

BETRIEBSPRAXIS & ARBEITSFORSCHUNG

Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft

AUSGABE 240 | NOVEMBER 2020



Interview:
GfA-Präsidium –
menschengerechte
Digitalisierung,
aber wie?

Career Builder: gutes Personal mit dem Career Builder halten, entwickeln, gewinnen

ifaa-Studie: Erfolgsfaktoren für die Fachkräftebindung in M+E-Unternehmen

Schichtarbeit: Wege zu mehr Flexibilität

Liquidität: wie Industrial Engineering Unternehmen voranbringen kann

Lean Management: Effizienzpotenziale in der Verwaltung heben

ifaa-Projekte:

TransWork – Umfragen zu Chancen digitaler Technologien

AnGeWaNt – hybride Geschäftsmodelle in KMU

AWA – Digitalisierungserfahrungen bei Festo

ifaa-Service: Checkliste Ergonomie

Fach- und Führungslaufbahnen im Unternehmen

Attraktive Karrieresysteme entwickeln und pflegen mit dem Career Builder



Friedrich A. Fratschner
Baumgartner & Partner Management
Consultants GmbH

Der Kampf um Talente wird mit der Corona-Krise unterbrochen, aber nicht zu Ende sein. Unternehmen müssen zur Zukunftssicherung Talente gewinnen und binden, um zukunftsfähig zu bleiben oder zu werden. Für viele HR-Entscheider steht dabei vor allem das aktuelle Marktgehalt im Vordergrund. Das ist nachvollziehbar und auf den ersten Blick richtig. Aber Talente, die allein aufgrund des Gehaltes gewonnen werden können, gehen auch aufgrund des Gehaltes beziehungsweise können oftmals leichter abgeworben werden.



Sven Hille
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

In diesem Kontext ist es wichtig, Systeme anzubieten, die nicht nur die aktuelle Leistung in Form von baren und unbaren Mitteln, sondern die langfristige Entwicklung der Beschäftigten in den Vordergrund stellen.

Diese beiden Aktionsfelder münden in den Themen »Karriere-/Entwicklungssystem« und konsequente »Personalentwicklung«.

Die kürzlich durchgeführte ifaa-Studie »Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie – Teil 2« (ifaa 2020) zeigt, dass das Aufzeigen und Umsetzen von Karrieremöglichkeiten zu den »TOP 3«-The-

men für die Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften gehört (Abb. 1).

In diesem Artikel wird ein Instrument vorgestellt, mit welchem Personalverantwortliche beziehungsweise HR-Entscheider die Lage jeder Stelle in der Fach- und Führungskarriere analysieren und das eigene betriebspezifische Karrieresystem daran ausrichten können. Somit wird der Aufbau eines Karrieremanagements möglich, welches sowohl Fach- als auch Führungslaufbahnen umfasst. Dies gilt auch für viele weitere betriebspezifische Laufbahnen.

Karrieremanagement

Karrieremanagement hat die Aufgabe, Entwicklungen in der Stelle und über die Stelle systematisch zu planen, ihre Realisierung zu unterstützen und zu kontrollieren.

Karrieresysteme sind dabei ein zentrales Element. Sie berücksichtigen die Organisationsstruktur sowie die strategischen Vorgaben und umfassen alle Politiken, Praktiken und Erwartungen, die seitens der Organisation zur Steuerung des Weges von Beschäftigten in und durch die Organisation genutzt werden.

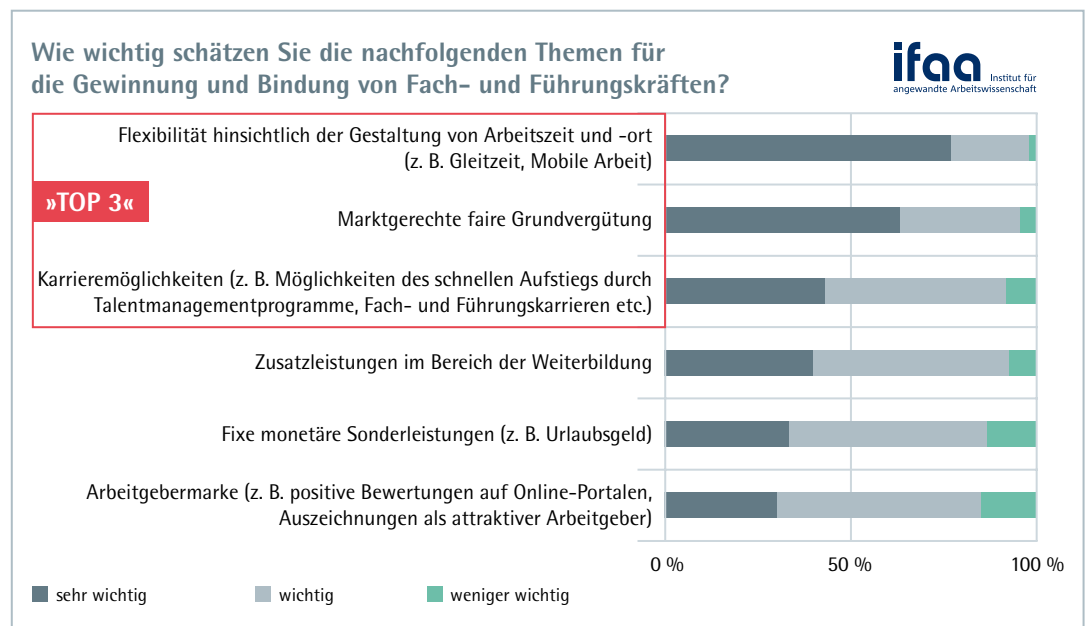


Abb. 1: ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie – Teil 2 (2020)

Sie kombinieren Positionen/Rollen (Jobs), Hierarchie-Ebenen, Kriterien für den Wechsel zwischen Positionen (Aufstieg, horizontale Wechsel, Abstieg) und Anreizmechanismen zu einer Entwicklungs-Logik, die diese Elemente miteinander verbindet.

Karrieresysteme in Organisationen haben mehrere zentrale Funktionen (Hugh Gunz/Maury Peiperl, 2007):

- Orientierung, wahrgenommene Anreize und Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiter,
- Motivation, Zufriedenheit und Mitarbeiterbindung,
- Transparenz der relativen Wertigkeit von Funktionen und Positionen zueinander,
- organisationale Vorstellungen von Gerechtigkeit,
- Unterstützungsrahmen für das Human-Resource-Management (HRM) und
- die Steuerung der personellen Erneuerung der Organisation.

Karrieresysteme sollen dabei aber nicht einen »Kaminaufstieg« aufzeigen, sondern einen flexiblen Rahmen bilden, in dem sich Mitarbeiter entwickeln können.

Aufbau von Karrieresystemen

Karrieresysteme haben das Ziel, Mitarbeiter durch ganz verschiedene Karrierewege zu führen und die Anzahl der möglichen Optionen so zu maximieren, dass Mitarbeiter Stellen entwickeln beziehungsweise sich in die Stellen entwickeln können, zu denen sie am besten beitragen können (Wertschöpfung) und die ihnen am meisten Freude bereiten (Eigenmotivation). Hierbei sind sechs Themenfelder zu beachten:

1. Schichtung innerhalb der Karrieren,
2. Reichweite der einzelnen Karrieren,
3. Durchlässigkeit zwischen den Karrieren,
4. Multifunktionalität,
5. Person sowie
6. Position/Stelle.

Schichtung

In klassischen Karrieresystemen wird immer wieder von den drei Karrierewegen

1. Fachkarriere,
2. Projektmanagerkarriere sowie
3. Führungskarriere

ausgegangen.

In den vergangenen Jahren hat sich zunehmend gezeigt, dass diese Trennung oft zu starr ist und dass es Sinn macht, mehrere alternative Karrieren anzubieten, die auf das Unternehmen zugeschnitten sind.

So bietet der Company Career Builder im »HR Online Manager / www.hronlinemanager.com« aktuell acht Karrierewege an, die in 80 Prozent der Unternehmen relevant sind. Hierbei handelt es sich um folgende vordefinierte Karrieren:

1. Bereichsleiter/Abteilungsleiter (oder strategische Leitung)
2. Teamleiter/Gruppenleiter (oder operative Leitung)
3. Projektmanager
4. Spezialist/Experte
5. Meister/Fachvorgesetzter
6. Mitarbeiter/Sachbearbeiter (optional mit Zusatzqualifikation)
7. Qualifizierte Mitarbeiter (in Produktion)
8. Helfer

Alle acht Karrieren sind auf Knopfdruck nutzbar. Aber natürlich ist es jederzeit möglich, diese Karrierewege weiter auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zuzuschneiden. So ist es denkbar, einen IT-Karriereweg oder einen Sales-Karriereweg (funktionale Trennung) aufzubauen. Genauso ist es möglich, die Überlappungen der Karrierewege anzupassen. Ebenso ist es aus unserer Sicht absolut zwingend, Karrieren nicht als exklusives Tool einiger Top-Spezialisten oder Projektmanager-/Führungsstellen aufzubauen, sondern Karrieren in unteren Stellenebenen starten zu lassen. Denn grundsätzlich sollte jeder Mitarbeiter (m/w/d) die Chance haben, sich im Unternehmen zu entwickeln – Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft natürlich vorausgesetzt.

Der Career Builder im Basismodell (Abb. 2) setzt dabei an einer gleichförmigen Schichtung von Karrierestufen und Subkarrieren auf. Dies ist darin begründet, dass es auf der einen Seite oft einen anerkannten Stellenrahmen für ein Gesamthaus gibt, und daneben ungleich spreizende Karrierestufen die Anwendbarkeit des Karrieresystems unnötig komplex gestalten.

Denn im Rahmen eines gleichgeschichteten Modells kann jeder Mitarbeiter auf einer Karrierestufe (zum Beispiel 10 von 20) sehen, welche Stellen sich in den anderen Karrieren wie bewegen.

»Der Company Career Builder im »HR Online Manager / www.hronlinemanager.com« bietet aktuell acht Karrierewege an, die in 80 Prozent der Unternehmen relevant sind.«

Friedrich A. Fratschner

So sind zum Beispiel Spezialisten der Stufe 4 genauso eingestuft wie Meister der Stufe 5 oder Teamleiter der Stufe 5. Projektmanager (und hierbei handelt es sich um anspruchsvolle Projekte von Spezialisten) sind in Stufe »Projektmanager 2« eingestuft.

Reichweite

Die Reichweite bezieht sich auf den Umfang des Karrieresystems und hat zwei Dimensionen:

1. den quantitativen Umfang (Zahl der Positionen, die Gegenstand der Betrachtung sind) und
2. die qualitativen Unterschiede der Ebenen (ihre relative Bedeutung zueinander).

Quantitativ können in einer Komplettbetrachtung wie im Career Builder alle Karriereschritte vom Helfer bis zum Top-Management abgebildet werden. Alternativ ist es aber auch denkbar, nur einzelne Projektmanager- oder Management-Ebenen abzubilden. Dies ist insbesondere davon abhängig, wie viele Mitarbeiter in das Karrieremodell einbezogen werden sollen. Leider ist zu beobachten, dass viele Unternehmen unterstellen, dass es Karrieren nur in den exklusiven Fach- und Managementkarrieren gibt. Dies ist in Zeiten des Fachkräftemangels aber ein teurer Trugschluss.

Auch im Modell des Career Builders stellt die Managementkarriere die höchste Ebene dar. Dies ist aber abhängig von der Branche und dem jeweiligen Betriebsmodell. Denn während der Karriereaufbau im Career Builder an produzierenden mittelständischen Unternehmen ausgerichtet ist, kann es in kleinen IT-Unternehmen so sein, dass Top-Spezialisten und Top-Management gleichwertig auftreten. Damit wäre die Reichweite der Karriere(n) in diesem Fall gleichwertig.

Durchlässigkeit

Die Durchlässigkeit ist für Karrieremodelle ganz entscheidend. Denn kommunikativ muss in der Belegschaft die Botschaft erzielt werden, dass es eine Vielzahl von Karrieren gibt, die erreicht werden können. Ein Kaminanstieg steht diesem Ziel eindeutig entgegen und reduziert die Karriereoptionen gerade in mittelständischen Unternehmen erheblich. Die Durchlässigkeit reguliert diesen Wechsel in Entwicklungswegen. Für die Personalentwicklung bedeutet dies, breiter zu denken und immer verschiedene Optionen in Betracht zu ziehen.

Multi-Funktionalität

Der Career Builder bietet Multi-Funktionalität. Sichtbar wird dies zum Beispiel durch die Meisterkarriere, die auf den Funktionsbereich

Abb. 2: Das Karrieresystem im Career Builder

Quelle: www.baumgartner.de und www.hronlinemanager.com

Grade	Helfer	qual. MA (in Produktion)	qual. MA /SB (Verwaltung)	Meister	Spez./Experte	TL/GL	Projektmanager	BL/AL
20								9
19								8
18								7
17								6
16							8	5
15							7	4
14							6	3
13						8	5	2
12					6	7	4	1
11					5	6	3	
10				5	4	5	2	
9				4	3	4	1	
8				3	2	3		
7			5	2	1	2		
6		4	4	1		1		
5		3	3					
4		2	2					
3	3	1	1					
2	2							
1	1							

der Produktion ausgerichtet ist. Genauso kann es spezifische Entwicklungs-/Karrierewege in einzelnen Funktionsbereichen geben, die funktional bedeutend für Unternehmen sind und deswegen besonders herausgehoben werden sollten.

In einem Unternehmen kann dies die Sales-Karriere, im nächsten Unternehmen die IT-, Logistik- oder F&E-Karriere oder für ein Handelshaus die Einkäufer-Karriere sein.

Wichtig ist, dass funktionale Karrieren nur dann abgebildet werden sollten, wenn diese von einer relativ hohen Anzahl an Stellen geprägt sind.

Ermittlung der jeweiligen Stellenwertigkeiten als Basis der Karriere-stufen-Zuordnung

Alle im Career Builder abgebildeten Karrierewege und -stufen basieren auf einem seit Jahren bewährten analytischen Stellenbewertungssystem, das im HR Online Manager online hinterlegt ist.

Es basiert auf sechs Bewertungsdimensionen, die für alle Stellen – unabhängig vom Karriereweg – relevant sind:

- (1) Fachanforderungen der Stelle
- (2) Planungsanforderung/Managementanforderungen der Stelle
- (3) Kommunikationsanforderungen der Stelle
- (4) Denkraum der Stelle
- (5) Schwierigkeitsgrad der Stelle
- (6) Budgetverantwortung sowie Einkaufs-/Umsatzverantwortung der Stelle

Auf Basis der Stellenwertigkeiten kann das hinterlegte Online-System zeigen, welche Karrierestufe in welchem Karriereweg erreicht wird und welche Veränderungen des Stellenwertes zu welchen Veränderungen im Karrieresystem führen.

So ist es ein Leichtes, eine Spezialisten-Stelle anzulegen und zu prüfen, wo diese Stelle im sechsstufigen Karrieresystem für Spezialisten zu finden ist. Gleichzeitig kann durch Anpassung der Stelle und der Erweiterung um Projektmanagementaufgaben sehr schnell gesehen werden, wo sich die Stelle dann in der Projektmanagerkarriere bewegt.

Dieser Ansatz (Abb. 3) ist für alle Stellen anwendbar und bedarf nur einer geringen Übung, um souverän mit dem System umzugehen.

Die sechs Online-Stellenbewertungskriterien	
Fachliche Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erforderliche Ausbildung ■ Erforderliche Praxiserfahrung ■ Spezielle Wissensgebiete (Breiten-/Tiefenwissen)
Planungs-und/oder Management-Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation ■ Planung und Disposition ■ Koordination und Integration ■ Delegation und Kontrolle ■ Management-Komplexität
Soziale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umgang mit Menschen ■ Art der Kommunikation ■ Mitarbeiterführung/-entwicklung ■ Konfliktmanagement ■ Prägen von Kultur und Werten
Breite der Problemlösungs-kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Situative Anpassung von Abläufen ■ Analyse und Beurteilung alternativer Problemlösungen ■ Entwicklung neuer Methoden, Verfahren und Konzepte ■ Entwicklung von Strategien
Tiefe der Problemlösungs-kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgabenvielfalt ■ Veränderungshäufigkeit der Aufgaben und Rahmenbedingungen ■ Problemabhängigkeiten ■ Informations(un)sicherheit ■ Chancen-/Risikenabschätzung
Budget- und Wertschöpfungs-beitrag	<ul style="list-style-type: none"> ■ Budgetverantwortung ■ Grad der autonomen Budgetbeeinflussung ■ Einkaufs-/Umsatzverantwortung der Stelle

Beschreibung der Detailanforderungen je Stelle

Möchte man Stellen beschreiben, so greifen viele Unternehmen auf wenig hilfreiche Stellenbeschreibungen zurück. Dort werden zwar organisatorische Über-/ Unterordnung sowie die Aufgaben der Stelle beschrieben. Für eine klare Karrierezuordnung sind die meisten Stellenbeschreibungen aber oft nicht nutzbar.

Im HR-Online-Manager verfügen Sie hingegen über zwei methodische Ansätze:

- das Stellenanforderungsprofil und
- das Karrierestufenprofil.

Im Stellenanforderungsprofil erhalten Sie auf Basis der umfassenden Datenbank die Fragen zur jeweiligen Stelle gestellt, die wirklich relevant sind, um die Anforderungen der Stelle zu klären. Hunderte von Unternehmen nutzen dieses Tool, um zu einer schnellen und effizien-

Abb. 3: Stellenbewertung online im HR-Online-Manager/Die sechs Bewertungskriterien

Quelle: www.baumgartner.de und www.hronlinemanager.com

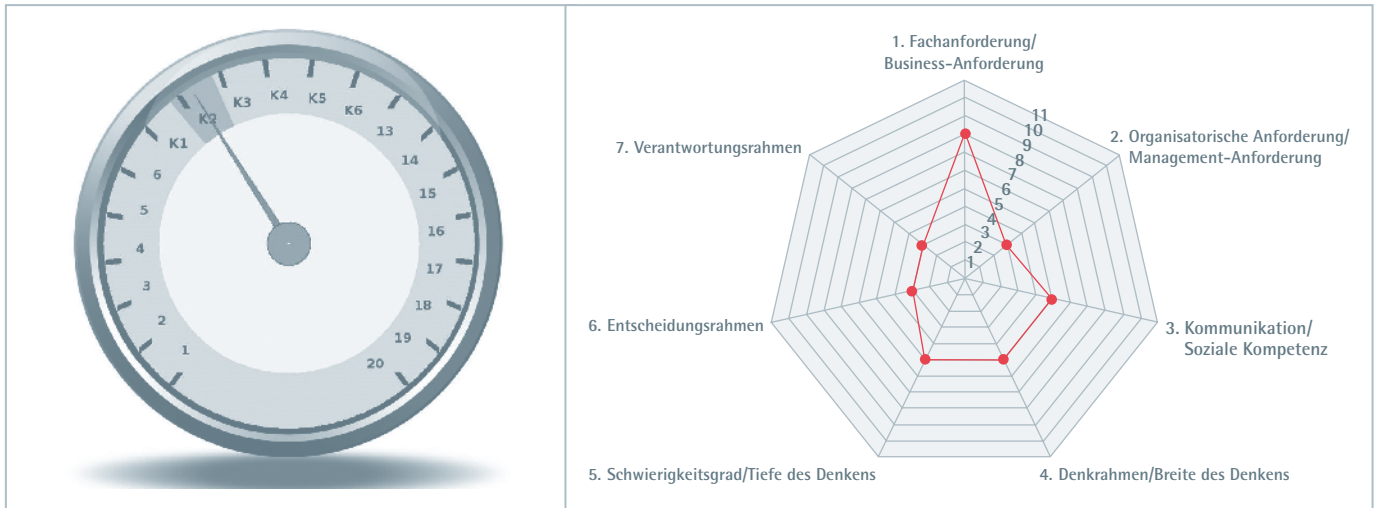


Abb. 4: Anforderungskriterien und Eingruppierung gemäß einer betriebsspezifischen Karrierestufe. Hier: Career Builder »Spezialist/Experte« K1-K6

Quelle: www.baumgartner.de und www.hronlinemanager.com

enten Klärung der Stellenanforderungen mit Führungskräften/Mitarbeitern und/oder Betriebsräten zu gelangen.

Gleichzeitig erhalten die Nutzer des Career Builders eine Detailbeschreibung der Anforderungen in der jeweiligen Karrierestufe. Diese ist selbstverständlich an den jeweiligen Karriereweg angepasst und gibt eine verbindliche Orientierung darüber, welche Anforderungsdimensionen typischerweise von Karrierestufe zu Karrierestufe ansteigen (Abb. 4 und Abb. 5).

Verknüpfung des Karrieremodells mit der Personalentwicklung

Sind die Anforderungen je Karrierelevel beschrieben, kann die Personalentwicklung schnell optimiert werden. Denn es kann exakt beschrieben werden, »welche Maßnahmen relevant sind, um von einer Stufe zur folgenden Stufe zu wachsen«. Daneben muss aber deutlich werden, dass Personalentwicklung in einem ersten Schritt primär eine Aufgabe der Stelleninhaber ist. Ein Ziel kann sein, dass Beschäftigte durch eigenständiges Engagement ihre Kenntnisse und Fertigkeiten so erweitern, dass sie höherwertigere Aufgaben übernehmen können.

Damit wird klar, dass es nicht damit getan ist, einmal ein Karrieresystem zu entwickeln und dies dann ruhen zu lassen. Vielmehr muss in einem dynamischen Umfeld darauf geachtet werden, dass das Karrieresystem lebt und Chancen nicht nur heute, sondern auch morgen und übermorgen eröffnet. Hierbei wird es zu intensiven Diskussionen kommen, welche Personalentwicklung zu einer Entwicklung in der Stelle und welche zu einer Entwicklung über die Stelle führt. Reine Seminaristik greift hier sicher zu kurz.

Stellenwert und Organisationsklarheit

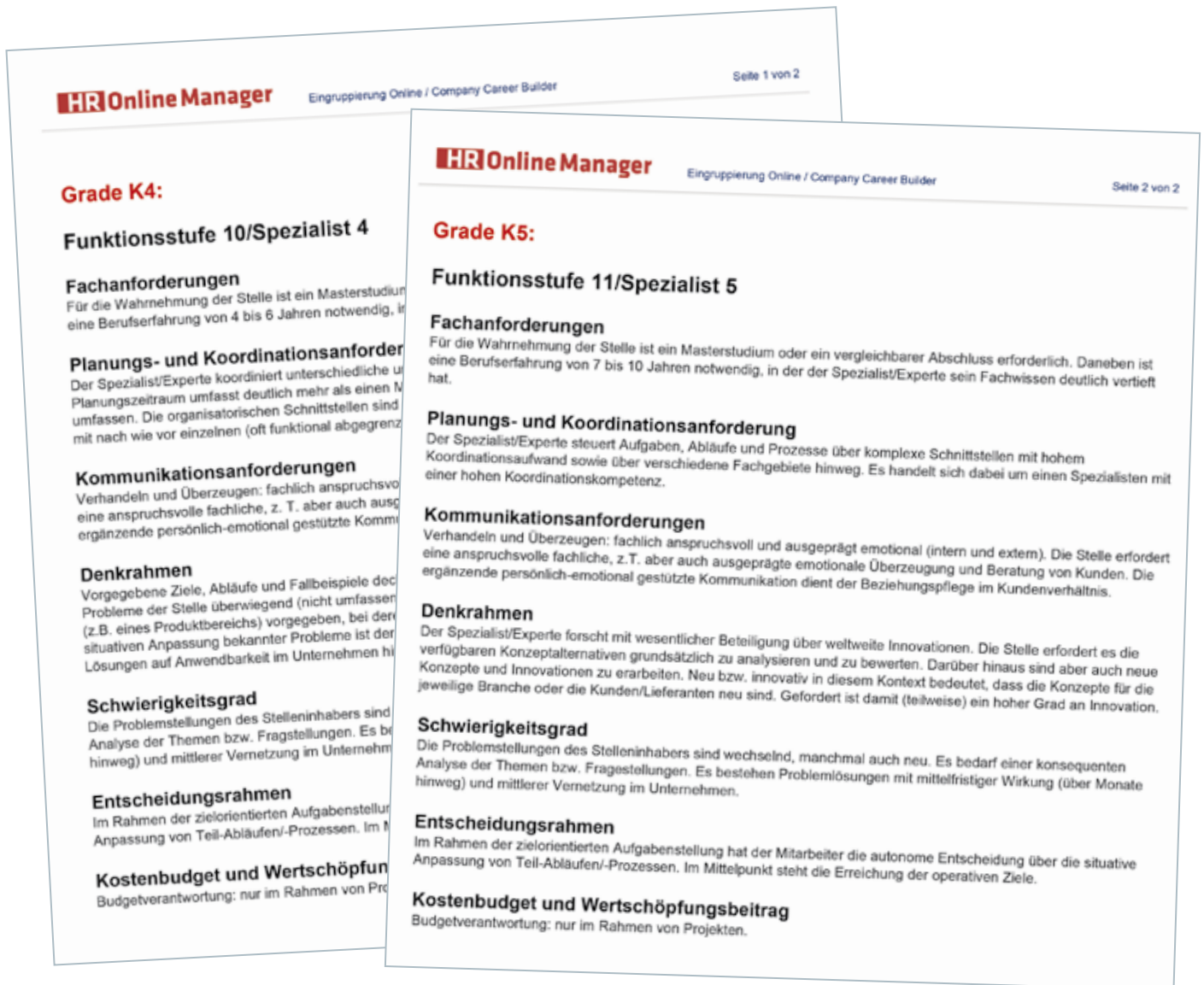
Der Wert von Stellen wird heute immer noch zu oft aus Organigrammen abgeleitet, die die Berichtswege aufzeigen und einem offenen Karrieremodell diametral entgegenstehen.

Dies ist schon darin begründet, dass die klassischen Berichtswege immer in der Führung beziehungsweise mit den Managementstellen enden.

Die organisatorische Darstellung im Karrieresystem bringt dagegen die relative Bedeutung von Stellen innerhalb und zwischen den Karrierewegen und -stufen zum Ausdruck. Im HR-Online-Manager wird dies im Tool »Stellenbewertung Online« durch stellenwertbasierte Quervergleiche und Rangreihen abgebildet.

Agilität und Karrieresystem

Agil und schnell zu sein ist eine Verhaltensweise, die zunehmend auch auf die Soll-Beschreibung von Organisationen angewendet wird. Im Mittelpunkt steht das Scrum-Modell mit Product Owner und Scrum Master. Ziel ist es, personalpolitisch den Mitarbeitern den Weg zu verschiedenen Stellen beziehungsweise Rollen zu öffnen, damit Prozesse schnell realisiert werden können und Organisationen nicht durch Berichtspflichten und Hierarchien gebremst werden. Deswegen gibt es in agilen Strukturen Karrieren, die sich an der Komplexität der Projekte und Teilaufgaben festmachen lassen. Wenn sich dann Mitarbeiter sehr schnell durch diese verschiedenen komplexen Rollen bewegen, bewirkt dies einen hohen Anspruch an das Karriere- und Vergütungsmanagement, da die Schnelligkeit der Veränderung (Wertigkeitsaufbau/-abbau von Stellen im Zeitverlauf) oft nicht mit den Regeln des deutschen Arbeitsrechts korrelieren. Trotz dieser Erschwernis können auch agil arbeiten-



de Einheiten im Karrieresystem sicher abgebildet werden. Das ist selbstverständlich auch im HR-Online-Manager möglich.

Verknüpfung des Karrieremodells mit den Gehaltsbändern

Es ist sicher kein Zufall, dass das Thema der Vergütung erst am Ende angeschnitten wird: Denn wenn es eine fast nicht zu lösende Herausforderung gibt, dann sind es Vergütungsmodelle, die alle Mitarbeiter auf allen Ebenen gleichsam motivieren. Diese Unmöglichkeit macht sich schon in der unterschiedlichen sozialen Ausgangsbasis sowie der unterschiedlichen Familienstände, Lebensmodelle und Lebenszyklen deutlich.

Nichtsdestotrotz sollte die Karriere mit attraktiven Gehaltsbändern verknüpft werden. Der HR-Online-Manager macht dies möglich, indem die Karrierestufen mit marktgerechten Gehaltsbändern verknüpft werden können. Ob hierbei bei gleicher Karrierestufe

und unterschiedlichem Karriereweg gleiche oder ungleiche Gehaltsbänder zur Anwendung kommen sollen, hängt davon ab, wie weit der jeweilige Markt spreizt. Zu empfehlen ist es dabei eher, einheitliche Gehaltsbänder zu nutzen, auch wenn bekannt ist, dass einzelne Funktionsbereiche höher im Markt liegen als andere Bereiche. Dies zu prüfen gelingt im HR-Online-Manager auf Knopfdruck. Denn Nutzer des Career Builders können für jede (Anker-)Stelle in allen Karrierestufen und -wegen die aktuelle Marktvergütung überprüfen und für sich bestimmen, ob ein einheitliches, funktionsübergreifendes Gehaltsmodell (Abb. 7) oder verschiedene Gehaltskorridore zielführend sind.

Fazit

Mehrstufige und breit angelegte Karrieremodelle machen Karriere- und Entwicklungs-

Abb. 5: Beschreibung der Karrieren im Career Builder am Beispiel der Spezialistenkarriere (hier Stufe K4 und K5 aus Stufe K1 bis K6)

Quelle: www.baumgartner.de

Weiterführende Literatur

Hugh A, Peiperl M, 2007, Handbook of Career Studies, SAGE Publications. ISBN 978-0-7619-3039-6

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) (2017) ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie. Verbreitung von nicht monetären und monetären Zusatzleistungen. ifaa.

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) (2020) ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie Teil 2. Verbreitung von nicht monetären und monetären Zusatzleistungen.

Fratschner, Friedrich (2015) Personalmagazin (Hrsg.) Transparente Karrierepfade bei EOS, Seite 48-51

Weiterführende Links

<https://www.humanresourcesmanager.de/news/transparenz-im-unternehmen-die-3-top-themen.html> [Zugegriffen: 3.10.2020]

https://www.baumgartner.de/content/10_handlungsfelder_die_leistungsmanagement_und_feedback_optimieren_-_baumgartner_&_partner.pdf [Zugegriffen: 3.10.2020]

<https://www.humanresourcesmanager.de/news/10-handlungsfelder-im-anforderungs-leistungs-und-vergueetungsmanagement-sponsored.html> [Zugegriffen: 3.10.2020]

Autoren-Kontakt

Dr. Friedrich A. Fratschner
Baumgartner & Partner
Management
Consultants GmbH /
HR Online Manager GmbH
Tel.: +49 40 284164-0
E-Mail: friedrich.fratschner@baumgartner.de
E-Mail: friedrich.fratschner@hronlinemanager.com

Dipl.-Päd. Sven Hille
ifaa – Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49 211 542263-34
E-Mail: s.hille@ifaa-mail.de

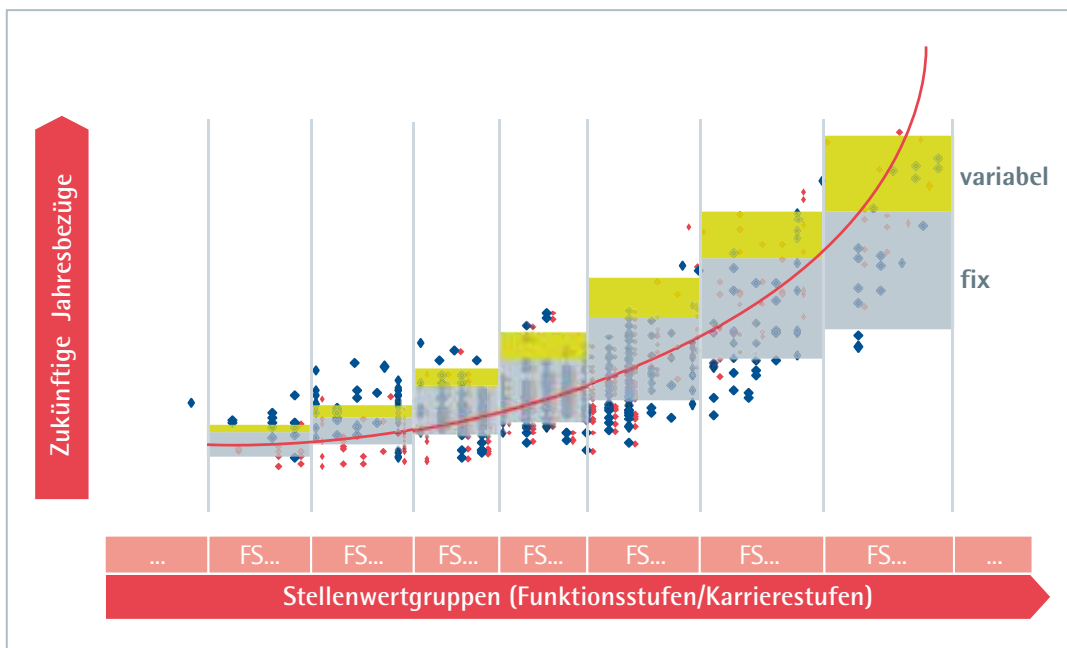


Abb. 6: Einsatz von Gehaltsbändern bei verschiedenen Karrierewegen

Quelle: www.baumgartner.de und www.hronlinemanager.com

möglichkeiten sichtbar. Sie dienen dazu, leistungsbereiten und leistungsfähigen Beschäftigten Wege aufzuzeigen, die der Veränderungsdynamik der heutigen Zeit entsprechen.

Letztendlich muss der Aufruf an die Belegschaft heißen: »Entwickelt Euch auf Basis der Kundenbedarfe! Wo Ihr Unterstützung benötigt, werden wir Euch diese geben. Denn die Zeit, darauf zu hoffen, dass Stellen für ewig unveränderbar bleiben, ist eindeutig vorbei...«

Hierbei ist wichtig, es nicht zuzulassen, dass diese Thematik durch die Entgelt Diskussion begrenzt wird. Denn Ziel soll es sein, dass Stellen durch eigenständig angestrebtes Job-Enrichment und Job-Enlargement erweitert werden und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht wird. Demzufolge folgt die Vergütungsdiskussion der Stellendiskussion und steht dieser nicht voran.

Oder wie es ein Unternehmer kürzlich sagte: »Wir entwickeln Mitarbeiter nicht zwanghaft in Karrieren. Mitarbeiter bekommen alle Möglichkeiten an die Hand, sich zu entwickeln und mit ihren Aufgaben zu wachsen. An Karriere denken wir aber erst dann, wenn der Mitarbeiter die alten Stelleninhalte hinter sich gelassen hat und neue Stelleninhalte bereits zu 60 Prozent erfüllt. Dann tun wir aber alles, um diese Mitarbeiter bei der Erfüllung der letzten 40 Prozent aktiv zu unterstützen.« HR muss insofern den Rahmen bilden und klare Statements abgeben, wo sich welche

bestehenden Stellen in einem Vergleich der diversen Karrieren bewegen und wo sich welche neue/veränderten Stellen in Zukunft bewegen werden oder auch bewegen könnten. Dies schafft Perspektive, Akzeptanz und Motivation. Und es stärkt den inhaltlichen Diskurs und sorgt dafür, dass insbesondere Leistungsträger (m/w/d) gewonnen und gebunden werden können.

Um aber final erfolgreich zu sein, müssen sich Unternehmen zutrauen, diese Themen auch transparent und offen zu kommunizieren. Denn ohne Transparenz sind die Fragen »Welche Stellen/Rollen sind in Zukunft denkbar?« (distributive Gerechtigkeit) als auch das »Wie komme ich dort hin?/Was muss ich dafür tun?« (prozessuale Gerechtigkeit) für die Belegschaft weder kalkulier- noch einschätzbarer. Dass viele HR-Verantwortliche die Kommunikation von Karrieren nur mit dem Thema Kostendruck verbinden, ist dabei eindeutig zu kurz gegriffen.

Gelingt der Personalabteilung eine transparente und motivierende Kommunikation, so erleichtert dies – neben der Bindung und Gewinnung von Leistungsträgern – auch das Recruiting enorm. Denn in Zukunft wird es immer wichtiger sein, nicht nur die richtigen Mitarbeiter für die aktuelle Stelle, sondern insbesondere auch die richtigen Mitarbeiter für zukünftige/ absehbare Herausforderungen zu finden. Und ein belastbares Karrieremanagement ist dafür unabdingbar. ■

