

# **Alternative Laufbahnmodelle in der Verwaltung**

## **Grundlagen und Umsetzungsvorschlag für das Amt für Städtebau der Stadt Zürich**

Projektarbeit eingereicht der Universität Bern  
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Reto Steiner**  
Kompetenzzentrum für Public Management  
Schanzeneckstrasse 1  
CH-3001 Bern

Verfasserin: **Nica Pola**  
aus Brusio (GR)  
Im Lot 12  
CH-8610 Uster

Bern, 20. November 2010

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

## Vorwort

Im Rahmen meiner Führungsverantwortung wurde ich immer wieder mit der Frage konfrontiert, welche Entwicklungsperspektiven langjährige, fachlich gut qualifizierte und erfahrene Mitarbeitende haben, die mangels verfügbaren Stellen oder Führungskompetenzen keine Führungslaufbahn einschlagen können. Ich verfüge zu dieser Fragestellung lediglich über einen angewandten fachlichen Hintergrund. Deshalb habe ich mich entschlossen, meine Projektarbeit diesem Thema zu widmen und mich vertieft mit dieser aus meiner Sicht wichtigen und zukunftsgerichteten Fragestellung auseinander zu setzen.

### Die Projektarbeit

- verschafft einen grundsätzlichen Überblick über alternative Laufbahnmodelle
- liefert Erkenntnisse über die Anwendung dieser Modelle in der Verwaltung
- macht einen Vorschlag zur Erarbeitung und Einführung alternativer Laufbahnmodelle im Amt für Städtebau der Stadt Zürich

Ich danke meine Mitstudierenden des Executive Master of Public Administration, welche mir Kontakte vermittelt, Unterlagen zur Verfügung gestellt und mit Tipps auf wichtige Spuren geführt haben. Ein besonderer Dank geht an die Interviewpartnerinnen und –partner für ihre Bereitschaft zur Auskunft sowie an Fritz Iff für die Durchsicht des Manuskriptes.

Uster, im November 2010

Nica Pola

## Zusammenfassung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für wissensbasierte Organisationen ist es, das Wissen und die Erfahrung und damit die wertvollen Mitarbeitenden im eigenen Betrieb zu halten. In Organisationen mit hohem Ausbildungsstand und flachen Hierarchien kann dies auf Schwierigkeiten stossen, da nicht genügend Führungsstellen vorhanden sind und nicht alle Mitarbeitenden für eine Führungslaufbahn geeignet sind. Damit einer grösseren Zahl von Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden können, werden neben der Führungslaufbahn alternative Laufbahnmodelle empfohlen. In der Literatur werden insbesondere drei Laufbahnformen beschrieben: die Führungslaufbahn, die Fachlaufbahn und die Projektlaufbahn. Die vorliegende Projektarbeit, welche im Rahmen des Executive Master of Public Administration an der Universität Bern verfasst wurde, untersucht die Möglichkeiten und Voraussetzungen, welche für die Einführung dieser alternativen Laufbahnmodelle gelten. Sie macht einen Vorschlag für die Erarbeitung und Einführung solcher Modelle für das Amt für Städtebau der Stadt Zürich (AfS). Das AfS ist eine Know-how-intensive Dienstabteilung mit einer starken Fachbezogenheit der Arbeit, vielen Aufgaben mit Projektcharakter und vielen Mitarbeitenden mit akademischer Ausbildung.

Die Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Kapitel 1 leitet in die Arbeit ein und definiert deren Ziel und Aufbau. In Kapitel 2 werden Begriffe definiert und Rahmenbedingungen formuliert. Kapitel 3 fasst die Erkenntnisse aus der Literatur zusammen und formuliert daraus vier Schlussfolgerungen. Zu deren Verifikation wird in Kapitel 4 eine empirische Untersuchung durchgeführt, basierend auf qualitativen Experteninterviews. Den Abschluss macht die in Kapitel 5 dargelegte Empfehlung zur Erarbeitung und Einführung alternativer Laufbahnmodelle für das AfS.

Die Literatur liefert folgende vier Erkenntnisse, welche in der empirischen Untersuchung überprüft werden:

Alternative Laufbahnmodelle ...

- 1) ... werden von den Organisationen entwickelt, um den Mitarbeitenden Entwicklungsperspektiven zu geben und damit ihre Motivation und Zufriedenheit zu fördern.
- 2) ... dienen dazu, die Attraktivität des Arbeitgebers zu erhalten und zu steigern.
- 3) ... vermindern den Know-how-Verlust, indem sie dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden länger in der Organisation verweilen und somit Abgänge von Schlüsselpersonen begrenzt werden.
- 4) ... müssen gleichwertig mit der Führungslaufbahn, transparent und eindeutig ausgestaltet sein; sie müssen sichtbar gegen aussen und durchlässig sein.

Die qualitative Expertenbefragung zeigt, dass ein Interesse an alternativen Laufbahnmodellen durchaus vorhanden ist. Die Modelle sind in der öffentlichen Verwaltung der Deutschschweiz aber noch wenig verbreitet. Vier Organisationen, die alternative Laufbahnmodelle einsetzen, wurden befragt. Sie bieten die Fachlaufbahn an als Ergänzung zur Führungslaufbahn. Eine

öffentliche Verwaltung sieht zusätzlich die Einführung der Projektlaufbahn vor. Auch in der befragten privatwirtschaftlichen Firma findet sich dieses Modell parallel zur Fachlaufbahn. Die aus der Literatur abgeleiteten Erkenntnisse bzgl. alternativer Laufbahnmodelle decken sich mit den Erfahrungen der befragten Organisationen.

Die Arbeit kommt zum Schluss, dass alternative Laufbahnmodelle eine gute Möglichkeit darstellen, die Fluktuation und damit den Know-how-Verlust in wissensbasierten Betrieben zu verringern, die Motivation der Mitarbeitenden zu erhöhen sowie die Weiterentwicklung von fachlich hochqualifizierten Mitarbeitenden zu ermöglichen. Deshalb macht die Autorin im abschliessenden Kapitel einen Vorschlag zur Entwicklung und Einführung alternativer Laufbahnmodelle im AfS. Die Autorin ist überzeugt, dass das AfS gute Voraussetzungen bietet, mittels alternativer Laufbahnmodelle die qualifizierten Mitarbeitenden besser an sich zu binden und damit als Arbeitgeber noch attraktiver zu werden.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>I</b>
<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Anhangverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung .....	1
1.2 Ziel der Arbeit.....	3
1.3 Abgrenzung der Thematik .....	3
1.4 Stand der Forschung.....	3
1.5 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Begriffe und Rahmenbedingungen.....</b>	<b>5</b>
2.1 Übersicht .....	5
2.2 Karriere resp. Laufbahn .....	5
2.3 Laufbahnplanung als Element der Personalentwicklung .....	5
2.4 Laufbahnmodelle .....	6
2.5 Anreize und Motivation .....	7
2.6 Rahmenbedingungen innerhalb der Verwaltung der Stadt Zürich.....	8
2.6.1 Gesamtstädtische Rahmenbedingungen.....	8
2.6.2 Rahmenbedingungen innerhalb des Amtes für Städtebau.....	10
<b>3 Laufbahnmodelle.....</b>	<b>11</b>
3.1 Übersicht .....	11
3.2 Änderungen im Karriereverständnis .....	11
3.3 Führungslaufbahn.....	12
3.4 Fachlaufbahn.....	12
3.4.1 Beschreibung.....	12
3.4.2 Ziele und Grundelemente einer Fachlaufbahn .....	14
3.5 Projektlaufbahn .....	14

---

3.6	Weitere Laufbahnmodelle.....	16
3.6.1	Flächenmodell .....	16
3.6.2	Internationale Laufbahn .....	16
3.7	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	17
<b>4</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>18</b>
4.1	Übersicht .....	18
4.2	Qualitative Expertenbefragung .....	18
4.2.1	Ziele und Methode .....	18
4.2.2	Auswahl der Expertinnen und Experten.....	18
4.3	Weitere Informationsquellen.....	19
4.4	Resultate und Erkenntnisse .....	19
4.4.1	Resultate aus den Experteninterviews.....	19
4.4.2	Erkenntnisse aus weiteren Informationsquellen.....	21
4.5	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	21
4.6	Vergleich mit den Schlussfolgerungen aus der Literatur.....	22
<b>5</b>	<b>Empfehlung für alternative Laufbahnmodelle im AfS.....</b>	<b>23</b>
5.1	Übersicht .....	23
5.2	Voraussetzungen .....	23
5.2.1	Erfüllte Voraussetzungen .....	23
5.2.2	Noch zu erfüllende Voraussetzungen.....	23
5.3	Ziele .....	24
5.4	Inhaltliche Elemente.....	24
5.4.1	Abgrenzung und Definition der Laufbahnmodelle .....	24
5.4.2	Elemente der Organisation und Kommunikation.....	25
5.5	Einführung der Laufbahnmodelle .....	25
5.5.1	Bedeutung einer sorgfältigen Einführung .....	25
5.5.2	Projektablauf .....	26
5.6	Schlussbemerkungen.....	28
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>32</b>
<b>8</b>	<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>	<b>39</b>
<b>9</b>	<b>Über die Autorin .....</b>	<b>40</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm des Amtes für Städtebau der Stadt Zürich .....	2
Abbildung 2: Konzepte der Personalentwicklung .....	6
Abbildung 3: Alternative Karrieremodelle .....	11
Abbildung 4: Mögliches Modell für eine Projektlaufbahn .....	15
Abbildung 5: Projektorganisation zur Einführung alternativer Laufbahnmodelle im AfS ..	26
Abbildung 6: Arbeitsschritte zur Einführung alternativer Laufbahnmodelle .....	27

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Umfassendes Anreizsystem.....	7
Tabelle 2: Beispiel einer Fachlaufbahn .....	13



## Abkürzungsverzeichnis

A.	Anreize
AfS	Amt für Städtebau der Stadt Zürich
Abs.	Absatz
Art.	Artikel
AS	Amtliche Sammlung der Stadt Zürich
BAG	Bundesamt für Gesundheit
BAZ	Baugeschichtliches Archiv Stadt Zürich
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heisst
Dr.	Doktor
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii, und andere
etc.	et cetera
FL	Fachleiter / Fachleiterin
ff.	fortfolgende
GIS	Geografisches Informationssystem
GL	Geschäftsleitung
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinn
insb.	insbesondere
IPMA	International Project Management Association
i.w.S.	im weiteren Sinn
Jg.	Jahrgang
MA	Mitarbeiter / Mitarbeiterin
MPA	Master of Public Administration
Nr.	Nummer
PL	Projektleiter / Projektleiterin
Prof.	Professor / Professorin
R&D	Research & Development
resp.	respektive
S.	Seite
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZBG	Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch

**Anhangverzeichnis**

Anhang 1: Interviewleitfaden .....	32
Anhang 2: Interviewpartnerinnen und –partner .....	34
Anhang 3: Zusammenfassung der Interviews .....	35

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Mit jedem Personalwechsel gehen einer Organisation erarbeitetes Wissen und Erfahrung verloren. Thom/Zaugg halten dazu fest: „[...] Zweitens zwingt die demographische Herausforderung Unternehmen dazu, spezifische Fähigkeiten intern aufzubauen, weil sie diese nicht oder nur mit sehr grossem Aufwand am externen Arbeitsmarkt gewinnen können. Drittens stellen die Fähigkeiten und Werthaltungen von Mitarbeitenden *das* Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb dar. Das gezielte Management von Kompetenzen und die Personalentwicklung werden damit zu strategischen Erfolgsfaktoren.“ (Thom/Zaugg 2008, Vorwort). Organisationen sollten deshalb bestrebt sein, fähigen und leistungsbereiten Mitarbeitenden Laufbahnmöglichkeiten zu bieten und sie damit auch längerfristig an die Organisation zu binden.

Dies ist sich auch die Stadt Zürich bewusst. Sie hat unter anderem folgende Grundsätze für die Personalpolitik formuliert (Stadt Zürich, 2002a, Art. 3, Abs. b und c):

- „Sie will für die Stadt geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und erhalten, die qualitätsorientiert, verantwortungsbewusst und kooperativ handeln.
- Sie nutzt und entwickelt das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem sie diese entsprechend ihrer Eignungen und Fähigkeiten einsetzt und fördert.“

Die Möglichkeiten, Karriere zu machen, haben sich im Lauf der Zeit verändert. Wie Friedli (2008: 249) oder auch Thom (2008: 11) erläutern, gehen der zunehmende Zeitwettbewerb und die verstärkte Globalisierung auf Unternehmensseite neben Umstrukturierungsmassnahmen auch mit einem Abbau von Führungsebenen einher. Diese Abflachung führt zu einer Reduzierung der möglichen Hierarchiepositionen. Die Möglichkeiten, eine traditionelle Karriere im Sinne eines hierarchischen Aufstiegs zu machen, werden eingeschränkt. Dazu kommt, dass auf Seiten der Mitarbeitenden „die Werte der Freizeit und der Familie gegenüber einem karrierebedingten Zuwachs an Macht, Ansehen und Ruhm an Priorität gewinnen“ (vgl. Friedli 2008: 249) und auch nicht alle Mitarbeitende über geeignete Fähigkeiten für eine Führungslaufbahn verfügen.

Als zusätzlicher Faktor ist die demographische Entwicklung zu berücksichtigen. Das Bundesamt für Statistik schreibt in seiner aktuellsten Prognose zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz „Aufgrund der Alterung der Bevölkerung wird das Wachstum der Erwerbsbevölkerung [...] unter demjenigen der Gesamtbevölkerung liegen.“ (vgl. Bundesamt für Statistik, 2010: 61). Schon heute ist in technischen Berufen ein Mangel an Spezialistinnen und Spezialisten festzustellen (vgl. Wittwer 2010: 41).

Das Amt für Städtebau der Stadt Zürich (AfS) ist eine von vier Dienstabteilungen im Hochbaudepartement der Stadt Zürich. Die Hauptaufgaben des Amtes sind folgende (vgl. Stadt Zürich, 1997):

- Grundlagenforschung für die Stadtplanung
- Raumplanung
- Städtebauliche Entwicklung
- Denkmalpflege und Inventarisierung
- Archäologie und Dendrochronologie
- Baugeschichtliches Archiv sowie Liegenschaftenbewertung

Aufgrund der spezialisierten Aufgaben arbeiten im AfS, einer Dienstabteilung mit ca. 80 Vollstellen und 100 Angestellten, mehrheitlich Personen mit einem Hoch- oder Fachhochschulabschluss (insb. Architektur, Geografie, Raumplanung, Kunstgeschichte und Archäologie). Die Hierarchiestufen des AfS werden im Organigramm in Abbildung 1 dargestellt.

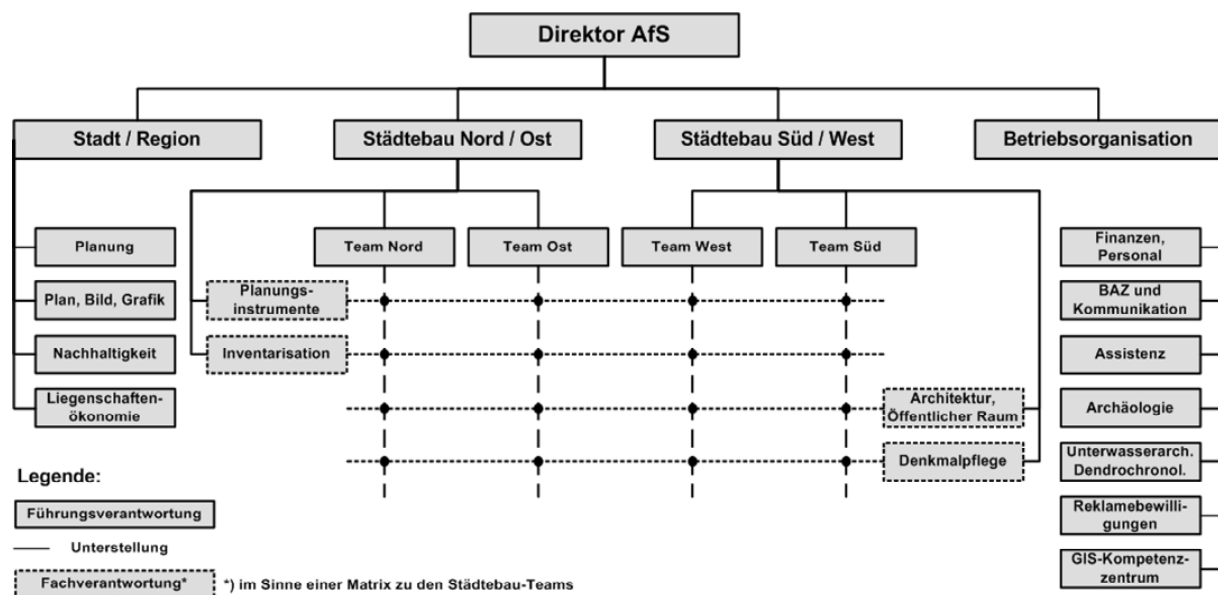


Abbildung 1: Organigramm des Amtes für Städtebau der Stadt Zürich, September 2010 (eigene Darstellung)

Aufgrund der relativ flachen Hierarchie des AfS sind die vertikalen Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden nur in eingeschränktem Masse möglich. Eine Führungsposition bzw. die Aussicht auf eine mögliche Karriere sind aber für viele Mitarbeitende wichtige Aspekte für ihr Berufsprestige und ihre Zufriedenheit. In einer Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit in drei Bundesämtern stellte Ritz (2003: 366 ff.) beispielsweise fest, dass die Zufriedenheit mit den Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten am schlechtesten abschnitt. Auch in der Mitarbeiterbefragung des Kantons Solothurn werden die internen Aufstiegsmöglichkeiten am kritischsten beurteilt (vgl. Niederer et al. 2009: 62 ff.).

## 1.2 Ziel der Arbeit

Ziel der Projektarbeit ist es, basierend auf den in der Stadt Zürich resp. im AfS bestehenden Rahmenbedingungen (u.a. heute angewendete Laufbahnmodelle, das bestehende Lohnsystem, das vorhandene Anreizsystem) einen Vorschlag zur Entwicklung und Einführung alternativer Laufbahnmodelle darzulegen. Dieser Vorschlag soll das Ziel verfolgen, fehlende vertikale Aufstiegsperspektiven zu überwinden resp. zu kompensieren. Insbesondere sollen neben der klassischen Führungslaufbahn weitere Laufbahnmöglichkeiten wie Fachlaufbahn oder Projektlaufbahn bezüglich ihrer Anwendung im AfS skizziert werden.

## 1.3 Abgrenzung der Thematik

Das AfS ist eine Dienstabteilung der Stadt Zürich und damit gebunden an das städtische Personalrecht (vgl. Stadt Zürich, 2002a) und an weitere Grundlagen, welche das städtische Personalamt (Human Resources Management) zur Verfügung stellt. Dabei handelt es sich u.a. um folgende Aspekte: definierte Funktionsstufen mit Umschreibung der Kompetenzen und Lohnkategorien (vgl. Stadt Zürich, 2002b), Unterlagen für die Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche (vgl. Stadt Zürich, 2006) und Weiterbildungsangebote (vgl. Stadt Zürich, 2010). Die Projektarbeit verwendet diese Vorgaben als Rahmenbedingungen und sucht nach Handlungsempfehlungen innerhalb dieses Rahmens.

Die Arbeit konzentriert sich auf die drei Laufbahnmodelle Führungslaufbahn, Fachlaufbahn und Projektlaufbahn. Weitere alternative Laufbahnmodelle werden nur summarisch aufgeführt, aber nicht weiter behandelt.

## 1.4 Stand der Forschung

Zum Themenbereich Laufbahnmodelle resp. Fach- und Projektlaufbahn existiert eine Vielzahl von Publikationen wissenschaftlicher Art, aber auch verschiedene Praxisratgeber. Wichtige Autoren sind hier u.a. Manfred Becker, Jürgen Berthel, Michel E. Domsch, Vera Friedli und Norbert Thom.

Neben den klassischen Laufbahnmodellen (Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn) wurden von diversen Autoren weitere Modelle entwickelt. Zu nennen sind beispielsweise die internationale Karriere (vgl. Friedli 2002 und 2008) oder das von der Beratungsfirma CSC Ploenzke entwickelte Flächenmodell (vgl. Fuchs 1998a und b).

Zur Anwendung von Laufbahnmodellen in öffentlichen Verwaltungen hat die Autorin in der wissenschaftlichen Literatur keine Unterlagen gefunden. Diverse Artikel befassen sich mit Fachlaufbahnen in internationalen, wissensbasierten Betrieben. Als Beispiele können die von Hofmann dargestellten Fachlaufbahnen bei IBM Research (vgl. Hofmann 2008) oder die von Renneke beschriebenen Fachlaufbahnen bei Dornier (vgl. Renneke 1994) genannt werden.

## 1.5 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in die folgenden drei Schritte:

- 1. Theoretische Basis und Grundlagen:** Im ersten Schritt wird die theoretische Basis für die Studie geschaffen, indem Grundlagen mittels Literaturrecherche erarbeitet und die Fragestellung verfeinert werden. Die für das AfS geltenden Rahmenbedingungen werden beschrieben. Ebenso werden die verwendeten Begriffe wie „Karriere“ resp. „Laufbahn“, „alternative Laufbahnmodelle“ oder „Anreize“ definiert. Aus den Erkenntnissen der Literatur werden vier Schlussfolgerungen gezogen.
- 2. Empirische Untersuchung:** Die Schlussfolgerungen aus der Literatur stellen die Grundlage für die empirische Untersuchung dar. Mittels einer qualitativen Expertenbefragung bei Verwaltungseinheiten von Bund, Kantonen und Städten sowie bei einem privatwirtschaftlichen Betrieb mit Erfahrungen bzgl. alternativer Laufbahnmodelle werden die vorhandenen Modelle erfragt sowie deren Erfolgsfaktoren erhoben. Es werden vier Interviews anhand des im Anhang 1 dargestellten Interviewleitfadens durchgeführt. Ergänzend zu diesen Interviews wird ein weiteres Gespräch mit der Personalabteilung der Stadt Zürich, Human Resources Management, geführt mit dem Ziel, den Stand der Überlegungen bzgl. alternativer Laufbahnmodelle innerhalb der Verwaltung der Stadt Zürich zu erfahren. Darüber hinaus werden diverse schriftliche Unterlagen sowie mündliche Hinweise von Verwaltungseinheiten ausgewertet. Diese empirische Untersuchung dient zur Überprüfung der Erkenntnisse aus der Literatur.
- 3. Auswertung der Befragung und Erarbeitung einer Empfehlung:** Im dritten Schritt werden die Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung ausgewertet. Diese bilden zusammen mit den Ergebnissen aus der Literaturrecherche die Grundlage für die anschliessend formulierte Empfehlung bzgl. der Erarbeitung und Einführung alternativer Laufbahnmodelle im AfS.

Die vorliegende Projektarbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Kapitel 1 leitet in die Arbeit ein und definiert deren Ziel und Aufbau. In Kapitel 2 werden die Begriffe definiert und die Rahmenbedingungen der Stadt Zürich zusammengefasst, welche für das gewählte Thema gelten. Kapitel 3 fasst die Erkenntnisse aus dem Literaturstudium zusammen und formuliert daraus vier Schlussfolgerungen. Auf dieser Basis wird in Kapitel 4 eine empirische Untersuchung in Form von Experteninterviews durchgeführt. Den Abschluss macht die in Kapitel 5 dargelegte Empfehlung, welche aus den Erkenntnissen der Literatur und der empirischen Untersuchung einen Vorschlag für die Erarbeitung und Einführung von alternativen Laufbahnmodellen für das AfS ableitet.

## **2 Begriffe und Rahmenbedingungen**

### **2.1 Übersicht**

Das folgende Kapitel definiert ausgewählte Begriffe und ordnet die Laufbahnplanung in die Personalentwicklung ein. Ebenso fasst es die für die Arbeit verwendeten Rahmenbedingungen und Grundlagen der Stadt Zürich resp. des Amtes für Städtebau zusammen.

### **2.2 Karriere resp. Laufbahn**

Die Begriffe „Karriere“ und „Laufbahn“ werden in der Literatur, aber auch im alltäglichen Sprachgebrauch, häufig synonym verwendet. Gemäss Friedli (2002: 19) stammt der Begriff der Karriere vom französischen Wort *carrière* ab. Dieses kommt aus dem Pferdesport und bedeutet dort die Laufbahn resp. der Renngalopp im Sinne der schnellsten Gangart eines Pferdes. Gemäss Berthel/Becker ist Karriere die Folge objektiv wahrnehmbarer Positionen innerhalb betrieblicher Strukturen im Zeitablauf. Es handelt sich dabei also nicht ausschliesslich um einen hierarchischen Aufstieg. „Mit der grösseren Dynamik und Komplexität der heutigen Arbeitswelt steigt gleichzeitig die Notwendigkeit, Mitarbeiter häufiger auf Stellen mit anderen (auch höheren) Anforderungen zu versetzen, ohne dass dies stets „Beförderung“, d.h. ranghierarchischer Aufstieg im herkömmlichen Sinn sein kann. [...] Für den Betrieb ist ein flexibel einsetzbarer und leistungsfähiger Mitarbeiter besonders wertvoll.“ (Berthel/Becker 2007: 372).

Lang/Rattay (2005: 15) definieren den Unterschied zwischen Laufbahn und Karriere wie folgt: „Laufbahn ist der organisationale Entwicklungsrahmen, der seitens des Personalmanagements zur Verfügung gestellt wird, und Karriere entspricht dem individuellen Entwicklungsweg eines Mitarbeiters, den er in seinem Arbeitsleben beschreitet und absolviert.“ Für die vorliegende Arbeit wird der Begriff der Laufbahn im Sinne der oben festgehaltenen Definition von Lang/Rattay verwendet. Literaturzitate werden selbstverständlich wörtlich übernommen, weshalb der Begriff der Karriere ebenfalls auftritt.

### **2.3 Laufbahnplanung als Element der Personalentwicklung**

Thom/Ritz (2008: 358) definieren Personalentwicklung wie folgt: „Die Personalentwicklung umfasst alle bildungs- und stellenbezogenen Massnahmen bei Mitarbeitenden aller Ebenen einer Institution zur Steigerung der Qualifikation, um die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen erfüllen zu können.“

Gemäss einer Klassifikation nach Scholz (2000: 510ff.) können bei der Personalentwicklung vier Gruppen von Aktivitäten bezeichnet werden (siehe Abbildung 2):

- (1) Personalentwicklung „into the job“ als Hinführung zu einer neuen Tätigkeit
- (2) Personalentwicklung „on the job“ als direkte Massnahmen am Arbeitsplatz. Dazu gehört auch die Personalentwicklung „along the job“ als laufbahnbezogene Entwicklung.
- (3) Personalentwicklung „near the job“, als arbeitsplatznahes Training. Dazu zählt ebenfalls die Personalentwicklung „off the job“ als Weiterbildung ausserhalb der Arbeitszeit.
- (4) Personalentwicklung „out of the job“ als Vorbereitung auf ein Verlassen des Unternehmens.

Die Laufbahnplanung gehört zu den Konzepten „along the job“.

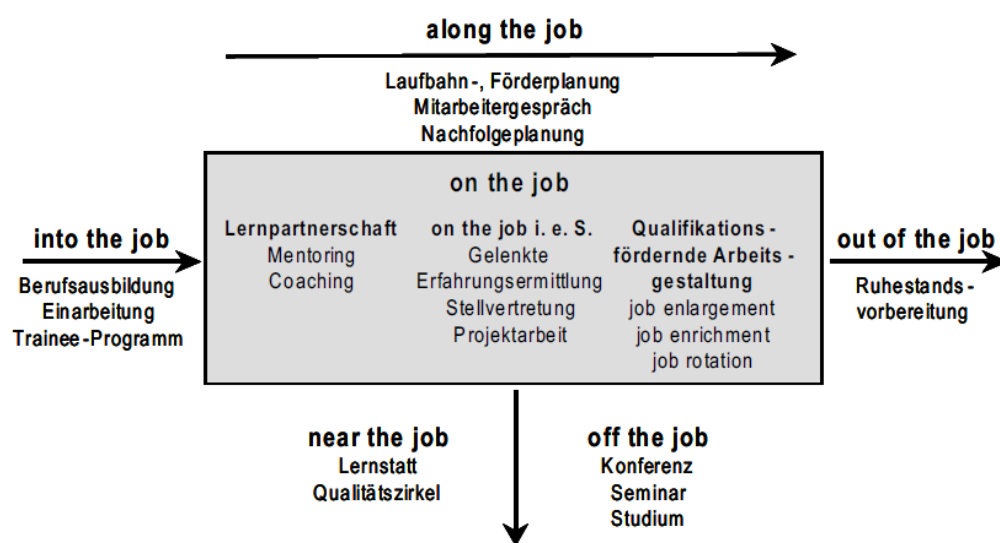


Abbildung 2: Konzepte der Personalentwicklung (aus Thom/Ritz 2008: 361 und Thom 2008: 14, nach Scholz 2000: 511)

Darüber hinaus stellt die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit ein wesentlicher Bestandteil der Laufbahnplanung dar und ist ein wichtiges Element sowohl für die Mitarbeitenden wie auch für den Arbeitgeber. Die Mitarbeitenden sind flexibler und können innerhalb des Unternehmens leichter versetzt werden (vgl. Friedli 2002: 20ff.).

## 2.4 Laufbahnmodelle

Modelle sind vereinfachte Abbilder der Realität. Bilden sich in einem Unternehmen über längere Zeit hinweg charakteristische Positionsfolgen, entwickeln sich nach Berthel/Becker sog. Bewegungsprofile. Diese können durch bewusste Entscheidungen entstehen und gefördert werden, bis sie sich zu Karriere- resp. Laufbahnmodellen (bei Berthel/Becker Karrierepfade genannt) verfestigen. Laufbahnmodelle unterscheiden sich voneinander durch die Anzahl der erreichbaren Positionen, die Aufeinanderfolge der Positionen und deren mögliche Steighöhen (vgl. Berthel/Becker 2007: 373). Die Entwicklung mehrerer paralleler Laufbahnmodelle



scheint bei grösseren Unternehmungen mit ausreichenden und homogenen Stellen in stabilen Hierarchien möglich zu sein (vgl. Friedli 2002: 28).

Der Begriff der *alternativen Laufbahnmodelle* wurde in der Literatur geprägt und meint gleichwertige, in einem Unternehmen nebeneinanderstehende Karrieremodelle wie z.B. die Führungs-, die Fach- und die Projektlaufbahn (vgl. Domsch 1994: 6ff.). Die einzelnen Modelle werden in Kapitel 3 näher beschrieben.

## 2.5 Anreize und Motivation

Eichhorn et al. (1991) definieren Anreize wie folgt (zitiert in Schedler 1993: 7): „Anreize sind monetäre und nichtmonetäre ‚Zahlungen‘ bzw. Versprechungen, mit denen das erwartete Verhalten der Adressaten nicht erzwungen, sondern z.B. durch Zuschüsse (positive A., incentives) attraktiver oder durch Abgaben (negative A., disincentives) unattraktiver gemacht wird. Die Entscheidungsfreiheit der Adressaten bleibt formell gewährleistet, sie können frei entscheiden, ob sie in Reaktion auf die gebotenen A. ihr Verhalten ändern wollen.“ Ein umfassendes Anreizsystem baut auf extrinsischer und intrinsischer Motivation auf (vgl. Tabelle 1).

Extrinsische Motivation				Intrinsische Motivation
Materielle Anreize		Immaterielle Anreize		Die Arbeit selbst ist Anreiz.
Finanzielle Anreize (Entlöhnung i.w.S.)		Soziale Anreize	Organisatorische Anreize	
Direkte finanzielle Anreize	Indirekte finanzielle Anreize	z.B. Gruppenmitgliedschaften, Kommunikation etc.	z.B. Führung, Arbeitszeit, Personalentwicklung wie Weiterbildung oder Laufbahnmodelle etc.	
Entlöhnung i.e.S.	Fringe Benefits			

Tabelle 1: Umfassendes Anreizsystem (nach Thom/Friedli 2003: 26, von der Autorin ergänzt)

Gerade Angestellte öffentlicher Verwaltungen „wählen ihren Beruf nicht ausschliesslich wegen materieller Anreize“ (vgl. Thom/Ritz 2008: 349). Intrinsische Motivationsfaktoren sind von grosser Bedeutung oder sogar die Hauptmotivation für die Berufsausübung. Schedler erkennt verschiedene „Anreizmotoren“, welche auf die Motivation der Angestellten öffentlicher Verwaltungen wirken. Einer davon ist der „Anreizmotor der selbständigen Entwicklung“. Dieser weist auf die Wichtigkeit von Personalentwicklungsmassnahmen wie die Schaffung von Freiräumen, die Bereicherung von Arbeitsinhalten oder Kompetenzregelungen hin. (vgl. Schedler 1993: 328 ff.).

Schanz (1991: 15) nennt die folgenden Gestaltungsmerkmale einer Tätigkeit resp. Aufgabe als wesentlich, um die intrinsische Motivation zu fördern:

- *Autonomie*: die Tätigkeit kann weitgehend selbständig erledigt werden
- *Identität*: die Tätigkeit besitzt „Ganzheitscharakter“
- *Varietät*: die Tätigkeit verlangt Vielseitigkeit bezüglich der einzusetzenden Fähigkeiten und Kenntnisse
- *Feedback*: es erfolgt eine Rückkoppelung über das Arbeitsergebnis
- *Sinn*: die Tätigkeit hat eine erkennbare Bedeutung

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine Untersuchung zur Motivation von Angestellten des öffentlichen Sektors in der Schweiz (vgl. Schweizerischer Nationalfonds, 2009). Ausgewertet wurden Antworten von über 3 000 Angestellten aus zehn Kantonen der Deutschschweiz und der französischen Schweiz. Die folgenden Motivationsfaktoren erhielten die höchsten Werte:

- Abwechslungsreiche Arbeit
- Positives Feedback des direkten Vorgesetzten
- Gute Team-/Kollegenbeziehungen
- Eine Arbeit, die es einem erlaubt, möglichst unabhängig zu arbeiten
- Flexible Arbeitszeiten
- Gleichgewicht zwischen Privat- und Arbeitsleben

Deshalb empfehlen Thom/Ritz (2008: 314), dass neben der Koppelung von Lohn und Leistung immaterielle und teamorientierte Anreizstrukturen verfolgt werden. „Als fortschrittliche Arbeitgeber können sich öffentliche Institutionen dadurch profilieren, dass sie weiter greifende Anreizkonzepte einführen.“ Diese sollen sowohl extrinsische wie auch intrinsische Motivatoren enthalten. Schanz (1991: 24) geht sogar noch weiter und schlägt eine Individualisierung des Karrieresystems vor, indem unterschiedliche Pfade der beruflichen Entwicklung zu offerieren seien. Dies zeigt auch Tabelle 1, in welcher die Laufbahnmodelle als ein Element eines umfassenden Anreizsystems dargestellt werden.

## **2.6 Rahmenbedingungen innerhalb der Verwaltung der Stadt Zürich**

Nachfolgend werden die für die vorliegende Projektarbeit wesentlichsten Rahmenbedingungen der Stadt Zürich aufgeführt.

### **2.6.1 Gesamtstädtische Rahmenbedingungen**

#### *Laufbahnmodelle*

Das Personalrecht der Stadt Zürich (Stadt Zürich, 2002a und b) lässt die Festlegung von Laufbahnmodellen für einzelne Angestelltengruppen zu. Art. 61 der Ausführungsbestimmungen hält fest: „Der Stadtrat kann auf Antrag der Departemente und Anstellungsinstanzen im

Rahmen des Personalrechts und der Ausführungsbestimmungen Laufbahnmodelle für einzelne Anstellungsgruppen festlegen.“

In der Verwaltung der Stadt Zürich werden alternative Laufbahnmodelle gemäss Aussagen von Human Resources Management Stadt Zürich nur in wenigen spezialisierten Dienstabteilungen angewendet (Schutz und Rettung sowie Spitäler). Die Einführung von alternativen Laufbahnmodellen ist ausserdem beim Bevölkerungsamt geplant, aber noch nicht realisiert.

#### *Lohnsystem*

Die Stadtverwaltung Zürich verfügt über ein einheitliches und transparentes Lohnsystem. Dieses basiert auf Funktionslöhnen mit Lohnbändern und umfasst 18 Funktionsstufen. Diese sind im Anhang B der Ausführungsbestimmungen zum Personalrecht (vgl. Stadt Zürich, 2002b) modellhaft beschrieben und basieren auf analytischen Arbeitsplatzbewertungen (Fach-, Selbst-, Sozial-, Führungs- und Beratungskompetenz). Der Lohn richtet sich nach dem Schwierigkeitsgrad der Funktion, den nutzbaren Erfahrungen sowie Leistung und Verhalten. Die Funktionsstufen 14 bis 18 sind in der Regel an eine Führungsrolle gebunden. Spezialisierte Fachbearbeitungen oder Projektleitungen können die Stufe 13 erreichen. Das Lohnsystem lässt auf den Stufen 14 bis 16 für Stabsfunktionen und Fach- und Projektspezialisten einen gewissen Spielraum zu.

#### *Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch ZBG*

Zur Vereinbarung der jährlichen Arbeits- und Verhaltensziele und zur realistischen Einschätzung der Leistungen bei der Zielerreichung und der Aufgabenerfüllung führen in der Verwaltung der Stadt Zürich alle Mitarbeitenden mit ihren Vorgesetzten jährlich ein sog. Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch (vgl. Stadt Zürich, 2006). Dieses dient unter anderem auch dazu, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu erkennen, Fördermassnahmen verbindlich zu vereinbaren und damit die Laufbahnplanung zu unterstützen. Ebenso bildet es eine wichtige Grundlage für einen allfälligen Funktionswechsel und für die leistungsorientierte Lohnsteuerung.

#### *Weiterbildungsangebote*

Den Mitarbeitenden der Stadt Zürich steht ein umfangreiches Weiterbildungsangebot zur Verfügung. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit ist die Projektmanagement-Ausbildung von besonderer Bedeutung. In der Stadt Zürich werden aufgrund der steigenden Zahl von temporären Aufgabenstellungen mit hoher Komplexität viele Fragestellungen in linienunabhängigen Projektorganisationen erarbeitet. „Projektmanagement hat sich zu einer eigentlichen Schlüsselmethodik entwickelt.“ (vgl. Stadt Zürich, 2010: 26). Es besteht deshalb ein umfassendes, modular aufgebautes Weiterbildungsangebot in Projektmanagement, welches auf die Anforderungen einer allfälligen persönlichen IPMA-Zertifizierung (International Project Management Association) für professionelle Projektverantwortliche abgestimmt ist. Seit mehr als 10 Jahren besteht in der Schweiz die Möglichkeit, sich als Projektleitende nach IPMA persönlich zertifizieren zu lassen. Die Verwaltung der Stadt Zürich unterstützt diese Zertifizierung ihrer professionellen Projektverantwortlichen.

## 2.6.2 Rahmenbedingungen innerhalb des Amtes für Städtebau

### *Laufbahnmodelle*

Im AfS wird vornehmlich das klassische Laufbahnmodell der Führungslaufbahn angewendet. In Einzelfällen bestand schon seit längerem die Möglichkeit einer Fachkaderposition ohne Führungsaufgabe. Im September 2010 wurde die Aufbauorganisation angepasst und in Teilbereichen eine Matrixorganisation eingeführt (siehe Abbildung 1, S. 2). In diesem Zusammenhang wurden vier neue Positionen geschaffen, sog. Fachverantwortliche. Diese haben keine Führungsverantwortung, sind aber Mitglied des Kaders und für ein Fachthema zuständig.

### *Anreizsystem*

Das Anreizsystem der Stadt Zürich resp. des AfS beinhaltet u.a. ein flexibles Arbeitszeitmodell (Jahresarbeitszeit, Möglichkeit zur Teilzeitarbeit, Bandbreitenmodell, Bezug von unbezahltetm Urlaub, Möglichkeit von Überzeitenkompensation auf allen Stufen), verantwortungsvolle und anforderungsreiche Arbeit, Besuch von Tagungen und Weiterbildungsveranstaltungen, Vertretung des Amtes in Ausschüssen, Treueprämien oder der Bezug von Lunchchecks und verbilligten REKA-Checks.

### *Projektmanagement-Kultur*

Im AfS besteht eine gut entwickelte Projektmanagement-Kultur. Projektarbeit hat stark an Bedeutung gewonnen und die Aus- und Weiterbildung in Projektmanagement wird aktiv gepflegt. Die Fach- bzw. Expertentätigkeit oder die Leitung komplexer Projekte werden jedoch oftmals als „Durchgangsstation“ bzw. Prüfung zur Übernahme einer Führungsfunktion angesehen. Eine eigentliche Projektlaufbahn existiert nicht.

### 3 Laufbahnmodelle

#### 3.1 Übersicht

Im folgenden Kapitel werden die Erkenntnisse aus der Literatur dargestellt. Welche Laufbahnmodelle gibt es? Was sind deren Merkmale? Warum werden alternative Laufbahnmodelle angewendet? Welche Erfahrungen bestehen? Die Erkenntnisse werden zusammengefasst und dienen als Grundlage für die empirische Befragung. Am Schluss des Kapitels werden vier Schlussfolgerungen formuliert, welche in der empirischen Untersuchung zu prüfen sind.

#### 3.2 Änderungen im Karriereverständnis

Unternehmenshierarchien erfüllen in der Regel zwei Funktionen: sie geben die Führungs- und Entscheidungsstrukturen der Organisation wieder und sie markieren den Orientierungsrahmen für das berufliche Fortkommen der Menschen. Die aufgrund der geänderten betrieblichen Strukturen zu beobachtende Verflachung der Hierarchie erzeugt deshalb aus personalpolitischer Sicht eine Motivationslücke (vgl. Fuchs 1998a: 83). Die Möglichkeiten der Mitarbeitenden, eine traditionelle Führungslaufbahn zu durchlaufen, werden schwieriger. Dazu kommt, dass auch Werte wie Familie und Freizeit grössere Bedeutung gewinnen und damit den Zuwachs an Prestige, Ruhm und Macht relativiert, welcher eine Karriere verspricht.

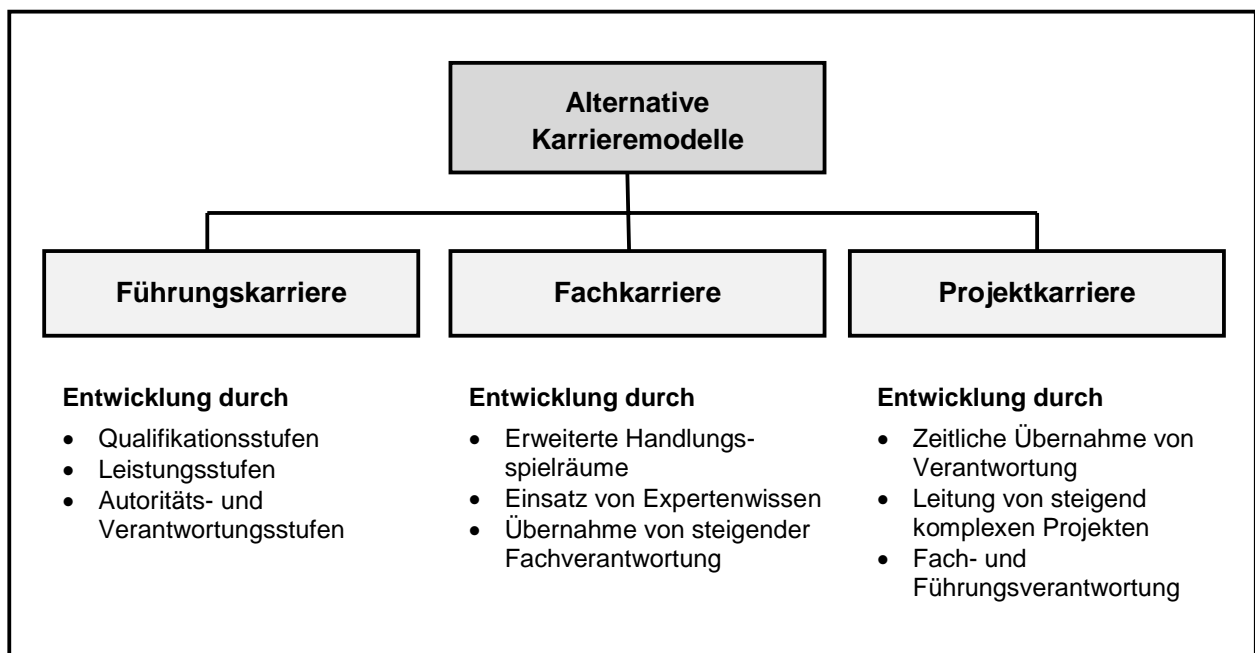


Abbildung 3: Alternative Karrieremodelle (aus Friedli 2002: 29, angepasst durch die Autorin)

Dies hat dazu geführt, dass neben der Führungslaufbahn weitere Laufbahnmodelle entwickelt wurden. Grundsätzlich werden dabei drei verschiedene Laufbahnformen unterschieden: die Führungslaufbahn, die Fachlaufbahn und die Projektlaufbahn (vgl. Friedli 2002: 28 ff.,

Thom/Friedli 2003: 19 ff., Berthel/Becker 2007: 377 ff., Becker 2009: 522 ff.). Abbildung 3 stellt diese drei sogenannten alternativen Laufbahn- resp. Karrieremodelle sowie ihre Besonderheiten im Überblick dar.

### 3.3 Führungslaufbahn

Die Führungslaufbahn stellt die traditionelle Linienlaufbahn dar. Gemäss Thom/Friedli (2003: 20 ff.) wird unter einer Führungslaufbahn „eine Versetzung innerhalb der Linienorganisation bzw. der Hierarchie (Aufbauorganisation) verstanden, i. d. R. erfolgt diese ‚vertikal nach oben‘.“ Meistens ist dieser Aufstieg mit einem Zuwachs an Kompetenz, Verantwortung, Status, Macht und Lohn verbunden. Die Führungslaufbahn stellt die in der öffentlichen Verwaltung bisher hauptsächlich verfolgte Personalentwicklung dar. Eine Führungslaufbahn verlangt die Übernahme strategischer Verantwortung und die Befähigung zur Lösung zwischenmenschlicher Konflikte. Der Fokus liegt auf den Managementfähigkeiten.

Folgende Anforderungen und Erwartungen werden an Führungskräfte mit Personalverantwortung gestellt (nach Kunz (2005: 76 ff.):

- Mit Zielen führen
- Prozess- und kundenorientiertes Handeln sicherstellen
- Mitarbeitende fördern und anerkennen
- Wirksam kommunizieren und im Team informieren
- Teamentwicklung und eigene Weiterentwicklung fördern
- Entscheidungen treffen und konsequent umsetzen

Gemäss Thom/Ritz (2008: 369) wurde die Führungslaufbahn in der öffentlichen Verwaltung „durch das Beförderungs- und damit gekoppelte Besoldungssystem regelrecht standardisiert. Der Versuch, auf diese Weise eine Anreizwirkung durch den Aufstieg in höhere Besoldungsgruppen (...) zu erreichen, endete vielerorts in „Cheforganisationen ohne Untergebene“.“

### 3.4 Fachlaufbahn

#### 3.4.1 Beschreibung

Gemäss Thom/Friedli (2003: 21) dient die Fachlaufbahn der Erhaltung hochqualifizierter Fachkräfte. Sie soll insbesondere in flachen Hierarchien eine Weiterentwicklungsmöglichkeit für sehr gut qualifizierte Mitarbeitende bieten und eignet sich vor allem für Know-how-intensive Bereiche und Organisationen wie Forschung und Entwicklung, Informatik und EDV etc. Auch sie beinhaltet den Aufstiegsgedanken, weist aber einen hohen Anteil an Fachaufgaben auf bei einem sehr geringen Anteil administrativer Aufgaben. Nach Becker (2009: 522) ist die Fachlaufbahn „geprägt durch eine Zunahme an spezieller Verantwortung und durch die Übernahme wichtiger Sachbearbeitung in Technik, Produktion und Verwaltung.“ Die Bin-

dung an das Unternehmen soll gefördert sowie Spezialisten belohnt werden, welche mittels einer klassischen Führungslaufbahn keine Karriere hätten machen können.

Folgende Anforderungen und Erwartungen werden an Fachkräfte gestellt, welche eine Fachlaufbahn einschlagen möchten (nach Kunz (2005: 74 ff.) und Bohinc (2008: 32 ff.):

- Das eigene Fachgebiet beherrschen
- Methodenkompetenz aufweisen
- Prozess- und kundenorientiert handeln
- Wirksam kommunizieren und Teamkollegen einbeziehen
- Dazu beitragen, dass weitreichende Entscheidungen im Management getroffen werden können

Mit der Fachlaufbahn wird eine Parallelhierarchie für Fachkräfte eingerichtet, welche bezüglich Status und Gehalt der Führungslaufbahn vergleichbar ist. Im angloamerikanischen Raum spricht man auch von Dual Ladder oder Y-Achse (vgl. Hämmerle 1994: 155 ff.).

Tabelle 2 zeigt ein Beispiel einer Fachlaufbahn im Vergleich zur Führungslaufbahn.

Rangstufe	Leitungsebene	Fachlaufbahnstufe
1	Direktor/-in	----
2	Bereichsleiter/-in	Fachwissenschaftliche/r Berater/-in
3	Abteilungsleiter/-in	Wissenschaftliche/r Experte/-in
4	Gruppenleiter/-in	Fachwissenschaftler/-in
5	Mitarbeiter/-in	Wissenschaftliche/r Assistent/-in

Tabelle 2: Beispiel einer Fachlaufbahn (nach Thom/Friedli 2003: 22, angepasst durch die Autorin)

Die Fachlaufbahn gilt gemäss Thom/Ritz (2008: 369) „heute als vollwertige Karrieremöglichkeit mit vergleichbaren Motivationswirkungen wie die Führungslaufbahn“.

Nachteilig können sich gemäss Becker (2009: 522 ff.) bei der Fachlaufbahn die „schwierige Personalführung von selbständig arbeitenden Spezialisten und die Probleme bei der Messung und Beurteilung deren Leistungen auswirken“. Ebenso kann die Fachlaufbahn von den Mitarbeitenden als Sackgasse empfunden werden. Auch kann sich der Konkurrenzkampf zwischen den Mitarbeitenden verschärfen (vgl. Domsch 1994: 13). Becker (2009: 522) empfiehlt eine Fachlaufbahn dann, „wenn sich die interne Organisation flexibel und mit der Fähigkeit zur Selbstorganisation entwickelt.“ Er nennt folgende, durch eine Projektgruppe im Voraus festzulegende Parameter: Rangstufen, Aufgabenbeschreibung dieser, Gehaltsbandbreiten, Eingangsvoraussetzungen für Fachpositionen, Prozedere zur Auswahl der Fachleute.

### 3.4.2 Ziele und Grundelemente einer Fachlaufbahn

Folgende Ziele werden mit der Einführung von Fachlaufbahnen verfolgt (nach Biehal/Scheinecker (2006: 4 ff.), Berthel/Becker (2007: 378) und Friedli (2002: 32)):

- *Fördern, anerkennen und belohnen* besonderer fachlicher Leistungen
- *Erhalten und weiterentwickeln von hochspezialisierten Fachexperten* statt Beförderung dieser in Führungspositionen
- *Verringern von Fluktuation* und Know-how-Verlust sowie *Erhaltung der Attraktivität des Arbeitgebers* am Arbeitsmarkt
- *Unterstützen einer flexiblen Organisation*, welche den Wechsel zwischen Fach-, Führungs- und Projektleitungspositionen attraktiv und ohne Gesichtsverlust ermöglicht
- *Schaffen von Alternativen zu begrenzten Führungspositionen* und damit attraktive Karriereemöglichkeiten in Aussicht stellen
- *Schaffen von Arbeitszufriedenheit, Motivation und Anerkennung* für diejenigen Mitarbeitenden, bei denen sich die Motivation zur Arbeit v.a. auf die Sachaufgabe bezieht

Um eine Fachlaufbahn erfolgreich einzuführen, muss diese die folgenden Grundelemente beinhalten (nach Berthel/Becker 2007: 378, Biehal/Scheinecker 2006: 10 ff., Bohinc 2008: 18 ff., Domsch 1994: 12 ff., Hofmann 2008: 314, Ritz/Weissleder 2008: 379 ff.):

- *Gleichwertigkeit* mit der Führungslaufbahn in Bezug auf materielle und immaterielle Anreize (Salär, Titelstruktur, Status, Staturelemente, Teilnahme an Kaderanlässen, Eingebunden sein in Entscheidungsprozessen zu Fachfragen etc.)
- *Definiertes Anforderungsprofil*: Beschreibung von Positionen, Rollen, Anforderung und Kompetenzen der Fachlaufbahn für die einzelnen Positionen
- *Nominierungsverfahren*: Definition des Prozedere für das Nominierungsverfahren von Mitarbeitenden, welche für eine Fachlaufbahn vorgesehen sind
- *Transparenz*: die Modelle müssen allen Mitarbeitenden bekannt sein, die Ausgestaltung und die Anforderungen müssen schriftlich vorliegen und die Positionierung im Hierarchiesystem muss für alle nachvollziehbar sein
- *Durchlässigkeit*: Wechsel zwischen den Laufbahnmodellen derselben Qualifikationsstufen soll möglich sein
- *Sichtbarkeit* der Leistungen gegen Aussen (Erscheinen im Organigramm, Einsitz in wichtigen Gremien)
- *Weiterentwicklungsmöglichkeiten*: Schaffen von Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden der Fachlaufbahn
- *Mentoring / Coaching*: Schaffen eines institutionalisierten Mentorings resp. Coachings, in dem erfahrene Fachkräfte den Nachwuchs beratend unterstützen

### 3.5 Projektlaufbahn

Das Arbeiten in Projekten und das Eingebunden sein in eine Projektorganisation sind für viele Mitarbeitende zu einem festen Bestandteil des Arbeitslebens geworden. Projektarbeit gehört heute zum Standardrepertoire vieler Unternehmen und öffentlicher Institutionen. Projektgrup-



pen werden für eine zeitlich begrenzte Dauer für eine bestimmte Aufgabe eingesetzt. Bei Domsch (1994: 6 ff.) wird die Projektlaufbahn als eine Untervariante der Fachlaufbahn bezeichnet. Friedli (2002: 35 ff.), Berthel/Becker (2007: 378 ff.) oder Lang/Rattay (2005: 30 ff.) hingegen beschreiben die Projektlaufbahn als eigenständiges Laufbahnmodell. Abbildung 4 zeigt ein mögliches Modell einer Projektlaufbahn (nach Bohinc 2008).

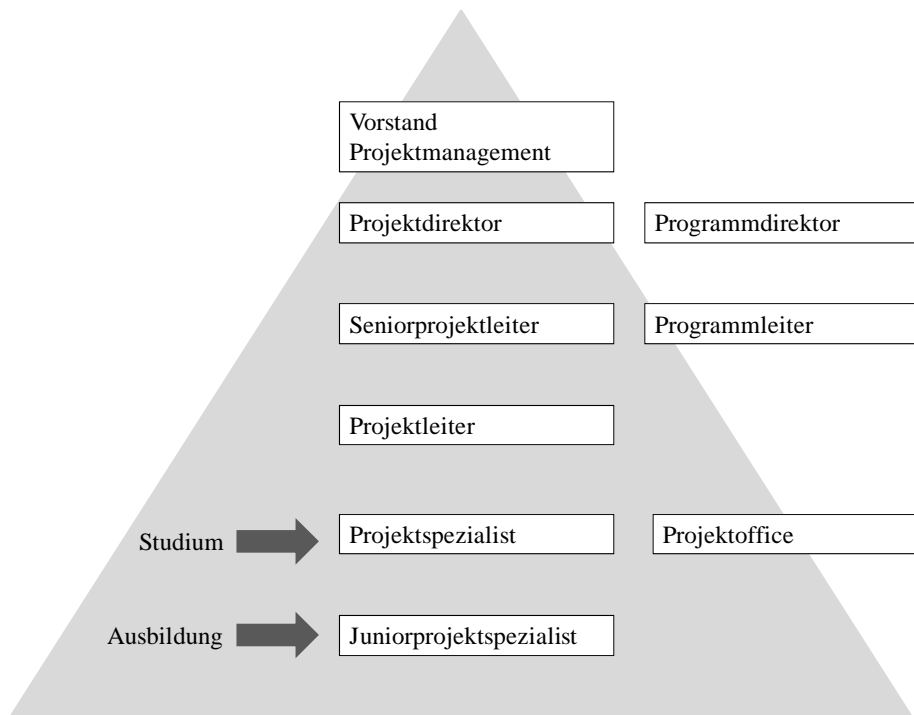


Abbildung 4: Mögliches Modell für eine Projektlaufbahn (nach Bohinc 2008: 50)

Projektorganisationen „treten als vorübergehende Arbeitsform neben die ständige Linienorganisation und verbreitern durch Hinzukommen von Leitungsstellen die Führungsebenen“ (vgl. Berthel/Becker 2007: 379). Oftmals werden Projektorganisationen auch als Möglichkeit zur Potenzialerkennung im Sinne eines „realen“ Assessments verwendet. Dann wird das Durchlaufen einer Projektlaufbahn als Karriereschritt im Rahmen einer Führungslaufbahn gesehen (vgl. Friedli 2002: 35ff. oder Domsch 1994: 14). Projektleitungen können auch für Führungskräfte von Interesse sein, welche aus der Routine in herausfordernde Führungsaufgaben wechseln möchten oder eine Ergänzung zu ihrer alltäglichen Führungsarbeit suchen.

Folgende Anforderungen und Erwartungen werden an Projektleiterinnen und -leiter gestellt (nach Kunz (2005: 90 ff.) und Bohinc (2008: 48 ff.):

- Fähigkeiten zur Strukturierung des Projektes
- Wirksam im Projektteam moderieren und kommunizieren
- Anforderungen des Projektes über das eigene Fachgebiet hinaus im Blick behalten
- Projektsteuerung praxisgerecht umsetzen
- die erfolgreiche Projektrealisierung sicherstellen

## 3.6 Weitere Laufbahnmodelle

Die drei erläuterten Modelle der Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn stellen die in der Literatur am häufigsten beschriebenen Laufbahnmodelle dar. Es sind aber auch andere Modelle zu finden, von denen nachfolgend zwei erwähnt werden.

### 3.6.1 Flächenmodell

Gemäss Friedli (2002: 36ff. und 2008: 254) liegen aufgrund des Abbaus von Hierarchien oder bei flachen Hierarchien Modelle nahe, welche die Karriere in die Fläche projizieren. Stellen- und Positionswechsel werden insbesondere mittels Job-Rotation und Job-Enrichment angestrebt. Anstelle einer Karriereleiter wird von der Kompetenzfläche gesprochen (vgl. Fuchs 1998a: 84). Karriere soll gemäss Fuchs (1998a: 91) nicht länger als „Aufstieg“ definiert werden, sondern als „Wertvoller werden am Weltmarkt der Arbeit“. Dieses als Flächenmodell bezeichnete Modell wurde von der Beratungsfirma CSC Ploenzke erarbeitet und angewendet (vgl. Fuchs 1998a und b).

Ähnlich formuliert es auch Kunz (2005: 61 ff.): Organisationen befinden sich in einem ständigen Veränderungsprozess. Dies hat zur Folge, dass kaum ein Organigramm über längere Zeit bestehen bleibt. Es wird versucht, die Hierarchie so flach wie möglich zu halten, die Entscheidungswege zu verkürzen und viel Verantwortung an kundennahe Teams zu übertragen. Von den Beschäftigten wird Flexibilität, Mobilität und Veränderungsbereitschaft gefordert. Dabei können die Rollen immer wieder wechseln: Fach- und Führungsaufgaben werden zum Teil parallel ausgeübt, festgeschriebene Laufbahnpfade treten zurück. Die Arbeitnehmenden sollten deshalb ihre persönlichen Kompetenzen so wirksam wie möglich entfalten, um damit auch in instabilen, unvorhersehbaren Strukturen eine erfolgreiche Laufbahn zu gestalten.

Das Flächenmodell wird nachfolgend nicht separat weiterbehandelt, da es nach Auffassung der Autorin noch zu weit von der organisatorischen Realität der Unternehmungen und insbesondere der öffentlichen Verwaltungen entfernt ist.

### 3.6.2 Internationale Laufbahn

Ein weiterer Trend geht in Richtung internationale Laufbahn. Diese Möglichkeit besteht insbesondere bei international tätigen Unternehmen und erlaubt den Mitarbeitenden, auch im Ausland für das Unternehmen tätig zu sein und so wertvolle Erfahrungen zu sammeln (vgl. Friedli 2002: 38). Im Rahmen dieser Projektarbeit wird nicht weiter auf dieses Laufbahnmodell eingegangen, da es kaum Relevanz für die Fragestellung hat.

### 3.7 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der Literatur zusammengefasst und vier Schlussfolgerungen formuliert, welche in der empirischen Untersuchung zu prüfen sind.

Als Alternativen zur Führungslaufbahn werden in der Literatur v.a. die Laufbahnmodelle der Fach- und der Projektlaufbahn beschrieben. Diese bieten insbesondere bei flachen Hierarchien und wechselnden Organisationsformen Weiterentwicklungsmöglichkeiten für fachlich sehr gut qualifizierte Mitarbeitende, welche sich für eine Führungslaufbahn wenig eignen oder eine solche als nicht erstrebenswert erachten. Die Fachlaufbahn eignet sich v.a. für Know-how-intensive Bereiche.

Die Implementierung alternativer Laufbahnmodelle in einer Organisation stellt ein wesentliches Element der Personalentwicklung dar und muss sorgfältig abgestimmt auf die Organisation und deren Kultur erfolgen. Das Vorhandensein von Laufbahnmodellen ist in einem umfassenden betrieblichen Anreizsystem von materiellen und immateriellen Anreizen ein wichtiges Motivationsinstrument für die Mitarbeitenden. Gleichzeitig macht es den Arbeitgeber attraktiv. Mit alternativen Laufbahnmodellen kann der Know-how-Verlust durch den Weggang von Schlüsselpersonen bis zu einem gewissen Grad verhindert werden.

Die unterschiedlichen Laufbahnmodelle werden von den Mitarbeitenden nur gewählt, wenn die Anforderungen transparent und die Modelle als gleichwertig empfunden werden. Die Anforderungsprofile und das Nominierungsverfahren müssen schriftlich festgehalten sein. Ein Wechsel zwischen den Modellen soll möglich sein.

#### **Vier Schlussfolgerungen**

Alternative Laufbahnmodelle ...

- 1) ... werden von den Organisationen entwickelt, um den Mitarbeitenden Entwicklungsperspektiven zu geben und damit ihre Motivation und Zufriedenheit zu fördern.
- 2) ... dienen dazu, die Attraktivität des Arbeitgebers zu erhalten und zu steigern.
- 3) ... vermindern den Know-how-Verlust, indem sie dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden länger in der Organisation verweilen und somit Abgänge von Schlüsselpersonen begrenzt werden.
- 4) ... müssen gleichwertig mit der Führungslaufbahn, transparent und eindeutig ausgestaltet sein; sie müssen sichtbar gegen aussen und durchlässig sein.

## 4 Empirische Untersuchung

### 4.1 Übersicht

Im folgenden Kapitel werden die Erkenntnisse und insbesondere die vier in Kapitel 3.7 gezogenen Schlussfolgerungen aus der Literatur anhand einer empirischen qualitativen Untersuchung überprüft und Ergänzungen aus der Praxis gesucht. Damit werden die Grundlagen für die anschliessend folgende Empfehlung für das AfS gelegt.

### 4.2 Qualitative Expertenbefragung

#### 4.2.1 Ziele und Methode

##### *Ziele*

Die Befragung soll die vier Schlussfolgerungen überprüfen und Ergänzungen aus der Praxis liefern. Insbesondere sollen folgende Fragen geklärt werden:

- Welche alternativen Laufbahnmodelle werden angewendet? Aus welchen Elementen bestehen diese Modelle?
- Welche Ziele verfolgen Organisationen mit alternativen Laufbahnmodellen? Welche Erwartungen werden in diese Modelle gesetzt?
- Welche Erfahrungen werden mit diesen alternativen Modellen gemacht? Welches sind die Erfolgsfaktoren?

##### *Methode*

Als Methode wird eine qualitative Expertenbefragung auf der Basis eines Interviewleitfadens (Anhang 1) gewählt. Die Interviews dauern im Durchschnitt ca. 90 Minuten. Die Auswahl der befragten Expertinnen und Experten erfolgt auf der Grundlage einer Recherche per Telefon und E-Mail bei diversen Verwaltungsstellen von Bund, Kantonen und grösseren Städten. Ebenso wird auf das Know-how der MPA-Mitstudierenden der Autorin zurückgegriffen, welches zu weiteren Kontakten führt.

#### 4.2.2 Auswahl der Expertinnen und Experten

Die Suche nach Organisationen, welche über Erfahrungen mit alternativen Laufbahnmodellen verfügen, erweist sich als schwierig. Die meisten der angefragten öffentlichen Verwaltungen haben sich schon mit alternativen Laufbahnmodellen beschäftigt. Es finden sich aber nur wenige, welche sich eingehender damit befasst oder solche Modelle auch schon eingeführt haben. Um geeignete Interviewpartner zu finden, werden auf Bundesebene das Eidgenössische Personalamt und auf dessen Empfehlung die Oberzolldirektion sowie das Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten kontaktiert. Ebenso wird das Bundesamt für Gesundheit angefragt. Auf kantonaler Ebene hat die Autorin Kontakt mit den Kantonen Aargau,

Basel-Stadt, Bern, Luzern, Solothurn und Zürich. Auf kommunaler Ebene werden die Städte Bern, Winterthur und Zürich angefragt. Neben diesen Stellen der öffentlichen Verwaltung wird die Firma Schindler Elevator Ltd. aus Ebikon angefragt.

Die Interviewpartnerinnen und -partner für die Experteninterviews werden insbesondere aufgrund der vorhandenen Erfahrungen mit dem Thema der alternativen Laufbahnmodelle ausgewählt und es wird bewusst je eine Vertretung von Bund, Kanton, Gemeinde und aus der Privatwirtschaft ausgewählt.

Insgesamt werden vier persönliche Experteninterviews durchgeführt, eines davon mit zwei Personen (vgl. Anhang 2):

- Bundesamt für Gesundheit, Sektionsleiter Sektion Personal und Organisation
- Kanton Aargau, Fachspezialistin Abteilung Personal und Organisation
- Stadt Bern, Amtsleiter (Polizeiinspektor) und Leiter Einwohnerdienste/Migration/  
Fremdenpolizei des Polizeiinspektorats
- Schindler Elevator Ltd. in Ebikon, Inhaber einer Fachlaufbahnposition

Die Interviews erfolgen auf der Basis eines schriftlichen Interviewleitfadens (siehe Anhang 1). Der Leitfaden wird den Expertinnen und Experten vorgängig zugestellt.

### **4.3 Weitere Informationsquellen**

Bei der Suche nach geeigneten Interviewpartnerinnen und -partnern werden diverse Telefonate geführt, die mangels Erfahrungen der Angefragten mit alternativen Laufbahnmodellen nicht zu einem persönlichen Interview führen. Dennoch erhält die Autorin aus diesen Gesprächen wertvolle Informationen oder weiterleitende Hinweise. Es handelt sich dabei um Gespräche mit Vertreterinnen und Vertreter der Eidgenössische Zollverwaltung/Oberzolldirektion sowie der Kantone Basel-Stadt, Bern, Luzern, Solothurn und Zürich. Darüber hinaus liegen der Autorin schriftliche Unterlagen vor: zum einen das Grobkonzept Laufbahnmodelle armasuisse (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft, armasuisse 2009), zum anderen das Kaderentwicklungskonzept 2007 des Kantons Solothurn (vgl. Kanton Solothurn 2007).

## **4.4 Resultate und Erkenntnisse**

### **4.4.1 Resultate aus den Experteninterviews**

Die ausführlichen Resultate sind in Anhang 3 tabellarisch dargestellt.

#### *Erfahrungen mit alternativen Laufbahnmodellen*

Trotz umfangreicher Abklärungen ist es der Autorin im Rahmen der vorliegenden Projektarbeit nicht gelungen, eine Dienststelle der öffentlichen Verwaltung zu finden, welche mehrjährige Erfahrungen mit alternativen Laufbahnmodellen im Sinne der Literatur aufweist. In der

Privatwirtschaft sind Fach- und Projektlaufbahnen seit längerem bekannt, in der Verwaltung scheinen sie sich erst anzukündigen.

#### *Auslöser für die Erarbeitung der Modelle*

Alle Interviewpartner/-innen nennen die relativ flache Hierarchie und die damit einhergehenden beschränkten Karrieremöglichkeiten als Hauptgrund für die Erarbeitung von alternativen Laufbahnmodellen. Darüber hinaus sollen Anreize insbesondere für qualifizierte Projektleitende und Fachspezialisten geschaffen werden.

#### *Art der verwendeten Modelle*

Die befragten vier Organisationen verwenden unterschiedliche alternative Laufbahnmodelle. Alle kennen die klassische Führungslaufbahn. Im Kanton Aargau wurde auf Anfang 2010 eine departementsübergreifende Fachlaufbahn für Querschnittsfunktionen wie Controlling, Personal oder Recht eingeführt. Das Polizeinspektorat der Stadt Bern hat die Fachlaufbahn im Bereich Einwohnerdienste/Migration/Fremdenpolizei 2007 initiiert und 2010 für alle Sektionen verbindlich erklärt. Beim Bundesamt für Gesundheit ist die Einführung einer Fach- und Projektlaufbahn in Prüfung. Einzig die Firma Schindler Elevator kennt die Fach- und Projektlaufbahn seit mehreren Jahren.

#### *Elemente der Laufbahnmodelle*

Die alternativen Laufbahnmodelle der vier befragten Organisationen weisen gleiche oder ähnliche Elemente auf. Die Entlohnung von Führungs-, Fach- und Projektkadern ist vergleichbar oder - bei einer Organisation, aufgrund der Führungsverantwortung – im Führungskader geringfügig höher. Die oberste Hierarchieebene ist meist der Führungslaufbahn vorbehalten. Es bestehen transparente und detaillierte Anforderungen je Stufe und diese sind schriftlich festgehalten. Die Grundinformationen zu den verfügbaren Modellen sind den Mitarbeitenden zugänglich, z.B. auf dem Intranet. Die Fach- und Projektleitungskader werden mit separaten Titeln bezeichnet wie z.B. Senior Fachexpertin, Junior Projektleiter, Fachleiterin oder Chief Engineer. Es bestehen spezielle Weiterbildungsmöglichkeiten für Fach- und Führungskader. Die Modelle sind durchlässig, ein Wechsel von der Führungs- zur Fachlaufbahn resp. umgekehrt ist grundsätzlich möglich. Die Fachkader werden in strategische Fragen involviert und nehmen an Kaderanlässen teil.

#### *Ziele und Erwartungen an die Laufbahnmodelle*

Die Ziele und Erwartungen an die alternativen Laufbahnmodelle decken sich bei den Interviewpartnerinnen und -partnern ziemlich gut. Bei allen geht es darum, den Know-how-Verlust durch den Abgang von engagierten und gut ausgebildeten Mitarbeitenden zu vermeiden, die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhalten und zu steigern sowie die Zufriedenheit und Motivation bei den Mitarbeitenden zu stärken. Darüber hinaus sollen Perspektiven für Personen mit geringer Eignung für die Führungslaufbahn angeboten und Möglichkeiten für die marktgerechte Entlohnung von Spezialistinnen und Spezialisten geschaffen werden.

### *Auswahl der Mitarbeitenden für die Modelle sowie deren Einbezug in die Erarbeitung*

Die alternativen Laufbahnmodelle wurden in unterschiedlichem Mass gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet. Sowohl Mitarbeitende wie Vorgesetzte wurden zumindest nach ihren Vorstellungen befragt. Die Mitarbeitenden werden aufgrund ihrer Leistungen und ihrer Ausbildung für die Modelle vorgeschlagen. Sie können sich zum Teil aber auch selber dafür bewerben. Eine Organisation möchte die Ernennung einem Gremium überlassen, welches die Kandidatinnen und Kandidaten nach objektiven Kriterien beurteilen soll.

### *Erfolgsfaktoren*

Die Expertinnen und Experten nennen verschiedene Erfolgsfaktoren. Die Unterstützung durch die Geschäftsleitung und die Führungskader ist wichtig für eine erfolgreiche Einführung alternativer Laufbahnmodelle. Die Modelle müssen Bestandteil der betrieblichen Personalentwicklung und in die bestehende Organisationskultur eingebettet sein. Grosser Wert wird auf die Kommunikation der alternativen Laufbahnmodelle in der Organisation gelegt. Damit soll auch die Motivation der Mitarbeitenden für die Teilnahme an diesen Modellen geweckt werden. Schliesslich sind die Positionen aller Laufbahnmodelle nach den Bedürfnissen der Organisation und nicht der Mitarbeitenden zu schaffen.

## **4.4.2 Erkenntnisse aus weiteren Informationsquellen**

Die in Kapitel 4.3 erwähnten weiteren Informationsquellen bestätigen weitgehend die vorgängig dargestellten Resultate. Zusätzlich wird der sich abzeichnende verschärfte Wettbewerb um qualifizierte Arbeitnehmende als weiterer auslösender Faktor für die Erarbeitung von Laufbahnmodellen genannt. Ebenso sollen die Modelle kompatibel zu den verbreiteten Zertifizierungsstufen oder Fachausbildungen sein (wie z.B. IPMA im Bereich Projektmanagement) (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft, armasuisse, 2010).

## **4.5 Zusammenfassung der Ergebnisse**

In den öffentlichen Verwaltungen der Deutschschweiz werden alternative Laufbahnmodelle erst in wenigen Ämtern und Dienstabteilungen eingesetzt. Das Interesse an solchen Modellen ist aber durchaus vorhanden und erste Erfahrungen wurden gemacht.

Alle vier befragten Organisationen – drei öffentliche Verwaltungen und eine privatwirtschaftliche Firma – setzen neben der Führungslaufbahn die Fachlaufbahn ein. Eine öffentliche Verwaltung sieht zusätzlich die Einführung der Projektlaufbahn vor und auch bei der befragten Firma findet sich dieses Modell neben der Fachlaufbahn.

Die in der Literatur genannten wesentlichen Grundelemente, welche für eine erfolgreiche Einführung einer Fachlaufbahn Voraussetzung sind (siehe Kapitel 3.4.2, S. 14), finden sich in den Laufbahnmodellen der befragten Organisationen mehrheitlich wieder: die Modelle sind *gleichwertig zur Führungslaufbahn* in Bezug auf materielle und immaterielle Anreize, sie

sind *transparent*, das *Anforderungsprofil ist definiert* und beschrieben, das *Nominierungsverfahren* ist bekannt, die Modelle sind *durchlässig*, die Leistungen werden z.B. mittels Titelstrukturen *nach aussen sichtbar* gemacht und *spezielle Weiterentwicklungsmöglichkeiten* werden angeboten.

Auch die in der Literatur genannten Ziele, welche mit der Einführung einer Fachlaufbahn verfolgt werden (siehe Kapitel 3.4.2, S. 14) decken sich grösstenteils mit den Zielen und Erwartungen, welche die Interviewpartner genannt haben: *Fördern, anerkennen und belohnen* besonderer fachlicher Leistungen, *Erhalten und weiterentwickeln von hochspezialisierten Fachexperten* statt Beförderung dieser in Führungspositionen, *Verringern von Fluktuation* und Know-how-Verlust sowie *Erhaltung der Attraktivität des Arbeitgebers* am Arbeitsmarkt, *Schaffen von Alternativen zu begrenzten Führungspositionen* sowie *Schaffen von Arbeitszufriedenheit, Motivation und Anerkennung* für diejenigen Mitarbeitenden, welche die Motivation v.a. auf die Sachaufgabe beziehen.

Als Erfolgsfaktoren werden insbesondere die Unterstützung durch die Führungsebene, eine umfassende Kommunikation, die Einbettung der Modelle in die Personalentwicklung sowie die Organisationskultur sowie die Schaffung der Positionen nach den Bedürfnissen der Organisation genannt.

#### **4.6 Vergleich mit den Schlussfolgerungen aus der Literatur**

Die in Kapitel 3.7 gezogenen vier Schlussfolgerungen werden in den Experteninterviews vollumfänglich bestätigt. Die von den befragten Organisationen angewendeten alternativen Laufbahnmodelle umfassen die in der Literatur genannten Grundelemente. Ebenso verfolgen die befragten Organisationen mit der Einführung der Laufbahnmodelle dieselben Ziele, wie sie in der Literatur genannt werden.



## 5 Empfehlung für alternative Laufbahnmodelle im AfS

### 5.1 Übersicht

In Kapitel 5 wird auf der Basis der Erkenntnisse in der Literatur (Kapitel 3.7) und der empirischen Untersuchung (Kapitel 4.5) ein Vorschlag erarbeitet, wie im AfS alternative Laufbahnmodelle entwickelt und eingeführt werden können. Es werden die im AfS vorhandenen und noch zu schaffenden *Voraussetzungen* für alternative Laufbahnmodelle aufgeführt und die mit diesen Modellen zu erreichenden *Ziele* formuliert. Auf dieser Basis werden die wichtigsten *inhaltlichen Elemente* der Laufbahnmodelle skizziert. Die Akzeptanz der Betroffenen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Einführung der Laufbahnmodelle. Der schrittweisen und sorgfältigen *Einführung* der Laufbahnmodelle kommt deshalb eine Schlüsselrolle zu.

### 5.2 Voraussetzungen

Die anhand der Literatur erarbeiteten und in der empirischen Untersuchung bestätigten Voraussetzungen für die Einführung alternativer Laufbahnmodelle werden nachfolgend auf das AfS angewendet.

#### 5.2.1 Erfüllte Voraussetzungen

Im AfS sind folgende Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung von alternativen Laufbahnmodellen wie einer Fach- oder einer Projektlaufbahn erfüllt:

- Flache Hierarchie
- Flexible Organisation (heute: Matrixorganisation in Teilbereichen)
- Know-how-intensive Organisation mit starker Fachbezogenheit der Arbeit
- Grosser Anteil an Hochschulabsolventen mit hohem Anspruch an Selbstverantwortung und Motivationsbezug aus Sachaufgabe
- Viele Aufgaben mit Projektcharakter

#### 5.2.2 Noch zu erfüllende Voraussetzungen

Zur erfolgreichen Einführung alternativer Laufbahnmodelle müssen im AfS zusätzlich noch folgende Voraussetzungen erfüllt werden:

- Zustimmung durch die GL und Unterstützung durch die GL und das Kader
- Überprüfung der geeigneten Integration von alternativen Laufbahnmodellen in das bestehende Lohnsystem der Stadt Zürich
- Integration der alternativen Laufbahnmodelle in ein ganzheitliches Personalentwicklungskonzept (vgl. Kapitel 2.3), das auch immaterielle Anzelemente wie z.B. Arbeitszeitmodelle, Führungskultur, Job-Enrichment, Job-Enlargement, Job-Rotation enthält und konkretisiert (vgl. Kapitel 2.5)

## 5.3 Ziele

Die aus der Literatur entwickelten (vgl. Kapitel 3.4.2) und mit der empirischen Untersuchung (vgl. Kapitel 4.4.1) bestätigten Ziele, welche mit der Einführung von alternativen Laufbahnmodellen verfolgt werden, können vollumfänglich auf das AfS übertragen werden. Die Einführung alternativer Laufbahnmodelle soll folgende Ziele erreichen:

- *Fördern, anerkennen und belohnen* besonderer fachlicher Leistungen
- *Erhalten und weiterentwickeln von hochspezialisierten Fachexperten* statt Beförderung dieser in Führungspositionen
- *Verringern von Fluktuation* und Know-how-Verlust sowie *Erhaltung der Attraktivität des AfS* am Arbeitsmarkt
- *Unterstützen einer flexiblen Organisation*, welche den Wechsel zwischen Fach-, Führungs- und Projektleitungspositionen attraktiv und ohne Gesichtsverlust ermöglicht
- *Schaffen von Alternativen zu begrenzten Führungspositionen* und damit attraktive Karriere-möglichkeiten in Aussicht stellen
- *Schaffen von Arbeitszufriedenheit, Motivation und Anerkennung* für diejenigen Mitarbeitenden, bei denen sich die Motivation zur Arbeit v.a. auf die Sachaufgabe bezieht und welche nicht bereit sind, eine Führungsaufgabe zu übernehmen

Als zusätzliches Ziel kann die Stärkung der Organisations- und Führungsstruktur des AfS genannt werden. Das AfS verfügt seit September 2010 zumindest in Teilen über eine Matrixorganisation (Personalverantwortliche und Fachverantwortliche). Das Fachlaufbahnmodell kann zu deren Umsetzung einen Beitrag leisten.

## 5.4 Inhaltliche Elemente

### 5.4.1 Abgrenzung und Definition der Laufbahnmodelle

Zur Abgrenzung und Definition der Laufbahnmodelle sind folgende Elemente zu erarbeiten:

- Festlegung, *welche Laufbahnmodelle* erarbeitet werden sollen (Fach- und/oder Projektlaufbahn)
- Definition der verschiedenen, sachlich begründeten und klar unterscheidbaren *Rangstufen und Titel* der Fach- und Projektlaufbahn (siehe Kapitel 3.4 und dabei v.a. Tabelle 2 resp. Kapitel 3.5, Abbildung 4)
- Definition der *Anforderungen* an die Laufbahnmodelle (siehe Kapitel 3.4.2, z.B. Durchlässigkeit der Modelle, Gleichwertigkeit mit der Führungslaufbahn oder Sichtbarkeit gegen Aussen)
- Erstellen von *Funktionsbeschrieben* für jede Rangstufe der Fach- und der Projektlaufbahn (Positionen, Rollen, Anforderungen, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung); allenfalls Anpassung der Funktionsbeschriebe der Führungslaufbahn
- Vorschlag zur *Integration ins Lohnsystem der Stadt Zürich* (Bedingung: finanzielle Gleichstellung der Fach- und der Projektlaufbahn mit der Führungslaufbahn; braucht weitergehende, allenfalls juristische Abklärungen)

- Definition der *Eingangsvoraussetzungen* resp. der Auswahl- und Leistungsbeurteilungskriterien je Stufe (Ausbildung, Weiterbildung, Erfahrung, Verhalten, Leistung; Basis u.a. jährliches Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch)
- Erarbeitung von *ergänzenden Elementen* (z.B. spezialisierte Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungs- und Fachkader, institutionalisiertes Mentoring/Coaching für Nachwuchsführungskräfte, materielle und immaterielle Anreizelemente wie Job-Enrichment, Job-Enlargement, Führungskultur im Rahmen eines ganzheitlichen Personalentwicklungskonzeptes, vgl. Kapitel 2.5)
- Berechnung der *Kosten* (Entwicklungs- und Einführungskosten, Folgekosten infolge geänderter Salärstruktur etc.)

#### **5.4.2 Elemente der Organisation und Kommunikation**

Neben den Elementen der Laufbahnmodelle sind auch im Bereich der Organisation und der Kommunikation Grundlagen zu erarbeiten und neue Elemente zu schaffen:

- Festlegung des *Nominierungsverfahrens* von Mitarbeitenden, die für eine Laufbahn vorgesehen sind, z.B. Einrichtung eines Auswahlgremiums aus Führungs- und Fachpersonen
- Klären der neuen *Führungs- und Kommunikationsgefässe und des Informations-Managements* (z.B. Einbezug Fach- und Projektkader in dieselben Kommunikationswege, Teilnahme an Kaderanlässen, Einbezug in Entscheidungsprozesse zu Fachfragen, etc.)
- Definition des *Organigramms* (Sichtbarkeit der Fach- und Projektlaufbahn)
- Erarbeiten eines *Leitfadens*, der die verschiedenen Laufbahnmodelle mit ihren Anforderungen sowie das Nominierungsverfahren darstellt. Dieser muss für alle Mitarbeitenden zugänglich sein (Transparenz), z.B. auf dem Intranet

### **5.5 Einführung der Laufbahnmodelle**

#### **5.5.1 Bedeutung einer sorgfältigen Einführung**

Die Einführung alternativer Laufbahnmodelle in eine Organisation besteht nicht nur aus der Formulierung von Erwartungen, Zielen und Laufbahnstufen sowie der Schaffung neuer Titel. Vielmehr müssen die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden und die Auswirkungen auf die Organisation und deren Kultur beachtet und geklärt werden. Die Akzeptanz von Fach- und Projektlaufbahn bei den betroffenen Mitarbeitenden kann durch ein partizipatives Verfahren gefördert werden. Deshalb soll ein Kommunikationskonzept als wichtige Begleitmassnahme zur Erarbeitung und Einführung der alternativen Laufbahnmodelle erstellt werden. Dieses soll die Ziele und Inhalte, Zielgruppen, Organisation und Verantwortlichkeiten, Ablauf und Termine sowie die Form der Kommunikation für die gesamte Projektdauer festlegen.

## 5.5.2 Projektablauf

Es empfiehlt sich, die Einführung von alternativen Laufbahnmodellen als Projekt zu definieren und einer Projektgruppe zu übertragen, welche aus im Amt akzeptierten Fachspezialistinnen und -spezialisten, hochrangigen Führungskräften (z.B. Mitglied der GL AfS) und einer Vertretung aus der Personalabteilung zusammengesetzt ist. Eine projektleitende Person hat für den Projekterfolg verantwortlich zu zeichnen. Abbildung 5 macht einen Vorschlag für die Organisation des Projektes. Der geschätzte Zeitbedarf für das Projekt beträgt ca. 1 bis 2 Jahre.

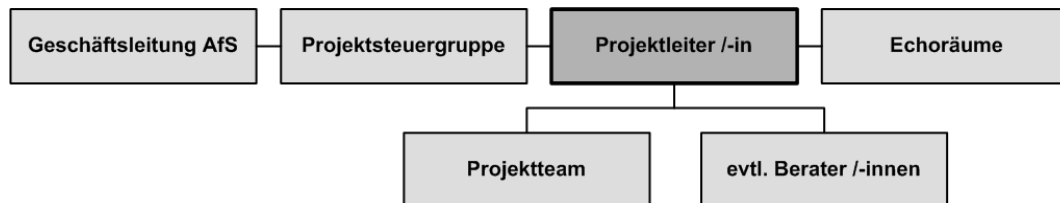


Abbildung 5: Projektorganisation zur Einführung alternativer Laufbahnmodelle im AfS

Die Einführung kann in die folgenden vier Schritte aufgeteilt werden (vgl. Abbildung 6):

1. Vorphase und Projektdefinition
2. Konzept in zwei Vertiefungsstufen
3. Einführung und Versuchsphase
4. Evaluation und Anpassung

### 1. Vorphase und Projektdefinition

Das vorliegende Kapitel 5 kann als Basis für die Projektdefinition dienen. Weitere notwendige Schritte sind folgende:

- Grundsatzentscheid der GL AfS zur Einführung von alternativen Laufbahnmodellen
- Erste Information der Mitarbeitenden über die Absichten
- Formulieren resp. verifizieren der Ziele (Sachziele, Termine, Budget/Zeitaufwand)
- Aufbau der Projektorganisation (Projektsteuergruppe, Projektleiter/-in, Projektteam, Echoräume, evtl. Berater/-innen, siehe Abbildung 5)
- Auftragserteilung durch die GL AfS

### 2. Konzeptphase in zwei Vertiefungsstufen

Das Konzept der alternativen Laufbahnmodelle wird in zwei Detaillierungsstufen erarbeitet. Wichtig dabei ist die Integration in das Personalentwicklungskonzept des AfS. In einem ersten Schritt wird ein Konzept erstellt, das nach der Genehmigung durch die GL AfS konkretisiert wird. Die Elemente sind bei beiden Stufen dieselben:

- Definition der Laufbahnmodelle inkl. Rangstufen, Anforderungen, Funktionsbeschriebe, Eingangsvoraussetzungen und ergänzende immaterielle Anreizelemente
- Integration ins Lohnsystem der Stadt Zürich
- Konzept zur Organisation und Information
- Berechnung der Kosten
- Vorschlag für das weitere Vorgehen

Parallel zur Erarbeitung wird das Konzept mehrmals den Echoräumen vorgestellt und deren Ergänzungen aufgenommen. Am Schluss folgt die Verabschiedung durch die GL AfS:

- Mehrmaliger Einbezug der Echoräume (GL, Kader sowie ausgewählte Mitarbeitende)
- Laufende Anpassung aufgrund Vernehmlassung
- Verabschiedung durch GL AfS

Nach der Verabschiedung durch die GL AfS wird das Konzept in einem zweiten Schritt verfeinert und im Detail ausgearbeitet:

- Elemente wie oben

Anschliessend folgen die Verabschiedung und der Beschluss zur Umsetzung durch die GL AfS und anschliessend durch den Stadtrat (siehe Personalrecht der Stadt Zürich, Ausführungsbestimmungen, Art. 61 (vgl. Stadt Zürich, 2002b)):

- Genehmigung Detailkonzept durch GL AfS und Antrag an Stadtrat
- Genehmigung durch den Stadtrat der Stadt Zürich

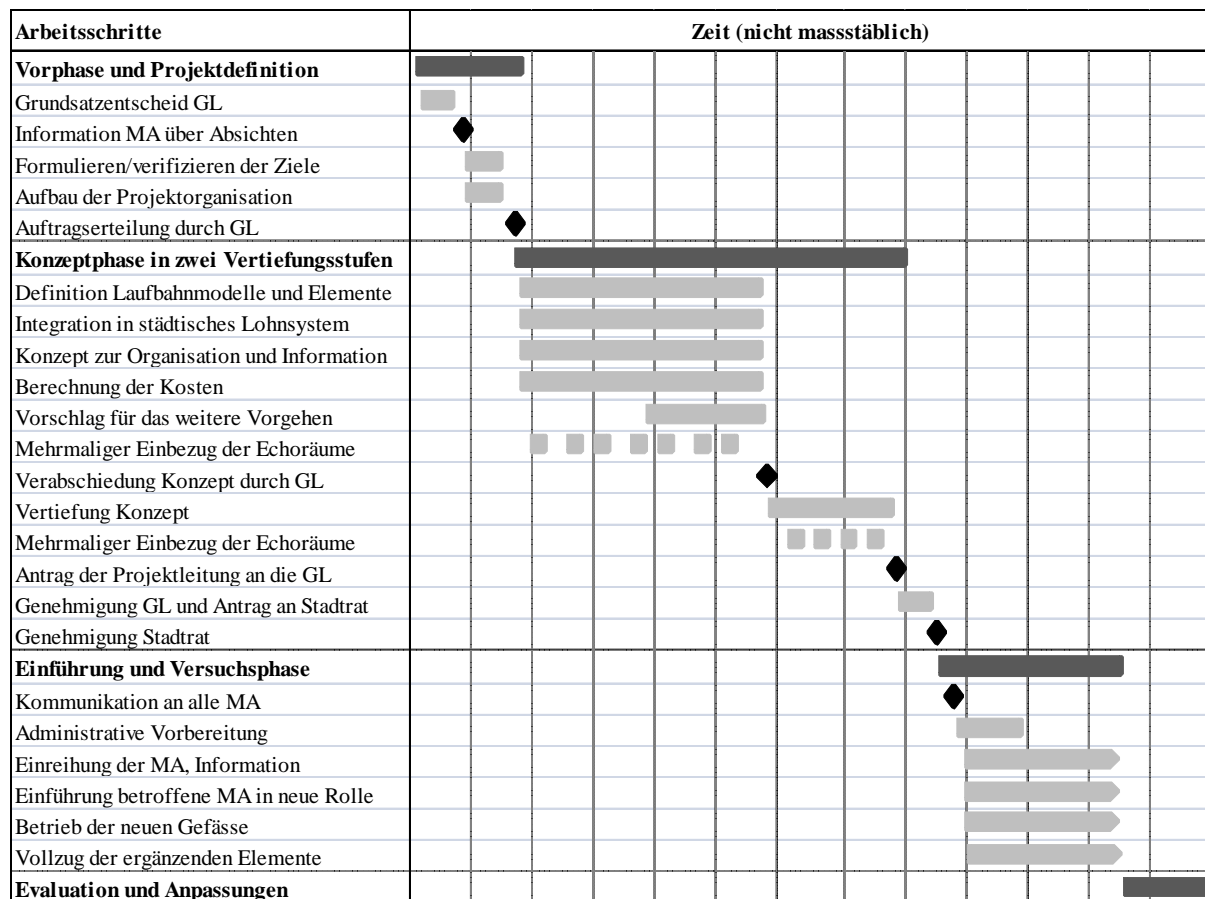


Abbildung 6: Arbeitsschritte zur Einführung alternativer Laufbahnmodelle

### **3. Einführung und Versuchsphase**

Die schrittweise Einführung der Laufbahnmodelle und damit die Gestaltung der Versuchsphase sind für die Akzeptanz der Betroffenen wesentlich. Dabei sind folgende Schritte wichtig:

- Kommunikation an alle Mitarbeitenden
- Administrative Vorbereitung (Anpassen der Strukturen und Sachvoraussetzungen wie Führungs- und Kommunikationsgefässe, Lohnsystem etc.)
- Einreihung der Mitarbeitenden ins neue System, Information der betroffenen Mitarbeitenden und weiterer Betroffener
- Einführung der betroffenen Mitarbeitenden in ihre neuen Rollen
- Betrieb der neuen Führungs- und Kommunikationsgefässe
- Vollzug der ergänzenden Elemente wie Mentoring/Coaching, Weiterbildung, Anreizsysteme etc.

### **4. Evaluation und Anpassung**

Nach einer im Voraus festgelegten Periode, beispielsweise nach einem Jahr Erfahrung mit den alternativen Laufbahnmodellen, sollen die neuen Modelle bezüglich ihrer Effektivität und ihrer Effizienz überprüft werden. Daraus folgen allfällige Anpassungen der Modelle. Diese Evaluation muss frühzeitig geplant werden, um zuverlässige Schlussfolgerungen ziehen zu können. Transparente, aus den Projektzielen abgeleitete Beurteilungskriterien müssen schon parallel zur Einführung der Laufbahnmodelle bestimmt werden.

## **5.6 Schlussbemerkungen**

Alternative Laufbahnmodelle sind aktuell und werden von vielen Verwaltungseinheiten mit Interesse verfolgt. Bisher bestehen jedoch erst wenige praktische Erfahrungen. Aufgrund der Literatur und den Interviews zieht die Autorin die Schlussfolgerung, dass alternative Laufbahnmodelle in einer Know-how-intensiven Dienstabteilung wie dem AfS, welches eine starke Fachbezogenheit der Arbeit, viele Aufgaben mit Projektcharakter und viele Mitarbeitende mit akademischer Ausbildung aufweist, eine gute und prüfenswerte Möglichkeit darstellen, die Fluktuation und damit den Know-how-Verlust zu verringern, die Motivation der Mitarbeitenden zu erhöhen sowie hochqualifizierten Mitarbeitenden die Möglichkeit für eine Weiterentwicklung zu bieten. Mit der Einführung alternativer Laufbahnmodelle kann darüber hinaus die Organisations- und Führungsstruktur des AfS gestärkt werden. Das AfS verfügt seit September 2010 zumindest in Teilen über eine Matrixorganisation. Eine Fachlaufbahn kann zu deren Umsetzung einen Beitrag leisten und die Flexibilität der Organisation unterstützen.

Für die Einführung alternativer Laufbahnmodelle sind insbesondere die Unterstützung der GL, klare Projektziele, eine personalisierte Projektleitung sowie eine schrittweise Realisation wichtig. Darüber hinaus muss auf die Information und den Einbezug der Mitarbeitenden grosses Gewicht gelegt werden, um motivierte Mitarbeitende zu erhalten. Die Autorin ist überzeugt, dass sich für das AfS die Einführung von alternativen Laufbahnmodellen lohnt und das Amt damit ein noch attraktiverer Arbeitgeber wird.

## 6 Literaturverzeichnis

- Becker, Manfred (2009): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart, 2009
- Berthel, Jürgen/Becker Fred G. (2007): Personal-Management, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 8. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, 2007
- Biehal, Franz/Scheinecker, Martina (2006): Fachkarriere. Verfügbar bei [http://www.personalentwicklung.trigon.at/pdf/fachkarriere\\_handbuch\\_pe.pdf](http://www.personalentwicklung.trigon.at/pdf/fachkarriere_handbuch_pe.pdf) (Zugang am 19.07.2010)
- Bohinc, Tomas (2008): Karriere machen, ohne Chef zu sein. Praxisratgeber für eine erfolgreiche Fachkarriere, Offenbach, 2008
- Bundesamt für Statistik (2010): Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2010-2060, Neuchâtel, 2010
- Domsch, Michel E. (1994): Fachlaufbahn, ein Beitrag zur Flexibilisierung und Mitarbeiterorientierung der Personalentwicklung. In: Domsch, Michel E./Siemers Sven H. A. (Hrsg.). Fachlaufbahnen, Heidelberg, 1994, S. 3-21
- Eichhorn, Peter/Böhret, Carl/Derlien, Hans-Ulrich/Friedrich, Peter/Püttner, Günter/Reinermann, Heinrich (Hrsg.): Verwaltungslexikon, 2. Auflage, Baden-Baden, 1991
- Friedli, Vera (2002): Die betriebliche Karriereplanung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmerperspektive. Bern, Stuttgart, Wien, 2002
- Friedli, Vera (2008): Betriebliche Karriereplanung. In: Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (Hrsg.). Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2008, S. 249-262
- Fuchs, Jürgen (1998a): Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen. In: Harvard Business Manager, 20. Jg. 1998, Nr. 4, S. 83-91
- Fuchs, Jürgen (1998b): Karriere ohne Hierarchie: Wie man in der Know-how-Gesellschaft Karriere macht. In: Personal, 50. Jg. 1998, Nr. 12, S. 594-597
- Hämmerle, Markus (1994): Fachlaufbahnen in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Domsch, Michel E./Siemers Sven H.A. (Hrsg.): Fachlaufbahnen, Heidelberg, 1994, S. 151-171

- Hofmann, Hans (2008): Fachlaufbahnen, dargestellt am Beispiel von IBM Research. In: Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (Hrsg.). *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2008, S. 303-315
- Kanton Solothurn (2007): KEKSO 07, Kaderentwicklungskonzept 2007 Kanton Solothurn, November 2007
- Kunz, Gunnar C. (2005): *Fachkarriere oder Führungsposition. So stellen Sie die Weichen richtig*, Frankfurt am Main, 2005
- Lang, Karl/Rattay, Günther (2005): *Leben in Projekten. Projektorientierte Karriere- und Laufbahnmodelle*, Wien, 2005
- Niederer, Ruedi/Greiwe, Stephanie/Lusmann, Daniela (2009): *Mitarbeiterzufriedenheit des Staatspersonal im Kanton Solothurn, Untersuchung im Auftrag des Solothurner Regierungsrates, Ergebnisbericht, Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft*, 24. März 2009
- Renneke, Heinz (1994): *Fachlaufbahnen bei Dornier*. In: Domsch, Michel E./Siemers Sven H.A. (Hrsg.): *Fachlaufbahnen*, Heidelberg, 1994, S. 203-216
- Ritz, Adrian (2003): *Evaluation von New Public Management. Grundlagen und empirische Ergebnisse der Bewertung von Verwaltungsreformen in der Schweizerischen Bundesverwaltung*, Bern/Stuttgart/Wien 2003
- Ritz, Adrian/Weissleder, Martin (2008): *Management Development in der öffentlichen Verwaltung, Wandel der Anforderungen in der Führungspraxis*. In: Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (Hrsg.). *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2008, S. 373-394
- Schanz, Günther (Hrsg.) (1991): *Handbuch Anreizsysteme*, Stuttgart, 1991
- Schedler, Kuno (1993): *Anreizsysteme in der öffentlichen Verwaltung. Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften St. Gallen, Dissertation. Schriftenreihe Finanzwirtschaft und Finanzrecht*, 68, Bern, Haupt, 1993
- Scholz, Christian (2000): *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, 5. neubearbeitete und erweiterte Auflage, München, 2000
- Schweizerische Eidgenossenschaft, armasuisse (2010): *Laufbahnmodelle armasuisse, Grobkonzept*, 8. April 2010



- Schweizerischer Nationalfonds, Forschungsprojekt Nr. 100013-11083/Universität de Lausanne/Universität Bern/Universität de Genève (2009): Umfragereport: Motivation von Angestellten im öffentlichen Sektor, Ergebnisse für den Kanton Solothurn, 2009
- Stadt Zürich (1997): Stadtratsbeschluss über die Departementsgliederung und –aufgaben vom 26. März 1997, mit Änderungen bis 9. Juli 2008, AS 172.110
- Stadt Zürich (2002a): Personalrecht, Verordnung über das Arbeitsverhältnis des städtischen Personals, 1. Juli 2002, mit Änderungen bis 1. Juli 2009, AS 177.100
- Stadt Zürich (2002b): Ausführungsbestimmungen zur Verordnung über das Arbeitsverhältnis des städtischen Personals, mit Änderungen bis 8. Juli 2009, AS 177.101
- Stadt Zürich (2006): Leitfaden für Vorgesetzte. Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch/ ZBG, Zürich, 2006
- Stadt Zürich (2010): Personalentwicklung, Bildungsangebot für Mitarbeitende und Kader, 2010
- Thom, Norbert (2008): Trends in der Personalentwicklung. In: Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (Hrsg.). *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Auflage, 2008, S. 5-18
- Thom, Norbert/Friedli, Vera (2003): *Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten*, Bern/Stuttgart/Wien, 2003
- Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2008): *Public Management. Innovative Konzept zur Führung im öffentlichen Sektor*, 4. Auflage, Wiesbaden, 2008
- Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (2008) (Hrsg.). *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, Wiesbaden, 3. Auflage 2008
- Wittwer, Judith (2010): *Dringend gesucht: Ingenieure*. In: *Tages-Anzeiger*, 118. Jg. 2010, Nr. 181, S. 41

## 7 Anhang

### Anhang 1: Interviewleitfaden

#### 0. Ziele des Interviews

- Erkenntnisse aus der Literatur überprüfen: führt die Etablierung von verschiedenen Laufbahnmodellen dazu,
  - dass die Mitarbeitenden Entwicklungsperspektiven erhalten, damit Motivation geschaffen wird und die Arbeitszufriedenheit zunimmt?
  - dass Know-how-Verlust durch den Weggang von Schlüsselpersonen verhindert werden kann?
  - dass der Arbeitgeber attraktiv bleibt, indem er unter anderem klare Laufbahnperspektiven in Aussicht stellt?
- Wenn alternative Laufbahnmodelle eingeführt werden: welches sind dabei die Knackpunkte, worauf muss geachtet werden, was ist wichtig?

#### 1. Einführung

- Kurze Vorstellung meiner Person und der Weiterbildung MPA
- Kurze Beschreibung der Projektarbeit, Thema und Ziele

#### 2. Laufbahnmodelle

- Bitte beschreiben Sie die in Ihrer Verwaltungseinheit vorhandenen Laufbahnmodelle:
  - Welche Modelle gibt es (Führungslaufbahn, Fachlaufbahn, Projektlaufbahn, weitere)?
  - Aus welchen Elementen bestehen die Modelle (Weiterbildungskurse, Titelstrukturen, Entlohnung, Kompetenzen, Stellen-/Funktionsbeschreibungen, ...)?
  - Gelten diese Laufbahnmodelle für Ihre gesamte Verwaltung oder nur für Ihr Amt?
  - Sind Wechsel zwischen den einzelnen Modellen möglich?
- Hintergründe zu den Laufbahnmodellen:
  - Seit wann bestehen diese Modelle?
  - Welches waren die Auslöser für die Erarbeitung der Modelle?
  - Waren Sie an der Erarbeitung beteiligt? Ihre Rolle bei der Erarbeitung und heute?
  - Wurden die Bedürfnisse der Mitarbeitenden evaluiert und in die Erarbeitung mit einbezogen? Wenn ja, wie? Und welches waren die Bedürfnisse der Mitarbeitenden?
- Ziele und Erwartungen an die Laufbahnmodelle:
  - Welche Ziele haben Sie mit der Entwicklung und Einführung von Laufbahnmodellen verfolgt? Konnten diese erfüllt werden?
  - Welche Erwartungen haben Sie an die Laufbahnmodelle gestellt? Wurden diese erfüllt?

- Verhältnis der verschiedenen Laufbahnmodelle zueinander: Werden die verschiedenen Laufbahnen gleichwertig bzgl. Anerkennung und Status, Entlohnung, Kompetenzen entwickelt? Wenn nein, warum nicht? Wo liegen die Unterschiede?
- Auswahl der Mitarbeitenden für die Modelle:
  - Wie werden die für die unterschiedlichen Modelle geeigneten Mitarbeitenden ausgewählt? Besteht ein festgelegtes Verfahren?
  - Bewerben sich die Mitarbeitenden aus eigenem Antrieb und/oder auf Empfehlung der Vorgesetzten?

### 3. Erfahrungen und Erfolgsfaktoren

- Erfahrungen zu den Modellen:
  - Welche Erfahrungen haben Sie insbesondere mit alternativen Laufbahnmodellen wie Fach- oder Projektlaufbahn gemacht?
  - Haben sich die Modelle bewährt? Wurden sie mit der Zeit angepasst? Was wurde angepasst und warum?
  - Welches „Image“ haben die verschiedenen Laufbahntypen bei den Mitarbeitenden / bei den Führungspersonen?
- Erfolgsfaktoren:
  - Welche Faktoren müssen Ihrer Meinung nach berücksichtigt werden für eine erfolgreiche Einführung von alternativen Laufbahnmodellen wie Fach- oder Projektlaufbahn?
  - Stärken und Schwächen Ihrer Laufbahnmodelle: Welches sind die drei wichtigsten Stärken, welches die drei wichtigsten Schwächen? Wo sehen Sie die Chancen, wo die Risiken?
  - Spielt die Grösse der Organisation eine Rolle?

### 4. Weitere Fragen, Bemerkungen

- *Weitere immaterielle Anreizsysteme (Fragenkomplex wird evtl. weggelassen, je nach Zeit und Verlauf Interview):*
  - *Wenden Sie in Ihrer Organisation weitere (immaterielle) Anreizsysteme im Rahmen der Personalförderung wie z.B. Job-Enlargement, Job-Enrichment, Job-Rotation, Mentoring, Stellvertreter-Rollen an? Welche? Ausgestaltung?*
  - *Wenn ja, wie stehen diese in Zusammenhang mit den Laufbahnmodellen?*
- Wurden aus Ihrer Sicht wesentliche Aspekte Ihrer Laufbahnmodelle nicht angesprochen?
- Haben Sie noch Fragen zum Interview?
- Haben Sie noch weitere Bemerkungen oder Ergänzungen zur Thematik?
- Dank und Verabschiedung

---

**Anhang 2 Interviewpartnerinnen und –partner**

Daniel Wehrle, Sektionsleiter Sektion Personal und Organisation, Bundesamt für Gesundheit; Interview geführt am 06. August 2010

Edith Willi Narozny, Fachspezialistin Abteilung Personal und Organisation, Kanton Aargau; Interview geführt am 02. August 2010

Jean-Claude Hess, Polizeiinspektor Stadt Bern sowie Alexander Ott, Leiter Einwohnerdienste/Migration/Fremdenpolizei, beide Polizeiinspektorat Stadt Bern; Interview geführt am 08. September 2010

Rolf Winz, System Robustness Manager, Schindler Elevator Ltd., Corporate Research & Development, Ebikon; Interview geführt am 16. August 2010

Philipp Spinas, Human Resources Management Stadt Zürich, Coaching/Organisationsentwicklung/Teamentwicklung; Interview geführt am 30. September 2010

### Anhang 3: Zusammenfassung der Interviews

	<b>Bundesverwaltung, Bundesamt für Gesundheit (BAG)</b>  <b>Daniel Wehrle</b> , Sektionsleiter Sektion Personal und Organisation	<b>Kanton Aargau, Abteilung Personal und Organisation</b>  <b>Edith Willi Narozny</b> , Fachspezialistin	<b>Stadt Bern, Polizeiinspektorat</b>  <b>Jean-Claude Hess</b> , Polizeiinspektor; <b>Alexander Ott</b> , Leiter Einwohnerdienste, Migration, Fremdenpolizei (EMF)	<b>Schindler Elevator Ltd., Ebikon, Research &amp; Development</b>  <b>Rolf Winz</b> , System Robustness Manager
<b>Vorbemerkungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein ausgearbeitetes Modell für eine Fachlaufbahn sowie eine Projektlaufbahn liegt vor. Dieses wurde von der GL BAG nicht genehmigt. Es soll stattdessen vom Eidgenössischen Personalamt ein Vorschlag für die gesamte Bundesverwaltung erarbeitet werden.</li> <li>- Im BAG gibt es drei Führungsebenen: Amtsleitung inkl. Leitung Direktionsbereiche (oberes Kader), Abteilungsleitung (mittleres Kader), Sektionsleitung (unteres Kader).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine departementsübergreifende Projektlaufbahn wurde studiert, jedoch nicht umgesetzt.</li> <li>- Beim Kanton Aargau gibt es zwei bis drei Führungsebenen: Abteilungsleitung, Sektionsleitung evtl. Teamleitung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beim Polizeiinspektorat (PI) der Stadt Bern arbeiten ca. 100 Personen.</li> <li>- Im PI gibt es drei bis vier Führungsebenen: Abteilungsleitung, Bereichsleitung, Sektionsleitung, evtl. Dienstgruppenleitung.</li> <li>- EMF arbeitet als Fremdenpolizeibehörde autonom und ist fachlich nicht dem Polizeiinspektorat unterstellt.</li> <li>- EMF steuert seine Prozesse mittels Workflows. Ebenso wird EFQM als Qualitätsmodell angewendet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Ausführungen beziehen sich v.a. auf den Bereich Research &amp; Development (R&amp;D). Dort arbeiten insbesondere Elektro- und Maschineningenieure, also akademisch ausgebildetes Fachpersonal.</li> <li>- Insgesamt sind ca. 350 Personen bei R&amp;D angestellt.</li> <li>- Es gibt drei Führungsebenen: GL, Direktion, Kader.</li> <li>- Bei der Schindler Informatik AG wird zurzeit ein ähnliches Laufbahnmodell erarbeitet wie bei R&amp;D heute schon vorhanden.</li> </ul>
<b>Art der vorhandenen Modelle; seit wann gibt es die Modelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Führungslaufbahn</b></li> <li>- Die Einführung der <b>Fachlaufbahn</b> und der <b>Projektlaufbahn</b> ist vorgesehen; Zeitpunkt noch offen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Führungslaufbahn</b></li> <li>- <b>Fachlaufbahn für Querschnittsfunktionen</b>, welche in der gesamten Verwaltung vorkommen: Controlling, Personal, Recht.</li> <li>- Diese Fachlaufbahnen wurden von der Personalabteilung für die gesamte Verwaltung erarbeitet und per 2010 in Kraft gesetzt.</li> <li>- Fachlaufbahn für Kommunikation und Administration in Entwicklung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Führungslaufbahn</b></li> <li>- <b>Fachlaufbahn</b> im Bereich EMF.</li> <li>- Die Fachlaufbahn wurde 2007 initiiert und per 2010 für alle Sektionen in Kraft gesetzt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Führungslaufbahn</b></li> <li>- <b>Fachlaufbahn</b></li> <li>- <b>Projektlaufbahn</b></li> <li>- Die Modelle bei R&amp;D bestehen seit acht Jahren.</li> </ul>

	<b>Bundesverwaltung, Bundesamt für Gesundheit (BAG)</b>	<b>Kanton Aargau, Abteilung Personal und Organisation</b>	<b>Stadt Bern, Polizeiinspektorat</b>	<b>Schindler Elevator Ltd., Ebikon, Research &amp; Development</b>
<b>Elemente der Modelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es wurden zwei Varianten ausgearbeitet: Maxi und Mini</li> <li>- Maxi: Projektablaufbahn mit Projekt-Mitarbeitenden (MA), Projektleitenden (PL) (unteres Kader) und Senior-PL (mittleres Kader) sowie Fachlaufbahn mit Junior Fachexperte (MA), Fachexperte (unteres Kader) und Senior Fachexperte (mittleres Kader).</li> <li>- Fach- und Projektablaufbahn mit einem Aufstieg bis ins mittlere Management. Die <b>oberste Ebene</b> bleibt der <b>Führungslaufbahn</b> vorenthalten.</li> <li>- Mini: Kein Eingriff in die Hierarchie, sondern nur neue Funktionen für die MA. Soll Anreize für wissenschaftliche MA schaffen: die MA können drei Stufen durchlaufen (Fach- und Projektablaufbahn): Junior Fachexperte resp. Projekt-MA, Fachexperte resp. PL, Senior Fachexperte resp. Senior PL.</li> <li>- Für die verschiedenen Hierarchiestufen sind <b>Titelbezeichnungen</b> vorgesehen.</li> <li>- Das Fachkader soll in strategische Fragen einbezogen und an Kaderanlässe eingeladen werden.</li> <li>- Die <b>Anforderungen</b> an die Fachkader sind klar definiert (Ausbildung, Erfahrung etc.). Die detaillierten Anforderungen müssen noch erarbeitet werden.</li> <li>- Die <b>Lohnentwicklung</b> soll analog der Führungslaufbahn erfolgen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Fachlaufbahn bezieht sich auf die genannten Querschnittsfunktionen. Sie ermöglicht es, den MA innerhalb der Verwaltung eine departementsübergreifende Fachlaufbahn zu durchlaufen.</li> <li>- Die <b>Anforderungen</b> für jede Stufe und mögliche Laufbahnen sind detailliert beschrieben und schriftlich festgehalten.</li> <li>- Für Fachspezialisten existieren separate <b>Weiterbildungsmöglichkeiten</b>.</li> <li>- <b>Grundinformationen</b> zu den Laufbahnmodellen sind im Intranet verfügbar. Die Führungskader verfügen über weitergehende Infos.</li> <li>- Die Einstufung der MA erfolgt gemäss Modell der Arbeitsplatzbewertung (Führungsverantwortung, fachliche Aspekte, soziale Aspekte). Auf dieser Basis wird der <b>Lohn</b> bestimmt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Fachlaufbahn besteht aus drei MA-Stufen (Junior, Master, Senior) und drei Kaderstufen (Fachleiter/Fachleiterin (FL) 3, 2, 1).</li> <li>- Jede Stufe hat einen <b>Titel</b> (siehe oben).</li> <li>- Der FL 1 ist auf gleicher Hierarchiestufe wie der Bereichsleiter, der FL 2 wie der Sektionsleiter und der FL 3 wie der Dienstgruppenleiter. Der FL 1 ist damit Mitglied der GL.</li> <li>- Die FL sind für die fachliche Führung der MA zuständig, die Führungskader für die personelle Führung.</li> <li>- Ein <b>Wechsel</b> zwischen den Modellen der Führungs- und der Fachlaufbahn ist möglich.</li> <li>- <b>Grundinformationen</b> zur Fachlaufbahn sind den MA bekannt, die Führung weist die MA darauf hin.</li> <li>- Die <b>Anforderungen</b> für jede Stufe sind klar definiert und schriftlich festgehalten.</li> <li>- Es gibt unterschiedliche <b>Weiterbildungskurse</b> für Fach- und Führungskader.</li> <li>- Die <b>Löhne</b> der Fachkader sind denen der Führungskader ähnlich, liegen aber aufgrund fehlender Führungsverantwortung etwas tiefer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die drei verschiedenen Laufbahnmodelle sind in unterschiedliche Funktionsstufen aufgeteilt: die Direktions- und Kaderebene in je zwei, die Ebene der MA in vier Stufen. Die oberste Ebene (GL) gibt es nur bei der Führungslaufbahn.</li> <li>- Jede Stufe hat einen <b>Titel</b>: Chief Engineer resp. System Program Manager bei der Direktion, Principal Engineer und Senior Engineer resp. Project Manager und Technical Project Leader beim Kader.</li> <li>- Ein <b>Wechsel</b> zwischen den Modellen ist möglich.</li> <li>- Die Stufen sind nach <b>Anforderungen</b> definiert.</li> <li>- Fach- und Projektkader werden an sog. Senior Leadership-Meetings eingeladen.</li> <li>- Die Personalführung ist in der Regel beim Führungskader (eine Ausnahme).</li> <li>- Die Fachlaufbahn erscheint nicht im Organigramm. Bei der Projektablaufbahn ist nur die oberste Stufe aufgeführt.</li> <li>- Für die Projektablaufbahn besteht bei R&amp;D ein <b>Ausbildungsprogramm</b>. Bei der Schindler Informatik AG wird ein ähnliches Programm erarbeitet mit dem Ziel einer Zertifizierung der Projektmanager. Damit sollen Standards geschaffen und die Positionen vergleichbar gemacht werden.</li> <li>- Die Kaderstufen sind bei allen drei Modellen vergleichbar bzgl. der <b>Entlohnung</b>, Bonuszahlungen, Titel, Spesen und Fringe Benefits.</li> </ul>

	<b>Bundesverwaltung, Bundesamt für Gesundheit (BAG)</b>	<b>Kanton Aargau, Abteilung Personal und Organisation</b>	<b>Stadt Bern, Polizeiinspektorat</b>	<b>Schindler Elevator Ltd., Ebikon, Research &amp; Development</b>
<b>Ziele und Erwartungen an die Modelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Know-how-Verlust</b> durch den Abgang von MA vermeiden.</li> <li>- <b>Attraktivität als Arbeitgeberin</b> erhalten und steigern, <b>Zufriedenheit und Motivation</b> bei MA stärken.</li> <li>- <b>Karrieremöglichkeiten/Perspektiven für Personen mit geringer Eignung für Führungsaufgaben</b> schaffen.</li> <li>- <b>Marktgerechte Entlohnung von Spezialisten</b> und wissenschaftlichen MA.</li> <li>- <b>Qualität und Verfügbarkeit</b> von PL verbessern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Für die in allen Departementen vorhandenen Querschnittsfunktionen Controlling, Recht und Personal gibt es nur beschränkte Karrieremöglichkeiten. Diesen <b>MA sollen Perspektiven</b> angeboten werden.</li> <li>- Das <b>Wissen</b> der bestehenden MA soll genutzt werden.</li> <li>- <b>Engagierte und gut ausgebildete MA</b> sollen <b>gehalten</b> und gefördert werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Längerfristiges Binden des Personals</b> an die Organisation und damit <b>Verrin- gern des Know-how-Verlustes</b>.</li> <li>- Ausgewiesenen MA Möglichkeiten zur <b>Karriere ausserhalb der Führungslaufbahn</b> bieten.</li> <li>- Nutzen generieren für die MA, für die Führung und für die Organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ausgewiesenen Fachpersonen</b>, welche <b>keine Führungslaufbahn</b> machen können oder möchten, soll eine <b>Karriere- möglichkeit</b> angeboten werden.</li> <li>- Die <b>Firma möchte ihre Attraktivität als Arbeitgeberin</b> erhalten und fördern.</li> </ul>
<b>Auslöser für die Erarbeitung der Modelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heute wenig Anreize für PL und Fachspezialisten. PL bisher meist Sektionsleiter/-innen, welche Projekte neben der normalen Arbeit leiten.</li> <li>- „Etwas tun“ für die wissenschaftlichen MA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgrund der sehr <b>flachen Hierarchie</b> nur beschränkte Karrieremöglichkeiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgrund der relativ flachen Hierarchie nur beschränkte Karrieremöglichkeiten.</li> <li>- Abgänge von MA bewirkten einen grossen Know-how-Verlust, da neue MA bis zu einem Jahr intern geschult werden müssen.</li> <li>- MA äusserten den Wunsch nach Karrieremöglichkeiten ohne Führungsaufgaben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- R&amp;D verfügt über eine Matrixorganisation. Erst mit der Einführung einer Fach- und Projektlaufbahn wurde es möglich, diese gut zu leben, da damit die Fachverantwortlichen auch eine Kaderrolle inne haben. Linienverantwortliche haben Verantwortung über Personalressourcen, Fachverantwortliche über finanzielle Ressourcen und das fachliche Know-how.</li> </ul>
<b>Auswahl der MA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noch in Entwicklung: vorgesehen ist die Ernennung durch ein Gremium, welches die Kandidaten und Kandidatinnen nach objektiven Kriterien wie Ausbildung, Leistungsausweis beurteilen wird.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die MA können auf ihren Wunsch hin eine Fachlaufbahn einschlagen. Es besteht aber auch die Möglichkeit, geeignete MA auf dieses Modell hinzuweisen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MA werden aufgrund ihrer Leistungen und dem PEP (= persönlicher Entwicklungspfad) von Vorgesetzten für die Fachlaufbahn vorgeschlagen. Sie können sich auch selber dafür bewerben.</li> <li>- Für einen Stufenwechsel sowohl innerhalb MA- wie auch Kaderstufen sind ein entsprechender Leistungsausweis, Kompetenzen gemäss Kompetenzmodell und fachliche Fähigkeiten aufzuweisen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Linienvorgesetzte und Mitarbeitende bestimmen gemeinsam die möglichen Laufbahnschritte.</li> <li>- Die MA kennen die Modelle. Sie werden bei Neueinstellungen abgegeben und sind auf dem Intranet verfügbar.</li> </ul>

	<b>Bundesverwaltung, Bundesamt für Gesundheit (BAG)</b>	<b>Kanton Aargau, Abteilung Personal und Organisation</b>	<b>Stadt Bern, Polizeiinspektorat</b>	<b>Schindler Elevator Ltd., Ebikon, Research &amp; Development</b>
<b>Einbezug der MA in die Erarbeitung</b>	- MA, PL und Vorgesetzte wurden bei der Erarbeitung der Modelle nach ihren Vorstellungen befragt.	- Die Laufbahnmodelle wurden mit den Betroffenen erarbeitet (Controller/-innen und Juristen/Juristinnen).	- Die MA wurden nach ihren Vorstellungen befragt.	- Die Erarbeitung der Modelle wurde gemeinsam mit Vertreter/-innen der Mitarbeitenden gemacht.
<b>Erfahrungen</b>	- Da Modelle noch nicht in Kraft, bestehen noch keine Erfahrungen.	- Positive Rückmeldungen, aber bisher erst wenig Erfahrungen. - Kommunikation ist aufwendig.	- Bisher grosse Zufriedenheit.	- Absolventen der Fachlaufbahn sind zufrieden mit ihren Karrieremöglichkeiten.
<b>Erfolgsfaktoren</b>	- <b>Unterstützung durch die GL</b> ist ein Muss. - <b>Nutzen für die Organisation</b> ist wichtig für den Erfolg. - <b>Erwartungen der MA</b> sowie ein <b>Druck des Arbeitsmarktes</b> sind förderlich für alternative Laufbahnmodelle.	- Modelle müssen in die gesamte <b>Personalentwicklung / Laufbahnplanung eingebettet</b> sein. - Bei der Erarbeitung der Modelle müssen die <b>Betroffenen gut vertreten</b> sein (Akzeptanz als wichtiges Thema). - Stärke des Modells: Durchlässigkeit in andere Departemente. Damit wird die Organisation zur lernenden Organisation.	- Fachlaufbahn muss <b>kommuniziert und transparent</b> ausgestaltet werden (Möglichkeiten, Lohn, Kompetenzen, Anforderungen). - Bei den <b>MA muss die Motivation</b> für die Fachlaufbahn geweckt werden (Kommunikation / Akzeptanz).	- Laufbahnmodelle müssen <b>in die Organisationskultur eingebettet</b> sein. - <b>Positionen sind nach den Bedürfnissen der Firma</b> und nicht der MA zu schaffen. - Eine <b>schrittweise Einführung</b> von Fach- und Projektlaufbahn ist jeweils zu prüfen.



## **8 Selbstständigkeitserklärung**

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Uster, 20. November 2010

Nica Pola

## 9 Über die Autorin



**Nica Pola** absolvierte ihr Geografiestudium an der Universität Zürich, wo sie 1990 ihr Diplom erlang. Anschliessend war sie während 9 Jahren beim Ingenieur- und Planungsbüro Ernst Basler + Partner AG, Zürich/Zollikon als Projektleiterin für verschiedene Verkehrs- und Raumplanungsprojekte tätig. Seit 1999 arbeitet sie im Amt für Städtebau der Stadt Zürich, zuerst als Projektleiterin für Entwicklungsplanungen, anschliessend während acht Jahren als Gebietsmanagerin Zürich-West. Seit 2006 ist sie Mitglied des Kaders des Amtes für Städtebau, zuerst als Verantwortliche für das Gebietsmanagement, anschliessend als Fachbereichsleiterin Planungsinstrumente und seit Herbst 2010 als Leiterin des neu geschaffenen Teams Ost.

Adresse:

Im Lot 12, CH-8610 Uster