, sondern soll lediglich einige wichtige Publikationen exemplarisch hervorheben:

- aus der Soziologie: „Formal Organizations“ (1962) von Peter M. Blau und W. Richard Scott oder „A Comparative Analysis of Complex Organizations“ (1961) von Amitai Etzioni

---

<sup>25</sup> Vgl. Beardwell/Claydon (2007), S. 284.

- aus der Perspektive der Anthropologie: "The Measure of Management" (1961) von Eliot D. Chapple und Leonard R. Sayles, William H. Whytes „Organization Man“ (1956/2002) oder William F. Whytes "Man and Organization" (1959)
- aus Sicht der Politikwissenschaften: Victor A. Thompsons „Modern Organization“ (1962)
- aus der Psychologie: die „New Patterns of Management“ (1961) von Rensis Likert.

Dass diese Werke aus derselben Epoche stammen, ist Ausdruck einer sich immer stärker differenzierenden Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg, was zu neuen Betrachtungsweisen in der Organisationsforschung Anlass gab. Bei der Lektüre dieser Publikationen erkennt man, dass viele vermeintlich moderne Problemstellungen oder Erkenntnisse der Managementforschung bereits vor einem halben Jahrhundert thematisiert wurden. Selbst in den frühen Werken der wissenschaftlichen Betrachtung von Organisationen von Henri Fayol, Frederick Taylor und Max Weber (siehe Kapitel 2.2.2) werden viele Problemstellungen und Lösungswege erörtert, die heute als vermeintlich neueste Erkenntnisse des Managementwissens verkauft werden. Daher soll im Folgenden eine kurze Retrospektive auf diese Ansätze vorgenommen werden.

### 2.2.2 Historische Ansätze

Max Webers (1862-1920) Bürokratiemodell, Frederick Winslow Taylors (1856-1915) wissenschaftliche Betriebsführung und Henri Fayols (1841-1925) Managementprinzipien zählen zu den frühen Klassikern der Managementliteratur. Teilweise bestehen große inhaltliche Übereinstimmungen hinsichtlich der von ihnen postulierten Gestaltungsempfehlungen für die Aufbau- und Ablauforganisation. Dass diese drei Protagonisten, der Soziologieprofessor, der Bergbaumanager und der Maschinenbauingenieur, von so unterschiedlicher Provenienz waren, sagt einiges über die Vielfältigkeit der Perspektiven aus, aus denen Probleme der Unternehmensführung und –gestaltung erfolgreich bzw. folgenreich (je nach dem Standpunkt der wirtschaftshistorischen Bewertung) gelöst werden können. Gleichzeitig zeigen sie auch, dass Betriebswirtschaftslehre vor hundert Jahren trotz der Existenz erster eigenständiger Fakultäten oder Handelshochschulen noch kaum als eigenständige Disziplin betrachtet werden konnte.

Alle drei Autoren proklamierten eindeutige Vorstellungen einer effizienten Arbeits- bzw. Organisationsgestaltung, wenn auch mit völlig unterschiedlichen Akzenten. Selbst wenn manche ihrer Ideen sich als dauerhaft erwiesen haben bzw. einem regelmäßigen Revival unterworfen sind, konnten sie dem Anspruch nicht genügen, die bestmögliche Art der Organisationsgestaltung aufzuzeigen.

Max Weber schwebte eine eindeutig beste Organisationsform vor, die *bürokratische Organisation*. Die Bezeichnung *bürokratisch* löst bei den meisten Lesern vermutlich Befremden bis Unverständnis aus, sind doch Bürokratien im heutigen Verständnis alles andere als effektive und effiziente Organisationsformen, in den Augen vieler sogar deren Gegen-

teil. In seinem epochalen Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“ aus dem Jahr 1921<sup>26</sup> charakterisiert Weber die Bürokratie u. a. durch folgende Eigenschaften, die unmittelbaren Bezug zu den Problembereichen Organisation, Hierarchie und Karriere haben:<sup>27</sup>

Eine Bürokratie ist eine von mehreren Herrschaftsformen, die sich dadurch auszeichnet, dass sie – anders als beispielsweise eine feudale Herrschaft – allgemeingültigen Regeln gehorcht, denen die Mitglieder der Bürokratie unterworfen sind und die willkürliches Handeln der Mitglieder verhindern. Weber bezeichnet die bürokratische Herrschaftsform daher auch als „*rationale Herrschaft*“, die insbesondere durch zwei Merkmale gekennzeichnet ist:

- ein kontinuierlicher regelgebundener Betrieb
- mit Kompetenzen (Zuständigkeiten) der Mitglieder, d. h. einem „*kraft Leistungsverteilung sachlich abgegrenzten Bereich von Leistungspflichten mit fester Zuordnung der etwa dafür erforderlichen Befehlsgehalten*“.<sup>28</sup>

Weber definiert an gleicher Stelle: „*Ein derart geordneter Betrieb soll ‚Behörde‘ heißen.*“<sup>29</sup> Gleichzeitig betont Weber, dass Behörden auch Privatbetriebe, Parteien, Armeen oder andere Organisationen (im institutionellen Sinne) sein können. Die idealen Mitglieder eines solchen geordneten Betriebes beschreibt Weber als:

- persönlich frei, nur sachlichen Amtspflichten gehorchend
- einer Disziplin und Kontrolle unterliegend
- in fester Hierarchie
- mit festen Kompetenzen
- aufgrund freier Auslese nach ihrer Fachqualifikation angestellt
- entgolten nach festen Gehältern, abgestuft nach dem hierarchischen Rang und der Verantwortlichkeit
- die Tätigkeit als einzigen Hauptberuf ausübend
- eine Laufbahn anstrebend, mit dem Dienstalter oder der Leistung als Auswahlkriterium „oder beiden, abhängig vom Urteil der Vorgesetzten“.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Im Folgenden wird aus der 5. Auflage von 1980 zitiert.

<sup>27</sup> Vgl. Weber (1980), S. 122 ff. und 552 ff.

<sup>28</sup> Weber (1980), S. 125.

<sup>29</sup> Weber (1980), S. 125.

<sup>30</sup> Vgl. Weber (1980), S. 126 f.

Anders als die Gedanken Max Webers gingen Henri Fayols Überlegungen auch stärker in die Richtung des Ablaufs und der Interaktion von Management. Ergebnis seiner Überlegungen waren 14 Managementprinzipien und fünf Managementfunktionen. Die fünf Aufgabenbereiche des Managements identifiziert Fayol als:

- „Prévoir“: Antizipation und Planung.
- „Organiser“: Ausstattung des Unternehmens mit Arbeitskräften, materiellen und finanziellen Ressourcen.
- „Commander“: Identifikation der Aufgaben und Zuweisung an Personen.
- „Coordonner“: Harmonisierung, Erleichterung und Erfolgsausrichtung von Handlungen der Organisationsmitglieder.
- „Contrôler“: Überprüfung der Zielkonformität von Handlungen und steuerndes Eingreifen.<sup>31</sup>

Wie prägend diese Prozesskette des Managements bis heute wirkt, zeigt das Zitat von Robbins/Coulter: „Today, most management textbooks (including this one) are still organized around Fayol’s basic management functions.“<sup>32</sup> Insbesondere die 14 Managementprinzipien Fayols sind für die hierarchische Gestaltung und damit die Karrieremöglichkeiten von Individuen von großer Bedeutung. Die acht in dieser Hinsicht wichtigsten Prinzipien sind:

- „Division du travail“: Spezialisierung ermöglicht Produktivitätssteigerungen und Trennung von Verantwortlichkeiten.
- „Autorité“: Autorität bedeutet Weisungsrecht, aber auch Verantwortlichkeit.
- „Discipline“: Die Mitarbeiter sollen Anweisungen befolgen, wenn das Management eine klare und gerechte Führung praktiziert.
- „Unité de commandement“: Jeder Mitarbeiter sollte nur eine direkte Führungskraft (patron) haben.
- „Unité de sens“: Menschen, die gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten, sollen ein gemeinsames Ziel und einen gemeinsamen Plan der Zielerreichung haben.
- „Centralisation (ou décentralisation)“: Die Gestaltung muss in Abhängigkeit der Aufgaben und verfügbaren Mitarbeiter erfolgen.
- „Chaîne scalaire (ligne d'autorité)“: Eine Hierarchie gibt Orientierung. Sie verläuft von der letzten Autorität zur Basis der Organisation. Sie sollte nicht zu viele Stufen umfassen.
- „Commande“: Eindeutige Aufgaben- und Personenzuordnung (Stellenbildung und -besetzung).<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Fayol (1916), S. 12 ff.

<sup>32</sup> Robbins/Coulter (2007), S. 9.

<sup>33</sup> Vgl. Fayol (1916), S. 20 ff.

Teilweise werden diese Prinzipien im Rahmen einer modernen Organisation bzw. eines modernen Managements zunehmend abgewandelt (weitestgehende Spezialisierung und Arbeitsteilung, positionsgebundene Autorität, Zentralisierung von Entscheidungen, strikte Weisungsketten und eindeutige Weisungs- und Unterstellungsverhältnisse). Dies sind insbesondere diejenigen Prinzipien, die die größte Nähe zur wissenschaftlichen Betriebsführung nach Taylor aufweisen. Dennoch besitzen sie immer noch eine große Relevanz. Teilweise werden in den Managementprinzipien aber auch Gedanken vorweggenommen, die heute (teilweise unter anderen Bezeichnungen) hochmodern sind: Faire Bezahlung und Behandlung von Mitarbeitern, zeitgerechte Bereitstellung von Ressourcen, Freiraum für Initiative und das „commitment“ von Mitarbeitern zur Organisation („esprit des corps“).

Frederick Winslows Taylors wissenschaftliche Betriebsführung richtete sich insbesondere an die erste Führungsebene, die „first-line managers“, also diejenigen Führungskräfte, die unmittelbare Führungsverantwortung für die ausführenden Arbeitskräfte haben. Taylors Managementlehre gehört zu den verkannten Ansätzen der Wirtschaftswissenschaften, da sie fast ausschließlich mit extremen Formen der Arbeitsteilung und Routinisierung von Arbeitsabläufen in Verbindung mit einem Akkord- oder Prämienlohn assoziiert wird. Diese Auffassung wird den Absichten Taylors nicht gerecht und resultiert meist aus einer tiefen Unkenntnis von Taylors Schriften und praktischer Arbeit. Wie Max Weber auch, glaubte Taylor an einen bestmöglichen Weg der Organisation: „Unter verschiedenen Methoden und Werkzeugen, die für eine einzelne elementare Operation aus irgendeinem Grund im Gebrauch sind, gibt es immer nur eine Methode und ein Werkzeug, schneller und besser als die anderen [...]“<sup>34</sup>

Taylor bezeichnet die Managementprinzipien als „neue Pflichten der Verwaltungsorgane“:

- „Erstens: Die Leiter entwickeln ein System, eine Wissenschaft [...], die an die Stelle der alten Faustregel-Methode tritt.
- Zweitens: Aufgrund eines wissenschaftlichen Studiums wählen sie die passenden Leute aus, schulen sie, lehren sie und bilden sie weiter [...]
- Drittens: Sie arbeiten in herzlichem Einvernehmen mit den Arbeitern [...]
- Viertens: Arbeit und Verantwortung verteilen sich fast gleichmäßig auf Leitung und Arbeiter. Die Leitung nimmt alle Arbeit, für die sie sich besser eignet als der Arbeiter, auf ihre Schulter, während bisher fast die ganze Arbeit und der größte Teil der Verantwortung auf die Arbeiter überwältzt wurde.“<sup>35</sup>

Diese Grundsätze bilden das ‚philosophische‘ Grundgerüst des Taylorismus: „Eine Verwaltung auf wissenschaftlich-methodischer Grundlage besteht im wesentlichen aus einer Philosophie, die, wie oben ausgeführt, in einer Kombination der vier großen Verwaltungsprinzipien ihren Ausdruck findet.“<sup>36</sup> In der Tat lesen sich diese Grundsätze nicht wie das

<sup>34</sup> Original aus dem Jahr 1911. Es wird aus der deutschen Übersetzung von Taylor (1917) zitiert, hier S. 25.

<sup>35</sup> Vgl. Taylor (1917), S. 38 f.

<sup>36</sup> Taylor (1917), S. 140.

Schreckgespenst des Taylorismus. Im Gegenteil: „Das alles sieht fast so aus wie Kaizen um 1911!“<sup>37</sup>

Nicht nur Fayols Managementprinzipien, sondern auch Webers Bürokratiemodell weisen enge Bezüge zu Taylors „scientific management“ auf. So auch Robbins/Coulter: „Bureaucracy, as described by Weber, is a lot like scientific management in its ideology. Both emphasize rationality, predictability, impersonality, technical competence, and authoritarianism.“<sup>38</sup> An gleicher Stelle betonen Robbins/Coulter die hohe Aktualität von Webers Bürokratiemodell: „Although Weber’s writings were less practical than Taylor’s, the fact that his ‚ideal type‘ still describes many contemporary organizations attests to the importance of his work. [...] However, even in highly flexible organizations of creative professionals – such as Samsung, General Electric, or Cisco Systems – some bureaucratic mechanisms are necessary to ensure that resources are used efficiently and effectively“.<sup>39</sup> Diese Zeitlosigkeit sprechen andere Autoren auch Taylors Grundsätzen wissenschaftlicher Betriebsführung zu. Beispielsweise konstatieren Beardwell/Claydon: “Although Scientific Management originated at the beginning of the twentieth century, its legacy has lived on in many areas”.<sup>40</sup>

### 2.2.3 Kontingenztheoretische Organisationsforschung

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde immer deutlicher, dass sich Unternehmen nicht nur hinsichtlich ihres jeweiligen Leistungsprogramms unterscheiden, sondern dass sich unternehmensindividuelle Aufbau- und Ablauforganisationen etablieren. Ende der 50er Jahre begründete diese Erkenntnis einen eigenständigen Zweig der neueren Organisationsforschung, die sogenannte *Kontingenztheorie*. Diese postuliert eine Abhängigkeit der Organisation (ihres Aufbaus, ihrer Abläufe ...) von bestimmten Umweltdeterminanten. Grundsätzlich lässt sich die Umwelt hinsichtlich dreier Aspekte charakterisieren:

- Komplexität,
- Kontingenz,
- Dynamik.

Während, vereinfacht gesagt, die Komplexität eines Systems seine Vielschichtigkeit beschreibt, steht die Dynamik für die Veränderlichkeit eines Systems, also seiner Elemente und/oder der Beziehungen zwischen seinen Elementen. Der Begriff der Kontingenz findet sich in vielen Wissenschaftsdisziplinen, u. a. Psychologie (insbesondere der Entwicklungspsychologie) und der Soziologie (z. B. bei Niklas Luhmann (2004), Talcott Parsons (1951)), aber auch formalen Disziplinen wie der Statistik und Logik. Die Interpretation des

<sup>37</sup> Hebeisen (1999), S. 99. Kaizen bezeichnet das von dem ehemaligen Produktionsleiter von Toyota Taiichi Ohno Managementkonzept der Veränderung (Kai) zum Guten (Zen).

<sup>38</sup> Robbins/Coulter (2007), S. 33.

<sup>39</sup> Robbins/Coulter (2007), S. 33-34.

<sup>40</sup> Beardwell/Claydon (2007), S. 489.

Begriffs ist dabei mehrdeutig. Allgemein wird mit dem Begriff der Kontingenz die Beobachtung zumindest zweier ähnlicher Ereignisse oder Handlungen zu einem oder mehreren Zeitpunkten verstanden. Eine andere Deutung bezieht sich auf einen Zustand der Ambivalenz bzw. Unbestimmtheit.

Das Paradigma der kontingenztheoretischen Organisationsforschung war die Abkehr von einem (wie auch immer gearteten) „*best-practice*“-Ideal, das eine für alle Unternehmen gültige optimale Handlungsempfehlung propagiert. So formulieren Burns/Stalker: “The beginning of administrative wisdom is the awareness that there is no optimum type of management system”.<sup>41</sup> Forschungsziel dieses Ansatzes war die Erklärung von Organisationsstrukturen vor dem Hintergrund bestimmter Merkmale, die die ökonomische Situation eines Unternehmens determinieren. Daher auch die Bezeichnung „situativer Ansatz“. Oder um es alltagssprachlich auszudrücken: Die Kontingenztheoretiker ersetzen Fayols, Taylors und Webers „grundsätzlich“ durch ein „kommt darauf an“. Gleichzeitig unterscheidet sich der kontingenztheoretische Ansatz auch methodisch von der früheren Organisationstheorie: Weder analytische Deduktion wie bei Weber noch konzeptionalisierte Praxiserfahrungen wie bei Fayol oder Taylor bestimmen hier die Vorgehensweise, sondern diese ist durch empirisch-induktive Wissenschaftsmethodik unter Einbeziehung von Instrumenten der beschreibenden und schließenden Statistik geprägt.

Die Unternehmensumwelt wird heutzutage nach verschiedenen Schemata untersucht. Dabei können die Rahmenbedingungen einer Organisation sehr breit interpretiert werden. Zu den bekanntesten gehört sicherlich das PESTEL-Schema. Das PESTEL-Schema<sup>42</sup> unterteilt die Umwelt eines Unternehmens in:

- **Political factors** (politische Rahmenbedingungen: z. B. Steuer-, Bildungs und Sozialpolitik)
- **Economic factors** (ökonomische Rahmenbedingungen: Konjunktur, Inflation, Arbeitslosigkeit, ...)
- **Sociocultural factors** (soziokulturelle Rahmenbedingungen: demographische Entwicklung, Bildungsstand, Schichtungsstruktur, Vermögensverteilung, Werte, ...)
- **Technological factors** (technologische Rahmenbedingungen: Patente, Verkehrsinfrastruktur, Kommunikationsinfrastruktur, ...)
- **Environmental factors** (in manchen Quellen auch ecological factors, ökologische Rahmenbedingungen: Standort, Geographie, Klima, ...)
- **Legal factors** (rechtliche Faktoren: Arbeits-, Umwelt-, Steuerrecht, ...).

Darüber hinaus existieren zahlreiche unternehmensinterne Bedingungen. Typische Merkmale eines Unternehmens, die seine Art sich zu organisieren bedingen, sind z. B. sein Alter, seine Größe (Umsatz, Mitarbeiterzahl), sein Leistungsprogramm, seine Konkur-

<sup>41</sup> Burns/Stalker (1961), S. 125.

<sup>42</sup> Vgl. statt vieler z. B. bei Johnson/Scholes/Whittington (2006), S. 65-68, oder Johnson/Scholes/Whittington (2009), S. 25-27 u. 218-220.

renzsituation, seine Absatzmärkte oder etwa seine Eigentümerstruktur (z. B. Familienunternehmen vs. Aktiengesellschaft) u. a.

Im Rahmen der kontingenztheoretischen Organisationsforschung wird der *Situation* ein entscheidender Einfluss hinsichtlich der organisatorischen Gestaltung zugesprochen, der sich letztlich auch auf Aspekte der Gestaltung von Karrieremodellen auswirkt. Abbildung 6 soll die Argumentationsweise des situativen Ansatzes illustrieren.

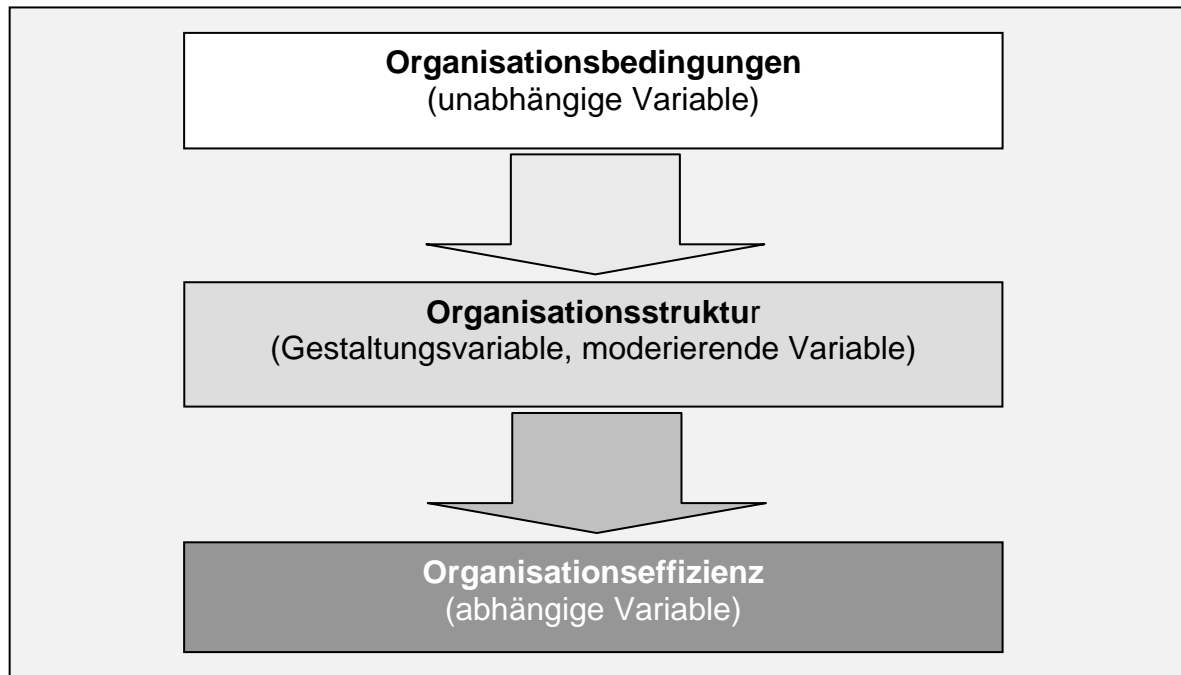


Abbildung 6: Argumentationsansatz der Kontingenztheorie

Quelle: in Anlehnung an Kieser/Kubicek (1983), S 61.

Aus diesem Argumentationsansatz heraus wird die empirisch-induktive Arbeitsweise der Kontingenztheorie deutlich: Durch die Erfassung von relevanten Situationsmerkmalen und der Organisationsstruktur können Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Unternehmen herausgearbeitet und begründet werden. Dabei stellt sich die Frage, wie Organisationen überhaupt beschrieben werden können. So tauchen regelmäßig die bereits von Max Weber in seinem Bürokratiemodell thematisierten Aspekte der Arbeitsteilung und Koordination als zentrale organisatorische Gestaltungsmerkmale in den situativen Forschungsansätzen auf. Die Aston-Gruppe unter Derek Pugh beruft sich explizit auf Max Weber und charakterisiert Organisationsstrukturen mit den Merkmalen:

- Stellenspezialisierung (Aufgabenteilung und -verteilung)
- Verfahrensstandardisierung (Regeln und Vorschriften für Tätigkeiten)
- Formalisierung (schriftliche Fixierung von Vorschriften und Vorgängen)
- Konfiguration (funktionalen und hierarchische Gliederung)
- Entscheidungs(de)zentralisation.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Vgl. ausführlich Pugh et al. (1963), S. 291 ff., und Pugh et al. (1969), S. 93 ff.

Im Rahmen der situativen Ansätze der Organisationsforschung wird eine Vielzahl von Organisationsmerkmalen betrachtet, die teilweise unmittelbar mit Karrieremodellen verknüpft sind. Im Folgenden werden zur Vertiefung kurz einige der prägenden Arbeiten der Kontingenztheorie vorgestellt und dabei auf deren Implikationen für die Gestaltung von Karrieremodellen eingegangen.

Wie zuvor bereits angedeutet, sind die Organisationsbedingungen, also die Faktoren, die die gewählte Organisationsstruktur prägen, in vielfältiger Weise untersucht worden. So wird deutlich werden, dass nicht von *der* Kontingenztheorie bzw. von *dem* situativen Ansatz gesprochen werden kann, sondern dass sich hierunter ein Konglomerat von Forschungsansätzen versammelt, die der oben skizzierten Grundstruktur folgen, aber dennoch in Aussagegehalt und Methodik teils deutlich voneinander abweichen.

### ***Joan Woodward: Der Einfluss der Technologie***

Mit „Management and Technology“ (1958) gehört Joan Woodward zu den Mitbegründern des situativen Forschungsansatzes. Als wesentlichen Einflussfaktor auf die Organisationsgestaltung untersuchte sie in einer Studie die Fertigungstechnologie in ca. 100 englischen Industrieunternehmen. Das eindeutige, wenn auch wenig überraschende Ergebnis: je komplexer die Fertigungsverfahren, desto komplexer die Organisation (im instrumentellergebnisbezogenen Sinn). So lassen sich Fertigungsverfahren als Einzel- oder Kleinserien, Großserien- und Massenfertigung bis hin zur Prozessfertigung hinsichtlich ihrer steigenden Komplexität unterscheiden. Hinsichtlich der organisatorischen Konsequenzen stößt man auf eine Reihe für Karrieremodelle sehr bedeutsame Parameter: eine steigende Anzahl von Führungskräften verteilt sich auf eine steigende Anzahl von Hierarchieebenen; die Leitungsspannen sind auf den unteren Hierarchieebenen kleiner, auf den oberen Hierarchieebenen größer.

### ***Tom Burns/George Stalker: Der Einfluss des Leistungsprogramms und der Umwelt***

Eine weitere diesen Forschungszweig mitbegründende Studie wurde von Tom Burns und George Stalker („The Management of Innovation“, 1961) durchgeführt. Die Methodik basierte auf der Feldforschung, d. h. mittels Interviews und Beobachtungen in den einzelnen Unternehmen. Untersucht wurden zwanzig britische Unternehmen aus der Textil-, Schwer- und Elektronikindustrie. Die Untersuchungen bestätigten die Hypothesen, die Burns und Stalker zu ihren Forschungsbemühungen veranlasst hatten,<sup>44</sup> woraus die Erkenntnis erwuchs, dass „*besondere Situationen besondere Maßnahmen erfordern*“.

Tatsächlich konnten Burns/Stalker in ihrer Studie feststellen, dass sich die Unternehmen sehr differenziert organisiert hatten. Es ließ sich also kein „one best way“ der Organisationsgestaltung entdecken, der für alle Unternehmen gleichermaßen geeignet erschien. Dennoch konnten Burns/Stalker bei genauerer Betrachtung gewisse Organisationsmuster erkennen. Eine wesentliche Determinante der Organisationsstruktur schien die Unterneh-

---

<sup>44</sup> Vgl. das Zitat auf S. 30.

mensumwelt zu sein, insbesondere, ob die Umwelt des Unternehmens relativ stabil war oder ob sich das Unternehmen in einer rasch verändernden Umwelt bewegte, stellte sich als eine wichtige Determinante Organisationsgestaltung heraus.

Als zwei Antipoden der Organisation identifizierten Burns/Stalker die *mechanistische* und die *organische Organisation*, die in fließenden Übergängen vorkommen können. Das mechanistische System enthält viele Elemente von Webers Bürokratiemodell und von Taylors wissenschaftlicher Betriebsführung (siehe Kapitel 2.2.2): Es ist gekennzeichnet durch eine starke Aufgabenteilung und strikte Aufgabenverteilung, folgt in der Planung, Entscheidung und Kommunikation (meist in Form von Anweisungen) einem „top-down“-Ansatz: die Führungskraft ordnet an, der Mitarbeiter führt aus. Dieser Ansatz impliziert eine streng hierarchische, pyramidenförmige Struktur, an deren Spitze eine Akkumulation von Informationen und Wissen stattfindet.

In einer stabilen Umwelt mit einem homogenen Leistungsprogramm erwiesen sich in der Regel Organisationen mit einem mechanistischen System als effizient. Hier mussten meist Routineentscheidungen getroffen werden, Arbeitsvorgänge wiederholten sich regelmäßig. In der Untersuchung von Burns/Stalker waren dies v. a. die Unternehmen der Schwer- und Textilindustrie. Wechselten hingegen die Rahmenbedingungen, unter denen Entscheidungen getroffen und Arbeiten ausgeführt werden mussten oft und rasch, waren mechanistisch organisierte Unternehmen jedoch oft überfordert. In einer dynamischen Umwelt mit heterogenem Leistungsprogramm erwiesen sich flexible Organisationsstrukturen („organische Systeme“) als erfolgreicher. Diese fanden sich in der Untersuchung von Burns/Stalker z. B. in Unternehmen der Elektroindustrie. Solche organisch aufgestellten Unternehmen sind durch eine weniger tiefe Aufgabenteilung und weit weniger exakte Aufgabenverteilung gekennzeichnet. Informationen und Wissen sind breiter verteilt und Entscheidungen dezentralisiert, Abläufe sind weit weniger formalisiert, entsprechend verläuft die Kommunikation wechselseitig auf und zwischen den Hierarchieebenen.<sup>45</sup>

Beide Systeme der Organisationsgestaltung sind aber eine „rational form of organization“<sup>46</sup>, d. h. keine der beiden Gestaltungsalternativen ist der anderen per se überlegen. Wie Burns/Stalker betonen, bilden diese beiden Systeme organisatorischer Gestaltung die äußeren Punkte auf ein Kontinuum, das viele verschiedene Abstufungen zulässt: „the two forms of system represent a polarity, not a dichotomy [...] A concern may (and frequently does) operate with a management system which includes both types.“<sup>47</sup>

<sup>45</sup> Vgl. Burns/Stalker (1961), passim.

<sup>46</sup> Vgl. Burns/Stalker (1961), S. 119.

<sup>47</sup> Burns/Stalker (1961), S. 122.

Tabelle 5: Überlegene Organisationsformen in Abhängigkeit des Leistungsprogramms und der Umweltkomplexität nach Burns/Stalker

		Umweltkomplexität	
		Hoch	Niedrig
Leistungsprogramm	homogen		mechanistische Organisation
	heterogen	organische Organisation	

Obwohl die Durchführung der Studie von Burns und Stalker vielen Ansprüchen, die an eine streng wissenschaftliche Studie gestellt werden müssten, nicht genügt,<sup>48</sup> so haben die gewonnenen Erkenntnisse dennoch einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur Organisationsforschung geleistet. Ohne an dieser Stelle schon im Detail darauf einzugehen, lässt sich leicht erkennen, dass beide archetypischen Organisationsformen völlig andere Konsequenzen für die Gestaltung von Karrieremodellen implizieren. Dies gilt sowohl für die Anzahl und Art der Hierarchieebenen als auch für die darauf definierten Positionen. Zudem erfordern beide Organisationstypen unterschiedliche Qualitäten von ihren Führungskräften: Ein mechanistisches System ist durch eine starke Aufgabenteilung und konkrete dauerhafte Aufgabenverteilung gekennzeichnet. Die Nähe zu den Prinzipien tayloristischer Arbeitsgestaltung ist hier unverkennbar. Dies zeigt sich auch in der Gestaltung der Kontrolle und Weisungsbefugnisse. Die stark hierarchisch aufgebaute Organisation bündelt (vermeintliche) Kompetenz und die hieraus abgeleiteten Rechte hinsichtlich Weisung und Kontrolle an die nachgeordneten Hierarchieebenen an der Spitze der Hierarchiepyramide, der Unternehmensleitung. Eine solche Gestaltung der Führungsbeziehungen mag auf den ersten Blick antiquiert erscheinen und einem modernen Bild einer leistungsfähigen Organisationsform wenig entsprechen. Dennoch hat sie in Unternehmen, die unter relativ stabilen Bedingungen mit einem Leistungsprogramm arbeiten, das sich hinsichtlich der Arbeitsteilung und Arbeitsverteilung nach den oben beschriebenen Grundsätzen strukturieren lässt, durchaus ihre Berechtigung.

In einer organisch organisierten Unternehmung findet sich eine andere und weit weniger strenge Aufgabenteilung und -verteilung. Zudem liegen meist weniger Hierarchieebenen vor. Entscheidungsbefugnisse werden, wenn möglich, auf untere Hierarchieebenen delegiert, was dort wiederum eine entsprechende Expertise voraussetzt. Das nötige Fachwissen und die delegierten Entscheidungsrechte ermöglichen die Lösung von Problemen am Ort ihres Entstehens. Die Kommunikation verläuft auch von unten nach oben sowie auf gleicher Ebene und enthält viel wechselseitige Information und Konsultation. Die Reaktionsgeschwindigkeit und -möglichkeit einer derart gestalteten Organisation übersteigt naturgemäß die eines mechanistischen Systems und ist daher diesem bei stark wechselnden Aufgaben oder einer veränderlichen Unternehmensumwelt überlegen. Naturgemäß

<sup>48</sup> „All this is very far from any method of investigation which could possibly be called scientific“, Burns/Stalker (1961), S. 13.

bedürfen diese unterschiedlichen Organisationsformen unterschiedlicher Arten von Führungskräften.

Heutzutage wird der organisatorische Aufbau von Unternehmen selten mit den Begriffen *mechanistisch* oder *organisch* beschrieben. Vielmehr haben sich die Begriffe der

- funktionalen Organisation (verrichtungsorientiert)
- divisionalen Organisation (objektorientiert)
- Matrixorganisation (verrichtungs- und objektorientiert)
- Tensororganisation (verrichtungs- und mehrfach objektorientiert)
- Projektorganisation
- Netzwerkorganisation

als bekannteste Beschreibungen von Organisationsformen etabliert.

Das Begriffspaar *mechanistische Organisation* und *organische Organisation* wird nur noch selten verwendet. Dennoch werden in der Literatur weiterhin meist duale Begriffe zur Charakterisierung grundsätzlicher Ausrichtungen der Organisationsgestaltung verwendet, die stark an die Differenzierung nach Burns und Stalker erinnern. Beispielsweise benutzen Robbins/Coulter die Bezeichnungen traditionelle Organisation („traditional organization“) und als Gegenstück die moderne/zeitgemäße Organisation („contemporary organization“), die sie in Gegensatzpaaren gegenüberstellen und wie folgt charakterisieren:<sup>49</sup>

Tabelle 6: Wandel in der Organisationsgestaltung („The Changing Organization“)

„traditional organization“	„contemporary organization“
Stable	Dynamic
Inflexible	Flexible
job-focused	skill-focused
individual-oriented	group-oriented
permanent jobs	temporary jobs
command-oriented	involvement-oriented
homogeneous workforce	diverse workforce
hierarchical relationships	lateral and networked relationships

Quelle: in Anlehnung an Robbins/Coulter (2007), S. 18.

Auch wenn viele der in Tabelle 6 angeführten Gegensatzpaare auslegungsbedürftig sind, lässt sich schon allein aufgrund der Begrifflichkeiten eine gewisse Nähe zur Unterscheidung in mechanistische und organische Organisationen bei Burns/Stalker nicht verleugnen. An anderer Stelle stellen Robbins/Coulter der „traditional organization“ die „learning organization“ gegenüber (siehe Tabelle 7).

<sup>49</sup> Vgl. Robbins/Coulter (2007), S. 18.

Tabelle 7: Die traditionelle und die lernende Organisation

	„Traditional organization“	„Learning organization“
Attitude toward change	„If it is working, don' change it.“	„If you aren't changing, it won't be working for long.“
Attitude toward new ideas	„If it wasn't invented here, reject it.“	„If it was invented here, reject it.“
Responsibility for innovation	„R&D is responsible for innovation.“	„Everyone is responsible for innovation.“
Main fear	„Making mistakes.“	„Not learning.“
Competitive advantage	„Existing products and services“	“Future products and services (knowledge and expertise)”
Manager's job	„Control others.“	„Enable others.“

Quelle: in Anlehnung an Robbins/Coulter (2007), S. 47.

Inwiefern diese unterschiedlichen Sichtweisen von Organisation heutzutage in Unternehmen verwurzelt sind, wird in Kapitel 3 aufgezeigt. Dort wird auch deutlich werden, inwiefern diese sich auf die Gestaltung von Karrieremodellen und Karriereverläufe der Individuen auswirken.

#### 2.2.4 Evolutionäre Konzepte

Auch eine andere Reihe von Organisationstheorien besitzt im Zusammenhang mit der Entstehung und Anpassung von Karrieremodellen eine große Erklärungskraft, nämlich die sogenannten evolutionären Konzepte. Sie ähneln den kontingenztheoretischen Ansätzen der Organisationsforschung in zweierlei Weise:

- sie thematisieren einen Zusammenhang zwischen Organisation und bestimmten Rahmenbedingungen
- sie bilden keinen ganzheitlichen Theorieansatz, sondern sind ein Konglomerat in der Argumentationsweise teils ähnlicher, teils divergierender Zugeweisen.

Wie auch bei den kontingenztheoretischen Modellen sollen an dieser Stelle nicht alle vorhandenen Ansätze diskutiert werden, sondern es werden gezielt einige Aspekte herausgegriffen, die auch im Rahmen der später vorgestellten empirischen Untersuchung eine bedeutende Rolle spielen.

Evolutionäre Konzepte beschreiben Anpassungsvorgänge der Organisation, die meist als eine Art Lernprozess ablaufen. Dabei kann die Organisation im institutionellen Sinne gemeint sein, d. h. es ändert sich das soziale System an sich (seine Elemente, Ziele etc.).

Meist ist jedoch die Organisation im instrumentell-ergebnisbezogenen Sinne gemeint, die sich durch evolutionäre Prozesse verändert, also beispielsweise die Organisationsstruktur oder das Karrieremodell. Möglicherweise verändert ein Unternehmen durch Lernprozesse aber auch die Art, sich zu organisieren (instrumentell-tätigkeitsbezogene Interpretation).

In der Literatur finden sich zahlreiche Ablaufschemata, die solche evolutionären Prozesse abbilden. Zu den bekanntesten Ansätzen gehören neben dem Modell von Karl E. Weick, das in diesem Kapitel noch besprochen wird, die von Richard R. Nelson und Sidney G. Winter (1982) oder Michael Hannan und John H. Freeman (1989). Trotz ihrer Unterschiedlichkeit haben die meisten Ansätze dieser Forschungsrichtung folgendes evolutionäres Schema gemeinsam, das sich an der Evolutionstheorie orientiert (siehe auch Abbildung 7):

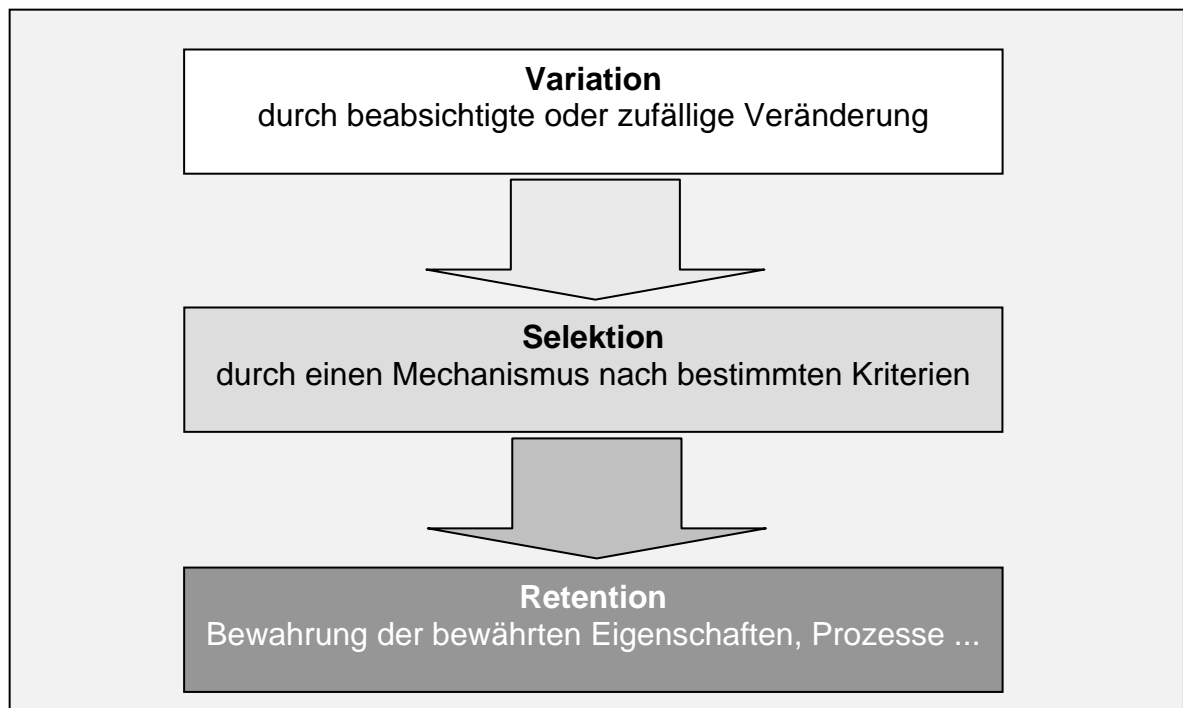


Abbildung 7: Argumentationsansatz der Evolutionstheorie<sup>50</sup>

In einer definierten Population kommt es zu **Variationen** der sie repräsentierenden Elemente. Diese können gewollt (beabsichtigt) sein oder auch zufällig (Mutation) zustande kommen. In der Natur geschieht dies über Genmutation, in Marktwirtschaften durch Unternehmensneugründungen oder die Schaffung neuer Prozesse und Produkte innerhalb von Unternehmen. Ob eine Variation überlebensfähig ist, entscheidet sich daran, ob sie sich unter wechselnden Umweltbedingungen hinsichtlich bestimmter Kriterien als geeignet bzw. gegenüber anderen Elementen der Population als überlegen erweist. So kommt es zu einer Auswahl, der sogenannten **Selektion**. Über die **Retention** wird gesichert, dass sich bewährte Eigenschaften in der Population halten und sogar verbreiten. Denn wer die Selektion besteht, kann seine Gene (Eigenschaften, Erfahrungen) weitergeben.

Der folgende, auf Karl E. Weick (1979) zurückgehende Ansatz unterscheidet sich von anderen evolutionsorientierten Organisationstheorien dadurch, dass der Selektionsmechanismus nicht unbedingt in der Population (um in der Sprache der Evolutionsbiologie zu bleiben) erfolgt, also sich am Markt bewährt, sondern auch innerhalb der Organisation

<sup>50</sup> Zu einer ähnlichen Darstellung vgl. auch bei Kieser/Kubicek (1983), S. 61.

stattfinden kann. Dies ist im Hinblick auf das Forschungsobjekt Karrieremodelle von besonderem Interesse, da die vorliegende Studie gezeigt hat, dass für die Überarbeitung oder sogar den vollständigen Umbau eines Karrieresystems nicht unbedingt dessen Untauglichkeit die Ursache muss, sondern dass auch andere Gründe für die Erneuerung von Karrieremodellen ursächlich sind. Zentrale Begriffe im Ansatz von Weick sind die Interpretation der Umwelt und die vermeintliche Zweckmäßigkeit einer Maßnahme aus Sicht des Unternehmens. Der organisationsinterne Selektionsprozess im Ablaufschema von Richard L. Daft und Karl E. Weick läuft wie nachfolgend beschrieben ab (siehe Abbildung 8).

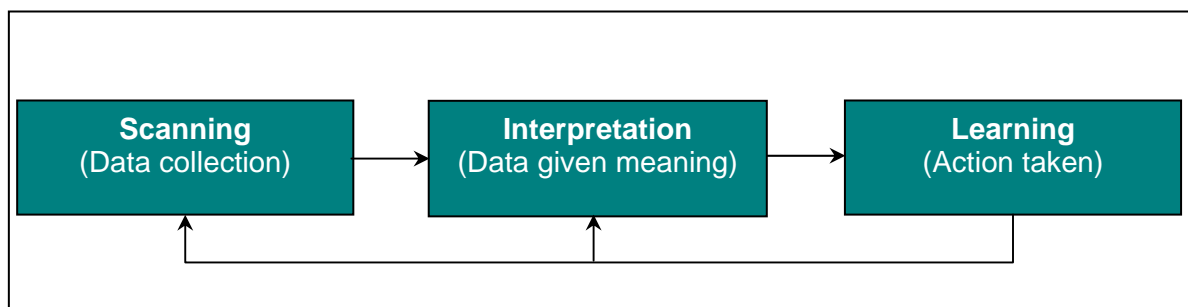


Abbildung 8: Der organisatorische Interpretationsprozess nach Daft und Weick

Quelle: Daft/Weick (1984), S. 286.

Daft und Weick bezeichnen diesen Ablauf als *Interpretationsprozess* der Umwelt durch die Organisation:

- (1) In der ersten Phase – der Suchphase – steht die intensive Beobachtung der Umwelt und die reine Sammlung von Daten im Vordergrund.
- (2) Dem schließt sich eine Phase der Dateninterpretation an, in der die Daten hinsichtlich ihrer Deutung und Bedeutung ausgewertet werden. Da das Datenmaterial durchaus mehrdeutig sein kann, geht es in dieser Phase auch darum, einen Konsens hinsichtlich der Interpretation unter den Organisationsmitgliedern herzustellen.
- (3) Die eigentliche Lernphase grenzt sich von der Interpretationsphase durch tatsächlich durchgeführte Handlungen ab, deren Ergebnisse nun den Erwartungen gegenübergestellt werden können. Hieraus folgt Erfahrungslernen bezüglich der gewählten Handlungen vor dem Hintergrund der Umweltsituation, möglicherweise aber auch bezüglich Informationsdefiziten oder Fehlinterpretationen.<sup>51</sup>

Der oben skizzierte Prozess nach Daft und Weick kann je nach Unternehmen durchaus unterschiedlich ablaufen. Diese Auffassung offenbart eine weitere gedankliche Nähe zum situativen Ansatz.

<sup>51</sup> Vgl. Daft/Weick (1984), S. 286.

Nach Daft/Weick sind die wesentlichen Bestimmungsfaktoren der Such-, Interpretations-, Handlungs- und Lernphase<sup>52</sup>

- die Auffassungen des Managements über die Analysierbarkeit der Umwelt,
- das Ausmaß, in dem eine Organisation in die Umwelt eindringt, um diese zu verstehen.

Halten die Entscheidungsträger in einer Organisation die unternehmensexterne Umwelt für gegeben und messbar, dann ist diese Umwelt auch einer rationalen Interpretation durch Beobachtung, akkurate Beschreibung und Analyse zugänglich. Steht eine Organisation respektive ihr Management auf dem Standpunkt, die Umwelt sei aufgrund ihrer Kontingenz, Komplexität oder Dynamik nicht analysierbar, dann schafft sich das Unternehmen eine Umwelt: „The key is to construct, coerce, or enact a reasonable interpretation that makes previous action sensible and suggests some next steps. The interpretation may shape the environment more than the environment shapes the interpretation. The interpretation process is more personal, less linear, more ad hoc and improvisational than for other organizations. The outcome of this process may include the ability to deal with equivocality [...]“.<sup>53</sup>

Auf der anderen Seite können Organisationen danach differenziert werden, wie stark sie die Umwelt als gegeben hinnehmen oder die Umwelt aktiv bearbeiten. So gibt es Unternehmen, die hochaktiv Forschung und Vorhersagen betreiben, Hypothesen testen und über Versuch und Irrtum lernen. Daft/Weick bezeichnen diese Unternehmen daher auch als „test makers“. Je stärker der Konkurrenzdruck, desto eher sind Unternehmen bereit, in eine aktive Auseinandersetzung mit der Umwelt zu investieren.<sup>54</sup> Demgegenüber stehen die „test avoiders“; sie analysieren die Umwelt nur innerhalb gewisser Grenzen. Die Antwort zur Lösung von Problemen liegt für sie nicht in der Umwelt selbst. Entsprechend laufen die Datensammlung und ihre Interpretation informell und unsystematisch ab, insbesondere, wenn der Druck der Konkurrenz, Möglichkeiten zu entdecken, Produkte zu entwickeln und Nischen zu besetzen, geringer ist. Sachlogisch führt die Differenzierung von Unternehmen nach zwei Kriterien mit jeweils zwei Ausprägungen zu einem Vier-Felder-Schema (siehe Tabelle 8), nach dem Unternehmen klassifiziert werden können.<sup>55</sup>

<sup>52</sup> Vgl. Daft/Weick (1984), S. 284 ff.

<sup>53</sup> Daft/Weick (1984), S. 287.

<sup>54</sup> Dies trifft nach Daft/Weick (1984), S. 288 insbesondere auf junge Unternehmen zu: “New, young organizations typically begin their existence as test makers. They try new things and actively seek information about their limited environment. Gradually, over time, the organization interpretation system begins to accept the environment rather than searching or testing its boundaries. New organizations are disbelievers, are unindoctrinated, and have less history to rely on. They are more likely to dive in and develop a niche that established organizations have failed to see.”

<sup>55</sup> Vgl. Daft/Weick (1984), S. 290 ff.

Tabelle 8: Zusammenhang zwischen Umwelt- und Datenbeschaffungsprozessen im Unternehmen nach Daft und Weick

		Organizational Intrusiveness	
		passive	active
<b>Assumptions about Environment</b>	<b>unanalyzable</b>	<p><b>UNDIRECTED VIEWING</b> <u>Scanning Characteristics:</u></p> <p>1. Data sources: external, personal</p> <p>2. Acquisition: no scanning department, irregular reports, casual information</p>	<p><b>ENACTING</b> <u>Scanning Characteristics:</u></p> <p>1. Data sources: external, personal</p> <p>2. Acquisition: no department, irregular reports and feedback from environment, selective information</p>
	<b>analyzable</b>	<p><b>CONDITIONED VIEWING</b> <u>Scanning Characteristics:</u></p> <p>1. Data sources: internal, impersonal</p> <p>2. Acquisition: no department, although regular record keeping and information systems, routine information</p>	<p><b>DISCOVERING</b> <u>Scanning Characteristics:</u></p> <p>1. Data sources: internal, impersonal</p> <p>2. Acquisition: Separate departments, special studies and reports, extensive information</p>

Quelle: Daft/Weick (1984), S. 291.

So unterscheiden sich die Unternehmen hinsichtlich der Sammlung von Informationen über die Umwelt: Diese Informationen können unternehmensextern gesammelt, über Kontakte zur Außenwelt an die Entscheidungsträger gelangen oder unternehmensintern erhoben werden. Gleichzeitig können sich Unternehmen dadurch unterscheiden, ob bestimmte Aufgabenträger für die Einholung solcher Informationen benannt werden und innerhalb welcher Zeitabstände, Berichtswege etc. die Informationen erhoben und weitergeleitet werden. Bezüglich Karrieremodellen können dies beispielsweise Informationen über den Arbeitsmarkt, die demographische Entwicklung, Studienwahlverhalten, Wertewandel, Arbeitseinstellungen, Marktlöhne etc. sein. Wie sich im Rahmen des empirischen Teils zeigen wird, gehen Unternehmen tatsächlich sehr unterschiedliche Wege: Während bei vielen Unternehmen eine weitgehende Informationsbeschaffung betrieben wird (beispielsweise auch über unternehmensübergreifende Netzwerke unter Personalmanagern), bemühen sich andere kaum um die aktuellen und künftigen Vorgänge auf den Arbeitsmärkten.

Innerhalb des Interpretationsprozesses gelingt es den Unternehmen mehr oder weniger gut, die Mehrdeutigkeit der Umwelt hinsichtlich der Daten zu reduzieren (siehe Tabelle 9).

Tabelle 9: Zusammenhang zwischen Umwelt und Interpretationsprozessen im Unternehmen nach Daft und Weick

		Organizational Intrusiveness	
		passive	Active
Assumptions about Environment	Unanalyzable	<b>UNDIRECTED VIEWING</b> <u>Interpretation Process:</u> 1. Much equivocality reduction 2. Few rules, many cycles	<b>ENACTING</b> <u>Interpretation Process:</u> 1. Some equivocality reduction 2. Moderate rules and cycles
	analyzable	<b>CONDITIONED VIEWING</b> <u>Interpretation Process:</u> 1. Little equivocality reduction 2. Many rules, few cycles	<b>DISCOVERING</b> <u>Interpretation Process:</u> 1. Little equivocality reduction 2. Many rules, moderate cycles

Quelle: Daft/Weick (1984), S. 291.

Eine geringe Ambiguität ermöglicht naturgemäß eine einfachere Konsensfindung über die Dateninterpretation. Gleichzeitig kann man erkennen, dass vieldeutige Umweltdaten weniger Interpretationsregeln zulassen als Umweltdaten, die eindeutig sind. Gleichzeitig erhöht sich bei mehrdeutigen Daten deren Umlauf unter den Entscheidungsträgern, bis eine konsensfähige Interpretation gefunden werden kann. Sind die Daten dagegen eindeutig, dann zirkulieren sie seltener, bis sie konsensfähig interpretiert werden können.

Auch hinsichtlich einer Entscheidungsfindung auf der Grundlage der Umweltinterpretation gehen die Unternehmen in unterschiedlicher Weise vor, was sich auch bei der Gestaltung von Karrieremodellen zeigt (siehe Tabelle 10).

Tabelle 10: Zusammenhang zwischen Umwelt und Entscheidungsprozessen im Unternehmen nach Daft und Weick

		Organizational Intrusiveness	
		passive	active
Assumptions about Environment	unanalyzable	<b>UNDIRECTED VIEWING</b> <u>Strategy and Decision Making:</u> 1. Strategy: reactor 2. Decision process: coalition building	<b>ENACTING</b> <u>Strategy and Decision Making:</u> 1. Strategy: prospector 2. Decision process: incremental trial and error
	analyzable	<b>CONDITIONED VIEWING</b> <u>Strategy and Decision Making:</u> 1. Strategy: defender 2. Decision process: programmed, problemistic search	<b>DISCOVERING</b> <u>Strategy and Decision Making:</u> 1. Strategy: analyzer 2. Decision process: systems analysis, computation

Quelle: Daft/Weick (1984), S. 291.

Am Beginn eines Anpassungsprozesses des Karrieremodells steht meist die Erkenntnis als Anstoß, dass das alte Karrieremodell seine Funktionen nicht mehr erfüllen konnte. Häufig sind die Vorstellungen, warum das Modell nicht mehr geeignet ist, recht vage. Die Symptome sind dagegen meist recht eindeutig. Symptome eines nicht mehr angemessenen Karrieremodells sind steigende Fluktuation, fehlende Zufriedenheit oder Probleme bei der Personalbeschaffung. Die Anlässe sind in der Regel Veränderungen auf dem Arbeits- oder Absatzmarkt, der Produktionstechnologie, des Leistungsprogramms, aufgrund von Reorganisation oder *Mergers and Acquisitions* etc.

Solche Veränderungen entsprechen den in Abbildung 9 hervorgehobenen Umweltveränderungen, wobei Umwelt hier für die Umwelt der Karrieremodelle steht, also auch unternehmensinterne Rahmenbedingungen einschließt.

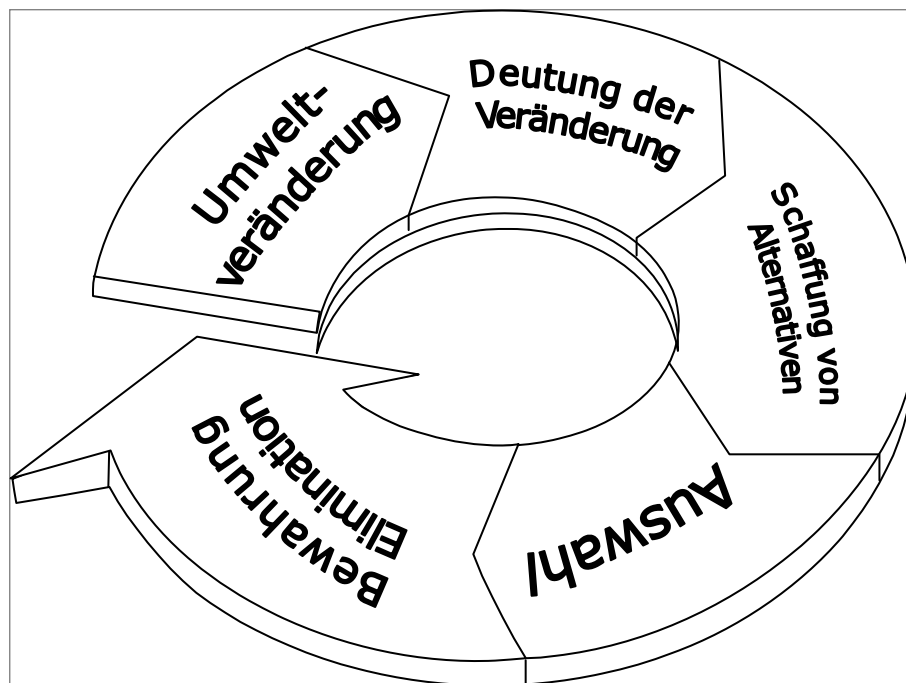


Abbildung 9: Umweltveränderungen als Anstoß für evolutionäre Prozesse

Auch wenn, wie oben beschrieben, die Symptome eines inadäquaten Karrieremodells meist klar erkennbar sind, erfahren sie doch erst in der zweiten Phase eines evolutionären Prozesses eine Interpretation. Erst dann, wenn mehrdeutige Signale, z. B. eine erhöhte Fluktuation, nach Kriterien (z. B. Alter, Karrierestufe, Qualifikation etc.) geordnet sind, werden sie zu interpretierbaren Veränderungen. Dies verdeutlicht auch die Bedeutung eines interpretierenden Personal-controllings. Bereits in dieser Phase liegt der spätere Erfolg bzw. Misserfolg eines Karrieremodells begründet. Durch

- das Ignorieren erfolgsrelevanter Umweltfaktoren
- die Fehlinterpretation erfolgsrelevanter Umweltfaktoren
- die Berücksichtigung irrelevanter Umweltfaktoren

werden Grundsteine für Fehlentwicklungen in den nachfolgenden Phasen gelegt.

In der nachfolgenden Phase entstehen geplante oder ungeplante Variationen von Organisationsstrukturen. Was im Rahmen biologischer Evolutionsprozesse genetische Mutationen sind, kann bei organisatorischen Veränderungen Ergebnis eines bewussten Prozesses, aber auch einer spontanen (im Sinne von zufällig implementierten) Veränderung sein. Solche Veränderungen sind meist Verbesserungen bestehender Konzepte, seltener völlige Neuentwicklungen. Großer Beliebtheit erfreut sich auch das Kopieren einer (wie auch immer definierten) *best practice*. Dass deren Implementierung in der Folge oft scheitert, liegt daran, dass das Vorbild nicht adaptiert, sondern kopiert wird, ohne den Besonderheiten des eigenen Unternehmens gerecht zu werden.

In der Auswahlphase werden schließlich eine oder mehrere Problemlösungsvarianten selektiert. Meist werden damit kaum revidierbare strategische Entscheidungen getroffen, die die Organisation oft langfristig ausrichten und binden. Damit ist allerdings noch nicht gesagt, dass es sich um langfristig überlebensfähige Strategien handelt. Die im Entscheidungskalkül vorselektierten Alternativen müssen schließlich noch den Praxistest bestehen, indem sie sich unter den Bedingungen des Alltags bewähren. Wie der Produktlebenszyklus eines Karrieremodells genau aussieht, lässt sich dabei kaum voraussehen. Die Dynamik der Umwelt erweist sich hier als große Unbekannte. Um bewahrt werden zu können, unterliegen Karrieremodelle einem fortlaufenden Anpassungsprozess an die sich verändernden Rahmenbedingungen.

Häufig ist mit den sich verändernden Rahmenbedingungen nicht nur eine veränderte Datelage, sondern auch eine veränderte Wahrnehmung der Umweltmerkmale und eine veränderte Bewertung verbunden. Wie die Ergebnisse der Studie in Kapitel 4 zeigen werden, folgt die Entwicklung von Karrieresystemen diesem evolutionären Prinzip: Bewährtes wird erhalten, andere Elemente verändern sich.

### 2.2.5 Interne Arbeitsmärkte

Als fundamentales Werk zum Thema interne Arbeitsmärkte gilt die Publikation von Doeringer und Piore aus dem Jahr 1971. Wie bei vielen Theorien, Modellen etc. gibt es aber auch hier nicht unbeachtliche Vorgänger und Wegbereiter. Hierzu gehört die Literatur zu den „industrial relations“, also der Arbeitsmarkt- und Gewerkschaftstheorie, deren wesentliche Erkenntnis die Abkehr die unterschiedliche Funktionsweise von höchst differenziert zu betrachtenden Arbeitsmarktsegmenten ist. Während externe Arbeitsmärkte weitgehend über Spot-Kontrakte gesteuert werden, gelten für interne Arbeitsmärkte eine Reihe von Regelungsmechanismen. Das Beschäftigungssystem *interner Arbeitsmarkt* lässt sich wie folgt kennzeichnen:<sup>56</sup>

- Es existiert eine Arbeitsplatzhierarchie, d. h. die Arbeitsplätze sind durch Arbeitsteilung und Arbeitsverteilung mit Aufgaben versehen, die eine unterschiedliche

<sup>56</sup> Vgl. Alewell (1993), S. 4 f.; Doeringer/Piore (1971); Williamson (1975), S. 57 ff.

Bedeutung für das Erreichen des Unternehmenserfolgs haben und unterschiedliche, häufig unternehmensspezifische, Qualifikationen erfordern.

- An der Basis der Arbeitsplatzhierarchie befinden sich die sogenannten Einstiegspositionen „ports of entry“, die oft den einzigen Zugang vom externen zum internen Arbeitsmarkt darstellen.
- Ausgehend von den „ports of entry“ existieren Aufstiegsketten/Aufstiegsleitern i.S.v. typischen Reihenfolgen von Arbeitsplätzen als Zwischenschritte von Karrierepfaden. Durch diese Aufstiegsketten/Aufstiegsleitern sind die Einstiegspositionen mit den hierarchisch darüber angesiedelten Arbeitsplätzen verbunden.
- Die Besetzung freiwerdender Arbeitsplätze auf höheren Hierarchieebenen erfolgt durch Beförderungen entlang der Aufstiegsketten. Dadurch können aufgabekontinuierliche und aufgabendiskontinuierliche Karrierepfade entstehen, d. h. es kann einerseits zu einer reinen Verantwortungszunahme ohne wesentlichen Wechsel der Aufgabeninhalte kommen, andererseits können bei einem Aufstieg auch veränderte Aufgabenbereiche in Aussicht stehen.
- Die fast ausschließlichen Beförderungskriterien sind die Unternehmenszugehörigkeit, Berufserfahrung (Seniorität) und/oder Leistung.
- Löhne sind primär an die Arbeitsplätze gekoppelt (und damit mittelbar auch an die Seniorität) und erst in zweiter Linie an die individuelle Leistung; sie sind teilweise von unternehmensexternen Lohnbewegungen abgekoppelt. Je höher die Hierarchieebene eines Arbeitsplatzes, umso höher der gezahlte Lohn.
- Das Arbeitsverhältnis ist grundsätzlich auf Dauer angelegt, d. h. es werden meist unbefristete Arbeitsverträge abgeschlossen.

Einige dieser Punkte sind zwar sehr pointiert formuliert und mögen teilweise zum Widerspruch reizen, andere lassen sich jedoch empirisch gut bestätigen. Wie beispielsweise eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement zeigt, sind die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Gehaltshöhe bei Projektmanagern

- die durchschnittliche Arbeitszeit,
- das Alter und die Berufserfahrung in Projekten,
- die Führungsverantwortung außerhalb der Projektstätigkeit und
- die Ausbildungsdauer im Projektmanagement.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. o. V. (2005), S. 14-15.

Die gleiche Studie zeigt, dass die stärksten Einflussfaktoren auf die erreichte Ebene im Projektmanagement sehr stark mit qualifikatorischen Aspekten verknüpft sind:

- Ausbildung im Projektmanagement
- Führungsverantwortung außerhalb von Projekten
- Hochschulabschluss
- Teilnahme an General Management-Weiterbildung
- Teilnahme an Führungsseminaren<sup>58</sup>

Man erkennt, dass Aus- und Weiterbildung einerseits und beruflicher Aufstieg andererseits einen sich selbst verstärkenden Prozess initiieren: wertvolles Humankapital eröffnet Aufstiegsmöglichkeit, beruflicher Erfolg und verantwortungsvolle Tätigkeiten ermöglichen die Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen. Während in den o. a. Charakteristika interner Arbeitsmärkte die Seniorität ein wichtiges Argument für den beruflichen Aufstieg darstellt, finden sich in der Realität viele ältere Arbeitnehmer von Aufstiegs- und Personalentwicklungsmöglichkeiten ausgeschlossen, was in vielfältiger Wechselwirkung mit Motivations- und Leistungsaspekten steht. Dieser Aspekt wird zum Abschluss der Arbeit nochmals detailliert aufgegriffen.

---

<sup>58</sup> Vgl. o. V. (2005) S. 14-15.

### 3 Die Ausgestaltung von Karrieremodellen in der Praxis

#### 3.1 Karrieremodelle und ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg

Wie bereits in der Einleitung hervorgehoben wurde, gelten Karrieremodelle als ein besonders prägendes Element eines Unternehmens. Diese These wird durch die Ergebnisse der Befragung unter den 83 Unternehmen unterstützt. So sind gut 90 % der befragten Unternehmen der Meinung, dass ihr Karrieremodell mit unterschiedlichen Effekten einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Dabei sind die Wirkungen teilweise sehr mittelbar und können über später noch zu erörternde Aspekte (siehe Kapitel 3.2) begründet werden. Nicht einmal 10 % der befragten Unternehmen sehen diesen Zusammenhang des Karrieremodells für den Erfolg in ihrem Unternehmen nicht (siehe Abbildung 10).

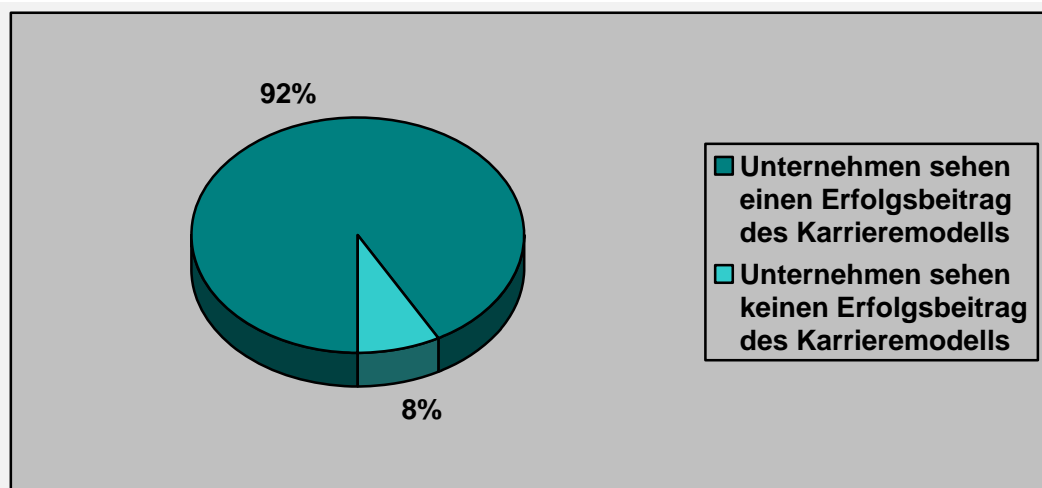


Abbildung 10: Erfolgsbeitrag des Karrieremodells zum Unternehmenserfolg

Naturgemäß scheidet die exakte Bezifferung oder monetäre Bewertung des Beitrags von Karrieremodellen zum Unternehmenserfolg. Dennoch gibt es mittelbare Wirkungen des Karrieremodells, die zum Unternehmenserfolg beitragen. Diese bestehen aus Sicht des Verfassers insbesondere in

- der Gewinnung, Förderung und Bindung der *richtigen* Mitarbeiter,
- der Zuordnung von Mitarbeitern zu den passenden Unternehmensfunktionen und Positionen
- sowie der Motivations- und Belohnungsfunktion des jeweiligen Karrieremodells .

#### 3.2 Strategische Aspekte von Karrieremodellen

Grundsätzlich betonen fast alle Unternehmen die Bedeutung und den Einfluss der Unternehmensstrategie auf das Karrieremodell. Dies schlägt sich jedoch nur teilweise darin nieder, dass das Thema der Gestaltung des Karrieremodells auch dauerhaft auf der Ebene der Unternehmensleitung angesiedelt ist. Diese ist meist nur bei grundlegenden Ver-

änderungen und herausragenden Personalentscheidungen involviert. Der tägliche Umgang bleibt meist dem Personalbereich und den Personalverantwortlichen der einzelnen Unternehmensfunktionen vorbehalten.

Dem später noch ausführlich behandelten Aspekt der Anpassungsnotwendigkeit an veränderliche Rahmenbedingungen (siehe Kapitel 3.3 und 3.4) versucht die Mehrheit der befragten Unternehmen Rechnung zu tragen, indem mehr oder weniger institutionalisierte Arbeitskreise zum Thema Karrieremodelle eingerichtet werden. Diese sind mit Vertretern aus dem Personalmanagement und (seltener) Personalverantwortlichen besetzt; sie analysieren die bisherigen Erfahrungen und Fragestellungen der Weiterentwicklung der Karrieremodelle. Hinsichtlich der Zielsetzungen, die mit der Gestaltung des Karrieremodells verfolgt werden, zeigt sich eine gewisse Heterogenität unter den betrachteten Unternehmen (vgl. Abbildung 11).

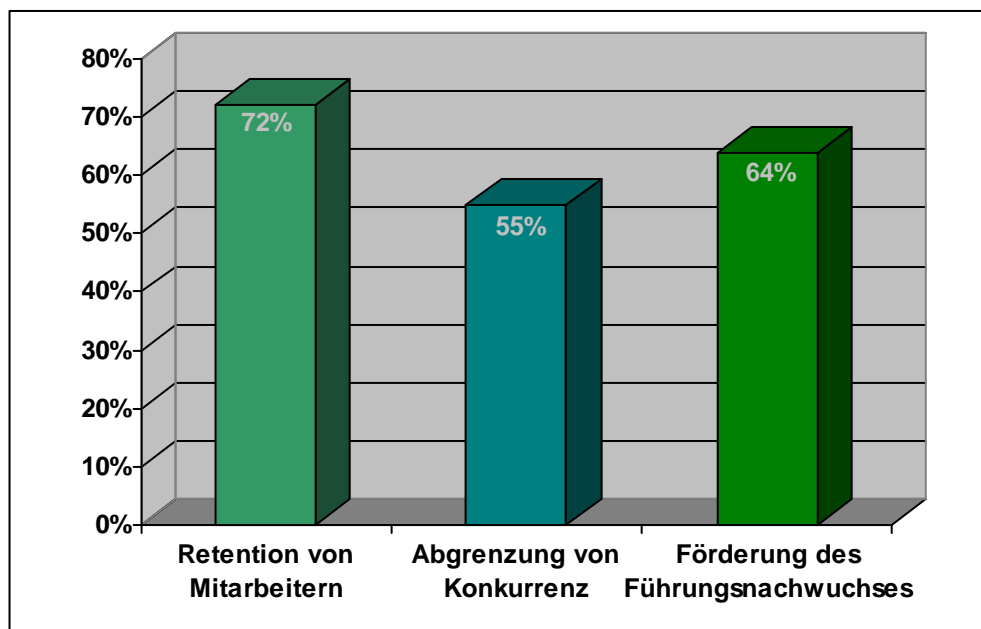


Abbildung 11: Funktionen von Karrieremodellen

Die Zielsetzung der Mitarbeiterbindung wird von der Mehrheit der untersuchten Arbeitgeber als sehr bedeutsam eingestuft und korrespondiert stark mit einer zweiten priorisierten Zielsetzung, nämlich der Rekrutierung von Führungsnachwuchs aus den eigenen Reihen. Ergänzt werden diese Aspekte um die Funktion, das Karrieremodell als Teil der eigenen Arbeitgebermarke herauszustellen. Karrieremodellen wird somit eine wichtige Funktion innerhalb des Employer Brandings zugesprochen, um sich von anderen Arbeitgebern abzugrenzen. Dass Beförderungen auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten von fast allen Unternehmen nicht ausgesetzt werden, ist deren Funktion als Belohnungs- und Anreizinstrument zuzuschreiben. So gaben die Unternehmen an, auch in Zeiten von Kapazitätsabbau, Outsourcing und Lean Management für gute Mitarbeiter nach Aufstiegsmöglichkeiten zu suchen.

### 3.3 Einflussfaktoren des Karrieremodells

Die Mitarbeiter eines Unternehmens nehmen auf verschiedenen Wegen Einfluss auf das Karrieremodell. Einen Weg über kollektive Interessenvertretungen stellen Gewerkschaften dar. Diese hatten bei den betrachteten Unternehmen jedoch nur in vergleichsweise seltenen Fällen tarifvertragliche Zuständigkeiten und entsprechende Möglichkeiten, Einfluss auf das Karrieremodell zu nehmen. Zudem beschränkte sich der Einfluss der Gewerkschaften auf die unteren Karrierestufen und ging bei außertariflich Angestellten verloren, die sich meist auf höheren Karrierestufen finden.

Bei ca. zwei Drittel der betrachteten Unternehmen hat ein weiteres kollektives Interessenvertretungsorgan direkten oder indirekten Einfluss auf das Karrieremodell, nämlich der Betriebsrat. Aus dem Betriebsverfassungsgesetz erhält der Betriebsrat eine Reihe von Mitbestimmungsrechten, die teils mittelbar, teils unmittelbar mit dem Karrieremodell verknüpft sind. Dazu gehören beispielsweise die Personalplanung (§ 92), Stellenausschreibungen (§ 93), Beurteilungsgrundsätze (§ 94), Auswahlrichtlinien (§ 95) sowie Umgruppierungen und Versetzungen (§ 99). Bei knapp der Hälfte dieser Unternehmen gab es sogar Betriebsvereinbarungen, deren Regelungen das Karrieremodell tangierten (vgl. Abbildung 12).

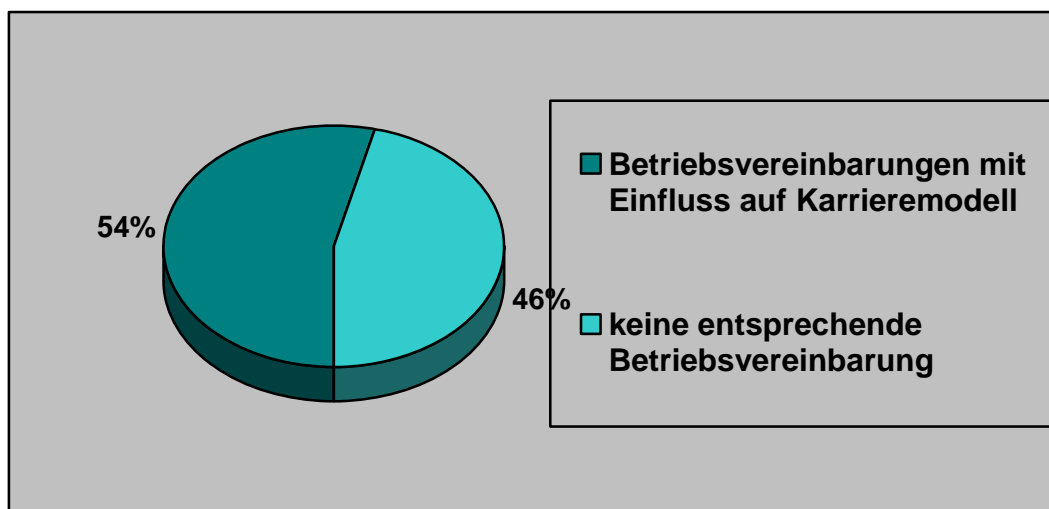


Abbildung 12: Existenz von Betriebsvereinbarungen, die das Karrieremodell tangieren (sofern Betriebsrat vorhanden)

Auch auf der individuellen Ebene besteht für Mitarbeiter die Möglichkeit, sich bezüglich des Karrieremodells zu artikulieren. Zwar sind Mitarbeiterbefragungen explizit zum Karrieremodell eher die Ausnahme, jedoch können Mitarbeiter im Rahmen genereller Zufriedenheitsbefragungen auch ihre Ansichten zum Karrieremodell äußern. Zudem gibt die Mehrheit der befragten Unternehmen an, bei Mitarbeiteraustrittsgesprächen Probleme des Aufstiegs im Unternehmen als Kündigungsgrund zu thematisieren und auch andere Äußerungen, Beschwerden etc. von Mitarbeitern zum Karrieremodell zu erfassen.

### 3.4 Anpassungen des Karrieremodells

In der Selbsteinschätzung ihres eigenen Karrieremodells sehen sich drei von vier befragten Unternehmen gut aufgestellt. Nur eines von vier der befragten Unternehmen gibt an, aktuellen Überarbeitungsbedarf am eigenen Karrieremodell zu erkennen bzw. aktuell an einer Überarbeitung bestimmter Teilaspekte des eigenen Karrieremodells zu arbeiten (siehe Abbildung 13). Die Aussagen über den Status quo des Karrieremodells dürfen allerdings nicht den Eindruck erwecken, die Unternehmen glaubten, dass ihr Karrieremodell grundsätzlich keinem Anpassungsbedarf unterliege.

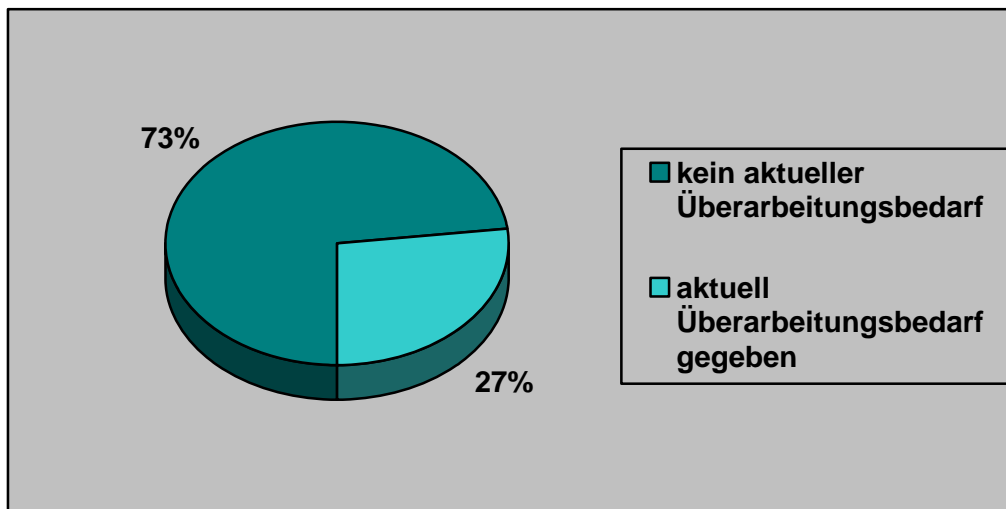


Abbildung 13: Status quo des Karrieremodells

Befragt man die Unternehmen rückblickend nach Anpassungen ihres Karrieremodells, so erhält man ein differenzierteres Bild: Vor dem Hintergrund der oben thematisierten großen Dynamik der Absatz- und Arbeitsmärkte überrascht es auch nicht, dass fast alle befragten Unternehmen in den letzten drei Jahren ihre Karrieremodelle zumindest teilweise überarbeitet haben (vgl. Abbildung 14). Dies betrifft teils den grundsätzlichen Aufbau (Karrieresäulen, -stufen und -pfade), teils die Beförderungskriterien, die an einen Aufstieg zur nächsten Karrierestufe geknüpft werden, respektive deren Ausprägungen.

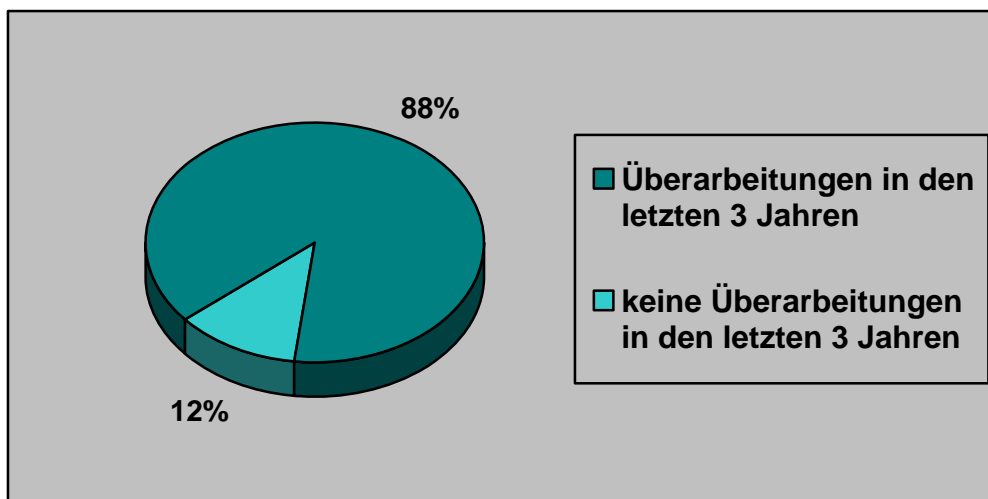


Abbildung 14: Aktualität des Karrieremodells

Wie im Theorieteil dieser Abhandlung ausführlich erörtert wurde (siehe Kapitel 2.2.3 und 2.2.4), sind Anpassungsprozesse ein wesentliches Argumentationsmuster sowohl der situativen als auch der evolutionsorientierten Organisationsforschung. Dies deckt sich stark mit dem tatsächlichen Vorgehen vieler Unternehmen. Unabhängig von der weitgehenden Zufriedenheit mit dem aktuellen Stand ihrer Karrieremodelle erkennen fast alle Unternehmen einen regelmäßigen Anpassungsbedarf von Elementen des Karrieremodells an sich wandelnde unternehmensinterne und –externe Bedingungen: neun von zehn Unternehmen teilten diese Ansicht, wie auch Abbildung 15 zeigt. Die Anpassung des Karrieremodells auf veränderte Rahmenbedingungen wird die Unternehmen auch in Zukunft beschäftigen, wenn das Karrieremodell des Unternehmens den sich wandelnden Herausforderungen gewachsen sein soll. Karrieremodelle sind und bleiben folglich trotz ihrer langfristigen Konzeption und Wirkungsweise hochgradig veränderlich.

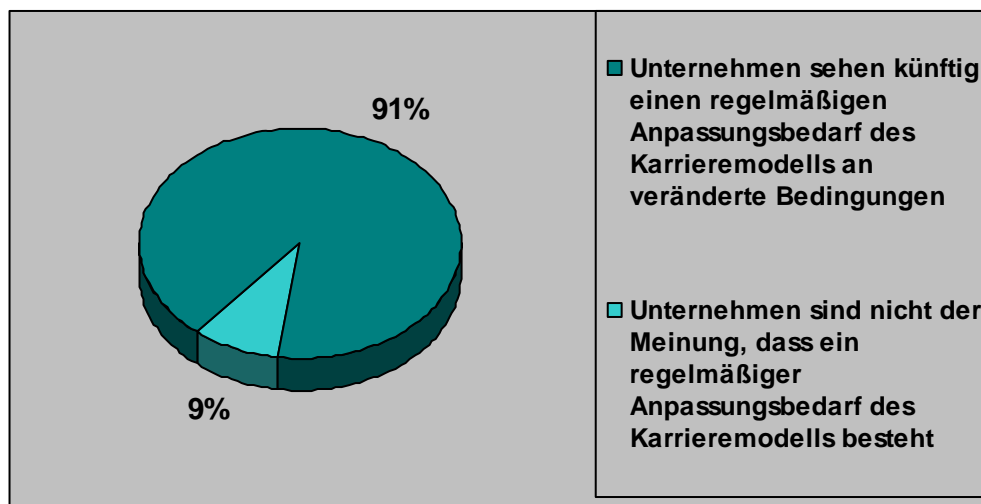


Abbildung 15: Anpassungsnotwendigkeit eines Karrieremodells

Bei der Frage, worin die Gründe für den Anpassungsbedarf liegen könnten, kristallisieren sich nach Einschätzung der Befragten als wichtigste Gründe die drei folgenden heraus (siehe auch Abbildung 16):

- Dynamik hinsichtlich der dem Leistungsprogramm zugrunde liegenden Technologien und Verfahren mit Auswirkungen auf die Leistungserstellung und Qualifikationsanforderungen.
- Dynamik auf dem Absatzmarkt durch wechselnde Produkte und Kunden respektive der Nachfrageverhalten. Diese münden in Veränderungen des Leistungsprogramms, die nur teilweise mit den bestehenden Strukturen abgebildet werden können und so eine Anpassung der Vertriebs-, Leistungserstellungs- bis hin zu Personal- und Organisationsstrukturen induzieren.
- Dynamik auf dem Beschaffungsmarkt (sprich dem Arbeitsmarkt) durch demographische Entwicklungen, regionale Wanderungsbewegungen, modische und substantielle Änderungen der Wahl von Studienfächern, verändertes Arbeitsangebotsverhalten etc.

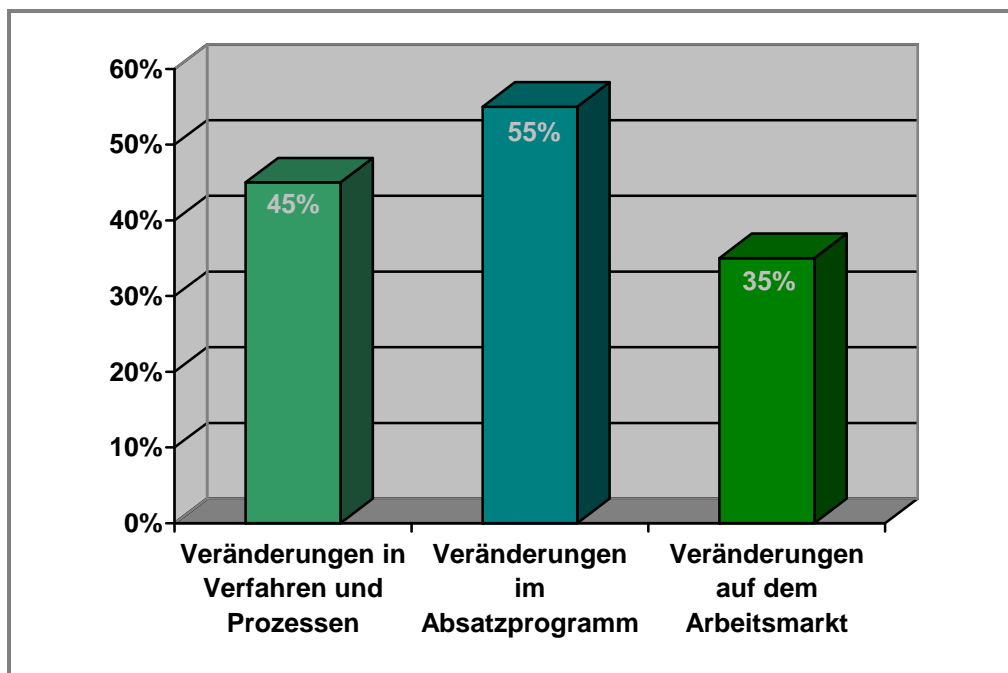


Abbildung 16: Gründe des Anpassungsbedarfs von Karrieremodellen

Karrieremodelle als Teil der Aufbau- und auch Ablauforganisation eines Unternehmens sind also nie „in Stein gemeißelt“, sondern sind gestaltungsoffene Elemente einer anpassungsfähigen (*lernenden*) Organisation in einer variablen Umwelt. Dies mag auch ein Grund sein, dass gut ein Viertel der Befragten bei ihrem aktuellen Karrieremodell eine Überarbeitung als notwendig erachten. Als wichtiger Indikator für Verbesserungsbedarfe gilt die Fluktuation von Mitarbeitern, insbesondere wichtiger Leistungsträger, wobei die Hälfte aller Befragten angibt, dass ein gutes Karrieremodell allein nicht ausreicht, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

### 3.5 Laufbahndifferenzierungen

Duale (Führungs- und Expertenlaufbahn) und triale Karrieremodelle (Projekt-, Führungs- und Expertenlaufbahn) sind inzwischen branchenübergreifender Standard. Sie existieren in der Praxis in einer Vielzahl von inhaltlichen und begrifflichen Variationen. Kaum ein Unternehmen verzichtet inzwischen mehr auf solche Differenzierungen der Laufbahnen (siehe Abbildung 17); sie findet sich sowohl bei Dienstleistungsunternehmen als auch in Unternehmen mit industrieller Produktion. Explizite Projektlaufbahnen finden sich insbesondere in Beratungsunternehmen und Unternehmen mit Forschungs- und Entwicklungsbereichen, seltener im verarbeitenden/produzierenden Gewerbe. Dabei soll aber nicht unterschlagen werden, dass nicht alle Unternehmen rein positive Erfahrungen mit einer solchen Laufbahndifferenzierung in ihrem Karrieremodell gemacht haben. So gibt es bei manchen Unternehmen durchaus Tendenzen, im Rahmen der im Kapitel zuvor angesprochenen Anpassungen des Karrieremodells, Überarbeitungen bis hin zur Abschaffung der Expertenlaufbahn vorzunehmen.

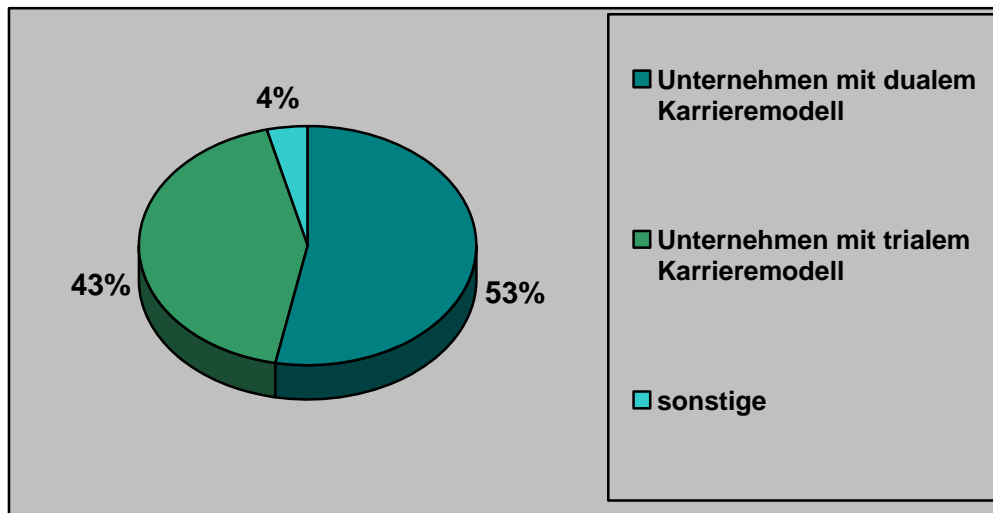


Abbildung 17: Verbreitung unterschiedlicher Laufbahnmodelle

Vielfach wird von den Unternehmen die Durchlässigkeit der Karrierewege proklamiert, d. h. ein Wechsel zwischen Fach- und Führungslaufbahn sollte stets möglich sein. Bei näherer Betrachtung muss jedoch festgestellt werden, dass dies oft nicht umgesetzt wird: In vielen Fällen erweist sich die Ausrichtung eines Mitarbeiters auf einen Karrierepfad als beständiger, als dies intendiert und/oder angekündigt war.

Neben dieser grundsätzlichen Differenzierung im eigentlichen Leistungsbereich der Unternehmung existieren fast überall gleichwertige Karrieremodelle für Abteilungen mit unterstützenden Funktionen (bspw. Personal, Controlling etc.), die in den letzten Jahren zunehmend ausgebaut wurden. Dies geschieht nicht zuletzt, um auch die Wertigkeit dieser Funktionen für den Unternehmenserfolg zu signalisieren: Auch in den Nebenfunktionen darf Karriere gemacht werden. Dabei erfolgt bei vielen Unternehmen eine starke Angleichung und Vereinheitlichung der Karrieremodelle im Kerngeschäft und in den Nebenfunktionen. Die Umsetzung einheitlicher Karrieremodelle für alle Mitarbeiter wird nur von einem Teil der Unternehmen in aller Konsequenz durchgeführt. Die anderen Unternehmen verfügen über mehrere Karrieremodelle, wobei die Differenzierung nach Unternehmensbereichen und –funktionen erfolgt. Konkret bedeutet dies, dass in verschiedenen (teils rechtlich selbständigen) Sparten eigenständige Karrieremodelle etabliert werden; ebenso werden für verschiedene Funktionen (insbesondere Bereiche wie Personal, Controlling etc.) eigenständige Karrieremodelle entworfen. Dennoch scheint sich eine Tendenz zu ganzheitlichen Karrieremodellen zu etablieren. Einige Unternehmen, die bisher noch über stark differenzierte Karrieremodelle verfügen, geben jedenfalls an, bei künftigen Überarbeitungen des Karrieremodells in diese Richtung zu denken.

Wichtigster Grund für die Etablierung einer Expertenlaufbahn ist die Bindung von betriebspezifischem Humankapital, das auch von Mitarbeitern getragen wird, die aus verschiedenen Gründen für Führungsaufgaben nicht in Frage kommen. Meist sind dies fehlende Eignung, im Sinne des Fehlens bestimmter Führungsqualitäten oder fehlendes Interesse an einer solchen Laufbahn. Unter betriebspezifischem Humankapital werden Wissen,

Informationen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden, die nur in einem bestimmten Unternehmen von Nutzen sind bzw. nur dort angewendet werden und nicht oder nur sehr begrenzt in ein anderes Unternehmen überführt werden können. Allgemeines Humankapital ist dagegen vielseitig verwendbar und entsprechend in fast allen Unternehmen einsetzbar. Deshalb werden Investitionen in das allgemeine Humankapital (Studium, Weiterbildungsmaßnahmen wie z. B. Fremdsprachenkenntnisse, Computerkenntnisse etc.) häufig vom Arbeitnehmer (mit)getragen, während die Investitionen in spezifisches Humankapital überwiegend vom Unternehmen finanziert werden.

Dazwischen existiert ein Kontinuum möglicher Ausprägungen der Betriebsspezifität und Finanzierung von Humankapital. Bei der Einführung von Expertenlaufbahnen wird primär das Ziel verfolgt, betriebsspezifisches Wissen im Unternehmen zu halten: erstens, weil es für das Unternehmen von ökonomischen Wert ist, zweitens, weil man es nicht an die Konkurrenz verlieren möchte. Es geht auch darum, allgemeines Humankapital, das auf dem Arbeitsmarkt knapp ist (Stichwort: Fachkräftemangel), an das Unternehmen zu binden, weil der Wiederbeschaffungsaufwand und die damit verbundenen Kosten aufgrund des geringen Angebots sehr hoch wären, sofern eine Wiederbeschaffung überhaupt möglich wäre. Andere Gründe für Expertenlaufbahnen treten demgegenüber in den Hintergrund (siehe Abbildung 18).

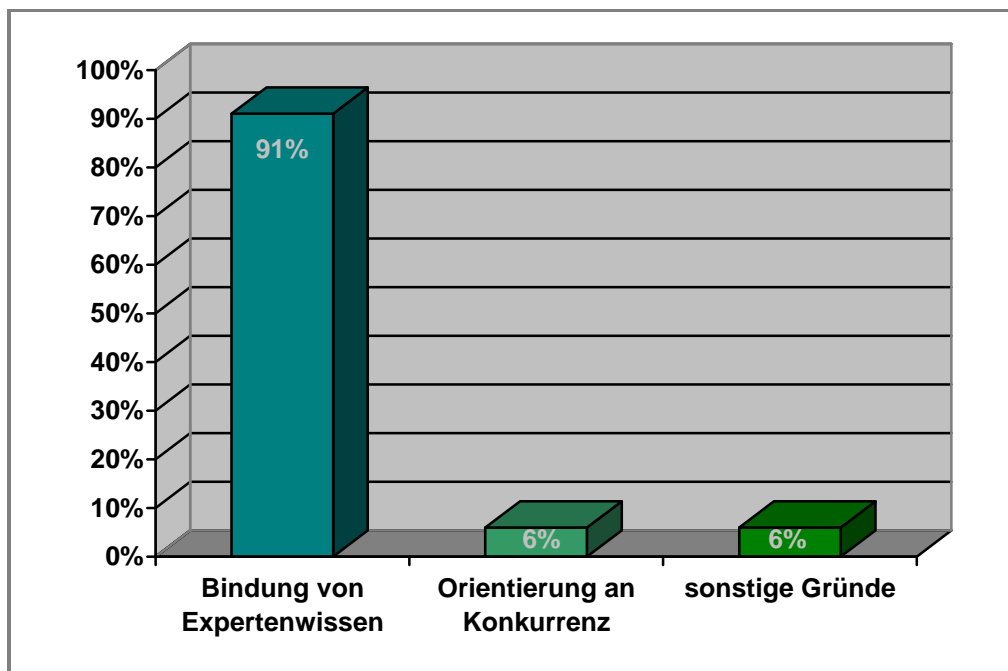


Abbildung 18: Gründe für die Etablierung von Fachlaufbahnen

Anders als man es nach den Ausführungen zur kontingenztheoretischen Organisationsforschung in Kapitel 2.2.3 vermuten könnte, sind die in dieser Studie untersuchten Karrieremodelle sowohl hinsichtlich des Aufbaus als auch hinsichtlich der Funktionen unabhängig von Größe und Branche des jeweiligen Unternehmens sehr ähnlich.

- Die Anzahl der Karrierestufen schwankt weitgehend zwischen 6 und 9.
- Führungs-, (Teil-)Projekt- und Budgetverantwortung wird gewöhnlich erstmals auf den Karrierestufen 2 bis 4 übernommen.
- Dabei zeigt sich bei den meisten Unternehmen eine deutliche Tendenz, Projekt-, Führungs- und Budgetverantwortung bereits auf frühe Karrierestufen zu übertragen.

Auf Nachfrage wurde dieser Trend überwiegend mit zwei Argumenten begründet (siehe auch Abbildung 19):

- Entlastung von übergeordneten Führungskräften von Routine-Führungsaufgaben und deren Entwicklung in Richtung Mentor/Sponsor/Coach von Mitarbeitern.
- Beurteilung bzw. Ermöglichung der Selbsteinschätzung von Mitarbeitern in Hinblick auf künftige Führungsaufgaben. Um eine fundierte Entscheidung zu treffen, ob eine Fach- oder Führungslaufbahn angestrebt werden soll (was oft bereits innerhalb der ersten 3 bis 6 Jahre ansteht), wird die Konfrontation mit verantwortungsvollen Aufgabeninhalten als unerlässlich angesehen. Dies ist wichtig, um dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, sich selbst hinsichtlich Eignung und Neigung hinsichtlich einer Managementlaufbahn mit Führungsverantwortung einschätzen zu können.

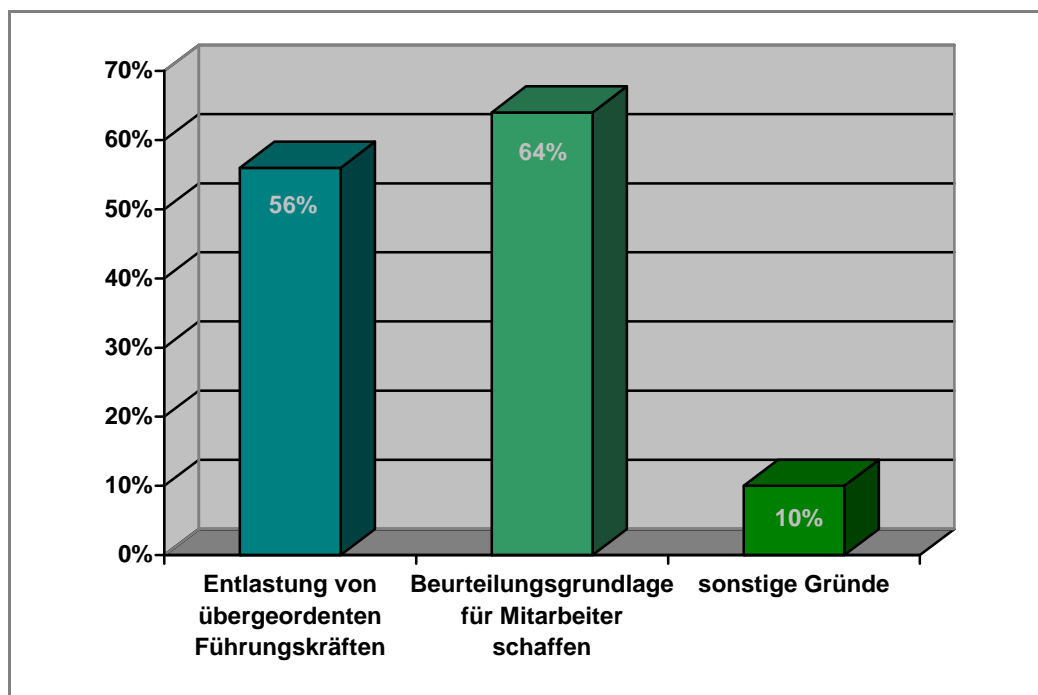


Abbildung 19: Gründe für die Übertragung von Verantwortungsinhalten bereits auf frühen Karrierestufen

Trotz dieser positiven Aspekte kann die im ersten Teil dieser Arbeit erörterte Kritik an Fachkarrieren, sie seien letztlich ein Auffangbecken für Exmanager, nicht ausgeblendet werden. Dass eines der befragten Unternehmen sein duales Karrieremodell bereits wie-

der aufgegeben hat und andere genau aufgrund dieser ungewollten Entwicklung aktiv an einer Rückumstellung ihres Karrieremodells zur klassischen Pyramide arbeiten zeigt, dass das Instrument der Fachkarriere durchaus ambivalent zu betrachten ist, sorgsam geplant und umgesetzt sein will.

### 3.6 Einstieg und Aufstieg

Ein weiteres Merkmal interner Arbeitsmärkte und damit auch der sie charakterisierenden Karrieremodelle sind „ports of entry“, durch die neue Mitarbeiter in das Unternehmen eintreten können (siehe Kapitel 2.2.5). Existieren diese nicht, bildet das Unternehmen gegenüber dem externen Arbeitsmarkt einen sogenannten „closed shop“; Mitarbeiter steigen hier ausschließlich auf den unteren Hierarchieebenen ein, Stellen werden bis auf wenige Ausnahmen intern besetzt. Solche Abschottungen des internen Arbeitsmarktes sind jedoch die Ausnahme, die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen gibt an, auch bewusst auf allen Karrierestufen zu rekrutieren (siehe Abbildung 20).

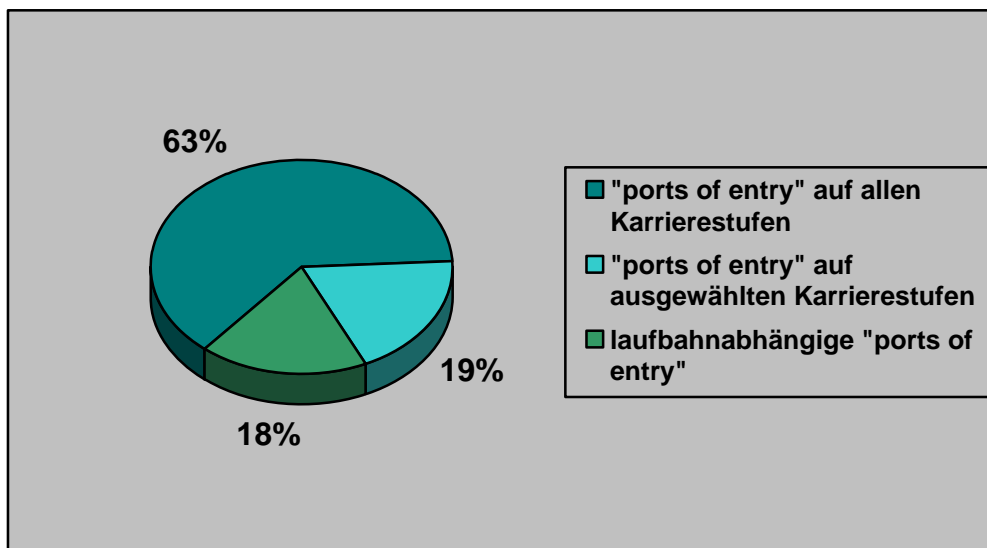


Abbildung 20: „ports of entry“ für den Karriereestieg in den Unternehmen

Ein Teil der Unternehmen, die Führungskräfte ausschließlich intern rekrutieren, beklagt aber auch bedingt Beschaffungsprobleme bei Fach- und Führungskräften, so dass deren Rekrutierung aus den eigenen Reihen zumindest teilweise notwendig ist.

Gut die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, dass der Großteil ihrer neu eingestellten Mitarbeiter hinsichtlich Alter, Bildungsniveau und Berufserfahrung relativ homogen ist. Meist handelt es sich um Hochschulabsolventen einschlägiger Fachrichtungen (Betriebswirtschaft, Informatik, Ingenieurwesen, Naturwissenschaften), die den potenziellen Führungsnachwuchs des Unternehmens repräsentieren.

Um das Potenzial der Bewerber bereits im Auswahlprozess einschätzen zu können, greift ein Großteil der befragten Unternehmen, zumindest für einen Teil der zu besetzenden Positionen, auf Assessmentcenter zurück. Diesen werden aus Sicht der Eignungsdiagnostik die besten Prognosen hinsichtlich des künftigen Berufserfolgs von Bewerbern zugesprochen. Lediglich ein Drittel der Unternehmen verzichtet auf den Einsatz dieses Instruments, teils aus Kostengründen, teils aus grundsätzlichen Vorbehalten gegenüber der Methodik (siehe Abbildung 21).

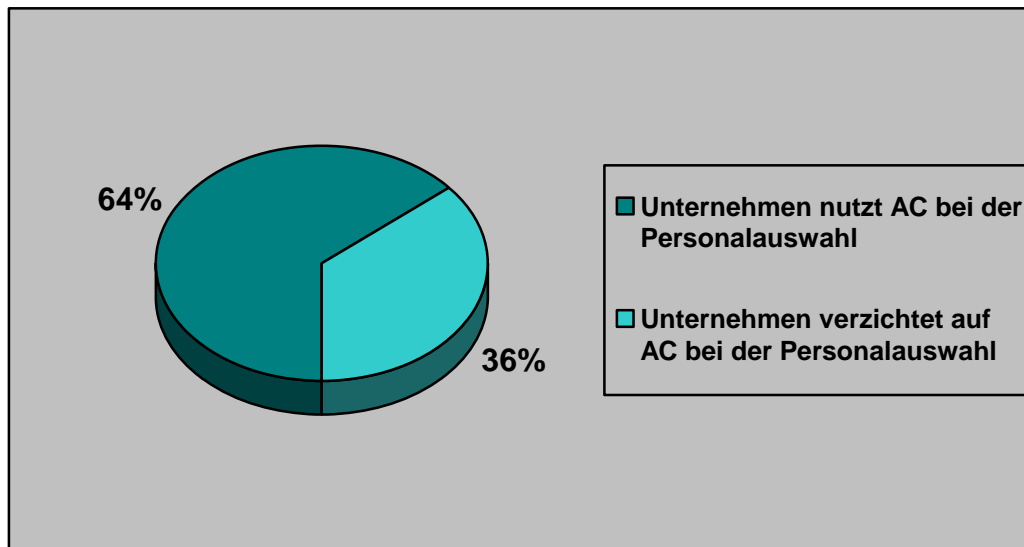


Abbildung 21: Nutzung von Assessmentcenter bei der Personalauswahl

Nach der Einstellung bieten alle Unternehmen Einstiegsprogramme für die neuen Mitarbeiter an. Die Bandbreite, Dauer und Tiefe dieser Programme ist jedoch sehr unterschiedlich: Sie umfassen beispielsweise Mentorenkonzepte, Zusatzausbildungen an einer Corporate University, „training off/near/on the job“ sowie Trainee-Programme mit bis zu 12 Monaten. Teilweise dehnen Unternehmen diese Programme auch auf berufserfahrene Arbeitskräfte („Professionals“) aus. In manchen Unternehmen sind diese Einstiegsprogramme für Professionals obligatorisch, in anderen werden sie sehr selektiv eingesetzt. Kriterium hierfür ist, inwiefern der Professional über unternehmensspezifisches Wissen verfügen muss oder ob unternehmensübergreifende Fach- und Branchenkenntnisse ausreichend sind.

Fast durchgängig bieten die Teilnehmer spezielle Förderprogramme für Mitarbeiter mit hohem Potenzial für künftige Managementaufgaben an. Ein Aufstieg in Positionen mit Führungsverantwortung ohne zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen ist nur in wenigen Unternehmen möglich. Diese Schulungen orientieren sich meist an der Vermittlung von BWL- und Führungskompetenzen (Führungstechniken, Kommunikation etc.) und richten sich insbesondere an Mitarbeiter aus eher managementfernen Studiengängen wie z. B. Naturwissenschaftler. Ein weiterer Aspekt der Mitarbeiterförderung wird von den Unternehmen wesentlich differenzierter betrachtet, nämlich der schnelle Durchlauf von Karriereebenen, der sogenannte „fast track“. Die Mehrheit der betrachteten Unternehmen gibt

zwar zeitliche Bandbreiten für das Durchlaufen der einzelnen Karrierestufen an (diese Bandbreiten werden mit steigender Karrierestufe zunehmend länger), eröffnet jedoch nicht die Möglichkeit, einzelne Karrierestufen zu überspringen. Dies wird mehrheitlich aus Gerechtigkeits-, Vergleichs- und Beurteilungsgründen abgelehnt.

Wie schon in Kapitel 3.5 erörtert, eröffnet die Unterteilung in Führungs-, Projekt- und Expertenlaufbahnen den Mitarbeitern gezielt die Möglichkeit, Karrierepfade ohne Personal-, Budget und/oder Projektverantwortung einzuschlagen (siehe Abbildung 22).

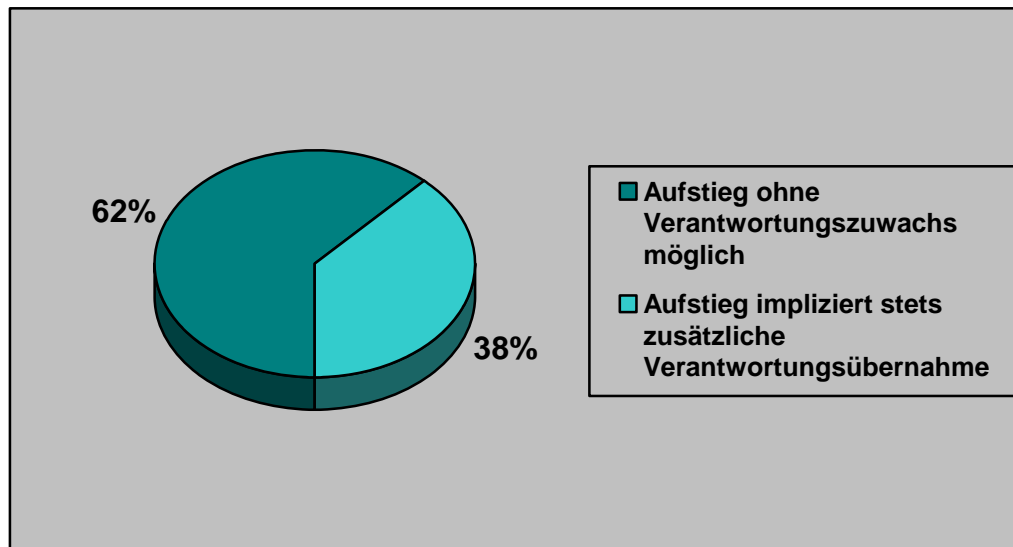


Abbildung 22: Aufstiegsmöglichkeiten ohne Verantwortungszuwachs (Personal-, Budget-, Projektverantwortung)

Es werden demzufolge von vielen Unternehmen Möglichkeiten geschaffen, Karriereschritte im Sinne einer beruflichen Entwicklung zu gehen, die keine zusätzliche Verantwortungsübernahme implizieren.

Ein weiteres wesentliches Merkmal von Karrieremodellen ist der Aspekt, ob mit einem Wechsel der Karrierestufen auch ein Wechsel der Aufgabeninhalte stattfindet oder ob auch ein rein deklamatorischer Aufstieg unter Beibehaltung der bisherigen Aufgabeninhalte vollzogen wird. Tatsächlich führt in den befragten Unternehmen ein Karriereschritt meist zu einer Veränderung der Arbeitsinhalte im Sinne einer Ausweitung des Aufgabengebiets. Dies betrifft sowohl die Management- bzw. Projekt- als auch die Expertenlaufbahn, d. h. auch eine Fachkarriere führt meistens nicht zu einer Einengung des Wissensgebiets, sprich einer zunehmenden Spezialisierung, sondern erfordert ein breiteres Wissensspektrum.

### 3.7 Karrierefaktoren und -kriterien

Die Akkumulation von Humankapital über Karrierestufen stellt ein wesentliches Merkmal des beruflichen Aufstiegs dar. Humankapital lässt sich in allgemeines und spezifisches Humankapital unterscheiden, wobei ersteres unabhängig vom Arbeitgeber verwendbar,

letzteres an einen bestimmten Arbeitgeber gebunden ist (siehe auch Kapitel 3.5). In den befragten Unternehmen sind meist beide Arten von Humankapital für den beruflichen Aufstieg unverzichtbar. Je nach Leistungsprogramm des Unternehmens überwiegt dabei die eine oder andere Art bzw. beide werden als ähnlich bedeutsam eingestuft.

Die Bedeutung einer akademischen Ausbildung für den beruflichen Aufstieg ist nach wie vor gegeben, in mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen wird ein Aufstieg in Leitungspositionen ohne akademischen Abschluss als Ausnahme angesehen (siehe Abbildung 23).

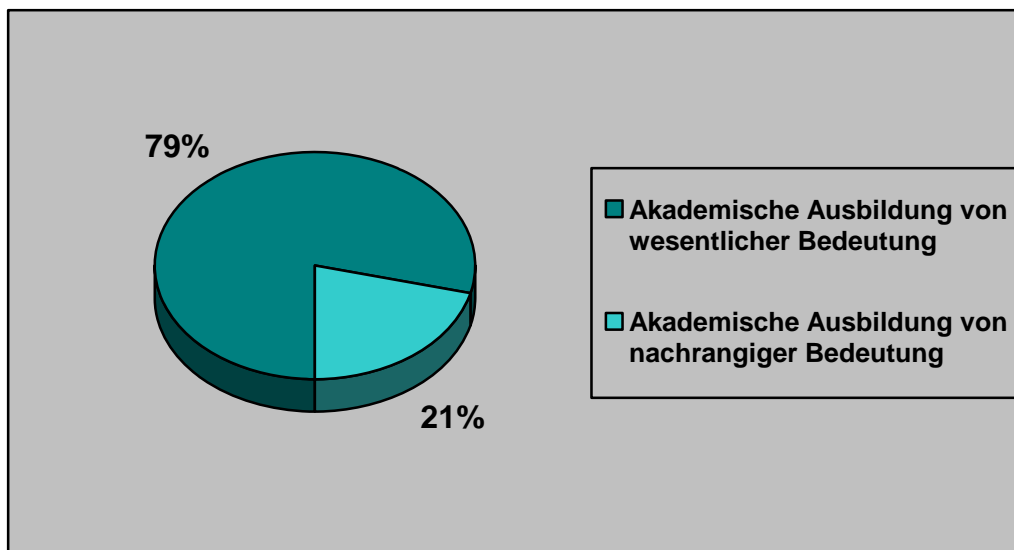


Abbildung 23: Bedeutung akademischer Ausbildung für den beruflichen Aufstieg

Um sich von Seiten des Unternehmens hinsichtlich der Eignung der Mitarbeiter für verschiedene Karrierepfade abzusichern, werden in Mitarbeiterbewertungen gezielt relevante Kompetenzen erfasst. Die Schulung von Mitarbeitern zur Beseitigung von Kompetenzdefiziten und zur Vorbereitung auf neue Tätigkeits- und Verantwortungsinhalte ist ebenso Standard bei allen befragten Unternehmen. Das Leistungsprinzip als Antagonist des Senioritätsprinzips ist die eindeutig dominierende Aufstiegsmaxime in modernen Karriere-modellen.

In seiner extremen Ausgestaltung als „up or out“-Prinzip<sup>59</sup> findet sich das Leistungsprinzip, zumindest nach den Aussagen der befragten Unternehmen, so aber ebenfalls kaum. Lediglich ein Unternehmen gab an, die „up or out“-Regel in aller Konsequenz durchzuführen. Dabei fiel auf, dass fast alle Unternehmen, in denen ein Betriebsrat existiert, explizit darauf bestanden, nicht nach „up or out“ zu verfahren. Inwieweit dies tatsächlich auf Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates zurückgeführt werden kann, muss hier aber spekulativ bleiben.

<sup>59</sup> Damit ist der Mechanismus des Entlassens von Mitarbeitern gemeint, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums die nächste Hierarchiestufe nicht erreichen.

Eine Vielzahl von Unternehmen gab an, die Nachfolge von Führungskräften als *Turnier* mehrerer in Frage kommender Mitarbeiter aufzufassen. Dabei differenzieren die Unternehmen jedoch stellenabhängig (siehe Abbildung 24).

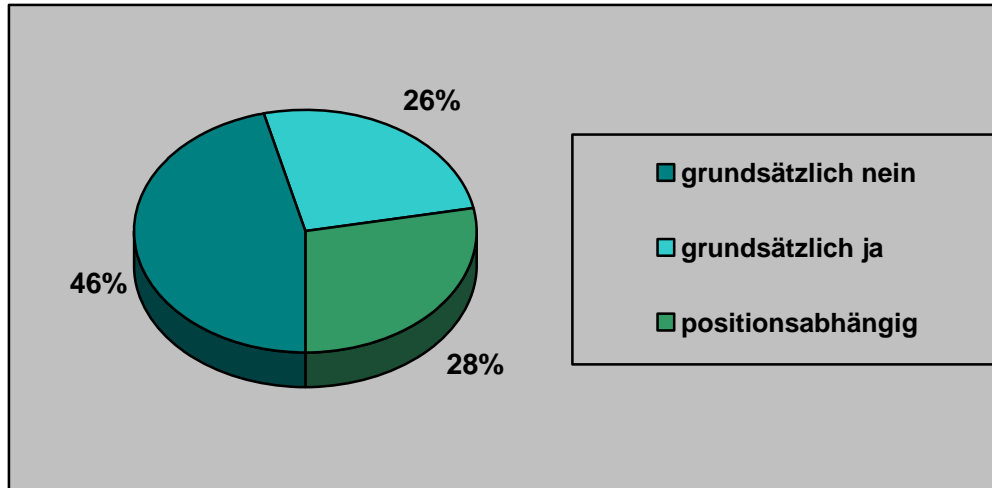


Abbildung 24: Beförderungsentscheidungen als Turnier zwischen Mitarbeitern

Der weitgehende Verzicht auf ein explizites „up or out“ bedeutet jedoch nicht, dass der Aufstieg im Unternehmen ohne zeitliche Restriktionen möglich wäre: sind gewisse Karrierelevel in einem gewissen Alter nicht erreicht, sagen drei Viertel der Unternehmen, dass damit gewisse Karrierelevel ganz oder teilweise verschlossen bleiben, ohne dass der Mitarbeiter das Unternehmen deshalb verlassen müsste. Aufstiegsmöglichkeiten bestehen dann weiterhin, beispielsweise in die Richtung einer Expertenlaufbahn. Insofern wird die „up or out“-Regel zu einer (entschärften) „grow or go“-Regel umgedeutet:

Eine Weiterentwicklung im Unternehmen wird insofern nicht mehr automatisch mit Karriereprüfungen gleichgesetzt, sondern kann auch auf andere Weise stattfinden – und berechtigt zum Verbleib. Erst wenn keinerlei Perspektiven für den Mitarbeiter mehr erkennbar sind, ist die Zeit der Trennung gekommen.

Seniorität spielt als Aufstiegskriterium eine untergeordnete Rolle. Bei kaum einem Unternehmen spielt die Betriebszugehörigkeit oder die Verweildauer auf einer Position bei der Berücksichtigung für Beförderungen eine Rolle – Leistungskriterien geben hier eindeutig den Ausschlag. Diese Leistungskriterien sind bei der Mehrheit der Unternehmen sehr klar definiert. Trotz der klaren Definition der Beförderungskriterien bestehen keine Beförderungsautomatismen: Nur eine Minderheit der Unternehmen (siehe Abbildung 25) garantiert den Mitarbeitern bei der Erfüllung dieser Kriterien auch tatsächlich, die nächst höhere Karriereebene zu erreichen.

Angesichts der Bedeutung von Evaluationen im Rahmen von Karrieremodellen kommt stark objektivierten Erfolgskriterien eine große Bedeutung hinsichtlich der Transparenz und Glaubwürdigkeit und damit letztlich der Akzeptanz des Karrieremodells bei den Mitarbeitern zu.

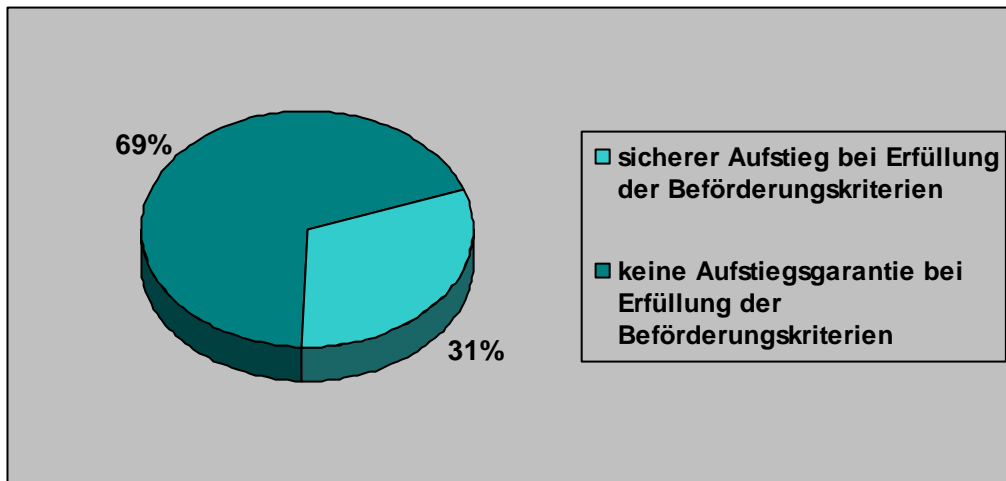


Abbildung 25: Verknüpfung von Beförderungskriterien und Beförderungen

- Knapp die Hälfte der untersuchten Arbeitgeber bezieht in Bereichen, wo dies angebracht und möglich ist, auch mittelbare oder unmittelbare Rückmeldungen von Kunden in die Mitarbeiterevaluation ein.
- Weniger Unternehmen lassen 360°-Beurteilungen (also einschließlich der Bewertungen durch hierarchisch gleichgestellte und nachgeordnete Mitarbeiter) von Führungskräften hinsichtlich deren Beförderung einfließen. Dieses Instrument ist aber durchaus ambivalent einzuschätzen - zwei Unternehmen haben diese Praxis nach negativen Erfahrungen aufgegeben.
- Ein gutes Drittel der Unternehmen ergänzt die Mitarbeiterevaluationen bei ausgewählten Stellenbesetzungen um Beförderungs-Assessmentcenter, wobei diese sehr unterschiedlich und firmenspezifisch ausgestaltet sind.

Abbildung 26 fasst dies nochmals im Überblick zusammen.

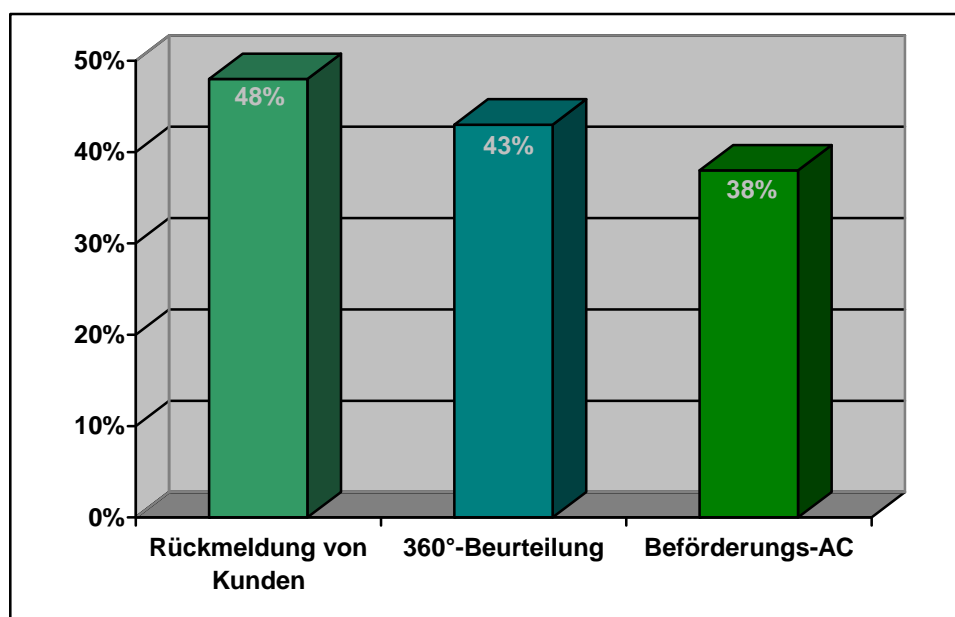


Abbildung 26: Wichtige Beurteilungselemente

Eine weitere wichtige Funktion von regelmäßigen Mitarbeiterbeurteilungen jenseits der eigentlichen Beförderungsevaluation besteht darin, den Mitarbeitern einen Zwischenstand auf dem Weg zum nächsten Karriereschritt zu geben.

Auch hinsichtlich der Nebenaspekte einer Position verändern sich die Anforderungen an Mitarbeiter, insbesondere auf höheren Karrierestufen (siehe Abbildung 27). So erwartet immerhin die knappe Mehrheit der befragten Unternehmen (wenn auch eher implizit und nicht als Teil einer Stellenbeschreibung) ein soziales Engagement ihrer Führungskräfte. Hierin sollen sich soziale Kompetenz und Verantwortungsbewusstsein insbesondere von Mitarbeitern der klassischen Managementlaufbahnen manifestieren. Gleichzeitig erwarten bzw. erhoffen sich die Unternehmen eine positive Wirkung auf das eigene Unternehmen bzw. eine positive Außenwirkung durch engagierte Mitarbeiter, oft in Ergänzung zur eigenen „corporate social responsibility“.

Ebenfalls stark auf die Außenwirkung gerichtet, sind Fachvorträge und Publikationen von Mitarbeitern, zumindest ab einer gewissen Karriereebene. Im Gegensatz zum sozialen Engagement ist dieses Kriterium überwiegend bis ausschließlich an Mitarbeiter in Expertenlaufbahnen, insbesondere im Forschungs- und Entwicklungsbereich, oder an die oberen Managementebenen gerichtet und wird in diesen Bereichen teilweise sogar explizit als Beförderungskriterium formuliert.

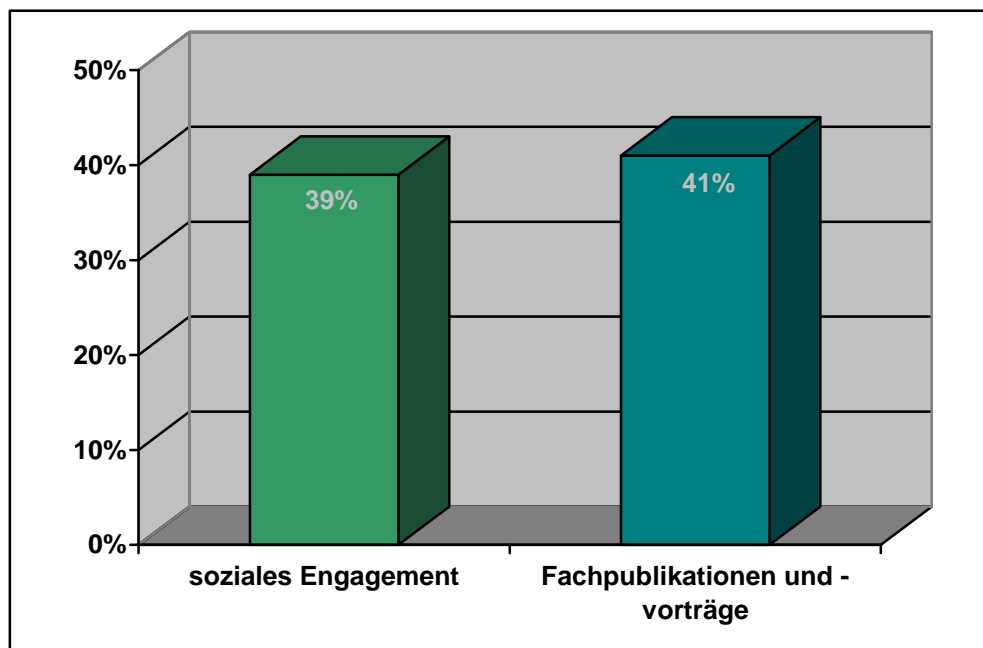


Abbildung 27: Besondere Karrierekriterien

### 3.8 Planung und Controlling

Ein Großteil der betrachteten Unternehmen gibt an, dass das Karrieremodell für sie eine zentrale Bezugsgröße für Fragestellungen des Personalcontrollings ist. Dabei gehören die Verweildauer und die Fluktuation von Mitarbeitern zu den am meisten erhobenen und ausgewerteten Kennzahlen. Zudem verfügen viele Unternehmen über ein relativ ausgedehntes Personalentwicklungscontrolling, um die Weiterbildungskosten verfolgen und zielorientiert zu steuern (siehe Abbildung 28). Dies verdeutlicht die enge Verknüpfung von Karrieremodellen und Personalentwicklung.

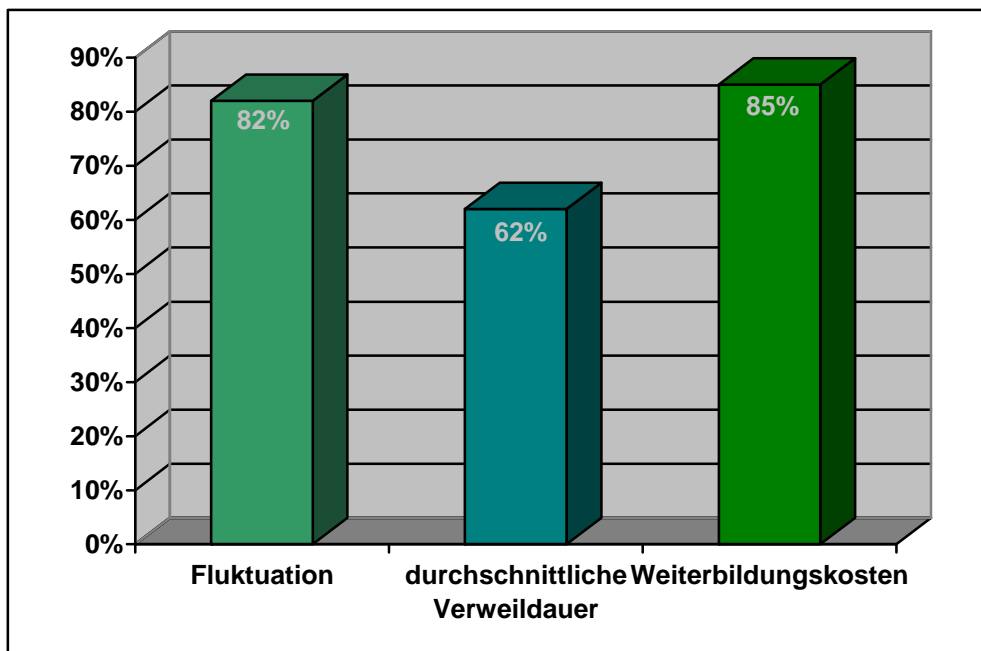


Abbildung 28: Erhobene Kennzahlen im Personalcontrolling

Aspekte des Karrieremodells und der Personalentwicklung sind über die Ableitung von Personalentwicklungsbedarfen untrennbar miteinander verbunden. Dabei kommt der Personalentwicklung die Aufgabe zu, die „hard- & soft-skills“ der Mitarbeiter mit den steigenden Anforderungen hinsichtlich Fach- und Führungsaspekten oder betriebswirtschaftlichem Wissen in Einklang zu bringen. Dabei gilt: Je präziser die Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche der einzelnen Elemente des Karriereportfolios beschrieben sind, desto besser lassen sich Diskrepanzen zwischen den Mitarbeiter- und Anforderungsprofilen erkennen und durch gezielte Schulungsmaßnahmen beseitigen. Insofern findet sich diese Verknüpfung auch bei fast allen Unternehmen (siehe Abbildung 29).

Dabei ist zu beobachten, dass manche Unternehmen ihre Weiterbildungsaktivitäten auf die *beförderungsfähigen* Mitarbeiter lenken und andere Mitarbeiter nicht weiter fördern. Andere Unternehmen sehen dies gegensätzlich und geben an, auch und gerade diejenigen Mitarbeiter an Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen zu lassen, die aufgrund gewisser Defizite bestimmte Karriereentwicklungen bisher nicht vollzogen haben. Da es sich bei diesen beiden Varianten um eine personalwirtschaftliche Grundsatzentscheidung

handelt, für die sich in jeder Ausprägung Argumente finden lassen, kann es auch kein „best practice“ geben. Bezüglich des Einsatzes von Mentoren- und Coaching-Programmen für Berufseinsteiger, respektive Führungskräfte sind die Unterschiede zwischen den Unternehmen eher marginal.

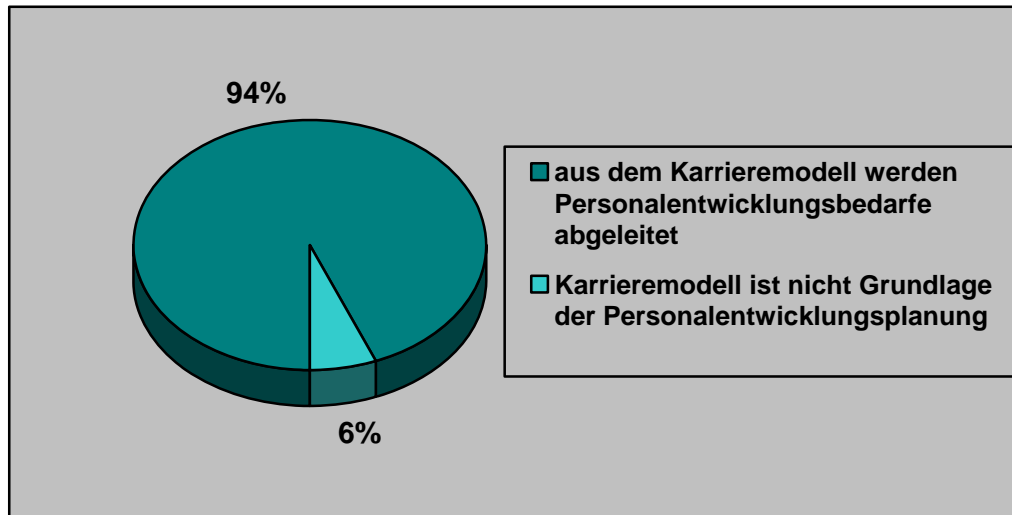


Abbildung 29: Karrieremodelle als Grundlagen der Personalentwicklungsplanung

Zudem betreiben ca. drei von vier befragten Unternehmen zumindest für die Kernbereiche der Leistungserstellung eine mehr oder weniger differenzierte Personalbedarfsplanung (siehe Abbildung 30). Je nach der Methodenkompetenz und Datengrundlage reicht diese von vergleichsweise einfachen Schätzungen bis hin zu Berechnungs- und Planungsansätzen.

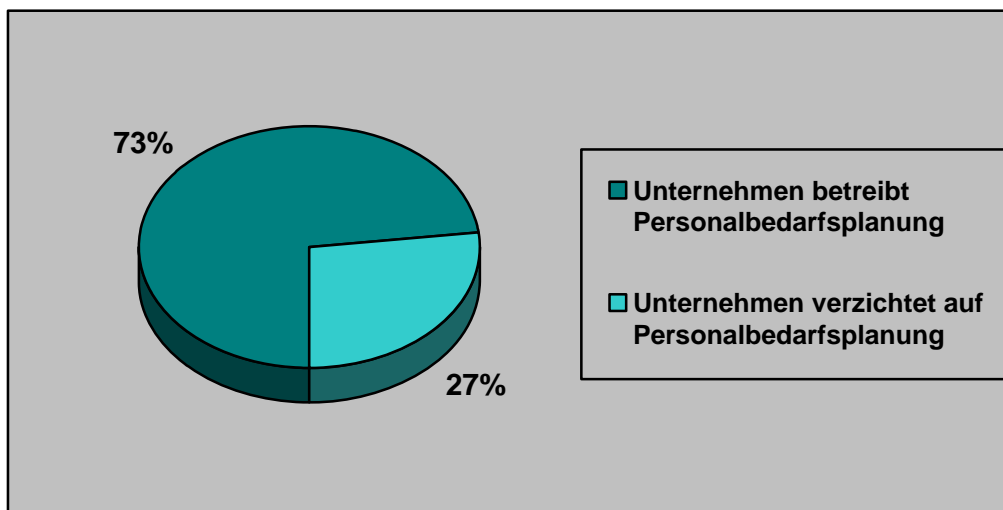


Abbildung 30: Personalplanung als Teilbereich des Human Resource Managements

Zudem geben knapp drei Viertel der Unternehmen an, zumindest teilweise eine Nachfolgeplanung für Führungskräfte zu betreiben, um bei einem geplanten und ungeplanten Abgang von Führungskräften die Möglichkeit zu haben, solche Positionen möglichst reibungslos intern zu besetzen (siehe Abbildung 31).

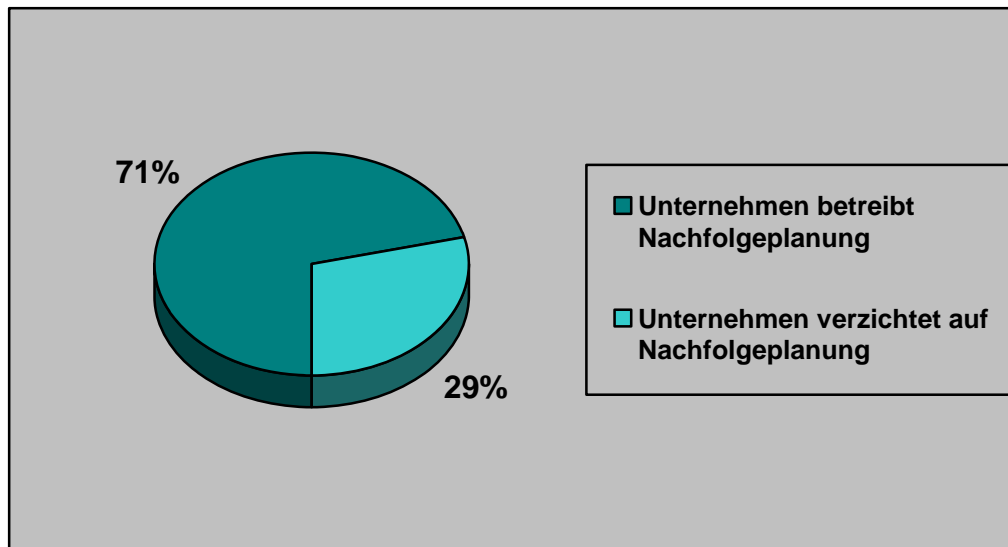


Abbildung 31: Nachfolgeplanung für Führungskräfte

Wie bereits angedeutet, neigen fast alle Teilnehmer der Studie (aus unterschiedlichen Gründen) dazu, grundsätzlich zumindest einen Teil ihrer Stellen intern zu besetzen, sei es aufgrund personalpolitischer Grundsatzentscheidungen, sei es aufgrund des nötigen betriebsspezifischen Wissens bezüglich der jeweiligen Position, sei es aufgrund von Beschaffungsproblemen am Arbeitsmarkt. Aber nur knapp die Hälfte der Unternehmen hat (zumindest teilweise) konkrete prozentuale Vorgaben, wie viele Mitarbeiter einer Karriere-stufe im Jahresverlauf den nächsten Karriereschritt gehen sollen. Immerhin gibt die knappe Mehrheit der Unternehmen an, eine Mitarbeiterbedarfsanalyse für Zeiträume zwischen einem halben Jahr und drei Jahren zu betreiben.

Die meisten Unternehmen sehen ihr Karrieremodell als ein wichtiges bis zentrales Argument im internen und externen Personalmarketing, das wesentlich zur Wahrnehmung der Arbeitgebermarke beiträgt (siehe Abbildung 32).

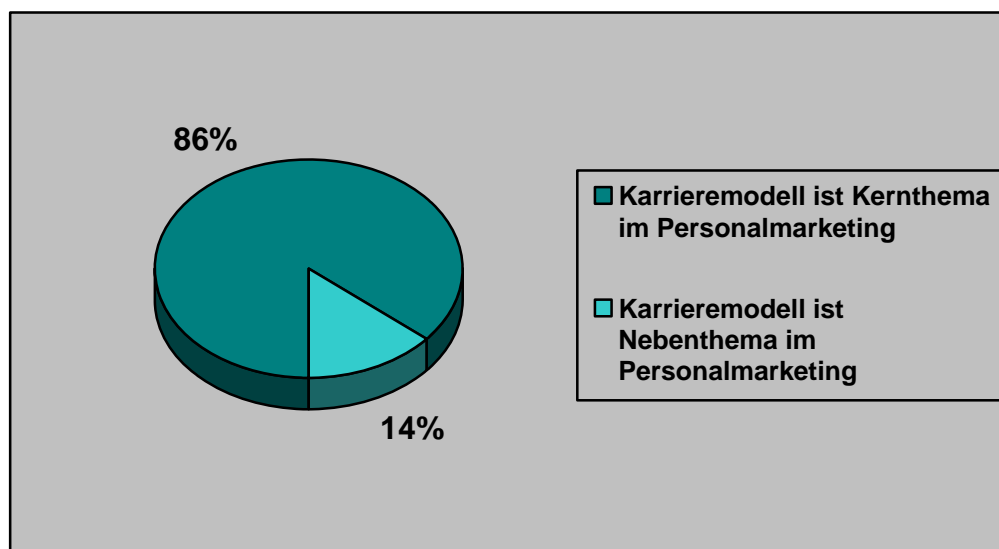


Abbildung 32: Bedeutung des Karrieremodells im Personalmarketing

Neben einer grundsätzlichen Kommunikation des Karrieremodells, wird von einigen Unternehmen dessen Vermittlung durch die Vorstellung von Karriereverläufen erfolgreicher Mitarbeiter unterstützt. Zum Teil geschieht dies im Internet, teils auf Jobmessen oder Hochschulevents. In manchen Unternehmen existieren sogar Verpflichtungen der Mitarbeiter, an solchen Terminen bei Verfügbarkeit präsent zu sein.

Als Argument wird von den Unternehmen, die dies praktizieren, die hohe Authentizität der Darstellung des Karrieremodells genannt, wenn dies durch Erfahrungsberichte erfolgreicher Mitarbeiter und nicht nur den Personalbereich kommuniziert wird. Das Karrieremodell wird dann für den Interessenten greifbar und lebendig und bleibt nicht eine abstrakte Pyramide aufgrund nicht verifizierbarer Aussagen.

Hinsichtlich der internen Kommunikation des Karrieremodells findet diese bei allen Unternehmen vorzugsweise über das Intranet, seltener über Schulungen, Workshops oder im Rahmen von Mitarbeitergesprächen statt. Hier erfolgt die Darstellung naturgemäß wesentlich differenzierter als in der externen Kommunikation, in deren Rahmen bestimmte Interna naturgemäß nicht veröffentlicht werden können. Bezüglich der externen Kommunikation des Karrieremodells unterscheiden sich die betrachteten Unternehmen erheblich. Während ca. zwei Drittel der Unternehmen das Karrieremodell auf Internetseiten graphisch aufbereiten und ausführlich erläutern, verzichtet ca. ein Drittel bewusst auf eine detaillierte Vorstellung und beschränkt sich auf allgemeine Informationen zum Unternehmen und zum beruflichen Aufstieg (siehe Abbildung 33).

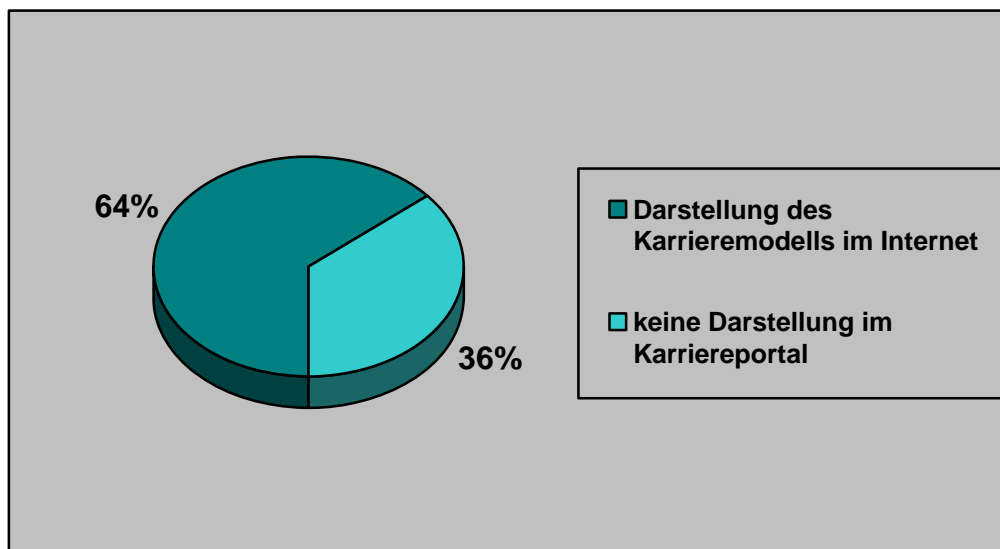


Abbildung 33: Vorstellung des Karrieremodells im Internet

Unternehmen, die sich für eine ausführliche Darstellung des Karrieremodells entschieden haben, argumentieren: Ein „zu viel“ an Informationen scheint es hier nicht zu geben: entweder bestärkt das Karrieremodell den Interessenten, sich zu bewerben oder nicht, dann ist es für beide Seiten sinnvoll, dass diese Einschätzung möglichst früh im Bewerbungsprozess erfolgt.

### 3.9 Kompensation

Wie bereits im Grundlagenteil diskutiert, kommen einem Karrieremodell eine (ex ante) Anreizfunktion und eine (ex post) Belohnungsfunktion zu. Vor diesem Hintergrund und den oben diskutierten Aspekten (siehe Kapitel 3.5) der zunehmenden Anforderungs- und Verantwortungsbereiche verwundert es nicht, dass in fast allen Unternehmen Karriere-sprünge automatisch mit Gehaltssprüngen verbunden sind (siehe Abbildung 34).

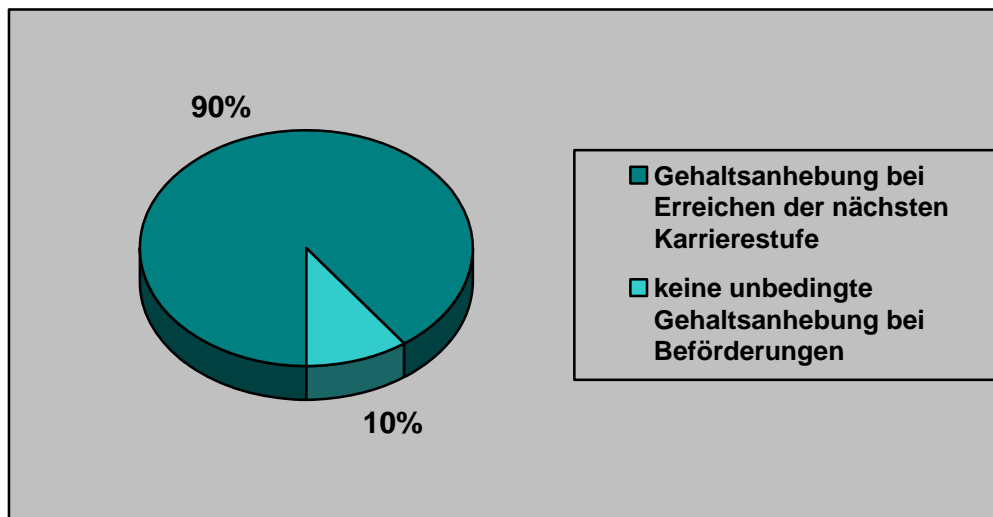


Abbildung 34: Verknüpfung von Karriereschritten und Gehaltsentwicklung

Zudem wird durch den Aufstieg innerhalb des Karrieremodells auch den Anerkennungsbedürfnissen der Mitarbeiter entsprochen, da aus der Bezeichnung der Karrierestufen (auch aufgrund der hohen unternehmensübergreifenden Vergleichbarkeit der Titel) fast immer der Status in der Unternehmenshierarchie geschlossen werden kann. Ergänzt wird dieser Effekt durch die interne Kommunikation von Beförderungen im Intranet, Mitarbeiterzeitschriften oder bei Unternehmensfeiern. Gegebenenfalls bestehen auf höheren Karrierestufen auch öffentliche Berichtspflichten für Aktiengesellschaften.

Das Thema Work-Life-Balance findet bei den befragten Unternehmen eine immer größere Beachtung, vielfach als bewussten Attraktivitätsfaktor des Unternehmens. Arbeitszeitkonten und Vertrauensarbeitszeit sind inzwischen vielfach Standard, ebenso wird durchgängig Telearbeit als Möglichkeit der temporalen und lokalen Entkopplung von Mitarbeiter und Unternehmen genutzt (siehe Abbildung 35). Fast alle Unternehmen bieten Langzeiturlaube an.

Gleichzeitig zeigt die Studie zwei gravierende Einschränkungen solcher Bemühungen:

- die Anforderungen der Leistungserstellung (Schichtbetrieb in Industrieunternehmen, Kundenanforderungen in Beratungsprojekten)
- die Vereinbarkeit von Teilzeitarbeit mit Führungsverantwortung

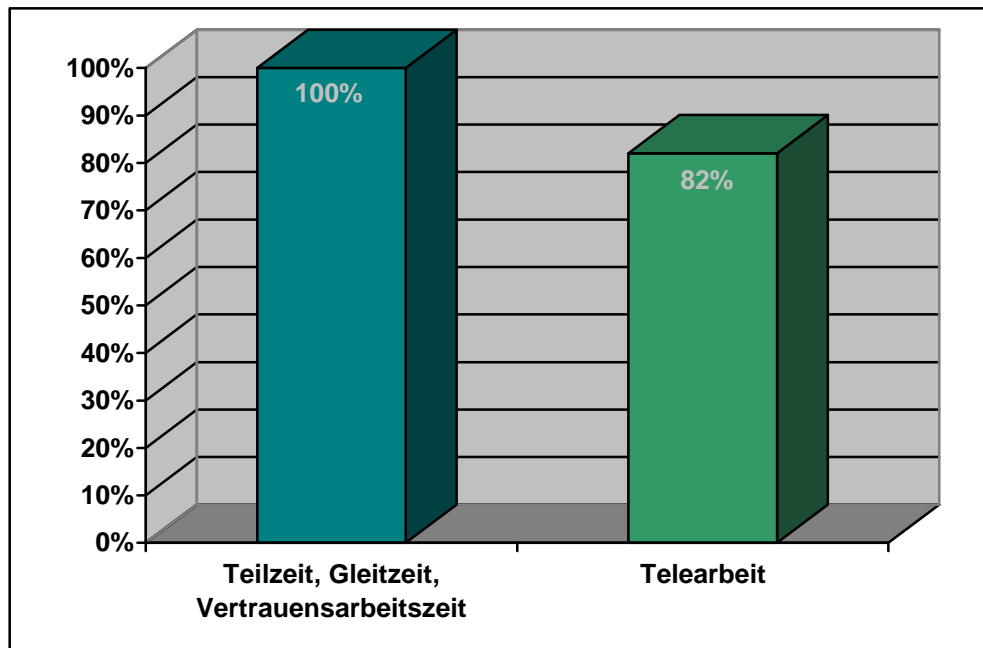


Abbildung 35: Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung

Zum letzten Punkt geben einige Unternehmen an, hier zumindest stellenweise Probleme mit der Umsetzung im Alltagsgeschäft zu haben: die Vereinbarkeit von Teilzeitarbeit insbesondere mit Führungsverantwortung ist nicht immer gegeben. Insbesondere im stark kundenorientierten Projektgeschäft kann es hier zu Unvereinbarkeiten kommen.

Es trifft auf fast alle Unternehmen zu, dass die vom Karrieremodell generierten Titel und Funktionen auch hinsichtlich von Vertriebsaspekten eine große Bedeutung haben. Insbesondere im Beratungsgeschäft haben Titel dem Kunden gegenüber einen Signalcharakter hinsichtlich der Bedeutung/Wertschätzung des Kunden bzw. des Projektes, was sich dann auch in der Fakturierung von Mitarbeitern niederschlägt: Mitarbeiter höherer Ebenen signalisieren über ihre Hierarchieebene die dahinter stehenden Qualitäten und Erfahrungen. Diese werden teilweise auch vom Kunden explizit gewünscht und in der Angebotserstellung entsprechend berücksichtigt. Dementsprechend gehen vier von fünf Unternehmen von einer Signalfunktion des dem Mitarbeiter verliehenen Status aus (siehe Abbildung 36).

Wie weiter oben (siehe Kapitel 3.2) bei den Funktionen von Karrieremodellen erörtert wurde, soll es aus Sicht der Unternehmen zu den Zielsetzungen von Karrieremodellen gehören, sich durch sie von anderen Arbeitgebern abzugrenzen. Hierbei fällt jedoch auf, dass bezüglich der Bezeichnung der Karrierestufen oft eine hohe Kongruenz mit den Wettbewerbern vorliegt. Insbesondere bei Unternehmen im Beratungssektor, weniger im industriellen Bereich, sind diese fast ausnahmslos in Englisch gehalten und arbeiten oft mit Zusatzbezeichnungen wie „Senior“, seltener „Junior“, da dieser Zusatzbezeichnung mutmaßlich (und in einigen Fällen bestätigt) eine eher diskreditierende Wirkung zugesprochen wird. Signal- und Fakturierungsaspekte können als Gründe dafür gesehen wer-

den, warum Unternehmen zunehmend dazu übergegangen sind, auf die Zusatzbezeichnung „Junior“ bei der Titelbenennung zu verzichten.

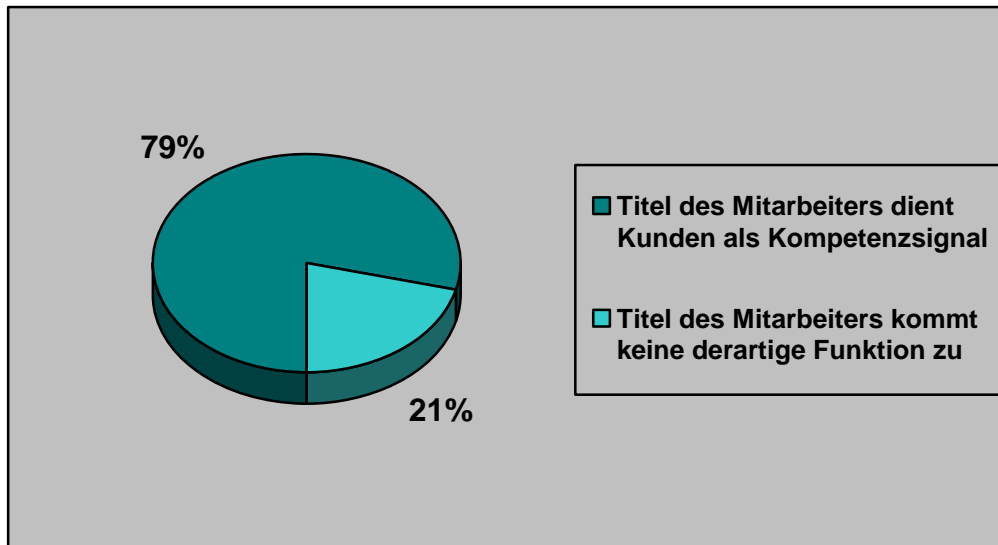


Abbildung 36: Signalfunktion des Mitarbeiterstatus

Immerhin knapp 70 % der Unternehmen, auf die diese Fragestellung zutrifft, machen den Status des Mitarbeiters im Karrieremodell zur Grundlage der Angebotsstellung bzw. Abrechnung (siehe Abbildung 37). Dies verwundert nicht, ist doch an den erreichten Status eines Mitarbeiters meist unmittelbar eine Einkommenskomponente geknüpft, die das Unternehmen kompensieren muss.

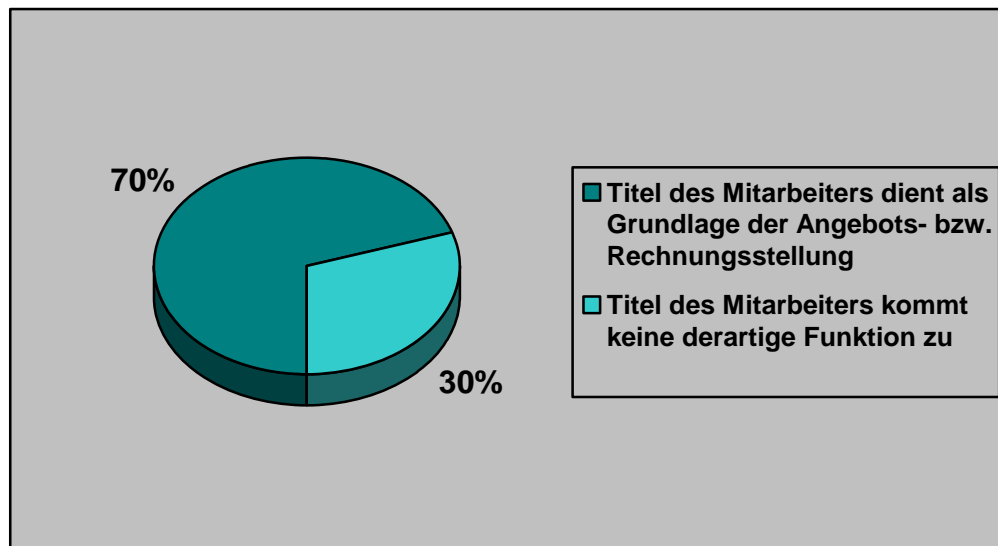


Abbildung 37: Fakturierungsfunktion des Mitarbeiterstatus

Nicht nur hochwertige Projekte und Kunden, sondern auch Repräsentationsaufgaben (öffentliche Auftritte, Interviews etc.) werden vorzugsweise ranghohen Mitarbeitern übertragen; dies soll gleichzeitig deren besondere Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit signalisieren.

#### 4 Zusammenfassung und Schlussbetrachtung

Wie sowohl die theoretisch-konzeptionellen Vorbemerkungen als auch die Ergebnisse der Umfrage gezeigt haben, bewegen sich Karrieremodelle zunehmend in einem Spannungsfeld von Generalisierungs- und Individualisierungsbestrebungen (siehe Abbildung 38). Diese gegenläufigen Tendenzen bedingen widersprüchliche Anforderungen an Karrieremodelle und erhöhen deren konzeptionellen Aufwand und gleichzeitig deren Stör- und Fehleranfälligkeit.

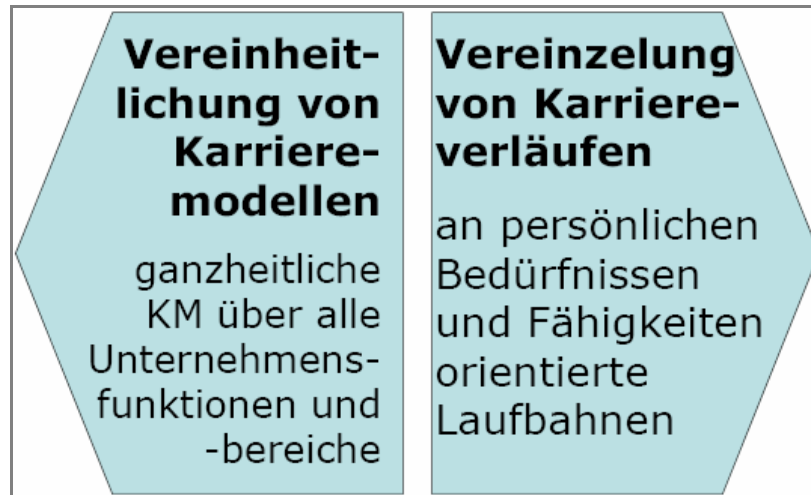


Abbildung 38: Karrieremodelle im Spannungsfeld gegenläufiger personalpolitischer Tendenzen

Die Vereinheitlichung von Karrieremodellen manifestiert sich in einer Angleichung der bereichsspezifischen Karrieremodelle hinsichtlich Anzahl, Bezeichnung und Aufstiegs-kriterien und geht somit in unternehmens- oder sogar konzernweit einheitliche bereichs-übergreifende Karrieremodelle über. Demgegenüber steht die vielerorts eingeführte Trennung von Karrierepfaden in klassische Management-, Projekt- und Expertenlaufbahnen, deren unterschiedliche Anforderungen sich in laufbahnspezifischen Karrierekriterien niederschlagen. Entsprechend erfordern sie eine differenzierte Personalentwicklung, die zudem mit immer stärker individualisierten Lebensentwürfen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen ist.

Bei eingehender Betrachtung müssen diese Tendenzen nicht als gegenläufig, sondern als komplementär betrachtet werden, d. h. sie widersprechen sich nicht, sondern ergänzen sich vor dem Hintergrund unterschiedlicher funktionaler Wirkungen. Die Gründe der Vereinheitlichungstendenz liegen hauptsächlich in der komplexitätsreduzierenden Wirkung von ganzheitlichen Karrieremodellen. Sie machen die Karrieremodelle übersichtlicher und besser vermittelbar und leisten damit einen Beitrag zu einer verbesserten vergleichenden Gerechtigkeit im Unternehmen. Zudem erlauben ganzheitliche Karrieremodelle eine höhere vertikale und horizontale Durchlässigkeit bei Funktions- oder Bereichswechseln und ermöglichen somit flexible Karrierewege.

Gleichzeitig versuchen Unternehmen, den zunehmend differenzierten Lebensplanungen von Mitarbeitern durch individualisierte Karriereverläufe gerecht zu werden. Flexible Karrierewege durch ganzheitliche Karrieremodelle, die eine Individualisierung der Karriereplanung erst ermöglichen, sind somit kein Gegensatz mehr, sondern sich ergänzende Instrumente eines zeitgemäßen Karrieremanagements, das eine Vereinbarung betrieblicher und persönlicher Karriereplanung anstrebt. Neben diesen je nach Sichtweise konkurrierenden bzw. komplementären Tendenzen stellt sich aber auch die Frage nach den Folgen bei falscher Gestaltung von Karrieremodellen. Türk bezeichnet solche negative Effekte auch als „pathologische Wirkungen“<sup>60</sup>. Diese treten insbesondere dann auf, wenn bestimmte Tendenzen die Überhand gewinnen und ins extrem getrieben werden. Dies kann beispielsweise bei Vereinheitlichung von Karrieremodellen in einer den Besonderheiten von Unternehmensbereichen nicht mehr gerecht werdenden Gleichmacherei resultieren oder die zunehmende Individualisierung von Karriereverläufen führt möglicherweise zu einer nicht mehr überschaubaren Melange an Arbeitszeit-, Entlohnungs- und Karrieremustern, die auch das Aspekte der vergleichenden Gerechtigkeit im Unternehmen zunehmend tangieren bzw. als Präzedenzfälle Anspruchsgrundlagen für Mitarbeiter schaffen. Diese beiden Effekte diskutiert Türk unter den Begriffen Überstabilisierung und Überkomplizierung.<sup>61</sup>

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass eine Vielzahl kritischer Erfolgsfaktoren hinsichtlich der Gestaltung von Karrieremodellen existiert. Dies betrifft sowohl die Etablierung ganzheitlicher Karrieremodelle aber auch die Eröffnung von zeitgemäßen individualisierten Karrierewegen im Rahmen dieser Karrieremodelle. Eng damit verknüpft sind Fragen der Vermittlung von Zielen und von möglichen Konsequenzen der Umgestaltung von Karrieremodellen. Die Kommunikation des Karrieremodells, die sich an die betroffenen Zielgruppen des unternehmensinternen und –externen Arbeitsmarktes richtet, stellt einen dieser kritischen Erfolgsfaktoren bezüglich Verständnis und Akzeptanz des Karrieremodells dar.

---

<sup>60</sup> Türk (1976), S. 11.

<sup>61</sup> Vgl. Türk (1976), passim.

## Literaturverzeichnis

### 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.
- 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.
- Fayol, Henri (1916): Administration Industrielle et Générale, Dunod, Paris.
- Fitzpatrick, Karen/Fujimoto, Yuka/Härtel, Charmine/Strybosch, Victoria (2007): Human Resource Management – Transforming Theory into Innovative Practice, Pearson, Frenchs Forest.
- Hannan, Michael/Freeman, John (1989): Organizational Ecology, Harvard University Press, Cambridge.
- Hebeisen, Walter (1999): F.W. Taylor und der Taylorismus, vdf, Zürich.
- Heintel, Peter/Krainz, Ewald (1994): Projektmanagement - Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?, Gabler, Wiesbaden.
- 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.
- 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.
- Staehele, Wolfgang (2010): Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 10. Aufl., Vahlen, München.
- Taylor, Frederick (1911): Principles of Scientific Management, Harper Bros., New York (Nachdruck Cosimo, New York 2006).
- Taylor, Frederick (1917): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München, Oldenbourg.
- 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.
- 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**

- 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.
- 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 21<sup>st</sup> 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 /Moss, Jonathan (1998): The New Protean Career Contract - Helping Organizations and Employees Adapt, *Organizational Dynamics*, Vol. 26, S. 22-37.
- 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.

---

**Folgende Bände sind bereits erschienen:**

**Band 1:** Essen 2004, ISBN 3-89275-038-6

Die Entwicklung der Europäischen Union – eine Public-Choice-Analyse

Annette Mayer (Berlin)

**Band 2:** Essen 2004, ISBN 3-89275-039-4

Stand und Entwicklung des Internationalisierungsprozesses der externen

Rechnungslegung aus deutscher Sicht

Thomas Kümpel (Essen)

**Band 3:** Essen 2004, ISBN 3-89275-040-8

PERSONAL-SERVICE-AGENTUR. Eine Alternative der Arbeitnehmerüberlassung zur Lösung des Beschäftigungsproblems in Deutschland?

Anja Seng, Silke Stöhrer (Essen)

**Band 4:** Essen 2005, ISBN 3-89275-042-4

Total Outsourcing? Ein neuer alter Trend auf dem Prüfstand unter Verwendung des Transaktionskostenansatzes

Peter Kürble (Essen)

**Band 5:** Essen 2006, ISBN 3-89275-049-1

Interkulturelle Kompetenz: Methoden in der MBA Ausbildung und Strategien für die Managementpraxis

Claudia Beier (Hg.) (Frankfurt am Main)

**Band 6:** Essen 2006, ISBN 3-89275-045-9

Die Entwicklung des Kündigungsschutzgesetzes im Hinblick auf die Entwicklung des Arbeitsmarktes in Deutschland – Eine Dauerreform ohne Chance auf Erfolg? –

Hildegard Gahlen, Silvia Sikkinga (Essen)

**Band 7:** Essen 2006, ISBN 3-89275-046-7

Framework (IASB) versus GoB: Sinnvoller Auslegungsmaßstab oder leere Hülle? –

Ein Vergleich der Rolle des Framework IASB und der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) für die Jahresabschlusserstellung und -prüfung –

Agnes Aschfalk-Evertz (Berlin)

**Band 8:** Essen 2007, ISBN 3-89275-047-5

The Benefits of Marketing Cooperations – Exemplified with „Der Club Bertelsmann“ –

Thomas Laukamm (Düsseldorf), Carina Hauswald (Bochum)

---

**Band 9:** Essen 2007, ISBN 3-89275-050-5

Status and Prospects of Automotive Ingredient Branding

Burghard Hermeier (Essen), Dietmar Friedrich (Essen)

**Band 10:** Essen 2007, ISBN 3-89275-051-3

Europäische Verfassung und Subsidiarität

– Eine institutionenökonomische Untersuchung zur EU-Ordnungspolitik

Rüdiger Knaup (Bochum)

**Band 11:** Essen 2008, ISBN 3-89275-054-8

Bewertung des Humankapitals als Herausforderung an das Personalcontrolling

Rudolf Jerrentrup (Essen), Stefan Terhorst (Bochum)

**Band 12:** Essen 2008, ISBN 3-89275-057-2

Empirische Studie REG.ING – Ingenieurausbildung für den regionalen Mittelstand in  
Offenbach

Peter Scharf (Siegen), Bianca Krol (Essen)

**Band 13:** Essen 2008, ISBN 3-89275-058-0

Aktuelle Probleme im deutschen Bankensektor

– Eine kritische Analyse und mögliche Lösungsansätze

Eric Frère (Essen), Svend Reuse (Mülheim), Martin Svoboda (Brünn)

**Band 14:** Essen 2009, ISBN 3-89275-060-2

Die Total-Quality-Management-Scorecard

Eine praxisrelevante Weiterentwicklung

Manfred Selke (Essen), Kathrin Kückelmann (Essen)

**Band 15:** Essen 2010, ISBN 3-89275-062-9

Die Einführung einer flächendeckenden Integrierten Versorgung in der  
Gesundheitswirtschaft – Bedingungen und Möglichkeiten

Michael Schütte (Essen), Daniel Homscheid (Bonn)

**Band 16:** Essen 2010, ISBN 3-89275-065-3

Insights from the Lily Pond: Global Economic Developments

seen from the Perspective of Limits to Groth – Featuring the Oil Enigma

Martin Skala (Frankfurt)




## Über den Autor

### **Dr. Michael Knörzer**

promovierte nach seinem Studienabschluss als Diplom-Kaufmann über Modelle der Arbeitsflexibilisierung und alternative Beschäftigungsformen. Nach einer Tätigkeit als Personalcontroller in einem Beratungsunternehmen verfasste er seine Habilitationsschrift über flexible Personalstrukturen und Entlohnungsmodelle.

Dr. Knörzer ist Privatdozent am Institut für Management und Angewandte Mikroökonomie der Goethe Universität, Frankfurt am Main. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Personalplanung, Anreizsysteme und Demographiemangement. Er ist Partner der Managementberatung bei der APRIORI – business solutions AG und leitet dort auch den Forschungsbereich „Center of Expertise“.

An der FOM lehrt er seit 2002 in den Fächern General Economics, Personalmanagement und Business Consulting.



Karrieremodelle prägen ein Unternehmen in vielfältiger Weise. Im Unternehmen wirken sie als Belohnungs-, Motivations- und Bindungsinstrument, in der Außenwirkung werden sie als zentraler Bestandteil der Arbeitgebermarke wahrgenommen.

In der vorliegenden Publikation werden die Funktionen und Ausgestaltungen von Karrieremodellen aus theoretischer und empirischer Perspektive beleuchtet. Einem historischen Abriss über die Sichtweisen von Karrieremodellen im Rahmen der Organisationsforschung schließt sich eine Studie über 83 Unternehmen hinsichtlich des Status quo der Gestaltung von Karrieremodellen an.



Die von Verbänden der Wirtschaft 1993 gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Hochschule für Oekonomie & Management verfügt über 20 Hochschulstudienzentren in Deutschland und ein weiteres in Luxemburg.

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.fom.de](http://www.fom.de)



ISBN 3-89275-066-1