

Abstract

Titel: Karriereentwicklungsstrategie im Sinne der Best Practice für ein Software-Dienstleistungsunternehmen

Kurzzusammenfassung: Mittels Interviews mit ausgewählten Experten und zielorientierter Sekundärrecherche wurde ein Benchmark für die weitere Erarbeitung einer Karriereentwicklungsstrategie für ein Softwareentwicklungsunternehmen erarbeitet. Wie die Analyse zeigt, lassen sich Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Karrieremodellen und deren Implementierung in Personalprozesse ableiten, auch wenn eine sogenannte Best Practice nicht existiert. Zudem zeigen sich aus der Analyse Handlungsfelder zur optimalen Anreizgestaltung für die Leistungserbringung sowie auch Indikatoren, um sowohl die individuelle Leistung von Mitarbeitenden als auch den Wirkungserfolg von Personalentwicklungsmassnahmen auf den Organisationserfolg zu messen und zu beurteilen.

Verfasser/-in: Séverine Schlauri

Herausgeber/-in: Dr. oec. HSG, dipl. Forst-Ing. ETH Samuel Wagnière

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2014

Sprache: Deutsch

Zitation: Schlauri, S. (2014). *Karriereentwicklungsstrategie im Sinne der Best Practice für ein Software-Dienstleistungsunternehmen*. St.Gallen: FHS St.Gallen Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Karrieremodell, Personalentwicklung, Personalkennzahlen, Fluktuation

Ausgangslage

Die schnelllebige Automationsbranche stellt diverse erhöhte Anforderungen an die Mitarbeitenden und ist in der jüngsten Vergangenheit auch immer stärker der internationalen Konkurrenz ausgesetzt. Diese Entwicklungen erschweren die Personalarbeit in den Bereichen Bindung und Rekrutierung. Es ist nicht nur schwer, geeignetes Personal auf dem eher ausgetrockneten Schweizer Markt zu rekrutieren, auch die Bindung bestehender Mitarbeitenden zeichnet sich als grosse Herausforderung aus. Die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden in dieser Branche erfordert überdurchschnittliche Massnahmen im Personalmanagement von Unternehmen. Ein Konzept zur Förderung von Mitarbeitenden innerhalb einer Organisation ist eines von vielen Instrumenten, die zur nachhaltigen Personalbindung beitragen.

Ziel

Das Ziel ist die Ausarbeitung einer Karriereentwicklungsstrategie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Software-Dienstleistungsunternehmens, die Anreize zu einer erhöhten Leistungsbereitschaft und zu einer besseren Ergebniserzielung schafft. Motivierte Personen, die sich selbständig und stetig weiterbilden, sind durch Karriereentwicklungsperspektiven zu fördern.

Das beinhaltet die Analyse von Karrieremodellen, die als Instrument zur Mitarbeiterbindung eingesetzt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Kategorisierung des bestehenden Personals (Spielraum für Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten) ermöglicht werden muss. Zudem muss die Karriereentwicklungsstrategie so ausgerichtet sein, dass ersichtlich ist, in welchen Bereichen das Personal gefördert werden kann. Ausserdem sind Indikatoren gefordert, mit denen Unternehmen die Entwicklung von Mitarbeitenden und den Wirkungserfolg von Personalentwicklungsmassnahmen messen und verfolgen können. Die Karriereentwicklungsstrategie gilt im Anschluss als Basis für die weitere Erarbeitung und Umsetzung eines konkreten Karriereentwicklungs- und Zielvereinbarungssystem.

Vorgehen

Durch qualitative Experteninterviews (Primärforschung) mit Personen ausgewählter Unternehmen werden Erkenntnisse aus der Praxis im Sinne der „Best Practice“ eruiert. Den befragten Expertinnen und Experten wurden spezifische Fragen zu deren Karrieremodellen, Personalentwicklungsstrategien und entsprechenden Indikatoren gestellt. Ziel dieser Primärforschung ist die Erarbeitung eines Benchmarks für Karrieremodelle und entsprechend korrelierender Personalentwicklungsstrategie.

Um weitere Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Praxis zu sammeln und zu analysieren, werden aufgrund von Internetrecherchen, Modelle und interessante Aspekte der Personalentwicklung anderer Unternehmen ergänzend auf dieselben Indikatoren

untersucht. Sowohl die Ergebnisse dieser Recherche als auch zwei Studien über Karrieremodelle von Apriori business solutions AG und zusätzliche Erkenntnisse aus der Literatur fließen in die Ergebnisse mit ein.

Erkenntnisse

Karrieremodelle leisten einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg, in dem sie eine Motivations- und Belohnungsfunktion auf Mitarbeitende ausüben. Ein erfolgreiches Karrieremodell lässt Spielraum für sich wandelnde unternehmensinterne und externe Bedingungen offen und ist vom Unternehmen kontinuierlich auf neue Anforderungen aus der Umwelt oder der Organisation zu prüfen und bei Bedarf zu überarbeiten.

In der betrieblichen Praxis zeigt sich vermehrt der Übergang von der klassischen, funktionalen Hierarchie zur flachen Organisation. Daher lässt sich auch begründen, weshalb die Hierarchie der Unternehmen und das Karrieremodell bei den befragten Unternehmen nicht korrelieren. Die flachen Hierarchiestufen bieten nicht genügend Spielraum für entsprechende Karrierestufen. Die Anzahl der Karrierestufen schwankt unabhängig von der Unternehmensgrösse und der Branche, in der ein Unternehmen tätig ist, zwischen sechs und neun. Duale und triale Mehrfachlaufbahnen sind in der Zwischenzeit Praxisstandard. Die unterschiedlichen Karrierepfade werden mit unterschiedlichen Kompetenzanforderungen seitens der Mitarbeitenden begründet. Folglich muss sich ein Unternehmen bewusst sein, welche wesentlichen Berufsbilder für die erfolgreiche Geschäftstätigkeit erforderlich sind. Ebenso müssen die einzelnen Karrierewege mit der strategischen Ausrichtung korrelieren. Dies lässt sich dadurch erkennen, dass bei der Gestaltung von Karrieremodellen die Geschäftsleitung einen wesentlichen Einfluss ausübt. Neuartige Karrieremodelle wie z.B. das Flächenmodell setzen sich in der Praxis noch zu wenig durch.

Im Hinblick auch auf das Alter von Mitarbeitenden werden vielstufige Karrieremodelle gefordert, die nebst dem vertikalen Aufstieg genügend Raum für einen horizontalen Aufstieg oder eine horizontale Versetzung oder auch für eine horizontale oder vertikale Degradierung zulassen. Zudem sind genügend Stufen erforderlich, die jungen, motivierten Talenten einen schnellen Aufstieg ermöglichen.

Grundsätzlich sind die Aufgabeninhalte, die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einer Funktion so zu definieren, dass bei einem vertikalen Aufstieg ein höheres Niveau erlangt wird. Bei einem horizontalen Wechseln ändern sich die Aufgabeninhalte aufgrund anderer Laufbahnprioritäten.

Eine Verknüpfung des Karrieremodells mit der Entlohnung ist insofern sinnvoll, dass gleiche Funktionen gleich belohnt werden. Dabei kommt es nicht auf die absolute Höhe an, sondern auf den vom Mitarbeitenden wahrgenommenen Leistungsbeitrag in Relation zu seiner

Entlohnung. Ebenfalls empfehlenswert ist die Verknüpfung des Karrieremodells mit der individuellen Leistungsbewertung (Beurteilung von Mitarbeitenden), denn wie sich zeigt, eignet sich dieses Instrument nach wie vor ausgezeichnet als Indiz für mögliche Beförderungen und die individuelle Leistungsbewertung.

Ein Karrieremodell leistet nur einen Beitrag zur Anreizgestaltung. Weitere Handlungsfelder zur optimalen Anreizgestaltung zeigt Tab. 1.

Handlungsfeld	Genannte Argumente
Förderung und Entwicklung	Stetige Weiterbildung, Förderung, individuelle Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten
Gestaltung der Aufgabeninhalte	Grosser Gestaltungsfreiraum, interessante Arbeitsinhalte, Herausforderungen, Lebensstilintegration, Selbständigkeit, Unabhängigkeit
Entlohnung	Gute Sozialleistungen, variable Vergütungen
Kultur	Kollegiales Umfeld, moderne Arbeitsplätze, zeitgemässe technische Hilfsmittel

Tab. : Handlungsfelder Anreizgestaltung.

Quelle: Eigene Darstellung.

Durch und durch zeigt sich, dass eine optimale Personalentwicklung im Rahmen eines kontinuierlichen Kreislaufprozesses umgesetzt wird. Die Analyse zeigt ausserdem, dass die Ziele der Mitarbeitenden bei der Ausgestaltung von Karriereentwicklungsmöglichkeiten innerhalb einer Organisation unterschiedlich stark berücksichtigt werden. Fakt ist, dass sämtliche Unternehmen die Mitarbeitenden auffordern, sich aktiv bei der Ausgestaltung der individuellen Laufbahn miteinzubringen. Die Verfasserin ist der Auffassung, dass je mehr das Unternehmen von den Mitarbeitenden abhängig ist, desto mehr sind die individuellen Ziele der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Auf jeden Fall zeigt der Benchmark, dass die gesamte Belegschaft bei der betrieblichen Karriereplanung zu berücksichtigen ist. Eine Unterscheidung der Mitarbeitenden hinsichtlich deren Potenzials ist jedoch empfehlenswert. Sämtliche Unternehmen fördern nur diejenigen Mitarbeitenden speziell, die sich durch gewisses Potenzial auszeichnen. Die Mitarbeitenden-Beurteilungen/Gespräche eignen sich als wichtiges und gutes Instrument, um Hinweise auf hoch qualifizierte Mitarbeitende zu erhalten. Ebenso können im Rahmen von Workshops für Potentialanalysen wichtige Erkenntnisse in Bezug auf neuartige strategische Stossrichtungen gewonnen werden.

Die Beurteilung der Mitarbeitenden in Form von jährlichen Gesprächen eignet sich nach wie vor ausgezeichnet als Indiz für mögliche Beförderungen. Bei allen befragten Unternehmen werden die Ziele, respektive die Leistung (Arbeitsergebnisse) und Teile der Handlungskompetenzen (Kenntnisse, Fähigkeiten, soziale Kompetenz, Fachwissen, zwischenmenschliches und persönliches Verhalten) beurteilt. Werte, die Unternehmen als wichtig bezeichnen, können ebenfalls in die Beurteilung miteinbezogen werden.

Potentialanalysen und gut strukturierte, zielgerichtete Gespräche mit den Mitarbeitenden, liefern den Unternehmen wichtige Hinweise, wie Mitarbeitende in Unternehmen platziert sind und ob Beförderungsbedarf etc. existiert.

Um Mitarbeitende in ihrer individuellen Karriere zu fördern, existieren in der Praxis unzählige verschiedenartige Programme für diverse Arten von Mitarbeitenden. Das heisst, es gibt Programme für Einsteigende oder berufserfahrene Neueinsteigende, aber auch spezielle Förderprogramme für hochqualifizierte Mitarbeitende. Entwicklungsprogramme existieren in den Bereichen Fach-, Führung- und Sozialkompetenz. Die Programme umfassen Kurse, Seminare, Mentoren-Konzepte (Coachings), Zusatzausbildungen, „training off/near/on the job“ sowie Trainee-Programme. Programme sind demnach individuell für das Unternehmen und einzelne Mitarbeitende auszugestalten.

Um den qualitativen Erfolg von einzelnen Massnahmen in Bezug auf deren Wirksamkeit auf den Unternehmenserfolg zu beurteilen, eignet sich das Stufenmodell von Kirkpatrick. Doch auch einfachere und weniger aufwändige Instrumente wie zum Beispiel Arbeitsrapporte, lassen Rückschlüsse auf Personalentwicklungsmassnahmen ziehen.

Entsprechend der Analyse eignen sich der gute Ruf als Arbeitgeber, wiederkehrende und zufriedene Kunden, die durchschnittliche Verweildauer, die Fluktuation, die Weiterbildungskosten sowie die allgemeine Karrierezufriedenheit (Mitarbeiterzufriedenheit) als Indikatoren, um den Erfolg von Karriereentwicklungsmassnahmen am Unternehmenserfolg zu messen und zu beurteilen.

Abschliessend lässt sich feststellen, dass die Umsetzung einer Karriereentwicklungsstrategie nur erfolgreich ist, wenn auch weitere Elemente des Personalmanagements motivierend auf die Mitarbeitenden wirken.

Wichtige Quellen

Berblinger, S. & Knörzer, M. (2009). *Karrieremodelle 2010 – Einflüsse, Entwicklungen und Erfolgsfaktoren*. Gefunden am 16.03.2014 unter http://www.apriori.de/downloads/publikationen/APRIORI_Studie_Karrieremodelle.pdf

Berblinger, S., Duranová, L. & Knörzer, M. (2013). *Karrieremodelle in der IT*. Aschaffenburg: Apriori business solutions AG. Gefunden am 16.03.2014 unter <http://www.apriori.de/downloads/publikationen/APRIORISTudieKarrieremodelleII.pdf>

Friedli, V. (2002). *Die betriebliche Karriereplanung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive*. Bern: Stuttgart: Wien: Haupt.

Lang, K. & Rattay, G. (2005). *Leben in Projekten. Projektorientierte Karriere- und Laufbahnmodelle*. Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H.

Olbert-Bock, S. (2010). Baukasten für ein strategisches Personalentwicklungskonzept. *KMU-Magazin*, 6, S. 70 – 75.