

# Workshop

## Know-how Träger über Fachkarrieren entwickeln.

### Insights und Perspektiven aus der Forschung für die Praxis

**Prof. Dr. Peter Kels**

**Isabelle Clerc**

**Prof. Dr. Frank Dievernich**

Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft

[peter.kels@bfh.ch](mailto:peter.kels@bfh.ch)

[isabelle.clerc@bfh.ch](mailto:isabelle.clerc@bfh.ch)

[frank.dievernich@bfh.ch](mailto:frank.dievernich@bfh.ch)



# Unser Programm im Überblick

1. Getting started  
**Fachkräftemangel, veränderte Karrieren – Herausforderungen für das People Management**
2. Case Study im Rahmen des Forschungsprojekts MAPCA  
**Neue Wege der Karriereentwicklung und Personalbindung von Know-how Trägern am Beispiel der Unic AG**
3. Forschungsimpulse  
**Generation Y und Career Lifecycle Management**
4. Workshop-Sessions  
**People Management in der betrieblichen Praxis – Erfahrungen, Einsichten, Fragestellungen**
5. Abschluss: Get together, CNO-Panel



# 1. Getting started: Die Entwicklung von Know-how Trägern - ein Thema mit unternehmensstrategischer Bedeutung

# Einige Merkmale von Know-how-Trägern

- Know-how Träger sind aufgrund ihres spezifischen Fach-, Methoden-, Betriebs- und Kundenwissens nur schwer zu ersetzen und müssen langfristig an eine Unternehmung gebunden werden  
(Sturges u.a. 2005; Schreyögg/Kliesch-Eberl 2008)
- Arbeiten in wissensbasierten, kognitiv anspruchsvollen Tätigkeitsfeldern und bearbeiten dort komplexe Aufgaben und Probleme  
(z.B. Softwareentwicklung, Management komplexer Projekte, Engineering, Beratung)
- In Abgrenzung zu klassischen Professionellen (z.B. Ärzte oder Rechtsanwälte) zeichnen sich betriebliche Know-how Träger durch einen „reflexiv-instrumentellen Umgang mit Wissen“ (Willke 1998) aus  
> das bedeutet: nicht „Wahrheit“ oder „Erkenntnis“, sondern die Nützlichkeit, Kontextrelevanz und Produktivität des von ihnen eingesetzten oder erworbenen Wissens sind entscheidend

# Fachkräftemangel und erhöhte Karrieremobilität

- ▶ (Hoch)qualifizierte Fachkräfte aus wissens- und technikorientierten Berufen sind der zentrale Produktivitäts- und zugleich Engpassfaktor unternehmerischer Wettbewerbsfähigkeit in der Schweiz (Arvantis u.a. 2005; Geighardt 2007)
- ▶ Der Wettbewerb zwischen Unternehmen um Fachkräfte spitzt sich zu (Scholz/Stein 2002; Pohlandt u.a. 2005)
- ▶ Dem steigenden quantitativen Bedarf an Höherqualifizierten insbesondere in anspruchsvollen, wissensintensiven Dienstleistungsbereichen steht ein mittelfristig schrumpfendes Arbeitskräfteangebot gegenüber (VDI-Studie zum Ingenieursarbeitsmarkt 2009/2010; EVD 2011)
- ▶ Nachgefragte Fachkräfte (z.B. Informatiker oder Ingenieure) können bereits heute relativ problemlos den Arbeitgeber wechseln und sind sich ihres „Marktwertes“ recht bewusst
- ▶ Ein **wirksames People Management muss** auf diese Entwicklungen reagieren, indem **Wissen** darüber gewonnen wird, **was Fachkräfte und betriebliche Know-how Träger motiviert** und wie sie längerfristig im Unternehmen gehalten/weiterentwickelt werden können

## Auftrag: Diskutieren Sie entlang der schriftlich skizzierten Fälle die folgenden beiden Fragen:

1. Welche der drei Personen kann Ihrer Auffassung nach auf eine gelungene berufliche Entwicklung zurückblicken, und warum? Welche weniger und warum?

2. Welche der drei Personen hat Ihrer Auffassung nach eine aussichtsreiche Karriere vor sich? Welche weniger?

Lesen des Auftrags inkl. Notizen: ca. 5 min.

Diskussionszeit: 12-15 min.

# Karrieren und Karrierekonzepte im Wandel

Merkmale	Zeitalter der Organisationskarrieren	Zeitalter der subjektiven Karrieren
<b>Masstäbe für Berufs- / Karriereerfolg</b>	Objektiv/äusserlich: Stellung in der Hierarchie (Status, Macht, Einkommen, Führungsspanne), Anzahl an Beförderungen/Zeiteinheit	Subjektiv/innerlich: Zufriedenheit in Arbeit & Leben, sich entwickeln können, herausgefordert sein (Sinn), Karriere als „Sequenz aller über die Lebensspanne hinweg gemachten Arbeitserfahrungen“
<b>Karrieremuster im zeitlichen Verlauf</b>	Hierarchischer Aufstieg (stufenförmig, linear, langfristige Karriereplanung)	Multiperspektivisch, diskontinuierlich, (Aufstieg, Umstieg, Projekte, Vertiefung, Seitwärtsschritte, Aufgaben-, Berufs- oder Arbeitgeberwechsel)
<b>Mobilitätsraum</b>	Unternehmensinterner Arbeitsmarkt, vertikal im Rahmen einer eingeschlagenen Laufbahn (Kaminkarriere)	Externer Arbeitsmarkt, mehrere Arbeitgeber in der Lebensspanne (post-corporate career)

# Konsequenzen für das People Management

Merkmale	Zeitalter der Organisationskarrieren	Zeitalter der subjektiven Karrieren
<b>Wer plant die Karriere?</b>	Das Unternehmen für seine Angestellten (paternalistisches Muster)	Vorgesetzte und Mitarbeiter stimmen ihre gegenseitigen Interessen & Erwartungen auf Augenhöhe ab (im Sinne einer Lebensabschnittsgemeinschaft)
<b>Die Lebenssituation der Angestellten...</b>	Wird mehr oder minder ignoriert	Ist essentiell für eine wirksame Karriereplanung/Personalbindung (Wertewandel, post-corporate career, kritische Lebensereignisse, Familie)
<b>Modus der Karriereplanung</b>	Statisch, an betrieblichen Hierarchien orientiert, Stabilität und langfristige Planbarkeit unterstellend	Dynamisch-Reflexiv (Mobilität im Sinne von Abteilungs- und Rollenwechseln ermöglichen), Beschäftigte bei der Weiterentwicklung ihres Karriereportfolios unterstützen

## Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft

<http://www.wirtschaft.bfh.ch/de/forschung/aktuell.html>



### **Prof. Dr. Peter Kels**

Ansprechpartner für die Themen HR- und Karrieremanagement

[peter.kels@bfh.ch](mailto:peter.kels@bfh.ch)

031 848 3443



### **Isabelle Clerc M.A.**

Ansprechpartnerin für die Themen HR- und Diversitymanagement

[isabelle.clerc@bfh.ch](mailto:isabelle.clerc@bfh.ch)

031 848 4417



### **Prof. Dr. Frank Dievernich**

Ansprechpartner für Change- und HR-Innovationsmanagement

[frank.dievernich@bfh.ch](mailto:frank.dievernich@bfh.ch)

031 848 3477