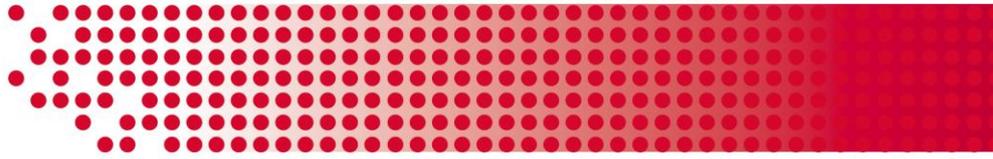




APRIORI

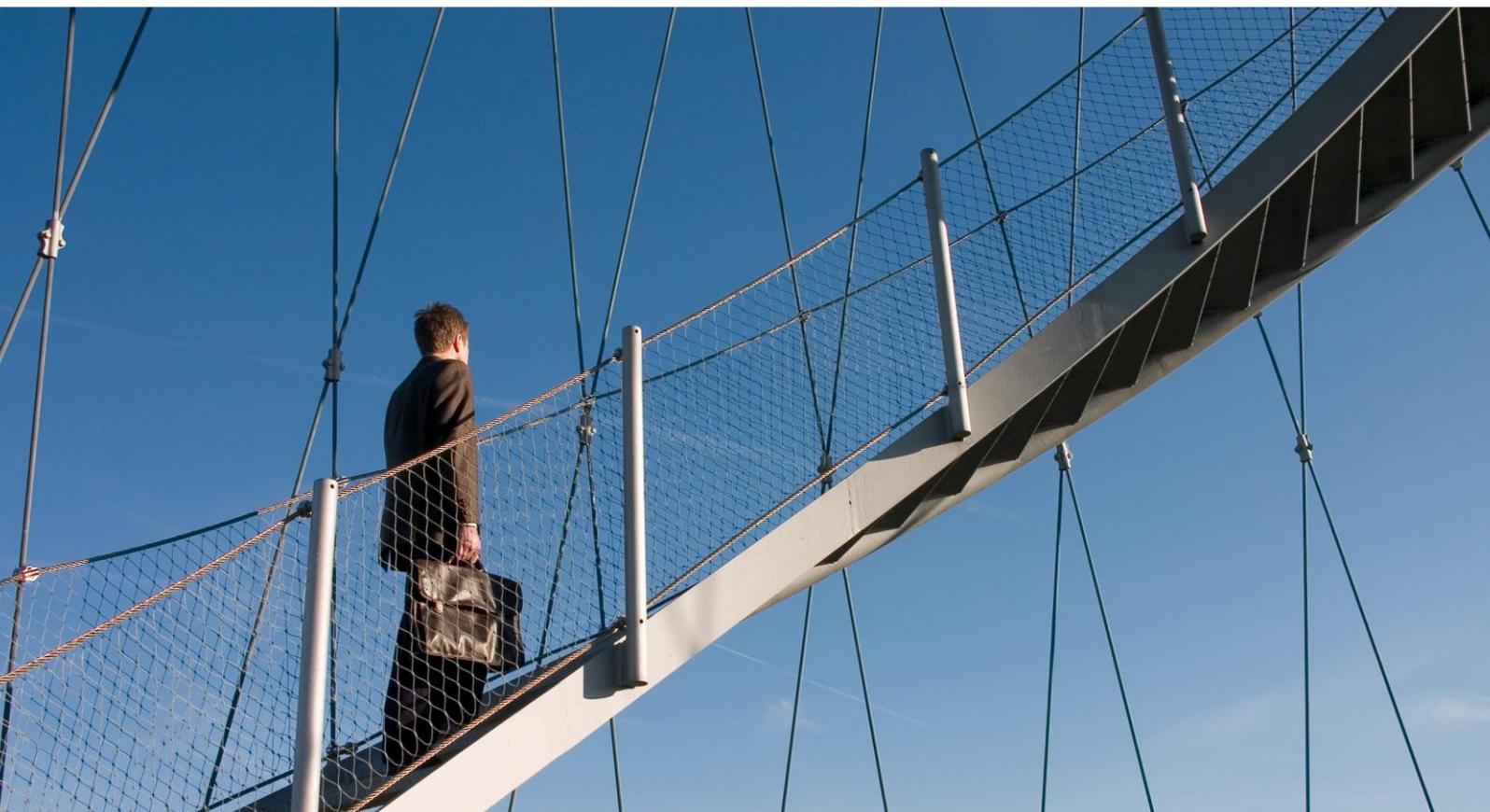
business solutions



STUDIE

Karrieremodelle 2010 - Einflüsse, Entwicklungen und Erfolgsfaktoren

Oktober 2009





Kooperationspartner:

- FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige GmbH

Teilnehmer an der Studie insgesamt: 83

Offizielle Teilnehmer der Studie:

- 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 Anstalt des öffentlichen Rechts
- Fraport AG
- Freudenberg & Co. KG
- Hilti Deutschland GmbH
- Honda Motor Europe (North) GmbH
- Landesbank Hessen-Thüringen Anstalt des öffentlichen Rechts



- LM IT Services AG
- Mainova AG
- Merz GmbH
- msg systems AG
- PASS IT-Consulting, Dipl. Inf. G. Rienecker GmbH & Co. KG
- PriceWaterhouseCoopers AG
- SAP AG
- SMA Solar Technology AG
- Steria Mummert Consulting AG
- Tieto Deutschland GmbH
- Utimaco Safeware AG
- Velux Deutschland GmbH
- Vodafone D2 GmbH
- zeb/rolfes.schierenbeck.associates GmbH



▪ Vorwort

Der Themenkomplex *Karrieremodelle* gehört zweifellos zu den Klassikern der personalwirtschaftlichen Forschung, wurde aber trotzdem in den letzten Jahren weitgehend vernachlässigt. In der Praxis finden wir jedoch eine andere Situation vor. Tatsächlich verbringt ein Großteil der Personaler, vor allem im Bereich Personalentwicklung, seine Zeit damit, aktiv an Neuerungen und Verbesserungen im Karrieresystem zu arbeiten. Gründe hierfür sind ein sich dynamisch änderndes Umfeld und eine sich wandelnde Anspruchshaltung der Arbeitskräfte. Zusätzliche Relevanz erhält das Thema durch die Auffassung im Personalmanagement, dass Karrieremodelle maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen (s. Studie).

Insgesamt stellten diese Faktoren einen wichtigen Auslöser für uns dar, diese Studie in Kooperation mit der Fachhochschule für Oekonomie und Management zu initiieren. Als innovative Personal- und Unternehmensberatung ist es uns in diesem Kontext wichtig, einen Mehrwert hinsichtlich der aktuellen Forschungslage und Praxisbemühungen zu schaffen.

Danken möchten wir den 83 Teilnehmern der Studie, die sich teils in persönlichen und teils telefonischen Interviews unseren Fragen angenommen und somit einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen dieser Studie geleistet haben.



Sebastian Berblinger
Leiter HRM Consulting
APRIORI – business solutions AG



Dr. Michael Knörzer
Leiter Center of Expertise
APRIORI - business solutions AG



Inhaltsverzeichnis

▪Vorwort	4
▪Abkürzungsverzeichnis	6
▪Motivation, Methodik und Aufbau der Studie	7
1.Formaler Aufbau und Einschätzungen zum Karrieremodell	10
2.Einflüsse auf das Karrieremodell	19
2.1. Unternehmensführung und -strategie	19
2.2. Umfeldeinflüsse	20
2.3. Mitarbeiterereinfluss	21
3.Aufbau und Gestaltung des Karrieremodells	25
3.1. Mitarbeiter-Programme.....	25
3.2. Aufgabeninhalte	27
3.3. Humankapital.....	28
3.4. Administration / Organisation	29
3.5. Verantwortungsbereiche	31
3.6. Aufstieg und Evaluation	32
3.7. Darstellung / Kommunikation des Karrieremodells	36
4.Auswirkungen auf andere Parameter	39
4.1. Personalcontrolling.....	39
4.2. Kompensation	40
4.3. Personalmarketing	41
4.4. Work-Life-Balance.....	42
4.5. Personalentwicklung.....	44
4.6. Absatzmarkt	45
5.Fazit der Studie.....	49
▪Abbildungsverzeichnis	50



- **Abkürzungsverzeichnis**

KM: Karrieremodell



▪ **Motivation, Methodik und Aufbau der Studie**

Die Frage, warum Unternehmen so sind, wie sie sind, beschäftigt Wissenschaft und Praxis aus einer Vielzahl von Gründen. Neben dem beschreibenden Charakter der Gemeinsamkeiten und Unterschiede birgt diese Frage zwei Aspekte, die aus ganz unterschiedlichem Interesse 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“ zur Ausgestaltung von Karrieremodellen in Unternehmen, den es sich dann möglicherweise nachzuahmen lohnt? (Gestaltungsaspekt)

Beide Aspekte sind in vielen Publikationen aufgegriffen worden; einige haben Millionenauflagen erreicht (Peters/Waterman, Jim Collins), was zugleich unterstreicht, wie stark das Interesse an diesen Fragestellungen ist.

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.

Die heute vielfach gesuchte "Best-Practice" gibt es nach unserer Auffassung in diesem Bereich allerdings nicht. Wir gehen vielmehr davon aus, dass eine Vielzahl von unternehmensindividuellen Faktoren wie Unternehmenskultur und -historie, Größe, Branche oder die Rechtsform die Gestaltung von Karrieresystemen prägen.

Ziel der Studie ist es, die Ausprägung der wesentlichen Kenngrößen von Karrieremodellen (Art der Karrierepfade, Anzahl und Ausgestaltung der



Karrierestufen hinsichtlich der Verantwortungsbereiche etc.) vor dem Hintergrund der oben genannten unternehmensindividuellen Merkmale zu identifizieren sowie Zusammenhänge und aktuelle Tendenzen abzuleiten.

Die Daten wurden durch halbstrukturierte Interviews mit HR-Professionals 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 analysiert. Danach wurden ca. 150 Kriterien geprüft. Diese hatten teils beschreibenden, teils bewertenden Charakter, wurden auf unterschiedlichen Skalenniveaus erhoben (nominal-, ordinal-, verhältnisskaliert) und statistisch ausgewertet.

Ausgehend von der strategischen Ausrichtung des Karrieremodells und anderen Einflussfaktoren (u.a. Gewerkschaften, Betriebsrat) wurden Aufbau und Gestaltung von Karrieremodellen untersucht und abschließend die Auswirkungen auf andere personalwirtschaftliche Teilbereiche analysiert.

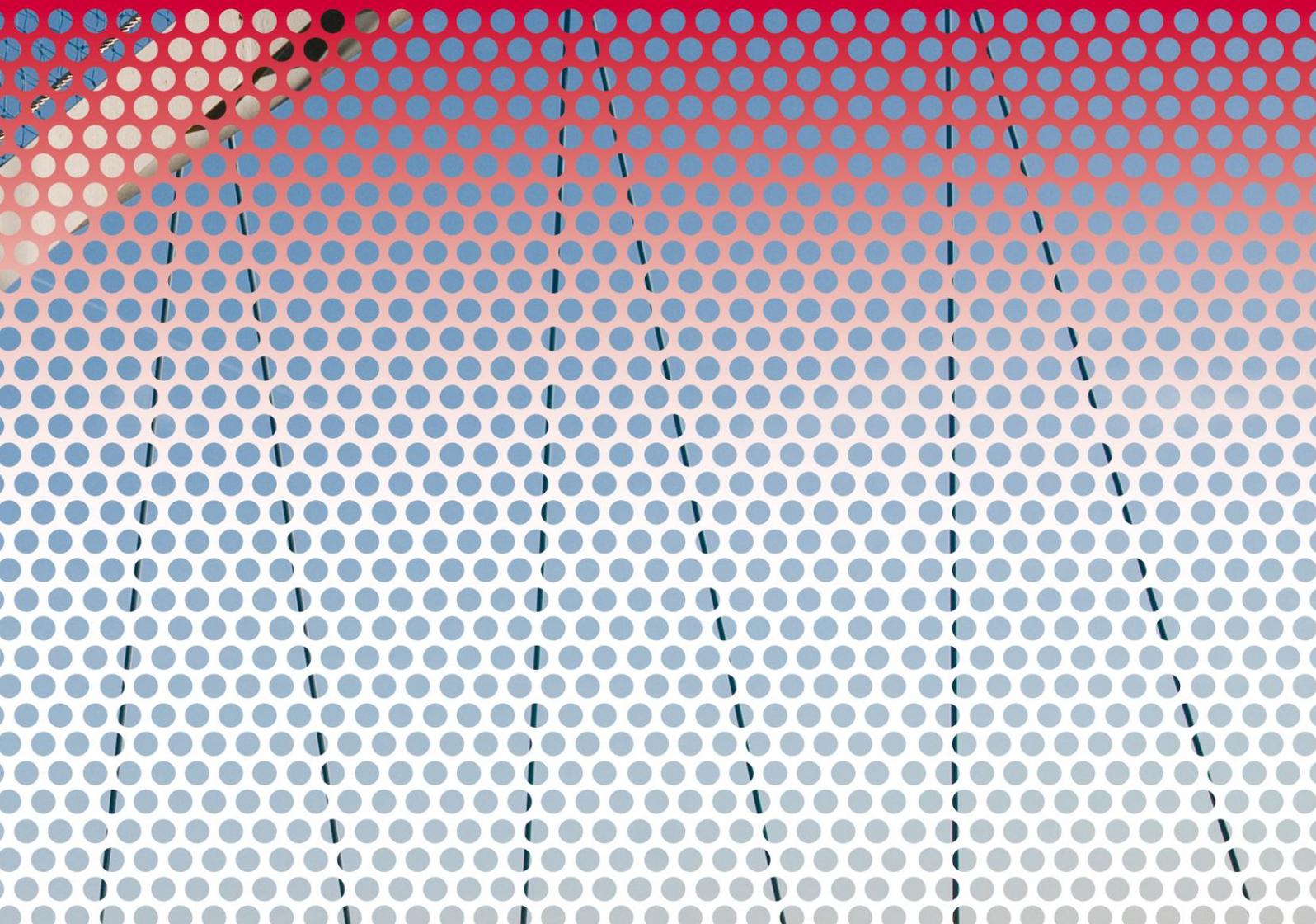


Abbildung 1: Aufbau der Studie



Kapitel 1

Formaler Aufbau und Einschätzungen zum Karrieremodell





1. Formaler Aufbau und Einschätzungen zum Karrieremodell

Die einleitend aufgestellte These, dass Karrieremodelle ein besonders prägendes Element eines Unternehmens sind, wird durch die Ergebnisse der Befragung eindrucksvoll unterstützt. So sind 90% der befragten Unternehmen der Meinung, dass ihr Karrieremodell – wenngleich eher mittelbar – einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Dabei wird der Erfolgsbeitrag insbesondere in der Gewinnung, Förderung und Bindung der „richtigen“ Mitarbeiter sowie in der starken Motivations- und Belohnungsfunktion des jeweiligen Karrieremodells gesehen.

10

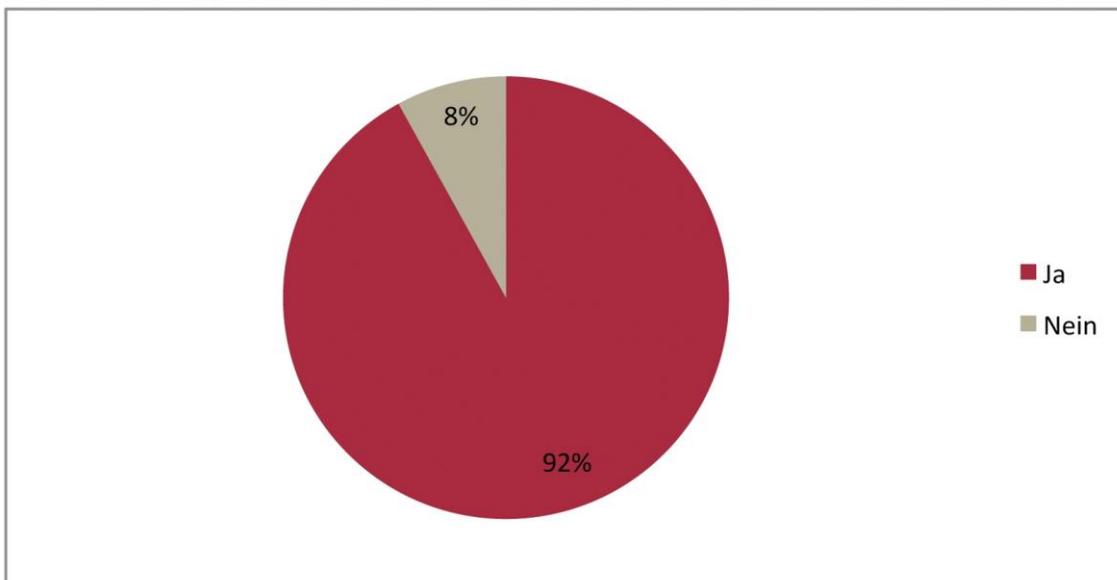


Abbildung 2: Karrieremodell trägt zu Unternehmenserfolg bei

In der Selbsteinschätzung des Karrieremodells sehen sich drei von vier der befragten Unternehmen gut aufgestellt. Ca. ein Viertel der Unternehmen gab an, aktuellen Überarbeitungsbedarf am eigenen Karrieremodell zu erkennen bzw. aktuell an einer Überarbeitung bestimmter Teilaspekte des eigenen Karrieremodells zu arbeiten.

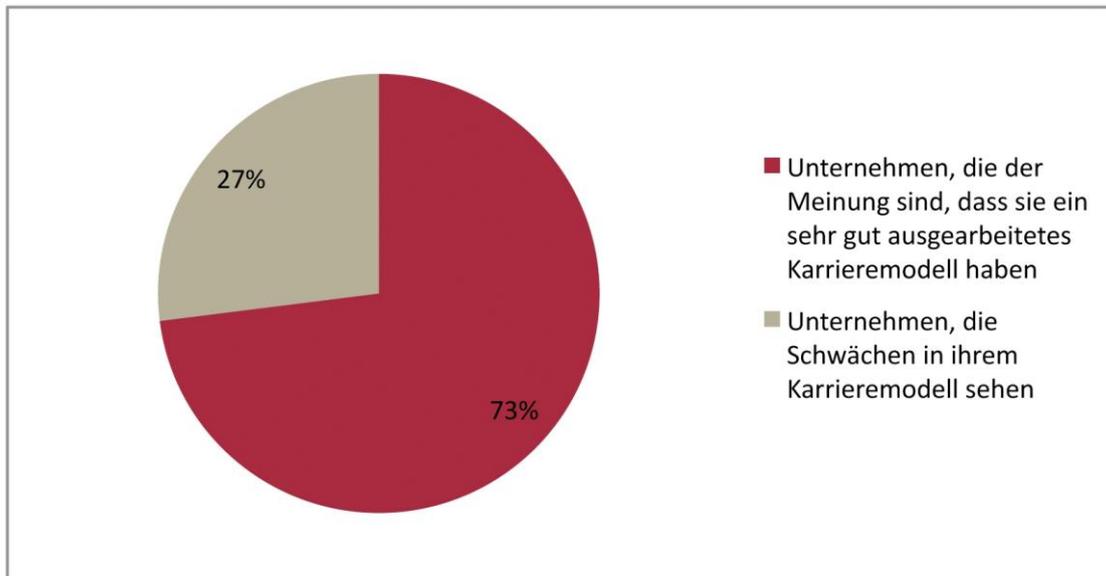


Abbildung 3: Grad der Ausarbeitung des Karrieremodells

Unabhängig von der weitgehenden Zufriedenheit mit dem aktuellen Stand ihrer Karrieremodelle erkennen doch fast alle Unternehmen einen regelmäßigen Anpassungsbedarf von Elementen des Karrieremodells an sich wandelnde unternehmensinterne und -externe Bedingungen. Die Abstimmung des Karrieremodells mit veränderten Rahmenbedingungen wird die Verantwortlichen also auch in Zukunft beschäftigen, wenn das Karrieremodell des Unternehmens den neuen Herausforderungen gewachsen sein soll.

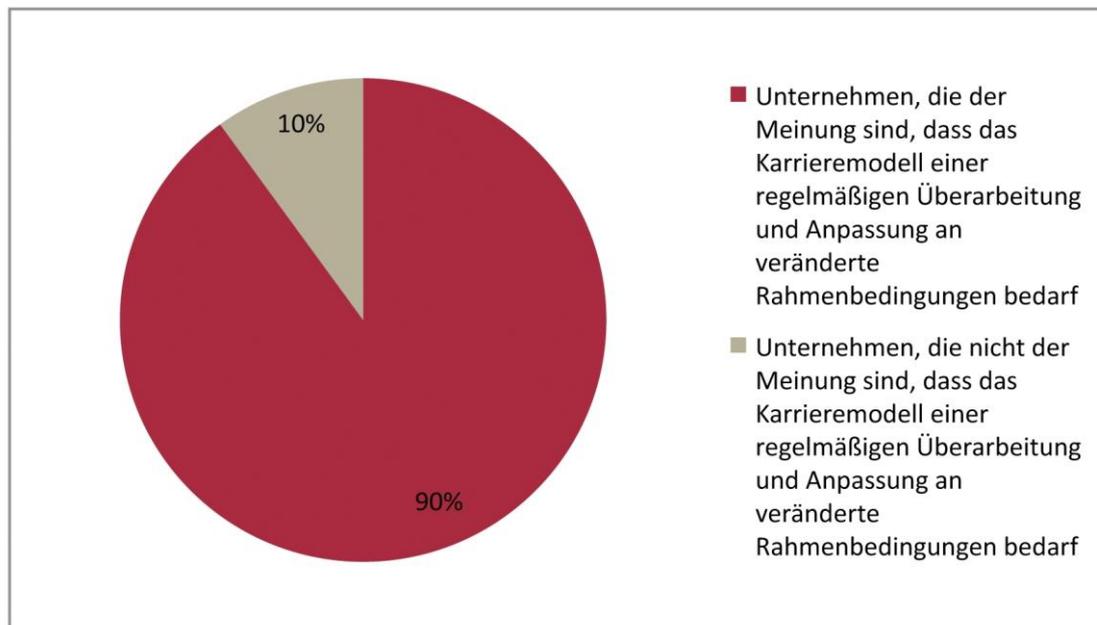


Abbildung 4: Notwendige Überarbeitung und Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen

Das duale Karrieremodell (Führungs- und Expertenlaufbahn) ist inzwischen branchenübergreifender Standard. Kaum ein Unternehmen verzichtet inzwischen mehr auf diese Differenzierung. Teilweise werden sogar Karrieremodelle etabliert, in denen zwischen Management-, Projekt- und Fachlaufbahn unterschieden wird. Diese Differenzierung findet sich sowohl bei Beratungsunternehmen als auch in Unternehmen mit industrieller Produktion. In Beratungsunternehmen, in denen das eigentliche Leistungsprogramm über Projektarbeit stattfindet, werden überwiegend duale Karrieremodelle mit einer Unterscheidung in (Projekt-) Führungs- und Expertenlaufbahn etabliert.

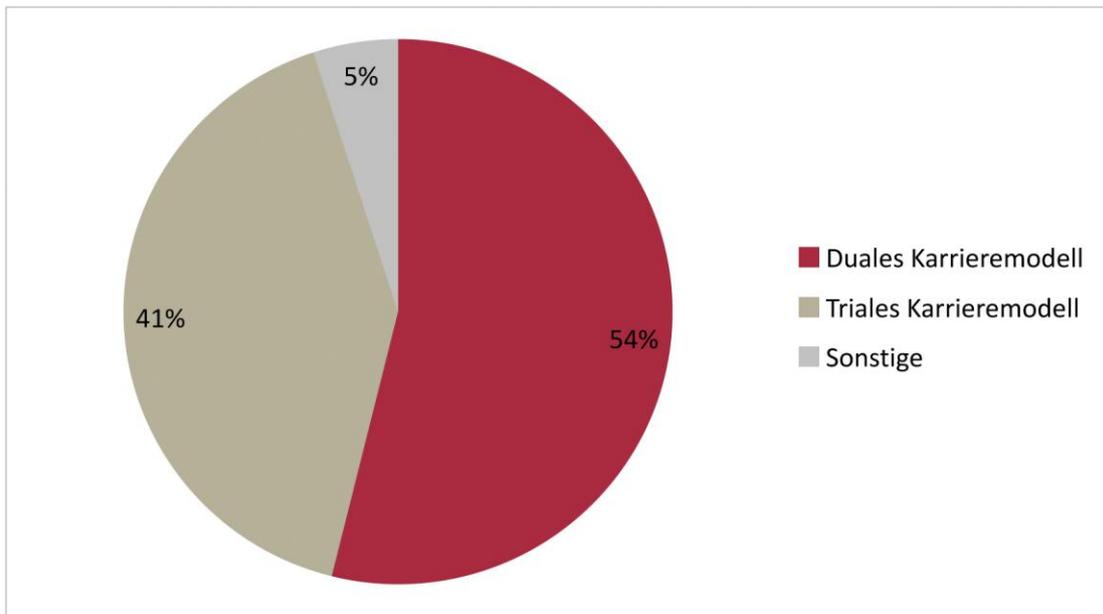


Abbildung 5: Ausgestaltung von Karrieremodellen

Daneben existieren fast durchgängig eigenständige Karrieremodelle für Abteilungen mit unterstützenden Funktionen (bspw. Personal, Controlling), die in den letzten Jahren zunehmend ausgebaut wurden, nicht zuletzt um auch die Wertigkeit dieser Funktionen für den Unternehmenserfolg zu signalisieren.

Vielfach wird von den Unternehmen die Durchlässigkeit der Karrierewege proklamiert: Ein Wechsel zwischen Fach- und Führungslaufbahn sei möglich. Bei näherer Betrachtung muss jedoch festgestellt werden, dass dies oft nicht umgesetzt wird: In vielen Fällen erweist sich die Ausrichtung eines Mitarbeiters auf einem Karrierepfad als beständiger, als dies intendiert war und oder propagiert wird.

Grundsätzliches Motiv für die Etablierung einer Expertenlaufbahn ist die Bindung von wichtigem betrieblichem Humankapital, das auch von solchen Mitarbeitern getragen wird, die für Positionen mit Führungsverantwortung nicht in Frage kommen (mangels Eignung oder Interesse).

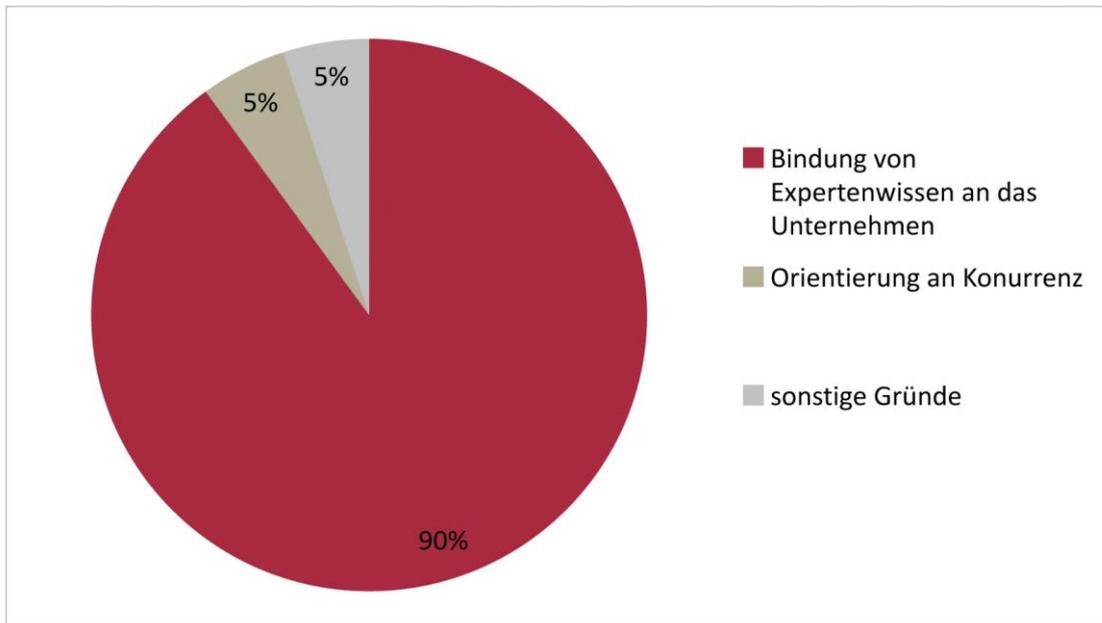


Abbildung 6: Gründe für die Etablierung von Fachlaufbahnen

Sowohl hinsichtlich des Aufbaus als auch hinsichtlich der Funktionen eines Karrieremodells sind sich die Unternehmen unabhängig von Größe und Branche 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 eine Tendenz, Führungs-, (Teil-)Projekt- und Budgetverantwortung zunehmend auf frühe Karrierestufen zu übertragen. Dies hat zweierlei Gründe:

1. Entlastung von übergeordneten Führungskräften von „routinemäßigen“ Führungsaufgaben und deren Entwicklung in Richtung Mentor/Sponsor/Coach von Mitarbeitern.
2. Beurteilung bzw. Ermöglichung der Selbsteinschätzung von Mitarbeitern in Hinblick auf künftige Führungsaufgaben.

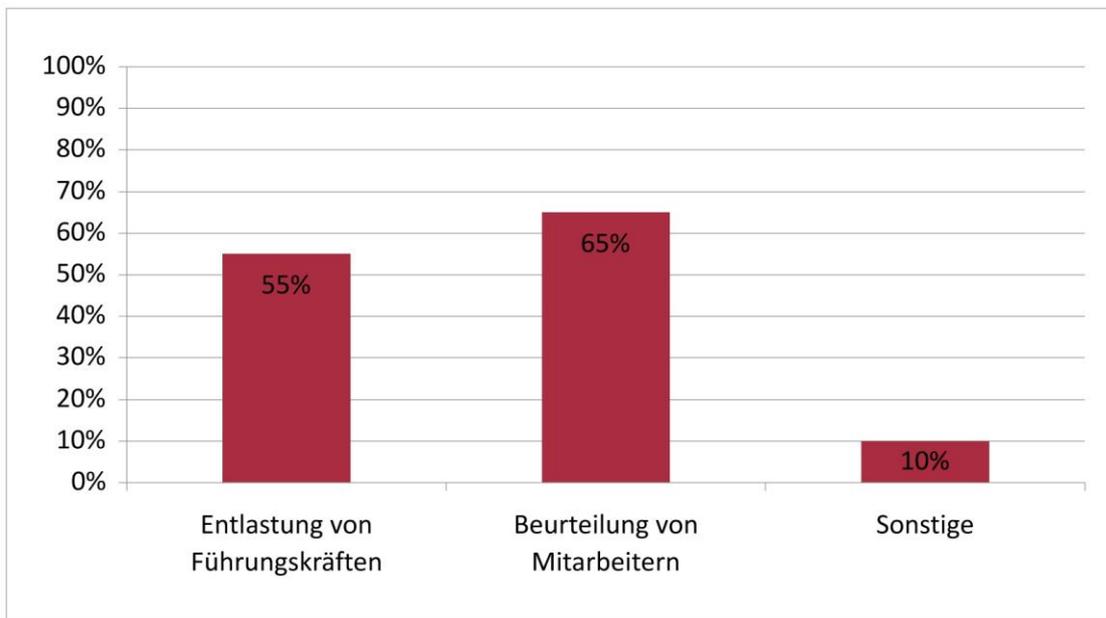


Abbildung 7: Gründe für die frühe Übertragung von Projekt- und Personalverantwortung (Mehrfachnennungen möglich)

Um eine fundierte Entscheidung hinsichtlich der Frage „Fach- oder Führungslaufbahn“ zu treffen (die überwiegend bereits innerhalb der ersten 3 bis 6 Jahre ansteht), wird die Konfrontation mit verantwortungsvollen Aufgabeninhalten als unerlässlich angesehen.

Hinsichtlich der Einschätzungen der Befragten zum Karrieremodell herrscht eine durchgängige Meinung, dass das Karrieremodell einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet (auch wenn dieser nicht quantifiziert werden kann). Durchgängig ist auch die Einschätzung der Befragten, dass ein Karrieremodell der Anpassung im Zeitverlauf an veränderte Rahmenbedingungen bedarf. Wichtigste Gründe sind hier:

1. Dynamik hinsichtlich der, dem Leistungsprogramm zugrunde liegenden, Technologien und Verfahren.
2. Dynamik auf dem Absatzmarkt durch wechselnde Produkte und Kunden respektive deren Nachfrageverhalten. Dies bedingt 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.

3. Dynamik auf dem Beschaffungsmarkt (sprich dem Arbeitsmarkt) durch demographische Entwicklungen, regionale Wanderungsbewegungen, modische und substantielle Änderungen der Wahl von Studienfächern oder Ähnliches.

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.

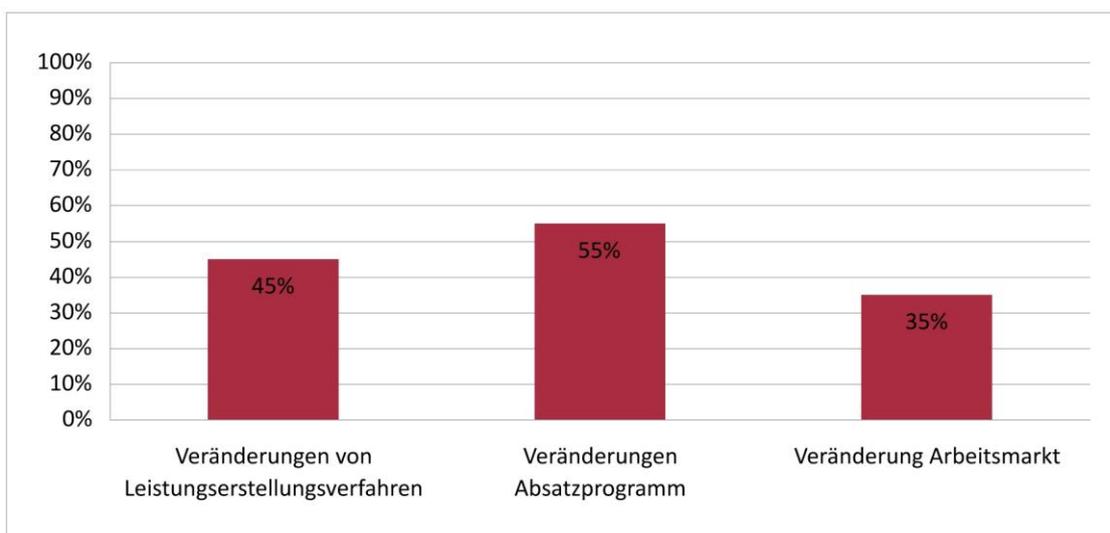


Abbildung 8: Gründe für die Anpassung von Karrieremodellen
(Mehrfachnennungen möglich)

Dies mag auch ein Grund sein, dass ca. ein Drittel 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 das Karrieremodell allein nicht ausreicht, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

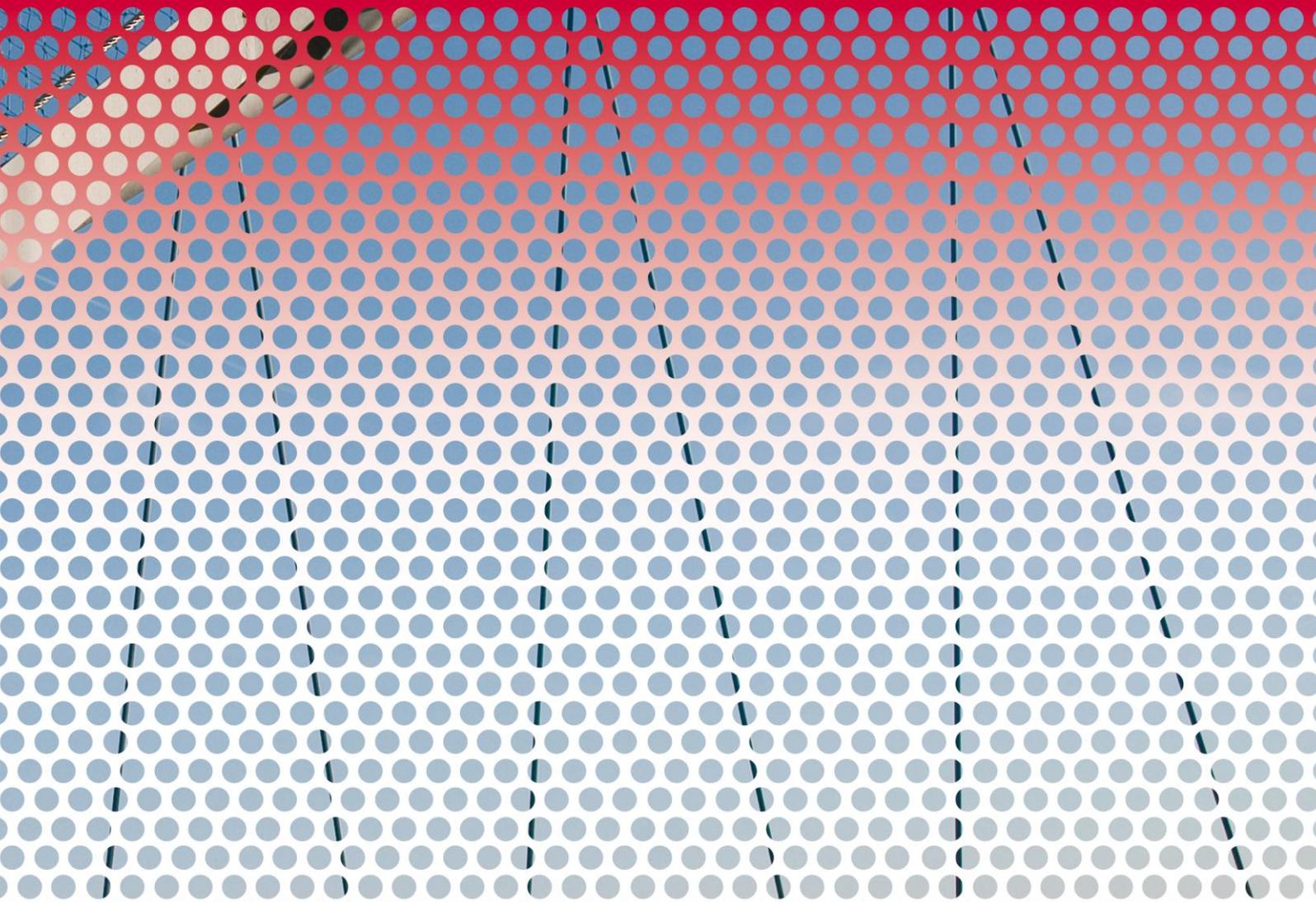


Dennoch: die Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen wird von fast allen Befragten als eine der wichtigsten Funktionen von Karrieremodellen genannt.



KAPITEL 2

Einflüsse auf das Karrieremodell





2. Einflüsse auf das Karrieremodell

2.1. Unternehmensführung und -strategie

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.

Hinsichtlich der Zielsetzungen, die mit der Gestaltung des Karrieremodells verfolgt werden, zeigt sich eine gewisse Heterogenität unter den betrachteten Unternehmen.

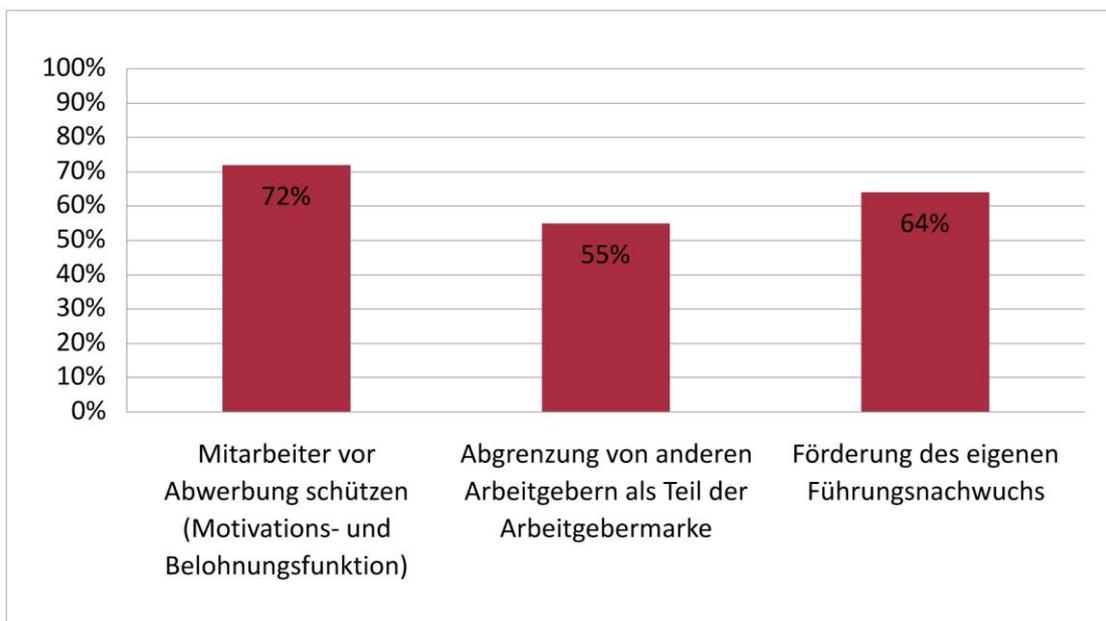


Abbildung 9: Die wichtigsten Ziele von Karrieremodellen
(Mehrfachnennung möglich)

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.



Ein Grund (der aber so explizit nicht erfragt wurde), dass die betrachteten Karrieremodelle relativ ähnlich sind, könnte die geringen Gestaltungsspielräume hinsichtlich des formalen Aufbaus (Karrierewege und -stufen) von Karrieremodellen sein, denen sich die Unternehmen gegenüber sehen. Dies würde auch erklären, warum das Ziel der Abgrenzung von anderen Arbeitgebern etwas weniger oft genannt wurde.

2.2. Umfeldeinflüsse

Dem oben bereits angesprochenen Aspekt der Anpassungsnotwendigkeit an veränderliche Rahmenbedingungen 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 Human Resource Management und (seltener) Personalverantwortlichen besetzt; sie beraten die bisherigen Erfahrungen und Fragestellungen der Weiterentwicklung der Karrieremodelle.

Vor dem Hintergrund der oben thematisierten großen Dynamik der Absatz- und Arbeitsmärkte überrascht es auch nicht, dass fast alle befragten Unternehmen in den letzten 3 Jahren ihre Karrieremodelle zumindest teilweise überarbeitet haben. Dies betrifft teils den grundsätzlichen Aufbau (Karrierestufen und -wege), teils die Kriterien respektive deren Ausprägungen, die an einen Aufstieg zur nächsten Karrierestufe geknüpft werden.

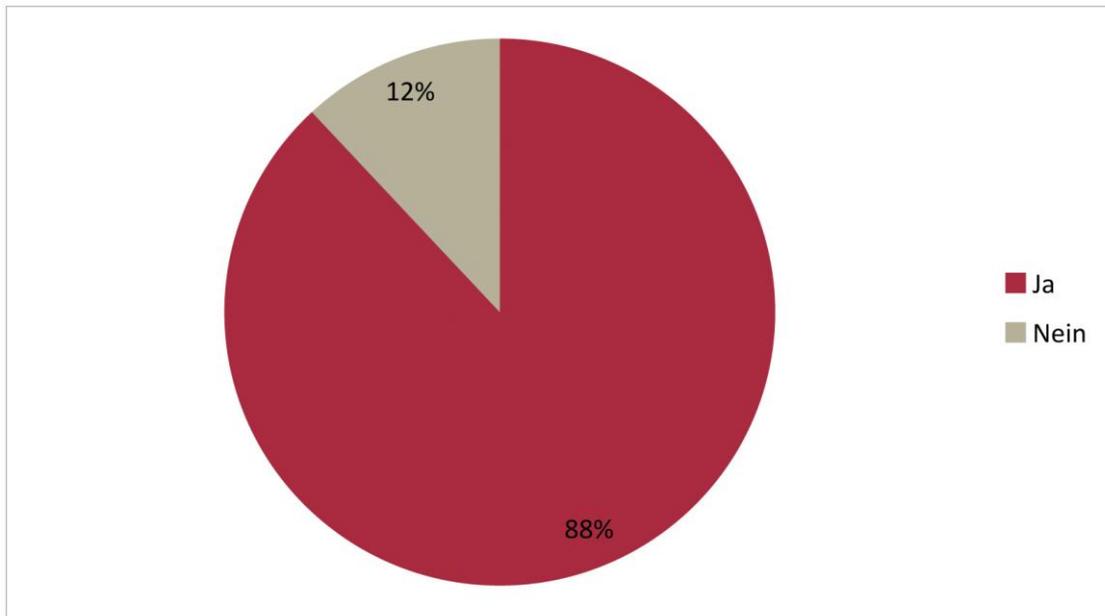


Abbildung 10: Teilweise Überarbeitung des Karrieremodells in den letzten drei Jahren

Auch wenn manche Unternehmen als Vorgabe an das Karrieremodell nennen, sich von anderen Arbeitgebern abgrenzen zu wollen, fällt auf, dass bezüglich der Bezeichnung der Karrierestufen 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 negative Signalwirkung zugesprochen wird.

2.3. Mitarbeitereinfluss

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 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, also meist Mitarbeiter auf höheren Karrierestufen.

Bei ca. zwei Drittel der betrachteten Unternehmen hatte ein weiteres kollektives Interessenvertretungsorgan einen größeren Einfluss (zumindest in einzelnen Unternehmensteilen) als die Gewerkschaft, 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 der Hälfte dieser Unternehmen gab es sogar Betriebsvereinbarungen, deren Regelungen das Karrieremodell tangierten.

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 gab die Mehrheit der Unternehmen an, im Rahmen von Mitarbeiteraustrittsgesprächen zumindest teilweise Probleme des Aufstiegs im Unternehmen als Ursache der Kündigung zu thematisieren und/oder auch andere ad hoc getätigte Äußerungen, Beschwerden etc. von Mitarbeitern zum Karrieremodell zu erfassen.

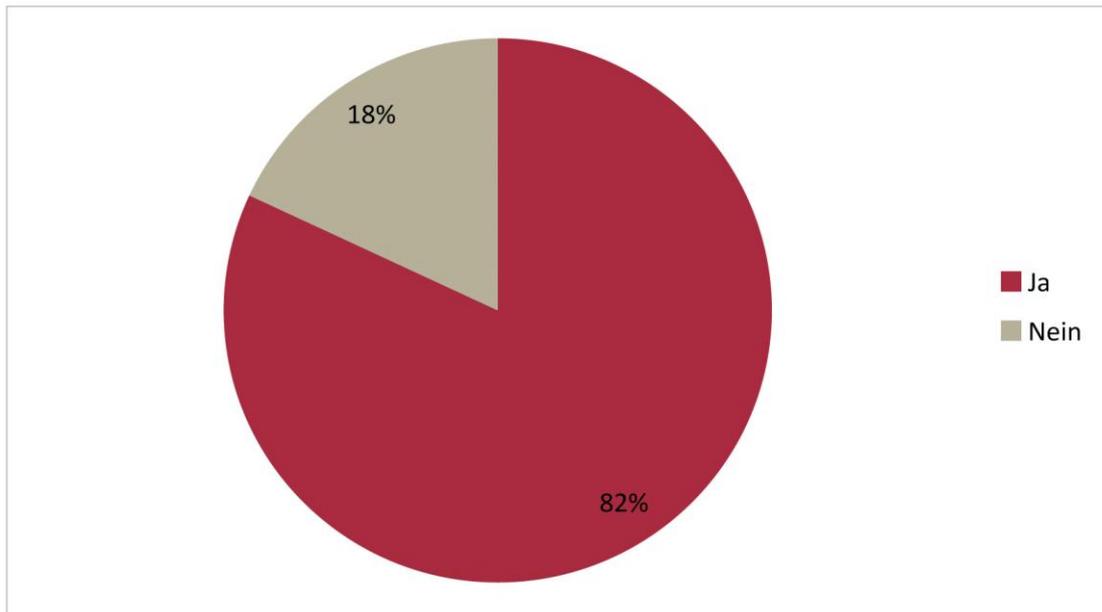
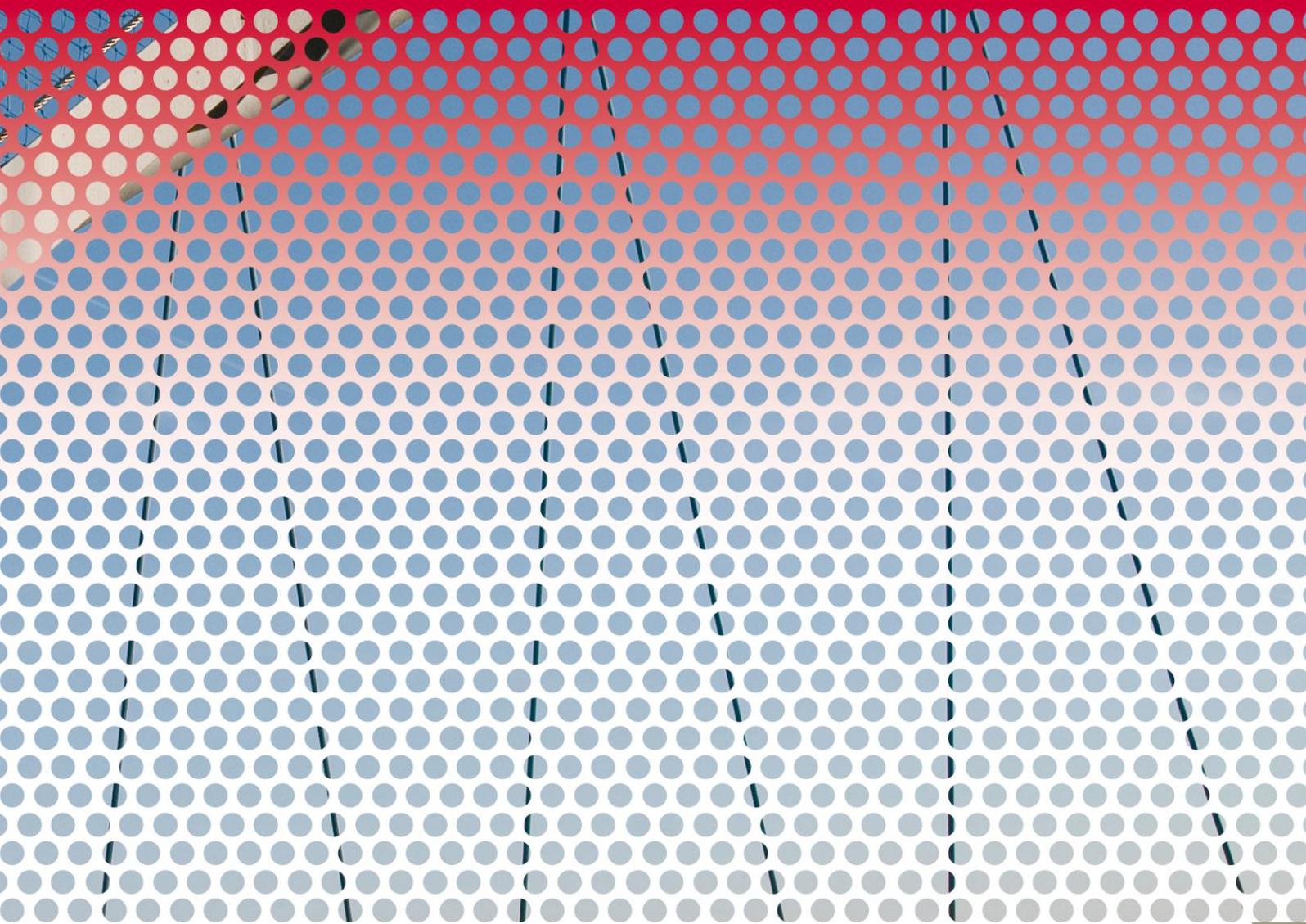


Abbildung 11: Aufstiegsmöglichkeiten sind teilweise Thema im Mitarbeiteraustrittsgespräch



KAPITEL 3

Aufbau und Gestaltung des Karrieremodells





3. Aufbau und Gestaltung des Karrieremodells

3.1. Mitarbeiter-Programme

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

Um das Potential der Bewerber bereits im Auswahlprozess einschätzen zu können, greift ein Großteil der befragten Unternehmen, zumindest für einen Teil der zu besetzenden Positionen, auf Assessment-Center zurück. Diesem werden aus Sicht der Eignungsdiagnostik die besten Prognosen hinsichtlich des künftigen Berufserfolgs von Bewerbern zugesprochen. Ein Drittel der Unternehmen verzichtet aber (bewusst) auf den Einsatz dieses Instruments, teils aus Kostengründen, teils aus grundsätzlichen Vorbehalten gegenüber der Methodik.

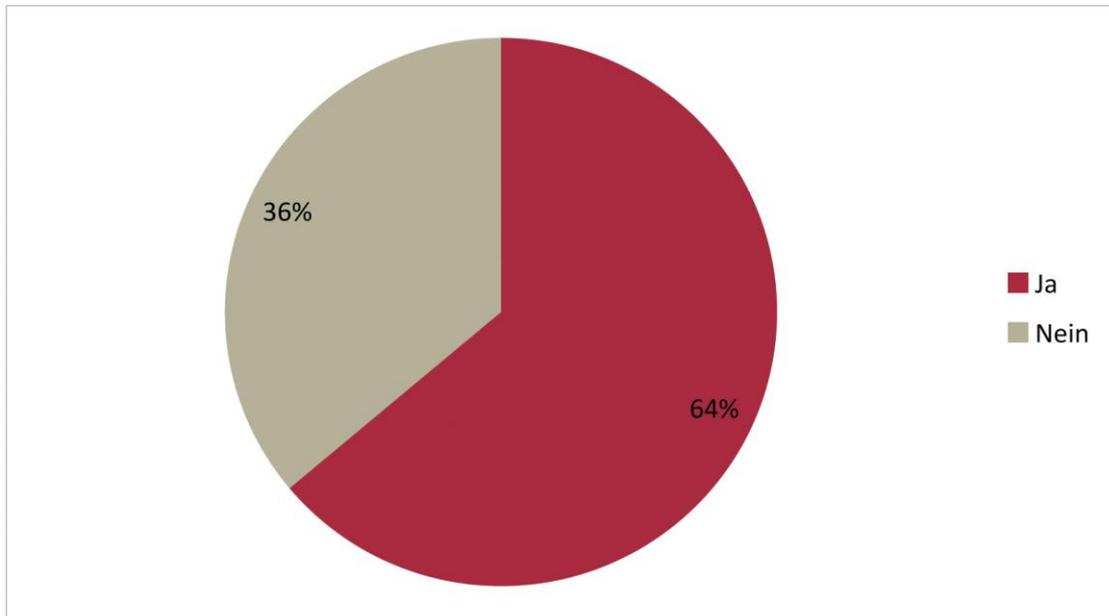


Abbildung 12: Assessment-Center bei Personalauswahl

Nach der Einstellung bieten alle Unternehmen Einstiegsprogramme für die neuen Mitarbeiter an. Die Bandbreite, Dauer und Tiefe dieser Programme ist aber sehr unterschiedlich: Sie umfassen Mentorenkonzepte, Zusatzausbildungen an einer Corporate University, „training off/near/on the job“ sowie Trainee-Programme mit Dauern bis zu 12 Monaten. Teilweise dehnen Unternehmen diese Programme auch auf berufserfahrene Neueinsteiger („professionals“) aus, dann aber vorwiegend auf die Vermittlung firmenspezifischen Wissens ausgerichtet. In manchen Unternehmen sind diese Einstiegsprogramme für Professionals obligatorisch, in anderen werden sie nur sehr selektiv eingesetzt. Fast durchgängig bieten die Teilnehmer spezielle Förderprogramme für Mitarbeiter mit hohem Potential (insbesondere für 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.) insbesondere an Mitarbeiter aus eher managementfernen Studiengängen wie Naturwissenschaften u.a.



Ein weiterer Aspekt der Mitarbeiterförderung wird von den Unternehmen wesentlich differenzierter betrachtet, nämlich der schnelle Durchlauf von Karrierestufen. 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.

3.2. Aufgabeninhalte

Ein weiteres wesentliches Merkmal von Karrieremodellen ist die Tatsache, 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.

Eine Veränderung der Arbeitsinhalte manifestiert sich gewöhnlich in einer Ausweitung des Aufgabengebiets, betreffend sowohl die Management-(Projekt-) als auch die Expertenlaufbahn, d.h. auch eine Fachkarriere führt meistens nicht zu einer Einengung des Wissensgebiets, sondern betrifft meist ein kontingentes Spektrum an Verfahren, Produkten und Kunden.

Auch hinsichtlich der Nebenaspekte einer Position verändern sich die Anforderungen: So erwartet immerhin die knappe Mehrheit der befragten Unternehmen (wenn auch eher implizit und nicht als Teil einer Stellenbeschreibung) ein soziales Engagement ihrer Führungskräfte in Vereinen, Stiftungen o.ä. Hierin sollen sich soziale Kompetenz und Verantwortungsbewusstsein insbesondere von Mitarbeitern der Führungslaufbahnen manifestieren. Gleichzeitig erwarten bzw. erhoffen sich die Unternehmen hier eine positive Wirkung auf das eigene Unternehmen, oft in Ergänzung zur eigenen „social responsibility“.



Ebenfalls stark auf die Außenwirkung gerichtet sind Fachvorträge und -publikationen von Mitarbeitern zumindest ab einem gewissen Karrierelevel. Im Gegensatz zum sozialen Engagement ist dieses Kriterium überwiegend bis ausschließlich an Mitarbeiter in Expertenlaufbahnen gerichtet und wird teilweise sogar als solches auch explizit als Karrierekriterium formuliert.

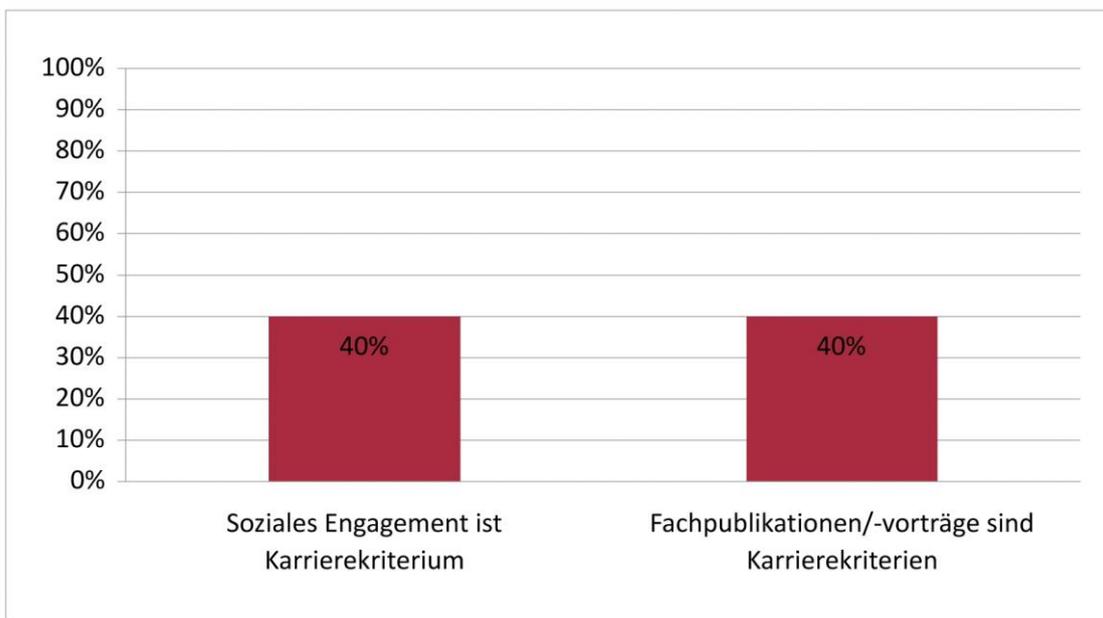


Abbildung 13: Soziales Engagement und Fachpublikationen/-vorträge als Karrierekriterien

3.3. Humankapital

Die Akkumulation von Humankapital über Karrierestufen stellt ein wesentliches Merkmal des beruflichen Aufstiegs dar. Humankapital wird in allgemeines und spezifisches Humankapital unterschieden, ersteres ist unabhängig vom Arbeitgeber verwendbar, letzteres an einen bestimmten Arbeitgeber gebunden. In den befragten Unternehmen sind grundsätzlich beide Arten für den beruflichen Aufstieg unverzichtbar. Je nach Leistungsprogramm des Unternehmens (Produktion vs. Beratung) überwiegt dabei die eine oder andere Variante bzw. werden beide als gleich bedeutsam eingestuft.



Wie oben bereits angedeutet, ist in bestimmten Laufbahnen betriebswirtschaftliches Wissen für den beruflichen Aufstieg unverzichtbar. Nachvollziehbar gilt dies insbesondere für Managementkarrieren.

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

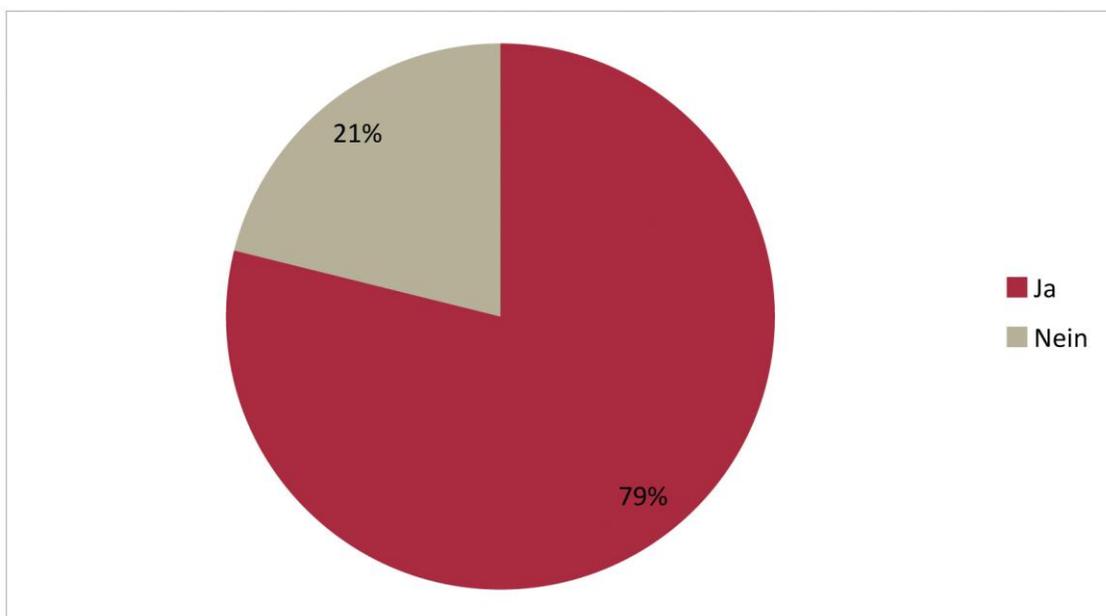


Abbildung 14: Eine akademische Ausbildung ist wichtig für den Aufstieg

3.4. Administration / Organisation

Nur wenige der befragten Unternehmen haben einen ständigen/regelmäßigen Arbeitskreis eingerichtet, der sich mit dem Karrieremodell des Unternehmens beschäftigt. Dies überrascht insofern, als sich gezeigt hatte, dass viele Unternehmen in den letzten Jahren ihr Karrieremodell überarbeitet haben und auch die Wichtigkeit von künftigen Anpassungen an veränderte Leistungsprogramme, -verfahren oder den Arbeitsmarkt betonen.



Der Ansatz „ein Karrieremodell für alle Mitarbeiter“ wird noch nicht von allen Unternehmen konsequent durchgeführt, wobei dies einen der wichtigsten Trends von Karrieremodellen in den nächsten Jahren darstellen könnte. Die anderen Unternehmen verfügen über mehrere Karrieremodelle, wobei die Differenzierung nach Unternehmensbereichen und -funktionen erfolgt. Konkret heißt das: In verschiedenen (teils rechtlich selbständigen) Sparten werden eigenständige Karrieremodelle etabliert und/oder für verschiedene Funktionen (insbesondere Hilfsfunktionen wie Personal, Controlling etc.) eigenständige Karrieremodelle entworfen.

Ein weiteres Argument der Beschreibung interner Arbeitsmärkte und damit auch der sie charakterisierenden Karrieremodelle, ist die Existenz von „ports of entry“, durch die neue Mitarbeiter in das Unternehmen eintreten können. 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 gab an, auch bewusst auf allen Karrierestufen zu rekrutieren.

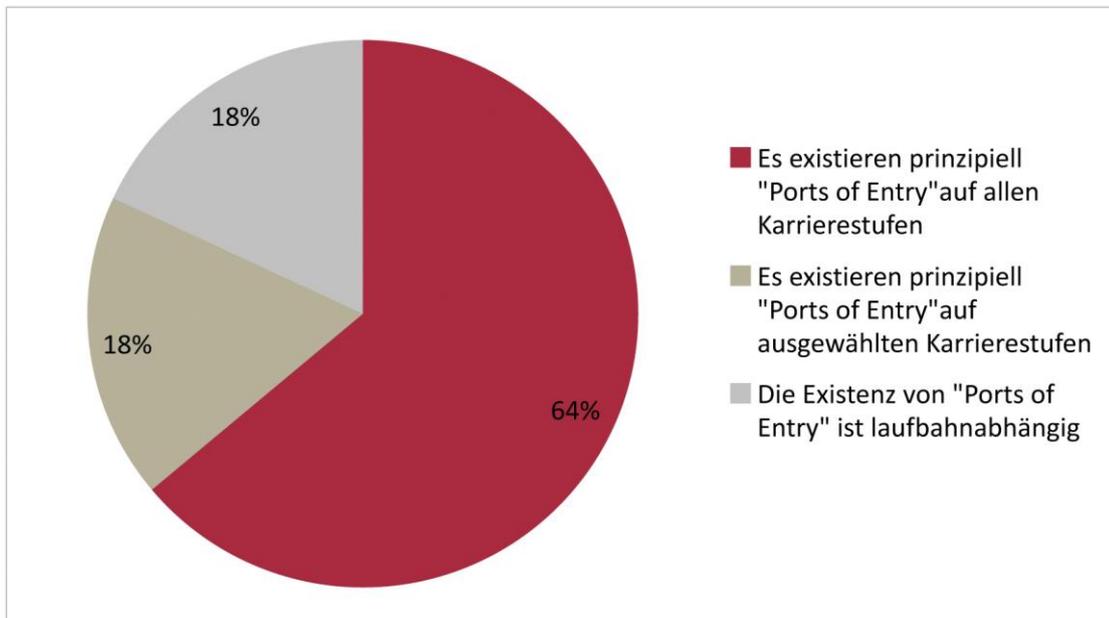


Abbildung 15: „Ports of Entry“

Ein Teil der Unternehmen, die Führungskräfte ausschließlich intern rekrutierten, gaben aber auch an, bedingt Beschaffungsprobleme bei Fach- und Führungskräften zu haben, so dass deren Rekrutierung aus den eigenen Reihen zumindest teilweise aus der Not geboren ist.

3.5. Verantwortungsbereiche

Die Unterteilung in Führungs-, Projekt- und Expertenlaufbahnen eröffnet den Mitarbeitern gezielt die Möglichkeit, Karrierepfade ohne Personal-, Budget und/oder Projektverantwortung einzuschlagen. Um sich von Seiten des Unternehmens hinsichtlich der Eignung der Mitarbeiter für verschiedene Karrierepfade abzusichern, werden in Mitarbeiterevaluationen 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. Die Punkte „Evaluation“ und „Personalentwicklung“ werden gleich bzw. später nochmals aufgegriffen.

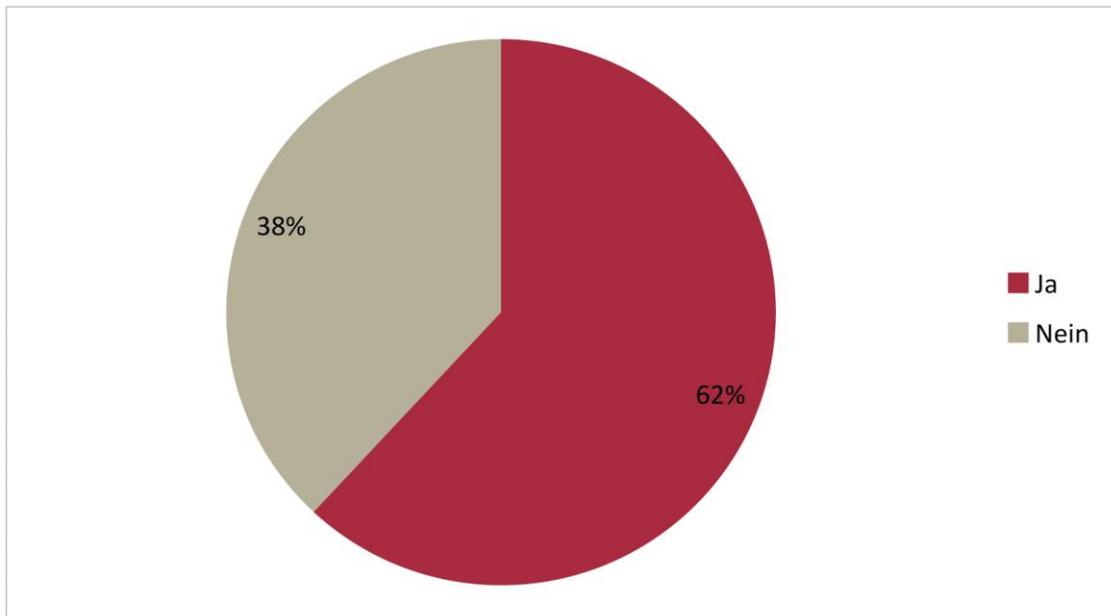


Abbildung 16: Es besteht die Möglichkeit, laufbahnabhängig ohne Personal-/ Projekt-/ Budgetverantwortung aufzusteigen

3.6. Aufstieg und Evaluation

Seniorität hat als Aufstiegskriterium weitgehend ausgedient. 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. Nur eine Minderheit der Unternehmen garantiert den Mitarbeitern bei der Erfüllung dieser Kriterien auch tatsächlich, den folgenden Karriereschritt gehen zu können.

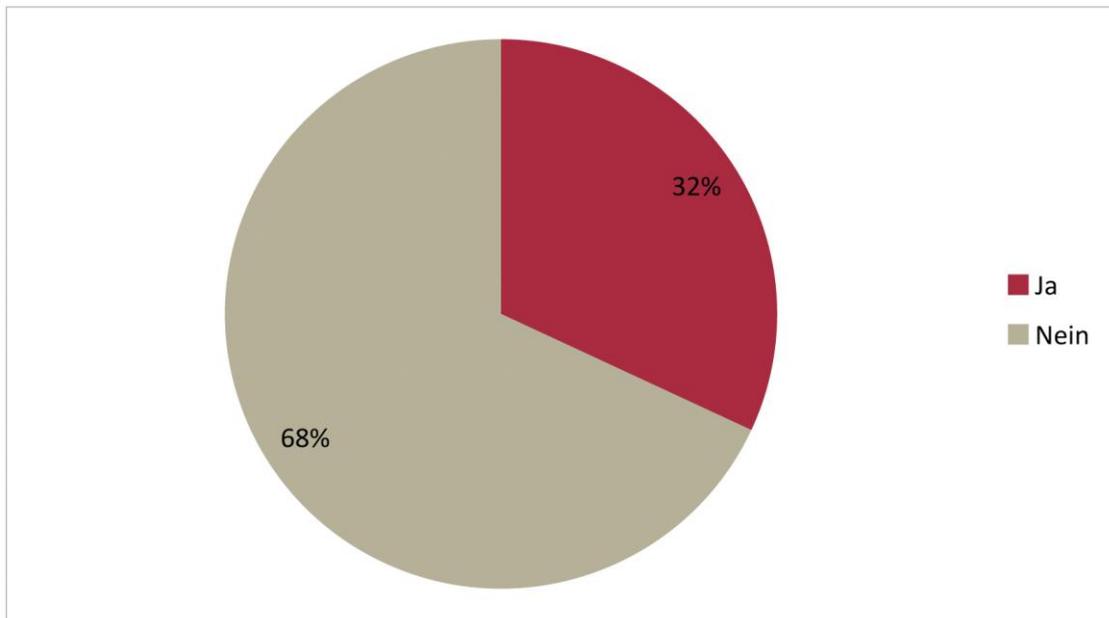


Abbildung 17: Jeder Mitarbeiter, der die Anforderung einer Beförderung erfüllt, steigt automatisch eine Hierarchieebene auf

Das Gegenstück zum Senioritätsprinzip, das – vielfach Unternehmensberatungen nachgesagte – „up or out“-Prinzip findet sich, zumindest nach den Aussagen der Gesprächspartner, in „der reinen Lehre“ so aber ebenfalls kaum wieder. Lediglich ein Unternehmen gab an, dies in aller Konsequenz durchzuführen. Dabei fiel auf, dass fast alle Unternehmen in denen ein Betriebsrat existiert, darauf bestanden, nicht nach „up or out“ zu verfahren. Ob dies letztlich tatsächlich in Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats begründet ist, muss hier aber spekulativ bleiben.

Der weitgehende Verzicht auf ein explizites „up or out“ bedeutet jedoch nicht, dass der Aufstieg im Unternehmen ohne zeitliche Restriktionen möglich wäre: sind gewisse Karrierestufen 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.

Wie oben bereits angedeutet, neigen fast alle Teilnehmer (aus unterschiedlichen Gründen) dazu, zumindest einen Teil ihrer Stellen intern zu besetzen, sei es aufgrund personalpolitischer Grundsatzentscheidungen, oder sei es aufgrund



des nötigen betriebsspezifischen Wissens auf der jeweiligen Position, oder sei es aufgrund von Beschaffungsproblemen am Arbeitsmarkt.

Aber nur knapp die Hälfte der Unternehmen hat (zumindest teilweise) prozentuale Vorgaben, wie viele Mitarbeiter einer Karrierestufe im Jahresverlauf den nächsten Karriereschritt gehen sollen. Immerhin: Die knappe Mehrheit der Unternehmen betreibt (wenn teils auch nur für ausgewählte Bereiche) eine Mitarbeiterbedarfsanalyse für Zeiträume zwischen einem Halben und 3 Jahren. Zudem geben über zwei Drittel der Unternehmen an, zumindest teilweise eine Nachfolgeplanung für Führungskräfte zu betreiben, um bei geplantem und ungeplantem Abgang von Führungskräften solche Positionen intern zu besetzen oder zumindest die Möglichkeit dazu zu haben.

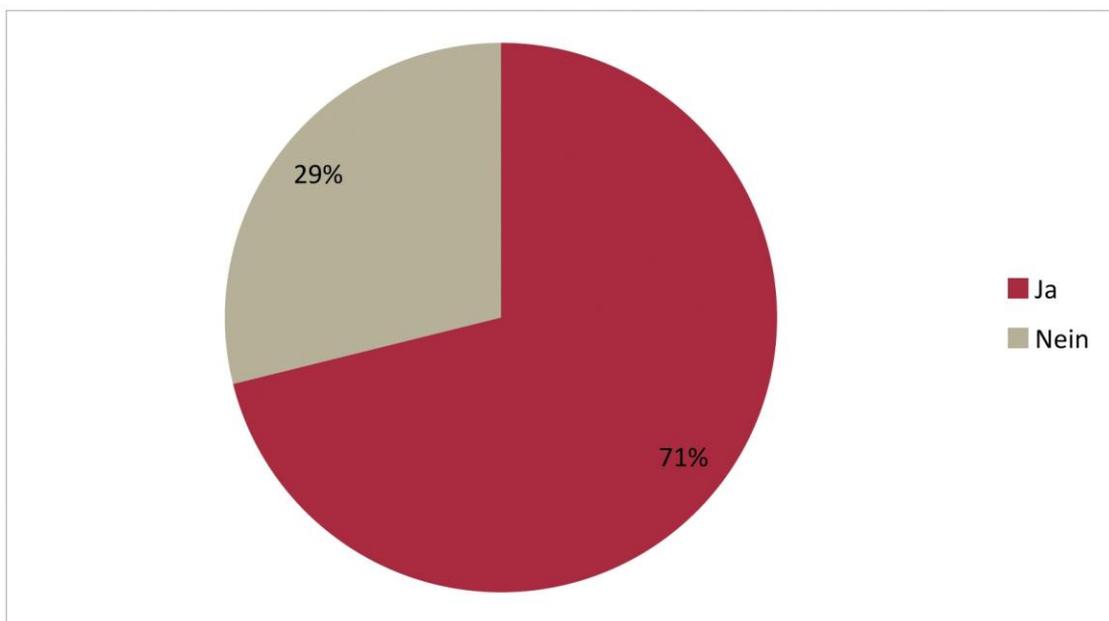


Abbildung 18: Existenz von Nachfolgeplanung für Führungskräfte

Ebenfalls zwei Drittel der Unternehmen gaben an, die Nachfolge von Führungskräften als „Turnier“ mehrerer in Frage kommender Mitarbeiter aufzufassen.

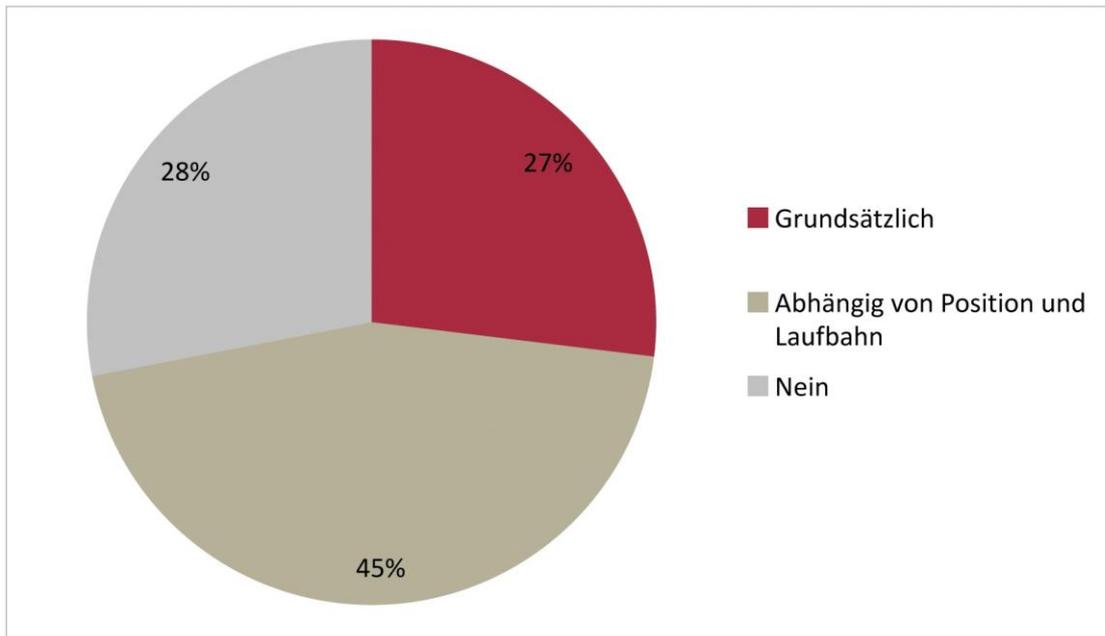


Abbildung 19: Beförderungsentscheidungen sind als „Tournament“ (Turnier) zwischen Mitarbeitern angelegt

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 im Rahmen von Kapazitätsabbau, Outsourcing und Lean Management für gute Mitarbeiter nach Aufstiegsmöglichkeiten zu suchen.

Die Bedeutung von Evaluationen im Rahmen von Karrieresystemen hatten wir bereits teilweise thematisiert und auf die Rolle stark objektiver Erfolgskriterien hingewiesen. Unternehmen beziehen in Bereichen, wo dies angebracht und möglich ist, auch mittelbares oder unmittelbares Feedback von Kunden in die Mitarbeiterevaluation ein. Knapp die Hälfte der untersuchten Arbeitgeber lässt 360°-Beurteilungen von Führungskräften in die Beförderungsevaluationen einfließen – zwei Unternehmen haben diese Praxis aufgegeben. Ein gutes Drittel der Unternehmen ergänzt die Mitarbeiterevaluationen teilweise um Beförderungs-Assessment-Center.

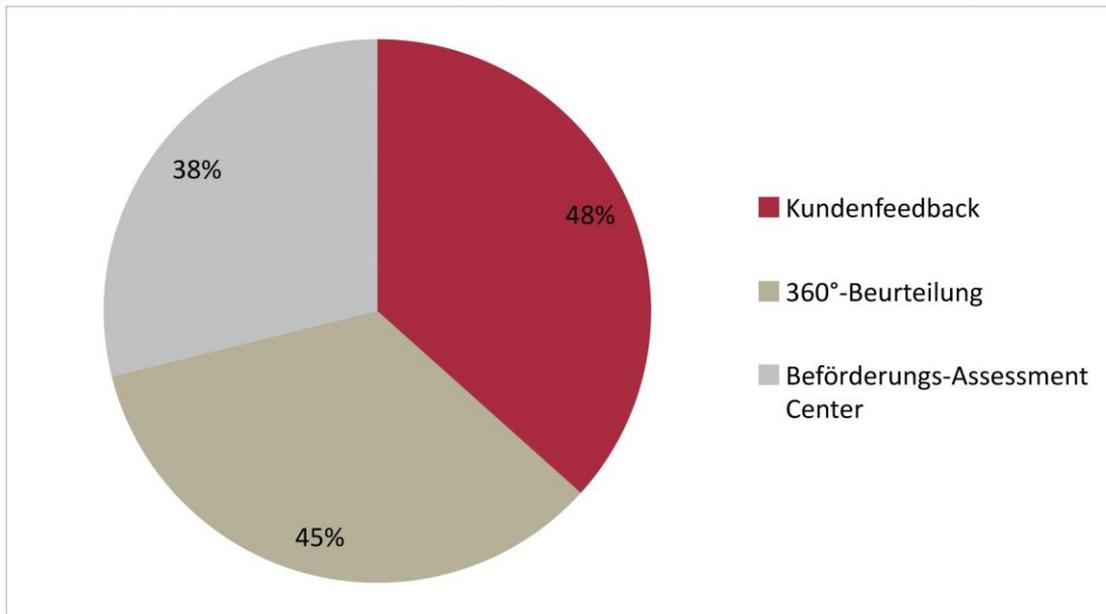


Abbildung 20: Kriterien, die Einfluss auf Beförderungsbeurteilungen haben

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

3.7. Darstellung / Kommunikation des Karrieremodells

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.

Hinsichtlich der externen Kommunikation des Karrieremodells unterscheiden sich die betrachteten Unternehmen erheblich. Während die eine Hälfte der Unternehmen das Karrieremodell auf seinen Internetseiten graphisch aufbereitet



und ausführlich erläutert, verzichtet die andere Hälfte bewusst auf eine detaillierte Vorstellung und beschränkt sich auf allgemeine Informationen zum Unternehmen und den beruflichen Aufstieg.

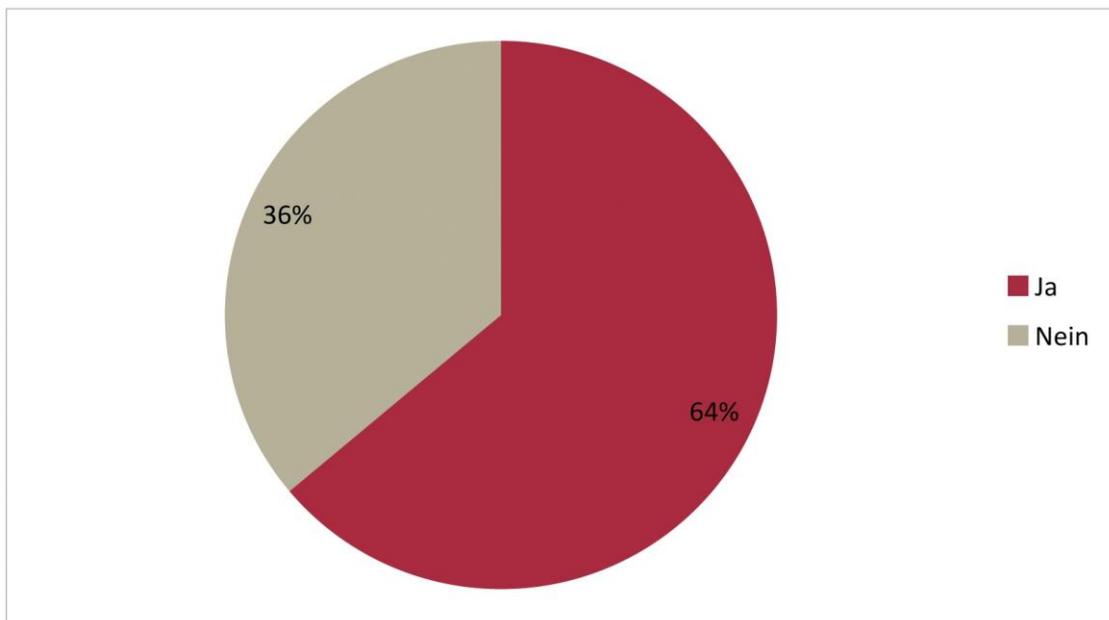


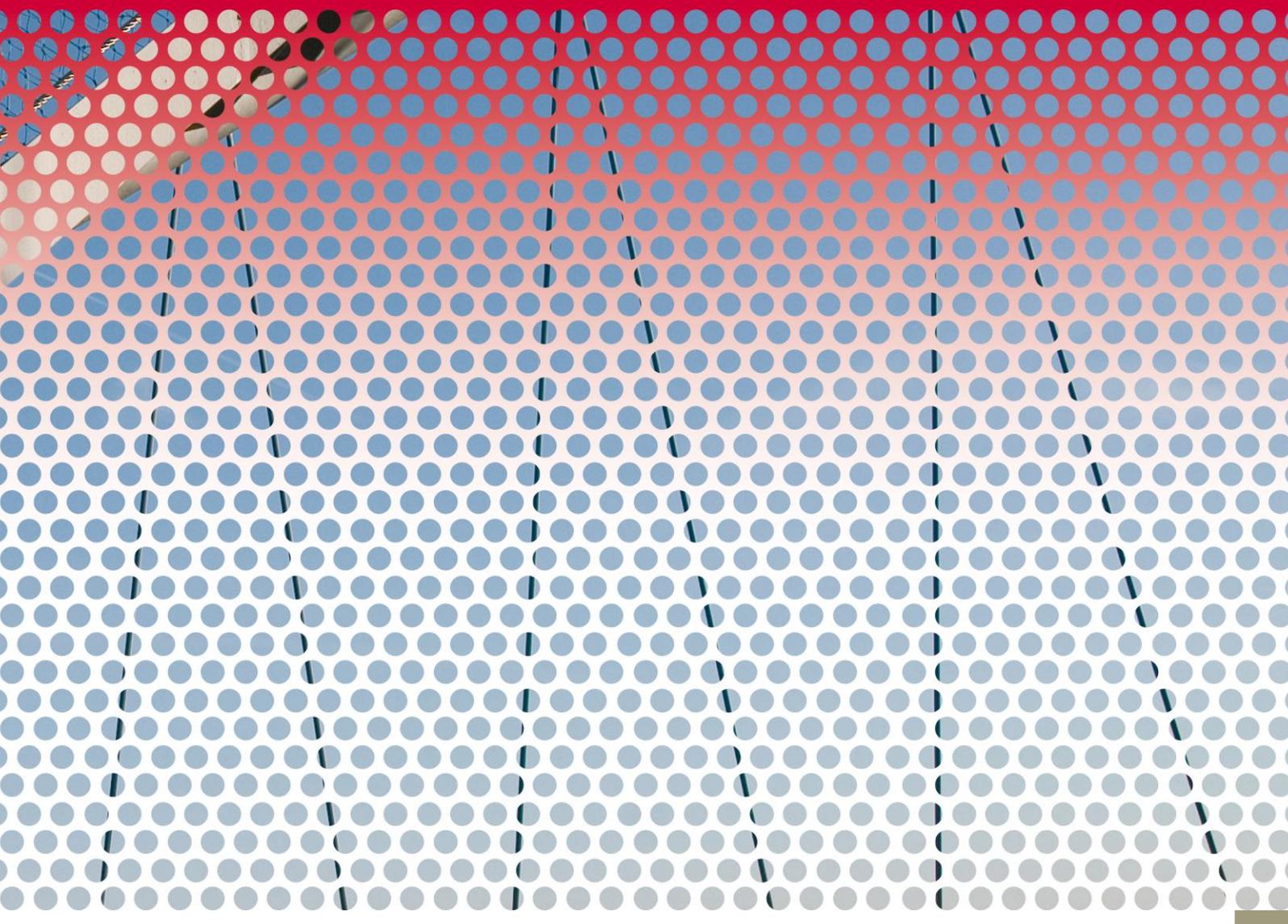
Abbildung 21: Das Karrieremodell wird auf der Interseite vorgestellt

Unternehmen, die sich für eine ausführliche Darstellung des Karrieremodells entschieden haben, argumentieren: Ein „zu viel“ an Informationen scheint es hier nicht zu geben: Entweder sagt das Karrieremodell einem Interessenten zu, dann kann ihn das in seiner Bewerbungsabsicht nur bestärken, oder nicht, dann ist es für beide Seiten sinnvoll, dass diese Einschätzung möglichst früh im Bewerbungsprozess erfolgt.



KAPITEL 4

Auswirkungen auf andere Parameter





4. Auswirkungen auf andere Parameter

4.1. Personalcontrolling

Ein Großteil der betrachteten Unternehmen gibt an, dass das Karrieremodell eine zentrale Bezugsgröße für Fragestellungen des Personalcontrollings ist. Dabei gehören Verweildauer und Fluktuation zu den meist erhobenen und ausgewerteten Kennzahlen.

Viele Unternehmen verfügen über ein relativ ausgedehntes Personalentwicklungscontrolling, um die Weiterbildungskosten zu verfolgen und zielorientiert zu steuern.

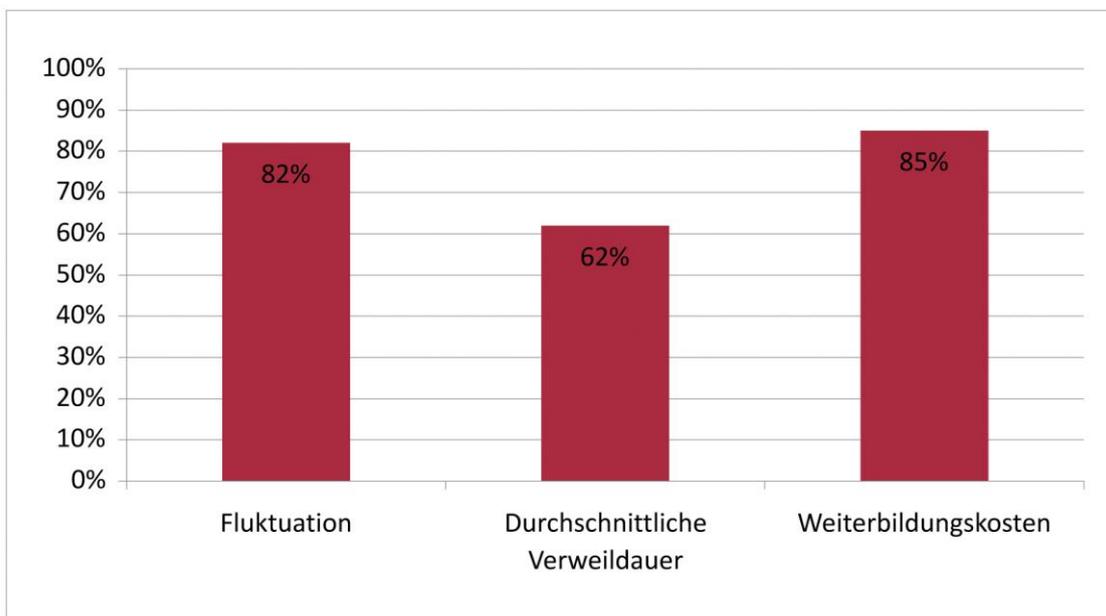


Abbildung 22: Nach Karrierestufen differenziert erhobene Kennzahlen im Personalcontrolling (Mehrfachnennung möglich)

Außerdem betreiben alle Unternehmen zumindest für Kernbereiche der Leistungserstellung eine mehr oder weniger elaborierte Personalbedarfsplanung. Je nach der Methodenkompetenz und Datengrundlage reicht diese von



vergleichsweise einfachen Schätzungen bis hin zu echten Berechnungs- und Planungsansätzen.

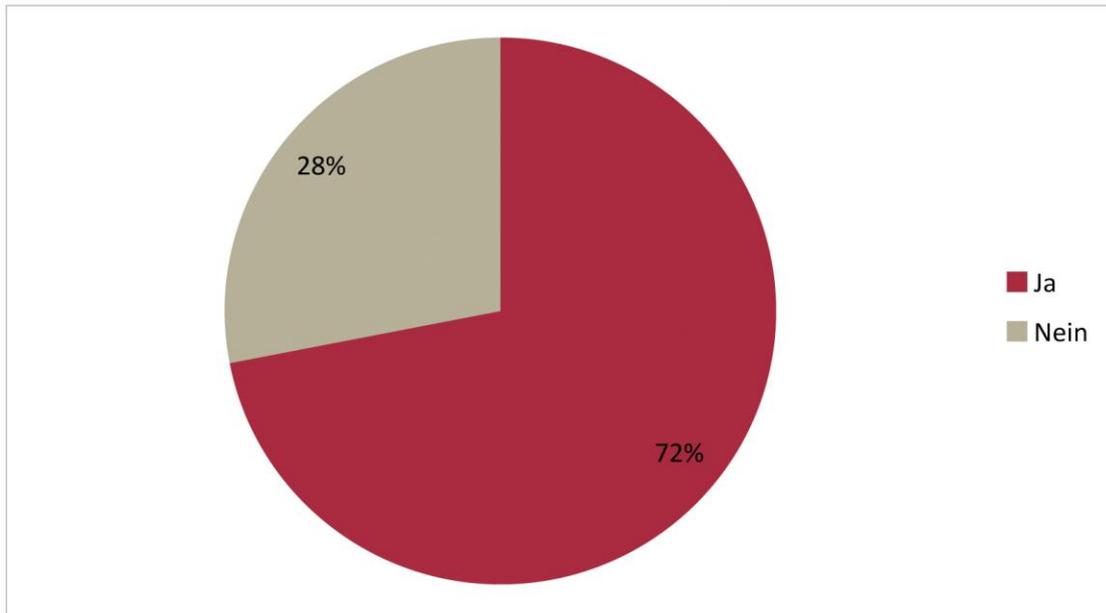


Abbildung 23: Das Unternehmen betreibt (zumindest in Teilbereichen) Personalbedarfsplanung/-berechnung/-schätzung

4.2. Kompensation

Wie bereits erwähnt, sprechen alle befragten Unternehmen dem Karrieremodell eine (ex post) Belohnungsfunktion und eine (ex ante) Anreizfunktion zu. Vor diesem Hintergrund und den oben diskutierten Aspekten der zunehmenden Anforderungs- und Verantwortungsbereiche wundert es nicht, dass in fast allen Unternehmen Karrieresprünge automatisch mit Gehaltssprüngen verbunden sind.

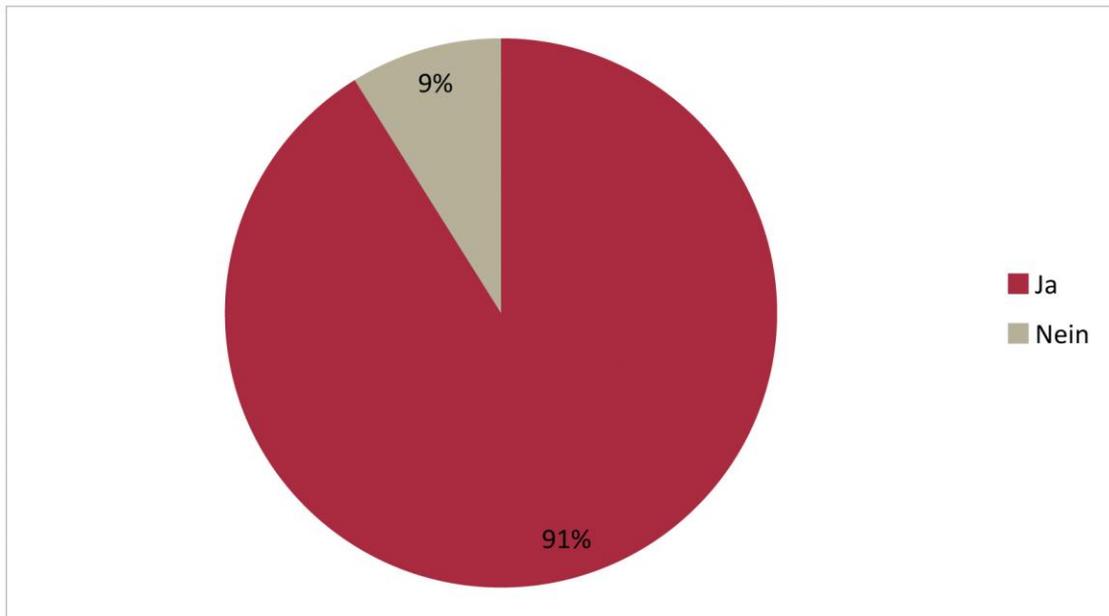


Abbildung 24: Das Erreichen einer neuen Karrierestufe ist automatisch mit einer Veränderung des Gehalts verknüpft

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

4.3. Personalmarketing

Neben solchen unternehmensinternen Aspekten sehen die meisten Unternehmen das Karrieremodell als ein wichtiges bis zentrales Argument im externen Personalmarketing. Neben einer grundsätzlichen Kommunikation des Karrieremodells, die wir schon oben dargestellt haben, wird von einigen Unternehmen in der externen „Vermarktung“ das Karrieremodell durch die



Vorstellung von Karriereverläufen erfolgreicher Mitarbeiter unterstützt. Zum Teil geschieht dies im Internet, häufiger auf Jobmessen oder Hochschulevents.

In manchen Unternehmen existieren sogar Verpflichtungen der Mitarbeiter, an solchen Terminen bei Verfügbarkeit präsent zu sein. Als Argument wird hier von den Unternehmen, die dies praktizieren, die hohe Authentizität der Darstellung des Karrieremodells genannt, wenn dies durch Erfahrungsberichte erfolgreicher Mitarbeiter und nicht nur den HR-Bereich kommuniziert wird. Das Karrieremodell wird dann für den Interessenten greifbar und lebendig und bleibt nicht eine abstrakte Pyramide aufgrund nicht verifizierbarer Aussagen.

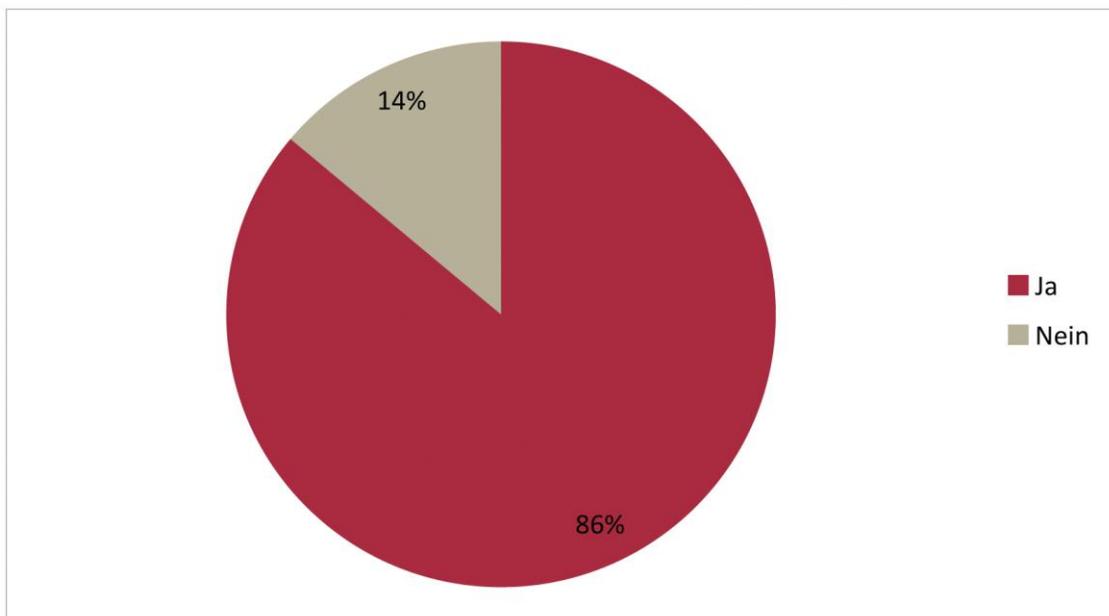


Abbildung 25: Karrieremodell ist Kernthema im Personalmarketing

4.4. Work-Life-Balance

Das Thema WLB findet bei den befragten Unternehmen eine immer größere Beachtung. Einige Unternehmen betreiben dies aus Einsicht in Hinblick auf gesundheitliche Aspekte, andere verwenden dieses Instrument als bewussten Attraktivitätsfaktor des Unternehmens um aktuellem bzw. künftigem Fach- und Führungskräftemangel entgegen zu wirken. Arbeitszeitkonten und



Vertrauensarbeitszeit sind inzwischen vielfach Standard, ebenso wird durchgängig Telearbeit als Möglichkeit der temporalen und lokalen Entkopplung von Mitarbeiter und Unternehmen genutzt. Fast alle Unternehmen bieten die Möglichkeit für Langzeiturlaube an.

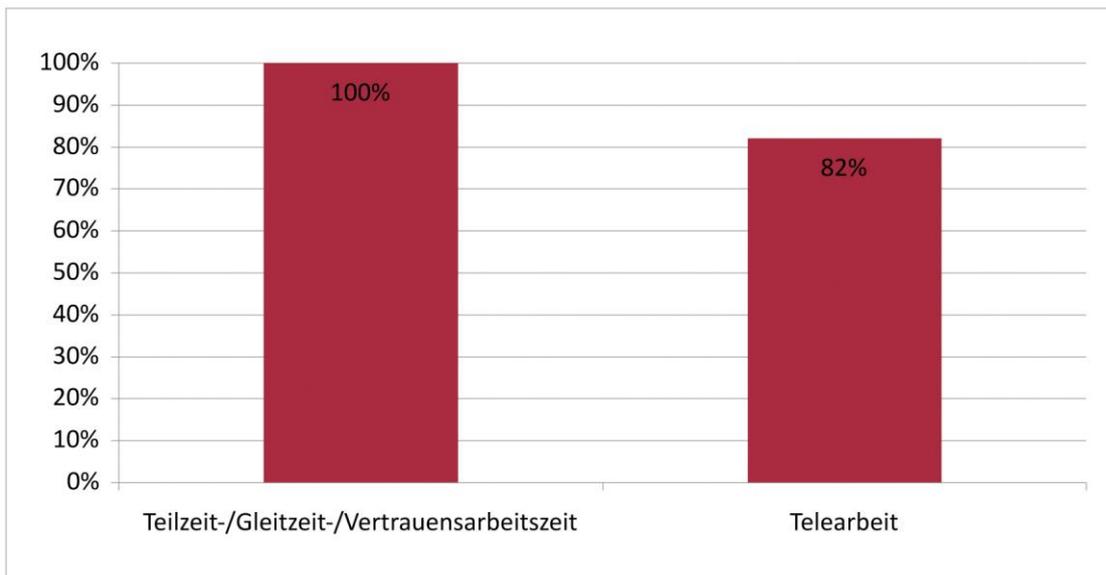


Abbildung 26: Flexibilisierungsmaßnahmen bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort (Mehrfachnennung möglich)

Gleichzeitig zeigt die Studie zwei gravierende Einschränkungen solcher Bemühungen:

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

Zum letzten Punkt gaben aber 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 stellenweise zu Unvereinbarkeiten kommen.



4.5. Personalentwicklung

Wie bereits mehrfach erörtert, sind Aspekte des Karrieremodells und der Personalentwicklung untrennbar miteinander verbunden und zwar über die Ableitung von Personalentwicklungsbedarfen. Dabei kommt der Personalentwicklung die Aufgabe zu, „hard&soft-skills“ der Mitarbeiter mit den steigenden Anforderungen hinsichtlich von Fach- und Führungsaspekten oder betriebswirtschaftlichem Wissen in Einklang zu bringen. Es 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.

Von daher verwundert es nicht, dass manche Unternehmen ihre Weiterbildungsaktivitäten auf die „beförderungsfähigen“ Mitarbeiter lenken und andere Mitarbeiter in dieser Hinsicht nicht weiter fördern. Andere Unternehmen sehen dies gegensätzlich und geben an, auch und gerade diejenigen Mitarbeiter an Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen zu lassen, die bestimmte Karrieresprünge nicht vollziehen können. Da es sich hier um eine eher 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.

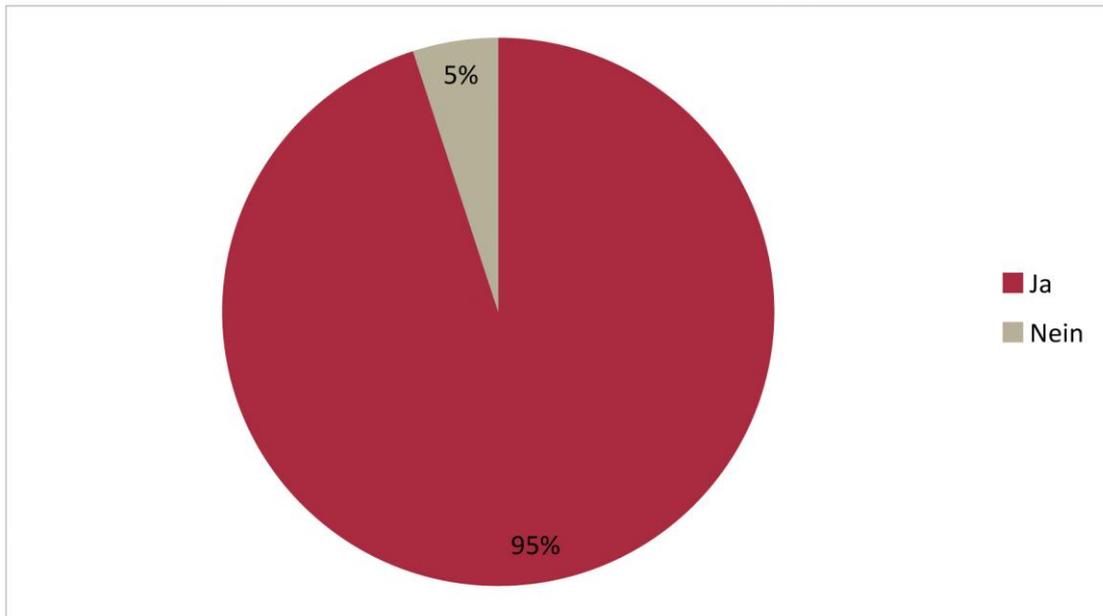


Abbildung 27: Aus dem KM werden Personalentwicklungsbedarfe abgeleitet

4.6. Absatzmarkt

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 Projekts), was sich dann auch in der Fakturierung von Mitarbeitern niederschlägt.

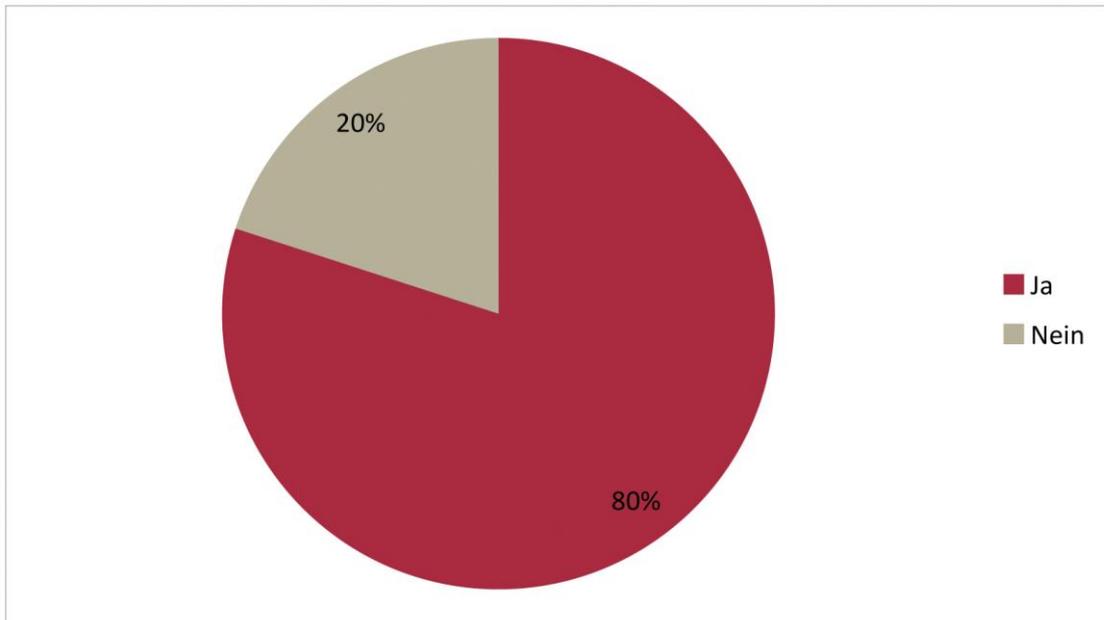


Abbildung 28: Titel der Mitarbeiter dienen als Basis, um Kunden die Kompetenz des Mitarbeiters zu signalisieren

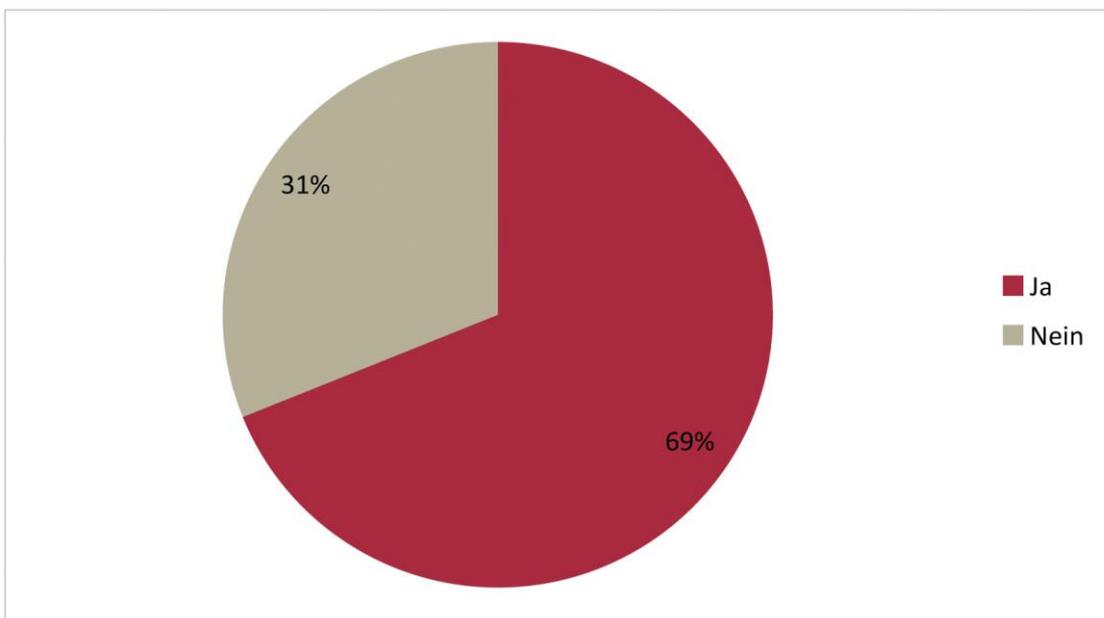
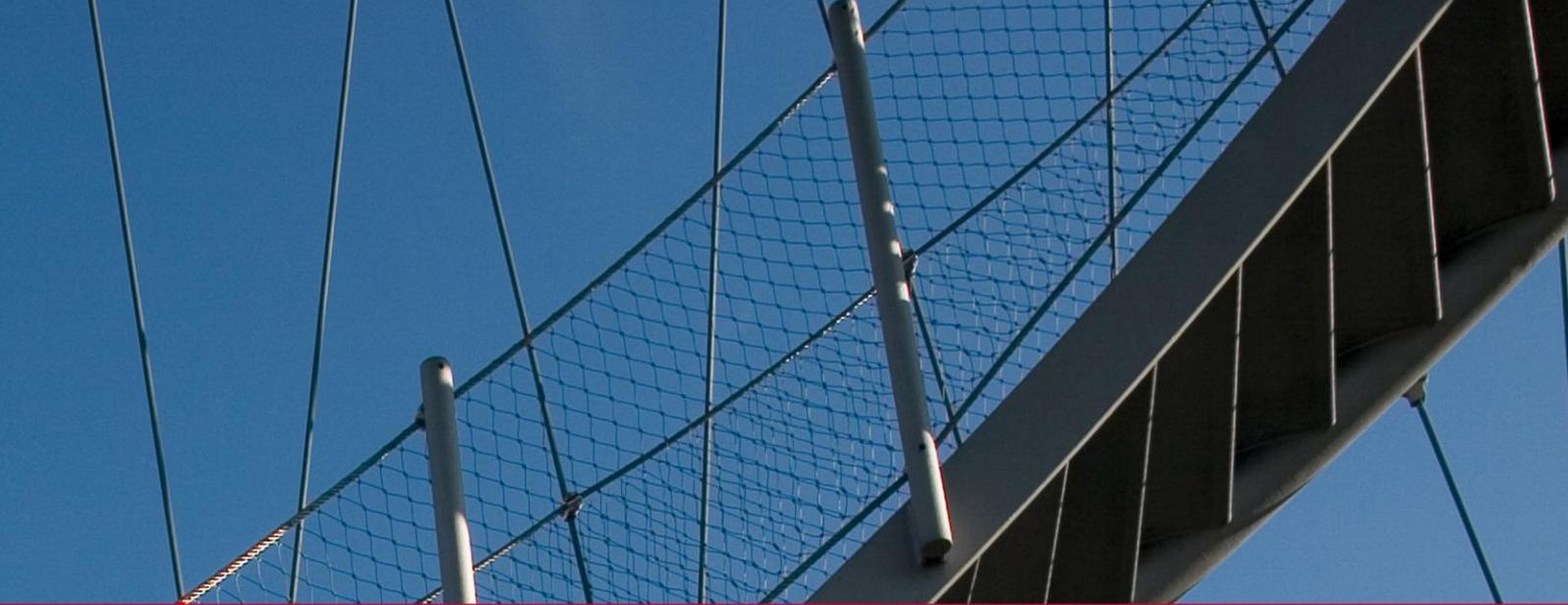


Abbildung 29: Titel der Mitarbeiter dienen als Basis, um die Arbeitsleistung des Mitarbeiters beim Kunden zu fakturieren

Auch Repräsentationsaufgaben (öffentliche Auftritte, Interviews etc.) werden vorzugsweise ranghohen Mitarbeitern übertragen.

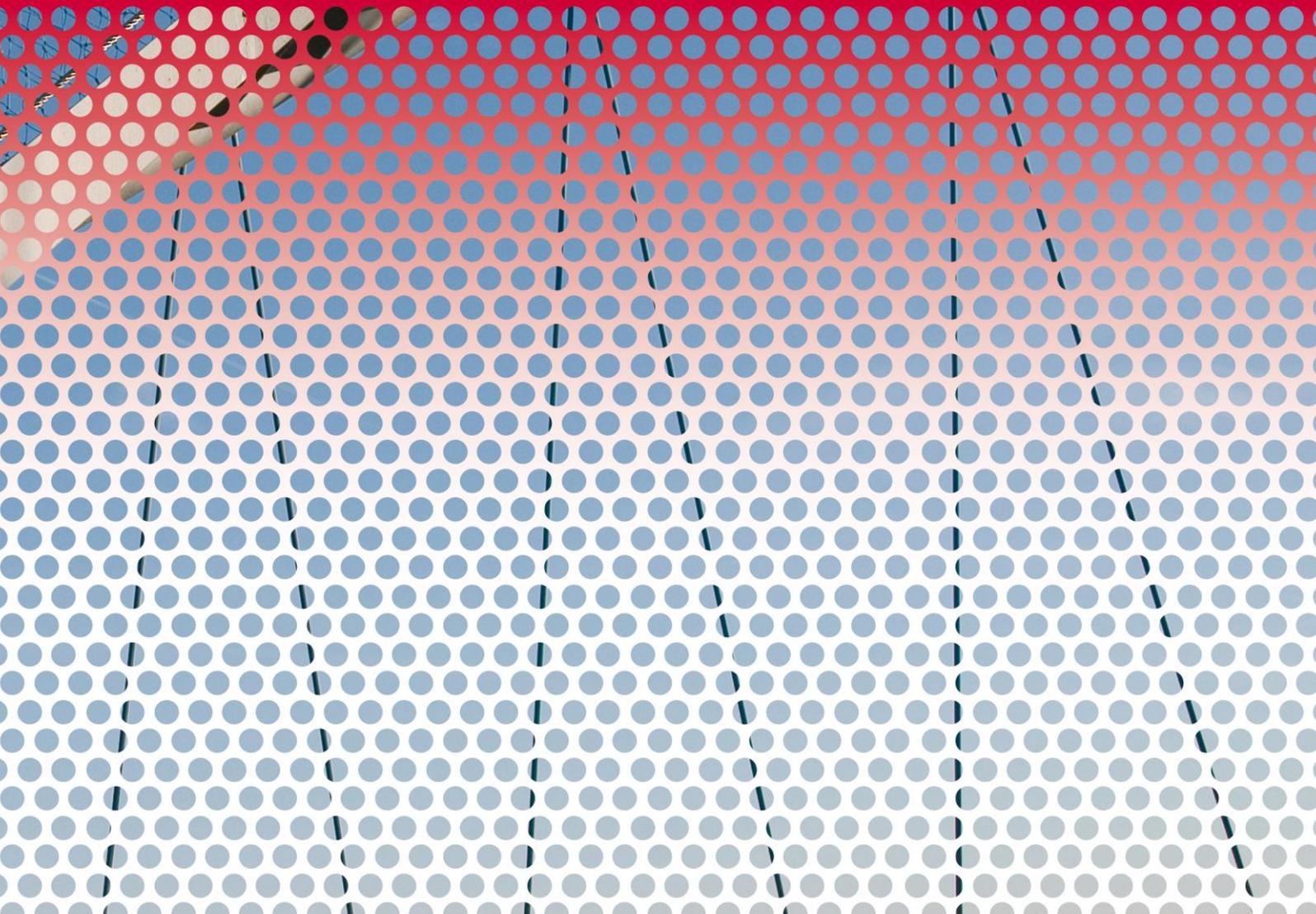


Die Bedeutung akademischer Abschlüsse im Management wird von den Unternehmen als bedeutsam bis sehr wichtig eingestuft. Dies korrespondiert mit der oben diskutierten Quasi-Voraussetzung eines abgeschlossenen Studiums für den Aufstieg im Karrieremodell.



KAPITEL 5

Fazit der Studie





5. Fazit der Studie

Insgesamt hat die Studie bedeutsame Tendenzen aufgezeigt. Augenblicklich greifen fast alle Unternehmen bei der Gestaltung ihres Karrieresystems auf zwei bis drei Karrierepfade zurück, sechs bis neun Karrierestufen gehören zur gängigen Praxis. Hierbei wird nicht nur potentiellen Führungskräften eine Aufstiegschance eingeräumt, sondern auch Fachkräften (Experten) und Projektmitarbeitern. Ferner kündigt sich in diesem Kontext an, dass immer mehr Unternehmen an der Planung bzw. Umsetzung eines ganzheitlichen Karrieremodells arbeiten, welches allen Mitarbeitern umfassende Karrieremöglichkeiten bietet. 92 % der befragten Personaler sind der Überzeugung, dass ein gut ausgearbeitetes Karrieremodell zum Unternehmenserfolg beiträgt, dennoch zeigen sich die betrachteten Unternehmen als sehr heterogen, wenn es um das Engagement der Unternehmensführung im Hinblick auf die Gestaltung des Karrieremodells geht. Eine weitere große Übereinstimmung zeigt sich im Hinblick auf den Einfluss von Personalcontrolling bzw. -planung. Fast alle Teilnehmer nutzen ihre Karrierestufen, um spezifische Kennzahlen (z.B. Weiterbildungskosten, Fluktuationsraten, etc.) zu ermitteln oder sind dabei, solche zu implementieren. Als übergeordnete Zielsetzung wird dem Karrieremodell zugeordnet, dass zukünftiger Personalbedarf auf Basis dieser Kennzahlen bestimmt werden kann. Neben einer Vielzahl von weiteren Erkenntnissen verdeutlicht diese Studie das Potential von weiterführenden Forschungsarbeiten. Zum einen gilt es, den Trend hinsichtlich eines ganzheitlichen Karrieremodells und die Gestaltung neuer Karrierepfade weiter zu beobachten und zu dokumentieren. Zum anderen können Fallbeispiele dazu beitragen, dass besonders innovative und erfolgreiche Praxisansätze für Dritte greifbar werden.



▪ **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Aufbau des Benchmark.....	8
Abbildung 2: Karrieremodell trägt zu Unternehmenserfolg bei.....	10
Abbildung 3: Grad der Ausarbeitung des Karrieremodells	11
Abbildung 4: Notwendige Überarbeitung und Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen	12
Abbildung 5: Ausgestaltung von Karrieremodellen.....	13
Abbildung 6: Gründe für die Etablierung von Fachlaufbahnen	14
Abbildung 7: Gründe für die frühe Übertragung von Projekt- und Personalverantwortung (Mehrfachnennungen möglich)	15
Abbildung 8: Gründe für die Anpassung von Karrieremodellen (Mehrfachnennungen möglich)	16
Abbildung 9: Die wichtigsten Ziele von Karrieremodellen (Mehrfachnennung möglich)	19
Abbildung 10: Teilweise Überarbeitung des Karrieremodells in den letzten drei Jahren	21
Abbildung 11: Aufstiegsmöglichkeiten sind teilweise Thema im Mitarbeiteraustrittsgespräch	23
Abbildung 12: Assessment-Center bei Personalauswahl	26
Abbildung 13: Soziales Engagement und Fachpublikationen/ -vorträge als Karrierekriterien	28
Abbildung 14: Eine akademische Ausbildung ist wichtig für den Aufstieg	29
Abbildung 15: „Ports of Entry“	31
Abbildung 16: Es besteht die Möglichkeit, laufbahnabhängig ohne Personal-/ Projekt-/ Budgetverantwortung aufzusteigen.....	32
Abbildung 17: Jeder Mitarbeiter, der die Anforderung einer Beförderung erfüllt, steigt automatisch eine Hierarchieebene auf	33
Abbildung 18: Existenz von Nachfolgeplanung für Führungskräfte	34



Abbildung 19: Beförderungsentscheidungen sind als „Tournament“ (Turnier) zwischen Mitarbeitern angelegt	35
Abbildung 20: Kriterien, die Einfluss auf Beförderungsbeurteilungen haben	36
Abbildung 21: Das Karrieremodell wird auf der Interseite vorgestellt	37
Abbildung 22: Nach Karrierestufen differenziert erhobene Kennzahlen im Personalcontrolling (Mehrfachnennung möglich)	39
Abbildung 23: Das Unternehmen betreibt (zumindest in Teilbereichen) Personalbedarfsplanung/-berechnung/-schätzung	40
Abbildung 24: Das Erreichen einer neuen Karrierestufe ist automatisch mit einer Veränderung des Gehalts verknüpft	41
Abbildung 25: Karrieremodell ist Kernthema im Personalmarketing	42
Abbildung 26: Flexibilisierungsmaßnahmen bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort (Mehrfachnennung möglich)	43
Abbildung 27: Aus dem KM werden Personalentwicklungsbedarfe abgeleitet	45
Abbildung 28: Titel der Mitarbeiter dienen als Basis, um Kunden die Kompetenz des Mitarbeiters zu signalisieren	46
Abbildung 29: Titel der Mitarbeiter dienen als Basis, um die Arbeitsleistung des Mitarbeiters beim Kunden zu fakturieren	46