



FACHKRÄFTESICHERUNG

Lena Patricia Lindenstruth

Karrieren jenseits von Führung

Grundlagen und Gestaltungsdimensionen von Expertenlaufbahnen in der betrieblichen Praxis

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Diese Publikation erscheint im Rahmen des RKW-Projekts
Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie (WePstra).

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Herausgeber: RKW Kompetenzzentrum
Autoren: Lena Patricia Lindenstruth
Redaktion: Bruno Pusch
Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: Thomas K. – Photocase

Druckerei: WIRmachenDRUCK GmbH,
Mühlbachstraße 7, 71522 Backnang

März 2016

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.



Inhalt

Vorbemerkungen des Herausgebers.....	4
Vorwort	6
1. Betriebliche Karrieren	8
1.1 Abgrenzung des Karrierebegriffs.....	8
1.2 Karriereformen und Karrierelaufbahnen	10
1.3 Wahrnehmung der Karriere.....	12
1.4 Karrieremanagement.....	13
2. Expertenlaufbahnen	16
2.1 Abgrenzung von Experten- und Führungslaufbahnen	16
2.2 Ziele von Expertenlaufbahnen	18
2.3 Einsatzgebiete für Expertenlaufbahnen	20
2.4 Merkmale von Experten	22
2.5 Konzeption von Expertenlaufbahnen.....	24
3. Gestaltungsdimensionen von Expertenlaufbahnen	28
3.1 Anreizsystem.....	29
3.2 Exklusivität.....	31
3.3 Hierarchie & Titel	33
3.4 Anforderungskriterien.....	36
3.5 Personalauswahl	37
3.6 Entwicklungswege & Beförderungen.....	39
3.7 Arbeits- & Aufgabengestaltung.....	41
3.8 Personalentwicklung	44
3.9 Unterstellungsverhältnis.....	46
Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur.....	49

Vorbemerkungen des Herausgebers

Experten- bzw. Fachlaufbahnen¹ sind in der Praxis ein außerordentlich komplexes Thema. Man übertreibt kaum, wenn man feststellt, dass jedes Unternehmen im Konkreten etwas anderes darunter versteht.

In dieser Situation kann es nicht schaden, etwas Boden unter die Füße zu bekommen, auch wenn sich damit für den Praktiker die Anstrengung der Lektüre eines etwas umfangreicheren Textes verbindet.

Die vorliegende vom RKW Kompetenzzentrum herausgegebene Veröffentlichung von Lena Patricia Lindenstruth beruht auf ihrer Masterarbeit, die 2015 im Rahmen des Studiengangs Wirtschaft, Psychologie & Management (M. Sc.) an der Universität Kassel angefertigt wurde. Sie entstand im engen Praxiskontakt mit einem großen, aber mittelständisch geprägten Unternehmen, während dieses eine Fachlaufbahn einführte.

¹ *Aus der Perspektive der betrieblichen Praxis sind die Unterschiede, die zwischen einer Fach- und einer Expertenlaufbahn bestehen mögen, nebensächlich. In beiden Fällen müssen jeweils aus unternehmensstrategischer Sicht Geltungsbereiche (Abteilungen, Jobfamilien, ein Personenkreis) einerseits und Stufungen andererseits festgelegt werden. Siehe 2.1 Abgrenzung von Experten- und Führungslaufbahnen für eine detaillierte Unterscheidung beider Begriffe.*

Das Werk dokumentiert und wertet eine umfangreiche Quellenlage aus und bietet auch den an einer weiterführenden und vertieften Beschäftigung mit dem Thema interessierten Lesern – etwa Studierenden – eine gute Grundlage. Daher wurde das umfangreiche Quellenverzeichnis mit in die Veröffentlichung aufgenommen.

Nach den Erfahrungen und aus Sicht des RKW sind Fach-/Expertenlaufbahnen für mittelständische Unternehmen ein Zukunftsthema und stellen eine erhebliche personalwirtschaftliche Herausforderung dar, die das heutige Selbstverständnis von Organisation und Führung im Kern berührt.

Die Spatzen pfeifen es bereits von den Dächern: Junge Leute kommen mit neuen Vorstellungen, Prioritäten und Erwartungen in die Unternehmen; mittelständische Unternehmen mit sehr spezifischem USP und entsprechend spezifischen Kompetenzanforderungen machen sich zunehmend Gedanken, wie sie die besonderen Fachkräfte, die sie dafür brauchen, entwickeln und binden; Führungskräfte haben sich, damit die Unternehmen erfolgreich sein können, auf wirkliche Führungsaufgaben zu konzentrieren; das (mittelstandstypische) Muster, nur gute Fachkräfte auf die Führungslaufbahn zu schicken und dabei dann oft eine gute Fachkraft zu verlieren und eine für Führungsaufgaben ungeeignete Führungskraft zu bekommen, wird zunehmend als unwirtschaftlich erkannt – aber was wäre eine Alternative? In immer mehr mittelständischen Unternehmen entstehen – mitunter nur informell geprägte – rudimentäre Laufbahnen für fachliche Schlüsselkräfte.

Die Herausforderungen, die in der Einführung einer formellen hierarchischen Laufbahn neben der Führungslaufbahn liegen, sind von den Personalabteilungen in mittelständischen Unternehmen allein nicht zu stemmen. Hier ist das Management, besonders die Geschäftsführung, gefordert. Der Investitionsbedarf ist erheblich – aber die Kosten für eine unterlassene oder nur halbherzig durchgeführte zweite Laufbahn können ebenfalls beträchtlich sein. Immer mehr Unternehmen werden abwägen müssen.

Im Kern geht es genau um diese Frage: Soll es in einem Unternehmen neben der Führungslaufbahn eine zweite formalisierte (hierarchische) Laufbahn geben, die Fachkräften definierter Bereiche eine ernstzunehmende Karriere – alternativ zum Führungsaufstieg – ermöglicht? Nicht jedes Unternehmen wird darum herumkommen, diese Frage (irgendwann) beantworten und eine Entscheidung treffen zu müssen.

Zum konkreten Prozess einer – strategisch begründeten – Einführung einer Fachlaufbahn in einem mittelständischen Unternehmen sagt diese Veröffentlichung nur wenig. Dafür hilft sie umso mehr durch den Dschungel der Begriffe, Laufbahnkonzepte und Gestaltungsoptionen und trägt so erheblich zur Orientierung bei. Die Unterstützung beim Einführungsprozess in mittelständischen Unternehmen ist dem RKW-Leitfaden „Fachlaufbahnen für mittelständische Unternehmen“ vorbehalten.

Thomas Hoffmann

RKW Kompetenzzentrum

Vorwort

Die Rahmenbedingungen, in denen Unternehmen heute agieren, sind gekennzeichnet vom demographischen und technischen Wandel, einer zunehmenden Globalisierung sowie einer Veränderung der Werte in der Gesellschaft (Kirchgeorg & Müller, 2013; Rump, Wilms & Eilers, 2014; Sauermann, 2011). Unter diesen Gesichtspunkten sehen sich immer mehr Unternehmen dazu gezwungen, ihre Personalstrategien zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen, um qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren, weiterzuentwickeln, möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden und damit dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken (Sims, 2007). Diese Trends zeichnen sich in besonderem Maße im Bereich des Ingenieurwesens sowie in der Forschung und Entwicklung ab (Wohlfahrt, Moll & Wilke, 2011).

Unsere Gesellschaft entwickelt sich zunehmend zu einer Wissensgesellschaft, in der fachliche Kompetenzen und das Know-how den wichtigsten Vermögensgegenstand und einen strategischen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellen (Rump, Wilms & Eilers, 2014; Sauermann, 2011). Die Wissensträger – also die Mitarbeiter – spielen eine immer größere Rolle, und Unternehmen erkennen, dass viel investiert werden muss, um eine nachhaltige Mitarbeitergewinnung und -bindung zu gewährleisten. Der sogenannte „War for Talents“, das Ringen um qualifizierte Mitarbeiter, geht also über die Rekrutierung hinaus und bezieht sich ebenfalls darauf, Talente langfristig zu binden und somit Wissen im Unternehmen zu bündeln (für einen Überblick siehe Beechler,

& Woodward, 2009). Mit dem „War for Talents“ geht auch das Phänomen des „Brain Drains“ einher. Können Unternehmen keine attraktiven Arbeitsbedingungen (Karrierechancen, angemessenes Gehalt, Anerkennung etc.) anbieten, so besteht die Gefahr, dass gut ausgebildete Personen abwandern und es somit zu einer Abnahme von Wissen kommt (Beine, Docquier & Rapoport, 2001), was wiederum dazu führt, dass sich der „War for Talents“ potenziert. Programme wie das Lean Management, Downsizing und Outsourcing als Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz von Unternehmen, die aus verschiedenen Gründen mit einem Stellenabbau einhergehen, haben zur Abflachung von Unternehmenshierarchien geführt. Dies wirkt sich negativ auf die Anzahl der vorhandenen gehobenen Positionen in einem Unternehmen aus, wodurch der hierarchische Aufstieg erschwert wird und hochqualifizierten Mitarbeitern weniger Entwicklungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen (Domsch & Ladwig, 2011; Heslin, 2005; Schein, 1990). Gleichzeitig hat sich in der Gesellschaft das Verständnis darüber, was eine Karriere ausmacht, stark gewandelt. Verkürzte Laufbahnzyklen und Unternehmensangehörigkeit, eine zunehmende Internationalisierung sowie der lauter werdende Ruf nach Individualisierung, Work-Life-Balance, flexiblen Lebensarbeitszeiten und Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit sind wiederkehrende Themen, die Arbeitnehmer heute beschäftigen (Mullhall 2011; Briscoe & Hall, 2006; Sullivan & Baruch, 2009). Sie führen dazu, dass ein stringenter Aufstieg innerhalb einer Unternehmenshierarchie als weniger erstrebenswert eingestuft wird (Hall, 2002; Reitmann & Schmeer, 2003; Reumschlüssel & Brauner, 2011).

In Anbetracht der aktuellen Rahmenbedingungen wird deutlich, dass Maßnahmen erarbeitet werden müssen, mit denen sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber darstellen können, um qualifiziertes Personal auf sich aufmerksam zu machen. Gleichzeitig müssen Programme für Mitarbeiter angeboten werden, die eine dauerhafte Weiterentwicklung gewährleisten und dazu geeignet sind, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Zu solchen Programmen zählen unter anderem gut konzipierte Laufbahnkonzepte, die Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten bieten und ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten. In ca. der Hälfte der DAX-30-Unternehmen sind Expertenlaufbahnen zu diesem Zweck etabliert, und auch in mittelständischen Unternehmen gewinnen Expertenlaufbahnen an Bedeutung (Geiger & Rausch, 2008).

Die vorliegende Veröffentlichung vermittelt einen Überblick darüber, was bei der Konzeption von Fach-/Expertenlaufbahnen beachtet werden sollte, um sicherzustellen, dass diese einen Beitrag zur gezielten Personalentwicklung und -bindung leisten.

1. Betriebliche Karrieren

Da es sich bei der Expertenlaufbahn um einen Karrierepfad handelt, der nur im betrieblichen Kontext besteht, wird an dieser Stelle erläutert, was unter einer Karriere in einer Organisation zu verstehen ist, welche verschiedenen Karriereformen es gibt, wie diese aus verschiedenen Perspektiven wahrgenommen werden und wer auf ihre Gestaltung Einfluss nehmen kann beziehungsweise sollte.

1.1 Abgrenzung des Karrierebegriffs

Eine differenzierte Betrachtung des Karrierebegriffs ist nötig, da die Konnotation des deutschen Wortes „Karriere“ stark von der des englischen Wortes „career“ abweicht, beide Wörter aber oftmals synonym verwendet werden. Im englischen Sprachgebrauch bezeichnet career schlichtweg die berufliche Entwicklung einer Person im Laufe der Erwerbstätigkeit, ohne sich dabei notwendigerweise auf hierarchische Ebenen oder Verantwortungsübernahme zu beziehen (Bohnic, 2008; Abele, 1994). Diesem Verständnis liegt der lateinische Begriff „carraria“ zugrunde, der übersetzt so viel wie „Straße“ oder „Weg“ bedeutet (Wachter, 1999 nach Litz, 2012). Im deutschen Sprachgebrauch hingegen klingt bei dem Begriff der *Karriere* traditionell der erfolgreiche Aufstieg in der Hierarchie eines Unternehmens mit (Hertig, 2008). Hier wird die altgriechische Bedeutung zur etymologischen Begriffsbestimmung herangezogen, wo der Begriff eine Art von Wettlauf bezeichnet (El-Sawad, 2005). Auf die Karriere einer Person übertragen, impliziert dies ein möglichst schnelles Durchlaufen von Positionen (Friedli, 2002). Aufgrund der unterschiedlichen Begriffsbestimmungen ist der englische Begriff career in bestimmten Zusammenhängen besser durch Laufbahn oder Berufsentwicklung zu übersetzen als mit dem deutschen Wort *Karriere* (Williams, 1995). An dieser Stelle geht es primär darum, eine Definition festzulegen, die das hier verwendete Verständnis des Karrierebegriffs markiert.

Arthur et al. (1989) legen eine allgemeine Definition für Karriere vor: „[A] career is the evolving sequence

of a person's work experience over time" (Arthur, Hall & Lawrence, 1989, S. 8). Dieser Definition schließen die Autoren einige Erklärungen an. Zum einen weisen sie darauf hin, dass berufliche Erfahrungen für jede Person etwas anderes bedeuten und dass diese Erfahrungen jeweils aus Sicht der Person, der Organisation als auch der Gesellschaft unterschiedlich interpretiert werden können. Zum anderen heben die Autoren die zeitliche Dimension dieser Definition hervor und erklären, dass sich das Verständnis von der eigenen Karriere im Zeitverlauf verändern kann. Die Autoren unterstreichen des Weiteren das Zusammenspiel von Einflüssen, die im Individuum selbst liegen und solchen, die extern bestimmt werden (siehe 1.4 *Karrieremanagement*). Der Einfluss, den Organisationen und Institutionen auf die Karriere einer Person haben, wird beispielsweise an der Verfügbarkeit von Stellen, den Positionstiteln und der Bedeutung von Hierarchiestufen deutlich, die das Voranschreiten einer Karriere belegen (Sullivan, 1999; Arthur et al., 1989; Baruch, 2006). Auf diese objektiven Marker von Karrieren wird im Abschnitt 1.3 *Wahrnehmung der Karriere* näher eingegangen.

Die Indikatoren, die eine Karriere nach außen sichtbar machen, haben sich im Laufe der Zeit diversifiziert. Als Grund hierfür kann rückblickend die Verschiebung des Verhältnisses zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber angeführt werden, die zu einer veränderten Auslegung des psychologischen Vertrages führte (Conway & Briner, 2005; Rousseau, 1995; Rousseau, 1989; Schein, 1990). Rousseau (1995, 1989) beschreibt einen psychologischen Vertrag als die Kombination individueller mentaler Vorstellungen und Erwartungen

eines Arbeitnehmers über die reziproken Austauschverhältnisse bezüglich Obligationen, die zwischen Individuum und Organisation bestehen. Aus unternehmerischer Sicht hat sich seit Ende des 20. Jahrhunderts dieses Austauschverhältnis folgendermaßen geändert: Karrieren, die allen Arbeitnehmern Sicherheit bieten, stehen nicht länger im Fokus. Vielmehr hat sich ein bedarfsorientiertes Verständnis entwickelt, bei dem nur diejenigen Arbeitnehmer Entwicklungsmöglichkeiten angeboten bekommen, die seitens der Organisation benötigt werden und die zum Unternehmen passen (Rousseau, 1995, 1996; Hall, 1996a; Herriot & Pemberton, 1995; Shore & Tetrick, 1994). Die veränderte Wahrnehmung des psychologischen Vertrages hat auch bei den Arbeitnehmern eine veränderte Werthaltung angeregt. So verfolgen unterschiedliche Arbeitnehmer heute verschiedene Karriereziele (Shore & Tetrick, 1994) und haben ein unterschiedliches Verständnis davon, was eine erfolgreiche Karriere ausmacht (Gunz & Heslin, 2005). Menschen suchen in der Arbeit heutzutage mehr nach Autonomie, Lifestyle Balance und Kreativität und nicht mehr allein nach Stabilität und Sicherheit, die eine Festanstellung bietet (Schein, 1990). Außerdem spielt die Kompatibilität von Arbeits- und Privatleben eine zunehmend große Rolle, da es z. B. mehr berufstätige Paare (dual career couples) gibt, die neben dem Beruf eine Familie gründen (Lyons, Ng & Schweitzer, 2014; Mainiero & Sullivan, 2005; Rump & Eilers, 2014). Diese veränderte Werthaltung seitens der Arbeitnehmer geht mit einem abnehmenden Commitment dem Arbeitgeber gegenüber und sogleich mit einer Abnahme des Bedürfnisses nach einem einzigen Arbeitgeber einher (Schein, 1990; Rousseau, 1995). Bereits die gesteigerte

Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln, führt dazu, dass die Definition von Karriere, die traditionell an einen Arbeitgeber gebunden ist, überdacht werden sollte (Arthur & Rousseau, 1996; Baruch, 2006; Cascio, 2000; Hall, 1996b, 2002). Eine lineare Aufwärtsentwicklung in einer Unternehmenshierarchie stellt zwar noch immer eine Form der Karriere dar, über diese hinaus gibt es jedoch zahlreiche weitere Entwicklungsmöglichkeiten, die Menschen im Laufe ihres beruflichen Werdegangs einschlagen können (Rump et al., 2014; Litz, 2012; Sullivan, Carden & Martin, 1998; Schein, 1990). Das lebenslange Lernen und Sammeln von Erfahrungen steht heute stärker im Fokus des Karriereverständnisses (Rump et al., 2014; Hall, 2002).

Wie die obigen Ausführungen nahelegen, ist ein alleiniges Verständnis von Karriere im Sinne des vertikalen Aufstiegs in einer Unternehmenshierarchie zu eng gefasst. Aus den Veränderungen der Rahmenbedingungen heraus, in denen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer heutzutage bewegen, haben sich Karrierekonzepte entwickelt, die letztendlich zu einer Bedeutungsverschiebung des Karrierebegriffs geführt haben und nach einem weiter gefassten Verständnis von Karriere verlangen (Dubbert & Linde, 2000; Neuhäuser, Bissels & Köhler, 2004). Entsprechend wird im Rahmen dieser Arbeit folgende Auslegung des Karrierebegriffs verwendet:

Als Karriere oder beruflicher Werdegang wird die berufliche Entwicklung eines Individuums im Laufe des Lebens verstanden, die durch hierarchische Aufwärts-, Seitwärts- und Abwärtsbewegungen sowie Unterbrechungen gekennzeichnet sein kann. Eine Karriere ist als Eigentum eines Individuums zu verstehen, die zumeist von institutionellen Rahmenbedingungen beeinflusst ist (z. B. Laufbahnmodelle, Gestaltung der Unternehmenshierarchie etc.), jedoch vom Individuum selbst gestaltet wird (angelehnt an die Ausführungen nach Baruch, 2006; Hall, 1996b, 2002; Hitzler & Pfadenhauer, 2003; Rump et al., 2014; Sieber Bethke, 2013).

1.2 Karriereformen und Karrierelaufbahnen

Zur Beschreibung von Karrieren wird zumeist die hierarchische Struktur von Unternehmen, die ein formales Über- und Unterordnungsverhältnis ermöglicht, herangezogen (Friedli, 2008). Grob können alle Karriereformen in eine Systematik eingeordnet werden, die zwischen vertikalen und horizontalen Karrieren unterscheidet. Eine vertikale Karriere, auch lineare Karriere genannt, geht mit dem Aufsteigen in einer Unternehmenshierarchie einher, wohingegen eine horizontale Karriere mehr Freiräume zulässt, indem sie eine Abfolge von verschiedenartigen Karriereschritten beschreibt, die Seitwärtsbewegungen (zum Beispiel durch Job-Rotation, Projekteinsätze, Auslandsaufenthalte etc.) und Abwärtsbewegungen inkludiert (Bohnic, 2008).

Karrierelaufbahnen, auch Karrierepfade genannt, bilden in ihrer Gesamtheit das Karrieremodell bzw. Karrieresystem eines Unternehmens (Wohlfahrt, Moll & Wilke, 2011). Dieses bietet das betriebliche Gerüst, um eine Karriere – beeinflusst durch das gemeinsame Wirken betrieblicher Gelegenheiten sowie individueller

Verhaltensweisen – zu gestalten (Berthel, 1995, 2000). Berthel (2000) erklärt den Begriff der Karrierelaufbahn anhand von typischen Bewegungsprofilen, die durch bewusste Entscheidungen ausgestaltet werden. Eine Karrierelaufbahn ist entsprechend als historisch entstandenes und deshalb für das spezifische Unternehmen typisches Bewegungsprofil zu verstehen, das aus einer Abfolge von üblicherweise nacheinander durchlaufenen Positionen resultiert und durch bewusste Unternehmensentscheidungen ausgestaltet wird. Etablierte Karrierelaufbahnen legen einen „generalisierten Versetzungsmodus“ (Thom, 2008, S. 12), eine unternehmensspezifische Beförderungspraxis, fest (Thom, 2008; Berthel, 2000). Durch bewusste Unternehmensentscheidungen, die eine Positionsbesetzung veranlassen, entsteht eine organisationale Karrierelogik (Mayrhofer, 1996). Für einen Außenstehenden werden anhand organisationaler Karrierelogiken die Intentionen und Überlegungen eines Unternehmens beobachtbar, die mit Hilfe von Karrierelaufbahnen verfolgt werden (Hermann, 2004). Die Ausgestaltung von Karrierelaufbahnen liegt im Ermessen eines jeden Unternehmens, weshalb sich Karrierelaufbahnen vorrangig hinsichtlich der Anzahl an Karrierestufen, deren Aufeinanderfolge und der höchstmöglich zu erreichenden Position unterscheiden (Berthel, 1997, 2000).

Wie bereits diskutiert, wird unter der klassischen Karriere vorrangig der Aufstieg innerhalb eines Unternehmens verstanden, der mit dem Aufstieg in immer höhere Hierarchiestufen verbunden ist (Hall, 2002). Bei dieser traditionellen Karriere handelt es sich um eine vertikale Karriere. Da ein traditioneller Aufstieg mit steigendem Einfluss auf Unternehmensentscheidungen einhergeht und vorrangig durch zunehmende Personal- und Budgetverantwortung gekennzeichnet

ist, wird diese Karriere mit Management- und (Personal-)Führungsaufgaben in Verbindung gebracht. Daraus resultiert der Name der Management- bzw. Führungskarriere (Domsch & Ladwig, 2011; Bohnic, 2008; Hall, 2002). Im Zuge von aktuellen Entwicklungen, wie dem Lean Management und der Verschlankung von Unternehmensstrukturen, die mit der Abflachung von Unternehmenshierarchien einhergehen, sind Karrieremöglichkeiten innerhalb einer traditionellen Führungslaufbahn rückläufig (Friedli, 2008). Um trotz des Nachfrageüberschusses an Entwicklungsmöglichkeiten guten Mitarbeitern Karrieremöglichkeiten zu bieten, müssen Optionen angeboten werden, die über die Führungskarriere hinausgehen.

Eine weitere Möglichkeit zum vertikalen Aufstieg bietet die sogenannte Expertenlaufbahn. Dieses Karrieremodell ist für die vorliegende Arbeit besonders relevant, weshalb das Konzept der *Expertenlaufbahn* im Kapitel 3 Expertenlaufbahnen umfassend erläutert wird. An dieser Stelle wird vorgehend ein kurzer Überblick zu Expertenlaufbahnen gegeben, um die Fachkarriere theoretisch einzuordnen.

Um eine Alternative zu Führungslaufbahnen in Unternehmen zu etablieren, haben sich Expertenlaufbahnen („dual ladder career“, „dual system“) als Karrieremöglichkeit für Fachexperten aufgetan (Bailyn, 1991; Katz & Allen, 1985). Eine Fachkarriere ist gekennzeichnet durch den hierarchischen Aufstieg, der mit einem vergrößerten Handlungsspielraum, dem vermehrten Einsatz von Expertenwissen und der Übernahme von zunehmender Fachverantwortung in Zusammenhang gebracht wird (Friedli, 1999 nach Thom, 2008). Der große Unterschied zur Führungskarriere liegt im inhaltlichen Fokus von Fachkarrieren: Die ständige Kompetenzerweiterung in

einem festgelegten Fachgebiet ist das, worauf es bei Fachkarrieren ankommt, wohingegen die Übernahme von Führungsaufgaben kaum eine Rolle spielt. Statt den Führungskräftenachwuchs zu sichern, gehen die Bemühungen zur Implementierung von Expertenlaufbahnen eher dahin, für einen Expertennachwuchs zu sorgen (Domsch & Ladwig, 2011).

Die anhaltende Debatte darüber, wie Karrieren aus organisationaler Sicht gestaltet werden sollten, beschäftigt sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker in großem Maße. Aus diesen Hintergründen heraus haben sich verschiedene Ansätze entwickelt, aus denen Konzepte zur Realisierung horizontaler Karrieren entstanden sind (Rump et al., 2014; Valcour, Bailyn & Quijada, 2007). Allgemein ist eine horizontale Karriere als Kompetenzentwicklung durch eine „gelungene Verzahnung von Persönlichkeits-, sozialer, methodischer und fachlicher Kompetenz eines Mitarbeiters“ (Burchard, 2000, S. 29) zu verstehen. Zu diesen verschiedenen Ansätzen zählen zum Beispiel die Konzepte der hybriden Karriere (Bailyn, 1982, 1991), boundaryless career (Arthur & Rousseau, 1996; Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram & Henderickx, 2008; Sullivan & Arthur, 2006), protean career (Briscoe et al., 2006; Hall, 1976, 1996a; Joseph, Boh, Ang & Slaughter, 2012; Segers et al., 2008; Valcour & Ladge, 2008), Know-how-/Flächenkarriere (Fuchs, 1998, 2006) und der Patchwork-Karriere (Zaugg, 2008). Gemeinsam ist diesen Konzepten, dass sie statt einer linearen Karriereentwicklung, physische und psychische Mobilität, die ständige Kompetenzerweiterung oder die Verbesserung der Marktfähigkeit (Employability) als Karriereschritte betrachten.

Baruch (2006) weist drauf hin, dass eine klare Unterscheidung von traditionellen und neueren Karrierekonzepten nicht zwingend notwendig ist. In der Unternehmenspraxis haben sich Karrieresysteme etabliert, die verschiedene Elemente traditioneller und moderner Karrierekonzepte verknüpfen, woraus eine gesteigerte Komplexität und Flexibilität bezüglich der Gestaltung von Karrieren resultiert. Dies kann von Unternehmen genutzt werden, um zukünftig Karrierelaufbahnen zu entwickeln, die verschiedene Aspekte integrieren.

1.3 Wahrnehmung der Karriere

Es ist stets eine subjektive und objektive Sicht auf eine Karriere möglich. Während bei der objektiven Sichtweise öffentlich zugängliche Größen zur Bemessung der Karriere herangezogen werden, sind personenbezogene Eindrücke maßgeblich bei der Einschätzung der subjektiven Karriere (Joseph et al., 2012; Mulhall, 2011). Deshalb kann auch aus unterschiedlichen Perspektiven beurteilt werden, ob eine Person „Karriere macht“ und dabei erfolgreich ist oder nicht. Karriereerfolg ist „an outcome of a person’s career experiences and involves the individual’s evaluation of desirable work-related outcomes at any point during these experiences“ (Mulhall, 2011, S. 69), wobei diese Ergebnisse reell oder wahrgenommen sein können (Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999). Zur differenzierten Betrachtung werden die Konstrukte des objektiven und subjektiven Karriereerfolgs herangezogen (Arthur, Khapova & Widerom, 2005; Heslin, 2005; Hughes, 1937, 1958; Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005).

Der objektive Karriereerfolg (externe Karriere) kann von einer anderen Person observiert, gemessen und verifiziert werden (Hughes, 1937, 1958), indem Indikatoren wie Höhe des Gehalts, Anstieg des Gehalts, Beförderungen, Status (Nicholson, 2000), Mobilität, Aufgabeneigenschaften (Mulhall, 2011) oder Employability (Boudreau, Boswell & Judge, 2001) herangezogen werden.

Entgegen dieser Perspektive wird unter dem subjektiven Karriereerfolg, auch interne Karriere genannt, die Reaktion einer Person auf die eigenen beruflichen Erfahrungen verstanden (Hughes, 1937, 1958). Da Menschen unterschiedlich viel Wert auf dieselben Dinge legen, kann erklärt werden, weshalb die Beurteilung beruflicher Erfahrungen bei unterschiedlichen Personen verschieden ausfallen. Der Wert, der den Erfahrungen beigemessen wird, kann nur durch Introspektion erkannt werden und ist somit nur der Person selbst zugänglich (Nicholson & De Waal-Andrews, 2005). Kongruent hierzu ergibt sich, dass der subjektive Karriereerfolg die Karriere aus der Sicht des Individuums beschreibt und den subjektiven, intrinsischen Karriereerfolg, den die Person bezüglich der eigenen Karriere empfindet, wiedergibt (Ng & Feldman, 2014). Indikatoren des subjektiven Karriereerfolgs sind unter anderem die Arbeits-, Karriere- und Lebenszufriedenheit (Boudreau et al., 2001; King, 2004), die wahrgenommene Erhöhung der eigenen Kompetenzen, die vermehrte Anerkennung durch Peers, die Zunahme von Lerngelegenheiten (De Vos, Dewettinck & Buyens, 2007), aber auch empfundene Zustände wie Work-Life-Balance, das Gefühl, einen Beitrag zu leisten oder persönliche Erfüllung in der Arbeit zu finden (Heslin, 2005).

Damit eine Person den eigenen Karriereerfolg einschätzen kann, setzt sie berufliche Erfahrungen ins Verhältnis zu anderen Größen. Oftmals ziehen Personen dafür Vergleiche heran, die entweder einen Bezug zur eigenen Person oder zu anderen Personen erlauben (Litz, 2012; Heslin, 2005; Gattiker & Larwood, 1988). Der Vergleich zwischen sich und anderen ist nach der Theorie der sozialen Vergleichsprozesse (Festinger, 1954) ein Prozess, der Menschen motiviert. Übertragen auf den Karriereerfolg kann geschlussfolgert werden, dass Menschen dazu tendieren, eigene berufliche Erfolge ins Verhältnis zu den Erfolgen vergleichbarer anderer Personen (zum Beispiel gleichgestellter Kollegen in ähnlicher Funktion oder Arbeitnehmer in anderen Unternehmen, die eine vergleichbare Position innehaben) zu setzen und den eigenen Karriereerfolg an dem der anderen zu messen (Heslin, 2005; Ng et al., 2005). Kriterien, die für einen solchen Vergleich herangezogen werden, sind typischerweise solche, die Personen frei zugänglich sind. Insofern spielen objektive Indikatoren des Karriereerfolgs, wie Beförderungen und Statussymbole, die bei Kollegen beobachtet werden, eine wichtige Rolle im sozialen Vergleich, um den subjektiven Karriereerfolg zu ermitteln (Heslin, 2005).

1.4 Karrieremanagement

Trotz des Wandels von organisational gesteuerten Karrieren hin zu individuell gestaltbaren Karrieren wäre es falsch, anzunehmen, dass Organisationen keinen Einfluss auf die Karrieren der Mitarbeiter haben (Baruch, 2006; Clarke, 2008; Hall, 1996; King, 2004; Visagie & Koekemoer, 2014). Schließlich sind vor allem die objektiven Indikatoren des Karriereerfolgs durch Unternehmen beeinflusst. Zahlreiche Studien

belegen außerdem die Vorteilhaftigkeit eines aktiven Karrieremanagements sowohl für Organisationen als auch für Mitarbeiter (De Vos et al., 2007; Baruch, 2004; Ng et al., 2005; Sullivan, 1999). In vielen Unternehmen haben sich deshalb Praktiken etabliert, bei denen gleichzeitig durch das Unternehmen (organizational career management, OCM) und die Mitarbeiter (career self-management, CSM) Karrieremanagement betrieben wird (Baruch, 2006; De Vos et al., 2007; Sturges, Conway, Guest & Liefoghe, 2005; Sturges, Guest, Conway & Mackenzie Davey, 2002).

Unter dem OCM werden alle Aktivitäten zusammengefasst, die seitens des Unternehmens geplant und durchgeführt werden und eine Einflussnahme auf die Karrieren von Mitarbeitern beabsichtigen (De Vos et al., 2007). Aus Sicht des Human Resource Managements geht es beim OCM darum, Mitarbeitern dabei zu helfen, ihre Potenziale umzusetzen und gleichzeitig den zukünftigen Personalbedarf zu berücksichtigen (Litz, 2012). Zum OCM zählen formelle Maßnahmen wie Assessment Center, Trainings, Mentoring-Programme, das Anbieten von Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten, das Erstellen personalisierter Entwicklungspläne sowie eher informelle Maßnahmen, wie die Bereitschaft zur unvoreingenommenen Karriereberatung und der Unterstützung beim Networking (Sturges et al., 2002). Werden unternehmensseitig Hilfestellungen geboten, die dem Mitarbeiter Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich der eigenen Karriere ermöglichen, tragen diese zu einem gesteigerten Commitment dem Arbeitgeber gegenüber bei (Sturges et al., 2002). Dies kann mithilfe der Austauschtheorie (Blau, 1964) erklärt werden, die ebenso den Umkehrschluss zulässt, dass

das Ausbleiben derartiger Hilfestellungen zu nicht erwünschtem Verhalten (zum Beispiel Abwesenheit von der Arbeit, Fluktuation) beziehungsweise negativen Einstellungen gegenüber dem Arbeitgeber führt (Sturges et al., 2005).

Die Rolle, die Arbeitnehmer bei der Gestaltung ihrer eigenen Karriere spielen, ist im Sinne der proteischen Karriere immer stärker von proaktivem Verhalten und Eigeninitiative geprägt (Baruch, 2006; Hall, 2002; Mulhall, 2011; Quigley & Tymon, 2006; Seibert & Kraimer, 2001; Seibert, Crant & Kraimer, 1999). Das CSM hängt eng mit der Employability (Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitsmarktfähigkeit) einer Person zusammen. Employability ist im Sinne des CSM als die „Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten“ (Rump & Eilers, 2006, S. 21) zu verstehen. Hierzu zählen unter anderem die Teilnahme an Schulungen und Trainings zur eigenen Kompetenzerweiterung, Arbeitgeberwechsel, wenn keine Entwicklungsmöglichkeiten beim derzeitigen Arbeitgeber bestehen, oder Auslandsaufenthalte (De Grip, Van Loo & Sanders, 2004; Gerards, De Grip, Witlox, 2014). De Grip et al. (2004) weisen auf die Verantwortung hin, die Unternehmen tragen, um die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern zu erhalten oder zu erhöhen. So müssen Ressourcen und Chancen seitens des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden, die Mitarbeiter nutzen können, um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern (Speck, 2008). Allerdings stellt sich die Frage, weshalb Unternehmen ihre Mitarbeiter darin unterstützen sollten,

ihre Kompetenzprofile vielseitiger und fachübergreifend auszurichten (De Grip et al., 2004; Sturges et al., 2002). Schließlich führt diese gesteigerte Employability dazu, dass Mitarbeiter für andere Unternehmen attraktiver werden und führt innerhalb des Unternehmens zu Machtverlusten, komplexeren Führungsprozessen, Kostensteigerungen sowie Veränderungen der Unternehmenskultur (Rump & Eilers, 2006). Das Argument für die Förderung der Employability liegt darin begründet, dass Unternehmen von der gesteigerten Employability der eigenen Mitarbeiter profitieren: Mitarbeiter sind aufgrund einer gesteigerten Beschäftigungsfähigkeit unternehmensintern vielseitiger einsetzbar, was dem Unternehmen eine gesteigerte Flexibilität beim Personaleinsatz ermöglicht (Atkinson, 1984; De Grip et al., 2004; Nauta, Vianen, Heijden, Dam & Willemsen, 2009). Hierdurch können freie Stellen leichter intern nachbesetzt werden und eine externe Rekrutierung kann unterbleiben. Außerdem wird durch eine gesteigerte Employability der Mitarbeiter die Reaktionsgeschwindigkeit, Innovationsfähigkeit, Kundenorientierung, Arbeitgeberattraktivität und das Unternehmensimage (Rump & Eilers, 2006) sowie das Commitment gegenüber dem Arbeitgeber gestärkt, was wiederum die Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel senkt (De Grip et al., 2004; Nauta et al., 2009).

De Grip et al. (2004) machen darauf aufmerksam, dass sich der Employability-Gedanke besonders in solchen Bereichen durchsetzen sollte, die stark von technischen und organisatorischen Neuerungen betroffen sind, in denen der internationale Wettbewerb besonders stark ist oder wo der demographische Wandel, bezogen auf die zur Verfügung stehenden

Arbeitskräfte, besonders spürbar ist. Hier kommt es stärker als in weniger dynamischen Branchen darauf an, Flexibilität zu wahren, um situationsgerecht auf Veränderungen im Markt reagieren zu können.

Aus dem Zusammenspiel von OCM und CSM wird deutlich, dass beide Arten des Karrieremanagements positive Effekte mit sich bringen und dass sich beide gegenseitig verstärken (Sturges et al., 2002). Während Unternehmen ihren Mitarbeitern zeitgemäße Entwicklungsmöglichkeiten anbieten müssen, liegt es am Mitarbeiter, das eigene Kompetenzprofil so auszurichten, dass weitere Karriereschritte gegangen werden können.

2. Expertenlaufbahnen

Zum besseren Verständnis darüber, woraus Expertenlaufbahnen bestehen, werden in den nachfolgenden Abschnitten die Kernmerkmale der Expertenlaufbahn ausgearbeitet. Hierzu wird zuerst eine Abgrenzung zur Führungslaufbahn vorgenommen, damit die Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Laufbahnen erkennbar werden. Anschließend wird erläutert, welche Ziele Unternehmen durch die Einführung von Expertenlaufbahnen verfolgen und in welchen Bereichen Expertenlaufbahnen typischerweise implementiert werden. Abschließend wird auf die Konzeption von Expertenlaufbahnen eingegangen, was im Kapitel 3 *Gestaltungsdimensionen von Expertenlaufbahnen* aufgegriffen wird.

2.1 Abgrenzung von Experten- und Führungslaufbahnen

Die Expertenlaufbahn wird in der deutschsprachigen Literatur häufig mit dem Sammelbegriff der Fachlaufbahn in Verbindung gebracht. Unter Fachlaufbahnen werden drei unterschiedliche Karrierepfade zusammenfasst: die Expertenlaufbahn, die Projektlaufbahn und die Gremienlaufbahn (Domsch & Ladwig, 2011; Domsch, 1994). Allerdings wird der Begriff Fachlaufbahn auch synonym zu Expertenlaufbahn verwendet (Friedli, 2008; Trost, 2014; Sieber Bethke, 2013; Tschumi, 2014) oder zwischen einer Fachlaufbahn im engeren Sinne, die der Expertenlaufbahn entspricht, und einer Fachlaufbahn im weiteren Sinne, die eine Projektlaufbahn beschreibt, unterschieden (Gerpott, 1994; Hall, 1985). Da sich hierauf die Fachlaufbahn im engeren Sinne konzentriert wird, sei darauf hingewiesen, dass eine synonyme Verwendung von Fach-, Spezialisten- und Expertenlaufbahn beziehungsweise -karriere gebraucht wird. Synonym zum Begriff Fachlaufbahn finden sich in der Literatur die Begriffe der technischen, Dual-, Parallel-, Kompetenz-, Professional-, Experten- und Spezialistenlaufbahn beziehungsweise -hierarchie (Bailyn, 1991; Domsch, 1994; Domsch & Ladwig, 2011; Joseph et al., 2012; Lang, 2008, Neuhäuser, Köhler & Gießelmann, 2011). In der englischen Literatur bezeichnen die Begriffe Dual, Technical, Professional oder Individual Contributor Ladder System beziehungsweise Hierarchie die Expertenlaufbahn (Badawy, 1995; Katz & Allen, 1990; Shepard, 1958).

Expertenlaufbahnen sind Karrierepfade, die zur Förderung von Spezialisten statt zur Sicherung des Führungskräftenachwuchses in Unternehmen etabliert werden. Die Förderung von Spezialisten kann

auch ohne die explizite Einführung von Expertenlaufbahnen erfolgen, jedoch haben etablierte Expertenlaufbahnen die Vorteile der besseren Personalplanungsmöglichkeiten für das Unternehmen und der Transparenz, wodurch eine zielgerichtete Ausrichtung von Expertenkarrieren ermöglicht wird (Bohnic, 2008). Domsch und Ladwig (2011) definieren die Expertenlaufbahn als „ein neben der traditionellen Führungshierarchie (Führungs-/Managementlaufbahn) existierendes hierarchisches Positionsgefüge für hoch qualifizierte Fachspezialisten. Sie sieht Rangstufen – parallel zu verschiedenen Leistungsebenen der Führungslaufbahn – mit spezifischen Bezeichnungen und Anreizen vor“ (Domsch & Ladwig, 2011, S. 19). Hiermit sprechen Domsch und Ladwig (2011) einige essenzielle Eigenschaft von Expertenlaufbahnen an: die Parallelität, die eine Expertenlaufbahn zur bestehenden Führungslaufbahn eines Unternehmens besitzt, die unter anderem durch die Titelbezeichnungen und die spezifischen Anreize zum Ausdruck gebracht wird.

Katz und Allen (1990) beschreiben das Dual Ladder System als Formalisierung der Beförderungspraktik von Unternehmen, das aus zwei unterschiedlichen Strängen besteht: einerseits die klassische Führungslaufbahn (managerial career path) und andererseits, parallel hierzu, die Expertenlaufbahn (professional career path). Mit dem Dual Ladder System, der Koexistenz beider Karrierepfade, gehen Unternehmen gleichzeitig mehrere organisationale Probleme an. Um der Karriereorientierung hochausgebildeter Fachkräfte nachzukommen, die keine Führungskarriere einschlagen wollen, bietet die Expertenlaufbahn adäquate Entwicklungsmöglichkeiten, die mit dem Versprechen von gleichwertigem Status und gleichwertiger Entlohnung auf äquivalenten Ebenen beider Hierarchien einhergeht. Durch diese Charakteristika

hat die Expertenlaufbahn eine Anreiz- und Motivationswirkung, die für eine spezielle Gruppe von Mitarbeitern, deren hauptsächlich berufliches Interesse darin liegt, fachliche Aufgaben zu bearbeiten, attraktiv erscheint (Katz & Allen, 1990).

Eine klare Abgrenzung zwischen der Führungs- und der Expertenlaufbahn ist durch den unterschiedlichen Arbeitsfokus gegeben. Während Führungskräfte, die der Führungslaufbahn folgen, vorrangig mit Aufgaben der Personalführung und Administration beziehungsweise Verwaltung betraut sind, liegt der Aufgabenfokus innerhalb der Expertenlaufbahn auf inhaltlichen Fachaufgaben, zu deren Bearbeitung spezifisches Fachwissen nötig ist (Friedli, 2008; Lang, 2009). Der hierarchische Aufstieg innerhalb der Expertenlaufbahn geht mit steigenden Anforderungen an die Tätigkeit einher und ist mit dem nachgewiesenen Zuwachs an fachlichen Kompetenzen und Verantwortungen gleichzusetzen, jedoch nicht mit der Zunahme an Managementaufgaben, wie es bei der Führungslaufbahn der Fall ist (Bohnic, 2008; Friedli, 1999 nach Thom, 2008; Zaugg, 2008; weiterführende Ausführungen hierzu unter 3.7 *Arbeits- & Aufgabengestaltung*). Aus dem Arbeitsfokus ergeben sich des Weiteren unterschiedliche Verantwortungsbereiche für Führungskräfte und für Fachexperten. In der Regel wird Führungskräften die Verantwortung über Personal und Budget zugeschrieben, wohingegen die fachliche Aufgabenverantwortung, Transfer- und Implementierungsverantwortung bei Fachexperten liegt (Sieber Bethke, 2007).

2.2 Ziele von Expertenlaufbahnen

Das oberste Ziel, das Unternehmen mit der Implementierung von Expertenlaufbahnen verfolgen, ist es, herausragende fachliche Leistungen in unternehmensrelevanten Wissensbereichen zu fördern, aufrechtzuerhalten und diese fachliche Leistung zu belohnen (Domsch, 1994; Domsch & Ladwig, 2011; Friedli, 2008). Mithilfe von Expertenlaufbahnen sollen herausragende Experten eine Entwicklungsperspektive geboten bekommen, die ebenso attraktiv wie die Führungskarriere ist (Trost, 2014). Expertenlaufbahnen richten sich an solche Mitarbeiter, die exzellente Leistungen erbringen und das Potenzial besitzen, höherwertigere Aufgaben zu übernehmen; die jedoch nicht in Führungsfunktionen wechseln wollen, da sie inhaltlich im jeweiligen Fachgebiet weiterarbeiten möchten beziehungsweise nicht die Fähigkeiten zum Führen von Mitarbeitern vorweisen (Katz & Tushman, 1990; Katz, Tushman & Allen, 1995; von Rosenstiel, 2010). Um diesen Mitarbeitern, die maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen, alternative Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen, haben sich Expertenlaufbahnen in der Praxis durchgesetzt und als erfolgsbringend erwiesen (Moore & Davies, 1977). Expertenlaufbahnen sind als Instrument des organisationalen Karrieremanagements (OCM, siehe 1.4 *Karrieremanagement*) zu verstehen, mit dem, neben der Förderung und Belohnung fachlicher Leistungen von Mitarbeitern, unternehmerische Ziele verfolgt werden. Eines dieser Ziele ist die Bindung solcher Mitarbeiter, die fachliche Schlüsselpositionen im Unternehmen besetzen (Francke & Chmielarski, 2010; Trost, 2014). Durch das Angebot der alternativen Entwicklungsmöglichkeit zur Führungslaufbahn werden Mitarbeitern diversifizierte Karriereoptionen angeboten. Zusammen mit der Wertschätzung, die Spezialisten für die erbrachten fachlichen Leistungen

entgegengebracht wird, kann die Fluktuation aufgrund von Demotivation bei diesen Spezialisten unterbinden (Domsch, 1994). Organisationale Karrieremanagementmaßnahmen liefern Unternehmen den Vorteil, dass Mitarbeiter weniger nach alternativen Arbeitgebern suchen, wenn ihnen attraktive Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden (Katz & Allen, 1990).

Wenn durch Expertenlaufbahnen eine Fluktuation von Wissensträgern verhindert werden kann, so sind Expertenlaufbahnen gleichzeitig dem aktiven Wissensmanagement zuträglich und stellen eine Möglichkeit dar, dem Ruf nach einem gelebten Wissensmanagement nachzukommen (Diener, 2010; Lang, 2009; Saumermann, 2011). Mithilfe von Expertenlaufbahnen erfolgt eine systematische Förderung des spezifischen Humankapitals und gleichzeitig wird durch die Retention der Wissensträger verhindert, dass wertvolles Know-how verlorengeht (Joseph et al., 2012; Lang, 2009; Trost, 2014). Da es darauf ankommt, dass dieses Expertenwissen auch anderen Mitgliedern der Organisation zur Verfügung steht, müssen Wege gefunden werden, wie das Expertenwissen anderen zugänglich gemacht werden kann (siehe 3.7 *Arbeits- & Aufgabengestaltung*).

Ein weiteres Ziel, das Unternehmen mit der Etablierung von Expertenlaufbahnen verfolgen, ist die bestmögliche Platzierung von Mitarbeitern. Da Expertenlaufbahnen die Chance auf eine Karriere bieten, die ohne Beförderungen in Führungspositionen einhergeht, versuchen Unternehmen, Fehlbesetzungen von Führungspositionen zu umgehen. Es wird vermieden, dass Experten in Führungsfunktionen befördert werden, in denen sie ihre Fähigkeiten, im Sinne des Peter-Prinzips², nicht voll entfalten können, wodurch das Dilemma umgangen wird, aus einem guten Experten eine schlechte Führungskraft zu machen (Baruch, 2004; Specht, Beckmann & Amelingmeyer, 2002; von Rosenstiel, 2010).

Des Weiteren gilt es, die externe und interne Arbeitgeberattraktivität mit Hilfe von Expertenlaufbahnen zu steigern. Die Attraktivität eines Arbeitgebers hat zu einem Auswirkung auf potenzielle Bewerber, bei denen es darum geht, sie auf das Unternehmen aufmerksam zu machen, und zum anderen auf Mitarbeiter, die es an das Unternehmen zu binden gilt (Kirchgeorg & Müller, 2013; Schwaab, 2008). Für Unternehmen ist es deshalb maßgeblich, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, da es im „War for Talents“ auch für große Unternehmen eine Herausforderung ist, bei geeigneten Bewerbern in die engere Auswahl der zukünftigen Arbeitgeber zu gelangen, möglichst gute Bewerber zu rekrutieren und die Anziehungswirkung auf bereits gewonnene Mitarbeiter aufrechtzuerhalten (Baruch, 2006; Ewerlin, 2013; Kirchgeorg & Müller, 2013). Die Attraktivität von Unternehmen ist von zahlreichen Faktoren wie dem Branchenimage, dem Unternehmensimage, dem Produktimage sowie dem Standortimage beeinflusst (Schwaab, 2008; Reumschüssel & Brauner, 2011). Letztendlich ergibt sie sich aber daraus, ob das Unternehmen dazu in der Lage ist, die Bedürfnisse der (zukünftigen) Mitarbeiter zu befriedigen. Expertenlaufbahnen können als Maßnahme zur Befriedigung des Wachstumsbedürfnisses von Mitarbeitern angesehen werden (Kirchgeorg & Müller, 2013).

2 *Das Peter-Prinzip (Peter & Hull, 1969) besagt, dass Menschen in Positionen befördert werden, bis zu dem Punkt, an dem sie unfähig sind, korrekt zu agieren. Das Peter-Prinzip wird auch als das Unfähigkeitsprinzip bezeichnet. Für eine Diskussion siehe Fairburn & Malcomson (2001); Lazear (2004).*

2.3 Einsatzgebiete für Expertenlaufbahnen

Generell eignen sich Expertenlaufbahnen in allen wissensintensiven Bereichen eines Unternehmens. Hierzu zählen vorrangig die Forschung & Entwicklung, IT-, Finanz- und Controllingabteilung (Trost, 2014), aber auch die Fertigung, das Marketing, die Personal- und Rechtsabteilung sowie alle Unternehmensbereiche, in denen planerisch und strategisch gearbeitet wird (Deuter & Stockhausen, 2011). Expertenlaufbahnen sind in erster Linie in der Forschung und Entwicklung sowie in ingenieurnahen Bereichen erforscht worden. Maßgeblich tragen zum heutigen Wissensstand die Untersuchungen von Allen, Katz und Tushman (Allen & Katz, 1986; Allen & Katz, 1992; Katz & Tushman, 1990; Katz, Tushman & Allen, 1995) bei, die verschiedenen Fragestellungen bezüglich der Dual-Ladder-Systeme nachgehen. Zusammenfassend kann zu diesen Studien gesagt werden, dass sich Expertenlaufbahnen in allen Bereichen der Forschung und Entwicklung sowie im Ingenieurwesen bewährt haben. Specht, Beckmann und Amelingmeyer (2002) betonen, dass die Forschung und Entwicklung in besonderem Maße von Expertenlaufbahnen profitiert, da der Erfolg in diesem Unternehmensbereich besonders von dem Fachwissen, der Kreativität sowie der Motivation der Mitarbeiter abhängt und Expertenlaufbahnen eine Möglichkeit darstellen, diese Ressourcen optimal auszunutzen. Diese These wird von Biersack, Kettner und Schreyer (2007) unterstützt, die weiterhin anmerken, dass in der Forschung und Entwicklung zukünftig ein steigender Bedarf an hochqualifizierten Fachkräften bestehen wird.

Am häufigsten wurden Expertenlaufbahnen unternehmensweit oder beschränkt auf die Bereiche Entwicklung sowie Fertigung etabliert, wie Stockhausen und Deuter (2011) in einer Umfrage unter 63 deutschen Unternehmen herausfanden. Besonders wichtig sind Expertenlaufbahnen in den Bereichen, die zukünftig von großer strategischer Relevanz für das Unternehmen sind und in denen sich eine systematische Förderung von Wissen und talentierten Mitarbeitern als wertschöpfend erweist (Francke & Chmielarski, 2010).

Um den Zielen der Mitarbeiterbindung und der Arbeitgeberattraktivität zuträglich zu sein, sollten Expertenlaufbahnen in den Unternehmensbereichen implementiert werden, in denen unternehmensintern eine Nachfrage hierfür besteht. Die Ergebnisse einer Umfrage zu den Karrierepräferenzen von Studierenden zeigt, dass Expertenlaufbahnen³ eine Alternative zur Führungslaufbahn darstellen, die sich insbesondere für Studierende von MINT-Studienfächern als attraktiv erweisen (Busolt, Wiegel, Weber & Kronsbein, 2013; Schmidt, 2013). Nach einer Untersuchung des Instituts für Personalwesen und Arbeitswissenschaft (I.P.A.) ist eine starke Nachfrage von Expertenlaufbahnen bei Mitarbeitern in der Forschung und Entwicklung von Chemieunternehmen zu beobachten, der nur ein geringes Angebot gegenübersteht (Domsch, 1994). Untersuchungen zeigen weiterhin, dass Industrieforscher überdurchschnittlich unzufrieden sind

³ Es wird nicht spezifiziert, ob hier unter Fachlaufbahnen Experten-, Projekt- und Gremienlaufbahnen zusammengefasst werden oder ob es sich ausschließlich um Expertenlaufbahnen handelt.

und dass eine Fluktuation als Reaktion auf eine empfundene Überqualifizierung der Mitarbeiter und der teilweisen Bestätigung der Überqualifizierung durch die Vorgesetzten eintreten könnte (Haugrund, 1990; Domsch & Ladwig, 2011). Für diese Mitarbeiter könnten Expertenlaufbahnen zufriedenheitssteigernd wirken, da alternative Aufstiegsmöglichkeiten für Industrieforscher eine höhere Motivationswirkung besitzen als der Aufstieg durch eine traditionelle Führungskarriere (Gerpott, 1994). Bei Umstrukturierungen von Unternehmen, wie sie zum Beispiel infolge der Abflachung der Hierarchien zu beobachten ist, können Expertenlaufbahnen ebenfalls zur Bindung hochqualifizierter Spezialisten dienen. Schein (1990) weist darauf hin, dass im Zuge des Lean Managements besonders in den IT-Abteilungen weniger General Manager und vermehrt IT-Spezialisten benötigt werden.

Expertenlaufbahnen können in den Unternehmensbereichen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind, als Gegenmaßnahme eingesetzt werden. Statistiken der Bundesagentur für Arbeit und des Statistischen Bundesamtes belegen deutlich, dass insbesondere das Potenzial hochqualifizierter Frauen in der deutschen Wirtschaft bislang nicht ausgeschöpft wird und somit Fachkräftepotenziale ungenutzt bleiben (Häublein, 2014; Mischke & Wingerter, 2012). An den präsentierten Zahlen wird die Bedeutung deutlich, die Hochschulabsolventinnen zur Schließung der Fachkräftelücke zukommt (Häublein, 2014; Rump & Eilers, 2014; Mischke & Wingerter, 2012). Dies gilt insbesondere für MINT-Berufe, in denen der Bedarf an ausgebildeten Mitarbeitern besonders spürbar ist und in denen Frauen deutlich unterrepräsentiert sind (Rump & Eilers, 2014; Solga & Pfahl, 2009). An diese Idee anknüpfend, können Expertenlaufbahnen ebenfalls als Werkzeug zur Erhöhung des Anteils weiblicher

Mitarbeiter eingesetzt werden, sofern diese entsprechend den Bedürfnissen dieser Zielgruppe konzipiert werden.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, Expertenlaufbahnen in einem Pilotprojekt vorerst in ausgewählten Bereichen eines Unternehmens einzuführen und erst zu einem späteren Zeitpunkt auf weitere Bereiche bzw. unternehmensübergreifend auszuweiten. Dieses schrittweise Vorgehen hat zum Vorteil, dass zunächst erste Erfahrungen gesammelt und ggf. Änderungen an dem Expertenlaufbahnkonzept vorgenommen werden können, bevor es gesamtheitlich implementiert wird (Berthel & Koch, 1985; Francke & Chmielarski, 2010; Gerpott, 1994).

2.4 Merkmale von Experten

Für Unternehmen stellt sich die Frage, wie Mitarbeiter erkannt werden, die potenziell die Expertenlaufbahn einschlagen könnten. Die Merkmale, die Experten aufweisen, können zum einen aus der Sicht des Unternehmens beschrieben werden, indem festgestellt wird, welche Eigenschaften dieses Unternehmen sucht. Zum anderen können die Kennzeichen von Experten aus der Perspektive der Mitarbeiter selbst angeführt werden.

Unternehmenssicht

Lang (2009) schlägt folgende Kriterien zur Abgrenzung von Fachexperten zu anderen Mitarbeitergruppen vor: Fachexperten zeichnen sich durch ihr tiefes, fachbezogenes und für den Unternehmenserfolg relevantes Wissen aus, entwickeln dieses weiter und sorgen dafür, dass dieses Wissen auf eine nachvollziehbare Art und Weise dokumentiert wird, um dem Unternehmen erhalten zu bleiben. Außerdem sind sie maßgeblich an der Produktentwicklung oder der Lösungsfindung zukünftig relevanter Probleme beteiligt, indem sie Trends sowohl in der Wirtschaft als auch in der Gesellschaft beobachten und diese gegebenenfalls auf das eigene Fachgebiet beziehen. Ein erheblicher Anteil der betrieblichen Wertschöpfung geht auf Fachexperten zurück, da sie mithilfe ihres Know-hows zur Effizienzsteigerung beitragen. Oft beraten Fachexperten Führungskräfte bei strategischen Fragestellungen und sind bei der operativen Umsetzung unterstützend eingebunden. Darüber hinaus wird bei Fachexperten nicht das Ausmaß an Führungspotenzial erkannt, dass ihnen die Aufnahme einer Führungskarriere ermöglicht.

Der Anspruch, den Unternehmen an ihre Fachexperten stellen, hat sich erheblich geändert, so dass nicht mehr allein Fachkompetenzen zur Feststellung des Potenzials für eine Expertenlaufbahn eine Rolle spielen. Vielmehr suchen Unternehmen heute nach Mitarbeitern, die zusätzlich hohe Ausprägungen überfachlicher Kompetenzen aufweisen. Zu diesen zählen Kommunikations-, Sozial- und unter Umständen auch Management- sowie interkulturelle Kompetenzen (Domsch & Ladwig, 2011; Francke & Chmielarski, 2010; Hertig, 2008; siehe 3.4 *Anforderungskriterien*). Diese Kompetenzen sollen es Fachexperten ermöglichen, übergreifende Tätigkeiten wahrzunehmen, um somit der Organisation den höchstmöglichen Nutzen zu bringen.

Die Notwendigkeit für Fachspezialisten, über Kommunikationskompetenzen zu verfügen, ergibt sich aus der Rolle, die diese Mitarbeiter einnehmen. Diese kann darin bestehen, Nachwuchsexperten an zukünftige Aufgaben heranzuführen. Hierzu sind gezielte Kommunikation, die Fähigkeit zur Vermittlung komplizierter Sachverhalte sowie Präsentationstechniken notwendig (Peters & Dengler, 2004). Ebenfalls müssen Beratungskompetenzen vorliegen, sobald Experten als Berater des Managements eingesetzt werden. Die Fähigkeit, komplizierte Themenstellungen einfach darzustellen, und Abstraktionsvermögen, das es Experten ermöglicht, sich in andere Denkweisen – wie die von Führungskräften – einzufühlen, gewinnen somit an Relevanz. Durch diese ständige Interaktion mit anderen Mitarbeitergruppen – zumindest auf höheren Ebenen innerhalb der Fachhierarchie – müssen soziale Kompetenzen vorliegen, die es den Experten ermöglichen, Kontakte zu knüpfen und Netzwerke zu formen. Wie oben bereits angemerkt, müssen Fachexperten, zumindest auf

höheren Hierarchiestufen innerhalb der Expertenlaufbahn, auch dazu in der Lage sein, unterstellte Mitarbeiter anzuleiten. Oftmals handelt es sich hierbei zwar nicht um ein disziplinarisches Unterstellungsverhältnis, sondern lediglich um ein fachliches, dennoch sind Managementkompetenzen bei Anwärtern der Expertenlaufbahn von Bedeutung. Auch bei den Fachspezialisten, die keine Personalverantwortung übernehmen, ist in jedem Fall ein fachliches Anleiten von Aufgaben und Themen innerhalb des jeweiligen Wissensgebietes notwendig, weshalb es anzuraten ist, nach übergreifenden Managementskills bei Fachspezialisten zu suchen (Francke & Chmielarski, 2010; Peters & Dengler, 2004). Interkulturelle Kompetenzen kommen dann zum Tragen, wenn Fachexperten zum Beispiel in länder- beziehungsweise kulturübergreifenden Teams zusammenarbeiten.

Mitarbeitersicht

Die Personen, die die Zielgruppe der Expertenlaufbahn bilden, unterscheiden sich von solchen, die vorzugsweise die Führungslaufbahn einschlagen (Hofmann, 2008). Zur Erklärung können Charaktertheorien der Motivation (zum Beispiel Karriereanker (Schein, 1990) oder Schlüssel motive (Brousseau, Driver Eneroth & Larsson, 1996)) herangezogen werden, die erläutern, wie Motivation infolge von unterschiedlichen Persönlichkeitseigenschaften und persönlichen Neigungen entsteht (Friedli, 2002).

Fachexperten sind vorrangig durch interessante Fachaufgaben zu motivieren und weniger an Führungsaufgaben interessiert (Friedli, 2002; Stock-Homburg, 2010). Dem geht voraus, dass Experten beruflichen Erfolg anders wahrnehmen als Personen, die eine Führungslaufbahn anstreben. Während die Anerkennung, die Führungskräften durch hierarchisch

höhergestellte Führungskräfte entgegengebracht wird, vorrangig erfolgsdefinierend für Führungskräfte ist, legen Experten mehr Wert auf die Anerkennung ihrer Leistung durch Fachkollegen oder Peers (Katz & Tushman, 1990). Experten wertschätzen die Freiheit, eigene Interessen verfolgen zu können, Verantwortung im eigenen Bereich zu übernehmen sowie Möglichkeiten zur Machtausübung innerhalb ihrer Peergroup (Katz & Tushman, 1990).

Allen und Katz (1992) zeigen, dass die Expertenlaufbahn vor allem für junge Forscher und Ingenieure attraktiv ist, die eine hohe Karriereorientierung aufweisen. Dies liegt darin begründet, dass diese Mitarbeiter durch die Sozialisierungsprozesse an der Universität einen großen Wert auf wissenschaftliches Arbeiten und theoriegeleitetes Vorgehen legen. Im Laufe des Berufslebens, ab einem Alter von Anfang bis Mitte 30 etwa, nimmt das Interesse an der Expertenlaufbahn und der Möglichkeit zum vertikalen Aufstieg unter Mitarbeitern stetig ab, was damit zusammenhängt, dass Mitarbeiter durch die ersten Berufsjahre resozialisiert werden und feststellen, dass wissenschaftliches Arbeiten in Wirtschaftsunternehmen nicht dasselbe ist wie an der Universität. Stattdessen steigt das Interesse für interessante Aufgaben und Projekteinsätze (Allen & Katz, 1992). Insofern ist es wichtig, dies bei der Konzeption von Expertenlaufbahnen im Hinterkopf zu behalten, Möglichkeiten zur Projektarbeit einzuräumen und Wechsel zwischen verschiedenen Karrierepfaden zu ermöglichen.

2.5 Konzeption von Expertenlaufbahnen

Im Vorfeld zur eigentlichen Gestaltung einer Expertenlaufbahn muss eine Entscheidung bezüglich der Ausrichtung des Expertenlaufbahnkonzeptes getroffen werden. Da kein Modell existiert, das für alle Unternehmen passend ist, sollte ein unternehmensspezifisches Konzept erstellt werden, das der jeweiligen Unternehmensstrategie gerecht wird und zur Unternehmenskultur passt. Trost (2014) und Sieber Bethke (2013) unterscheiden zwischen vier Ansätzen zur Konzeption von Expertenlaufbahnen, die sich hinsichtlich der Fokussierung und der internen Reichweite

unterscheiden. Der Fokus von Expertenlaufbahnen kann entweder auf der Person oder auf dem Unternehmensbedarf liegen. Die interne Reichweite gibt Auskunft darüber, wie viele Mitarbeiter durch die Expertenlaufbahn gefördert werden, ob die Expertenlaufbahn also eher konservativ angelegt ist oder ob möglichst viele Mitarbeiter die Expertenlaufbahn einschlagen. Abbildung 1 stellt diese vier Ansätze dar. Welcher dieser Ansätze gewählt wird, sollte an die strategische Frage anknüpfen, in welchen Unternehmensbereichen zukünftig Experten benötigt werden und über welche Kompetenzen diese verfügen müssen (Francke & Chmielarski, 2010).

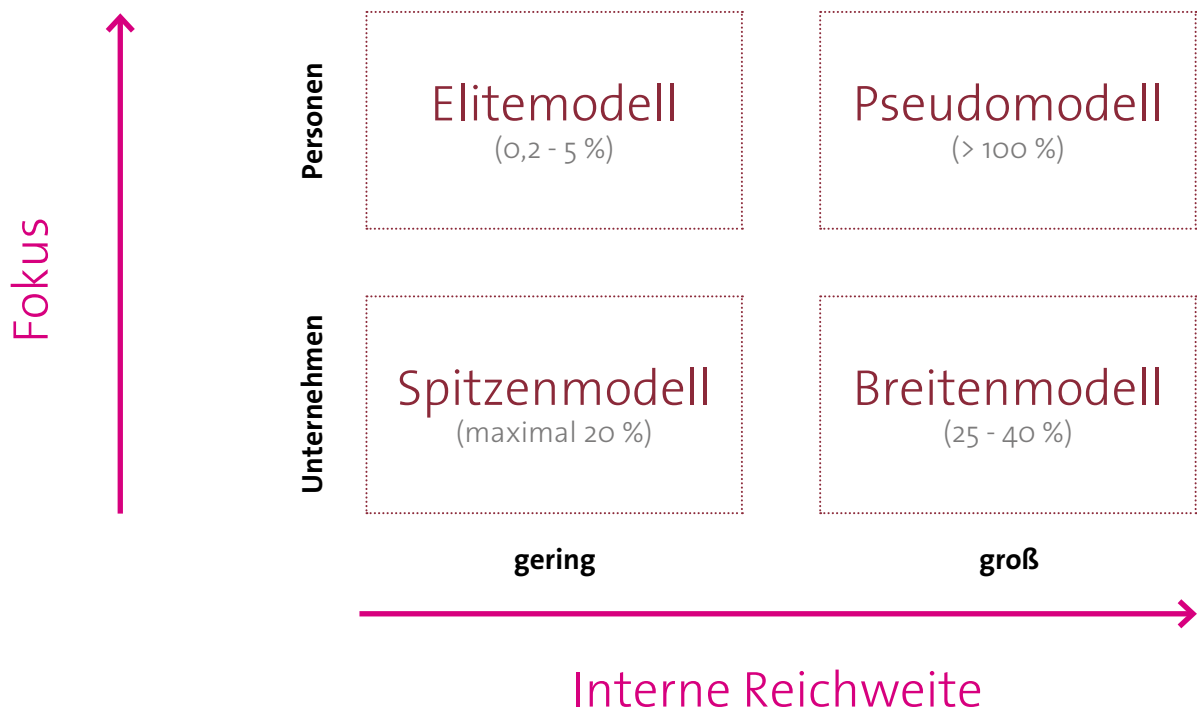


Abbildung 1: Modellansätze zur Konzeption von Expertenlaufbahnen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Trost (2014) und Sieber Bethke (2013)

Der erste Ansatz, mit Fokus auf der Person und geringer interner Reichweite, wird als Elitemodell bezeichnet. In diesem Modell werden nur sehr wenige Personen innerhalb der Expertenlaufbahn gefördert (0,2 bis 5 Prozent im Verhältnis zu Personen, die Führungspositionen einnehmen), die über erfolgskritisches Wissen verfügen, welches sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens in der wissenschaftlichen Gemeinschaft anerkannt ist. Diesen wenigen Mitarbeitern werden attraktive Anreize und Privilegien geboten, die ihren individuellen Anforderungen entsprechen, um diese strategisch wichtigen Experten an das Unternehmen zu binden. Ein Nachteil, der bei diesem Modell auf der Hand liegt, ist das die Fehlbesetzungen von elitären Expertenpositionen oder Misserfolge in diesen Positionen schwerwiegende Folgen für das Unternehmen haben (Lang, 2009). Außerdem ergeben sich Probleme, sollten diese Experten doch abwandern.

Der zweite Ansatz fokussiert hingegen den Unternehmensbedarf, indem die Besetzung von wenigen Expertenpositionen im Vordergrund steht. Ebenso wie beim Elitemodell wird auf eine geringe interne Reichweite abgezielt. Dieses Modell wird als Spitzenmodell bezeichnet, bei dem maximal ein 1:5-Verhältnis von Expertenstellen zu Führungsstellen angestrebt wird. Mitarbeiter bekommen in diesem Modell hochwertige Aufgaben übertragen und werden mit zentralen Befugnissen ausgestattet. Ziel des Unternehmens ist es, bei der Anwendung dieses Modells Experten- und Führungsaufgaben klar zu differenzieren, damit sich Experten voll den Fachaufgaben zuwenden können. Da hier der Unternehmensbedarf im Mittelpunkt steht, sind Experten oft in Unternehmensprozesse eingebunden und die Anreize und Privilegien richten sich nicht nach den Wünschen der einzelnen Mitarbeiter.

Bei dem dritten Ansatz, dem Breitenmodell, liegt ebenfalls ein organisatorischer Bedarf vor, jedoch besitzt dieses Modell eine größere interne Reichweite als das Spitzenmodell. Hier machen Expertenstellen einen wesentlich größeren Anteil aus, der 25–40 Prozent der Führungsstellen entspricht. Oftmals werden Fachexperten in diesem Modell weder besondere Befugnisse zugesprochen, noch wird eine gesonderte Kennzeichnung der Experten in der Organisationsstruktur vorgenommen. Ein Nachteil dieses Expertenlaufbahnmodells ist, dass es im Vergleich zur Führungslaufbahn wenig attraktiv erscheint und daher die Akzeptanz des Modells unter Mitarbeitern geringer ist. Die drei Modelle Elitemodell, Spitzenmodell und Breitenmodell können als Stellensysteme verstanden werden, die zusätzlich zur etablierten Führungshierarchie implementiert werden und wenigen Spezialisten als Karrierealternative dienen (Deuter & Stockhausen, 2011).

Das vierte Modell stellt kein Expertenlaufbahnmodell im engeren Sinne dar, da es allen Mitarbeitern, die keine Führungslaufbahn einschlagen, die Möglichkeit zur Expertenkarriere eröffnet. Es ermöglicht eine durchgängige Strukturierungsmethode für alle Mitarbeiter ohne Führungsambitionen (Deuter & Stockhausen, 2011). Bei Anwendung dieses Modells entstehen mehr Expertenstellen als Führungsstellen. Es wird daher als das Pseudo-Modell bezeichnet. Der Fokus dieses Modells liegt bei der Person, und es besitzt eine große interne Reichweite. Vorteilhaft ist, dass dieses Modell allen Mitarbeitern die Möglichkeit zur systematischen Weiterentwicklung bietet. Gleichzeitig ist als Nachteil dieses Modells zu nennen, dass keine motivationale Wirkung für solche Mitarbeiter entsteht, die tatsächlich das Potenzial besitzen, hohe Funktionen innerhalb eines der zuvor vorgestellten

Expertenlaufbahnmodelle zu besetzen. In der Vergangenheit wurden Expertenlaufbahnen oft als Pseudo-Laufbahnen eingeführt und dadurch nicht als wahre Alternative zur Führungslaufbahn wahrgenommen. Aus diesem Grund ist die Gleichwertigkeit zur Führungslaufbahn ein sehr bedeutsames Gestaltungsmerkmal (Friedli, 2002). Hierauf wird im nächsten Kapitel 3 *Gestaltungsdimensionen von Expertenlaufbahnen* detailliert eingegangen.

Bestenfalls werden Expertenlaufbahnen so konzipiert, dass sie mit bereits etablierten Personalprozessen kompatibel sind. Es ist vorteilhaft, wenn durch Expertenlaufbahnen möglichst wenig zusätzliche Strukturen geschaffen werden, sondern Anknüpfungspunkte zu und Verzahnungen zwischen bestehenden Prozessen und Strukturen genutzt werden (Francke & Chmielarski, 2010). Dies bezieht sich vorrangig auf flankierende Personalmaßnahmen wie das Talentmanagement, bestehende Auswahlinstrumente oder Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramme, aber auch auf die Zusammenarbeit zwischen dem Personalwesen und den betreffenden Führungskräften bei der individuellen Karriereplanung von Mitarbeitern (Wohlfahrt et al., 2011).

Um von Mitarbeitern als attraktive Karrierepfade wahrgenommen zu werden und eine Anreizwirkung zu besitzen, müssen Expertenlaufbahnen derart konzipiert werden, dass sie die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht verfehlen (Steiner & Baake, 2013). Eine Möglichkeit, um auf individuelle Wünsche von Mitarbeitern einzugehen, bietet die Flexibilisierung von Karrierekonzepten im Sinne der hybriden Karrieren nach Bailyn (1991). Hierbei wird eine individuelle Gestaltung der Karriere ermöglicht, indem verschiedene vordefinierte Bausteine angeboten werden, die miteinander kombiniert werden können. Aus Komplexitätsgründen können Unternehmen in der Regel keine maßgeschneiderten Karrieren zulassen, die sich völlig an den Vorstellungen eines Individuums orientieren, so dass das Baukastenprinzip eine realistische Alternative darstellt, die sich zunehmend durchsetzt (Kels, 2009).

Bei der Konzeption von Expertenlaufbahnen ist es empfehlenswert, von Anfang an Mitarbeiter einzubinden, die direkt von dem Vorhandensein einer Expertenlaufbahn betroffen sind. Ein partizipatives Vorgehen stellt sicher, dass die Vielzahl relevanter Aspekte bereits bei der Entwicklung ausreichend berücksichtigt wird. Insofern sollten anerkannte Spezialisten der Fachgebiete, Führungskräfte sowie Mitarbeiter aus dem Personalwesen und der Organisationsentwicklungsabteilung in einer Arbeitsgruppe zusammenkommen und gemeinsam einen Entwurf für eine Expertenlaufbahn erarbeiten (Domsch, 1994; Domsch & Ladwig, 2011; Wohlfahrt et al., 2011). Um Schwierigkeiten bei der Einführung von Expertenlaufbahnen zu vermeiden, ist es darüber hinaus angemessen, die Arbeitnehmervertretung von Beginn an einzubeziehen (Gerpott, 1994; Berthel & Koch 1985). Der Arbeitsauftrag an eine solche Arbeitsgruppe sollte unter anderem Folgendes

umfassen: die Auswahlkriterien, die zur Aufnahme in eine Expertenlaufbahn angelegt werden, sowie das Auswahlverfahren, die klare Abgrenzung und Anzahl an Entwicklungsstufen innerhalb der Expertenlaufbahn mit zugehörigen Aufgaben, Reportingstrukturen, Gehaltsbandbreiten sowie Statussymbole, die Festlegung von Leistungsbeurteilungskriterien und die Sicherung der Gleichwertigkeit zur Führungslaufbahn (Sieber Bethke, 2007; Domsch & Ladwig, 2011; Francke & Chmielarski, 2010; Gerpott, 1994; Trost, 2014). Werden diese Aspekte nicht ausreichend ausgearbeitet, droht die Koexistenz von zwei Unternehmenskulturen, bei denen die Führungslaufbahn viel besser definiert ist als die Expertenlaufbahn. Dies gilt es unbedingt zu vermeiden, da hieraus Unsicherheiten in Bezug auf die Expertenlaufbahn entstehen, welche ein hohes Frustrationspotenzial für die Mitarbeiter bergen, die die Expertenlaufbahn einschlagen (Badawy, 1995). Diese Herausforderungen werden im Kapitel 3 *Gestaltungsdimensionen von Expertenlaufbahnen* umfassend besprochen.

3. Gestaltungsdimensionen von Expertenlaufbahnen

Um die Gestaltungsdimensionen von Expertenlaufbahnen herzuleiten, wurden Praxisbeiträge von 32 Unternehmen⁴ analysiert und qualitativ ausgewertet. Die qualitative Analyse bringt neun Gestaltungsdimensionen hervor, die sich wiederum aus Kriterien zusammensetzen⁵.

In einem zweiten Schritt wurden Inhalts-, Prozess- und Charaktertheorien der Motivation herangezogen, um die einzelnen Kriterien der Gestaltungsdimensionen zu erklären.

Das zweistufige Vorgehen bringt einen Benchmark je Gestaltungsdimension hervor und ermöglicht zugleich eine Begründung dafür, wie die Kriterien im optimalen Fall ausgestaltet werden sollten, um eine motivierende Wirkung auf Mitarbeiter zu entfalten.

Aus motivationaler Sicht kann übergreifend festgehalten werden, dass es darum geht, Zufriedenheit bei Experten zu erzeugen. Dies liegt darin begründet, dass zufriedene Mitarbeiter eher zur Leistungserbringung bereit sind und darüber hinaus Verhaltensweisen wie Arbeitsengagement und anhaltende Problemlösebereitschaft zeigen sowie weniger Ambitionen haben, das Unternehmen zu verlassen, als unzufriedene Mitarbeiter (siehe 1.4 *Karrieremanagement*). Im Sinne des Züricher Modells der Arbeitszufriedenheit (Bruggemann, 1974) können organisationale Maßnahmen ergriffen werden, um stabilisierte oder progressive Arbeitszufriedenheit bei Experten zu erzeugen, die diese positiven Auswirkungen für Unternehmen mit sich bringen (Steinmann et al., 2013). Da die Bedürfnisse einer Person maßgeblich darüber bestimmen, was jemand als optimalen Soll-Zustand für sich definiert, muss die Ausgestaltung einer Expertenlaufbahn an die Bedürfnisse von Experten anknüpfen, um die Erreichung des Soll-Zustandes zu gewährleisten und dadurch Arbeitszufriedenheit herbeizuführen.

4 Audi AG (Cohrs, 2011), Bachmann (Wohlfahrt, Moll & Wilke, 2011), Carl Zeiss (Tasch, 2011), Credit Suisse (Bannister, 2011), Deka Bank (Bers & Büdel, 2006), Digital Equipment (Hofstetter, 1994), Dornier (Renneke, 1994), Dräger (Wenzel, 2011), Embarco S.A. (Wohlfahrt, Moll & Wilke, 2011), E.ON Energie (Reumschüssel & Brauner, 2011; Schütte & Zimmermann, 2006), E-Plus (Deuter, Günzel, Kokoschka & Stockhausen, 2009), Hewlett-Packard GmbH (Hofstetter, 1994), IBM (Foerster, 1994; Hofmann, 2008; Wohlfahrt, Moll & Wilke, 2011; Dürmeyer, 2011), IDEO (Wohlfahrt, Moll & Wilke, 2011), Knorr-Bremse (Heinisch & Schölderle, 2011), Linde Gas (Turbanski, 2011), Lufthansa (Wohlfahrt, Moll & Wilke, 2011), LV 1871 (Wieczorek, 2007), Mercuri Urval (Nußbaum, 2011), O2 (Hedler & Miketta, 2007), Phoenix Contact (Olesch, 2007, 2011; Wohlfahrt, Moll & Wilke, 2011), Robert Bosch GmbH (Schlichting, 2011), Salzgitter Flachstahl GmbH (Neuhäuser, Köhler & Gießelmann, 2011), Schwäbisch Hall AG (Steffen, 2011), Sick AG (Wohlfahrt, Moll & Wilke, 2011), Siemens (Stehle, 2007), T-Systems (Förster & Bohnic, 2009), VPV Versicherungen (Schorpau-Leibkusch & Saturno, 2009, 2011), Wandel & Goltermann Gruppe (Jochum, 1994), Wittenstein (Geiger & Rausch, 2008; Wohlfahrt, Moll & Wilke, 2011), 3M Deutschland GmbH (Ströttchen, 1994), 3M ESPE (Pfahl, 2007).

5 Da nicht in jedem Praxisvergleich Informationen zu allen Gestaltungsdimensionen enthalten sind, variiert die Anzahl an Unternehmen, die in den Vergleich einbezogen sind.

Um die Arbeitszufriedenheit von Experten dauerhaft aufrechtzuerhalten, ist das Gerechtigkeitsempfinden von Experten gegenüber anderen Mitarbeitern ausschlaggebend. Der Equity-Theorie (Adams, 1965) zufolge entsteht das Gefühl der Gerechtigkeit aus einem als ausgeglichen empfundenem Input-Output-Verhältnis eigener Aufwendungen im Verhältnis zu denen relevanter anderer Personen. In Bezug auf die Expertenlaufbahn ist ein als ausgeglichen empfundenenes Input-Output-Verhältnis zu Führungskräften dadurch zu bewirken, dass eine adäquate Einstufung von Experten im Verhältnis zu Führungskräften vorgenommen wird. Hierzu ist eine äquivalente Ausgestaltung ranggleicher Positionen der Experten- und Führungslaufbahn hinsichtlich der Gestaltungsdimensionen notwendig. Insofern erstreckt sich der Anspruch auf Gerechtigkeit über alle Gestaltungsdimensionen einer Expertenlaufbahn und führt dazu, dass Experten- und Führungslaufbahn als gleichberechtigte Alternativen wahrgenommen werden und die Expertenlaufbahn nicht als zweitrangiger Karriereweg erscheint (Badawy, 1995).

3.1 Anreizsystem

Anreizsysteme können als Maßnahmenbündel verstanden werden, die dem Zweck der Motivationssteigerung dienen (Wohlfahrt et al., 2011). Generell werden hierunter Vergütungsstrukturen sowie materielle Incentives zusammengefasst. Damit ein Anreizsystem die erhoffte motivationale Wirkung bei Mitarbeitern erzielt, muss es an deren Bedürfnissen ausgerichtet sein. Experten stufen finanzielle Anreize nicht so hoch ein wie andere Mitarbeitergruppen. Experten ist es wichtig, dass die Grundvergütung als gerecht wahrgenommen wird, das heißt, dass die eigene Vergütung im ausgewogenen Verhältnis zur Vergütung

der Vergleichsgruppe steht. Experten ziehen hierzu interne und externe Vergleichsgruppen heran. Die interne Vergleichsgruppe setzt sich aus vergleichbaren Mitarbeitern des Unternehmens zusammen, die sich hierarchisch auf demselben Niveau befinden. Um einen externen Vergleich zu ziehen, setzen Experten die eigene Vergütung mit der Vergütung anderer ins Verhältnis, die eine ähnliche Ausbildung und ähnliche Berufserfahrung haben. Um Gerechtigkeit bezüglich der Vergütung zu erzeugen, muss eine parallele Gehaltsstruktur zur Führungslaufbahn etabliert werden (Troost, 2014; Wohlfahrt et al., 2011) und darüber hinaus muss sich je Fachbereich an einem externen Benchmark orientiert werden, an den die Vergütung angepasst wird (Kauffeld, 2011). Experten wertschätzen eine direkte Belohnung erbrachter Leistungen, weshalb sich eine leistungsabhängige Entlohnung bei dieser Mitarbeitergruppe ebenso anbietet wie bei Führungskräften (Schulte, Hauser & Kirsch, 2009).

Eine besondere Bedeutung kommt den Statussymbolen zu, da aufgrund ihrer Sichtbarkeit nach außen Vergleiche mit anderen Mitarbeitern gezogen werden können. Die Gleichwertigkeit bezüglich der Statussymbole verlangt nicht nach der identischen Ausgestaltung der Incentivestrategien der Experten- und Führungslaufbahn, sondern bezieht sich darauf, dass diese als äquivalente Alternativen wahrgenommen werden und zur Stärkung des distributiven Gerechtigkeitsempfindens dienen. Um dem lauterwerdenden Ruf nach Individualisierung und Flexibilität von Karrierekonzepten gerecht zu werden, bietet sich ein Cafeteria-Ansatz an, bei dem Mitarbeiter je nach individuellen Präferenzen aus einem Pool von materiellen Anreizen wählen (Baruch, 2006; Domsch & Ladwig, 2011; Kirchler & Rodler, 2001; Wohlfahrt et al., 2011). Diesem Ansatz wird deshalb ein so hoher Stellenwert

zugeschrieben, da er es ermöglicht, den diversen Bedürfnissen der Belegschaft entgegenzukommen, und somit das Potenzial besitzt, den Einzelnen durch spezifische Anreize zur Leistungserbringung anzuregen (Drumm, 2008; Domsch & Ladwig, 2011; Lyons et al., 2014; Nauta et al., 2009).

Als Statussymbole kommen für Experten prinzipiell solche in Frage, die auch bei Führungskräften eingesetzt werden. Hierzu zählen beispielsweise größere Büros mit gehobener Büroausstattung in Abhängigkeit der Hierarchieebene, Unterstützung durch ein Sekretariat, flexible Arbeitszeitgestaltung, ein Dienstwagen oder ein eigenes Reisebudget (Gerpott, 1994; Trost, 2014). Experten schätzen allerdings andere Anreize mehr, die zum Beispiel in der Art der Aufgaben selbst liegen, die Experten übertragen bekommen und aus dem Grad an Freiraum resultieren, der Experten gewährt wird (siehe 3.7 *Arbeits- & Aufgabengestaltung*) oder die ein vielfältiges Weiterbildungsangebot und das Angebot eines eigenen Weiterbildungsbudgets umfassen (Domsch & Ladwig, 2011; Schein, 1994; Trost, 2014; siehe 3.8 *Personalentwicklung*). Die zuletzt genannten Anreize sind deshalb für Experten von großer Bedeutung, da sie ihr Selbstkonzept stark mit der eigenen Arbeit verbunden sehen und sich mit den eigenen Leistungen identifizieren. Experten schätzen Möglichkeiten zur Verbesserung der eigenen Expertise und zum Ausbau der eigenen Employability sowie interessante Aufgaben deshalb so sehr, da diese Anreize intrinsische Motivation erzeugen (Kauffeld, 2011). Weiterhin ist die Anerkennung durch die Scientific Community und durch Peers für Experten von großer Relevanz (Katz, Tushman & Allen, 1990; Schein, 1990). Um das Bedürfnis nach Anerkennung zu stillen, können Anreize wie die Entsendung auf Kongresse oder Fachtagungen genutzt werden, wodurch Experten mit Peers in Kontakt kommen. Weitere Formen der

Anerkennung bestehen darin, die Ernennung sowie die Beförderung von Experten unternehmensweit zu kommunizieren (Heimerl-Wagner, 1994). Hierzu können zum Beispiel Ernennungszeremonien abgehalten oder Expertenpositionen im Organigramm sichtbar gemacht werden (Domsch & Ladwig, 2011).

Damit Expertenlaufbahnen tatsächlich als gleichwertig zur Führungslaufbahn wahrgenommen werden, sind weitreichende Kulturveränderungen notwendig, die ein Umdenken und die Überwindung eines Karriereverständnisses erfordern, bei dem ausschließlich das Aufsteigen in Führungspositionen eine Karriere bedeutet (Dubbert & Linde, 2000; Francke & Chmielarski, 2010). Dies hat Auswirkungen auf die impliziten Wertvorstellungen, Einfluss- und Machtverhältnisse zwischen Führungskräften und Experten, da traditionell jegliche Macht bei Führungskräften liegt (Allen & Katz 1986; Allen & Katz, 1991; Katz, Tushman & Allen, 1995). Trost (2014) fasst zusammen, dass Führungskräfte institutionell das Sagen behalten, solange diese über Experten entscheiden (siehe 3.9 *Unterstellungsverhältnis*). Diese Wahrnehmung muss verändert werden, um eine echte Gleichberechtigung beider Laufbahnen herzustellen, bei der Führungskräfte und Experten dasselbe Ansehen genießen und über ähnliche Einflussmöglichkeiten verfügen (Francke & Chmielarski, 2010; Schein, 1990). Ein erster Schritt in Richtung dieser Kulturveränderung kann durch die augenscheinliche Ausrichtung der Expertenlaufbahn an der Führungslaufbahn gewährleistet werden (Gerpott, 1994). Werden keine Maßnahmen ergriffen, die zur gegenseitigen Verständnisförderung beitragen, sehen Allen und Katz (1992) die Gefahr der Entfremdung von Experten und Führungskräften, was Probleme bei der Zusammenarbeit mit sich bringt.

Dies könnte darin resultieren, dass Experten spezielle Facharbeiten verrichten, die sich vom Unternehmensbedarf wegentwickeln.

Aus den im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Praxisvergleichen geht hervor, dass in 18 von 19 Unternehmen die Vergütung von Experten gleichwertig zu der Vergütung von Führungskräften ausfällt. 12 von 13 Unternehmen gestalten Statussymbole für Experten parallel zu denen der Führungskräfte. Nur bei einem Unternehmen (O2 Germany) wird resümiert, dass „keine durchgehende gleichwertige Ausgestaltung“ der Laufbahnmodelle hinsichtlich Compensation & Benefits besteht (Hedler & Miketta, 2007, S. 129). Statussymbole, die in den Praxisbeiträgen genannt werden, sind Entscheidungsbefugnisse, Verantwortlichkeiten (Fach- & Budgetverantwortung), Rechte (Unterschriftenrecht, Informationsverteilung: Einbeziehen in Verteiler, Informationsrunden, Führungskräftemeetings, Berichtsweg), separate Weiterbildungsmaßnahmen für die Expertenlaufbahn, eigenes Weiterbildungsbudget, Möglichkeit zum Auslandseinsatz, Dienstwagen, Benzinkostenzuschuss, Beförderung mit Titelvergabe, Visitenkarte mit Titel, Kennzeichnung von Expertenstatus im Intranet/Organigramm, Einbindung in Führungs- und Forschungsgremien, Teilnahmen an Kongressen und Konferenzen, Zugang zu Plattformen für Wissensaustausch und Networking-Aktivitäten, flexible Arbeitszeitgestaltung, Vertrauensarbeitszeit, Einzelbüro mit gehobener Büroausstattung, Parkplatz, Bereitstellung von Venture Capital zur Verwirklichung von eigenen Ideen, Freistellungszeitraum für Forschungszwecke sowie Zusatzleistungen (Apotheke, Fitnessstudio, Ärzte).

3.2 Exklusivität

Der exklusive Charakter von Expertenlaufbahnen bedeutet, dass ein inflationäres Vorhandensein von Expertenfunktionen vermieden werden sollte, um den Anreizcharakter der Expertenlaufbahn aufrechtzuerhalten. Dies beschreibt den motivationalen Aspekt der Attraktivität des Ergebnisses: Nur wenn die Besetzung einer Expertenposition als tatsächliche Belohnung oder Form der Anerkennung empfunden wird, wird sie als attraktiv und erstrebenswert wahrgenommen. Gibt es hingegen keine limitierte Anzahl verfügbarer Positionen, verlieren diese an Attraktivität und die Besetzung einer Expertenposition wird nicht als Anerkennung empfunden.

Um die Exklusivität der Expertenlaufbahn von der Konzeptionsphase an zu gewährleisten, ist bereits das gewählte Modell ausschlaggebend (Elite-, Spitzen-, Breiten-, Pseudo-Modell; siehe 2.5 *Konzeption von Expertenlaufbahnen*). Unterschiedliche Autoren machen verschiedene Angaben zur optimalen Anzahl von Expertenpositionen, was unter anderem von der Unternehmensgröße, der Branche und der Anzahl vorhandener Managementpositionen abhängig ist. Die Angaben liegen bei einem Verhältnis von Führungs- zu Expertenpositionen zwischen 3:1 und 10:1 (Domsch, 1994; Gerpott, 1994; Sieber Bethke, 2007). Reilly (2004) weist darauf hin, dass in forschungsorientierten Unternehmen eine größere Anzahl an Expertenpositionen zielführend sein kann, da hier von hochqualifizierten Teams eine höhere Leistungserbringung zu erwarten ist als in Unternehmen, die ausschließlich kostengetrieben sind und bei denen viele Experten Mehrkosten verursachen. Alle empfehlen, Ernennungen zu Experten konservativ zu handhaben, um ihren Anreiz- und Exklusivitätscharakter zu

wahren und weisen darauf hin, dass Spitzenmodelle (maximales Verhältnis von 5:1) oder Breitenmodelle (Verhältnis zwischen 4:1 bis 2,5:1) als optimal eingeschätzt werden. Als maximales Verhältnis rät Sieber Bethke (2007), so viele Expertenfunktionen einzurichten wie bestehende Managementpositionen (1:1-Verhältnis). Keinesfalls jedoch wird ein Pseudo-Modell empfohlen, bei dem es mehr Expertenpositionen als Managementpositionen gibt.

Um die Exklusivität der Expertenlaufbahn langfristig aufrechtzuerhalten, darf diese nicht als Abstellgleis für Mitarbeiter missbraucht werden, die in anderen Positionen wenig erfolgreich sind (Gunz, 1980). Dies würde zur Verwässerung der Expertenlaufbahn führen und hätte zur Folge, dass sie an Attraktivität verliert.

Der Praxisvergleich zeigt, dass die betriebliche Praxis bezüglich der Exklusivität der Expertenlaufbahn unterschiedlich gehandhabt wird. 18 der untersuchten Unternehmen machen Angaben dazu, ob ihre Expertenlaufbahn exklusiv ist oder nicht. Bei 16 der Unternehmen wird eine Beschränkung der Expertenpositionen vorgenommen, wohingegen zwei Unternehmen hierauf keinen Wert legen, was in erster Linie auf die Branche (Kreativität und Design) zurückzuführen ist. Bei einigen Unternehmen wie zum Beispiel Audi AG oder Schwäbisch Hall AG zeigen sich Mischformen aus verschiedenen Modellen, wobei es auf unteren Hierarchieebenen noch mehr Expertenpositionen gibt (Pseudo-Modell) und auf hohen Hierarchieebenen eine stärkere Begrenzung verfügbarer Expertenpositionen vorgenommen wird (Breiten-/Spitzenmodell).

Stockhausen und Deuter (2011) ziehen aus ihrer Studie in 63 deutschen Unternehmen den Schluss, dass sich bei der Hälfte der befragten Unternehmen die Anzahl der Expertenpositionen aus der Anzahl von Mitarbeitern ergibt, die aufgrund der erbrachten Leistungen die Expertenlaufbahn einschlagen können. Bei der anderen Hälfte hingegen ist die Anzahl an Expertenpositionen streng begrenzt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass 75 Prozent der befragten Unternehmen ein Breitenmodell anwenden und 25 Prozent ein Pseudo-Modell mit einem Verhältnis von 1:8 von Führungskräften zu Experten implementiert haben (Stockhausen & Deuter, 2011). Konform hierzu subsumieren Berblinger und Knörzer (2009), dass die Mehrheit der befragten Unternehmen (68 Prozent) angibt, keine automatische Beförderung von Mitarbeitern zu veranlassen, sobald die Anforderungen einer höheren Position erfüllt sind, sondern dass eine Stellenvakanz die Voraussetzung für eine Beförderung darstellt.

3.3 Hierarchie und Titel

Die Gestaltung der Expertenhierarchie mit zugehörigen Titeln je Hierarchiestufe ist deshalb so wichtig, da Titel nach außen sichtbare und objektive Marker einer Karriere sind (siehe 1.3 *Wahrnehmung der Karriere*). Einerseits zeigen diese dem Mitarbeiter selbst an, dass ein Karriereziel erreicht wurde. Andererseits ermöglichen Titel einen direkten Vergleich zwischen Mitarbeitern, der motivierend wirken kann, wenn anhand des Vergleichs ein Gefühl von Gerechtigkeit entsteht.

Karriereorientierte Mitarbeiter sind bestrebt, hohe Positionen in der Unternehmenshierarchie zu erreichen (Abele, 1994; London, 1983, 1990). Ihnen wird durch das Vorhandensein einer Hierarchie mit zugehörigen Titeln je Hierarchiestufe ermöglicht, Karriereziele im Sinne der Zielsetzungstheorie zu spezifizieren, da das Erreichen einer bestimmten Hierarchiestufe das Erreichen eines Karriereziels messbar macht. Dies ist unter motivationalen Gesichtspunkten empfehlenswert. Wird einem Mitarbeiter zugetraut, eine hierarchisch höhere Position einzunehmen, wird ihm Vertrauen entgegengebracht, was eine Form der Anerkennung darstellt (siehe 3.6 *Entwicklungswege & Beförderungen*). Anhand eines Titels, der mit der neuen Position verbunden ist, kann der Mitarbeiter seinen beruflichen Fortschritt nach außen kommunizieren (Nußbaum, 2011). Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung ist bei Personen, die hohe Positionen in Unternehmen einnehmen, am stärksten ausgeprägt (von Rosenstiel, 2010), was impliziert, dass das Erklimmen der Hierarchieleiter eine Form der Selbstverwirklichung ist.

Um die Parallelität und Gleichwertigkeit bezüglich der Hierarchie zwischen der Führungs- und Expertenlaufbahn herzustellen, ist bei der Festlegung der Expertenhierarchie eine starke Orientierung an der Führungslaufbahn empfehlenswert. Dies führt zur Stärkung des Gerechtigkeitsempfindens, da es die Gleichberechtigung beider Laufbahnen unterstreicht. Es kommt auf die adäquate Einstufung von Expertenpositionen im Verhältnis zu Führungspositionen an, um die Bedeutung von Experten für das Unternehmen zu verdeutlichen. Es stellt sich die Frage, ob die Expertenhierarchie in so hohe Ebenen hinaufreichen sollte wie die Leitungshierarchie. Friedli (2002) und Heimerl-Wagner (1994) merken hierzu an, dass die Expertenlaufbahn in der Regel nicht bis auf die Stufen des oberen Managements reicht und die Besetzung von Expertenpositionen, die äquivalent zu den höchsten Managementstufen sind, nur in seltenen Fällen in sehr wissensträchtigen Branchen vorgenommen wird. Ebenso ist zu überlegen, auf welcher Ebene der Einstieg in die Expertenlaufbahn erfolgt. Um die Expertenhierarchie festzulegen, müssen klar abgrenzbare Kriterien je Stufe definiert werden, die eine trennscharfe Zuordnung ermöglichen (Francke & Chmielarski, 2010). Hierzu werden Anforderungen je Stufe definiert und transparent gemacht (siehe 3.4 Anforderungen).

Es besteht die Möglichkeit, Expertenlaufbahnen als absolute und relative Alternative zur Führungslaufbahn einzurichten (Tabelle 2). Während bei einer absoluten Variante je Managementebene eine Hierarchiestufe in der Expertenlaufbahn etabliert wird, entspricht bei der relativen Form der Expertenlaufbahn eine Stufe der Expertenhierarchie mehreren Stufen der Führungshierarchie (Domsch & Ladwig, 2011; Friedli, 2008; Friedli, 2002; Specht et al., 2002).

Hierarchiestufe	Führungslaufbahn	absolute Expertenlaufbahn	relative Expertenlaufbahn
5	Direktor	Höherer fachwissenschaftlicher Berater	Wissenschaftlicher Berater
4	Bereichsleiter	Fachwissenschaftlicher Berater	
3	Abteilungsleiter	Wissenschaftlicher Experte	Wissenschaftlicher Experte
2	Gruppenleiter	Fachwissenschaftler	
1	Mitarbeiter	Wissenschaftlicher Assistent	

Tabelle 1: Beispiel für eine absolute und relative Expertenlaufbahn

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Domsch & Ladwig, 2011, S. 20; Specht et al., 2002, S. 52

Zur Abgrenzung der einzelnen Hierarchiestufen der Expertenlaufbahn werden das Verantwortungsausmaß (Francke & Chmielarski, 2010), der Wertschöpfungsbeitrag, die strategische Relevanz der Position (Lang, 2009), der Einfluss auf das Unternehmensergebnis, der Schwierigkeitsgrad der Aufgabe oder die Budgetverantwortung der Position vorgeschlagen (Sieber Bethke, 2007; Weidemann & Paschen, 2001).

28 der im Praxisvergleich betrachteten Unternehmen machen Aussagen zu der Expertenhierarchie, wobei sich zeigt, dass es Expertenlaufbahnmodelle mit zwei bis acht Hierarchiestufen gibt (am häufigsten treten Expertenlaufbahnmodelle mit drei oder vier Stufen auf), die zumeist als absolute Laufbahnen eingerichtet werden. Ebenfalls lässt sich schlussfolgern, dass Experten- und Führungslaufbahnen mehrheitlich auf derselben Ebene beginnen und die Expertenlaufbahnen nicht bis in die Geschäftsleitungsebene hinaufreichen.

Während gängige Titelbezeichnungen der Führungslaufbahn auf allgemeines Verständnis stoßen, sind Titelbezeichnungen von Fachpositionen eher unbekannt und spiegeln nicht das gesellschaftliche Verständnis von Karriere wider (Badawy, 1995). Gerade deshalb ist es unbedingt notwendig, zum Unternehmen passende Titelbezeichnungen für Expertenpositionen zu finden und einzuführen, die je Hierarchiestufe als gleichwertig zu denen der Führungshierarchie empfunden werden. Im Zuge der Globalisierung und zunehmend internationalen Ausrichtung von Unternehmen, bietet es sich heutzutage in vielen Branchen an, international verständliche Titel einzuführen.

Der Praxisvergleich zeigt, dass die hierarchische Gleichstellung von Experten und Führungskräften angestrebt wird. 21 von 22 Unternehmen geben an, dass eine solche hierarchische Gleichstellung vorliegt. Nur bei der Unternehmensberatung Mercuri Urval wurde keine hierarchische Gleichstellung implementiert, was an der Beraterbranche und der speziellen Unternehmensstruktur liegt. Bezüglich der Titel lässt sich eine große Vielfalt feststellen. Es lässt sich festhalten, dass Unternehmen, die Expertenlaufbahnen als Elitemodell implementieren, Titel wählen, die

einen Elitecharakter suggerieren (Troost, 2014). Hierzu zählt zum Beispiel das Unternehmen IBM, bei dem die höchste Expertenposition mit dem Titel des IBM Fellows versehen ist. Tabelle 2 zeigt Beispiele für Titelbezeichnungen, die sich bei Expertenlaufbahnen finden, die eher als Breitenmodell eingerichtet sind.

Hierarchiestufe	Robert Bosch GmbH		O2 Germany	
	Expertenlaufbahn	Führungslaufbahn	Expertenlaufbahn	Führungslaufbahn
5		Konzerngeschäftsführung		
4	Direktionsbeauftragter	Geschäftsleitung	Master	Abteilungsleiter
3	Hauptreferent	Bereichsleiter	Senior	Gruppenleiter
2	Referent	Abteilungsleiter	Lead	Teamleiter
1	Fachreferent	Gruppenleiter	Expert	
0	tariflicher Bereich		(kein Titel, ehemals Junior)	

Tabelle 2: Gegenüberstellung der Hierarchie und Titelstruktur der Experten- & Führungslaufbahnen der Robert Bosch GmbH und O2 Germany

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hedler & Miketta, 2007, S. 121-130; Schlichting, 2011, S. 73-89

3.4 Anforderungskriterien

Wie unter 3.3 *Hierarchie & Titel* bereits erwähnt, ist es maßgeblich, Zugangsvoraussetzungen zur Expertenlaufbahn und Anforderungskriterien für jede Stufe der Expertenlaufbahn zu definieren, die eine klare Abgrenzung der einzelnen Stufen ermöglichen, und diese transparent zu machen. In der Regel liegen derartige Anforderungsprofile für Stellen in der Führungslaufbahn vor, und es ist im Sinne der Parallelität beider Laufbahnen auch hier empfehlenswert, Praktiken der bestehenden Laufbahn auf die Expertenlaufbahn zu übertragen. Unterbleibt dies, entsteht bei Experten Frustration und Unsicherheit, die auf empfundene Ungleichheiten zurückzuführen sind (Badawy, 1995). Um das Erstellen von Anforderungsprofilen zu erleichtern, können ähnliche Fachfunktionen zusammengefasst und für diese übergreifende Anforderungen definiert werden. Dies bietet sich besonders dann an, wenn eine derartige Bündelung von Fachfunktionen zu Jobfamilien bereits vorliegt (Francke & Chmielarski, 2010; Heimerl-Wagner, 1994). Darüber hinaus dient die Definition von Anforderungskriterien der späteren Kommunikation von Expertenlaufbahnen, da anhand der Kriterien argumentiert werden kann, weshalb die Expertenlaufbahn keine „Karriere zweiter Klasse“ darstellt. Hierzu ist es hilfreich, ein Stellenbewertungsverfahren heranzuziehen, anhand dessen sowohl Experten- als auch Führungspositionen hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Unternehmen bemessen werden und das eine Gleichwertigkeit der Laufbahnen bezüglich ihrer Anforderungen ermöglicht (Francke & Chmielarski, 2010).

Es wird empfohlen, Anforderungskriterien an dem Unternehmensbedarf und den zukünftig benötigten Kompetenzen auszurichten (Francke & Chmielarski, 2010) und sich von der Seniorität als hauptsächlichem Beförderungskriterium zu entfernen (Nußbaum, 2011). Allen und Katz (1986) stellen fest, dass Anforderungskriterien bei der Einführung von Expertenlaufbahnen noch eine Rolle spielen, die Orientierung an den Anforderungskriterien im Zeitverlauf jedoch nachlässt und die Expertenlaufbahn als Belohnungsinstrument von treuen Mitarbeitern (Senioritätsprinzip) oder – schlimmer noch – als Abstellgleis für nicht erfolgreiche Manager genutzt wird.

Werden Leistungskriterien definiert, die Mitarbeiter erreichen können, indem sie benötigte Kompetenzen entwickeln und spezifische Arbeitsergebnisse erzielen, steigt die Einflussüberzeugung, welche Mitarbeiter auf die Zielerreichung empfinden. Dies wiederum hat eine motivierende Wirkung und führt, gekoppelt mit der transparenten Kommunikation der Anforderungskriterien, dazu, dass Mitarbeiter die Anforderungskriterien der nächsthöheren Hierarchiestufe als Ziele formulieren und diese verfolgen. Je nachdem, welche Persönlichkeitseigenschaften ein Mitarbeiter aufweist, werden diese Ziele besser oder schlechter erreicht. Hohe Selbstwirksamkeits- und Kontrollüberzeugungen zum Beispiel sind in diesem Zusammenhang förderlich. Durch die persönlichen Fähigkeiten sind der Erfüllung der Anforderungskriterien natürliche Grenzen gesetzt. Um das Peter-Prinzip zu vermeiden, sollte dringend darauf geachtet werden, nur solche Mitarbeiter in höhere Positionen zu befördern, die über das Potenzial verfügen, weitere Karriereschritte zu gehen (siehe 3.6 *Entwicklungswege & Beförderungen*).

Welche Anforderungskriterien als Maßstab angelegt werden, bleibt im Detail jedem Unternehmen überlassen. Jedoch haben sich die Anforderungen an Experten stark gewandelt, so dass es nicht mehr ausreichend ist, dass Experten lediglich über Fachwissen verfügen (Francke & Chmielarski, 2010). Besonders auf hohen Ebenen der Expertenhierarchie sind zunehmend auch Managementqualitäten gefragt, was damit zu begründen ist, dass spätestens hier das fachliche Managen von Themen relevant wird (Francke & Chmielarski, 2010). Auf allen Ebenen sind Kommunikations- und Präsentationskompetenzen gefragt (Sauer mann, 2011), was auf die Aufgabeninhalte der Experten zurückzuführen ist (siehe 3.7 *Arbeits- & Aufgabengestaltung*). Die generelle Eignung für die Expertenlaufbahn sollte geprüft werden, bevor diese eingeschlagen wird (Dubbert & Linde, 2000). Bei der Definition der Anforderungskriterien gilt es zu überlegen, ob eine Gewichtung vorgenommen wird oder ob alle Kriterien als gleich wichtig behandelt werden (Sieber Bethke, 2007).

Aus dem durchgeführten Praxisvergleich geht hervor, dass die Definition der Anforderungen unterschiedlich vorgenommen wird. 26 der analysierten Unternehmen sagen explizit aus, dass definierte Anforderungen je Stufe vorliegen, die eine klare Differenzierung der Stufen ermöglichen. Die Definition der Anforderungen erfolgt zum Teil über eine Skala oder durch detaillierte Beschreibungen der einzelnen Anforderungsstufen. Bei manchen Unternehmen ist eine summarische Bewertung der Kriterien je Verantwortungsebene ausreichend (Dräger), bei anderen wird zwischen erwünschten und notwendigen Kriterien unterschieden (Knorr-Bremse), wohingegen andere auf eine gleichwertige Erfüllung aller gestellten Anforderungen Wert legen (Carl Zeiss). Berblinger und

Knörzer (2009) subsumieren als ein Ergebnis ihrer Studie, dass Seniorität als Aufstiegskriterium ausgeübt hat. Dies kann aus dem Praxisvergleich nicht geschlussfolgert werden. 17 Unternehmen geben hier an, dass die interne Berufserfahrung zur Abgrenzung der Expertenstufen eine Rolle spielt.

3.5 Personalauswahl

Die Expertenlaufbahn eignet sich sowohl dafür, neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu rekrutieren, als auch dazu, Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. In jedem Fall sollte die Personalauswahl von dem strategischen Personalbedarf geleitet sein, bei dem der langfristige Unternehmensbedarf im Fokus steht (Francke & Chmielarski, 2010).

Damit ein (zukünftiger) Mitarbeiter die Expertenlaufbahn einschlagen kann, sollte im Vorhinein festgestellt werden, ob eine persönliche Neigung des Mitarbeiters zur Expertenlaufbahn und eine prinzipielle Eignung für diese Laufbahn vorliegen (Dubbert & Linde, 2000). Hierzu können die Karriereanker (Schein, 1990) hilfreiche Instrumente sein, die sich mithilfe eines Fragebogens erheben lassen. Unternehmen können Mindestanforderungen bezüglich ausgewählter Persönlichkeitseigenschaften festlegen, über die ein Mitarbeiter verfügen muss, um zur Expertenlaufbahn zugelassen zu werden. Besonders auf hohen Stufen der Expertenlaufbahn ist die prognostische Qualität des Auswahlverfahrens entscheidend, da die Besetzungsentscheidungen hier weitreichendere Folgen für das Unternehmen haben (Sieber Bethke, 2007). Wenn die grundsätzliche Eignung für die Expertenlaufbahn nicht in ausreichendem Maße vorliegt, wird es dem Mitarbeiter nicht gelingen, erfolgreich in seiner Position zu sein.

Um auch bei Personalauswahlentscheidungen zur Expertenlaufbahn eine Gleichwertigkeit zu bereits etablierten Laufbahnen herzustellen, sollte der Auswahlprozess von Experten möglichst an den Prozess zur Auswahl von Führungskräften angelehnt sein (zum Beispiel Ablauf, Auswahlinstrumente, Kommunikation von Entscheidungen). Dies führt zum Empfinden prozeduraler Gerechtigkeit, die eine motivierende Wirkung auf Experten hat. Außerdem kann durch eine ähnliche Ausgestaltung beider Auswahlprozesse umgangen werden, dass eine Laufbahn als leichter zugänglich eingestuft wird (Sieber Bethke, 2007). Diesem Aspekt ist ebenfalls zuträglich, wenn der Prozess zur Auswahl von Experten transparent gemacht wird und Mitarbeiter nachvollziehen können, wie Auswahlentscheidungen getroffen werden. Dies führt dazu, dass die Akzeptanz des Auswahlprozesses gesteigert wird und Mitarbeiter verstehen, wie sie selbst Einfluss auf die Auswahlentscheidung nehmen können, was ebenfalls zur Motivationssteigerung führt. Zur Transparenz des gesamten Auswahlprozesses zählt ebenfalls die Kommunikation über Auswahlentscheidungen. Aus Motivationsgründen sollten sowohl bei positiven als auch bei negativen Auswahlentscheidungen ausführliche Feedbackgespräche mit den Kandidaten geführt werden, die eine Begründung der Entscheidung und Entwicklungsmaßnahmen umfassen (Gerpott, 1994).

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Steigerung der prozeduralen Gerechtigkeit betrifft die Frage, wer die Entscheidung zum Einschlagen der Expertenlaufbahn beziehungsweise zur Beförderung innerhalb dieser trifft. Gerpott (1994) hat hierzu drei Varianten identifiziert, die sich in der Forschung und Entwicklung etabliert haben. In der Regel entscheiden der disziplinarische Vorgesetzte zusammen mit Vertretern des

Personalwesens, ein Auswahlkomitee oder eine Kombination dieser Parteien über Experten und deren Karrierewege. Den Einschätzungen Gerpotts (1994) zufolge ist der Einbezug eines Auswahlkomitees die beste Alternative. Dieses sollte neben Führungskräften auch durch erfahrene Experten besetzt sein (Troost, 2014). Experten schätzen die Meinung und das Feedback von Experten mehr als Rückmeldungen von anderen Personen (Schein, 1990). Unter Berücksichtigung dieser Tatsache ist zu vermuten, dass Experten die Auswahlentscheidungen für valider halten, wenn sie von Personen getroffen werden, die die fachliche Expertise besser einschätzen können. Experten sollten die Möglichkeit eingeräumt bekommen, andere Mitarbeiter für die Expertenlaufbahn beziehungsweise Experten für eine Beförderung vorzuschlagen zu können. Dies ist insbesondere dann notwendig, wenn ein ähnliches Vorschlagswesen für die Führungslaufbahn besteht (Gerpott, 1994).

Der Praxisvergleich ergibt, dass Expertenlaufbahnen vorrangig als Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter dienen und somit freie Expertenpositionen eher intern nachbesetzt werden (21 von 28 Unternehmen). Dieser Befund wird ebenfalls durch die Studie von Berblinger und Knörzer (2009) bestätigt, in der festgestellt wird, dass die interne Rekrutierung aufgrund personalpolitischer Grundsatzentscheidungen oder Beschaffungsprobleme am Arbeitsmarkt durch die Spezifität des benötigten Wissens vorherrscht, wobei 64 Prozent der befragten Unternehmen trotzdem Einstiegsmöglichkeiten für externe Kandidaten auf allen Hierarchieebenen offen lassen. Der Einstieg in die Expertenlaufbahn erfolgt in der Regel innerhalb der ersten drei bis sechs Jahre (Berblinger & Knörzer, 2009).

In den meisten Unternehmen schlagen Führungskräfte Mitarbeiter für die Expertenlaufbahn vor (20 von 22 Unternehmen), nur in zwei Unternehmen wird dieser Vorschlag durch einen anderen Experten eingereicht, und in fünf Unternehmen haben Mitarbeiter zusätzlich die Möglichkeit, sich auf Expertenpositionen zu bewerben. In 23 Unternehmen folgt die Auswahl einem festgeschriebenen Prozess, der sich zumeist aus den Schritten der Potenzialeinschätzung, Vorschlag, vergleichende Durchsprache in einem Gremium, Bestätigung, evtl. Auswahlinstrument (in 13 Unternehmen) und der anschließenden Ernennung zusammensetzt.

3.6 Entwicklungswege & Beförderungen

In der Regel suchen Experten nach Entwicklungsmöglichkeiten, die es ihnen erlauben, ihre Fachexpertise auszubauen und das eigene Aufgabenspektrum zu erweitern, wodurch Autonomie, Fach- und Ressourcenverantwortung steigen (Brousseau et al., 1996; Schein, 1994). Typische Karriereschritte umfassen Wechsel innerhalb des Fachgebiets und sind nicht notwendigerweise mit dem Erreichen einer höheren Hierarchieebene verbunden (Brousseau et al., 1996). Für Experten ist die ständige Erweiterung der eigenen Fachkompetenzen ein bedeutender Bestandteil des eigenen Selbstbildes. Entsprechend diesem Karriereverständnis sollten Organisationen darauf bedacht sein, Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten, die diesen Bedürfnissen entsprechen, und vor allem darauf achten, dass eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Expertise organisational unterstützt wird. Das Vorhandensein von Jobfamilien kann an dieser Stelle hilfreich sein, indem jobfamilienübergreifende Expertenlaufbahnen eingeführt werden. Da sich die Anforderungsprofile angrenzender Jobfamilien oftmals

ähneln, können Wechsel zwischen den Jobfamilien erleichtert werden. Dies wird von Experten als Vertiefung des Fachwissens innerhalb der Jobfamilie aufgefasst (Francke & Chmielarski, 2010). Allerdings sollte eine hohe extrinsische Karriereorientierung einen guten Mitarbeiter nicht daran hindern, die Expertenlaufbahn einzuschlagen. Für solche Experten, die bestrebt sind, eine vertikale Karriere zu verfolgen, sollten sich die Beförderungsmechanismen im Zuge der Gleichwertigkeit der Führungs- und Expertenlaufbahn ähneln, damit die Expertenlaufbahn nicht als der langsamere Karrierepfad wahrgenommen wird (Badawy, 1995). Wie unter 3.3 *Hierarchie & Titel* bereits erwähnt, bieten besonders hierarchisch hohe Positionen die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, was auf die Autonomie zurückzuführen ist, die hier gewährleistet wird (von Rosenstiel, 2010). Entsprechend ist zu vermuten, dass Personen mit großem Drang nach Selbstverwirklichung diese extrinsische Karriereorientierung aufweisen.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass nicht jeder, der die Expertenlaufbahn einschlägt, ausschließlich für diese Laufbahn geeignet ist (Perlow & Bailyn, 1997). Es wird immer Mitarbeiter geben, die eine Eignung für verschiedene Laufbahnen (Management-, Projekt- oder Expertenlaufbahn) aufweisen, indem sie die Mindestanforderung verschiedener Laufbahnen erfüllen (siehe 3.4 *Anforderungskriterien*). Diese Mitarbeiter möchten sich möglicherweise nicht auf eine Laufbahn festlegen, sondern präferieren Wechselmöglichkeiten zwischen verschiedenen Laufbahnmodellen und Tätigkeiten. Dies entspricht dem Karriereverständnis von Bailyn (1982), die mit dem Konzept der hybriden Karrieren vorschlägt, derartige Wechsel zwischen Karrierepfaden und Arbeitsbereichen zuzulassen und

somit einer gewissen Diskontinuität offen gegenüberzustehen. Indem Tätigkeiten in bestimmten Bereichen von Anfang an als Teilabschnitte einer Karriere aufgefasst werden, können Unternehmen die Flexibilität garantieren, die von neuen Karrierekonzepten wie der Patchwork-Karriere gefordert wird (Hall, 2002; Harrington & Hall, 2007; Zaug, 2008). Hiermit wird Mitarbeitern ebenfalls aufgezeigt, dass die Entscheidung für einen Karrierepfad nicht in einer Sackgasse endet, sondern dass Freiräume zur Gestaltung der eigenen Karriere bestehen (Bailyn, 1985; Francke & Chmielarski, 2010; Gupta & Singal, 1993). Es ist denkbar, dass sich derartige Wechsel auf unteren Positionen einfacher handhaben lassen, da mit steigender Hierarchieebene spezifischere Anforderungen gestellt werden und Know-how verlangt wird, dass nur durch Arbeits Erfahrung im jeweiligen Bereich erworben werden kann. Aus diesem Grund sind Laufbahnwechsel auf höheren Positionen eher unwahrscheinlich (Sieber Bethke, 2007). Zumindest sollte aber sichergestellt sein, dass horizontale, diagonale und vertikale Laufbahnwechsel auf niedrigeren Stufen in Abhängigkeit des strategischen Personalbedarfs möglich sind (Francke & Chmielarski, 2010).

Eine zu starre Orientierung an Laufbahnpfaden, die keine Durchlässigkeit erlaubt, führt auch für das Unternehmen zu Problemen. Die starke Spezialisierung der Mitarbeiter führt zu einer Abnahme der Flexibilität bei der Personalplanung, da nicht mehr davon ausgegangen werden kann, dass Mitarbeiter in unterschiedlichen Funktionen wertschöpfend agieren können (siehe 1.4 *Karrieremanagement*). Des Weiteren führt dies zur Gefahr einer Zerteilung der Belegschaft in Abhängigkeit des Karrierepfades: Bestehen Führungs- und Expertenlaufbahn nebeneinander, laufen Unternehmen, die keine Wechsel zwischen den

Laufbahnen zulassen, Gefahr, dass sich Mitarbeiter der Führungslaufbahn mit dem Unternehmenserfolg identifizieren, wohingegen Mitarbeiter der Expertenlaufbahn ausschließlich an technisch herausfordernden Aufgaben interessiert sind (Allen & Katz, 1992; Katz, Tushman & Allen, 1995). Diese Spaltung bringt Kommunikationsprobleme mit sich und hindert die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Experten. Als Lösung hierfür müssen Brücken zwischen der Expertenlaufbahn und der Managementlaufbahn eingebaut werden, damit sich Experten nicht isolieren und tatsächlich zum Unternehmenserfolg beitragen, indem sie den Technologietransfer sicherstellen und für Innovationen sorgen (Allen & Katz, 1992).

Beförderungen haben eine Belohnungs- und Anreizfunktion, da sie sehr gute Arbeitsleistungen honorieren (im Fall leistungsorientierter Beförderungspraktiken) oder einen Vertrauensvorschuss darstellen (im Fall potenzialorientierter Beförderungspraktiken), und werden selbst in wirtschaftlich instabilen Zeiten durchgeführt, um guten Mitarbeitern Karriereperspektiven zu bieten (Berblinger & Knörzer, 2009; Sieber Bethke, 2007). Die motivierende Wirkung von Beförderungen ist für Experten dann besonders stark, wenn sie leistungsabhängig erfolgen und Mitarbeitern das Gefühl vermitteln, Einfluss hierauf zu haben. Deshalb ist es, wie oben bereits beschrieben, so wichtig, dass die Anforderungskriterien den Mitarbeitern bekannt sind und Mitarbeiter nachvollziehen können, worauf Beförderungsentscheidungen beruhen. Eine verstärkte Wirkung der Motivation ist darüber hinaus dann zu erwarten, wenn Beförderungen zur vermehrten Anerkennung durch Peers führen. Aus diesem Grund ist die Kommunikation von Beförderungen, zum Beispiel über ein Rundschreiben, die

Veröffentlichung im Intranet oder die Darstellung im Organigramm unerlässlich (Gerpott, 1994). Außerdem fördern zuverlässige Beförderungsdynamiken die Bindung von Mitarbeitern, da Mitarbeiter darauf vertrauen, selbst Chancen auf eine Beförderung zu haben, sobald alle Voraussetzungen gegeben sind (Erfüllung des Anforderungsprofils, Vakanz, erfolgreicher Auswahlprozess) und keinen Grund dafür sehen, außerhalb des Unternehmens nach entsprechenden Karrieremöglichkeiten zu suchen (Gupta & Singal, 1993). Um diese Anreizwirkung aufrechtzuerhalten, muss darauf geachtet werden, dass vereinbarte Leistungen von Experten erbracht werden. Wird dies nicht überprüft beziehungsweise folgt auf die Nichterfüllung keine Konsequenz, verliert die Expertenlaufbahn für diejenigen an Attraktivität, die vereinbarte Leistungen erbringen.

Der Unternehmensvergleich zeigt, dass Expertenlaufbahnen in der Praxis flexibel gestaltet werden, indem Wechsel zwischen der Führungs- und der Expertenlaufbahn zumindest bis zu einer bestimmten Hierarchiestufe (21 von 22 Unternehmen) und horizontale Wechsel innerhalb des Fachbereichs (7 von 9 Unternehmen) zugelassen werden. In der Regel sind Beförderungen von einer Stellenvakanz abhängig (13 von 14 Unternehmen) und erfolgen einmal jährlich (15 von 16 Unternehmen) in Folge des festgeschriebenen Auswahlprozesses. Sechs Unternehmen geben an, den Expertenstatus ihrer Mitarbeiter regelmäßig zu überprüfen. Stockhausen und Deuter (2011) haben in ihrer Studie unter 27 Unternehmen erfragt, welche Maßnahmen ergriffen werden, wenn ein Positionsinhaber seine Stelle nicht vollständig ausfüllt. Als häufigste Antwort erhielten sie, dass Mitarbeitergespräche geführt werden, um die festgestellten Defizite zu thematisieren. Acht Unternehmen beantworten die

Frage mit Downsizing-, Rückführungs- und Degradierungsmaßnahmen, die zum Teil mit dem Entzug des Expertentitels einhergehen. Andere geben an, diesen Mitarbeitern besser passenden Aufgaben zuzuweisen und Versetzungen in andere Bereiche oder Funktionen vorzunehmen. Fünf Unternehmen beschreiben Versetzungen, die mit der Besitzstandswahrung von Titel und Gehalt verbunden sind. Ein weiteres Unternehmen beschreibt, dass extrinsische Motivatoren in Form von Boni in erheblicher Höhe entfallen, sobald die erwünschte Leistung nicht erbracht wird, was für Experten in der Regel einen Kündigungsgrund darstellt.

3.7 Arbeits- und Aufgabengestaltung

Die besondere Bedeutung, die der Arbeits- und Aufgabengestaltung von Expertenpositionen zukommt, wurde bereits mehrfach angedeutet. Experten haben ein starkes Bedürfnis nach der Bearbeitung interessanter und herausfordernder Aufgaben (Schein, 1990), definieren ihr Selbstbild über die Ausübung fachlicher Talente und Fähigkeiten und sind stets darum bemüht, diese zu erweitern und zu optimieren. Die Motivation, die aus der Aufgabenbearbeitung resultiert, ist intrinsischer Natur, weshalb diese als wertvoller eingestuft werden kann als die Motivation, die durch externe Anreize wie die Entlohnungs- oder Statussymbolsystematik entsteht (Kauffeld, 2011; Hackman & Oldham, 1976).

Insbesondere vielfältige, ganzheitliche und bedeutungsvolle Aufgaben erzeugen intrinsische Motivation (Humpfrey et al., 2007) und führen zu weiteren positiven Resultaten, zum Beispiel Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit, Leistungssteigerung sowie zur Senkung der Abwesenheits- und Fluktuationsrate.

Ebendiese Effekte werden weiterhin dadurch erzielt, dass die Aufgabe selbst einem Aufschluss über deren erfolgreiche oder nicht erfolgreiche Bearbeitung liefert und Freiheiten bei der Aufgabenbearbeitung gewährleistet werden, die autonomes und selbstbestimmtes Arbeiten ermöglichen. Autonomie bedeutet für Experten, dass nach eigener Façon die volle Aufmerksamkeit einer Fachfrage gewidmet werden kann, ohne durch unnötige bürokratische Pflichten wie verwaltende Tätigkeiten daran gehindert zu werden (Bailyn, 1985; Becker, Beck & Herz, 2012; Domsch & Ladwig, 2011; Perlow & Bailyn, 1997). Hierbei möchten Experten Einfluss auf die Zielsetzung haben, der sie durch ihre Arbeit nachgehen (siehe 3.9 *Unterstellungsverhältnis*). Um bezüglich der Arbeits- und Aufgabengestaltung Gleichwertigkeit zur Führungslaufbahn zu erzeugen, sollte auf vergleichbaren Ebenen beider Laufbahnen gleich viel Tätigkeitsspielraum, im Sinne von Gestaltungs-, Entscheidungs- und Handlungsspielraum (Ulich, 2011), gewährleistet werden. Hiermit einher geht, dass Experten und Führungskräfte derselben Hierarchiestufe auch hinsichtlich der zu tragenden Verantwortung gleichgestellt sind. Experten sollten ebenso wie Führungskräfte verantwortlich für ihre Arbeitsleistungen sein (Franke & Chmielarski, 2010; siehe 3.9 *Unterstellungsverhältnis*). Diese Erkenntnisse müssen bei der Arbeits- und Aufgabengestaltung beachtet werden, um das Potenzial zur Motivation von Experten auszuschöpfen.

In der Regel kann davon ausgegangen werden, dass Personen, die eine Expertenlaufbahn einschlagen, sehr zuverlässig arbeiten, sich ihrer Arbeit verpflichtet fühlen und großen Wert auf die Qualität ihrer Arbeit legen (Brousseau et al., 1996). Dementsprechend können sie mit Aufgaben betraut werden, die einen hohen Präzisionsgrad erfordern. Typischerweise werden Experten damit beauftragt, Innovationen

voranzutreiben, Know-how und Wissen für das Unternehmen auszubauen und zu dokumentieren, aktuelle Trends zu beobachten und Märkte zu analysieren, um die Aktualität von Wissen zu garantieren sowie ihre Expertise zur Entscheidungsfindung beizusteuern (Heimerl-Wagner, 1994; Lang, 2008; siehe 2.2 *Ziele von Expertenlaufbahnen*). Eine Möglichkeit zur Bereitstellung der Expertise besteht darin, Experten zu internen Beratern von Managern zu ernennen, die bis auf Vorstandsebene bei Entscheidungsfindungen unterstützen (Lang, 2009; Saueremann, 2011; Peters & Dengler, 2004). Weiterhin ist es denkbar, Experten zu internen und externen Vertretern beziehungsweise Sprechern des Unternehmens zu ernennen. Hierbei würden sie zum Beispiel intern in Gremien agieren und extern bei Fachtagungen und Kongressen als Repräsentanten des Unternehmens auftreten, was beides zur Befriedigung des Bedürfnisses nach sozialer Eingebundenheit beiträgt. Eine derartige externe Vertretung des Unternehmens würde ihnen außerdem die Möglichkeit einräumen, Kontakte innerhalb ihrer Scientific Community zu knüpfen und Anerkennung ihrer Arbeit durch Peers zu erhalten (Katz & Tushman, 1990; Schein, 1990).

Obwohl Experten zu viel Bürokratie gegenüber kritisch eingestellt sind und administrative Tätigkeiten als nicht wertschöpfend einschätzen (Domsch & Ladwig, 2011), ist kritisch anzumerken, dass gerade in den hohen Positionen innerhalb der Expertenlaufbahn administrative Tätigkeiten unvermeidbar sind (Franke & Chmielarski, 2010; Kunz, 2005; Lang, 2008). Dies hängt mit dem vergrößerten Handlungsspielraum zusammen, der hocheingestuftem Experten anvertraut wird und ein professionelles Themenmanagement verlangt (Ritz & Weissleder, 2008). Ebenso verhält es sich mit der Führungsverantwortung von Experten. Zwar sollten Personalführungsaufgaben

nicht den Arbeitsfokus von Experten darstellen, dennoch ist es denkbar, dass Experten die fachliche Personalverantwortung über Nachwuchsexperten übertragen bekommen (Heimerl-Wagner, 1994; Lang, 2008). Dies ist unter Berücksichtigung der Tatsache zielführend, dass Aufgabenbereiche immer komplexer werden. Führungskräfte verfügen oftmals nicht über das Tiefenwissen, um alle Mitarbeiter fachlich und disziplinarisch führen zu können, weshalb Führungskräfte hierbei auf die Unterstützung von erfahrenen Experten angewiesen sind (Kirchler & Rodler, 2001; Robins et al., 2010).

Aus dem Praxisvergleich kann zusammenfassend festgestellt werden, dass Experten in der Regel mit fachspezifischen, herausfordernden, komplexen und vielseitigen Aufgaben betraut werden, wobei zehn Unternehmen explizit angeben, dass Experten autonom und selbständig innerhalb ihres Aufgabengebiets vorgehen können, was weiterhin durch die Angabe von 13 Unternehmen unterstrichen wird, die Experten mit den notwendigen Verantwortungen und Befugnissen ausstatten. Konkrete Aufgaben der Experten in den untersuchten Unternehmen sind in der Tabelle 3 dargestellt.

Aufgabe	Nennungen
Know-How und Wissen sichern und weiterentwickeln	16
externe Vertretung des Unternehmens (zum Beispiel in Gremien, Ausschüssen, Netzwerken, an Hochschulen)	14
interne Beratungstätigkeiten	12
für den internen Wissenstransfer sorgen (zum Beispiel in internen Schulungen, Trainings)	11
interne Vertretung (zum Beispiel in Entscheidungsgremien, Ausschüssen)	9
Durchführung von Projekten	9
Wissensmultiplikator, externes Wissen internalisieren	8
fachliche Führung von Experten übernehmen	8
Mentor und Coach für andere Experten sein	4
Innovation und Kreativität fördern	4
Fachbeiträge und Fachartikel veröffentlichen	4
disziplinarische Führung von Experten übernehmen	3
Lösungen und Richtlinien entwickeln	2

Tabelle 3: Aufgaben von Experten

Quelle: eigene Darstellung

Berblinger und Knörzer (2009) stellen die Bedeutung von Fachvorträgen und der Publikation von Fachartikeln als eine bedeutende Aufgabe von Experten heraus und stellen fest, dass diese Aufgabe von 40 Prozent der von ihnen untersuchten Unternehmen als Anforderungskriterium ab einer bestimmten Hierarchieebene gilt. Dies scheint in forschungsorientierten Branchen oder Abteilungen relevant zu sein.

3.8 Personalentwicklung

Experten wünschen sich, die eigenen Kompetenzen und das eigene Fachwissen ständig erweitern zu können. Ihre größte Befürchtung besteht darin, dass ihre Expertise nicht mehr nachgefragt wird (Schein, 1990), weshalb es von großer Bedeutung ist, Experten Weiterbildungsmöglichkeiten einzuräumen (siehe Ausführungen zum organisational career management (OCM) unter 1.4 *Karrieremanagement*). Möglichkeiten zur Weiterentwicklung eigener Fähigkeiten stellen für Experten eine Form der Anerkennung der eigenen Leistung dar (siehe 3.1 *Anreizsystem*) und haben somit eine motivierende Wirkung.

Entwicklungsmaßnahmen für Experten sollten sich nicht auf die Förderung und die Erhaltung fachlicher Kompetenzen und des Spezialwissens beschränken, sondern in Anlehnung an den Unternehmensbedarf und den definierten Anforderungskriterien die Weiterentwicklung überfachlicher Kompetenzen, wie persönliche, soziale und Kommunikationskompetenzen umfassen (siehe 3.4 *Anforderungskriterien*). Dies liegt darin begründet, dass sich das Anforderungsprofil von Experten aufgrund ihrer vielseitigen Aufgaben geändert hat und inzwischen weit über rein fachliche Kompetenzen hinausgeht. Hinsichtlich überfachlicher

Kompetenzen werden bei Experten oft Entwicklungsbedarfe festgestellt (Francke & Chmielarski, 2010; Lang, 2009; Saueremann, 2011). Durch die Behebung dieser Defizite werden die Fähigkeiten von Experten ausgeweitet, was wiederum Auswirkungen auf die Motivation der Experten hat: Die gesteigerte Selbstwirksamkeitserwartung, die Überzeugung der Person, eine Aufgabe erfolgreich bewältigen zu können, führt zur Motivationssteigerung bei zukünftiger Aufgabenbearbeitung, was in einer Leistungssteigerung resultiert. Ein gutes Beispiel hierfür sind Kommunikationskompetenzen, die es Experten erleichtern, die Aufgaben der internen Beratung oder externen Vertretung (siehe 3.7 *Arbeits- & Aufgabengestaltung*) auszuführen.

Um Mitarbeitern zu ermöglichen, Verantwortung für die eigene Entwicklung zu übernehmen (siehe career self-management (CSM) unter 1.4 *Karrieremanagement*), sollte eine Atmosphäre etabliert werden, in der ihnen vermittelt wird, dass persönliches Wachstum erwünscht ist (Visagie & Koekemoer, 2014), weshalb unternehmensseitige Maßnahmen angeboten werden sollten, die es Mitarbeitern ermöglichen, CSM zu betreiben (Noe, 1996). Es bietet sich an, eine funktionale Strukturierung dieser Maßnahmen vorzunehmen, die zwischen verpflichtenden und individuell wählbaren Bausteinen unterscheidet (Francke & Chmielarski, 2010). Verpflichtende Module können so gestaltet sein, dass sie für alle Experten eines Unternehmens relevant sind und übergreifende Schlüsselkompetenzen umfassen, die eventuell auch für Führungskräfte auf vergleichbarer Hierarchiestufe wichtig sind (Sieber Bethke, 2007). Solche Inhalte können zum Beispiel Management-, Kommunikations- oder unternehmerische Fähigkeiten sein. Die

Teilnahme an einem derartigen Entwicklungsprogramm bietet außerdem eine Gelegenheit zur Netzwerkerweiterung (Sieber Bethke, 2007), was der Bedürfnisbefriedigung nach sozialer Eingebundenheit dienlich ist. Werden Führungskräfte und Experten in Entwicklungsprogrammen zusammengebracht, besteht des Weiteren die Möglichkeit, die Ansichten der anderen Laufbahnvertreter kennenzulernen, was dazu beiträgt, das gegenseitige Verständnis zu verbessern (Allen & Katz, 1992; Katz, Tushman & Allen, 1995; siehe 3.6 *Entwicklungswege & Beförderungen*). Außerdem wird durch gemeinsame Veranstaltungen für Führungskräfte und Experten die Gleichwertigkeit beider Laufbahnen betont (Sieber Bethke, 2007) und die Durchlässigkeit der Laufbahnen wird durch die Angleichung der Wissensstände von Experten und Führungskräften erleichtert.

Zur Abdeckung experten- oder fachspezifischer Inhalte müssen weitere Personalentwicklungsmaßnahmen konzipiert werden. Hierbei ist es ebenfalls denkbar, eine Bündelung vorzunehmen, die sich zum Beispiel auf Jobfamilien mit ähnlichen Anforderungsprofilen je Hierarchieebene stützt. So können Experten ähnlicher Jobfamilien gemeinsam an übergreifenden Personalentwicklungsprogrammen teilnehmen (Francke & Chmielarski, 2010). Zur Weiterentwicklung individuell benötigter Kompetenzen müssen Einzelabsprachen bezüglich möglicher Maßnahmen gehalten werden. Hierbei sollten Experten Einfluss darauf haben, an welchen Maßnahmen sie teilnehmen (siehe 3.9 *Unterstellungsverhältnis*).

Um die Eigenverantwortung von Experten zum Ausbau ihrer Fähigkeiten zu unterstreichen, können separate Budgets zur Verfügung gestellt werden, die zur Finanzierung von Personalentwicklungsmaßnahmen

von Experten dienen und durch diese verwaltet werden (Troost, 2014).

Entwicklungsmaßnahmen, die sich für Experten anbieten, sind solche, die auch zur Personalentwicklung anderer Mitarbeitergruppen angewandt werden. Hierzu zählen zum Beispiel lernorientierte Designs wie Trainings und Seminare, die besonders auf niedrigeren Stufen der Expertenlaufbahn Anwendung finden, oder auch erfahrungsorientierte Designs wie die Bearbeitung einer Entwicklungsaufgabe gemeinsam mit anderen Experten, Maßnahmen zur Aufgabenerweiterung (Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation), Coaching, Mentoring oder kollegiale Beratung, die sich für höhere Ebenen der Expertenlaufbahn anbieten (Sieber Bethke, 2007). Maßnahmen, die on-the-Job stattfinden, bieten im Arbeitsalltag eine anspruchsvolle berufliche Entwicklung und sind deshalb wertvoll, weil hierbei gleichzeitig der Umgang mit der zu tragenden Verantwortung erprobt wird (Gunz, 1980; Allen & Katz, 1986; Katz, Tushman & Allen, 1992). Die Teilnahme an Kongressen und Fachtagungen ist ebenfalls eine Personalentwicklungsmaßnahme, da hierdurch die Aktualität des Expertenwissens gesichert und ein Fachaustausch mit Peers ermöglicht wird.

Anhand des Praxisvergleichs wird deutlich, dass sowohl lern- als auch erfahrungsorientierte Formate in der Praxis Anwendung finden. Fortbildungen, Schulungen, Seminare oder Trainings werden als häufigste Personalentwicklungsmaßnahmen erwähnt (zwölf Nennungen). Einzelgespräche zur Karriereplanung mit der Personalabteilung (sechs Nennungen), Mentoringprogramme (fünf Nennungen), Coachings (fünf Nennungen), Möglichkeiten zum Aufbau interner Netzwerke (fünf Nennungen), (360°) Feedback

(vier Nennungen), Übertragung von Projektaufgaben/ Entwicklungsaufgaben (vier Nennungen), Training-on-the-Job (drei Nennungen) und der Besuch von Kongressen beziehungsweise Tagungen (zwei Nennungen) werden ebenfalls genannt. Diese Maßnahmen dienen der Entwicklung von fachlichen, sozialen, persönlichen, methodischen und Führungskompetenzen, dem Ausbau des Fach- und Erfahrungswissens sowie der Netzwerkentwicklung. Fünf Unternehmen geben an, gemeinsame Entwicklungsprogramme für Experten und Führungskräfte anzubieten und zehn Unternehmen sagen aus, dass spezifische Entwicklungsprogramme für Mitarbeiter der Expertenlaufbahn bestehen. Individualisierte Entwicklungspläne werden in 20 Unternehmen erstellt. Zwölf Unternehmen betonen, dass die Eigeninitiative des Experten notwendig ist, damit an Personalentwicklungsmaßnahmen teilgenommen werden kann. Drei Unternehmen stellen ein Budget für Weiterbildungsmaßnahmen von Experten bereit. Trost (2014) stellt in einer Befragung unter 140 deutschen Unternehmen fest, dass in 17 Prozent der Unternehmen Experten über ein eigenes Weiterbildungsbudget verfügen.

3.9 Unterstellungsverhältnis

Je nachdem, wie Experten in die bestehende Struktur eines Unternehmens integriert werden, können sich unterschiedliche Berichtswege und Unterstellungsverhältnisse ergeben. Der Regelfall ist, dass Expertenfunktionen an die nächsthöhere Managementebene berichten (Gerpott, 1994) und eine Führungskraft sowohl fachliche als auch disziplinarische Verantwortung über Experten in sich vereint. Es ist aber auch möglich, dass Experten zwei Vorgesetzte haben: einen Fachvorgesetzten, der ebenfalls Experte ist, und einen disziplinarischen Vorgesetzten (Heimerl-Wagner,

1994). In einem solchen Szenario ergibt sich für den Fachvorgesetzten genau das Problem, dass bereits unter 3.7 *Arbeits- & Aufgabengestaltung* angesprochen wurde: Obwohl der fachliche Vorgesetzte selber ein Experte ist, dessen Hauptverantwortung in der Bearbeitung von Fachaufgaben seines Spezialgebiets liegt, würden ihm durch die Übertragung der Fachverantwortung über andere Experten Führungsaufgaben zugeschrieben, die nicht seinem beruflichen Interesse entsprechen.

Katz und Kollegen (1995) konnten zeigen, dass das Unterstellungsverhältnis Auswirkungen auf die Karrierewege der Mitarbeiter hat. Wenn der Vorgesetzte selbst einer Führungskarriere nachgeht, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass ihm unterstellte Mitarbeiter ebenfalls ins Management gehen, wohingegen Mitarbeiter von Vorgesetzten, die der Expertenlaufbahn folgen, eher die Expertenlaufbahn einschlagen. Weiterhin konnte nachgewiesen werden, dass das Netzwerk des Vorgesetzten, der selbst Experte ist, einen Einfluss auf den Karriereweg der Mitarbeiter hat: Ist der Vorgesetzte innerhalb und außerhalb des Unternehmens gut vernetzt – hat er also viele Kontakte zu einflussreichen Personen, Zugang zu kritischen Informationen und kann er diese Informationen so kommunizieren, dass sie für die Unternehmensführung verständlich sind –, steigt ebenfalls die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter die Führungskarriere einschlagen (Katz et al., 1995). Diese Untersuchungsergebnisse zeigen, dass es sich lohnt, zu überlegen, welche Berichtswege etabliert werden, da die Art der sozialen Eingebundenheit von Experten Auswirkungen darauf haben können, ob Experten weiterhin einer Expertenkarriere folgen oder einen Wechsel in die Führungslaufbahn vornehmen (siehe 3.6 *Entwicklungswege & Beförderungen*). Strategische Überlegungen

bezüglich des zukünftigen Personalbedarfs können als Entscheidungsgrundlage dienen, um Unterstellungsverhältnisse in Unternehmen zu begründen.

Da die Einordnung der Expertenfunktionen in die bestehende Unternehmensstruktur kulturelle Veränderungen mit sich bringt, empfehlen Francke und Chmielarski (2010) Workshops, in denen sich Führungskräfte und Experten mit ihren (veränderten) Rollen auseinandersetzen und ihr Verhältnis zueinander klären, um Rollenkonflikte zu vermeiden. Ergänzend ist es überdies sinnvoll, das Verhältnis von Experten und Führungskräften in den Führungsleitlinien aufzunehmen (Domsch & Ladwig, 2011). Wie unter 3.1 *Anreizsystem* bereits beschrieben, ist es für die erfolgreiche Existenz paralleler Laufbahnen von Nöten, dass Experten ebenso wie Führungskräfte Einfluss auf unternehmerische Belange nehmen können und somit eine Angleichung der Machtverhältnisse resultiert (Troost, 2014).

In der Regel werden Arbeitsziele mit dem disziplinarischen Vorgesetzten vereinbart, wodurch erreicht werden soll, dass der Mitarbeiter Unternehmensziele als die eigenen ansieht und sein Arbeitsverhalten auf die Zielerreichung ausrichtet (von Rosenstiel, 2010). Dabei ist der Informationsgehalt des Ziels von entscheidender Bedeutung, denn nur wenn der Mitarbeiter genau versteht, wie der Zielzustand aussehen soll, kann er darauf zuarbeiten und nur dann geht vom Ziel eine motivierende Wirkung aus (von Rosenstiel, 2010). Klare Zielvereinbarungen mit Experten sind deshalb so wichtig, da dafür gesorgt werden muss, dass die Expertise der Experten einen maximalen Nutzen für die Organisation bringt und sich Experten mit dem Unternehmenserfolg identifizieren (Allen & Katz, 1992; Katz et al., 1995). Bei der Zielvereinbarung für

Expertenaufgaben besteht gehäuft die Schwierigkeit, nicht quantifizierbare Ziele messen zu müssen. Hier besteht die Herausforderung darin, dass Vorgesetzte und Experten gemeinsam eine Zielformulierung finden, die beiden die Messbarkeit des Ziels ermöglicht (Lang, 2009). Bailyn (1982) konnte nachweisen, dass eindeutige Zielvereinbarungen zur Motivation von Experten beitragen. Experten möchten zwar an der Zielvereinbarung mitwirken, verlangen jedoch keine uneingeschränkte Autonomie bei der Aufgabensuche, sondern möchten volle Freiheit bei der anschließenden Zielverfolgung gewährt bekommen (Bailyn, 1982; siehe 3.7 *Arbeits- & Aufgabengestaltung*). Um eine möglichst hohe Identifizierung mit Zielen herbeizuführen, sollten diese Leistungskriterien enthalten, an denen Experten Karriereerfolg messen. Oftmals ziehen Experten hierzu akademische Erfolgskriterien wie die Anzahl an Veröffentlichungen, den Beitrag zur Lösung technischer Probleme, die Entwicklung neuer theoretischer Erkenntnisse oder eines hochinnovativen Produktes heran und wollen anhand dieser Kriterien beurteilt werden (Allen & Katz, 1992). Gerpott (1994) empfiehlt, beobachtbare fach-, erfahrungs- und persönlichkeitsbezogene Zielkriterien zu formulieren, die eine klare Differenzierung zu Zielen anderer Laufbahnen ermöglichen, und gibt weiterhin an, dass eine Beschränkung auf maximal fünf bis acht Zielkriterien stattfinden sollte.

Anhand der Zielvereinbarung wird am Ende der Geschäftsperiode die Leistungsbeurteilung vorgenommen, die eine Rückmeldung zur Arbeit darstellt. An dieser Stelle zeigt sich der Vorteil des Berichtswegs, bei dem ein Experte einem Experten desselben Fachgebiets fachlich unterstellt ist: Experten messen der Anerkennung ihrer fachlichen Leistungen durch Peers einen höheren Wert bei als die Anerkennung

durch andere Personen. Entsprechend entsteht für unterstellte Experten eine größere Motivationswirkung, wenn sie an Experten berichten, die ihre Leistung besser einschätzen und beurteilen können als Mitarbeiter, die über wenig Spezialwissen des Fachgebiets verfügen. Generell bietet sich für Experten dieselbe Leistungsbewertungsmethodik wie für andere Mitarbeiter an (Lang, 2009; Sieber Bethke, 2007) und wird im Zuge der Gleichwertigkeit von Laufbahnen empfohlen (Francke & Chmielarski, 2010). Wichtig ist, dass an die Leistungsbewertung anknüpfend Personalentwicklungsmaßnahmen vereinbart werden (Lang, 2009), die dem Mitarbeiter entweder dazu dienen, Ziele zukünftig besser zu erreichen oder eine berufliche Weiterentwicklung ermöglichen (siehe 3.8 *Personalentwicklung*).

Aus dem Praxisvergleich geht hervor, dass verschiedene Unterstellungsverhältnisse in der Unternehmenspraxis Anwendung finden. Bei der Hewlett-Packard GmbH berichten Experten an ranggleiche Führungskräfte, bei der LV 1871, Phoenix Contact sowie der Robert Bosch GmbH berichten Experten an Führungskräfte der nächsthöheren Hierarchieebene und bei der Salzgitter Flachstahl GmbH sind beide Berichtswege möglich⁶. In 15 von 17 Unternehmen wird die Leistungsbeurteilung von Experten durch Führungskräfte vorgenommen. Nur bei IBM wird explizit geäußert, dass Experten durch andere Experten beurteilt werden. Hierzu findet ein jährliches Leistungsbeurteilungsgespräch statt. Bei der Unternehmensberatung Mercuri Urval wird die Beraterleistung durch die Kunden beurteilt und erfolgt im Anschluss an das Beratungsprojekt.

6 Nur diese fünf Unternehmen machen explizite Angaben zum Unterstellungsverhältnis von Experten.



Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur

Die grundlegende Forschung für Expertenlaufbahnen begann in den USA in den 1960er Jahren. Das vorrangige Interesse galt den Entwicklungsmöglichkeiten von Wissenschaftlern, die in der Wirtschaft in den Bereichen Forschung und Entwicklung tätig waren (Shepard, 1958). In der fortlaufenden Debatte über die Zweckmäßigkeit von Expertenlaufbahnen etablierten sich kontroverse Meinungen, die erst Mitte der 1990er Jahre umfassend in der deutschsprachigen Literatur aufgenommen wurden (Gerpott, 1994; Sauer mann, 2011). Heute finden sich vorrangig Praxisbeiträge, in denen von eingeführten Expertenlaufbahnen berichtet wird, wobei heute die Diskussion um Expertenlaufbahnen im deutschsprachigen Raum intensiver geführt wird als im englischsprachigen Raum. Der Hauptgrund hierfür wird darin gesehen, dass einer geradlinigen Karriere in den USA weniger Stellenwert beigemessen wird als in Deutschland (Sauer mann, 2011).

Die Analyse sowohl der englischsprachigen als auch der deutschsprachigen Literatur stellt die Grundlage dieser Arbeit dar. In der folgenden Übersicht ist weiterführende Literatur aufgeführt, die zur vertiefenden Auseinandersetzung mit Expertenlaufbahnen empfohlen wird.

- Abele, A. E. (1994).** Karriereorientierungen angehender Akademiker und Akademikerinnen. *Bielefeld: Kleine Verlag.*
- Abuhamdeh, S. & Csikszentmihalyi, M. (2012).** The importance of challenge for the enjoyment of intrinsically motivated, goal-directed activities. *Personality and Social Psychology Bulletin, 38(3), 317-330.*
- Adams, J. S. (1965).** Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Hrsg.). *Advances in experimental social psychology (Vol. 2) (S. 267-299).* New York: Academic Press.
- Allen, T. J. & Katz, R. (1986).** The dual ladder: motivational solution or managerial delusion?. *R&D Management, 16(2), 185-197.*
- Allen, T. J. & Katz, R. (1991).** The treble ladder revisited: why do engineers lose interest in the dual ladder as they grow older? *International Journal of Vehicle Design, 12(5), 478-488.*
- Allen, T. J. & Katz, R. (1992).** Age, education and the technical ladder. *Engineering Management, IEEE Transactions on Engineering Management, 39(3), 237-245.*
- Alderfer, C. P. (1969).** An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance, 4(2), 142-175.*
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (1989).** Handbook of career theory. *Cambridge University Press.*
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P. (2005).** Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior, 26(2), 177-202.*
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996).** The boundaryless career as a new employment principle. In M. G. Arthur & D. M. Rousseau (Hrsg.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era (S. 3-20).* New York: Oxford University Press.
- Atkinson, J. (1984).** Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management, 16(8), 28-31.*
- Badawy, M. K. (1995).** Developing managerial skills in engineers and scientists: Succeeding as a technical manager. *New York: John Wiley & Sons.*
- Bailyn, L. (1982).** Resolving contradictions in technical careers or what if I like being an engineer. *Technology Review, 85(8), 40-47.*
- Bailyn, L. (1985).** Autonomy in the industrial R&D lab. *Human Resource Management, 24(2), 129-146.*
- Bailyn, L. (1991).** The hybrid career: an exploratory study of career routes in R&D. *Journal of Engineering and Technology Management, 8(1), 1-13.*
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008).** Towards a model of work engagement. *Career development international, 13(3), 209-223.*
- Bannister, D. (2011).** Ein Laufbahnmodell für IT-Spezialisten-Die i-drive-Geschichte der Credit Suisse 2006-2010. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen (S. 185-209).* Köln: Luchterhand
- Baruch, Y. (2004).** Managing careers: Theory and practice. *Essex: Pearson Education Limited.*
- Baruch, Y. (2006).** Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review, 16(2), 125-138.*



- Becker, M. (2013).** Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. *Stuttgart: Schäffer-Poeschel.*
- Becker, M., Beck, A. & Herz, A. (2012).** Macht der Experten – Ohnmacht der Unternehmen. *Empirische Studie zur Entwicklung und Steuerung wachsender Expertenmacht in alternden und schrumpfenden Organisationen. Personalführung, 2, 26-33.*
- Beechler, S. & Woodward, I. C. (2009).** The Global “War for Talent”. *Journal of International Management, 15(3), 273-285.*
- Beine, M., Docquier, F. & Rapoport, H. (2001).** Brain drain and economic growth: theory and evidence. *Journal of Development Economics, 64(1), 275-289.*
- Berblinger, S. & Knörzer, M. (2009).** Karrieremodelle 2010 – Einflüsse, Entwicklung & Erfolgsfaktoren. *APRIORI – business solutions AG. (Zugriff am 23.06.2014, 11:16 Uhr unter: http://www.apriori.de/downloads/publikationen/APRIORI_Studie_Karrieremodelle.pdf)*
- Berthel, J. (1995).** Karriere und Karrieremuster von Führungskräften. In A. Kieser, G. Reber, & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung (2. Aufl.) (S. 1285-1296).* *Stuttgart: Schäffer-Poeschel.*
- Berthel, J. (1997).** Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit (5. Aufl.). *Stuttgart: Schäffer-Poeschel.*
- Berthel, J. (2000).** Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit (6. Aufl.). *Stuttgart: Schäffer-Poeschel.*
- Berthel, J. & Koch, H.-E. (1985).** Karriereplanung und Mitarbeiterförderung. *Sindelfingen: Expert Verlag.*
- Biersack, W., Kettner, A. & Schreyer, F. (2007).** Fachkräftebedarf – Engpässe, aber noch kein allgemeiner Ingenieurmangel. *Nürnberg: IAB Kurzbericht, 16. (Zugriff am 08.10.2014, 11:00 Uhr unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb1607.pdf>)*
- Blau, P. (1964).** Exchange and power in social life. *New York: John Wiley.*
- Bohnic, T. (2008).** Karriere machen, ohne Chef zu sein: *Praxisratgeber für eine erfolgreiche Fachkarriere. Offenbach: Gabal Verlag.*
- Bortz, J. (2006).** Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. *Heidelberg: Springer.*
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R. & Judge, T. A. (2001).** Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior, 58(1), 53-81.*
- Briscoe, J.P. & Hall, D.T. (2006).** The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications, *Journal of Vocational Behavior, 69(1), 4-18.*
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K. & Larsson, R. (1996).** Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. *The Academy of Management Executive, 10(4), 52-66.*
- Brücker, H. (2010).** Deutschland leidet unter einem Brain Drain. *Wirtschaftsdienst, 90(3), 138-139.*
- Bruggemann, A. (1974).** Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Arbeit und Leistung, 28(11), 281-283.*
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975).** Arbeitszufriedenheit. *Bern: Verlag Hans Huber.*
- Burchard, U. (2000).** Managerkarrieren: eine empirische Untersuchung des Karriereerfolges in mittleren Führungsebenen deutscher Großunternehmen. *Frankfurt: Lang.*
- Busolt, U., Kronsbein, W., Wiegel, C. & Weber, S. (2013).** Karriereverläufe in Forschung und Entwicklung – Bedingungen und Perspektiven im Spannungsfeld von Organisation und Individuum. *Berlin: Logos.*

- Calder, B. J. & Staw, B. M. (1975).** Interaction of intrinsic and extrinsic motivation: Some methodological notes.
- Cascio, W. F. (2000).** New workplaces. In J. M. Kummerow (Hrsg.), *New directions in career planning and the workplace: Practical strategies for career management professionals* (2nd ed.) (S. 2-32). Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Clarke, M. (2008).** Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-283.
- Cohrs, S. (2011).** Fach- und Führungslaufbahnen in der Automobilindustrie – Das Laufbahnmodell der AUDI AG. In M. E. Domsch, & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 63-72). Köln: Luchterhand.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005).** Understanding psychological contracts at work. *Oxford: Oxford University Press*.
- Davis, K. (1967).** *Human relations at work*. New York: McGraw-Hill.
- Deci, E. L. (1971).** Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Deci, E. L. (1972).** Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of personality and social psychology*, 22(1), 113.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985).** *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999).** A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1980).** The empirical exploration of intrinsic motivational processes. *Advances in experimental social psychology*, 13, 39-80.
- De Grip, A., Van Loo, J. & Sanders, J. (2004).** The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143(3), 211-233.
- Deuter, A et al. (2009).** Alternative Karriereformen für Fachkräfte: Die Experten- und Projektlaufbahn bei E-Plus. *Personalführung*, 42 (3), 52-58.
- Deuter, A. & Stockhausen, A. (2009).** Expertenpfade zeigen Wirkung. *Personalwirtschaft*, 11(2009), 23-25.
- Deuter, A. & Stockhausen, A. (2011).** Etablierung von Fachlaufbahnen – Eine empirische Studie deutscher Unternehmen. In M.E. Domsch, & D.H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen*. (S. 31-46) Köln: Luchterhand.
- De Vos, A., Dewettinck, K. & Buyens, D. (2007).** To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*, 30(2), 156-175.
- Diener, F. (2010).** Talente fördern für die Zukunft. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (2. Aufl.) (S. 69-81). Wiesbaden: Gabler.
- Domsch, M. (1994).** Fachlaufbahn – ein Beitrag zur Flexibilisierung und Mitarbeiterorientierung der Personalentwicklung. In M. E. Domsch, & S. A. H. Siemers (Hrsg.), *Fachlaufbahnen* (S. 3-21). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Domsch, M.E. & Ladwig, D.H. (2011).** Fachlaufbahnen – Zukunftsweisende Laufbahnkonzepte für Wissensgesellschaften und Netzwerkorganisationen. In M. E. Domsch, & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen – Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S.15-31). Köln: Luchterhand.
- Drumm, H. J. (2008).** *Personalwirtschaft*. Heidelberg: Springer.



- Dubbert, M. & Linde, R. (2000).** Führungs- oder Fachlaufbahn? Karriere als Frage der Kultur. *Personalführung*, 33(10), 34-42.
- Dürmeyer, K. (2011).** Die Laufbahn eines IT-Architekten: Vom IT-Designer zur "technischen Eminenz". *Information Management und Consulting*, 26(3), 50-53.
- El-Sawad, A. (2005).** 'Becoming a Lifer': Unlocking Career through Metaphor. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 23-41.
- Ewerlin, D. (2013).** The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *Zeitschrift für Personalforschung*, 27(3), 279-303.
- Fairburn, J. A. & Malcomson, J. M. (2001).** Performance, Promotion, and the Peter Principle. *The Review of Economic Studies*, 68(1), 45-66.
- Festinger, L. (1962).** A theory of cognitive dissonance (Vol. 2). *Stanford university press*.
- Festinger L. (1954).** A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Foerster (1994).** Die Fachliche Führungslaufbahn im Unternehmen IBM. In M. E. Domsch, & S. A. H. Siemers (Hrsg.), *Fachlaufbahnen* (S. 255-310). *Heidelberg: Physica-Verlag*.
- Förster, C. & Bohinc, T. (2009).** Fachkarriere bei T-Systems: „Go Ahead!“. Strategische Expertenentwicklung. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 78(2), 110-116.
- Fuchs, J. (1998).** Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen. *Harvard Business Manager*, 4, 83-91.
- Fuchs, J. (2006).** Karriere zur Employability – Wie man im 21. Jahrhundert Karriere Macht. In J. Rump, T. Sattelberger & H. Fischer (Hrsg.), *Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven* (S. 180-186). *Wiesbaden: Gabler*.
- Francke, S. & Chmielarski, L. (2010).** Fachkarriere gegen Fachkräftemangel. *B+P Zeitschrift für Betrieb und Personal*, 12(10), 807-810.
- Friedli, V. (2002).** Die betriebliche Karriereplanung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive. *Bern: Haupt*.
- Friedli, V. (2008).** Betriebliche Karriereplanung. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung* (S. 249-259). *Wiesbaden: Gabler*.
- Gattiker, U. E. & Larwood, L. (1988).** Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human relations*, 41(8), 569-591.
- Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (2002).** Organisationspsychologie: Person und Organisation (5. Aufl.). *Stuttgart: Kohlhammer*.
- Geiger, M. & Rausch, A. (2008).** Das Konzept der Fachlaufbahn - ein Praxisbeispiel aus dem Maschinenbau. In R. Gleich & R. Sauter (Hrsg.), *Operational Excellence: Innovative Ansätze und Best Practices in der produzierenden Industrie* (S. 251-263). *München: Haufe*.
- Gerards, R., De Grip, A. & Witlox, M. (2014).** 'Employability-miles' and worker employability awareness. *Applied Economics*, 46(9), 952-965.
- Gerpott, T. J. (1994).** Fachlaufbahnen in der industriellen Forschung & Entwicklung. In M. E. Domsch & S. H. A. Siemers (Hrsg.), *Fachlaufbahnen* (S. 23-60). *Heidelberg: Physica-Verlag*.
- Gerrig, R. J. & Zimbardo, P. (2008).** Psychologie (18. Aufl.). *München: Pearson*.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2013).** Organizational Behavior: Managing People and Organizations. *Masson: South-Western*.
- Gunz, H. P. (1980).** Dual ladders in research: A paradoxical organizational fix. *R&D Management*, 10(3), 113-118.

- Gunz, H.P. & Heslin, P. A. (2005).** Reconceptualizing career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 105-111.
- Gupta, A. K. & Singhal, A. (1993).** Managing human resources for innovation and creativity. *Research-Technology Management*, 36(3), 41-48.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976).** Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980).** Work redesign (Vol. 72). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harrington, B. & Hall, D. T. (2007).** Career management & work-life integration: Using self-assessment to navigate contemporary careers. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D. T. (1976).** Careers in organizations. Santa Monica: Goodyear.
- Hall, D. T. (1985).** Project work as an antidote to career plateauing in a declining organization. *Human Resource Management*, 24 (3), 271-292.
- Hall, D. T. (1996a).** Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (1996b).** The career is dead – long live the career. A Relational Approach to Careers. The Jossey-Bass Business & Management Series. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (2002).** Careers in and out of the organization. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Häublein, A. (2014).** Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Frauen und Männer am Arbeitsmarkt im Jahr 2013. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. (Zugriff am 23.09.2014, 06:30 Uhr unter: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt-2014-07.pdf>)
- Haugrund, S. (1990).** Qualifikationsreserven in der industriellen Forschung und Entwicklung. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Heckhausen, H. (1989).** Motivation und Handeln (2., völlig überarbeitete und ergänzte Auflage). Berlin: Springer.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2010).** Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), Motivation und Handeln (S. 1-9). Berlin: Springer.
- Hedler, C. & Miketta, F. (2007).** Innovative Wege in der Mitarbeiterförderung: Die Fachlaufbahn bei O2 Germany. In F. Sieber Bethke (Hrsg.), Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen (S. 121-130). Konstanz: Christiani.
- Heimerl-Wagner, P. (1994).** Integrierte Laufbahnplanung für Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 2, 143-157.
- Heinisch, F. & Schölderle, V. (2011).** Fachlaufbahnkonzept für technische Fachkräfte – Ein Pilotprojekt bei Knorr-Bremse. In M. E. Domsch, & D. H. Ladwig (Hrsg.), Fachlaufbahnen – Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen (S.119-125). Köln: Luchterhand.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995).** New deals. Chichester: John Wiley.
- Hertig, P. (2008).** Laufbahnplanung aus Sicht des Executive Search. In N. Thom, & R. J. Zaugg (Hrsg.), Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern (3. Aufl.) (S.285-299). Wiesbaden: Gabler.
- Hermann, A. (2004).** Karrieremuster im Management. Pierre Bourdieus Sozialtheorie als Ausgangspunkt für eine genderspezifische Betrachtung. Wiesbaden: Springer.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959).** The motivation to work (2nd edition). New York: Wiley.



- Herzberg, F. (1966).** Work and the Nature of Man. *Cleveland: World Publishing Company.*
- Heslin, P. A. (2005).** Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior, 26(2), 113-136.*
- Hitzler, R. & Pfadenhauer, M. (2003).** Politiken der Karriere. Oder: Heterogene Antworten auf die Frage, wie man den Karren durch den Dreck zieht. In R. Hitzler, & M. Pfadenhauer (Hrsg.), *Karrierpolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns (S. 9-20). Opladen: Leske + Budrich.*
- Hobfoll, S.E., Jonson, R.J., Ennis, N. & Jackson, A.P. (2003).** Resource loss, resource gain and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84, 632-643.*
- Hofmann, H. (2008).** Fachlaufbahnen. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern (3. Aufl.) (S. 303-315). Wiesbaden: Gabler.*
- Hofstetter, H. (1994).** Alternative Barrieren bei DIGITAL. In M. E. Domsch & S. H. A. Siemers (Hrsg.), *Fachlaufbahnen (S. 175-200). Heidelberg: Physica-Verlag.*
- Hofstetter, S. (1994).** Fach-/Führungslaufbahn-Konzept der Hewlett-Packard GmbH. In M. E. Domsch, & S. H. A. Siemers (Hrsg.), *Fachlaufbahnen (S. 237-254). Heidelberg: Physica-Verlag.*
- Hohenberger, C. & Spörrle, M. (2013).** Motivation und motivationsnahe Phänomene im Kontext wirtschaftlichen Handelns. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft (S. 103-121). Wiesbaden: Springer Fachmedien.*
- Hughes, E.C. (1937).** Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology, 43, 404-413.*
- Hughes, E.C. (1958).** Men and their Work. *Glencoe: Free Press.*
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007).** Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92(5), 1331-1339.*
- Jochum, E. (1994).** Entwicklung eines Laufbahn- und Gehaltssystems in einem mittelständischen Unternehmen. In M. E. Domsch, & S. H. A. Siemers (Hrsg.), *Fachlaufbahnen (S. 311-337). Heidelberg: Physica-Verlag.*
- Joseph, D., Boh, W. F., Ang, S. & Slaughter, S. (2012).** The career paths less (or more) traveled: A sequence analysis of IT career histories, mobility patterns, and career success. *MIS Quarterly, 36(2), 427-452.*
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. & Barrick, M. R. (1999).** The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology, 52(3), 621-652.*
- Kauffeld, S. (2011).** Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. *Heidelberg: Springer Medizin Verlag.*
- Katz, R. & Allen, T. J. (1985).** Project performance and the locus of influence in the R&D matrix. *Academy of Management Journal, 28(1), 67-87.*
- Katz, R. & Tushman, M. (1990).** Exploring the Dynamics of Dual Ladders: A longitudinal Study. *Academy of Management Proceedings, 1, 353-357.*
- Katz, R. Tushman, M., & Allen, T. J. (1995).** The influence of supervisory promotion and network location on subordinate careers in a dual ladder RD&E setting. *Management Science, 41(5), 848-863.*
- Kels, P. (2009).** Arbeitsvermögen und Berufsbiografie. Karriereentwicklung im Spannungsverhältnis zwischen Flexibilisierung und Subjektivierung. *Wiesbaden: Springer.*
- King, Z. (2004).** Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 65(1), 112-133.*

- Kirchgeorg, M. & Müller, J. (2013).** Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern. In Handbuch Strategisches Personalmanagement (2. Aufl.) (S. 73-90). *Springer Fachmedien Wiesbaden*.
- Kirchler, E. & Hölzl, E. (2002).** Arbeitsgestaltung in Organisationen (Vol. 3). *Wien: WUV-Universitätsverlag*.
- Kirchler, E. & Rodler, C. (2001).** Motivation in Organisationen (Vol. 1). *Wien: WUV-Universitätsverlag*.
- Krug, J. S. & Kuhl, U. (2006).** Macht, Leistung, Freundschaft: Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport. *Stuttgart: Kohlhammer Verlag*.
- Kunz, G. C. (2005).** Fachkarriere oder Führungsposition: so stellen Sie die Weichen richtig. *Frankfurt am Main: Campus Verlag*.
- Ladwig, D. H. & Domsch, M. E. (2011).** Fachlaufbahnen – Zukunftsweisende Laufbahnkonzepte für Wissensgesellschaften und Netzwerkorganisationen. In M.E. Domsch & D.H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 163-176). *Köln: Luchterhand*.
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005).** Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-first Century. *Annual Review of Psychology*, (56), 485-516.
- Lang, K. (2009).** Karriere im Management von Wissen. Entwicklung und Förderung von Fachexperten/Fachexpertinnen im Rahmen einer eigenen Fachlaufbahn – gezeigt am Beispiel der Siemens AG Österreich. In G. Niedermair (Hrsg.), *Betriebliche Ausbildung, Weiterbildung und Personalentwicklung. Ein Blick in die Praxis* (S. 81-99). *Linz: Trauner*.
- Lang, K. (2008).** Karriere – nicht nur im Management. Warum die Fachlaufbahn immer stärker in den Fokus des Personalmanagements rückt. *CFO aktuell*, 3, 116-120.
- Lawler, E. E. (1981).** Pay and organization development (Vol. 268). *Reading, MA: Addison-Wesley*.
- Lazear, E. P. (2004).** The Peter Principle: A theory of decline. *Journal of Political Economy*, 112(51), 141-163.
- Lepper, M. R. Greene, D. & Nisbett, R. E. (1973).** Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and social Psychology*, 28(1), 129-137.
- Litz, S. (2012).** Karrieremanagement: Dynamik, Ansätze, Beispiele. *Wiesbaden: Springer Fachmedien*.
- Locke, E. A. (1968).** Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990).** Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.
- London, M. (1983).** Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620-630.
- London, M. (1990).** Enhancing career motivation in late career. *Journal of Organizational Change Management*, 3(2), 58-71.
- Lyons, S.T., Ng, E. S. & Schweitzer, L. (2014).** Changing Demographics and the Shifting Nature of Careers: Implications for Research and Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 13(2), 181-206.
- Maier, G. W., Wastian, M. & Rosenstiel, L. (2009).** Der differenzielle Einfluss der Berufsorientierung auf Berufserfolg und Arbeitsmotivation. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53, 104-120.
- Mainiero, L. A. & Sullivan, S. E. (2005).** Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- Maslow, A. H. (1962).** Toward a psychology of being. *Princeton, New Jersey: D. Van-Nostrand*.



- Maslow, A. H. (1954).** Motivation and Personality. *New York: Harpers.*
- Mayrhofer, W. (1996).** Mobilität und Steuerung in international tätigen Unternehmen. Eine theoretische Analyse. *Stuttgart: Schäffer-Poeschel.*
- McClelland, D. C. (1978).** Macht als Motiv. Entwicklungswandel und Ausdrucksformen. *Stuttgart: Klett-Cotta.*
- McClelland, D. C. (1984).** Motives, personality, and society. *New York: Praeger.*
- McClelland, D. C. (1987).** Human Motivation. *New York, NY: Cambridge University Press.*
- McClelland, D. C., Koestner, R. & Weinberger, J. (1989).** How do self-attributed and implicit motives differ?. *Psychological review, 96(4), 690.*
- McGregor, D. (1960).** The Human Side of Enterprise. *New York: Mc-Graw-Hill.*
- Moore, D. C. & Davies, D. S. (1977).** The dual ladder-establishing and operating it. *Research Management, 20(4), 14-19.*
- Mulhall, S. (2011).** CSI: Career Success Investigation. *Irish Journal of Management, 30(2), 67-93.*
- Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B., Dam, K. & Willemssen, M. (2009).** Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82(2), 233-251.*
- Neuhäuser, M., Bissels, T. & Köhler, C. (2004).** Laufbahngestaltung für Experten-Einführung einer Expertenlaufbahn als gleichwertige Alternative zur Führungslaufbahn in der Salzgitter Flachstahl GmbH. *Personalführung, 86-91.*
- Neuhäuser, M., Köhler, C. & Gießelmann, F. (2011).** Erfahrungen mit einer neuen Idee des Aufstiegs bei der Salzgitter Flachstahl GmbH. In M.E. Domsch, & D.H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen (S. 163-176).* Köln: *Luchterhand.*
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2014).** Subjective Career Success: A Meta-Analytic Review. *Journal of Vocational Behavior, Accepted Manuscript, in press.*
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005).** Predictors of objective and subjective career success: A meta analysis. *Personnel psychology, 58(2), 367-408.*
- Nicholson, N. & De Waal-Andrews, W. (2005).** Playing to Win: Biological Imperatives, Self-Regulation and Trade-Offs in the Game of Career Success. *Journal of Organizational Behavior, 26(2), S. 137-153.*
- Nicholson, N. (2000).** Motivation-selection-connection: an evolutionary model of career development. In M. Peiperl, M. Arthur, R. Goffee & T. Morris (Hrsg.), *Career frontiers: New concepts of working life (S. 54-75).* Oxford: *Oxford University Press.*
- Noe, R. A. (1996).** Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behaviour, 17(2), 119-133.*
- Nußbaum, A. (2011).** Fachlaufbahn als Berater – Ein Erfolgsmodell bei Mercuri Urval. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen (S. 211-220).* Köln: *Luchterhand.*

- Olesch, G. (2011).** Karriere für High Potentials: Potenzialentwicklung bei Phoenix Contact. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 149-162). Köln: Luchterhand.
- Olesch, G. (2007).** Personalentwicklung von Fachleitern und Führungskräften bei Phoenix Contact GmbH & CO. KG. In F. Sieber Bethke (Hrsg.), *Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen* (S. 79-92). Konstanz: Christiani.
- Peter, L. J. & Hull, R. (1969).** The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong. *New York: Morrow.*
- Peters, S. & Dengler, S. (2004).** Wissenspromotion in der Hypertext-Organisation. In H.-G. Schnauffer (Hrsg.), *Wissen vernetzen. Wissensmanagement in der Produktentwicklung* (S. 72-92). Berlin: Springer.
- Perlow, L. & Bailyn, L. (1997).** The senseless submergence of difference: Engineers, their work and their careers. In S. R. Barley, & J. E. Orr (Hrsg.), *Between craft and science: Technical work in US settings* (S. 230-243). Cornell: Cornell University Press.
- Pfahl, S. (2007).** Laufbahnwechsel ohne Rückfahrchein: Von der Linie ins Projekt. In F. Sieber Bethke (Hrsg.), *Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen* (S. 131-133). Konstanz: Christiani.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968).** Managerial attitudes and performance. *Homewood.*
- Quigley, N. R. & Tymon Jr, W. G. (2006).** Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11(6), 522-543.
- Reilly, P. (2004).** Job Families: an integrating approach to reward and development? *Brighton: Institute for Employment Studies.* (Zugriff am 01.12.2014, 21:00 Uhr unter: <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp32.pdf>)
- Reitmann, F. & Schneer, J.A. (2003).** The promised path: a longitudinal study of managerial careers. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 60-75.
- Renneke, H. (1994).** Fachlaufbahnen bei Dornier. In M. E. Domsch & S. A. H. Siemers (Hrsg.) *Fachlaufbahnen* (S. 201-216). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Reumschüssel, T. & Brauner, C. (2011).** Die projektleiterlaufbahn-Laufbahnmodell bei E. ON Energie. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 103-118). Köln: Luchterhand.
- Rheinberg, F. (2006).** Motivation (6., überar. erweiterte Aufl.). *Stuttgart: Kohlhammer.*
- Ritz, A., & Weissleder, M. (2008).** Management Development in der öffentlichen Verwaltung. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (3. Aufl.) (S. 371-394). Wiesbaden: Gabler.
- Rump, J. & Eilers, S. (2006).** Managing Employability. In J. Rump, T. Sattelberger, & H. Fischer (Hrsg.), *Employability Management* (S. 13-73). Wiesbaden: Gabler.
- Rump, J. & Eilers, S. (2014).** Weibliche Talente gewinnen, fördern und binden. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Lebensphasenorientierte Personalpolitik* (S. 121-148). Heidelberg: Springer Verlag.
- Rump, J., Wilms, G. & Eilers, S. (2014).** Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. In J. Rump, & S. Eilers (Hrsg.), *Lebensphasenorientierte Personalpolitik* (S. 3-69). Heidelberg: Springer Verlag.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Campbell, T. T. (2010).** Organizational Behavior. *Essex: Pearson education Limited.*
- Rousseau, D. M. (1989).** Psychological and implied contracts in organization. *Employee Responsibilities Rights Journal*. 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995).** Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. *Thousand Oaks, CA: Sage.*



- Rousseau, D. M. (1996).** Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, 10(1), 50-59.
- Ryan, R. M. (1982).** Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of personality and social psychology*, 43(3), 450-461.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000).** Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Sauermann, W. (2011).** Fachlaufbahn – Ein Literaturüberblick. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 47-60). Köln: Luchterhand.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004).** Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002).** The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Scheffer, D. & Heckhausen, H. (2010).** Eigenschaftstheorien der Motivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 43-72). Berlin: Springer.
- Schein, E. H. (1990).** Career anchors (Revised Edition). San Diego, Ca.: University Associates.
- Schein, E. H. (1994).** Karriereanker: Die verborgenen Muster in ihrer beruflichen Entwicklung. Wien: Lanzberger Dr. Loos Stadelmann.
- Schein, E. H. (1996).** Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.
- Schein, E. H. (2005).** Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung (10. Aufl.). Darmstadt: Beratungssozietät Lanzberger Dr. Loos Stadelmann.
- Schlichting, C. (2011).** Karrieremöglichkeiten für Experten – 30 Jahre Fachlaufbahn bei Bosch. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 73-89). Köln: Luchterhand.
- Schmidt, G. (2013).** Fachkarriere: attraktive Alternative. *VDI Nachrichten*, 46, 19.
- Schorp-Leibkutsch, S. & Saturno, V. (2011).** Die Implementierung einer Fachlaufbahn – Ein alternativer Karrierepfad bei den VPV Versicherungen. In M. E. Domsch, & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 235-253). Köln: Luchterhand.
- Schulte, K., Hauser, F. & Kirsch, J. (2009).** Was macht Unternehmen zu guten Arbeitgebern? Empirische Befunde über die wichtigsten Determinanten einer erfolgreichen Arbeitsplatzkultur. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 17-30.
- Schütte, S. & Zimmermann, M. (2006).** Wie Fachkräfte Karriere machen. *Personalwirtschaft*, 33(3), S. 22-25.
- Schwaab, M. O. (2008).** Die Bedeutung der sozialen Verantwortung für die Arbeitgeberattraktivität. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 16(4), 199-203.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D. & Henderickx, E. (2008).** Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.
- Seibert, S. E. & Kraimer, M. L. (2001)** The five-factor model of personality and career success. *Journal of vocational behavior*, 58(1), 1-21.
- Seibert, S. E., Crant, J. M. & Kraimer, M. L. (1999).** Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84(3), 416.

- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. (2001).** What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-873.
- Shepard, H. A. (1958).** The Dual Hierarchy in Research. *Research Management*, 1(3), 177-187.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1994).** The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 1(91), 91-109.
- Sieber Bethke, F. (2007).** Fach-, Führungs- und Projektlaufbahnen entwickeln und einführen. In F. Sieber Bethke (Hrsg.), *Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen* (1. Aufl.) (S. 25-77). Konstanz: Christiani.
- Sieber Bethke, F. (2013).** Was wird unter Fachlaufbahnen verstanden? In *DGFP- Praxispapiere. Fachlaufbahnen als Alternative Karrierepfade in der Praxis*, 1/2013.
- Sims, R. R. (2007).** Effective Human Resources Management: Yesterday, Today, and Tomorrow. In R. R. Sims (Hrsg.), *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities* (S. 3-37). Greenwich: Information Age Publishing.
- Six, B. & Kleinbeck, U. (1989).** Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie*, Band 3 (S. 348-398). Göttingen: Hogrefe.
- Solga, H. & Pfahl, L. (2009).** Wer mehr Ingenieurinnen will, muss bessere Karrierechancen für Frauen in Technikberufen schaffen (No. 07). *WZBrief Bildung, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung*. (Zugriff am 05.07.2014, 09:49 Uhr unter: http://bibliothek.wzb.eu/wzbrieftbildung/WZBriefBildung072009_solga_pfahl.pdf)
- Speck, P. (2008).** Employability – Modetorheit oder Herausforderung der nächsten Jahrzehnte? In R. Gleich & R. Sauter (Hrsg.), *Operational Excellence: Innovative Ansätze und Best Practices in der produzierenden Industrie* (S. 231-251). München: Haufe.
- Specht, G., Beckmann, C. & Amelingmeyer, J. (2002).** F&E-Management. Kompetenz im Innovationsmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Staehele, W. H., Conrad, P. & Sydow, J. (1999).** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Mischke, J. & Wingerter, C. (2012).** Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt. Deutschland und Europa. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. (Zugriff am 23.09.2014, 06:35 Uhr unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroschuereFrauenMaennerArbeitsarkto010018129003.pdf?__blob=publicationFile)
- Steers, R. M., Porter, L. W. & Bigley, G. A. (1996).** Motivation and leadership at work (6th edition). New York: McGraw-Hill.
- Steiner, E. & Baake, K. (2013).** Anreizsysteme. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft* (S. 613-640). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Steffen, E. (2011).** Jahre Fachlaufbahn-Erfahrungen bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 221-234). Köln: Luchterhand.
- Stehle, W. (2007).** Expertenkarriere am Beispiel Siemens. In F. Sieber Bethke (Hrsg.), *Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen* (S. 93-100). Konstanz: Christiani.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. & Koch, J. (2013).** Grundlagen der Unternehmensführung (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stockhausen, A. & Deuter, A. (2011).** Etablierung von Fachlaufbahnen – Eine empirische Studie deutscher Unternehmen. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 31-46). Köln: Luchterhand.



- Stock-Homburg, R. (2010).** Personalmanagement: Theorien-Konzepte-Instrumente. *Wiesbaden: Springer Verlag.*
- Ströttchen, D. O. U. (1994).** Parallele Karrierelaufbahnen bei 3M. In M. E. Domsch & S. A. H. Siemers (Hrsg.), *Fachlaufbahnen* (S. 217-235). *Heidelberg: Physica-Verlag.*
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005).** Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior, 26(7), 821-838.*
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. & Mackenzie Davey, K. (2002).** A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior, 23(6), 731-748.*
- Sullivan, S. E. (1999).** The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management, 25(3), 457-483.*
- Sullivan, S. E. & Arthur, M. B. (2006).** The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior, 69(1), 19-29.*
- Sullivan, S.E. & Baruch, Y. (2009).** Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration, *Journal of Management, 36, 1542-1571.*
- Sullivan, S. E., Carden, W. A. & Martin, D. F. (1998).** Careers in the next millennium: directions for future research. *Human Resource Management Review, 8(2), 165-185.*
- Tasch, D. (2011).** Karrierechancen jenseits des Managements – Fachlaufbahn bei Carl Zeiss. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 177-184). *Köln: Luchterhand.*
- Thom, N. (2008).** Trends in der Personalentwicklung. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (3. Aufl.) (S. 5-15). *Wiesbaden: Gabler.*
- Thomas, K.W. & Tymon, W.G. Jr (1994).** Does empowerment always work: understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems, 26(2), 1-13.*
- Trost, A. (2014).** Fachkarrieren auf kleiner Flamme. *Personalwirtschaft, 1, 38-40.*
- Tschumi, M. (2014).** Praxisratgeber zur Personalentwicklung. *Praxium-Verlag.*
- Turbanski, J. (2011).** Gestaltung von Fachlaufbahnen – Ein Erlebnisbericht von Linde Gas. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 127-148). *Köln: Luchterhand.*
- Ulich, E. (2011).** Arbeitspsychologie. *Zürich: vdf Hochschulverlag AG.*
- Valcour, M., Bailyn, L. & Quijada, M. A. (2007).** Customized careers. In H. P. Gunz & M. A. Peiperl (Hrsg.), *Handbook of Career Studies* (S. 188-210). *Newbury Park, CA: Sage.*
- Valcour, M. & Ladge, J. J. (2008).** Family and career path characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. *Journal of Vocational Behavior, 73(2), 300-309.*
- Visagie, S. & Koekemoer, E. (2014).** What it means to succeed: personal perceptions of career success held by senior managers. *South African Journal of Business Management, 45(1), 43-53.*
- Von Rosenstiel, L. (2010).** Motivation im Betrieb: mit Fallstudien aus der Praxis (11. Aufl.). *Leonberg: Rosenberger Fachverlag.*

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.

Weidemann, A. & Paschen, M. (2001). *Personalentwicklung. Potenziale ausbauen, Erfolge steigern, Ergebnisse messen*. Freiburg: Haufe Verlag.

Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.

Wenzel, S. (2011). Strategische Personalentwicklungsplanung in einem Familienunternehmen: Karriere bei Dräger mit evolve. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Fachlaufbahnen-Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 91-101). Köln: Luchterhand.

Wieczorek, T. (2007). Experten – wie herausragend sind ihre Positionen?. In F. Sieber Bethke (Hrsg.), *Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen* (S. 111-120). Konstanz: Christiani.

Williams, R. S. (1995). Berufsentwicklung, Laufbahn und Beratung. In: S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie – Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 193-199). Weinheim: Beltz.

Wohlfahrt, L., Moll, K. & Wilke, J. (2011). *Karriere- und Anreizsysteme in Forschungs- und Entwicklungsbereichen. Aktuelle Erkenntnisse und zukunftsweisende Konzepte aus Wissenschaft und betrieblicher Praxis*. Stuttgart: Frauenhofer Verlag.

Zaugg, R. J. (2008). Nachhaltige Personalentwicklung. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (3. Aufl.) (S. 19-39). Wiesbaden: Gabler Verlag.



Einen Leitfaden zur Einführung
von Fachlaufbahnen in mittelständischen
Unternehmen sowie weitere Informationen
zu strategischer Personalarbeit finden Sie
auf unserer Website
www.strategische-personalarbeit.de.

Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Unternehmensentwicklung, Fachkräftesicherung, Gründung und Innovation entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages