

Alternative Laufbahnkonzepte -speziell für Frauen in MINT-Bereichen-

Désirée H. Ladwig

Michel E. Domsch

17. Januar 2012

(Bergische Universität Wuppertal)

1. Begründung
2. Laufbahnalternativen
 - 2.1 Managementlaufbahn
 - 2.2 Fachlaufbahn
 - 2.3 Projektlaufbahn
3. Praxisbeispiele
4. Erfahrungen/Forschungsergebnisse
5. Anforderungen an die Personalarbeit
6. Laufbahnalternativen und Machtpotenziale
7. Diskussion

Abnahme von Führungspositionen

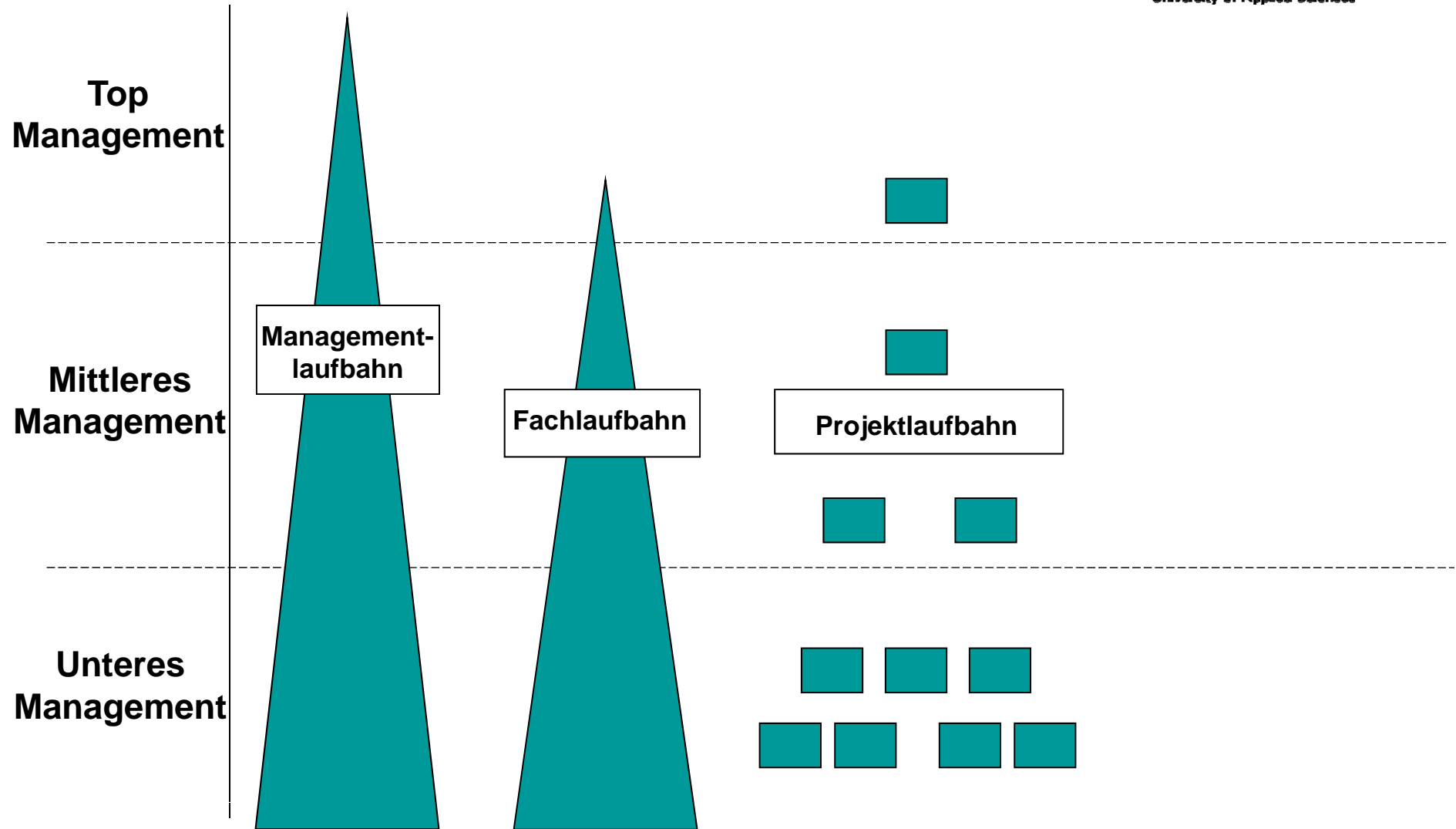
Unterschiedliche Karrieremotivationen und verschiedene Entwicklungspotentiale

Entwicklung zu Wissens- und Informationsgesellschaften

Verstärkung der projektbezogenen Arbeit

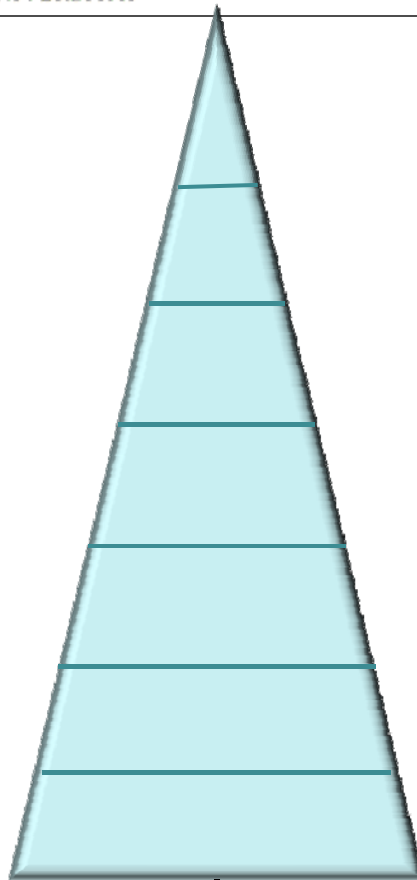
Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Erzielung signifikanter Wettbewerbsvorteile



Quelle: Ladwig; Domsch 2011, S. 17.

Managementlaufbahn „Pyramide“ / „Kegel“



ReferentIn
SachbearbeiterIn
Trainee (m/w)
PraktikantIn

Vorstands-/Geschäftsführungsmitglied (m/w)

Geschäftsbereichs-Vorstand (m/w)

Sparten-/Divisionleiter (m/w)*

Bereichsleiter (m/w)

Hauptabteilungsleiter (m/w)**

Abteilungsleiter (m/w)***

Gruppen-/Teamleiter (m/w)

- * Geschäftsführer Tochtergesellschaft (m/w)
- ** Filialleiter (m/w)
- *** Geschäftsstellenleiter (m/w)

1. Begründung
2. Laufbahnalternativen
 - 2.1 Managementlaufbahn
 - 2.2 Fachlaufbahn
 - 2.3 Projektlaufbahn
3. Praxisbeispiele
4. Erfahrungen/Forschungsergebnisse
5. Anforderungen an die Personalarbeit
6. Laufbahnalternativen und Machtpotenziale
7. Diskussion

Hoch qualifizierte Fachspezialisten

Hoher Anteil reiner Fachaufgaben

Hierarchisches Positionsgefüge

Vergleichbare Rangstufen und Titel
(Organigramm)

Spezielle Anreize („compensation & benefits“)

Vernetzung mit anderen
Aufstiegsmöglichkeiten

Absolute Fachlaufbahn-Hierarchie		
Rang- stufe	Leitungsebene	Spezialistenhierarchie
1.	Direktor	Höherer fach- wissenschaftlicher Berater
2.	Bereichsleiter	Fachwissenschaftlicher Berater
3.	Abteilungsleiter	Wissenschaftlicher Experte
4.	Gruppenleiter	Fachwissenschaftler
5.	Mitarbeiter	Wissenschaftlicher Assistent

Projektbezogene und teamorientierte Arbeit
(auf Zeit)

Orientierung an einer offiziellen
Projekthierarchie

Einbindung in ein Personalentwicklungskonzept

Spezielles Anreiz-Konzept („compensation &
benefits“)

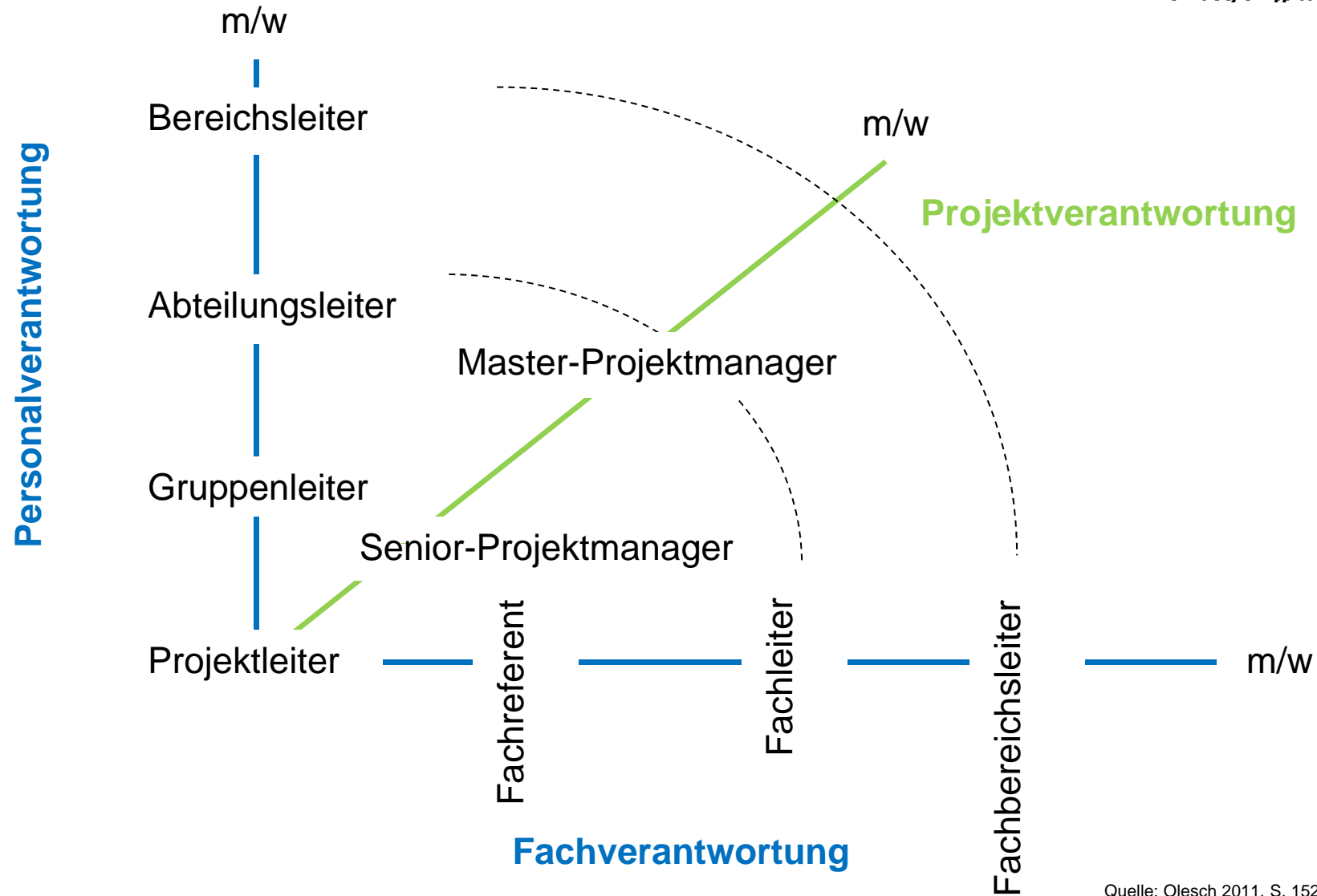
Reales Assessment-Center

Vernetzung mit anderen Aufstiegsmöglichkeiten

1. Begründung
2. Laufbahnalternativen
3. Praxisbeispiele
 - 3.1 Phoenix Contact
 - 3.2 Bosch
 - 3.3 AUDI AG
 - 3.4 LBS
4. Erfahrungen/Forschungsergebnisse
5. Anforderungen an die Personalarbeit
6. Laufbahnalternativen und Machtpotenziale
7. Diskussion

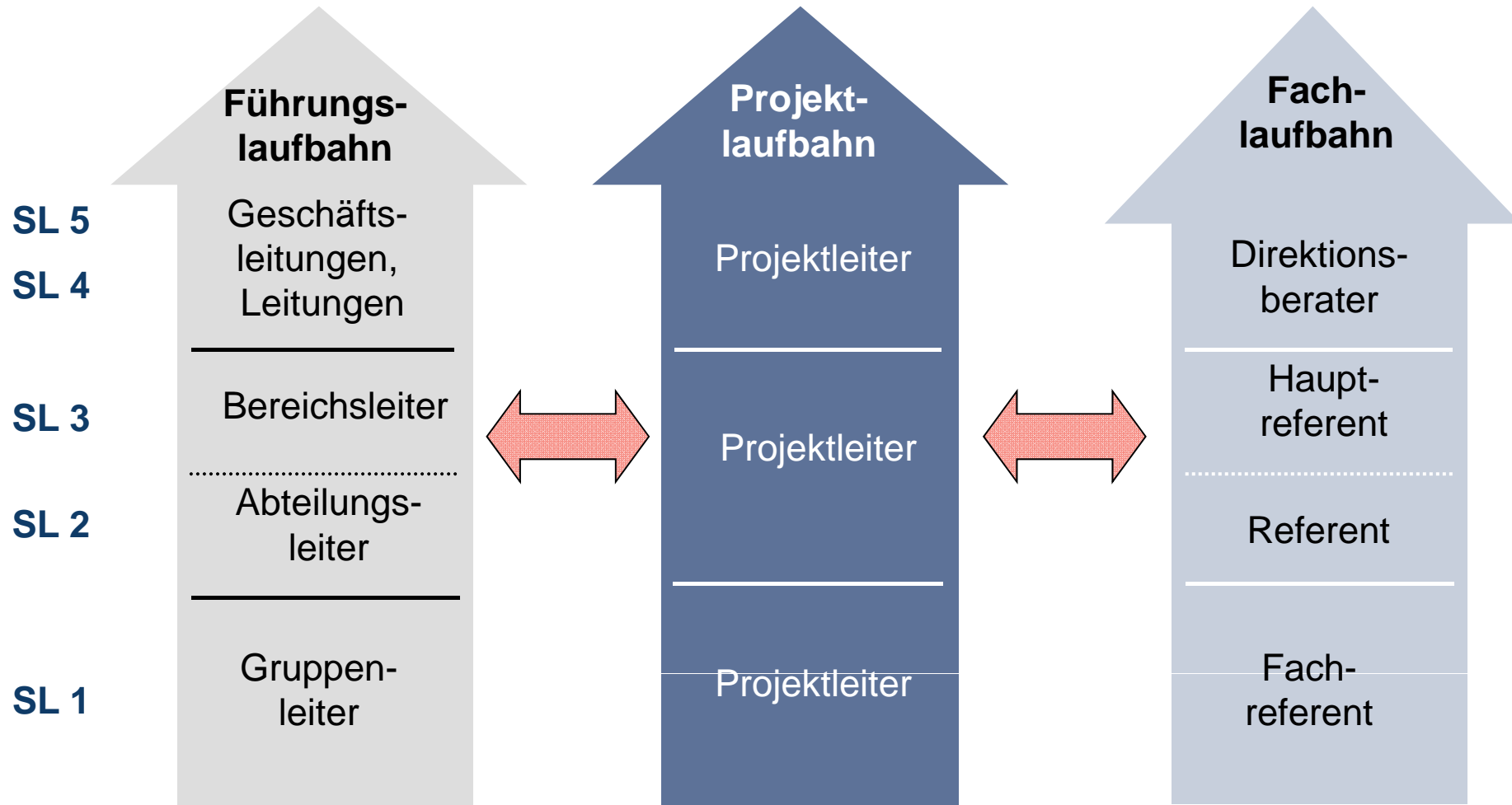
Karriere für High Potentials

Potenzialentwicklung bei Phoenix Contact

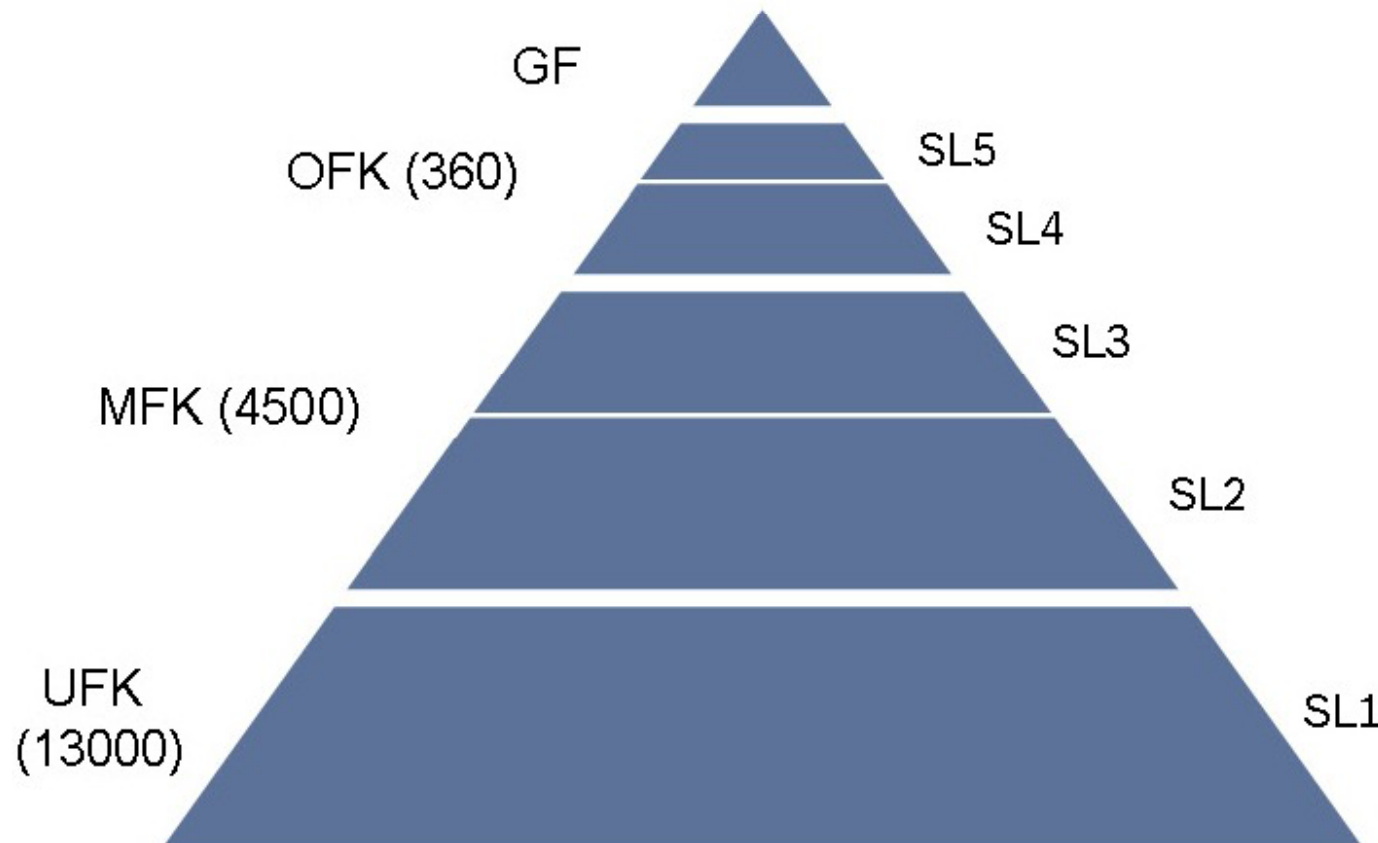


Karrieremöglichkeiten für Experten

30 Jahre Fachlaufbahn bei Bosch



Quelle: Schlichting 2011, S. 74.



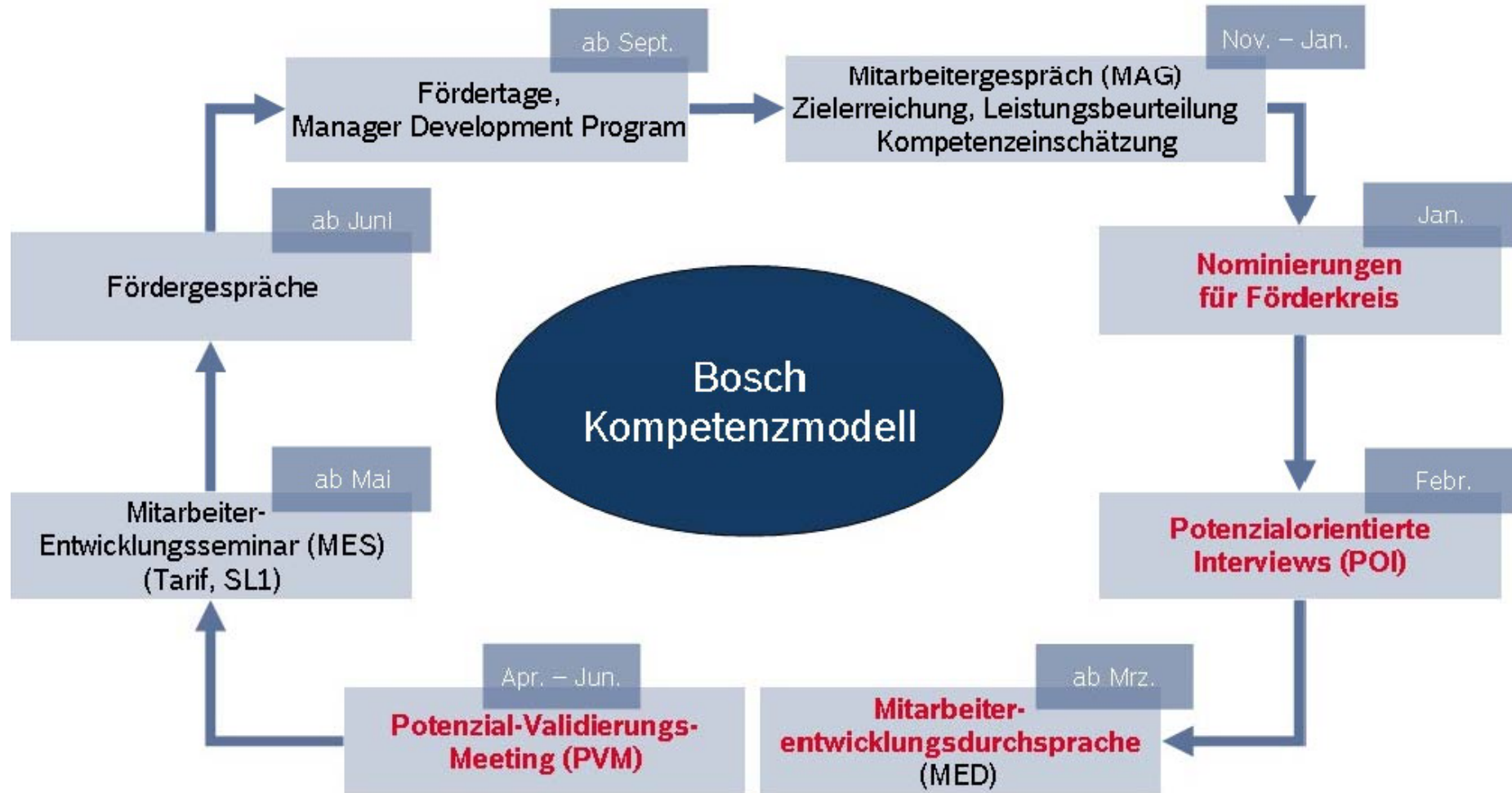
Typische Funktionen:

- Konzern-GF
- Bereichsvorstand
- Leitung Zentralabteilung
- Werkleitung
- PB-Leitung
- Direktionsberater
- Leiter Abteilung
- Projektleiter
- Hauptreferent
- Abteilungsleiter
- Projektleiter
- Referent
- Gruppenleiter
- Projektleiter
- Fachreferent

UFK/MFK/OFK: Unterer/mittlerer/oberer Führungskreis

SL: Global Salary Level

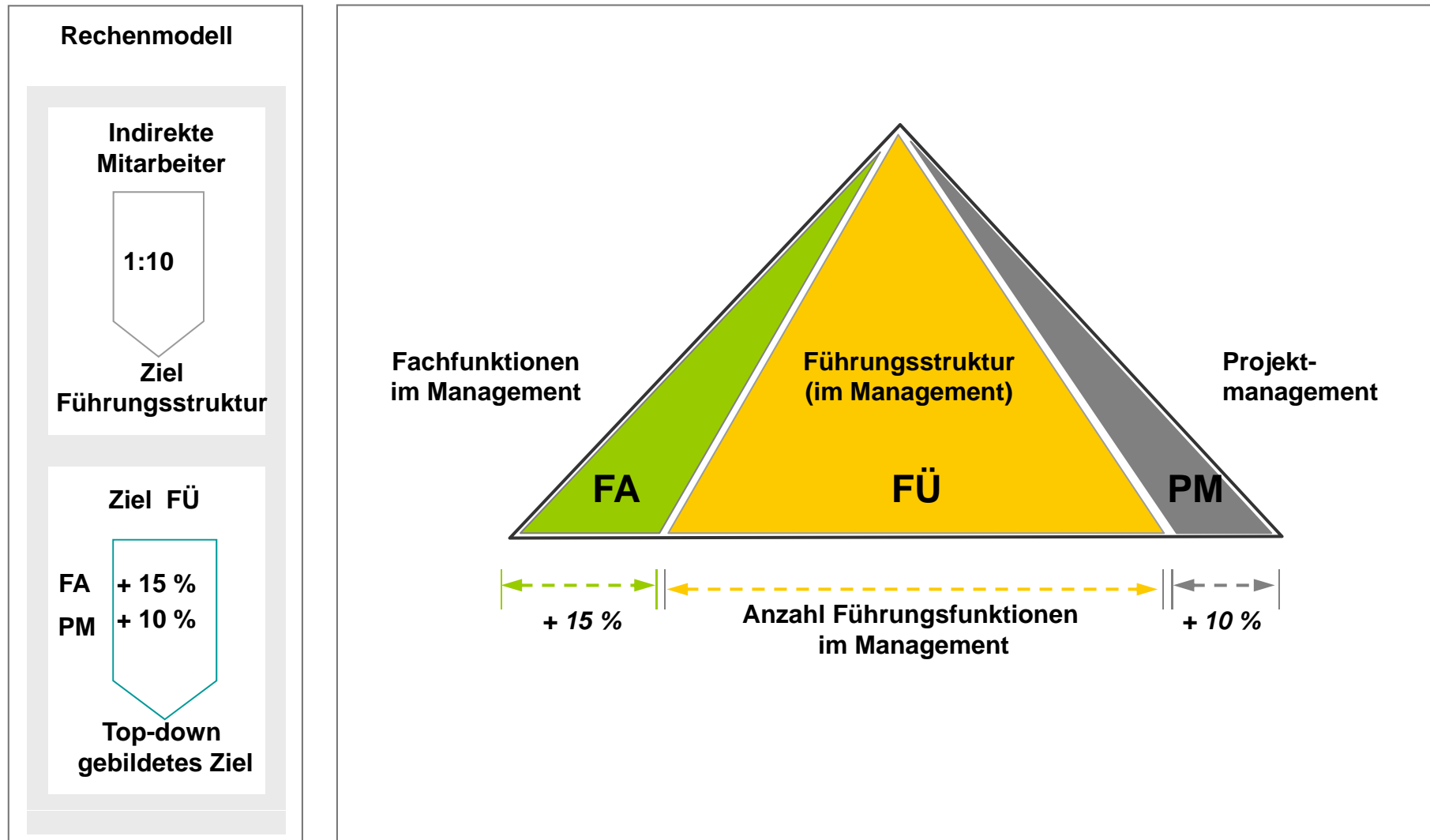
Quelle: Schlichting 2011, S. 75.



Quelle: Schlichting 2011, S. 83.

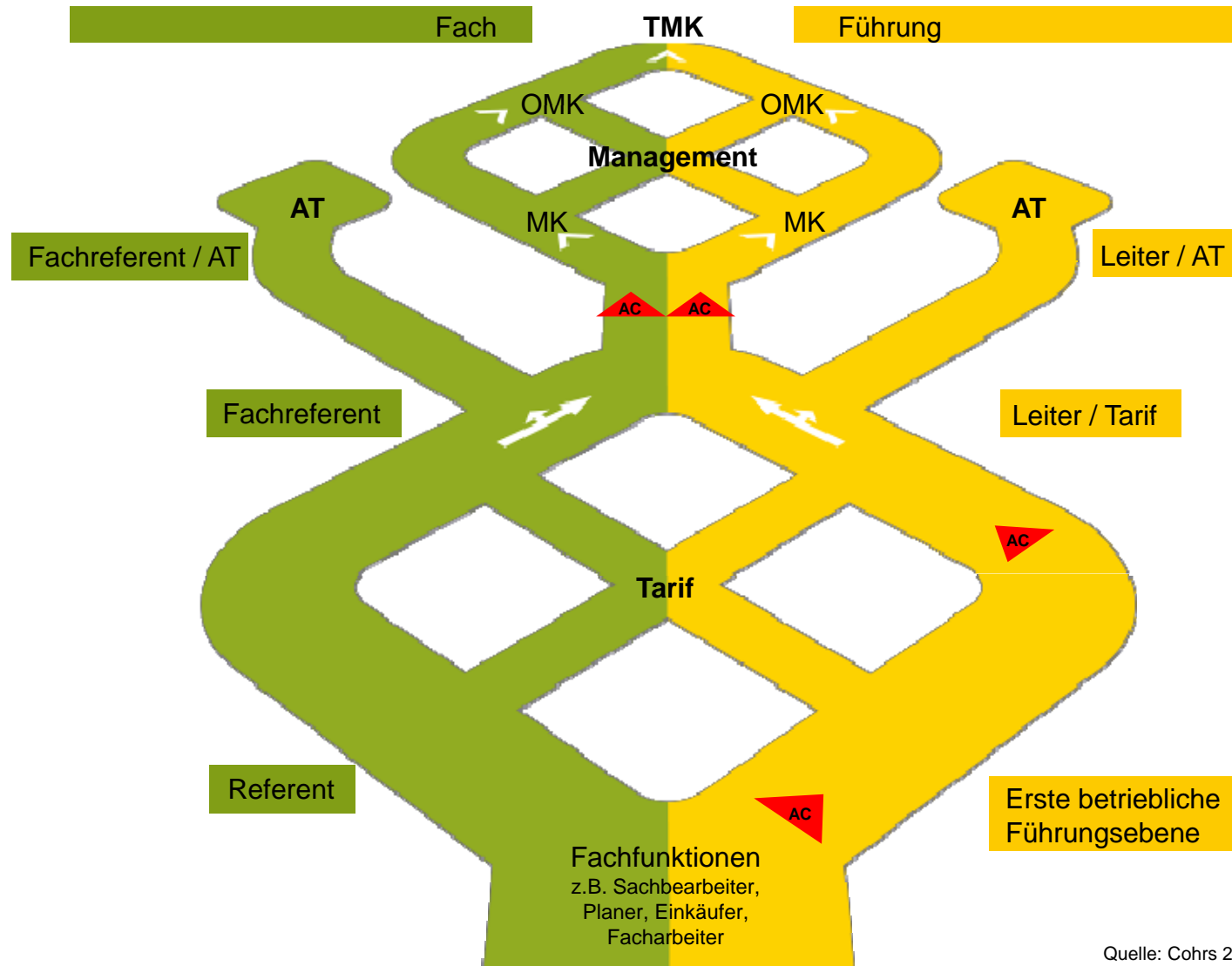
Fach- und Führungslaufbahnen in der Automobilindustrie

Das Laufbahnmodell der AUDI AG



Quelle: Cohrs 2011, S. 70.

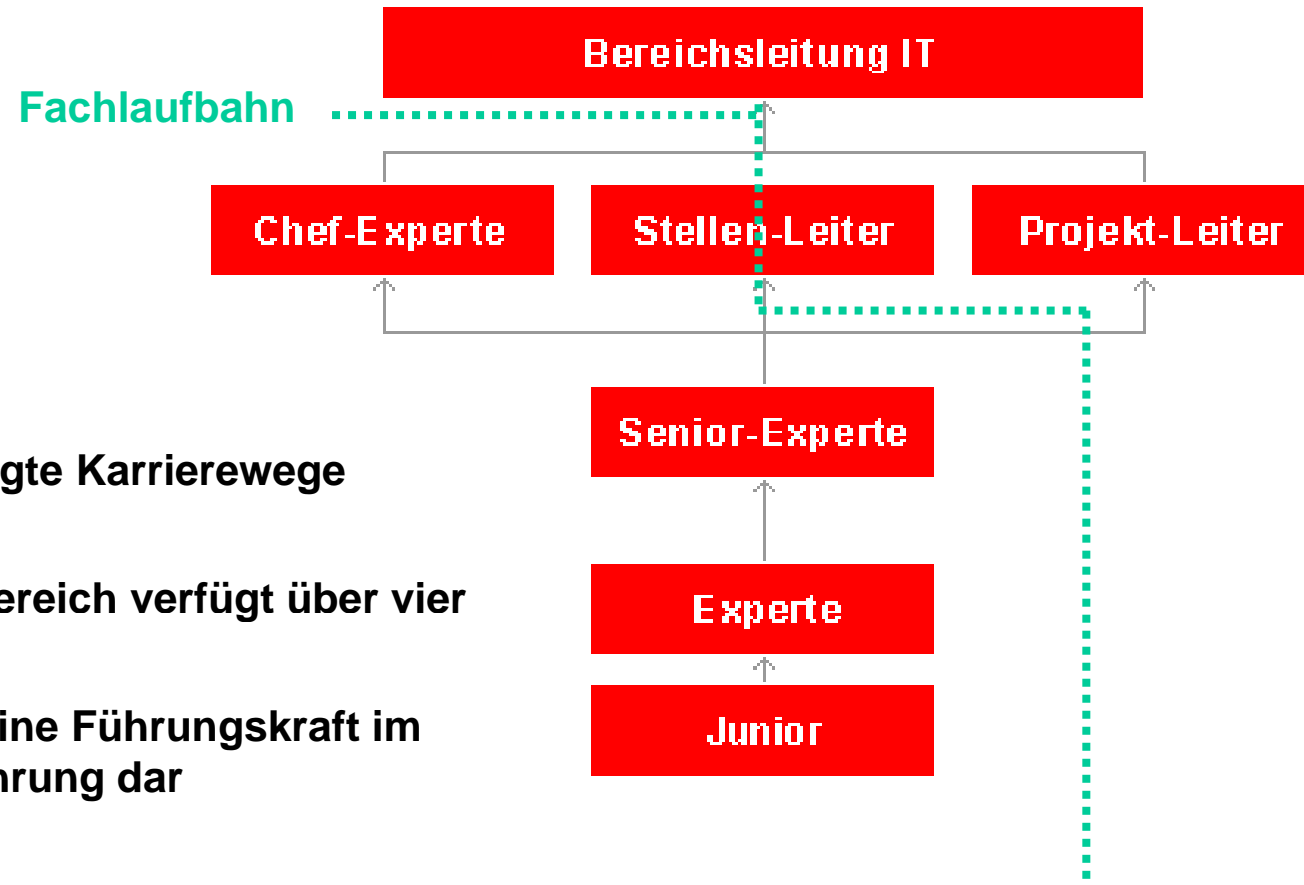
Audi AG – Laufbahnen



Quelle: Cohrs 2011, S. 64.

IT-Fachlaufbahn

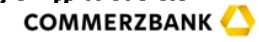
LBS



- „Zwei“ gleichberechtigte Karrierewege nebeneinander
- Fachlaufbahn im IT-Bereich verfügt über vier Stufen
- Chef-Experte stellt keine Führungskraft im Sinne der Personalführung dar

1. Begründung
2. Laufbahnalternativen
3. Praxisbeispiele
4. Erfahrungen/Forschungsergebnisse
 - Positive Erfahrungen / Chancen
 - Negative Erfahrungen / Risiken
5. Anforderungen an die Personalarbeit
6. Laufbahnalternativen und Machtpotenziale
7. Diskussion





Positive Erfahrungen / Chancen

- Förderung von Spezialwissen
- Wirksame Anreiz- und Belohnungsfunktion
- Zusätzliche Aufstiegschancen
- Kein Zwang zur Beförderung in Führungspositionen
- Aufgabentrennung zwischen Personalführungs-, Verwaltungs-, Fachaufgaben
- Berücksichtigung unterschiedlicher individueller Zielvorstellungen
- Flexible Entgeltfindung

Negative Erfahrungen / Risiken

- Zu wenig vernetztes Denken und Handeln
- Sinkende Einsatzflexibilität bei zu einseitiger Spezialisierung
- Sackgasse/ Einbahnstraße/ Altersruhesitz/ Treuebonus
- Schwierigkeiten bei der Beurteilung für evtl. Beförderungen
- Verschärfung des Konkurrenzkampfes
- Personalführungsprobleme
- Ungeeignetes Beurteilungs- und Personalentwicklungssystem

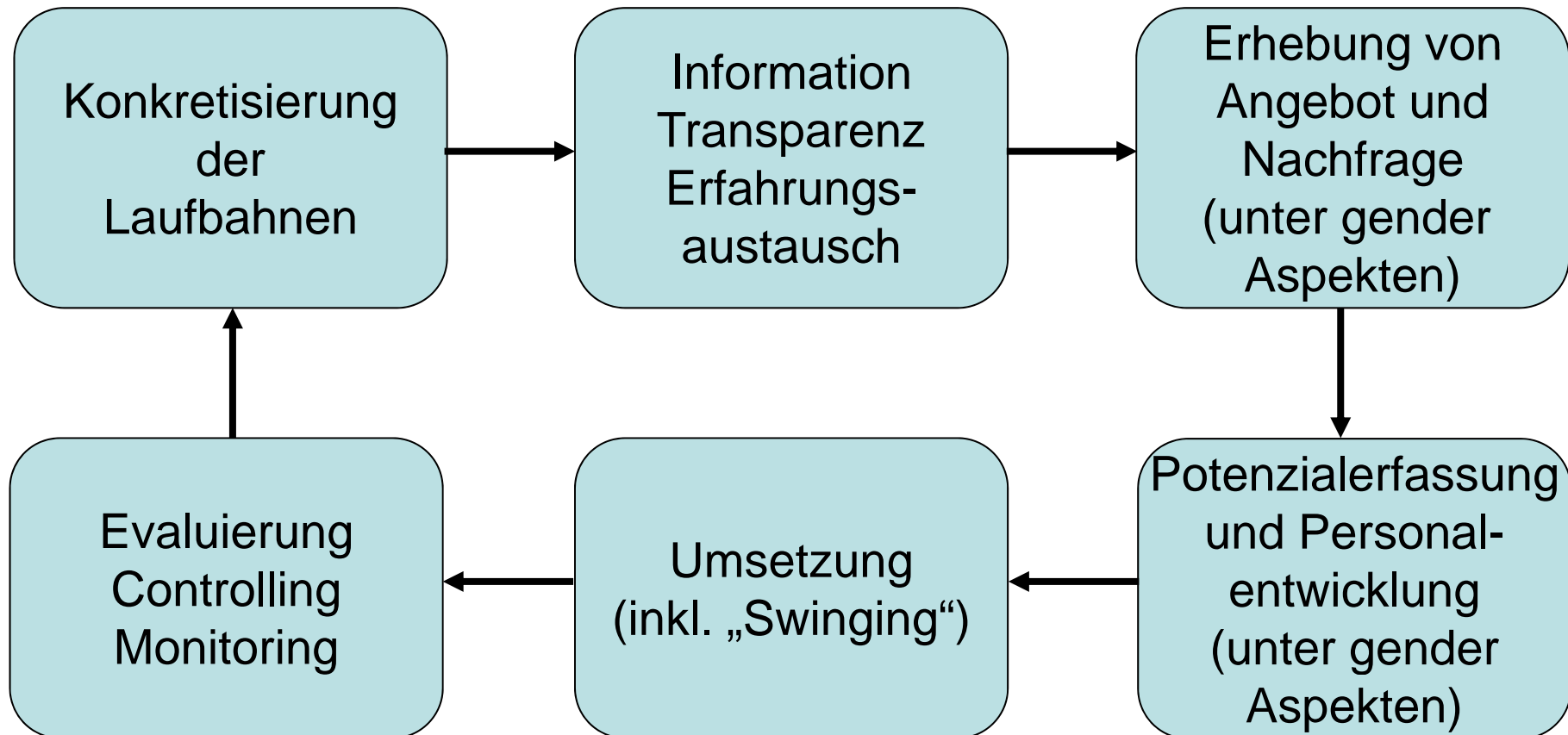
Positive Erfahrungen / Chancen

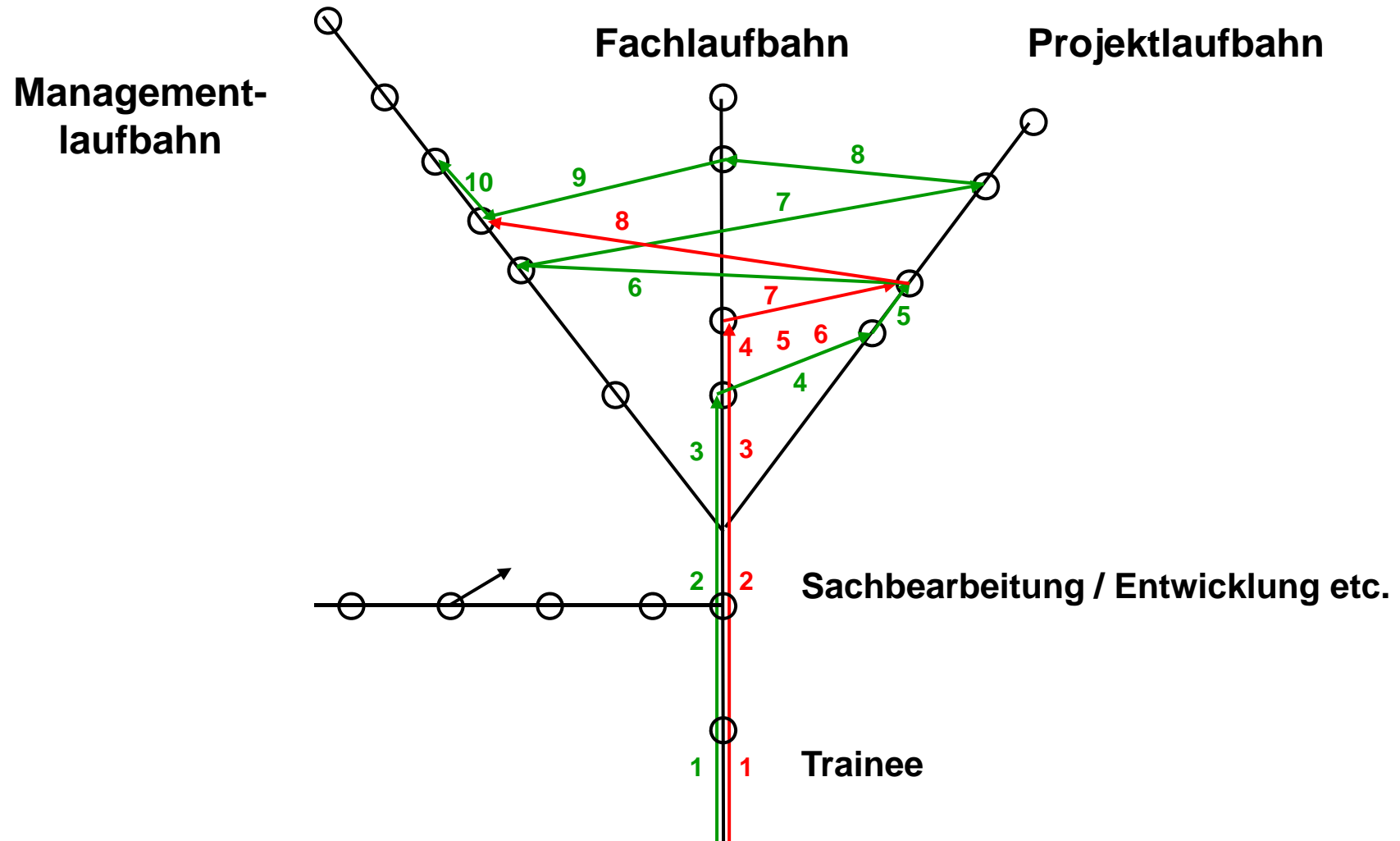
- Wirksame Anreiz- und Belohnungsfunktion
- Zusätzliche Aufstiegschancen
- Größere Flexibilität bei der Personalentwicklung
- Potentialerkennung (“reales” Assessment Center)
- Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten
- Personalentwicklungsmaßnahmen und Potentialförderung
- Berücksichtigung unterschiedlicher Zielvorstellungen
- Flexible Entgeltfindung (z.B. Projektzulagen)

Negative Erfahrungen / Risiken

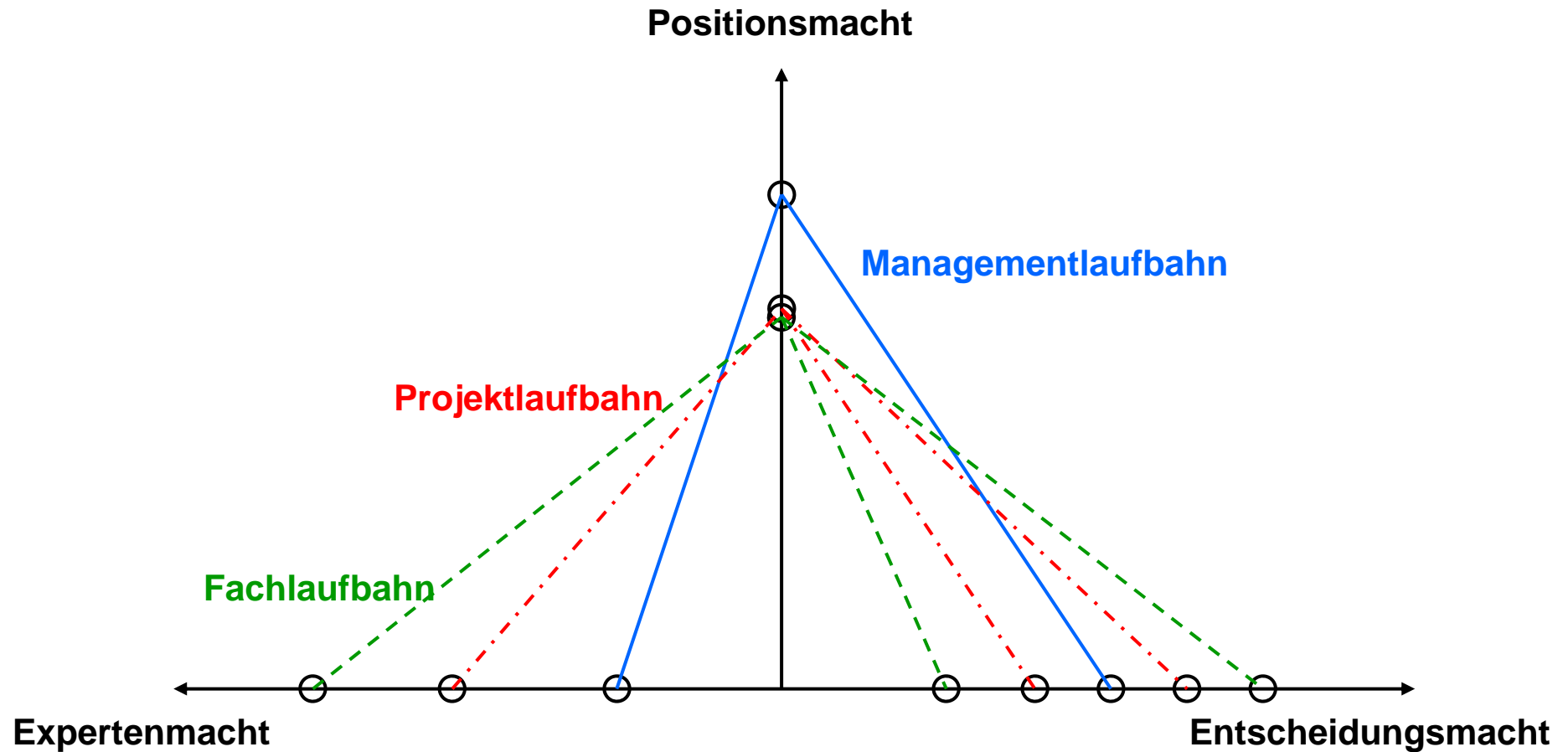
- Laufbahnentwicklung (zunächst) auf Zeit
- Kein Einbezug in die Personalplanung (re-entry-Problematik)
- Keine Positionsbestimmung für Projektlaufbahn
- Keine organisatorische Zuordnung und Veröffentlichung
- Unklare Kompetenzregelung
- Personalführungsprobleme

1. Begründung
2. Laufbahnalternativen
3. Praxisbeispiele
4. Erfahrungen/Forschungsergebnisse
5. Anforderungen an die Personalarbeit
6. Laufbahnalternativen und Machtpotenziale
7. Diskussion





1. Begründung
2. Laufbahnalternativen
3. Praxisbeispiele
4. Erfahrungen/Forschungsergebnisse
5. Anforderungen an die Personalarbeit
6. Laufbahnalternativen und Machtpotenziale
7. Diskussion





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!