

Mit einer bedürfnisorientierten Nachwuchsförderung dem Führungskräfte-mangel begegnen

Eine Analyse bei SBB Personenverkehr, Vertrieb und Services (P-VS-REG) unter Berücksichtigung der Motivation und Volition im Entwicklungsprozess der Nachwuchskräfte



Bachelorarbeit

FHNW – Bachelor in Angewandter Psychologie – FS 2014

Autorin

Eveline Roesli, eveline.roesli@students.fhnw.ch

Begleitende Person

Prof. Dr. Christoph Clases, FHNW

Praxispartner

Armand Gerber, SBB AG, P-VS-REG

Titel der Arbeit

Mit einer bedürfnisorientierten Nachwuchsförderung dem Führungskräfte­mangel begegnen

Autorin

Eveline Roesli

Begleitende Person

Prof. Dr. Christoph Clases

FHNW - Hochschule für Angewandte Psychologie

Institut für Kooperationsforschung und –entwicklung

Riggenbachstrasse 16

4600 Olten

Praxispartner

Armand Gerber, Leiter Aus- und Weiterbildung

SBB AG, Personenverkehr, P-VS-REG-AWB

Wyl­erstrasse 123 /125

3000 Bern 65

Wettingen, Mai 2014

Vorwort

Im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit bei der Aus- und Weiterbildung bei Personenverkehr, Vertrieb und Services (P-VS-REG) hat mich die Thematik der Nachwuchsförderung dazu bewogen, der Fragestellung nachzugehen, welche Bedürfnisse bei den jungen Mitarbeitenden vorliegen, hinsichtlich einer Führungslaufbahn bei P-VS-REG. Weiter interessierte es mich, wie die Nachwuchsförderung konzeptioniert sein muss, damit diese bedarfsgerechter und effizienter gestaltet werden kann.

Ich bedanke mich herzlich für die gute Unterstützung in meinem beruflichen Umfeld bei P-VS-REG. Mein Vorgesetzter Armand Gerber, hat sich stets Zeit genommen, um mir Prozesse und Sachverhalte rund um die Nachwuchsförderung aufzuzeigen und seine Erfahrungen mir zu erläutern. Des Weiteren durfte ich mit den Regionenleitenden André Naef, Markus Scherrer, Peter Zeier und Christian Rossi sowie verschiedenen Talenten (Nachwuchskräfte) von P-VS-REG interessante und facettenreiche Interviews führen. Sie gingen mit grosser Offenheit auf meine Fragen ein und ihre Beiträge waren essentiell für meine Arbeit. Ein besonderer Dank gilt zudem Beat Senn, er hat zum Schluss die gesamte Arbeit gegengelesen.

Abstract

Diese Arbeit ist das Ergebnis einer Analyse über die Bedürfnisse der Nachwuchskräfte (NWK) in Bezug auf ihren Entwicklungsprozess bei SBB Personenverkehr, Vertrieb und Services (P-VS-REG). Das Ziel der Analyse war es, Handlungsfelder zu identifizieren, welche dazu beitragen, dass P-VS-REG die Nachwuchsförderung bedürfnisorientierter gestalten kann. Die NWK sollten unterstützt werden eine Führungsposition zu erreichen sowie den Leistungsanforderungen gerecht werden zu können. Dazu wurden halbstandardisierte Experteninterviews mit vier Regionenleitenden sowie fünf NWK geführt. Aus den Ergebnissen konnten 21 Thesen abgeleitet werden. Eine anschliessend durchgeführte Fokusgruppe mit acht NWK konnte diese Thesen ausdifferenzieren und validieren. Es zeigte sich, dass die NWK ein grosses Entwicklungsbedürfnis haben, laufend mehr Verantwortung übernehmen möchten und offen sind bezüglich ihrer beruflichen Zukunft. Für eine zielführende Nachwuchsförderung empfiehlt es sich, ein einheitliches Förderungskonzept für P-VS-REG zu erstellen, ergänzt mit einem Laufbahnmodell sowie einer Übersicht aller Förderungsmassnahmen bei SBB AG.

Anzahl Zeichen (inkl. Leerzeichen) exklusive Vorwort und Anhang: 124'498

Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelor Thesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Olten,

Inhalt

1	Einleitung.....	1
1.1	Unternehmerischer Kontext P-VS-REG.....	2
1.1.1	Organisationale Einbettung.....	2
1.1.2	Problemstellung	2
1.2	Fragestellung und Ziel	4
1.3	Vorgehen	5
2	Theoretische Hintergründe	6
2.1	Motivation	6
2.1.1	Motiv und Anreiz	7
2.2	Theorien der Arbeitsmotivation.....	8
2.2.1	Rubikonmodell der Handlungsphasen	8
2.2.2	Wertigkeit und Grenzen des Modells.....	10
2.3	Laufbahntheorien.....	11
2.3.1	Modell Super	11
2.3.2	Das Modell der Lebensplanung im Beruf und Privatleben von Abele.....	11
2.3.3	Wertigkeit und Grenzen der Modelle	13
2.4	Nachwuchsförderung	13
2.5	Generation Y im Arbeitskontext.....	14
2.5.1	Stand der Forschung: Generation Y.....	14
2.5.2	Handlungsempfehlungen im Umgang mit Generation Y	15
2.6	Zwischenfazit.....	16
2.7	Leitfragen	17

3	Methodische Untersuchung	18
3.1	Untersuchungsplan	19
3.1.1	Durchführung der Experteninterviews Stufe RL.....	21
3.1.2	Durchführung der Experteninterviews Stufe Nachwuchskräfte (NWK).....	21
3.1.3	Durchführung der Fokusgruppen	22
3.2	Untersuchungsauswertung	22
3.2.1	Auswertung der Dokumentenanalyse.....	22
3.2.2	Auswertung der Experteninterviews.....	23
3.2.3	Auswertung der Fokusgruppen	25
4	Ergebnisse	25
4.1	Ergebnisse Dokumentenanalyse	26
4.1.1	Förderprogramme der Division P (P-HR-PE).....	26
4.1.2	Förderprogramme P-VS-REG	26
4.1.3	Weitere Dokumente.....	27
4.2	Interpretation der Ergebnisse der Dokumentenanalyse.....	27
4.3	Ergebnisse Experteninterviews Stufe Regionenleitende (RL)	28
4.3.1	Motivation im Entwicklungsprozess: Motive / Bedürfnisse.....	28
4.3.2	Motivation im Entwicklungsprozess: Anreize	29
4.3.3	Volition (Planen und Handeln): Umweltbezogene Einflussfaktoren.....	30
4.3.4	Volition (Planen und Handeln): Personenbezogene Merkmale.....	31
4.3.5	Handlungsfelder in Bezug auf die Förderung bei P-VS-REG	31
4.4	Ergebnisse Experteninterviews Nachwuchskräfte (NWK).....	32
4.4.1	Motivation im Entwicklungsprozess: Motive / Bedürfnisse.....	33
4.4.2	Motivation im Entwicklungsprozess: Anreize	34
4.4.3	Volition (Planen und Handeln): Umweltbezogene Einflussfaktoren.....	35

4.4.4	Volition (Planen und Handeln): Personenbezogene Merkmale.....	36
4.4.5	Handlungsfelder in Bezug auf die Förderung bei P-VS-REG.....	37
4.5	Interpretation der Ergebnisse der Experteninterviews.....	39
4.5.1	Motivation im Entwicklungsprozess.....	39
4.5.2	Volition (Planen und Handeln) im Entwicklungsprozess.....	39
4.6	Ergebnisse Fokusgruppen.....	42
4.6.1	Validierung der Thesen.....	42
4.6.2	Umweltbezogene Faktoren / Personenbezogene Merkmale	44
4.7	Interpretation der Ergebnisse Fokusgruppen	44
5	Diskussion und Ausblick.....	45
6	Schlussfolgerungen und Handlungsfelder	48
7	Reflexion der Arbeit	51
8	Literaturverzeichnis.....	52
9	Tabellenverzeichnis	55
10	Abbildungsverzeichnis	55
Anhang A	56
Anhang B	56

1 Einleitung

Unternehmen sind heute mit einer sich wandelnden Umwelt konfrontiert. Sie müssen sich laufend an den neusten Marktentwicklungen orientieren, um proaktiv auf Veränderungen reagieren zu können. In einem solchen Umfeld sind gute Mitarbeitende (MA) einer der grundlegendsten Erfolgsfaktoren, um sich als Organisation längerfristig erfolgreich positionieren zu können. Früher verweilten MA zwischen 30 bis 40 Jahren in einer Unternehmung. Heute ist die Bedeutung von klassischen Karrieren weitaus geringer. Branchenwechsel oder gar Berufswechsel sind heute in allen Altersgruppen keine Seltenheit mehr (Vidi, 2009). Auch beim SBB Personenverkehr im Bereich Vertrieb und Services (P-VS) stellt man fest, dass insbesondere junge MA nach wenigen Jahren Berufserfahrung das Unternehmen bereits wieder verlassen, sei es weil sie eine neue Herausforderung suchen oder eine Ausbildung anschliessen möchten¹. Verschärft wird dies durch die demografische Entwicklung, welche zu einem zunehmenden Fach- und Führungskräftemangel führt (Vidi, 2009). Auch P-VS spürt diese Tendenz. Die vorliegende Arbeit greift konkret die Problematik auf, dass P-VS zwar viele langjährige MA beschäftigt und mit einer attraktiven Berufslehre KV Öffentlicher Verkehr in den Nachwuchs investiert. Es wird aber zunehmend schwieriger junge MA nach ihrem Lehrabschluss längerfristig bei P-VS zu behalten und sie später für Führungspositionen wie Geschäftsführung oder Teamleitung zu gewinnen. Die verschiedenen Vertriebsregionen innerhalb der Schweiz (P-VS-REG) sehen sich vermehrt mit einem Führungskräftemangel konfrontiert.

Die Grundlagen dieser Arbeit beruhen auf bewährten psychologischen Konzepten der Motivation und Volition (Wille). Die Motivation und der Wille sind die Voraussetzung, damit junge MA es überhaupt in Erwägung ziehen, eine Führungsfunktion aktiv anzustreben (vgl. Kap. 2.2). Sind die Interessen und Bedürfnisse dieser potentiellen Führungskräfte bekannt, kann P-VS-REG sie gezielt motivieren eine Führungsposition anzustreben (Nerdinger, 2003). Weiter werden erste empirische Erkenntnisse zur jüngsten am Arbeitsmarkt vertretenen „Generation Y“ analysiert (vgl. Kap. 2.5) und geprüft, inwiefern diese Hand bieten können.

Diese Bachelorarbeit setzt sich zum Ziel, Handlungsempfehlungen für eine bedürfnisorientierte Nachwuchsförderung zu formulieren, damit P-VS-REG künftig ihre Ressourcen gezielter einsetzen und dem Führungskräftemangel proaktiv entgegen wirken kann.

¹ Quelle: diverse Gespräche mit dem Praxispartner

1.1 Unternehmerischer Kontext P-VS-REG

1.1.1 Organisationale Einbettung

P-VS ist ein Geschäftsbereich von SBB Personenverkehr (vgl. Organigramm, Anhang B) und sorgt für einen kundenorientierten und kostengünstigen Vertrieb des gesamten Verkaufssortiments. Zu den Kernaufgaben der MA zählen Beraten, Verkaufen und Betreuen vor, während und nach der Reise der Bahnkunden. P-VS verfügt über eine flächendeckende Marktpräsenz dank den selbstbedienten, bedienten sowie indirekten (z.B. Vertrieb über Privatbahnen) Vertriebskanälen. Dank dieser Multikanalstrategie konnte P-VS ihre Produktivität von 1999 bis 2008 um 87% steigern und dies mit überdurchschnittlichen Werten bei der MA- und Kundenzufriedenheit.

Zu den Herausforderungen von P-VS zählen die sich ständig verändernden Kundenbedürfnisse (z.B. möglichst einfacher Zugang zur Bahn), die Umsetzung von neuen Technologien (Ticketing-Bereich) sowie finanzielle Themen (Senkung Vertriebskosten und Steigerung der Produktivität). Um diesen zentralen Herausforderungen zu begegnen, hat P-VS strategische Stossrichtungen definiert. Eine davon ist, dass P-VS Veränderungen aktiv und zusammen mit den MA gestalten will. Dazu werden die Organisation, die Führung und das Personal laufend auf die neuen Rahmendbedingungen ausgerichtet. Massnahmen betreffen u.a. die Weiterentwicklung der Kompetenzen der MA². Die Abteilung Aus- und Weiterbildung bei P-VS hat den Auftrag dazu die passenden Gefässe und Inhalte zur Weiterentwicklung der Führung sowie der Verkaufsmitarbeitenden zur Verfügung zu stellen. In meinem beruflichen Kontext bearbeite ich das Themenfeld der Nachwuchsförderung. Es fliesst daher implizites wie explizites Wissen in die Arbeit mit ein. Bei der Durchführung der Erhebungen legte ich grossen Wert auf eine objektivierende Arbeitshaltung und orientierte mich an den gängigen wissenschaftlichen Kriterien. Um den Erkenntnisgewinn zu überprüfen, habe ich zu Beginn des Forschungsprozesses die eigenen Hypothesen festgehalten (vgl. Anhang B).

1.1.2 Problemstellung

P-VS verfügt über 12 Verkaufs- resp. Vertriebsregionen (P-VS-REG), welche jeweils von einem Regionalleitenden (RL) geführt werden. Insgesamt beschäftigt P-VS-REG 1'649 MA, welche hauptsächlich im Verkauf tätig sind. 218 zählen davon zum Basiskader. Es werden grob die nachstehenden Funktionen unterschieden, danach wird *GF/TL* als verallgemeinerte Form verwendet:

² Anhang A I.

- **Geschäftsführende (GF)** verantworten kleinere bis mittlere Bahnhöfe mit Teamführung.
- Bereichsleitende verantworten einen Servicebereich an einem grösseren Bahnhof (z.B. Beratung und Verkauf in Zürich HB) und führen Teamcoachs oder Teamleitende.
- **Teamcoachs / Teamleitende (TL)** führen von kleinen Teams.
- Filialleitende führen kleinere Bahnhöfe (Filialen) mit / ohne Teamführung.

P-VS-REG ist aufgrund des demographischen Wandels mit einem steigenden Führungskräftemangel konfrontiert. Stärker betroffene Vertriebsregionen haben bereits darauf reagiert. Sie führen nebst dem Standardangebot der Division Personenverkehr (P) eigene regionale Förderprogramme durch, um genügend regionale Nachwuchskräfte für die erwähnten Führungspositionen zu sichern. Zu den potentiellen Nachwuchskräften für Führungspositionen zählen grundsätzlich alle (Top-)Leistungsträger sowie (Top-)Talente (rot markiert, Abb. 1).⁴

Die Standardangebote der Division P, wie das *Talent Programm Basiskader (TP)* sowie einem auf Führung vorbereitenden Kurs *Entrez* decken die Bedürfnisse der Regionen punkto Zielführung nur bedingt ab. Das TP konzentriert sich eher auf *Top-Talente* und *Talente* (gelb markiert, Abb. 1), auch müssen für eine Nominierung bestimmte Anforderungen erfüllt sein (z.B. Bereitschaft Arbeitsplatz zu wechseln, mehrere Weiterbildungen absolviert)³. Aktuell profitieren deshalb kaum MA vom TP. Auch der ergänzende Kurs *Entrez*, welcher sich grundsätzlich an die gesamte Zielgruppe richtet (rot markiert, Abb. 1), vermag die VS-Spezifität nicht abzudecken.

Aus dieser Situation ergibt sich die Problemstellung, dass wenige der potentiellen Nachwuchskräfte von Standardangeboten und / oder regionalen Fördermassnahmen profitieren können und es bei P-VS-REG bisher kein Regionen übergreifendes einheitliches Förderprogramm für die Gesamtzielgruppe von (Top-)Leistungsträgern sowie (Top-)Talenten gibt (vgl. Abb. 1).⁴

³ Anhang A III.

⁴ Quelle: diverse Gespräche mit dem Praxispartner

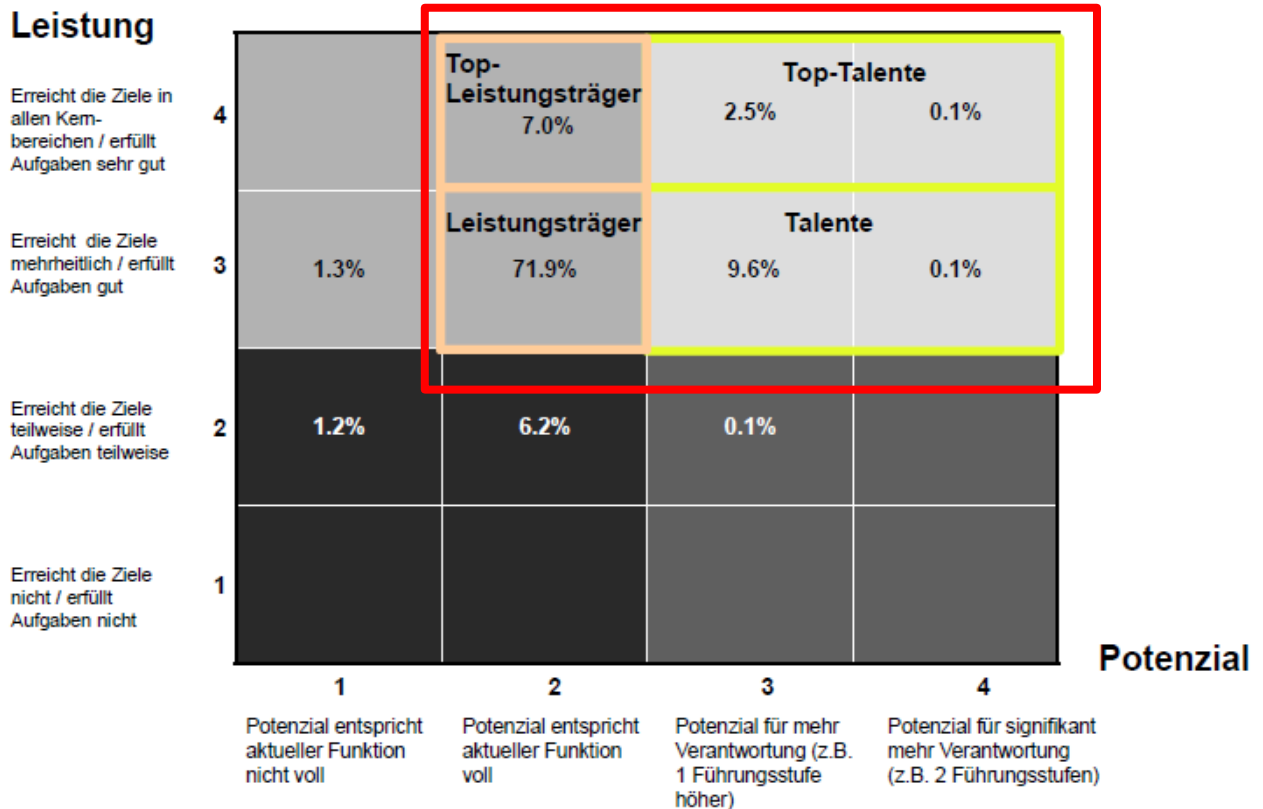


Abbildung 1: Potentialeinschätzung P-VS-REG aller Regionen (vgl. Anhang A, II.)

Im Oktober 2013 haben die RL ihr Einverständnis für ein national einheitliches Förderungskonzept gegeben. Der Auftrag lautete für mehr Transparenz und Übersicht bei der Förderung und Entwicklung der Nachwuchskräfte zu sorgen, damit die Vorgesetzten in Unterstützung mit den verantwortlichen HR Managern den potentiellen Nachwuchskräften konkrete Entwicklungsmöglichkeiten sowie entsprechende Fördermassnahmen aufzeigen können. Das Ziel ist, die Bedürfnisse der Gesamtzielgruppe Leistungsträger/Talente (rot markiert in der Abb. 1) zu berücksichtigen und mittels bedarfsgerechten Förderprogrammen auf eine mögliche Führungsposition vorzubereiten.

1.2 Fragestellung und Ziel

Die vorliegende Arbeit befasst sich folglich mit der Nachwuchsförderung bei P-VS-REG und bearbeitet die folgende Fragestellung:

Welche Bedürfnisse haben Nachwuchskräfte in Bezug auf ihren Entwicklungsprozess bei P-VS-REG und wie muss der Bereich die Nachwuchsförderung gestalten, damit sie eine Führungsposition erreichen und die Leistungsanforderungen erfüllen können?

Es interessiert dabei in erster Linie, welche Aspekte der Motivation und Volition des Entwicklungsprozesses zu berücksichtigen sind, damit junge MA (Nachwachskräfte) die Absicht entwickeln und motiviert sind

durch ihr Handeln (z.B. Teilnahme an Fördermassnahmen) eine Führungslaufbahn bei P-VS-REG anzustreben.

Des Weiteren gilt es zu erheben, welche Förderungsmassnahmen nötig sind, damit die Nachwuchskräfte sich in ihrem Entwicklungsprozess gut unterstützt fühlen sowie befähigt werden, um in eine Position als GF / TL einzusteigen.

Bei der vorliegenden Arbeit geht es um eine Zielgruppe, welche aufgrund der Potentialeinschätzung in die Kategorien (Top-)Leistungsträger und (Top-)Talente fällt (vgl. Abb. 1). Bei P-VS-REG zählen diese MA zu den potentiellen Führungskräften, welche in der Folge als *Nachwuchskräfte (NWK)* bezeichnet werden.

Das Ziel ist, auf Basis der analysierten Bedürfnisse seitens der NWK sowie der RL passende Handlungsfelder für die Nachwuchsförderung bei P-VS-REG abzuleiten. Der Fokus dieser Arbeit liegt in erster Linie auf der Perspektive der NWK selbst, weiter sollen RL als Entscheidungsträger miteinbezogen werden.

Diese Arbeit fokussiert sich auf die Erarbeitung der Grundlagen. Erst in der Fortsetzung der Bachelorarbeit ist es das Ziel, mit dieser Basis ein Nachwuchsförderungskonzept für P-VS-REG auszuformulieren und aus einer Vielfalt von bereits umgesetzten regionalen Massnahmen ein Förderungspaket abzuleiten, welches den Bedürfnissen der erwähnten Anspruchsgruppen gerecht werden kann. Ein Umsetzungskonzept und Definition der einzelnen Massnahmen ist demnach nicht Bestandteil dieser Arbeit. Bestehende Programme von Seiten Division P (z.B. Talent Programm Basiskader, Entrez) werden nur am Rande thematisiert sowie zur Erschliessung der Grundlagen eingebunden.

1.3 Vorgehen

Zur Beantwortung der Fragestellung führte ich Experteninterviews mit vier RL sowie mit fünf NWK durch. Zur Vertiefung von zentralen Ergebnissen rundete ich die Untersuchung mit einer ergänzenden Fokusgruppe ab. Der nachfolgende Bericht beschreibt dazu die theoretischen Grundlagen, das methodische Vorgehen, die Ergebnisse sowie die ableiteten Handlungsempfehlungen. Die Gliederung sieht wie folgt aus: Im Kapitel 2 sind zu Beginn ausgewählte theoretische Grundlagen dargestellt, welche anschliessend die Untersuchung anleiten werden. Das Kapitel 3 bietet Erklärung zur methodischen Vorgehensweise, die Ergebnisse sind Gegenstand vom darauffolgenden Kapitel 4, welche im Anschluss jeweils interpretiert werden. Im Kapitel 5 werden die Ergebnisse mitsamt den theoretischen Grundlagen sowie den Erkenntnissen diskutiert. Schliesslich stellt das Kapitel 6 die Schlussfolgerungen und Handlungsfelder dar. Abschliessend folgt im letzten Kapitel 7 noch meine persönliche Reflexion der Arbeit.

In der vorliegenden Arbeit wurde soweit wie möglich die geschlechtsneutrale Schreibweise verwendet. Zur besseren Leserlichkeit wurde, wo sinnvoll, die männliche Form verwendet, die weibliche Form ist auch an diesen Stelle immer miteingeschlossen zu verstehen.

2 Theoretische Hintergründe

Nachfolgend wird das theoretische Fundament für die Bearbeitung der vorliegenden Fragestellung gelegt. Es werden zentrale Konzepte skizziert und zur Einordnung jeweils deren Wert und Grenzen reflektiert.

Das erste Kapitel 2.1 greift zunächst die zentralen Konzepte der Motivation auf und geht danach spezifisch auf die Arbeitsmotivation ein. Es beleuchtet dabei eine ausgewählte Prozesstheorie, das Rubikonmodell der Handlungsphasen (Kap. 2.2.1). Das Kapitel 2.3 gewährt einen Überblick zu zwei theoretischen Ansätzen der beruflichen Laufbahnentwicklung. Das Kapitel 2.4 zeigt den organisationalen Kontext für eine erfolgreiche Nachwuchsförderung auf. Schliesslich geht es im letzten Kapitel der Theorie (Kap. 2.5) um die Frage, inwiefern die jüngste im Arbeitsmarkt vertretene Generation, die Generation Y, sich von den übrigen unterscheidet. Es folgt dazu ein Blick in die Empirie sowie erste Ansätze von Handlungsempfehlungen.

2.1 Motivation

Die Motivation leistet einen wichtigen Beitrag zur Arbeitszufriedenheit der MA. Sie wirkt sich positiv auf das psychische Wohlbefinden sowie auf die betriebswirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens aus. Zufriedene MA leisten mehr, die Fluktuation sinkt und letztlich erhöht sich auch die Bindung ans Unternehmen (Moser, 1996, zitiert nach Nerdinger, 2006). Wie kommt nun die Motivation zustande, damit sich z.B. junge MA für eine Führungslaufbahn entscheiden? Nachfolgend soll aufgezeigt werden, wie die Konzepte Motiv, Anreiz und Motivation in Zusammenhang mit dem Verhalten stehen.

„Motivation erklärt die Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens (Thomae, 1965, zitiert nach Nerdinger, 2006, S. 386).“ Die Richtung meint die Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten: Warum entscheidet sich jemand für eine Führungslaufbahn bei P-VS-REG und nicht für eine andere Laufbahn in einer externen Unternehmung? Die Intensität beinhaltet weiter die Energetisierung des Verhaltens, die Ausdauer sowie die Hartnäckigkeit, mit welcher das Ziel verfolgt wird: Weshalb engagieren sich die einen MA mit voller Kraft für ihr gesetztes Ziel, lassen sich durch Rückschläge nicht entmutigen und setzen ihren Weg unbeirrt fort, während andere zögerlich vorankommen und bei der ersten Schwierigkeit bereits resignieren?

2.1.1 Motiv und Anreiz

Um unterschiedliche Verhaltensweisen erklären zu können, muss immer die Person und die Situation, in der das Verhalten auftritt, gleichermaßen berücksichtigt werden (vgl. Abb. 2). Für ein bestimmtes Verhalten spielen zudem die Bedürfnisse, z.B. Hunger, Durst etc. eine Rolle, wie auch die gedankliche Vorwegnahme von Zielzuständen, z.B. sich vorzustellen, dass ein bestimmtes Verhalten der persönliche Laufbahn dienlich sein könnte. Menschen verfügen über zahlreiche Bedürfnissen und Ziele, dabei werden alle, die sich der Leistung zuordnen lassen, zu den „Leistungsmotiven“ gezählt.

Unter Motiv versteht man in der Psychologie angeborene Wertungsdispositionen, welche für Individuen typisch sind (Heckhausen & Heckhausen, 2006). Menschen unterscheiden sich, wie sie zeitlich überdauernd auf unterschiedliche Merkmale von Situationen reagieren. Situationsmerkmale müssen dabei die Motive anregen, damit es zu Verhalten kommt (Nerdinger, 2006). Die angeregten Motive verleihen dem menschlichen Verhalten dann eine bestimmte Intensität und Richtung (Myers, 2008).

Verschiedene Situationen bieten dem Individuum immer wieder Möglichkeiten, ihre Bedürfnisse und Ziele realisieren zu können. Dabei spielen die Merkmale, welche als Anreize bezeichnet werden, eine bedeutende Rolle, denn sie bestimmen, ob es zu einer bestimmten Handlung kommt oder nicht. Die subjektive Wahrnehmung des Individuums sowie dessen Beurteilung der Anreize sind entscheidend, ob individuelle Motive angeregt werden oder nicht. Angeregte Motive führen schliesslich zum menschlichen Verhalten. Anreize können an die Handlung selbst, das Ergebnis sowie an die Handlungsfolgen geknüpft werden. Diese Interaktion zwischen Person und Situation (vgl. Abb. 2), von Motiv und Anreiz bezeichnet man als Motivation. Im Arbeitskontext versteht man unter Motivation, MA auf Handlungsziele auszurichten. Dabei müssen die Bedingungen ihres Handelns so gestaltet sein, dass ihr Zielstreben zu einem Ergebnis führt, welches nach Erreichen bewertet werden kann (Nerdinger, 2006).

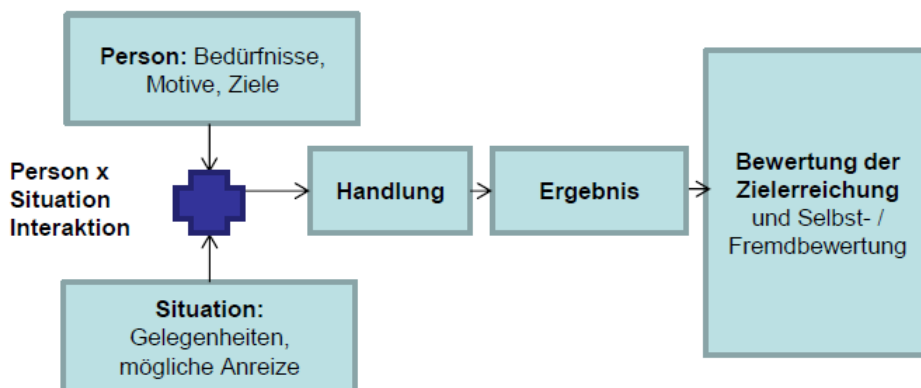


Abbildung 2: Determinanten und Verlauf motivierten Handelns (eigene Darstellung, 2014, basierend auf Heckhausen & Heckhausen, 2006)

2.2 Theorien der Arbeitsmotivation

Theorien der Arbeitsmotivation unterscheiden verschiedene Autoren nach Prozess- und Inhaltstheorien (Campbell & Pritchard, 1976; Brandstätter & Frey, 2004, zitiert nach Nerdinger, 2006). Inhaltstheorien sind nach Wichtigkeit der menschlichen Motive strukturiert, ein bekanntes Beispiel dafür ist die Theorie nach Maslows (1981 [1954], zitiert nach Nerdinger, 2006). Inhaltstheorien sind zwar gut nachvollziehbar und in der Praxis beliebt, sie lassen sich empirisch aber kaum bestätigen (Kanfer, 1990; Ambrose & Bulik, 1999, zitiert nach Nerdinger, 2006). Die psychologische Forschung konzentriert sich deshalb auf die Prozesstheorien, mit welchen die Dynamik der Motivation besser erfasst werden kann (Nerdinger, 2006).

2.2.1 Rubikonmodell der Handlungsphasen

Menschen besitzen gewöhnlich mehr Wünsche, als sie gleichzeitig umsetzen können. Um zumindest einige davon realisieren zu können, müssen sie sich entscheiden (Oettingen & Gollwitzer, 2002). Im sogenannten Rubikonmodell der Handlungsphasen (vgl. Abb. 3) ist der Übergang vom Wünschen zum Wollen in die Metapher „Überschreiten des Rubikon“ verpackt und setzt der Realisierung eines Wunsches, das Durchlaufen von vier aufeinanderfolgenden Aufgaben voraus (Gollwitzer, 1990; Heckhausen, 1989, zitiert nach Oettingen & Gollwitzer, 2002). Dieser Prozess (vgl. Abb. 3, Phase 0-4) wird im Folgenden nun detailliert erläutert:

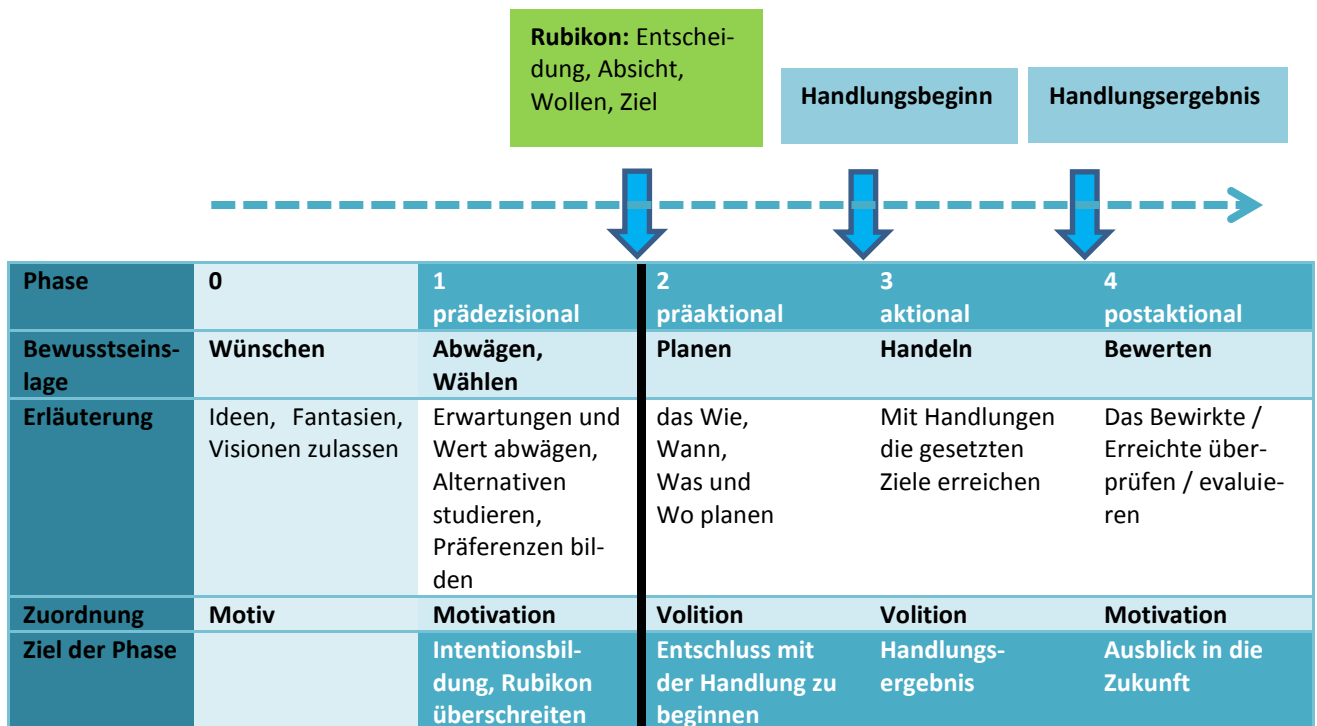


Abbildung 3: Rubikonmodell der Handlungsphasen (eigene Darstellung, 2014, in Anlehnung an Heckhausen & Heckhausen, 2006)

Übergang des Wünschens (Phase 0) in die Phase 1: Prädeziionale Phase (Wählen)

In der Phase 0 tauchen verschiedene Wünsche und Ideen auf. Die verschiedenen Handlungsalternativen werden dann in der Phase 1 gegeneinander abgewogen und auf ihre Realisierbarkeit überprüft, um schliesslich eine Wahl treffen zu können (Oettingen & Gollwitzer, 2002). Übertragen in die berufliche Praxis könnte das z.B. bedeuten, dass ein MA verschiedene Stellenangebote prüft und sich entweder für ein bestimmtes Angebot entscheidet oder weiter sucht (Gollwitzer, 1996).

Zielentscheidung: „Überschreiten des Rubikon“

Entscheidungen zwischen Handlungsalternativen können in der Personalpsychologie anhand der Erwartungs-mal-Wert-Theorie (VIE-Theorie) erklärt werden (Nerdinger, 2006). Auf diese kann im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden und befindet sich im Anhang B. Der Entscheid wird nach Annahme dieser Theorie, für diejenige Alternative ausfallen, welche den grössten subjektiven Nutzen verspricht.

Das Rubikonmodell der Handlungsphasen verlangt, dass die bevorzugte Handlungsalternative in eine Absicht transformiert wird. Nur so kann der Wunsch effektiv erfüllt werden. Hat das Individuum einen Entschluss gefasst und damit eine Absicht gebildet, fühlt es sich der Zielerreichung verpflichtet (Zielintention) (Gollwitzer, 1996). Heckhausen (1987b, zitiert nach Gollwitzer, 1996) beschrieb den Übergang vom anhaltenden Hin und Her des Abwägens zur Selbstverpflichtung mit der eingangs erwähnten Metapher „Überschreiten des Rubikons“. Mit der Absichtsbildung geht der Motivationsprozess weiter in die Willensphase (Volition) über (vgl. Abb. 3), diese kann wiederum in zwei Unterphasen unterschieden werden, in die präaktionale und aktionale Volitionsphase.

Phase 2: Präaktionale Volitionsphase (Planen)

Nach der Entscheidung soll die gewählte Handlung realisiert werden. Zuvor muss aber sichergestellt sein, dass genügend Energie für das Vorhaben vorhanden ist. So ist mit dem Entscheid an einem Förderprogramm teilzunehmen, z.B. auch wichtig, ein hohes Engagement beweisen zu wollen. Vorgesetzte haben dabei die Aufgabe, ihren MA aufzuzeigen, welche Zielsetzungen zu verfolgen sind, welche Erwartungen an sie gestellt werden und woran sie ihr Handeln ausrichten sollen (Nerdinger, 2006). An diesem Punkt ist insbesondere der Wille (Volition) entscheidend (Heckhausen, 1989, Kehr, 2004, zitiert nach Nerdinger, 2006).

Gollwitzer (1996) hebt in dieser Phase weiter die Wichtigkeit des Planens hervor, da viele Absichten mit Zielen zusammenhängen, welche nicht in einem Schritt erreicht werden können. In die Praxis übersetzt, kann das bedeuten, dass ein junger MA meist nicht in einem einzigen Schritt eine Führungsposition errei-

chen kann. In der präaktionalen Phase ist man oft mit Unterbrechungen konfrontiert und gezwungen, Pausen einzulegen sowie abzuwarten bis die nächste Möglichkeit für eine zielrealisierende Handlung besteht.

Phase 3: Aktionale Volitionsphase (Handeln)

Ob die Zielintention tatsächlich zu zielführenden Handlungen führt, ist abhängig von der Volitionsstärke und inwiefern die situativen Bedingungen eine Initiierung zulassen. Ist die Entscheidung für eine Handlungsalternative getroffen und wurden bestimmte Ziele in den Fokus genommen, folgt der Übergang in die actionale Phase (vgl. Abb. 3), welche sich durch zielorientiertes Handeln auszeichnet. Man geht davon aus, dass auch hier das Ausmass der Volition entscheidend ist, wie sehr das Individuum bestrebt ist, ihr Ziel erreichen zu wollen (Gollwitzer, 1996). Weiter ist eine Kontrolle (Regulation) des zielgerichteten Handelns wichtig, um den erwünschten Endzustand erreichen zu können. Da Ziele über einen kurz- oder längerfristigen Zeithorizont ausgerichtet sein können, müssen die Handlungen immer wieder auf Zielkurs gehalten werden - die Volitionsstärke nimmt auch an dieser Stelle Einfluss (Heckhausen, 1989, zitiert nach Nerding 2006). Angenommen, ein Talent erhält im Rahmen eines Förderprogrammes den Auftrag ein bestimmtes Konzept zu entwickeln, muss es während des Arbeitsprozesses eine Vielzahl von Herausforderungen überwinden. Das bedeutet, dass das Talent sein Handeln immer wieder auf das gewünschte Ziel ausrichten muss, um dieses termingerecht erreichen zu können. Dabei ist eine gute Selbstdisziplin sowie die Fähigkeit, sich immer wieder selbst zu motivieren (Selbstregulation) entscheidend (Nerding, 2006).

Phase 4: Postaktionale Phase (Bewertung)

In der Postaktionalen Phase (vgl. Abb. 3) wird bewertet, ob das Zielstreben erfolgreich war. Nach Abschluss der Handlungen und Erreichen resp. Verfehlen des Ziels, werden die Ergebnisse der Handlungen evaluiert. Wenn zu diesem Zeitpunkt der Leistungsträger das erwähnte Konzept abgeliefert hat, wird die beurteilende Person und auch er selbst, seine Leistung beurteilen. Diese Selbst- und Fremdbewertung (vgl. Abb. 2) kann das Gefühl von Stolz oder auch Scham auslösen. Darüber hinaus zeigt sich in dieser Phase, ob die ausgedrückte Anerkennung des Unternehmens den Einsatz für die Arbeit gerechtfertigt hat, was schliesslich zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit führt. Stehen zu einem späteren Zeitpunkt erneut Entscheidungen an, dann fliessen gemachte Erfahrungen in den künftigen Entscheidungsprozess mit ein (Gollwitzer, 1996).

2.2.2 Wertigkeit und Grenzen des Modells

Die Prozesstheorie des Rubikon-Modells vereint Motivation und zielgerichtetes Verhalten. Es ermöglicht Ziele und Ergebnisse zu bewerten. Zudem lässt es Raum, diese individuell bewerten zu können. Das Modell kann aber nur begrenzt für die Vorhersage von Verhalten und Leistung beigezogen werden (Myres,

2008). Dennoch weist es den Vorteil auf, dass man ausgehend von den jeweiligen Phasen Schlussfolgerungen für die Motivierung von MA in der Praxis ziehen kann. Das Modell darf trotz der stringenten Gliederung nicht als zu mechanistisch verstanden werden (Nerdinger, 2006). Es handelt sich um diskrete Wechsel, bei denen diverse Facetten motivationaler Orientierung koordiniert werden müssen (werden hier nicht weiter ausgeführt) (Heckhausen & Heckhausen, 2006).

2.3 Laufbahnthorien

Angesichts der tiefgreifenden Veränderungen der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts werden lineare, kontinuierliche Berufsaufstiege immer seltener. Verschiedene Autoren stellen fest, dass die klassischen Konzepte der gegenwärtigen Praxis nur noch teilweise gerecht werden (Bamberg & Vincent, 2012; Gasteiger, 2007). Die zentrale Annahme der traditionellen Laufbahnthorien ist, dass sich berufliche Laufbahnen überwiegend innerhalb von ein bis zwei Organisationen abspielen sowie stetig aufsteigend verlaufen (Gasteiger, 2007). Die nachfolgende Darstellung konzentriert sich auf zwei ausgewählte Konzepte der Laufbahnentwicklung: Das Modell von Super, ein traditioneller Ansatz (1953, 1957, zitiert nach Bamberg & Vincent, 2012) sowie das integrative Modell von Abele (2002), welches die Ansprüche der Gegenwart berücksichtigt.

2.3.1 Modell Super

Der Ansatz von Donald Super (1953, 1957, zitiert nach Bamberg & Vincent, 2012) gilt in der Literatur als grundlegendes Modell zur Laufbahnentwicklung. Das Modell verfügt über eine entwicklungspsychologische Perspektive. Es schliesst die Berufswahl bzw. Berufsfindung und den Verlauf der vorberuflichen sowie beruflichen Entwicklung mit ein. Es betont, dass berufliche Entscheidungen nicht einmalig und nur zu einem bestimmten Zeitpunkt gefällt werden. Vielmehr geht es um eine längerfristige Entwicklung, welche die Zeitspanne zwischen der Berufsausübung und der weiteren beruflichen Laufbahn umfasst (Moser & Schmook, 2006). Hier wird nicht weiter auf dieses Modell eingegangen, weil es zu wenig auf die heutigen Ansprüche eingeht.

2.3.2 Das Modell der Lebensplanung im Beruf und Privatleben von Abele

Ein neuerer Ansatz ist das Modell der Lebensplanung in Beruf und Privatleben (Abele, 2002). Das integrative Modell zur beruflichen Laufbahnentwicklung vereint Ansätze der Berufslaufbahnforschung mit den allgemeineren Theorien zu Zielsetzungsprozesse (z.B. Locke & Latham, 1990, zitiert nach Abele, Spurk & Volmer, 2013) und zu lebenslanger Entwicklung (z.B. Baltes & Baltes, 1990, a.a.O.) sowie mit der Handlungsplanung und –regulation (z.B. Gollwitzer, 1991, Kuhl 1996, a.a.O.).

Das Modell von Abele unterscheidet zwischen personenbezogenen und umweltbezogenen Einflussfaktoren. Diese beeinflussen die Erwartungen und Ziele sowie die Handlungen (d.h. Aktivitäten zur Zielerrei-

chung) und deren Ergebnisse (z.B. Erfolg, Zufriedenheit, Wohlbefinden) (vgl. Abb. 4). Erwartungen sind ein wichtiges Bindeglied zwischen grundsätzlich möglichen und tatsächlich ausgeführten Handlungen. Es wird unterschieden zwischen Selbstwirksamkeitserwartungen (Beurteilung eigener Fähigkeiten und Motivation zur Ausführung von Handlungen) und Ergebniserwartungen (antizipierte physischen, sozialen und selbstbewertende Konsequenzen bestimmter Handlungen). Die Ziele haben nebst motivationaler Qualität (Wunsch ein bestimmtes Handlungsergebnis erreichen zu wollen) auch eine volitionale Qualität (Wille und die Verpflichtung zu bestimmten Aktivitäten / Ergebnisse) (Abele, 2002). Die Autoren unterscheiden zwischen Ergebniszielen (berufliche Karriere), welche sich auf den „Zweckanreiz“ beziehen (z.B. viel Geld zu verdienen oder den Anreiz des beruflichen Aufstiegs), Beziehungszielen (z.B. Liebe, Freundschaft) und Abwechslungszielen (z.B. Freizeit, Abwechslung, Spass).

Variablen der Person (vgl. Abb. 4) sind personenbezogene Merkmale, welche soziodemografische Variablen (insbesondere das Geschlecht, Alter, Bildungsstand, etc.), Eigenschaften, Motive, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Interessen und Einstellungen sowie das Selbstkonzept (insbesondere das geschlechtsrollenbezogene Selbstkonzept) umfassen. Das Geschlecht wird damit nicht nur biologisch bestimmt, sondern auch als soziales und psychologisches Merkmal erfasst, welches die Wahrnehmung beeinflusst und sich auf das berufsbezogene Handeln auswirkt (z.B. Geschlechterstereotypen). Die Umweltbedingungen werden in förderliche und hinderliche Bedingungen für die Zielerreichung im privaten und beruflichen Umfeld unterteilt (z.B. gute versus mangelnde Unterstützung im Beruf) (Abele, 2002).

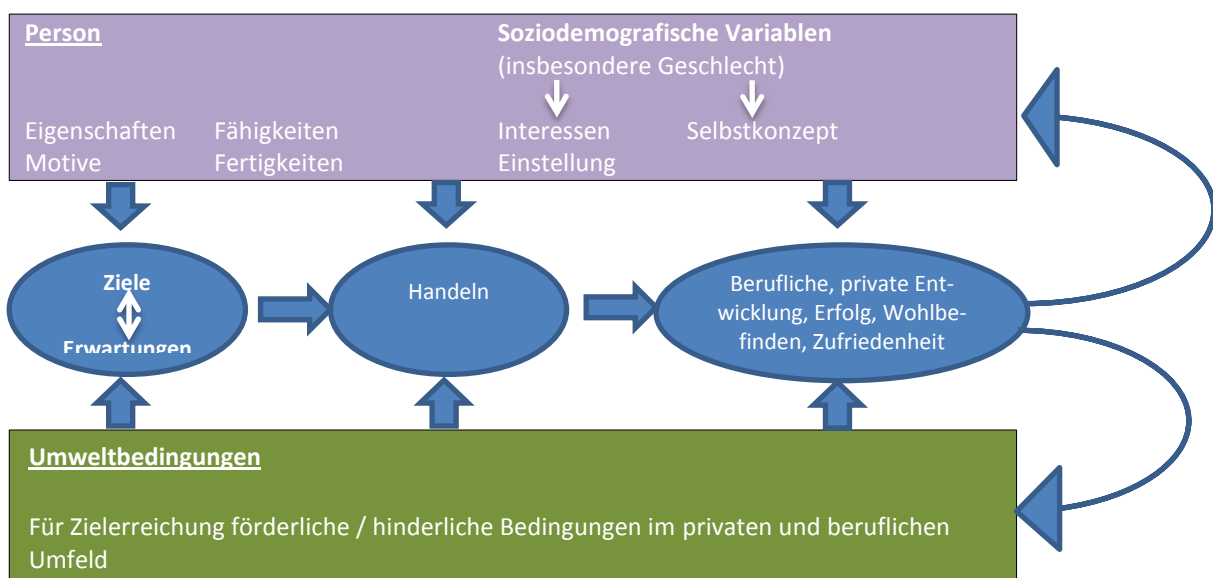


Abbildung 4: Rahmenmodell der Lebensplanung in Beruf und Privatleben (eigene Darstellung 2014, in Anlehnung an Abele, 2002)

2.3.3 Wertigkeit und Grenzen der Modelle

Das Modell von Super entspricht, wie erwähnt, nicht mehr den heutigen Ansprüchen, es geht z.B. nicht auf Unterbrüche oder Aussetzer aufgrund einer Familienauszeit ein. Künftig werden jedoch vermehrt diskontinuierliche und mehrspurige Erwerbsbiografien anzutreffen sein (Bamberg & Vincent, 2012).

Das Modell von Abele lässt eine differenzierte Betrachtung von Geschlechtsunterschieden bei der beruflichen Laufbahnentwicklung zu und berücksichtigt diskontinuierliche Laufbahnbiographien (Bamberg & Vincent, 2012). Die berufliche Laufbahnplanung trägt weiter dazu bei, dass die individuelle berufliche Laufbahn zu Entwicklung, Erfolg, Wohlbefinden und Zufriedenheit führt. Zahlreiche empirische Studien konnten die theoretischen Annahmen des Modells von Abele inzwischen bestätigen (Abele, 2012).

2.4 Nachwuchsförderung

MA, welche motiviert sind sich beruflich zu entwickeln und konkrete Karriereziele zu verfolgen, sind auf passende organisationale Bedingungen angewiesen, damit sie in ihrem Zielstreben Unterstützung finden. Karrieresysteme dienen der Nachwuchsförderung und zählen zu den wirksamsten, nachhaltigsten und glaubwürdigsten Instrumenten zur MA-Bindung (Janssen, 2012). Karrieresysteme sind demnach für die Nachwuchsförderung von zentraler Bedeutung und leisten Unterstützung, die Karriereziele der MA sowie die organisationalen Erfordernisse in Übereinstimmung zu bringen. Solche Systeme haben weiter den Anspruch, passende Rahmenbedingungen und Umstände zu schaffen, um den beruflichen Aufstieg innerhalb des Unternehmens zu ermöglichen.

Es gibt verschiedene Gründe, weshalb Unternehmen über Karrieresysteme verfügen: Ein absehbarer Mangel an Führungsnachwuchskräften, bevorstehende Pensionierungen von Führungskräften, begrenzte Beförderungsmöglichkeiten, etc.. Je nach Problemstellung gibt es verschiedene Massnahmen. Damit ein Karriereentwicklungssystem erfolgreich sein kann, müssen alle Beteiligten bereit sein, den Anforderungen gerecht zu werden. Die Führung sollte die Eigenverantwortung bei den MA fördern, sie motivieren selber aktiv zu werden. Weiter muss sie klare und ehrliche Feedbacks zu den Leistungsmöglichkeiten ihrer NWK abgeben. Die Führung sollte ebenfalls Ziele und Grundsätze gegenüber den NWK kommunizieren sowie die aktuellen organisationalen Möglichkeiten aufzeigen. Darüber hinaus sollte das Unternehmen ihre Führungskräfte unterstützen, indem sie ihnen passende Methoden und Unterstützungsmassnahmen zur Verfügung stellt (Moser & Schmook, 2006). Ferner muss die Rolle, welche die Vorgesetzten im Entwicklungsprozess einzunehmen haben, klar definiert sein, auch die Bedeutung der Nachwuchsförderung sollte dabei klar aufgezeigt werden (Janssen, 2012). Zu beachten ist, dass die Erwartungshaltung der NWK zu hoch ausfallen könnte, in Bezug auf die Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen. Wenn sie ihre Karriereziele nicht wunschgemäss erreichen können, kann dies zu Frustration führen (Moser & Schmook, 2006).

2.5 Generation Y im Arbeitskontext

Die Mehrheit der NWK (gem. Definition im Kap. 1.2) gehört zur jüngsten im Arbeitsmarkt vertretenen Generation – der „Generation Y“ oder „Millenials“. Deren Vertreter sind ca. 1981 bis 2000 geboren und wuchsen im Wandel von einer stabilen Industriegesellschaft hin zu einer globalisierten Informationsgesellschaft auf. Umso vertrauter sind diese jungen MA mit den neusten technischen Entwicklungen. Sie befinden sich heute in einer Gesellschaft, welche vom Individualismus geprägt ist, in welcher Transparenz normal ist und wo man viel und unablässig kommuniziert sowie ständig vernetzt ist. Sie verfügen zudem über mehr Alternativen sowie Wahlmöglichkeiten, was ihre Freizeitgestaltung und ihre berufliche Laufbahn betrifft (Parment, 2013).

Die Erforschung von Generationeneffekten hat eine lange Tradition. Man geht davon aus, dass nebst angeborenen Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften oder erworbenen Fertigkeiten auch die jeweiligen gemeinsam geteilten Erfahrungen in der Jugendphase nachhaltig die Lebens- und Arbeitseinstellung prägen. Die Forschung unterscheidet allgemein drei weitere Generationen, deren Übergänge jeweils fließend zu verstehen sind und die genauen Jahreszahlen nicht starr definierbar sind (Biemann & Weckmüller, 2012): Zu den Vorgenerationen der Generation Y gehören die Generation X, welche Ende der 1960-er und Ende der 1970-er geboren wurde. Gefolgt von der Babyboomer-Generation, welche in der Zeit der steigenden Geburtenrate zwischen ca. 1955-1965 geboren wurde und im wirtschaftlichen Aufschwung aufgewachsen ist. Deren ältesten Mitglieder erreichen schon bald das Rentenalter, zählen aufgrund ihrer Anzahl aber noch zum wichtigsten Bestandteil des Personals. Die älteste im Arbeitsmarkt vertretene Generation, welche ebenfalls in Kürze in Pension geht, sind MA der sogenannten „Nachkriegszeit“ (geboren bis 1955).

2.5.1 Stand der Forschung: Generation Y

In der Populärpresse gibt es zahlreiche Hinweise zur Charakteristik der Generation Y. Sie wird u.a. als fordernd, illoyal, und anspruchsvoll umschrieben. Solche Beiträge wecken das Interesse vieler Organisationen, welche sich auf die jüngste Generation im Arbeitsmarkt einstellen möchten (Thompson & Gregory, 2012). Die erwähnten Charakteristiken der Generation Y verallgemeinern jedoch stark und bergen die Gefahr der Stereotypisierung, welche mit der Realität eher wenig zu tun haben und zu Wahrnehmungsverzerrungen führen. Eine Studie von Kienbaum (2009) zu Attraktivitätsmerkmalen von Arbeitgebern bei potenziellen Bewerbern, zeigte beispielsweise, dass es grosse Unterschiede gibt zwischen den Merkmalen der Arbeit, welche den jungen Bewerbern wichtig sind und denjenigen, welche Manager meinen, sie seien wichtig für die Jungen.

Eine im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Literaturrecherche zeigte, dass es verschiedene Forschungsansätze gibt, welche sich jeweils auf einen bestimmten Aspekt der Generationenfrage konzentrieren, z.B.

Untersuchung der Generationeneffekte (Unterschiede in der Werthaltung zwischen den Generationen), der Alterseffekte (Einfluss des Alters) (Biemann & Weckmüller, 2012). Weiter gibt es Untersuchungen über gesellschaftliche und wirtschaftliche Einflüsse sowie über soziale Entwicklungen (Trends) (Parment, 2013). Die nachstehenden Ausführungen beschränken sich auf einzelne Ergebnisse.

Biemann und Weckmüller (2012) analysierten verschiedene Studien und verwiesen dabei auf diejenige von Twenge, Campbell, Hoffmann und Lance (2010, zitiert nach Biemann & Weckmüller, 2012) zu Werteeinstellungen: Generationen verfügen jeweils über geteilte Werthaltungen, welche dokumentieren können, was ein Individuum resp. eine Generation als wünschenswert betrachtet und was ihre Auswahl von Handlungsalternativen beeinflussen kann (Parment, 2013). Die Autoren stellten fest, dass die Abweichungen in der Werthaltung zwischen Generation X und Y bis auf die steigende Freizeitorientierung gering sind. Insbesondere ist der Unterschied zwischen Generation Y und X insgesamt nicht grösser, als derjenige zwischen der Generation X und den Baby-Boomern. Ähnliches zeigte eine Studie zu Einstellungsunterschieden zwischen verschiedenen Generationen (Lester et al., 2012, zitiert nach Biemann & Weckmüller, 2012): Probanden überbewerteten die wahrgenommenen Generationsunterschiede. Die Unterschiede zwischen den Generationen waren durchwegs deutlich geringer, als die Probanden vermutet haben.

Die Kienbaum Studie (2010) (n=189) ging der Frage nach, was der jungen Generation wichtig ist bei der Wahl eines Arbeitgebers. Sie zeigte, dass die Befragten grossen Wert auf eine herausfordernde Arbeit und auf ein Angebot an Entwicklungs- sowie Selbstverwirklichungsmöglichkeiten legen. In einer weiteren Studie fordern die Befragten auch eine kollegiale Arbeitsatmosphäre und ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit. Im Gegenzug räumten die Befragten der Vergütung sowie Karriereoptionen einen geringeren Stellenwert ein (Johnson Controls, 2010, zitiert nach Parment, 2013).

Biemann und Weckmüller (2012) folgern aus ihrer Analyse, dass die technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen sowie die Alterseffekte bedeutender sind in Bezug auf die Charakteristik der Generation Y. Die Unterschiede bezüglich Einstellungen und Werthaltungen zwischen den Generationen X und Y sind hingegen zu geringfügig, um konkrete Massnahmen zu treffen.

2.5.2 Handlungsempfehlungen im Umgang mit Generation Y

Trotz Mangel an empirischen Daten, findet man in der Literatur einige Handlungsempfehlungen. Thomson und Gregory (2012) weisen beispielsweise auf Studien hin, welche bei der Generation Y starke Zusammenhänge fanden zwischen einem individualisierten Führungsansatz mit Coaching und entwicklungsförderlicher Feedbackkultur sowie der Arbeitsmotivation und Bindung ans Unternehmen (z.B. Cober & Miller, 2002, zitiert nach Thomson & Gregory, 2012). Empfehlenswerte Ansätze sind Coaching, Mentoring,

Entwicklungsmassnahmen und regelmässige Feedbacks der Führung. Diese Ansätze helfen zugleich die Stereotypisierung zu vermeiden.

Verschiedene Autoren räumen ein, dass zusätzliche Längsschnittstudien nötig seien, bevor man konkretere Handlungsempfehlungen abgeben könne (z.B. Biemann & Weckmüller, 2012). Auch in der Studie von Kienbaum (2010) kommt man zum Schluss, dass es nötig sei, die Präferenzen der jeweiligen Zielgruppe genau zu analysieren, bevor man Massnahmen treffe.

2.6 Zwischenfazit

Im Arbeitsumfeld findet ein Generationenwechsel statt (vgl. Kap. 2.5). Die Unternehmen wollen sich für die jüngste Generation – die Generation Y im Arbeitsmarkt wappnen. Auch für die vorliegende Arbeit hat dies eine Relevanz. Ein Blick in die Empirie hat jedoch gezeigt (vgl. Kap. 2.5.1), dass bisher wenig fundierte Belege vorliegen, um die Generation Y handfest charakterisieren zu können. Vielmehr sind es verschiedene Einflussgrössen, wie beispielsweise technologische und gesellschaftliche Veränderungen, welche mitunter das Verhalten der jüngsten MA-Generation mitbestimmen. Aufgrund dieser Erkenntnisse dürfen die NWK bei P-VS-REG, welche grösstenteils der Generation Y angehören, nicht als stereotype Gruppe betrachtet werden. Statt zu verallgemeinern, gilt es personenbezogen zu überprüfen, welche konkreten Bedürfnisse vorliegen.

Das Rubikonmodell der Handlungsphasen (vgl. Abb. 3) berücksichtigt den entscheidenden Moment in der Nachwuchsförderung, den „Rubikon“, welcher sich zwischen der ersten motivationalen Phase des Wählens und des eigentlichen Entscheidens „*ich will in die Führung*“ befindet. Zudem bildet es mit der volitionalen Phase den weiteren Prozess ab, wo in der Praxis die Laufbahnplanung erfolgt und die NWK durch ihr Handeln eine Zielfunktion, z.B. GF oder TL (evtl. auch in Zwischenschritten) anstreben. Bis sie es schliesslich erreichen und abschliessend ihr Zielstreben bewerten können.

Das Modell lässt sich optimal in den vorliegenden organisationalen Kontext bei P-VS-REG übertragen (vgl. Abb. 5). Es dient daher der theoretischen Grundlage für die Erhebung und strukturiert die Auswertung dieser Arbeit (vgl. Kap. 3).

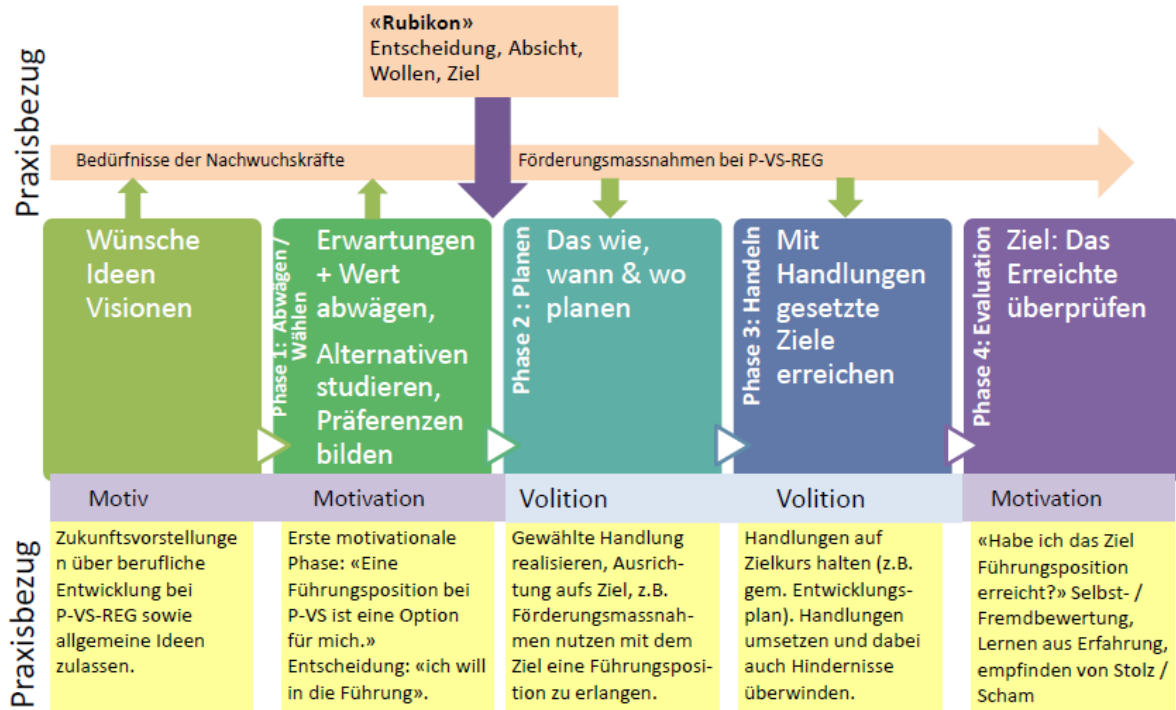


Abbildung 5: Rubikonmodell der Handlungsphasen mit Praxisbezug P-VS-REG (eigene Darstellung, 2014, in Anlehnung an Heckhausen & Heckhausen, 2006)

P-VS-REG kann den Prozess der Handlungsphasen beeinflussen, indem sie die Attraktivität von Führungspositionen stärkt und Anreize schafft, welche die Bedürfnisse der NWK berücksichtigen. Weiter sind passende organisationale Rahmenbedingungen sowie Instrumente erforderlich, um die NWK in ihrem Zielstreben optimal zu unterstützen und den beruflichen Aufstieg zu ermöglichen (vgl. Kap. 2.4).

Gemäss des Modells der Lebensplanung in Beruf und Privatleben (vgl. Kap. 2.3.2) kann P-VS-REG weiter für förderliche Bedingungen sorgen, indem sie beispielsweise bedarfsgerechte berufliche Förderungsmaßnahmen anbietet, welche in eine individuelle Laufbahnplanung einfließen sollten. Auch personenbezogene Merkmale sind im Entwicklungsprozess zu berücksichtigen (z.B. Geschlecht, Motive / Bedürfnisse), welche die Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartung seitens der NWK beeinflussen. Über den gesamten Förderungsprozess hinweg, sollte die Organisation ihre Zielgruppe transparent über Ziele und Grundsätze sowie über aktuelle Entwicklungsmöglichkeiten informieren (vgl. Kap. 2.4).

2.7 Leitfragen

Aufgrund der dargestellten theoretischen Hintergründe, habe ich die vier Handlungsphasen des Rubikonmodells (vgl. Abb. 5) sowie weitere theoretische Konzepte (vgl. Kap. 2) mit der vorliegenden Fragestellung (vgl. Kap. 1.2) in Bezug gesetzt. Daraus resultierten die folgenden Leitfragen, welche die Funktion haben die Untersuchung zu steuern und die Perspektive der NWK sowie der Führung (RL) zu erfassen.

I. Bedürfnisse der NWK sowie Anreize (allgemein)

- I. Welche allgemeinen Bedürfnisse bestehen bei den NWK im Entwicklungsprozess und welche Anreize führen dazu, dass NWK eine Führungslaufbahn anstreben?
- II. Welche Bedürfnisse / Anreize gilt es zwischen der Wünschbarkeit Führung zu übernehmen und der Präferenzbildung „*ich möchte gerne Führung bei P-VS-REG übernehmen*“ zu berücksichtigen?

II. Bedürfnisse der NWK an die Förderungsmaßnahmen

- I. Welche Bedürfnisse liegen vor, wenn jemand bei P-VS-REG in die Führung möchte und entsprechende Handlungen unternehmen will (z.B. Teilnahme an Förderprogramm)?
- II. Welche Erkenntnisse treten bei den NWK in der Phase der Evaluation auf, wenn sie ihr erreichtes Ziel überprüfen?

III. Handlungsfelder in Bezug auf die Förderung bei P-VS-REG

- I. Wie muss die Nachwuchsförderung gestaltet sein, damit die NWK eine Führungsposition erreichen und die Leistungsanforderungen erfüllen können?
- II. In welchen Bereichen besteht Handlungsbedarf bezüglich der Nachwuchsförderung?

3 Methodische Untersuchung

Die Daten der vorliegenden Arbeit habe ich nach dem nachfolgenden Untersuchungsplan (vgl. Abb. 6) erhoben. Auf Basis einer vorgängigen Literaturrecherche wählte ich zur Datenerhebung die folgenden Methoden: Dokumentenanalyse, Experteninterview und Fokusgruppe. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine Perspektivenvielfalt mittels Einbezug verschiedener Ergebnisse. Nachfolgend wird der Untersuchungsplan inklusive Begründung der jeweils eingesetzten Methode erläutert. Darauf folgt eine Beschreibung der Untersuchungsdurchführung sowie deren Auswertung.

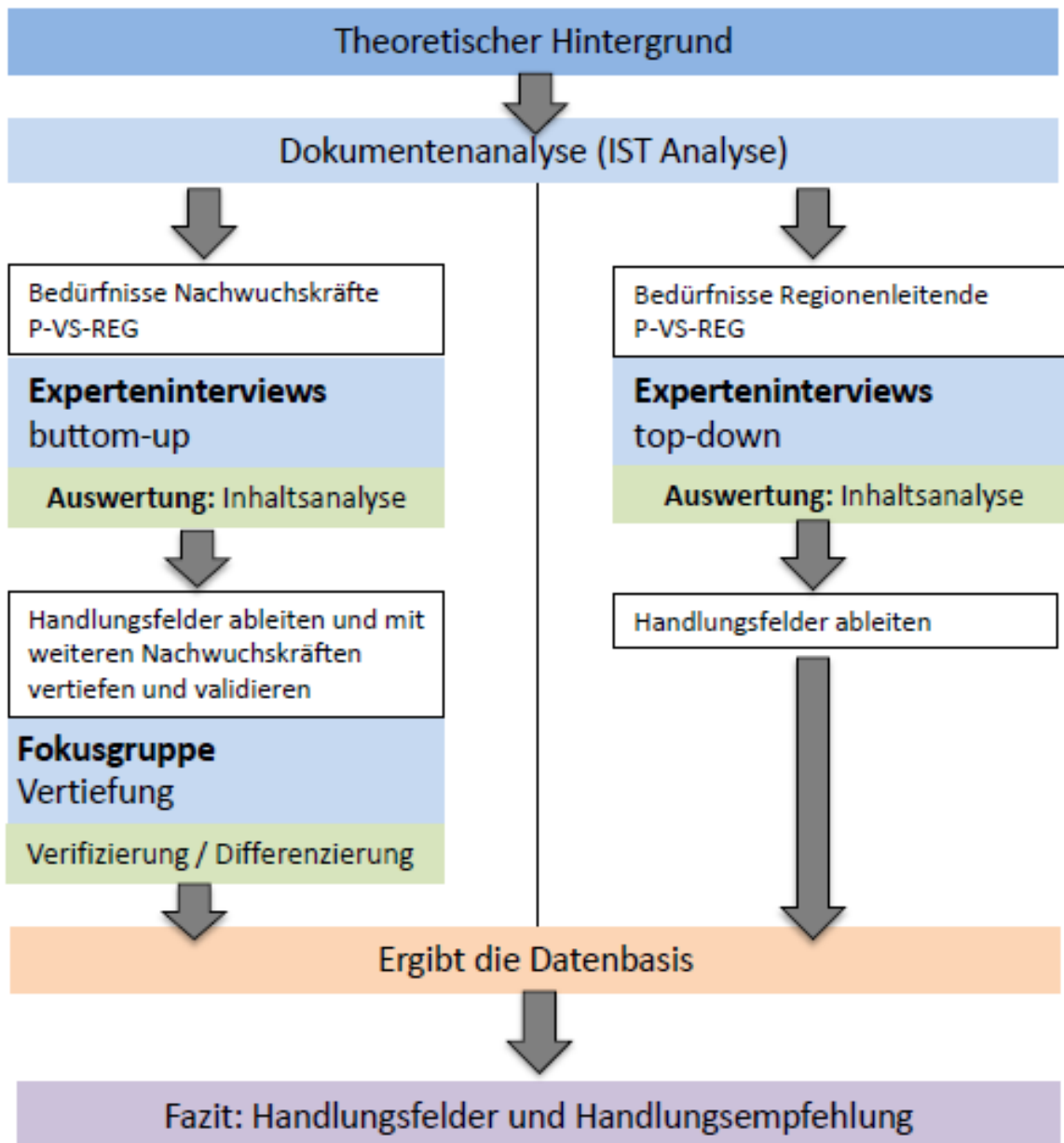


Abbildung 6: Untersuchungsplan (eigene Darstellung, 2014)

3.1 Untersuchungsplan

Der hier abgebildete Untersuchungsplan (vgl. Tab. 1) soll das methodische Vorgehen dieser Arbeit veranschaulichen. Eine detailliertere Beschreibung des Vorgehens folgt im Anschluss.

Tabelle 1: Methodisches Vorgehen (eigene Darstellung, 2014)

Methode	Ziel & Zweck	Durchführung
Dokumentenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung ergänzender Informationen • Erarbeiten von Betriebswissen 	Januar 2014
Experteninterviews: Regionenleitende (RL)	<ul style="list-style-type: none"> • Erheben von spezifischen Daten in Bezug auf die Fragestellung • Beantwortung der Leitfragen 	Februar 2014
Experteninterviews: Nachwuchskräfte (NWK)	<ul style="list-style-type: none"> • Erheben von spezifischen Daten in Bezug auf die Fragestellung • Beantwortung der Leitfragen 	Februar 2014
Fokusgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Vertiefung und Validierung der Daten zur Beantwortung der Fragestellung 	April 2014

In einer ersten Phase erarbeitete ich die theoretischen Grundlagen, welche auf den zu untersuchenden Prozess der Motivation und Volition im empirischen Feld anwendbar sind. Daraufhin folgte die auf den Untersuchungsgegenstand fokussierte Dokumentenanalyse, mit dem Ziel betriebspezifische Informationen sowie Grundlagen zu erschliessen. Damit lassen sich die Ergebnisse aus anderen Datenerhebungsverfahren gut ergänzen (Mayring, 1993). Begleitend fanden diverse Klärungsgespräche mit meinem Vorgesetzten und Praxispartner statt.

Für die vorliegende Untersuchung eignete sich die halbstandardisierte Interviewmethode besonders gut, weil sie genügend Flexibilität und Offenheit liess, um komplexe, zusammenhängende und selbstgesteuerte Erzählungen seitens der Befragten erfassen zu können. Zudem liess die Methode ausreichend Raum, damit Spezifitäten und der individuelle Gehalt der Darstellungen hervortreten konnten (Gläser & Laudel, 2006). Dazu leitete ich, ausgehend von der vorliegenden Fragestellung (vgl. Kap. 1.3), die Leitfragen (vgl. Kap. 2.7) ab, welche ich direkt mit dem Rubikonmodell der Handlungsphasen (vgl. Abb. 5) in Verbindung brachte. Zudem verknüpfte ich diese mit weiterführenden theoretischen Konzepten (vgl. Kap. 2). Aufgrund dieser Koppelung generierte ich die Fragen für die Experteninterviews Stufe NWK und Stufe RL. Der entstandene Interview-Leitfaden ergänzte ich mit weiterführenden Fragen aus der Dokumentenanalyse, mit dem Ziel Wissenslücken zu schliessen. Der Interview-Leitfaden bildete schliesslich das zentrale Erhebungsinstrument dieser Arbeit. Bei der Formulierung der Interviewfragen achtete ich darauf, dass genügend Freiraum blieb, um mit den Befragten NWK die Handlungsphasen individuell durchlaufen zu können und auf diese Weise möglichst umfassende Erfahrungsberichte zu erhalten (Gläser & Laudel, 2006). Der

Interview-Leitfaden für die NWK beinhaltete nebst den allgemeinen Fragestellungen zwei besondere Fragetypen:

- **Vergangenheitsorientierte Perspektive:** Fragen nach Erfahrungen bezogen auf frühere Handlungen und erlebte Prozesse seitens der Befragten.
- **Zukunft gerichtete Perspektive:** Hypothetische Fragen, welche sich auf einen angenommenen Sachverhalt bezogen und seitens der Befragten eine Meinung oder Prognose erforderten.

Im Interview passte ich bei Bedarf die Fragen individuell an, je nachdem, in welcher Phase sich die befragte Person im Rubikonmodell der Handlungsphasen befand (vgl. Abb. 5). So konnten diese gezielter auf frühere Handlungen bezogen werden oder aus dem Kontext hypothetische Fragen zur Zukunft gestellt werden (modifiziert nach Gläser & Laudel, 2006).

Zur Vertiefung und Reflexion der Ergebnisse führte ich abschliessend eine Fokusgruppe durch. Deren Fragestellungen entwickelte ich aufgrund der Ergebnisse der Experteninterviews (vgl. Kap. 4.3-4.4). Zudem verifizierte die Fokusgruppe die davon abgeleiteten Thesen (vgl. Kap. 4.5).

3.1.1 Durchführung der Experteninterviews Stufe RL

Insgesamt führte ich vier Experteninterviews mit Regionenleitenden (RL) durch, dabei formulierte ich die folgenden Kriterien, welche zur Fallauswahl Stufe RL führte:

Kriterien für die Auswahl

- Funktion als Regionenleitende (RL)
- Alle Sprachregionen berücksichtigt: 2x Deutschschweiz, 1x Léman und 1x Ticino
- 3 Regionen mit und 1 ohne regionalem Förderprogramm für NWK

Nach Gläser und Laudel (2006) sollten für die Untersuchung zentrale Variablen variieren, damit die Erklärungskraft der Arbeit erhöht wird. Die aufgeführten Kriterien decken die zentralen Unterschiedlichkeiten ab, welche die Ergebnisse möglicherweise beeinflussen können. Eine der wichtigsten Variationen war, dass RL aller drei Sprachregionen von P-VS-REG berücksichtigt wurden.

3.1.2 Durchführung der Experteninterviews Stufe Nachwuchskräfte (NWK)

Bei der Fallauswahl auf der Stufe NWK entschied ich mich *typische Fälle* innerhalb der Deutschschweiz in die Befragung einzubeziehen, um damit das gesamte Spektrum von auftretenden Fällen abzudecken. Damit kann man laut Gläser und Laudel (2006) das Prinzip der Repräsentativität von Stichproben auf die

Fallauswahl der fallbasierten Erklärungsstrategie übertragen. Anzumerken ist, dass aufgrund der kleinen Anzahl befragter Personen möglicherweise zusätzliche Facetten nicht erfasst werden konnten.

Die Rekrutierung passender NWK lancierte ich über die RL der deutschsprachigen Regionen, um die Sprachkompetenz sicherzustellen. Die Anforderungen an *typische Fälle* waren, dass sie Jahrgang 1980 oder jünger hatten und dass sie in der Potentialeinschätzung (vgl. Abb. 1) als Leistungsträger oder Talent eingestuft waren. Die RL meldeten insgesamt 30 Talente zurück, davon waren 21 weiblich und 9 männlich. Ich selektierte fünf typische Fälle, indem ich die folgenden Kriterien jeweils variierte (Gläser & Laudel, 2006):

Kriterien für die Auswahl an „typischen Fällen“

- **Unterschiedliche Regionen:** Es wurden 5 Personen aus unterschiedlichen Regionen der insgesamt 12 Regionen befragt (Deutschschweiz).
- **Geschlechtsverhältnis:** Dieses fiel ähnlich aus, wie das Verhältnis an gesamthaft gemeldeten Personen: drei weibliche und zwei männliche Kandidaten.
- **Mit und ohne externe Weiterbildung oder Studium:** 3 der 5 Befragten befinden sich in einer externen Weiterbildung bzw. Studium.
- **Mit oder ohne Führungsfunktion:** 2 der 5 Befragten verfügen bereits über eine Führungsfunktion bei P-VS-REG.

3.1.3 Durchführung der Fokusgruppen

Im Anschluss an die Experteninterviews führte ich eine Fokusgruppe durch. Von den 30 gemeldeten Personen (vgl. Kap. 3.1.2) nahmen acht weitere an der Fokusgruppe teil. Die Teilnehmenden (5x weiblich, 3x männlich) stammten aus sechs verschiedenen Regionen. Weitere Kriterien konnte ich nicht variieren. Die vorliegende Methodenkombination deckte auf der Stufe NWK, bis auf eine Region, sämtlich Deutschschweizer Regionen ab.

3.2 Untersuchungsauswertung

3.2.1 Auswertung der Dokumentenanalyse

Wie bereits im Kapitel 3 erwähnt, bediente ich mich verschiedener Informationsquellen, um bestehende Programme und Dokumente zur Nachwuchsförderung zu orten und in die Analyse einfließen zu lassen. Deren Inhalte wurden dabei systematisch in einem Raster (vgl. Anhang B) erfasst. Die unterschiedlichen Programme sowie weitere Dokumente sind in der Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Dokumentenanalyse (eigene Darstellung, 2014)

Programme der Division P (P-HR-PE)	Programme P-VS-REG
<ul style="list-style-type: none"> • Programm Entrez – Vorbereitung auf Führung • Talent Programm Basiskader (TP) 2014/2015 	<ul style="list-style-type: none"> • Léman : Développement des Pré-Talents • Zürich: Personalentwicklung • Nordwestschweiz: Konzept zur Entwicklung von NWK • Mitarbeiterförderungsprogramm Region Mittelland 2012/2013
Weitere Dokumente P-HR-PE	Weitere Dokumente P-VS-REG
<ul style="list-style-type: none"> • Checkliste Qualitätssicherung MD-Instrumente 	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungsprofil • Stellenbeschreibung: Hauptaufgaben und Führungsaufgaben

3.2.2 Auswertung der Experteninterviews

Die Experteninterviews wurden in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet. Gemäss Mayring (2010) ist die Inhaltsanalyse nicht als Standardinstrument zu verstehen, aus diesem Grund habe ich die Verfahrensschritte in adäquater Weise dem Untersuchungsgegenstand angepasst. Das Ablaufmodell der inhaltlichen Strukturierung (Abb. 7) unterstützt eine systematische Vorgehensweise und gewährleistet die Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit der Analyse.

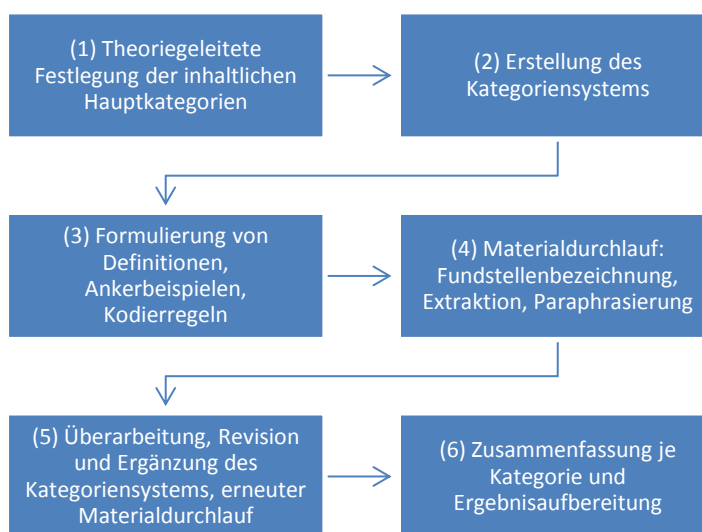


Abbildung 7: Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung (Inhaltsanalyse) (in Anlehnung an Mayring, 2010)

Das Rubikonmodell der Handlungsphasen (Abb. 5) kristallisierte sich als geeignetes Orientierungsmodell heraus, da die Struktur sowohl für den Interview-Leitfaden (vgl. Kap. 3.1) wie auch für die Auswertung passend war. Im ersten Schritt (1) (vgl. Abb. 7) legte ich die inhaltlichen Hauptkategorien in Anlehnung an das Rubikonmodell fest: *Motivation / Volition / Handlungsfelder* (vgl. Abb. 8-9). Diese erwiesen sich aufgrund der gesamten theoretischen Vorarbeit (vgl. Kap. 2) in Verbindung mit dem Untersuchungskontext als passend. Aus den drei Hierarchieebenen *Hauptkategorien / Kategorien / Unterkategorien*, ergaben sich im weiteren Schritt zwei Kategoriensysteme, eines auf der Stufe der RL (vgl. Abb. 8) und eines auf der Stufe der NWK (vgl. Abb. 9) (2). Anschliessend definierte ich die einzelnen Kategorien, erstellte Ankerbeispiele je Kategorie und legte die Kodierregeln fest (vgl. Anhang B) (3).

Mit Anwendung des erstellten Kategoriensystems erfolgte anschliessend der Materialdurchlauf deduktiv (4), mit dem Ziel eine inhaltliche Strukturierung zu erlangen, indem aus den Transkripten einzelne Kodiereinheiten (Textstellen) herausgezogen und den passenden Kategorien zugeordnet wurden. Die jeweilige Kodierungseinheit habe ich dabei in knapper Form zusammengefasst und paraphrasiert. Danach passte ich das Kategoriensystem aufgrund der erhobenen Daten an. Auf Kategorien, welche wenig Nutzen stifteten wurde bewusst verzichtet, im Prozess entstand zudem auf beiden Stufen eine neue Kategorie *Laufbahn*. Anschliessend folgte zur Prüfung ein erneuter Materialdurchlauf. Im letzten Schritt fasste ich bedeutungsgleiche Kodiereinheiten auf einem höheren Abstraktionsniveau zusammen (6), dies führte zu einer Datenreduktion. Schliesslich bereitete ich das extrahierte Material pro Kategorie zu Ergebnissen auf (vgl. Kap. 4.3-4.4).

Die nachfolgenden Kategoriensysteme (vgl. Abb. 8-9) beinhalten sämtliche Kategorien, welche im letzten Materialdurchlauf verwendet wurden:

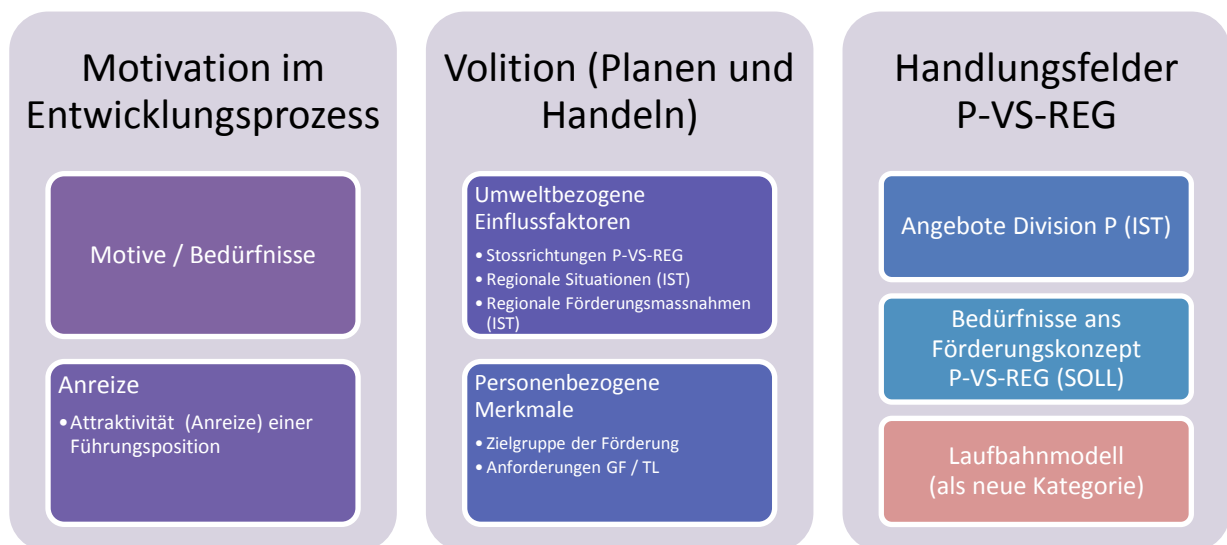


Abbildung 8: Kategoriensystem Stufe RL (eigene Darstellung, 2014)

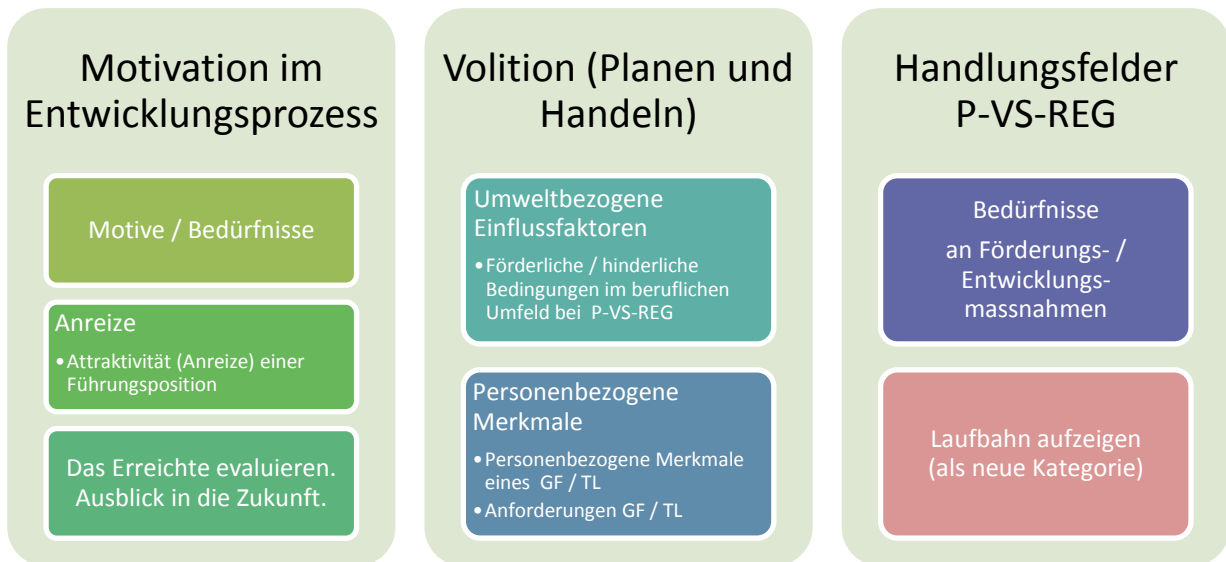


Abbildung 9: Kategoriensystem Stufe NWK (eigene Darstellung, 2014)

3.2.3 Auswertung der Fokusgruppen

Das Hauptziel der Durchführung der Fokusgruppe war, die Ergebnisse aus den Experteninterviews (vgl. Kap. 4.3-4.4) validieren zu lassen. Als Nebenziel sollten anhand konkreter Fragestellungen die Ergebnisse zusätzlich plausibilisiert werden. Dazu erhielt die Fokusgruppe die beiden aus den Ergebnissen abgeleiteten Modelle (vgl. Abb. 10-11) vorgelegt, dessen Thesen sie anhand einer 4-er Likert-Skala (Fröhlich, 2010) (vgl. Tab. 3) beurteilten. Die Gruppe hatte zudem die Möglichkeit, Ergänzungen anzubringen. Fielen Ergebnisse in den rot markierten Bereich (vgl. Tab. 3), so wurden die betreffenden Thesen mit der Gruppe geklärt, mit der Absicht diese weiter zu differenzieren. Die Begründungen ergänzte ich schriftlich und liess sie abschliessend von der Gruppe quittieren. Die gesamte Vorbereitung (Drehbuch) befindet sich im Anhang B.

Tabelle 3: Skalenniveau Thesenüberprüfung (eigene Darstellung, 2014)

Skala	Durchschnittswerte
trifft nicht zu	1.0-1.4
trifft eher nicht zu	1.5-2.4
trifft eher zu	2.5-3.4
trifft zu	3.5-4.0

4 Ergebnisse

Das nachfolgende Kapitel stellt die Ergebnisse der verschiedenen Erhebungen (vgl. Kap. 3) vor. Zu Beginn liefert die Dokumentenanalyse Hinweise zur Grundlage bei P-VS-REG (vgl. Kap. 4.1). Danach folgen die

Ergebnisse der Experteninterviews auf der Stufe RL sowie NWK, welche den Kern dieser Arbeit bilden (vgl. Kap. 4.3-4.4). Die Abrundung erfolgt schliesslich mit einem kurzen Ergebnisteil zur durchgeführten Fokusgruppe (vgl. Kap. 4.6). Die Ergebnisse werden jeweils mit einem Interpretationsteil abgeschlossen.

4.1 Ergebnisse Dokumentenanalyse

Die analysierten Dokumente zeigten auf, welche Förderprogramme zum Zeitpunkt der Erhebung den NWK bei P-VS-REG zur Verfügung standen (vgl. Kap. 4.1.1-4.1.2) und gaben Aufschluss über weiterführende Aspekte, welche die Nachwuchsförderung beeinflussen (vgl. Kap. 4.1.3). In der Folge vermittelt die kurze Darstellung einen Überblick. Die Dokumentenanalyse befindet sich im Anhang B.

4.1.1 Förderprogramme der Division P (P-HR-PE)

Programm „Entrez“

Das divisionsübergreifende Programm richtet sich an Leistungsträger sowie an Talente, welche nicht zur Zielgruppe des Talent Programmes gehören (vgl. nächster Abschnitt) sowie noch keine Führungserfahrungen haben. Das Programm erfordert keine besonderen Voraussetzungen der NWK.

Inhalt: Grundlagen der Führung, Projektmanagement, Projektarbeit

Zeitdauer: 1 Jahr, ca. 9 Präsenztage, 5 Tage Projektarbeit

Talent Programm Basiskader (TP)

Ein Programm der Division P, welches für identifizierte „Talente“ (vgl. Abb. 1) bestimmt ist, die in Zukunft Führung übernehmen möchten. Voraussetzung ist, dass sie die verschiedenen Kriterien erfüllen (vgl. Dokumentenanalyse) sowie an der sogenannten Management Development (MD)-Konferenz nominiert worden sind.

Inhalte: Module Führungskompetenz und –grundsätze, Bahn-know-how, Unternehmensführung, Projektmanagement, Bearbeitung und Präsentation eines Projekts im eigenen Geschäftsbereich.

Zeitdauer: 1 Jahr (14 Präsenztage, 4 Tage individuell in den Gruppen, 10 Tage Projektarbeit).

4.1.2 Förderprogramme P-VS-REG

Des Weiteren gibt es in vier VS Regionen Förderprogramme, welche diese selber verantworten und individuell gestalten. Nachstehend folgt eine kurze Darstellung. Einzelheiten sind dem Anhang B zu entnehmen.

Die regionalen Förderprogramme beabsichtigen, mittels Talentförderung ihren Führungsnachwuchs zu sichern. Ferner wollen die Regionen ihre Talente auf die Programme der Division P vorbereiten (Entrez, TP, vgl. Kap. 4.1.1). Zu den erwähnten Massnahmen zählen: Projektarbeiten, Spezialaufgaben, Einblicke und Schulungen bei verschiedenen Teilbereichen von P-VS-REG sowie Optionen für regionale Job-

Rotation, Peer-Coaching, Mentoring, Beratung über Entwicklungsmöglichkeiten, Talent-Infotag, finanzielle Unterstützung für externe Weiterbildungen sowie Sicherstellung des Praxistransfers nach besuchten Schulungen.

4.1.3 Weitere Dokumente

Checkliste Qualitätssicherung MD-Instrumente

Die Division P unterscheidet zwischen *Leistungsträger / Top-Leistungsträger* sowie *Talent / Top-Talent*. Die Potentialeinschätzung (vgl. Abb. 1) erfolgt aufgrund deren IST-Leistungen und dem prognostizierten Zukunftspotential. Ein MA mit Potential sollte über sehr gute fachliche Fähigkeiten verfügen, lern- und adaptionsfähig sein und über hohe Antriebsfähigkeit sowie hohe Einsatzbereitschaft verfügen, letztlich wird eine Karrieremotivation mit diesen Kriterien in Verbindung gebracht.

Anforderungsprofil / Stellenbeschreibung

Das Anforderungsprofil erfordert von den GF / TL eine breite funktionsbezogene sowie funktionsübergreifende fachliche Kompetenz. Die Stellenbeschreibung weist die Haupt- und Führungsaufgaben hin:

- Führung der Verkaufsstelle nach klaren Umsatz-, Erlös-, Kosten- und Qualitätszielen
- Beratung, Verkauf und Betreuung der Kunden vor, während und nach der Reise
- Kundenbetreuung im Ereignisfall
- Marktbearbeitung
- Repräsentieren der SBB im eigenen Marktgebiet und Kontaktpflege zu Behörden und Öffentlichkeit
- Förderung und Betreuung des Umsatzes über die Kanäle
- Führung MA-Gespräche, zukünftige Kompetenzen der MA entwickeln, MA-Ziele festlegen

4.2 Interpretation der Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse zeigte, dass es bereits eine Palette an Förderungsmaßnahmen für die NWK gibt, welche fachliche Kompetenzbereiche sowie Massnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung abdecken. Insgesamt sind alle Massnahmen mit einem hohen Praxisbezug versehen.

Eine mögliche Herausforderung kann sein, die Angebote der Division P optimal mit den regionalen Angeboten von P-VS-REG abzustimmen und sicherzustellen, dass sie komplementär sind. Weiter existieren zwei verschiedene Begriffe für das selbe: *Potentialträger versus Leistungsträger*. Das Anforderungsprofil zeigte zudem auf, dass GF / TL einer grossen Anforderungsvielfalt gerecht werden müssen. Insbesondere fiel eine breite fachliche Kompetenz auf.

4.3 Ergebnisse Experteninterviews Stufe Regionenleitende (RL)

Die Ergebnisse der Experteninterviews wurden inhaltsanalytisch ausgewertet (vgl. Kap. 3.2.2). Die drei erarbeiteten Hierarchiestufen (Hauptkategorie, Kategorie und Unterkategorie) werden nun im vorliegenden sowie darauffolgenden Kapitel 4.4 systematisch auf zwei Ebenen dargestellt sowie mittels einer am Text entstandenen Verfeinerung der Kategorien resp. Unterkategorien ergänzt. Die Ergebnisse einzelner Kategorien waren nicht immer trennscharf, die Zuweisung habe ich aufgrund deren Kernaussagen vorgenommen.

- 1 **Oberkategorien: Kategorien:** mit Kapitelbezeichnung 4.3.1-4.3.5
- 2 **Unterkategorien:** mit Aufzählungszeichen aufgeführt
- 3 **Verfeinerung der Unterkategorien:** Weitere Überschriften, welche am Text neu entstanden sind.

4.3.1 Motivation im Entwicklungsprozess: Motive / Bedürfnisse

- **Bedürfnisse im Entwicklungsprozess**

Grosses Bedürfnis nach Entwicklung spürbar seitens der jungen MA

Die RL waren sich einig, dass junge MA ein grosses Bedürfnis haben, sich in ihrem beruflichen Umfeld entwickeln zu können. Ein RL sagte, dass der Einfluss der Generation Y spürbar sei (vgl. Kap. 2.5). Die MA dieser Generation zeigen sich vermehrt veränderungsbereit und sind offener für einen Arbeitgeberwechsel. Ein anderer RL stellte fest, dass junge MA zwar tendenziell rasch Verantwortung übernehmen wollen, aber bevorzugt in einem eingebetteten Rahmen, z.B. als TL an einem grösseren Bahnhof, wo sie immer Unterstützung finden. Ein Einstieg als GF an einem kleineren Bahnhof (Filiale) hingegen bedeutet, alleine die Verantwortung für eine Bandbreite von (neuen) Aufgaben zu tragen und fachlich nicht (mehr) in allen Bereichen spezialisiert zu sein. Laut des RL haben viele Respekt davor, sich aus ihrer Komfortzone zu begeben und Verantwortung dieser Art zu übernehmen.

Bedürfnis nach Weiterbildung, Teilzeit, Freizeit und Zeit für die Familie

Insgesamt wollen die jungen MA viel Abwechslung im Arbeitsalltag. Oft streben sie schon kurz nach Lehrabschluss eine externe Weiterbildung an. Dazu erwarten sie ihren Beschäftigungsgrad reduzieren zu können und auch eine finanzielle Beteiligung seitens P-VS-REG zu erhalten sowie eine rasche Berücksichtigung ihres Anliegen. Weitere Bedürfnisse sind genügend Freizeit, einen regionalen Arbeitsplatz, unbezahlten Urlaub nehmen zu können sowie Zeit für die Familie zu haben, deshalb sind Teilzeitmodelle sehr beliebt.

Frauen verhalten sich erfahrungsgemäss zurückhaltender

Ein RL machte die Erfahrung, dass Frauen andere Bedürfnisse haben. Sie ticken nach seiner Ansicht anders als Männer. Männer sind z.B. forscher, wenn es darum geht ein Team zu übernehmen. Frauen sind in diesem Zusammenhang zurückhaltender. Sie haben das Bedürfnis nach einer sehr guten Begleitung und möchten an eine neue Funktion herangeführt werden.

4.3.2 Motivation im Entwicklungsprozess: Anreize

- **Attraktivität / Anreize einer Führungsposition**

Führungsfunktion ist attraktiv, der Lohn weniger

Die RL bewerten eine Führungsfunktion im Verkauf als attraktiv, der Lohn könnte aber nach ihrer Meinung attraktiver sein. Anreize sind die Entwicklungsmöglichkeiten, welche diese Funktion bietet und die Autonomie der alleinige Chef zu sein. Ausserdem bietet sich die Aussicht auf die Führung eines Bahnhofes in der Wunschgrösse: klein, mittel, gross.

Lehrabgänger streben primär keine Führungsfunktion an, eine anschliessende Weiterbildung wird eher bevorzugt

Ein RL stellte fest, dass bei den Lehrabgängern eine Führungsfunktion GF / TL (noch) nicht als Laufbahnziel gilt. Bevorzugt schliessen sie gemäss seiner Einschätzung, kurz nach Lehrabschluss eine Weiterbildung an (z.B. Fachhochschule, FH).

Die Anforderungen und Aufgaben eines GF sorgen für Respekt bei den jungen MA.

Die Anforderungen und Aufgaben eines GF hemmen junge MA eine Führungsposition anzustreben, sie haben grossen Respekt davor. Ein RL nannte die nachfolgenden Gründe, warum eine Führungsfunktion für NWK nicht automatisch erstrebenswert ist: Der Erfolgsdruck Ziele erreichen zu müssen, die Verantwortung für ein Team zu tragen oder die Befürchtung, dass man in einer Führungsfunktion gewisse Arbeiten in der Freizeit erledigen muss.

4.3.3 Volition (Planen und Handeln): Umweltbezogene Einflussfaktoren

- **Stossrichtung P-VS-REG**

Die demographische Entwicklung erfordert von P-VS-REG Massnahmen

P-VS-REG führt zur Zeit eine Strategiereview durch. Die neue Stossrichtung greift u.a. die demographische Entwicklung auf. Eine besondere Herausforderung dabei ist, dass der grosse mittelalterliche Personalkörper in den nächsten 5-10 Jahren in Pension gehen wird. Die Entwicklung der Personalsituation zeigt zudem, dass der Frauenanteil in den letzten Jahren stark gewachsen ist, heute beschäftigt P-VS-REG rund 50% Frauen, in 5-10 Jahren rechnet man mit einem Frauenanteil von bis zu 70%. Auf der Stufe der MA besteht ein Geschlechterverhältnis von 50:50, dieses widerspiegelt sich aber bei der Führung gegenwärtig nicht.

- **Regionale Situation (IST)**

Regional gibt es starke Unterschiede bezüglich Entwicklungsmöglichkeiten

Die Entwicklungsmöglichkeiten sind regional unterschiedlich. Während es in der Deutschschweiz eher Führungsstellen gibt und gute Förderungsmöglichkeiten bestehen, sind diese in Léman und im Ticino eher rar. Die beiden Regionen sind betroffen von einer sehr geringen Fluktuation, weil die regionalen Arbeitsmärkte ausgetrocknet sind und der Lohn der SBB vergleichsweise attraktiv ist (Ticino). Andererseits stehen insbesondere im Ticino Pensionierungen an und ein Bedarf an geeigneten NWK ist absehbar.

Ein RL stellte fest, dass trotz des regionalen Förderprogrammes, sich NWK kaum auf ausgeschriebene GF Stellenangebote melden. Um dem entgegen zu wirken, bietet die Region Schnuppertage, Blick über den Gartenzaun oder befristete Anstellungsverhältnisse an und vermittelt Rückhalt sowie Sicherheit in persönlichen Gesprächen mit den NWK. Weiter lassen sie junge GF über ihre Erfahrungen berichten (z.B. an einem Talenttag). Dennoch ist es schwierig, insbesondere GF Positionen von kleineren Bahnhöfen, mit passenden NWK zu besetzen. Auch stellte er fest, dass viele NWK wenig Bereitschaft zeigen, für eine neue Funktion (z.B. als GF) einen weiteren Arbeitsweg in Kauf zu nehmen.

- **Regionale Förderungsmassnahmen (IST Situation)**

Regionale Unterschiede bei der Nachwuchsförderung

Es gibt regionale Unterschiede in Bezug auf die Nachwuchsförderung. Gewisse Regionen bieten Förderprogramme an (vgl. Kap. 4.1.2), andere verfügen über keine spezifischen Massnahmen, weil z.B. sie bisher

keinen Bedarf hatten (z.B. Ticino). Laut eines RL ist der Nachteil, dass ein regionales Förderungskonzept schwierig am Leben zu erhalten ist.

4.3.4 Volition (Planen und Handeln): Personenbezogene Merkmale

- **Zielgruppe der Förderung**

Was macht ein Talent / ein Leistungsträger aus?

Die Begriffe *Talent / Leistungsträger* verwenden die Befragten grundsätzlich konform (vgl. Dokumentenanalyse im Anhang B). Deren Definitionen bezeichnete ein RL hingegen als „schwieriges Thema“. Die Frage ist: Was bedeutet es, wenn ein MA ein Talent ist (vgl. Abb. 1) und wie geht P-VS-REG mit den Talenten bzw. Leistungsträgern um? Eine bessere Ausdifferenzierung wäre sinnvoll.

Generell hiess es, wenn ein MA die Bereitschaft hat, sich weiterzuentwickeln, sich zu engagieren, „mitdenkt“ und allenfalls eine externe Weiterbildung absolvieren will, so wird dieser auch gefördert. Ist z.B. in der Region Zürich ein MA aufgrund der Potentialeinschätzung ein Talent (vgl. Abb. 1), fragt der Vorgesetzte nach seinen Entwicklungsplänen, erklärt er ihm das regionale Förderprogramm und schlägt eine Teilnahme vor.

- **Anforderungen GF / TL**

GF / TL ist ein anforderungsreiche Funktion

GF / TL ist ein anforderungsreicher Job (vgl. Kap. 4.1.3). In Führungsfunktionen müssen NWK ein grosses Aufgabenspektrum abdecken können. Anforderungen sind u.a., dass sie vorbildliche Verkäufer sein müssen und über sehr gute Fach- sowie Sozialkompetenzen verfügen sollten. Ein RL relativierte, dass neue Führungskräfte wissen sollten, dass sie auch Fehler machen dürfen.

4.3.5 Handlungsfelder in Bezug auf die Förderung bei P-VS-REG

- **Angebote Division P (IST-Situation)**

Angebote sind gut, der Überblick fehlt

SBB Division P bietet grundsätzlich gute (Standard-)Angebote an (vgl. Auszug davon im Kap. 4.1.1). Dennoch werden diese Angebote von den befragten RL sehr unterschiedlich genutzt. Gründe dafür sind, dass die Ausbildungsangebote auf dem Intranet unzureichend kommuniziert sind. Weiter gibt es sehr viele verschiedene Massnahmen, den Vorgesetzten, wie den MA fehlt die Übersicht. Die Vielfalt an Möglichkeiten ist intransparent und nicht verständlich. Welches ist der richtige Kurs oder wie soll ein Entwicklungs-

weg für einen MA verlaufen? Es wäre sinnvoll eine spezifische Übersicht für P-VS-REG zu haben, welche aufzeigt, in welcher Abfolge die Lehrgänge zu besuchen sind.

- **Bedürfnisse ans Förderungskonzept P-VS-REG (Soll-Situation)**

Ein nationales Förderungskonzept wird begrüsst

Die befragten RL, welche mit regionalen Förderprogrammen arbeiten, sind mit ihren Massnahmen grundsätzlich zufrieden (vgl. Kap. 4.1.2). Jedoch wiesen sie darauf hin, dass sie diese erstellt haben, weil es bisher kein zentrales Förderprogramm gab. Alle befragten RL begrüsst deshalb ein nationales Förderkonzept, welche die Nachwuchskräfteentwicklung koordiniert und vereinheitlicht. Es soll ein nationales Programm sein, welches regional umgesetzt werden kann.

VS-spezifische Fördermassnahmen (Inhalt)

Inhaltlich sollten VS-spezifische Fördermassnahmen angeboten werden, insbesondere Fachmodule z.B. über finanzielle Kennzahlen bei P-VS-REG. Die Module sollten aufgrund des Anforderungsprofils GF / TL erstellt werden. Dabei ist zu beachten, dass die NWK gewisse Themenbereiche bereits am Arbeitsplatz „on-the-job“ gelernt haben, deshalb müssen die Angebote individuell und modular aufgebaut sein (Warenkorbprinzip). Weiter ist bei einer Umsetzung die Sprachvielfalt zu berücksichtigen.

- **Fehlendes Laufbahnmodell bei P-VS-REG**

Ein RL wies auf ein fehlendes Laufbahnmodell für P-VS-REG hin, womit man aufzeigen kann, in welchen Schritten sich MA entwickeln können (z.B. wie man GF werden kann). Abweichungen von einer idealtypischen Laufbahn müssten dabei möglich sein. Mehrere Befragte äusserten ein Bedürfnis nach einer Übersicht, wie sich MA zu TL / GF weiterentwickeln können.

4.4 Ergebnisse Experteninterviews Nachwuchskräfte (NWK)

Analog Kapitel 4.3 folgen nun die Ergebnisse auf der Stufe der NWK. Die Ergebnisse werden hierzu ergänzt mit Originalzitaten aus den Transkripten der Experteninterviews Stufe NWK. Um die Nachvollziehbarkeit dieser gewählten Zitate zu erhöhen und dennoch die Anonymität der Befragten zu wahren, sind die befragten NWK anhand zufällig gewählter Bezeichnungen von A-E zu unterscheiden.

4.4.1 Motivation im Entwicklungsprozess: Motive / Bedürfnisse

- **Bedürfnisse im Entwicklungsprozess**

Neue Herausforderungen sind wichtig

Alle Befragten begrüßten es, von der Unternehmung gefördert und gefordert zu werden. Neue Herausforderungen empfinden sie als wichtig, damit ihre Arbeit nicht langweilig wird. Dabei schätzen sie es, passende und auf ihre individuelle Situation bezogene Entwicklungsmöglichkeiten angeboten zu bekommen: *„Ich wusste es lange nicht. Als ich sagte, ich möchte jetzt etwas mehr machen, habe ich Optionen erhalten“ (A).*

Grosse Offenheit bezüglich Laufbahn

Drei der fünf Befragten zeigten sich offen bezüglich ihrer beruflichen Zukunft. Sie verfolgen meist noch kein konkretes Laufbahnziel: *„Ich schliesse nichts aus und bin noch offen“ (B).* Den Befragten ist es wichtiger, dass die aktuelle Tätigkeit abwechslungsreich ist und Entwicklungspotential bietet: *„Du brauchst etwas, was dich fördert, wie du weiter kommst“ (C).*

Bedürfnis nach Freizeit und Zeit für die Familie

Freizeit oder auch Zeit für die Familie zu haben, waren mehrfach genannte Bedürfnisse. Auch die Familie und Arbeit kombinieren zu können, erwähnten die weiblichen Befragten. In diesem Zusammenhang spielen attraktive Teilzeitmodelle eine wichtige Rolle, dass es beispielsweise auch in der Führung Teilzeitstellen gibt. Weiter fände es eine Befragte begrüßenswert, wenn es mehr Führungskräfte mit Teilzeit-Pensen gäbe und wenn die Dienstorganisation fixe Freitage gewähren könnte, damit die Koordination zwischen Beruf / Familie einfacher wäre. Auch die Option unbezahlten Urlaub (UBU) nehmen zu können, zählte zu den genannten Bedürfnissen. Die Freizeit wird allgemein vor den Lohn gestellt, dennoch muss der Lohn gerecht sein.

Soziale und berufliche Umfeld ist wichtig

Dem regionalen und sozialen Umfeld räumten die Befragten einen hohen Stellenwert ein. Man will weder „weit“ zur Arbeit pendeln, noch wegen der Arbeit umziehen. Die Bereitschaft zur schweizweiten Mobilität ist sehr beschränkt vorhanden. Weiter ist auch die soziale Einbettung im beruflichen Umfeld ein grosses Bedürfnis. Allen Befragten ist ein vertrautes Umfeld sowie ein gutes Team wichtig, insbesondere das Wissen auf eine gute Unterstützung zählen zu können: *„Mir war es auch wichtig, dass es ein Team ist, das einander hilft“ (A).*

Externe Weiterbildungen um weiter zu kommen

Einige Befragten haben sich aus Eigenmotivation für eine externe Weiterbildung entschieden: „*Ich wollte etwas machen...*“ (A). Ein anderer entschied sich aufgrund fehlender Perspektiven für eine externe Weiterbildung: „*... schaffe ich mal, das Unternehmen kümmert es nicht gross, ich bin jetzt ein normaler MA*“ (C), „*Hätte ich die FH nicht angefangen, wäre ich schon weg*“ (C).

4.4.2 Motivation im Entwicklungsprozess: Anreize

- **Attraktivität / Anreize einer Führungsposition**

Attraktivität einer Führungsposition wird spontan unterschiedlich wahrgenommen

Wie bereits erwähnt, stehen die Befragten an unterschiedlichen Orten in ihrer Laufbahn. Jüngere NWK, die sich bisher wenig mit ihrer beruflichen Zukunft beschäftigt haben, machten Aussagen zur Attraktivität wie: „*Weiss es nicht, das habe ich mir noch nicht so überlegt*“ (B), „*nein, ich habe noch nie gehört, dass in meinem Umfeld darüber gesprochen wird, dass jemand TL / GF werden will*“ (B). Ein weiterer Befragter kannte die Funktion zwar, strebt aber keine GF Position an. Er befürchtet, dass man sich als GF zu stark in einer Vermittlerrolle befindet, zwischen der Geschäftsleitung und den MA steht, Entscheide umsetzen muss und wenig selber Einfluss nehmen kann.

Anreize sind etwas bewegen und beeinflussen zu können, Verantwortung zu tragen und gemeinsam mit dem Team Ziele erreichen zu können.

Die Befragten nannten folgende Anreize, welche aus ihrer Sicht eine GF /TL Position erstrebenswert machen: Etwas bewegen und beeinflussen oder auch einen bestimmten Bereich steuern zu können sowie Verantwortung zu tragen. Mit einem Team eine gute Zusammenarbeit zu pflegen. Für sie da sein und sie auch zu guten Leistungen motivieren zu können. Mehrfach erwähnten sie als Anreiz das gemeinsame Zielstreben: „*... gemeinsam an einem Strang ziehen können und ein Ziel erreichen...*“ (E). Eine weitere Aussage war: „*Ich finde es auch schön, wenn ich etwas weitergeben kann, was ich gelernt habe...*“ (A). Zudem erachteten die Befragten eine Führungsfunktion als anspruchsvoll und anforderungsreich. Die Wahl zu haben einen Bahnhof in der Wunschgrösse führen zu können, beurteilten sie als attraktiv. Ein Befragter ergänzte, dass eine kleine Geschäftsstelle durchaus Anreiz bietet, um erste Führungserfahrungen sammeln zu können (z.B. auch während dem Studium).

Lohn ist kein Anreiz, um eine Führungsposition anzustreben.

Der Lohn wurde nicht als Anreiz für eine Führungsposition betrachtet. Die Bereitschaft ist da, zeitlich beschränkt mehr zu leisten, ohne mehr Lohn zu bekommen. Aber längerfristig muss bei personeller Führung

eine Lohnerhöhung absehbar sein, damit die Funktion attraktiv ist: *"Der Lohn muss dann auch stimmen, mehr Verantwortung zum gleichen Lohn ist nicht so attraktiv"* (B).

- **Das Erreichte evaluieren / Ausblick in die Zukunft**

Einstiege in die Führung können sehr unterschiedlich verlaufen

Zwei der Befragten haben bereits eine Führungsfunktion erreicht und konnten ihre Zielerreichung überprüfen. Eine davon war der Ansicht, dass eine gute Vorbereitung resp. Schulung ihr den Einstieg in die gegenwärtige Funktion erleichtert hätte. Sie reflektierte, dass eine Führungsposition mehr braucht, als sie gedacht hatte. Sie hätte sich rückblickend mehr Klarheit darüber gewünscht, woran sie ihr Handeln ausrichten kann und was von ihr erwartet wird: *"Es wäre sicher gut zu wissen, was von dir erwartet wird."* (D). Bei einem nächsten Stellenantritt kann sie von den gemachten Erfahrungen profitieren. Sie ist überzeugt, dass ihr dieser Zwischenschritt hilft, um ein weiteres Laufbahnziel erreichen zu können. Die zweite Befragte berichtete, dass ihr Einstieg als TL reibungslos verlaufen sei. Ausschlaggebend dafür war, dass sie die neue Funktion in ihrem vertrauten sozialen Umfeld übernehmen und von einer grossen Unterstützung profitieren konnte.

4.4.3 Volition (Planen und Handeln): Umweltbezogene Einflussfaktoren

- **förderliche / hinderliche Bedingungen im beruflichen Umfeld bei P-VS-REG**

NWK profitieren von einer „on-the-job“ Förderung

Die Befragten profitierten alle von Förderungsmassnahmen am Arbeitsplatz: *"Schritt für Schritt mehr Verantwortung übernehmen..."* (B). *"Ich konnte sehr früh Ressorts übernehmen..."* (A). Laut den Befragten profitierten sie bisher insbesondere von on-the-job Förderungsmassnahmen, welche die direkten Vorgesetzten steuerten. Nur wenige erhielten weiterführende Möglichkeiten angeboten. Einer führte z.B. im Rahmen seines Studiums ein Projekt bei P-VS: *"...habe sehr viele spannende Möglichkeiten gesehen, das war etwas vom Besten"* (C). Aus seiner Sicht sind Projekte sehr wertvoll für die Nachwuchsförderung, weil man damit vermehrt hinter die Kulissen des Unternehmens blicken kann.

Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und MA beeinflusst den Entwicklungsprozess

Der direkte Vorgesetzte beeinflusst die Förderung der NWK stark: *"Der Chef hat mich vor allem gefördert..."* (B) und *"Ich rede viel mit ihm über das Studium und meine Entwicklung. Ich finde das gut, dass er als GF das macht"* (C). Eine Befragte fügte hinzu, dass die Vorgesetzten bereits früh das Gespräch gesucht haben. Entscheidend ist dabei die Beziehung zwischen der Führung und der MA: *"...wenn ein GF den Draht*

hat zu einem MA, der sich entwickeln will, das ist schon gut (...), sagen kann, es gibt folgende Möglichkeiten,...), noch zielführender das sagen könnte“ (C).

Das Zielstreben wird auch situativ beeinflusst

Die Entwicklungsprozesse der beiden Befragten mit Führungsfunktion zeigten, dass sie den Verlauf ihrer Laufbahn nicht vollends steuern konnten, z.B. erhielt eine Befragte eine gewünschte Stelle nicht, danach eröffnete sich unverhofft eine neue Option Führung übernehmen zu können. Sie akzeptierte das alternative Angebot als Zwischenschritt: *„Musste abwägen und dann entscheiden, habe mir gedacht ich kann ja nichts verlieren, obwohl ich mir vorher sagte, dass es einen Bereich ist, wo ich vorher nicht hin wollte.“ (D).* Laut den Befragten sind die folgenden Kriterien entscheidend, ob sie ein Stellenangebot in Erwägung ziehen: Arbeitsort, zu erwartende Unterstützung, Teamkonstellation und durch wen sie betreut werden.

4.4.4 Volition (Planen und Handeln): Personenbezogene Merkmale

- **Personenbezogene Merkmale eines GF / TL**

Entwicklungsschritte verlaufen sehr individuell

Die Entwicklungsschritte der befragten NWK sind sehr individuell geprägt und können nicht verallgemeinert werden. Einige reflektierten, dass sie nach Lehrabschluss nicht zielstrebig waren in Bezug auf ihre berufliche Zukunft. Andere erinnerten sich an eine längere Phase der Unentschlossenheit: *„Ich wusste auch nicht, ob ich personelle Führung will“ (A).*

Die Persönlichkeitseigenschaften eines GF / TL sowie der Einfluss des Geschlechts

Die Befragten nannten spontan persönliche Eigenschaften, welche sie befähigen würden GF / TL zu werden: Guter Umgang mit Menschen, Anliegen der MA ernst nehmen, belastbar sein, Verantwortungsbewusstsein, gute Kommunikations- und Motivationsfähigkeit. Eine Befragte wies darauf hin, dass auch das Geschlecht eine Rolle spielt, nach ihren Erfahrungen trauen sich Frauen oftmals weniger zu Führungsverantwortung zu übernehmen wie Männer.

- **Konkrete Anforderungen an einen GF / TL**

GF / TL gilt als Vorbild

Laut den Befragten muss sich ein GF/TL seiner Vorbildfunktion bewusst sein und ein vorbildlicher Verkäufer sein. Weiter muss er ein Team zu Bestleistungen motivieren können und dabei kreativ sein. Weiter ist eine effiziente Arbeitsweise mit einem guten Zeitmanagement nötig, damit die Arbeit in der verfügbaren

Zeit erledigt werden kann und keine Überzeit anfällt. Ein TL / GF muss ausreichend Fachwissen mitbringen sowie über eine gute Methodenkompetenz verfügen. Die Befragten nannten zusammengefasst die folgenden Aufgaben, welche sie als herausfordernd bezeichnen: Tourenplanung erstellen, Veränderungen in der Organisation gestalten, Umgang mit schwierigen MA, resp. mit den vielseitigen Bedürfnissen seitens der MA, Personalbeurteilung (PB) durchführen, Umgang mit Kennzahlen, verkaufsfördernde Massnahmen planen und umsetzen und dabei die Rahmenbedingungen berücksichtigen.

4.4.5 Handlungsfelder in Bezug auf die Förderung bei P-VS-REG

- **Bedürfnisse an Förderungs- / Entwicklungsmassnahmen**

Unterschiedliche Förderungspraxen werden als intransparent betrachtet.

Die Befragten nehmen heute eine regional unterschiedliche Förderungspraxis wahr. Sie vernehmen vereinzelt von Kolleginnen oder Kollegen der Nachbarsregionen, dass sie dort andersartig gefördert werden, z.B. andere Kurse besuchen können. Sie beurteilten die aktuellen Förderungsmaßnahmen als intransparent, fühlen sich aber nicht benachteiligt, da sie sich ihrerseits gut gefördert fühlen.

Es besteht ein Bedürfnis nach einem Nachwuchsförderprogramm

Alle Befragten begrüßten ein nationales Nachwuchsförderprogramm mit verschiedenen VS-spezifischen (Fach-) Modulen sowie begleitende regionale Massnahmen (z.B. Mentoringsystem). Die beiden Befragten mit einer Führungsfunktion, schätzten ihre externen / internen Förderungsmaßnahmen (on- / off-the-job), welche sie individuell genossen haben, als ausreichend ein. Dennoch beurteilten sie ein nationales Förderprogramm als sinnvoll. Zur Frage, wann mit der Förderung begonnen werden sollte, waren sich die Befragten einig, dass man bestenfalls direkt nach Lehrabschluss anknüpfen müsste: „*Gerade nach der Lehre, sonst verlierst du nur die Motivation*“ (C).

Inhaltliche Mischung von Theorie- und Praxiselementen

Bei der Frage nach den inhaltlichen Kriterien eines Förderprogramms, waren sie der Meinung, dass es nicht nur theoretische Module sein dürfen, ein Erfahrungsaustausch untereinander müsste möglich sein. Auch muss berücksichtigt werden, dass nicht alle die selben Bedürfnisse haben.

Als mögliche Inhalte von VS-spezifischen (Fach-)Modulen nannten sie Schulungsbedarf (vgl. konkrete Anforderungen) zu finanziellen Themen, wie Umgang mit den Kennzahlen (z.B. Verkehrsumsatz, Erlös Dritteschäfte, Fertigungskosten, Nettovertriebskosten), Einsatz von Führungsinstrumenten (z.B. Cockpit Auswertung) sowie Verkaufsförderung. Weiter könnte man laut eines Befragten, das Thema *Motivation von MA* sowie Führung unter anforderungsreichen Bedingungen integrieren.

Ein Einblick in die Zielfunktion GF / TL unterstützt eine spätere Entscheidungsfindung

Alle Befragten beurteilten es als hilfreich, in der Entscheidungsfindung für eine Funktion als GF / TL einen Einblick in die Zielfunktion zu erhalten, um besser einschätzen zu können, welche konkreten Erwartungen damit verbunden sind: *„Ich sehe einfach ein riesen Anforderungskatalog, ja schön und jetzt. Wenn du dann siehst, aha, das ist das konkret, ja das würde ich mir ja schon noch zutrauen, oder nein“ (C)*. Laut einer Befragten könnte P-VS-REG damit bewirken, dass NWK eher eine Führungsposition anstreben würden, wenn diese vorher die konkreten Aufgaben eines GF /TL kennen würden. Zudem würde dies auch aufzeigen, dass eine Position als GF / TL erreichbar ist. Weitere wünschenswerte Förderungsmassnahmen sind: Stages, Zusatzaufgaben sowie Mitarbeit in Projekten.

Faktor „Unterstützung“ ist besonders wichtig

Die Befragten wiesen mehrfach darauf hin, dass eine nahe Begleitung sehr erwünscht ist. Als eine geeignete Form erachten sie beispielsweise ein regionales Mentoring-System. Sie betrachten einen Mentor als idealen Begleiter, welcher ihnen Möglichkeiten aufzeigen kann und beratend zur Seite steht.

Idealerweise sollten die Förderungsmassnahmen einer Führungsfunktion voraus gehen, was aber zeitlich nicht immer möglich ist. Übernimmt dann eine NWK eine Führungsposition, so ist eine nahe Begleitung entscheidend. Hierzu schlugen die Befragten ein bedürfnisorientiertes Coaching on-the-job vor.

Frauen haben andere Bedürfnisse in der Förderung

Wie bereits erwähnt, verfügen Frauen über differenzierte Bedürfnisse, welche im Rahmen der Förderung zu beachten sind. Es sollte berücksichtigt werden, dass sie z.B. allgemein zurückhaltender sind, den Schritt in die Führung zu wagen. Eine Befragte schlug folgende Massnahmen vor: Austausch unter Frauen fördern, welche in der gleichen Situation sind. Einstiege in kleinen Schritten ermöglichen, Netzwerke für Frauen bilden. Programme könnten auf die Bedürfnisse der Frauen abgestimmt werden, ohne Männer auszuschliessen.

Externe Weiterbildung einheitlich regeln

Eine Befragte wies darauf hin, dass die finanzielle Beteiligung an einer externen Weiterbildung national einheitlich geregelt sein sollte. Sie hätte eine kleine Beteiligung seitens P-VS-REG sehr begrüsst und wäre auch bereit gewesen sich zu verpflichten, z.B. Absichtserklärung in die Führung zu wollen.

- **Laufbahnen aufzeigen: Führungs- wie auch Fachlaufbahnen**

Wie bereits dargestellt, sagten sämtliche Befragten, dass ihnen keine Laufbahnmöglichkeiten bei P-VS-REG aufgezeigt wurden. Nebst den Führungslaufbahnen wies eine Befragte darauf hin, dass es heute keine Perspektiven für MA gibt, welche eine Fachlaufbahn anstreben möchten. Sie hat den Eindruck, dass man bei P-VS-REG nur vorankommt, wenn man in die personelle Führung will.

4.5 Interpretation der Ergebnisse der Experteninterviews

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus den Kapiteln 4.3- 4.4 interpretiert. Deren Hauptaussagen werden zudem anhand zweier Modelle (vgl. Abb. 10-11) visualisiert.

4.5.1 Motivation im Entwicklungsprozess

Bedürfnisse / Anreize im Entwicklungsprozess

Die RL stellten fest, dass die Generation Y veränderte Bedürfnisse haben in Bezug auf ihre berufliche Entwicklung. Die Ergebnisse der befragten NWK bestätigten ihre Wahrnehmung: Die NWK wollen eine interessante und abwechslungsreiche Arbeit, welche Entwicklungspotential bietet und wo sie schrittweise mehr Verantwortung übernehmen können. Darüber hinaus sind sowohl das soziale Umfeld wie auch die Freizeit von grosser Bedeutung. Laufbahnziele sind nur teilweise ein Thema, die befragten NWK zeigten sich sehr offen, was ihre berufliche Zukunft betraf – wichtiger ist ihnen, sich stetig weiterentwickeln zu können. Ein Vergleich der Ergebnisse (Stufe RL / NWK) zeigte, dass P-VS-REG die von den NWK genannten Bedürfnisse bereits weitgehend berücksichtigt. Optimierungspotential gibt es wie folgt: Beruf / Familien Kombinationen stärken, indem fixe Freitage gewährt werden, um die Organisation der Betreuung zu vereinfachen sowie Teilzeitmodelle in Führungsfunktionen fördern. Seitens RL und NWK stiess das Lohnsystem bei der SBB auf Unzufriedenheit, der Lohn wird zwar nicht als zentral erachtet, müsste aber attraktiver sein.

4.5.2 Volition (Planen und Handeln) im Entwicklungsprozess

Bedürfnisse an Fördermassnahmen

Die Befragten wie auch ein RL forderten mehr Transparenz in Bezug auf Laufbahnmöglichkeiten bei P-VS-REG. Die Befragten wurden nicht über Entwicklungsmöglichkeiten bei P-VS-REG (z.B. wie werde ich GF) informiert. Die RL bestätigten, dass ihnen resp. den Vorgesetzten die Übersicht fehlt, welche Förderungsmöglichkeiten es in der Unternehmung gibt. Dennoch konnte ich aus den Ergebnissen folgern, dass NWK, welche sich entwickeln wollen und sich engagieren, auch nach den regionalen Möglichkeiten gefördert werden.

Alle Befragten stimmten einem VS-weiten Förderungskonzept mit zentral durchgeführten VS-spezifischen Modulen zu. Seitens der NWK kristallisierte sich eine individuelle und nahe Begleitung im Entwicklungsprozess als zentral heraus. Dazu zählt der eigene Vorgesetzte, aber auch eine ergänzende Begleitung (z.B. Mentor). Die RL haben die Bedeutung einer guten Begleitung teilweise erkannt und gehandelt.

Weiter wurde die Frauenförderung mehrmals thematisiert. Die demographische Entwicklung erfordert von P-VS-REG in Zukunft mehr Frauen für Führungspositionen gewinnen zu können (vgl. Kap. 4.3.3). Es besteht folglich Handlungsbedarf, dass man im Rahmen eines Förderungskonzeptes auch explizit die Bedürfnisse der Frauen berücksichtigt.

Um die Dichte an Ergebnisse nun noch systematischer darzustellen, zeigt die Abbildung 10 die erhobenen Daten anhand eines Modells, welches die Schlussfolgerungen beinhaltet. Die Interpretation dazu ist, wenn P-VS-REG die grundlegenden Bedürfnisse der NWK berücksichtigt (*Bedürfnissen im Entwicklungsprozess*), so schafft sie gute Voraussetzungen, dass NWK eine Führungslaufbahn in Erwägung ziehen. Stellt der Bereich zudem bedarfsgerechte Förderungsmaßnahmen zur Verfügung (*Bedürfnisse Förderungsmaßnahmen*), so schafft P-VS-REG förderliche Bedingungen, welche sich unterstützend auf die Volition der NWK auswirken. Das Ziel ist, dass sich die NWK im Idealfall auf passende Stellen bewerben können und schliesslich ihre *Zielfunktion GF / TL* erreichen.

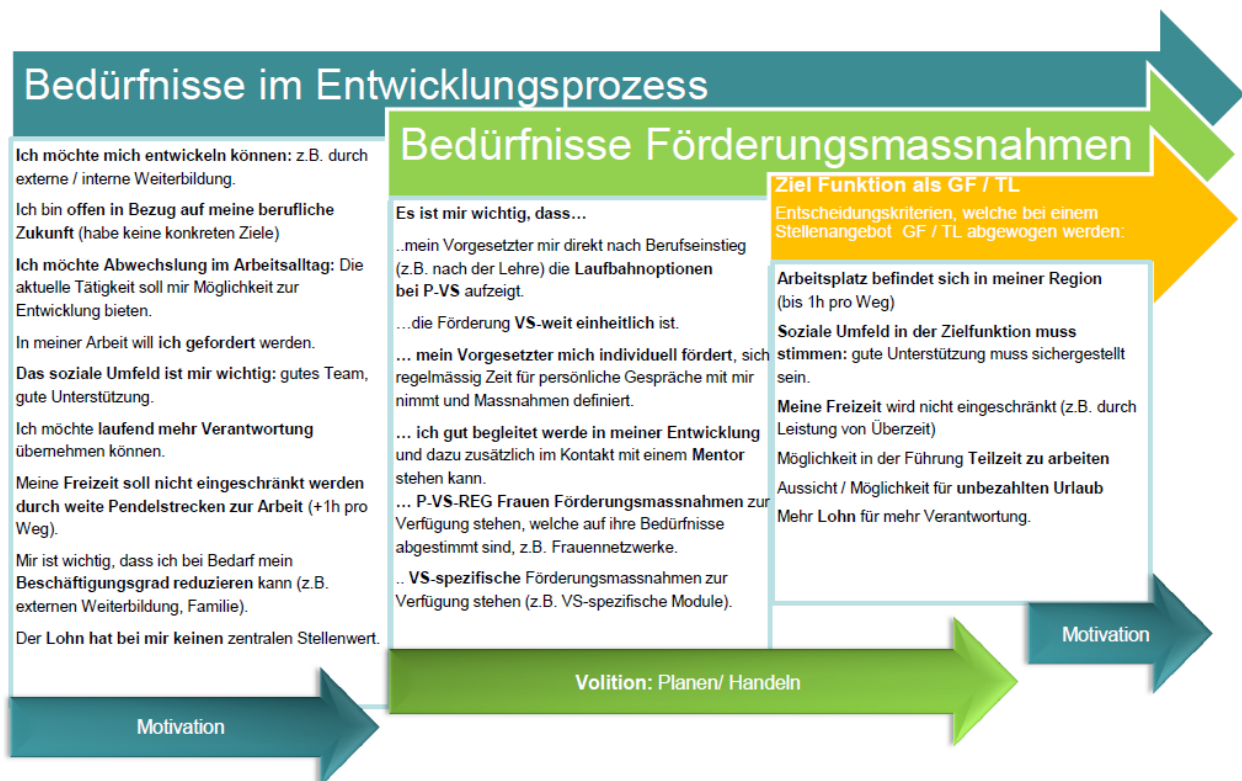


Abbildung 10: Modell Entwicklungsprozess NWK (Thesen Teil 1) (eigene Darstellung, 2014)

Herausforderung Zielerreichung: Funktion als GF / TL

Gut abgestimmte Förderungsmassnahmen haben sich als zentral erwiesen, darüber hinaus zeichnete sich eine weitere Herausforderung bei der Zielführung ab: Eine Region berichtete, Schwierigkeiten zu haben, passende NWK für GF / TL-Positionen zu finden, obwohl bereits zahlreiche Massnahmen (vgl. Abb. 11) ergriffen wurden, um die Stellen passend besetzen zu können. Diese reichen aber offensichtlich nicht aus, um die regionalen NWK für eine Bewerbung zu motivieren. Die Ergebnisse zeigten zudem, dass die NWK zur Entscheidungsfindung diverse Kriterien prüfen (vgl. Abb. 10). Eine mögliche Schlussfolgerung ist: Sind die Kriterien nicht ausreichend erfüllt, bewerben sich die NWK eher weniger. Die Kompromissbereitschaft seitens der NWK mag zudem eher gering sein. Gegenmassnahmen könnten sein, dass P-VS-REG früher kommunizieren muss, um NWK später erfolgreicher auf eine Führungsposition hin zu führen. Dazu gehört mehr Transparenz zu bieten (z.B. mittels Laufbahnmodell), frühzeitige Information über die Anforderungen sowie die Erreichbarkeit der GF / TL Position, die zahlreichen Anreize (vgl. Kap. 4.4.2) einer Führungsposition gewinnbringender zu kommunizieren und Befürchtungen (z.B. Einschränkung der Freizeit, Erfolgsdruck) abzubauen, indem man sie vorab thematisiert.

Weiter ist zu berücksichtigen, dass es grosse regionale Unterschiede gibt. Léman und Ticino haben im Gegensatz zur Deutschschweiz weniger GF / TL Stellen anzubieten. Die Konsequenz kann sein, dass dann NWK das Unternehmen verlassen, weil sie keine Perspektiven sehen. Auch die sprachliche Diversität sowie die Mobilitätsbereitschaft spielt hier eine Rolle. Dennoch muss die Nachwuchsförderung auch in diesen Regionen gut verankert sein, damit bei plötzlichen personellen Veränderungen passende NWK zur Verfügung stehen.

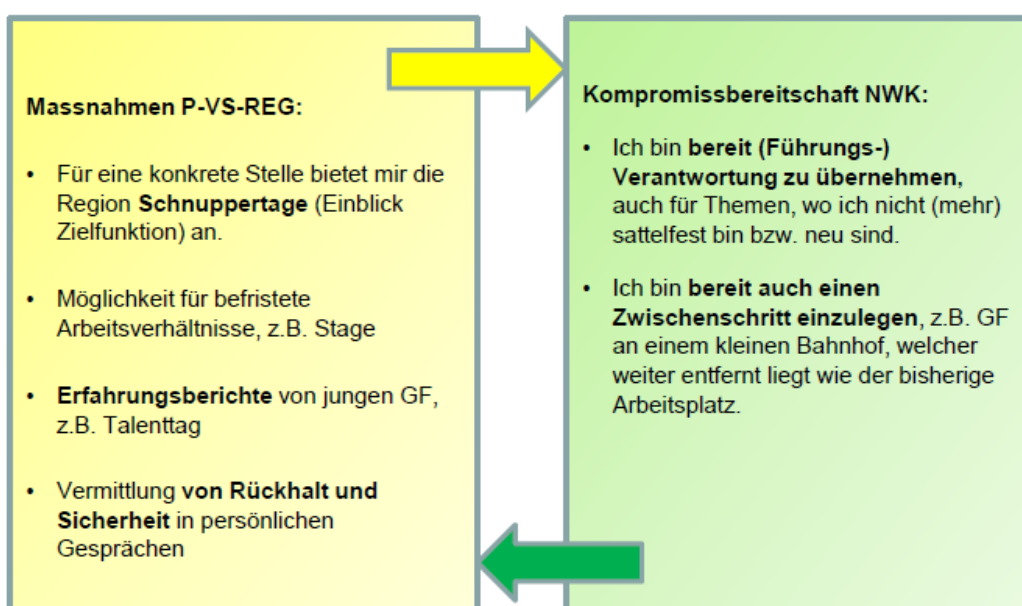


Abbildung 11: Modell Zielerreichung (Thesen Teil 2) (eigene Darstellung, 2014)

4.6 Ergebnisse Fokusgruppen

In der Fokusgruppe wurden die in den Abbildung 10 und 11 aufgestellten Thesen überprüft (vgl. Kap. 4.6.1). Zudem bearbeitete die Fokusgruppe konkrete Fragestellungen (vgl. Kap. 4.6.2), welche der Erweiterung der Ergebnisse (vgl. Kap. 4.3-4.4) dienten. Aufgrund des beschränkten Umfangs der vorliegenden Arbeit, konzentriert sich die Ergebnisdarstellung auf die wichtigsten Aspekte. Die vollständigen Ergebnisse befinden sich im Anhang B.

4.6.1 Validierung der Thesen

Die acht Teilnehmenden der Stufe NWK beurteilten insgesamt 21 Thesen und 7 Kriterien (vgl. Abb. 10-11), geordnet in fünf Thesenblöcke (vgl. Tab. 4). Der Thesenblock *Massnahmen P-VS-REG* haben die Befragten vollständig mit *trifft zu* validiert. In den übrigen Thesenblöcken konnte die Fokusgruppe einzelne Thesen noch weiter ausdifferenzieren. Die nachfolgende Ergebnisdarstellung konzentriert sich auf diejenigen Thesen, welche in den rot markierten Bereich fielen und in der anschliessenden Klärungsrunde noch weiter ausdifferenziert wurden.

Tabelle 4: Validierung der Thesen mit Beurteilungsübersicht je Block (eigene Darstellung, 2014)

Thesenblöcke	Anzahl Items	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Mittelwert
Bedürfnisse Entwicklungsprozess	9	6	2	1	0	3.6
Bedürfnisse Fördermassnahmen	6	4	1	0	1	3.4
Massnahmen P-VS-REG	4	4	0	0	0	3.7
Kompromissbereitschaft	2	1	1	0	0	3.4
Total	21	15	4	1	1	3.5
Priorisierung Entscheidungskriterien	7	keine Priorisierung möglich				

Thesenblock 1: Bedürfnisse Entwicklungsprozess

Offenheit in Bezug auf die berufliche Zukunft (sich nicht festlegen wollen). Die erste These haben die Befragten mit 4x *trifft zu*, 3x *trifft eher* und 1x *trifft eher nicht zu* beantwortet. Eine Person, welche dieser Aussage nicht zustimmte, begründete dies damit, dass sie aufgrund ihres Alters und ihrer Erfahrung nicht mehr vollständig offen sei.

Freizeit soll nicht eingeschränkt werden durch weite Pendelstrecken zur Arbeit (+1h pro Weg). Diese These wurde wie folgt bewertet: 5x *trifft eher zu*, 2x *trifft zu* und 1x *trifft nicht zu*. Die Befragten sind bereit etwas weiter zu pendeln, sofern sie Möglichkeiten haben, z.B. unterwegs arbeiten zu können und diese Zeit angerechnet würde.

Lohn hat keinen zentralen Stellenwert. Diese These bewerteten sie mit 6x *trifft eher nicht zu*, 1x *trifft nicht zu* und 1x *trifft eher zu*. Der Lohn hat durchaus einen Stellenwert. Die Befragten sind nicht einverstanden mit der aktuellen Lohnregelung. Mehr Verantwortung zu tragen und aufgrund wegfallender Re-

gionenzulagen auf ländlichen Bahnhöfen weniger zu verdienen, als in einer Funktion als normaler MA an einem städtischen Bahnhof, beurteilten sie als ungerecht.

Thesenblock 2: Bedürfnisse Förderungsmaßnahmen

Vorgesetzter zeigt direkt nach Berufseinstieg (z.B. nach der Lehre) die Laufbahnoptionen bei P-VS-REG auf. Die Befragten bewerteten diese These mit 5x *trifft eher zu* und 3x *trifft zu*. In der Klärungsrunde differenzierten sie zwei unterschiedliche Zeitpunkte, wann die Laufbahn angesprochen werden muss: 1) Direkt nach Lehrabschluss, dann müssen Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Konkrete Laufbahnen sind dann eher weniger ein Thema, die Lehrgänger müssen jedoch Bescheid wissen, welche Möglichkeiten es längerfristig gibt im Bereich.

2) Ca. 1-2 Jahre nach Berufseintritt wollen die Befragten wissen, welche Anforderungen sie für welche weiterführende Positionen (Fach- / Führungslaufbahn) erfüllen müssen.

P-VS-REG fördert Frauen mit auf ihre Bedürfnisse abgestimmten Förderungsmaßnahmen, z.B. Frauennetzwerke. Diese These wurde mit 5x *trifft eher nicht zu* und 3x *trifft nicht zu* abgelehnt. Die Befragten wünschen keine Massnahme zur ausschliesslichen Förderung der Frauen. Frauenspezifische Themen sollen Platz haben (z.B. Wiedereinstieg, Vereinbarkeit Familie / Beruf), sie ordnen diese eher Anlässen von bestehenden Frauennetzwerken zu.

Themenblock 4: Kompromissbereitschaft

Bereitschaft auch einen Zwischenschritt einzulegen, z.B. GF an einem kleinen Bahnhof, welcher weiter entfernt liegt wie der bisherige Arbeitsplatz. Die Bereitschaft liegt vor einen Zwischenschritt einzulegen: 6x *trifft eher zu* und 2x *trifft zu*. Die Befragten ergänzten, dass sie bei einem Zwischenschritt auch die Gewähr haben wollen, danach weiter zu kommen und nicht z.B. auf einer Filialleiterstelle zu lange verweilen zu müssen (Stage ist darum eine gute Form). Was als "Zwischenschritt" bezeichnet wird, beurteilten sie zudem als sehr individuell und kann nicht verallgemeinert werden.

Entscheidungskriterien der NWK

Die Entscheidungskriterien konnten die acht Befragten nicht priorisieren, sie erachteten alle aufgeführten Kriterien als gleich wichtig. Zudem führten sie noch ein ergänzendes Kriterium auf, die *Grösse des Bahnhofes*, welches mitunter auch als entscheidend erachtet wird.

4.6.2 Umweltbezogene Faktoren / Personenbezogene Merkmale

Was braucht es, damit man bei P-VS-REG GF / TL wird? Wie sieht die Wahrscheinlichkeit aus eine Führungsposition erreichen zu können? Man müsse eigeninitiativ, geduldig und gewillt sein, sich zu entwickeln und zu engagieren. Meldet man sich z.B. für eine Projektmitarbeit, so hilft dies auch, ein eigenes Netzwerk aufzubauen. Die Befragten sind der Ansicht, dass ein förderliches Umfeld, d.h. eine Region, welche NWK aktiv fördert, die eigene gute Vernetzung sowie jemand, der die NWK fördert („Götti“), mitunter dazu beitragen eine Position als GF / TL erreichen zu können. Die Befragten sagten, dass sie ihr regionales Umfeld als dynamisch wahrnehmen und sich immer wieder Möglichkeiten anbieten, um einen Entwicklungsschritt machen zu können. Jedoch ist eine gewisse Kompromissbereitschaft notwendig, z.B. punkto Arbeitsort oder Lohn (z.B. wegfallende Regionenzulagen auf einem Landbahnhof).

Was beeinflusst die berufliche Entwicklung? Bei dieser Fragestellung kristallisierte die Fokusgruppe zwei wesentliche Hauptpunkte heraus (Cluster): Die *Selbstverantwortung für die eigene Entwicklung / Geduld*, um die nötige Erfahrungen zu sammeln bis man soweit ist, den Schritt in die Führung zu wagen. *Chef als Drehscheibe*, war das zweite Cluster. Das Engagement der Vorgesetzten beeinflusst die Förderung zu einem wesentlichen Teil. Die Chefs müssen aufzeigen können, welche Förderungsmöglichkeiten es gibt, den NWK ein Lernfeld ermöglichen, auch Fehler zulassen sowie Vertrauen schenken. Zudem sollten sie Frauen darin unterstützen einen Entwicklungsschritt zu wagen.

4.7 Interpretation der Ergebnisse Fokusgruppen

Das abgeleitete Modell mit den Thesen (vgl. Abb. 10-11) beurteilten die Befragten insgesamt mit *trifft zu* (vgl. Mittelwert, Tab. 4). Die Differenzierung der Thesen sieht nun wie folgt aus:

- **Offenheit bezüglich der beruflichen Zukunft:** Tendenziell trifft dies zu, kann aber individuell unterschiedlich sein.
- **Einschränkung der Freizeit durch weite Pendelstrecken:** Stimmen die Rahmenbedingungen, wird möglicherweise auch ein weiterer Arbeitsweg akzeptiert.
- **Stellenwert des Lohns:** Der Lohn ist wichtig. Es bestätigte sich erneut, dass das aktuelle System Unzufriedenheit beschert.
- **Laufbahn aufzeigen bei Berufseinstieg:** Hierzu schlugen die Befragten zwei Zeitpunkte vor: Direkt nach der Lehre sowie 1-2 Jahre später.
- **Frauenförderung:** Die Befragten sprachen sich gegen eine explizite Frauenförderung in der Nachwuchsförderung aus. Die Bedürfnisse der Frauen sollen zwar Platz haben, aber bevorzugt ausserhalb, z.B. im Rahmen von Frauennetzwerken, welche sie als sinnvoll beurteilten.

Die NWK der Fokusgruppe schätzten eine Position als GF/TL als erreichbar ein. Personenbezogene Merkmale (Selbstverantwortung / Geduld / Kompromissbereitschaft (vgl. Abb. 11) sowie umweltbezogene Faktoren (berufliche Bedingungen) führen zur Zielerreichung GF / TL. Der Vorgesetzte wirkt als Drehscheibe und beeinflusst den Entwicklungsprozess massgeblich. Weiter bezeichneten sie ein gutes Netzwerk sowie einen Götti bzw. Mentor als unterstützend für die Zielerreichung.

5 Diskussion und Ausblick

Die vorliegende Fragestellung war, welche Bedürfnisse die NWK in Bezug auf ihren Entwicklungsprozess bei P-VS-REG haben und wie der Bereich die Nachwuchsförderung gestalten muss, damit sie eine Führungsposition erreichen und die Leistungsanforderungen erfüllen können. Das vorliegende Kapitel diskutiert die gesamten Ergebnisse (vgl. Kap. 4) vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen. Abschliessend folgt ein kurzer Ausblick zu weiterführenden Forschungsansätzen.

Bedürfnisse im Entwicklungsprozess

Zusammenfassend decken sich die Ausführungen von Kienbaum (2010) über die Kriterien, welche die Generation Y bei einem Arbeitgeber abwägen (vgl. Kap. 2.5.1) mit den generellen Bedürfnissen der NWK, welche anhand des Modells (vgl. Abb. 10) verifiziert werden konnten. Die Erhebungen zeigten, dass bei den NWK ein starker Wunsch vorliegt, sich entwickeln zu können und gefordert zu werden. Die klassische *Karriere* steht bei den Befragten weniger im Fokus. Wichtiger ist, schrittweise mehr Verantwortung übernehmen zu können und offen zu sein für zukünftige (Karriere-)Optionen. Der Lohn ist unterschiedlich zentral, dennoch kam der Unmut über das Lohnsystem in allen Erhebungsteilen immer wieder zur Sprache. Trotz der grundsätzlichen Übereinstimmung der hier zitierten Charakteristiken der Generation Y (vgl. Kap. 2.5.1) empfiehlt es sich, im individuellen Gespräch die konkreten Interessen und Bedürfnisse der NWK zu klären und damit die Gefahr der Stereotypisierung zu reduzieren.

Gestaltung der Nachwuchsförderung bei P-VS-REG

Das Bedürfnis sich entwickeln zu können und Laufbahnziele zu erreichen, haben eine motivationale sowie eine volitionale Qualität, welche den Willen und die Verpflichtung ausmachen, sich mittels Handlungen (z.B. externe Weiterbildung absolvieren) und Aktivitäten (z.B. Projektmitarbeit) auch tatsächlich voran zu kommen. Motivation im Arbeitskontext bedeutet für das Unternehmen, MA auf Handlungsziele auszurichten. Dazu muss P-VS-REG die beruflichen Bedingungen des Handelns so gestalten, dass das Zielstreben der NWK zu einem Ergebnis führt und danach bewertet werden kann (vgl. Kap. 2.1.1). Dieser motivationale und volitionale Prozess darf nicht als zu statisch betrachtet werden, jedoch hilft dieser die nachfolgenden Schlüsse zu ziehen: Berücksichtigt P-VS-REG die identifizierten Bedürfnisse (vgl. Abb. 10) und schafft

sie entsprechende Bedingungen (z.B. transparentes Förderprogramm mit Laufbahnmodell), so kann das die Motive (Bedürfnisse) der NWK ansteuern (z.B. sich entwickeln zu können) und begünstigt das erwünschte Verhalten des Zielstrebens GF / TL zu werden.

Es ist sinnvoll mit den NWK während der Personalbeurteilung im Entwicklungsplan konkrete (Zwischen-) Ziele sowie entsprechende Massnahmen zu vereinbaren, um die Selbstverpflichtung im Übergang zwischen der Motivation zur Volition (Überschreiten des Rubikons) zu stärken (vgl. Kap. 2.2.1) sowie den oft genannten Respekt vor den hohen Anforderungen einer GF / TL Funktion abzubauen (vgl. Kap. 4.3.2). Dies hat sowohl eine verpflichtende Wirkung, das Ziel GF / TL erreichen zu wollen und für die NWK wird transparent, welche Handlungen nötig sind, um das gewünschte Ziel erreichen zu können. Unterbrechungen oder Veränderungen in der beruflichen Laufbahn sind heute keine Seltenheit mehr (vgl. Kap. 2.3), der Entwicklungsplan sollte deshalb ein dynamisches Instrument sein, wo alternative Pläne und Anpassungen auch unterjährig möglich sind.

Der Vorgesetzte spielt in der Nachwuchsförderung eine bedeutende Rolle, die Fokusgruppe bezeichnete die Funktion als „Drehscheibe“. Der Vorgesetzte muss seinen NWK die Erwartungshaltung aufzeigen. Gemäss den Ergebnissen aus der Fokusgruppe (vgl. Kap. 4.6) könnten dies z.B. die Selbstverantwortung der NWK für ihre berufliche Entwicklung sowie die Kompromissbereitschaft punkto Arbeitsort betreffen. Ein individualisierter Führungsansatz mit Coaching sowie regelmässigen Feedbacks (vgl. Kap. 2.5.2) fördern die Arbeitsmotivation sowie die Bindung an das Unternehmen. Die Ergebnisse bestätigten, dass die NWK diese Ansätze begrüssen würden. Ferner wirken regelmässige Interaktionen (z.B. MA-Gespräche) unterstützend, damit die NWK in der Volitionsphase (vgl. Kap. 2.2.1) über genügend Energie verfügen, um längerfristig ein hohes Engagement zeigen zu wollen, z.B. sich freiwillig für eine Projektmitarbeit zu melden.

Stellenangebote GF / TL bieten immer wieder eine Chance, dass die NWK ihre Bedürfnisse (z.B. Verantwortung zu übernehmen) und Ziele (z.B. sich entwickeln zu wollen) realisieren können. Die Beurteilung, ob ein Stellenangebot attraktiv ist, hängt von der subjektiven Wahrnehmung der NWK ab (vgl. Kap. 2.1). Hierbei kann P-VS-REG die Anreize einer GF / TL Stelle noch gezielter und sogar individuell in den Vordergrund rücken (z.B. in einer kleinen Filiale erste Führungserfahrungen sammeln können).

Zusammenfassend bestätigte sich, dass zwei Einflussgrössen in der Nachwuchsförderung zu beachten sind (vgl. Kap. 2.3.2): Erstens die individuellen *personenbezogenen Einflussfaktoren* der NWK, welche Eigenschaften, Motive, Fähigkeiten / Fertigkeiten sowie Interessen, das Geschlecht umfassen und ihr berufsbezogenes Handeln beeinflussen. Zweitens die *organisationalen Bedingungen* (umweltbezogene Einflussfaktoren), welche P-VS-REG zu gestalten hat. Dieser Einflussbereich umfasst laut der Ergebnisse insbesondere die Führung, deren Aufgabe es ist, die personenbezogenen Variablen wie z.B. die Interessen der NWK zu erfassen (=erster Einflussbereich) und eine nahe Begleitung sicherzustellen. Des Weiteren wirken sich

die organisationalen Bedingungen von P-VS-REG positiv auf die Nachwuchsförderung aus, wenn z.B. ein transparentes Förderungskonzept, mitsamt Laufbahnmodell sowie bedarfsgerechte Massnahmen (z.B. Mentoring-System, VS-spezifische Module) zur Verfügung stehen.

Den Leistungsanforderungen GF / TL gerecht werden

Gelingt es P-VS-REG die erwähnten entwicklungsförderlichen Bedingungen zu schaffen, so stärkt das die gesamte Nachwuchsförderung und unterstützt das Zielstreben der NWK. Ferner helfen gute organisationale Bedingungen, den beruflichen Aufstieg innerhalb P-VS-REG zu optimieren. Die Vorgesetzten sollten mit den NWK regelmässige Gespräche einplanen, dabei auch an ihre Eigenverantwortung appellieren, sie motivieren, selber aktiv zu werden. Zentral ist zudem, dass sie den NWK klare und ehrliche Feedbacks zu ihren Leistungsmöglichkeiten abgeben. Weiter sollten Führungskräfte Ziele und Grundsätze kommunizieren und ihnen die aktuellen organisationalen Möglichkeiten aufzeigen (vgl. Kap. 2.4), z.B. hinsichtlich Verfügbarkeit regionaler Stellen. Darüber hinaus ist es laut den Ergebnissen wünschenswert, dass P-VS-REG im Rahmen der Nachwuchsförderung Möglichkeiten bietet, damit die NWK früh Einblick in die Führungsfunktionen erhalten (z.B. Blick über den Gartenzaun, Schnuppertage, etc.) und die NWK abwägen können, ob sie die Aufgaben eines GF / TL interessieren.

Ausblick

Die Arbeit ergab Optimierungspotential bezüglich der Systematisierung der Nachwuchsförderung bei P-VS-REG. Dazu werden wir bei der Aus- und Weiterbildung abgeleitet von dieser Arbeit eine Übersicht für die Führungskräfte sowie ein Laufbahnmodell für P-VS-REG erstellen und in ein Förderungskonzept integrieren. In einem weiteren Schritt sollen, abgeleitet vom Anforderungsprofil GF sowie aufgrund der hier erhobenen Ergebnisse, die genauen Entwicklungsziele sowie die nötigen Förderungsmaßnahmen erarbeitet werden, welche regional resp. zentral umgesetzt werden können.

Die vorliegende Arbeit basiert ausschliesslich auf Daten der Zielgruppe (Top-)Talente (vgl. Kap. 3.1.2). In der Fortsetzung könnte man die NWK noch differenzierter untersuchen. Vorgelagert könnten dies die Lehrabgänger sein. Interessant wäre, deren Bedürfnisse zu identifizieren punkto Entwicklung bei P-VS-REG und diese mit den vorliegenden Ergebnissen zu vergleichen. Nachgelagert beträfe eine weitere Differenzierung diejenigen NWK, welche zu den (Top-)Leistungsträgern (71.9%, vgl. Abb. 1) zählen. Es wäre zu erheben, welche Faktoren aus ihrer Sicht zu verändern wären, damit sie die Funktion GF / TL anstreben würden.

6 Schlussfolgerungen und Handlungsfelder

Über alle Ergebnisse hinweg lässt sich feststellen, dass P-VS-REG bereits sehr engagiert ist für den Führungsnachwuchs. Die Problemanalyse ergab verschiedene Handlungsfelder, welche die Nachwuchsförderung bei P-VS-REG optimieren könnte. Es lohnt sich diese genauer zu prüfen, damit die einzelnen Regionen ihre Anstrengungen künftig noch besser bündeln und letztlich ihre NWK einheitlicher und zielführender fördern können. Aufgrund der aus den Ergebnissen abgeleiteten Modelle (vgl. Abb. 10-11) sowie deren Verifizierung in der Fokusgruppe (vgl. Kap. 4.6) ergab sich in der Folge die Darstellung in der Abbildung 12, welche die zentralen Handlungsfelder aufzeigt.



Abbildung 12: Modell Handlungsfelder P-VS-REG (eigene Darstellung, 2014)

- **Handlungsfeld Entwicklungsprozess**

Die Bedürfnisse der NWK werden generell bereits sehr gut berücksichtigt. Spezifischer Optimierungsbedarf besteht bei Beruf- / Familienkombinationen in Führungsfunktionen sowie beim Lohnsystem (vgl. Kap. 4.5.1).

Übergeordnet geht es darum, bei den Führungskräften das Bewusstsein zu schärfen, welche grundsätzlichen Bedürfnisse die Motivation der NWK beeinflussen (vgl. Abb. 12). Berücksichtigt P-VS-REG diese sowie die individuellen Bedürfnisse, welche sich aufgrund der Gespräche mit den NWK ergeben, so steigt die Chance, dass sie motiviert sind, eine (Führungs-)Laufbahn bei P-VS-REG in Betracht zu ziehen.

- **Handlungsfeld Förderungsmaßnahmen**

Einheitliche Förderungspraxis erzielen

In erster Linie muss P-VS-REG in allen Regionen eine einheitliche Förderungspraxis anstreben, um die Volition der NWK zu stärken (vgl. Abb. 10). Hierzu gibt es drei wichtige Bestandteile zu berücksichtigen:

- Erstens soll ein einheitliches Förderungskonzept definiert werden, welches die Anforderungen der RL berücksichtigt (vgl. Kap. 4.3.5). Darin sollen die nötigen Rahmenbedingungen geregelt werden, z.B. Zielgruppendefinition, wer wie gefördert werden kann (Talent / Leistungsträger), Finanzierung von externen Weiterbildungen.
- Der zweite wichtige Bestandteil ist ein Laufbahnmodell, welches aufzeigt, wie man bei P-VS-REG eine Führungsposition GF / TL erreichen kann. Des Weiteren empfiehlt sich, auch die Fachlaufbahnen bei P-VS in das Modell zu integrieren.
- Als dritter Bestandteil ist eine Angebotsübersicht nötig, welche die Standardangebote der Division P (z.B. TP, Entrez), VS-spezifische Angebote (z.B. Module) sowie begleitende regionale Fördermöglichkeiten (z.B. Einblick in GF/TL Funktion, Mentoring-System) aufzeigen. Vorab müssen die Inhalte der zentralen VS-spezifischen Module sowie der regionalen Massnahmen definiert werden.

Damit ein VS-weites Förderungskonzept letztlich erfolgreich sein kann, müssen alle Beteiligten über die neuen Hilfsmittel und Prozesse informiert werden. Ferner sollte P-VS-REG zur Unterstützung ihrer Stossrichtung, mehr Frauen in die Führung zu gewinnen und Frauennetzwerke in die Nachwuchsförderung mit einbeziehen.

Führungskräfte als Drehscheibe stärken

Es zeigte sich, dass die befragten NWK bereits von verschiedenen Förderungsmaßnahmen profitieren und meist von guten Beziehungen zu ihren Vorgesetzten berichteten. Sie wurden jeweils früh, im Einflussbereich der Vorgesetzten, mehrheitlich „on-the-job“ gefördert (z.B. Übernahme von neuen Aufgaben). Lediglich vereinzelt boten Vorgesetzte weiterführende Förderungsmaßnahmen an. Nur wenn Vorgesetzte die Bedürfnisse ihrer NWK kennen und über gute Hilfsmittel verfügen, sind sie auch in der Lage, die NWK individuell und zum richtigen Zeitpunkt über Förderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu informieren.

In PB-Gesprächen sollten sie mit den NWK die VS-spezifischen und Entwicklungsmassnahmen der Division P vereinbaren sowie mit begleitenden regionalen Massnahmen ergänzen können. Die individuellen Förderungsmassnahmen sollten dann unmittelbar im Entwicklungsplan festgehalten werden und bei Bedarf anpassbar sein.

Führungskräfteentwicklung

P-VS-REG sollte in der Führungsausbildung Führungskräfte sensibilisieren, dass die NWK einen individualisierten Führungsansatz mit Coaching schätzen sowie eine entwicklungsförderliche Feedbackkultur begrüßen, welche ebenfalls zur Arbeitsmotivation und Bindung an das Unternehmen beiträgt (vgl. Kap. 2.5.2). Um das zu erreichen, muss P-VS-REG die Rolle der Vorgesetzten in der Nachwuchsförderung klar definieren und sie in ihrer Rolle stärken. Das Ziel sollte sein, dass die Führungskräfte einheitlich vorgehen und damit zu einer systematischen und ganzheitlichen Entwicklungsstrategie beitragen, um letztlich dem Führungskräftemangel entgegen wirken zu können.

- **Handlungsfeld Zielführung**

Die unternommenen situativen Massnahmen (vgl. Abb. 12, Handlungsfeld Zielführung), um NWK als GF / TL gewinnen zu können, wurden von der Fokusgruppe begrüsst und sollten beibehalten werden. P-VS-REG kann zentral noch vermehrt Unterstützung bieten, indem sie bereits beim Berufseinstieg, die Laufbahnoption „GF / TL“ thematisiert (z.B. am Kurs „Willkommen bei VS“). Dabei sollten sie die Anreize der Funktion ins Zentrum rücken, aber auch die erforderliche Kompromissbereitschaft aufzeigen (vgl. Abb. 11). Darüber hinaus empfiehlt es sich, ergänzende Gefässe zu prüfen, um die Thematik „Führungslaufbahn bei P-VS-REG“ generell stärker zu gewichten. Dies soll die Entscheidungsfindung der NWK unterstützen, indem die Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartung seitens der NWK gestärkt wird (vgl. Kap. 2.6): *„Ich traue es mir zu GF zu werden, weil ich mich gut unterstützt fühle.“*

7 Reflexion der Arbeit

Das Rubikonmodell der Handlungsphase (vgl. Abb. 3) erwies sich im Untersuchungsprozess als gutes Orientierungselement, um die Fragen für die Interviews systematisch abzuleiten (vgl. 3.1). In den Interviews zeigte sich jedoch, dass sich die Phasen(-übergänge) schwer rekonstruieren liessen und die Befragten darin nicht eindeutig zu verordnen waren. So konnte ich den Entscheid *„ich will in die Führung“* (Rubikon) nicht direkt erfragen, weil dieser bei den Befragten wenig identifizierbar war. Sie reflektierten zwar eine gewisse innerliche Wendung, aber dies war weniger ein Entscheid, sondern eher als Wahrnehmung des Bedürfnisses *„sich entwickeln zu wollen“*. Nach diesem Impuls, *„ich will etwas mehr machen“*, waren die Befragten bereit und wünschten sich neue Herausforderungen. Ich stellte fest, dass sie dabei nicht zwingend ein konkretes Ziel wie GF / TL fokussierten.

Die Fallauswahl an *typischen Fällen* auf der Stufe der NWK (Talente) deckte ein unerwartet breites Spektrum an unterschiedlichen Laufbahnstandpunkten und -vorstellungen ab. Die Ergebnisse fielen damit sehr umfangreich aus. Die qualitativen Experteninterviews und die danach folgende Fokusgruppe ergaben aus meiner Sicht eine geeignete Methodenkombination, um die Perspektivenvielfalt erfassen zu können und im zweiten Schritt abgeleitete Thesen verifizieren zu lassen sowie zur punktuellen Differenzierung von Aspekten. Insgesamt war es jedoch eine Herausforderung, sich aufgrund der Datenmenge nur auf die wesentlichen Punkte zu beschränken, um den Umfang der Arbeit nicht zu überschreiten.

Es bestätigte sich, dass das Rubikonmodell zwar der Orientierung dienen konnte, aber nicht zu statisch betrachtet werden durfte (vgl. Kap. 2.2.2). Die Ergebnisse fielen sehr breit gefächert aus, eine vertiefte Analyse der einzelnen Phasen sowie des Entscheids *„ich will in die Führung“* nach der VIE-Theorie (vgl. Anhang B) war daher nicht möglich. Ich konzentrierte mich stattdessen auf die Phasen der Motivation und der Volition. Im Gegenzug erachtete ich die Erweiterung der personenbezogenen sowie umweltbezogenen Einflussfaktoren aus dem Rahmenmodell von Abele (vgl. Abb. 4) als grossen Mehrwert. Denn es bestätigte sich, dass es förderliche bzw. hinderliche Bedingungen im beruflichen Umfeld gibt (vgl. Kap. 2.3.3), welche die Entwicklung der Befragten massgeblich beeinflussten.

Zu Beginn dieser Arbeit habe ich meine Vorannahmen als Hypothesen formuliert (vgl. Anhang B). Vier der zehn waren nicht oder nur teilweise zutreffend: (7) Wie erwähnt, konnte ich die Entscheidung (Rubikon) nicht vertieft analysieren. (6) Das Geschlecht spielt sicherlich eine Rolle, dieser Aspekt konnte jedoch nicht weiter vertieft werden. (8-9) Ausserdem war ich überrascht über die regionalen Unterschiede hinsichtlich Förderungsmöglichkeiten und die Akzeptanz für ein nationales Förderungskonzept. Aus meiner Sicht habe ich das Ziel dieser Arbeit erreicht (vgl. Kap. 1.2) und eine gute Grundlage schaffen können für das anschliessende Umsetzungskonzept über die bedürfnisorientierte Nachwuchsförderung bei P-VS-REG.

8 Literaturverzeichnis

- Abele A.E. (2002). Ein Modell und empirische Befunde zur beruflichen Laufbahnentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Geschlechts. *Psychologische Rundschau*. 53 (3), 109-118.
- Abele, A.E., Spurk, D. & J. Volmer (2013). Berufswahl und Laufbahnentwicklung. In J.P.Pahl (Hrsg.). *Handbuch Berufsforschung* (S. 418-424). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Bamberg, E. & Mohr, G. (2012). Berufswahl und Laufbahnentwicklung. In E.Bamberg & G.Mohr (Hrsg.). *Arbeitspsychologie* (S. 74-92). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Biemann, T. & Weckmüller, H. (2012). State of the Art_Generation Y. *PERSONALquarterly*, 1, 46-49.
- Fröhlich W. (2010). *Wörterbuch Psychologie*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG.
- Funke, J. (2010). *Grundbegriffe und Grundfragen - Allgemeine Psychologie (Kurs)*. Verfügbar unter <http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/lehre/wct/m/M01/M0102beg.htm> [05.02.2014].
- Gasteiger, R.M. (2007). *Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2006). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2., durchgesehene Auflage*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gollwitzer, P. M. (1996). Das Rubikonmodell der Handlungsphasen. In J.Kuhl & H.Heckhausen (Hrsg.). *Motivation, Volition und Handlung* (S. 531-582). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2006). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In J.Heckhausen & H.Heckhausen (Hrsg.). *Motivation und Handeln* (S. 12-20). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Janssen, H. (2012). *Die besten Mitarbeiter erfolgreich gewinnen, entwickeln und halten*. Zürich: PRAXIUM-Verlag.

- Kienbaum (2010). Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben. Verfügbar unter http://www.personalwirtschaft.de/media/Personalwirtschaft_neu_161209/Startseite/Downloads-zum-Heft/0910/Kienbaum_GenerationY_2009_2010.pdf [02.02.2014].
- Mayring, P. (1993). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung* (2. Aufl.). Basel und Weinheim: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage* Weinheim / Basel: Beltz Verlag.
- Moser, K. & Schmook, R. (2006). Berufliche und organisationale Sozialisation. In H.Schuler (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 232-254). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Myres, D. (2008). *Psychologie*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Nerdinger, F.W. (2003). *Motivation von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Nerdinger, F.W. (2006). Motivierung. In H.Schuler (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 386-407). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Oettingen, G. & Gollwitzer, P. (2002). Theorien der modernen Zielpsycholegie. In D. Frey and M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie: Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien*. (S. 51-73). Bern: Hans Huber.
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, GWV Fachverlage GmbH.
- Thomson, C. & Gregory, J.B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*. 15, 237-246.
- Twenge, J.M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*. 25(2), 201-210.
- Vidi, M. (2009). *Retention Management - HRM Dossier Nr. 43*. Zürich: SPEKTRAMedia.

Vincent, S. & Bamberg, E. (2012). Berufswahl und Laufbahnentwicklung. In E.Bamberg, G.Mohr & C.Busch (Hrsg.). *Arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.

9 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Methodisches Vorgehen (eigene Darstellung, 2014)	20
Tabelle 2: Dokumentenanalyse (eigene Darstellung, 2014)	23
Tabelle 3: Skalenniveau Thesenüberprüfung (eigene Darstellung, 2014).....	25
Tabelle 4: Validierung der Thesen mit Beurteilungsübersicht je Block (eigene Darstellung, 2014)	42

10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Potentialeinschätzung P-VS-REG aller Regionen (vgl. Anhang A, II.)	4
Abbildung 2: Determinanten und Verlauf motivierten Handelns (eigene Darstellung, 2014, basierend auf Heckhausen & Heckhausen, 2006)	7
Abbildung 3: Rubikonmodell der Handlungsphasen (eigene Darstellung, 2014, in Anlehnung an Heckhausen & Heckhausen, 2006).....	8
Abbildung 4: Rahmenmodell der Lebensplanung in Beruf und Privatleben (eigene Darstellung 2014, in Anlehnung an Abele, 2002)	12
Abbildung 5: Rubikonmodell der Handlungsphasen mit Praxisbezug P-VS-REG (eigene Darstellung, 2014, in Anlehnung an Heckhausen & Heckhausen, 2006)	17
Abbildung 6: Untersuchungsplan (eigene Darstellung, 2014)	19
Abbildung 7: Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung (Inhaltsanalyse) (in Anlehnung an Mayring, 2010)	23
Abbildung 8: Kategoriensystem Stufe RL (eigene Darstellung, 2014)	24
Abbildung 9: Kategoriensystem Stufe NWK (eigene Darstellung, 2014)	25
Abbildung 10: Modell Entwicklungsprozess NWK (Thesen Teil 1) (eigene Darstellung, 2014).....	40
Abbildung 11: Modell Zielerreichung (Thesen Teil 2) (eigene Darstellung, 2014).....	41
Abbildung 12: Modell Handlungsfelder P-VS-REG (eigene Darstellung, 2014)	48
Abbildung 13: VIE-Theorie von Vroom (Heckhausen, 1989, zitiert nach Nerdinger, 2006)	92
Abbildung 14: Rubikonmodell der Handlungsphasen in Bezug zur VIE-Theorie (in Anlehnung an Heckhausen, 1989, zitiert nach Funke, 2010).....	94

Anhang A

Erwähnte interne Dokumente P-VS-REG

- I. Strategie Vertrieb und Services, SBB Personenverkehr, 2013
- II. Grid P-VS-REG, P-HR-PE, 2013
- III. Check zur Nomination für das Talent Programm Basiskader, 2014

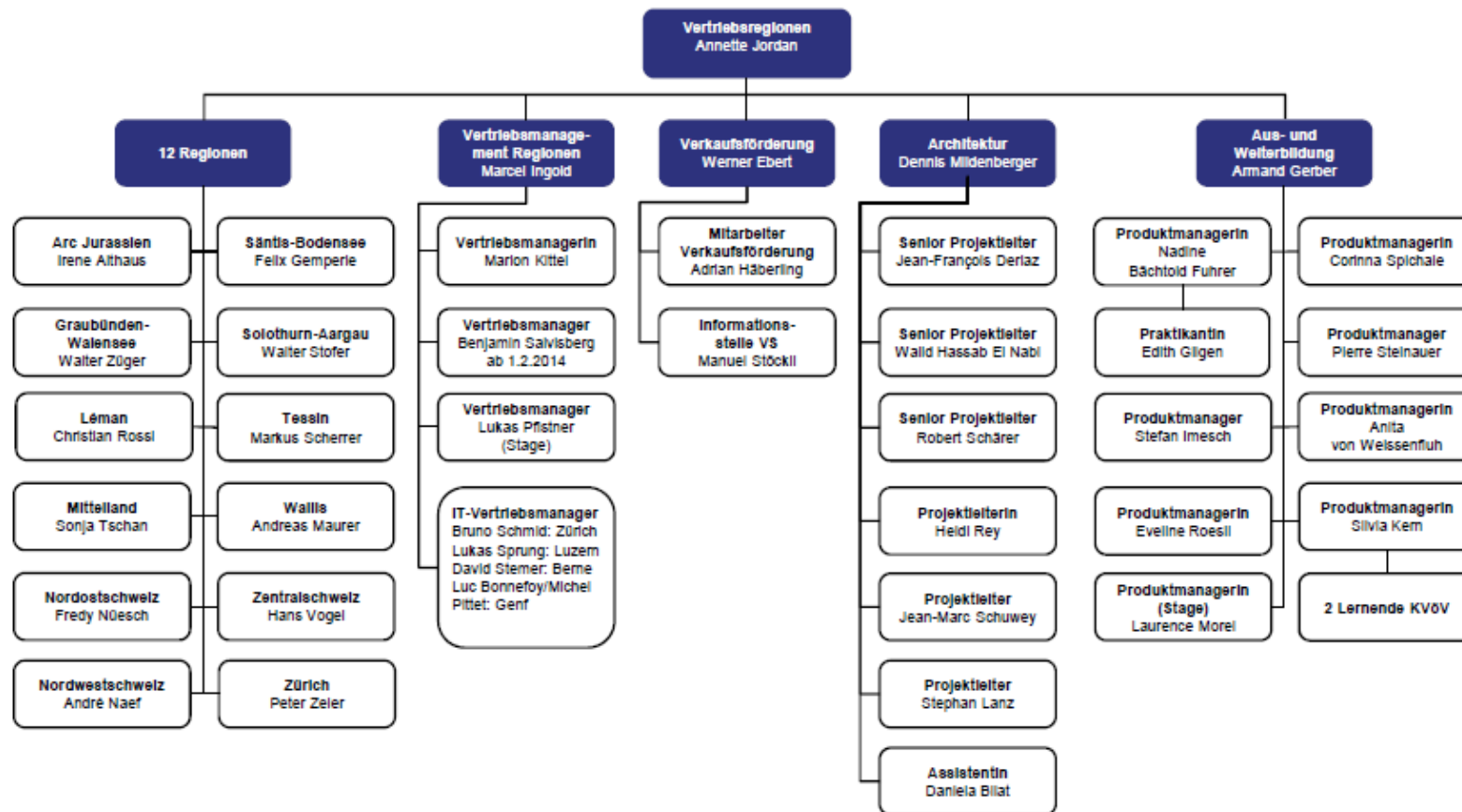
Anhang B

- I. Organigramm P-VS
- II. Eigene Hypothesen
- III. Dokumentenanalyse
- IV. Leitfaden Experteninterview (Regionenleitende)
- V. Leitfaden Experteninterview (Nachwuchskräfte)
- VI. Kategoriensystem Inhaltsanalyse
- VII. Drehbuch Fokusgruppe
- VIII. Ergebnisse Fokusgruppe
- IX. Weiterführende Theorie: VIE Theorie

I. Organigramm P-VS-REG



Organigramm P-VS-REG gültig ab: 1.1.2014



II. Eigene Hypothesen

Meine Hypothesen zu Beginn des Projektes

Auswertung

Stand: 01.12.2013

Stand: 12.04.2014

Bereich	Meine Annahmen / Hypothesen	Ergebnisse
Fördermassnahmen	1 Ich gehe davon aus, dass P-VS-REG in den regionalen Konzepten bereits über gute Fördermassnahmen verfügen (Angebotsbreite und -tiefe).	trifft zu
Fördermassnahmen	2 Ich gehe davon aus, dass die heute regional umgesetzten Fördermassnahmen grösstenteils den Bedürfnissen der NWK entsprechen.	trifft zu
Fördermassnahmen	3 Ich vermute, dass aus der bestehenden Angebotspalette aufgebaut werden kann und alle Regionen ein Optimierung der Förderprogramme erfahren.	trifft zu
Fördermassnahmen	4 Ich vermute, dass die NWK in ihren Regionen gute Unterstützung erfahren.	trifft zu
Bedürfnisse NWK	5 Ich vermute, dass die NWK sich noch mehr Unterstützung im Sinne eines persönlichen Coachings wünschen.	trifft zu
Bedürfnisse NWK	6 Ich vermute, dass bei weiblichen NWK der Familienwunsch entscheidend ist bei ihrer Karrierevorstellungen.	Das Thema Familie spielt eine Rolle, ich kann dies jedoch nicht mit den vorliegenden Ergebnissen belegen.
Bedürfnisse NWK	7 Ich vermute, dass Frauen anders an die Entscheidungsfindung heran gehen, wie die Männer sowie andere Bedürfnisse haben.	trifft teilweise zu: Das Thema Entscheidungsfindung konnte ich nicht vertieft erheben. Die Bedürfnisse der befragten Frauen treffen sich grösstenteils mit denjenigen der befragten Männern. Das Thema Familie wurde nur von den weiblichen Befragten thematisiert.
Bedürfnisse RL	8 Ich vermute, dass die RL mit ihrem regionalen Programm zufrieden sind und gute Argumente wollen für ein nationales Förderprogramm.	trifft zu nicht zu: Die RL sind zwar zufrieden mit dem regionalen Förderprogramm, jedoch bevorzugen sie ein nationales Förderungskonzept.
Bedürfnisse RL	9 Ich vermute, dass die RL in ihrer eigenen Region oft wenige Möglichkeiten haben ihre NWK fördern zu können, in Bezug auf das Angebot von geeigneten Stellen (z.B. stellvertretende Position einer Teamleitung).	trifft teilweise zu: In der Deutschschweiz gibt es eher Möglichkeiten NWK zu fördern, in Léman und Ticino hingegen ist die Situation schwieriger.
Bedürfnisse RL	10 Ich vermute, dass eine Vernetzung der regionalen Angebote das Gesamtangebot P-VS-REG merklich erweitern würde.	trifft zu

III. Dokumentenanalyse

Nr.	Dokument	Inhalt/Textausschnitt	Abschnitt/ Seite	Relevanz Arbeit	Interpretation / Fragen für das Experteninterview
1	Programm Entrez - Vorbereitung auf Führung	Ziel: Vorbereitung auf Führung für Leistungsträger-MAIN	Folie 3	ja	Divisionsübergreifendes Förderprogramm für Potentialträger/-innen, ohne Voraussetzungen
		Zielgruppe: Leistungsträger auf Stufe Mitarbeitende, welche auf erste Teamleitungsposition vorbereitet werden sollen.	Folie 3		
		Inhalte: Grundlagen der Führung, generell und bei der SBB (inkl. Führungskompetenzen gemäss Komp. Modell BK), Grundlagen Projektmanagement	Folie 3		
		Dauer: 1 Jahr, ca. 9 Präsenztage, 5 Tg. Projektarbeit und Selbstlernzeit/Arbeit in Lerngruppen sowie individuelle Vertiefungen.	Folie 3		
		Aufbau: Kick-off und Abschluss-WS, 6 Tg. Module Grundlagen der Führung, 1.5 Tg. Projektmanagement und Projekt-WS, Zusätzlich Lerngruppen, Transferaufgaben und individuelle Vertiefung	Folie 3		
		Mitarbeitende P, welche als Leistungsträger oder Talente identifiziert wurden und für den Sprung ins Basiskader gezielt gefördert werden sollen.	Folie 2		
		Programm richtet sich nicht an Talents, welche im Zielpublikum Talentprogramm Basiskader sind, sowie nicht an neue Führungskräfte BK, welche gerade eine Führungsposition übernommen haben. Für diese besteht das Angebot des Management Seminars Basiskader von SBB Konzern.	Folie 2		
		Die Teilnehmenden werden an den MD-K der Bereiche besprochen, Anmeldung nach Absprache mit den HR Businesspartnern des Geschäftsbereiches direkt an P-HR-PE. Die nächsten Anmeldungen werden im Herbst 2013 aufgenommen.	Folie 2		
		Programmziele: "Entrez" bereitet die TN auf die Übernahme einer ersten Teamleitungsposition vor. Nach Absolvierung des Programms haben die TN eine Orientierung, was Führung bei der SBB und generell umfasst, ihr Kompetenzportfolio in Anlehnung an das KOMPETENZMODELL Basiskader für die Übernahme einer ersten Führungsfunktion aufgebaut, Grundlagen im Projektmanagement erarbeitet.	Folie 2		
		Ziele: TN haben die wichtigsten Grundlagen der Führung, generell und bei der SBB, kenn gelernt. Haben ihr Kompetenzportfolio gemäss Kompetenzmodell Basiskader für die Übernahme einer ersten Führungsfunktion aufgebaut. - Haben erste Erfahrungen in vordefinierten führungbezogenen Aufgaben gemacht und diese mit ihren Vorgesetzten und den Trainern/Kollegen im Programm reflektiert.	Folie 5		
		Module Projekte Ziele: TN kennen Grundlagen Projektmanagement (unter einbezug Kompetenzmodell BK), haben diese in Gruppen auf ein eigenes Projekt erfolgreich angewendet und nach Abschluss Projekt in Bezug auf Umsetzung reflektiert. Inhalte: Grundlagen PM, Auftragsklärung Projekte, Projektplanung und - Umsetzung.	Folie 6		Projektarbeit

Kategorien			
Zielgruppe	Massnahmen	Zeitdauer	Ziele
Leistungsträger / Talente, welche nicht im TP BK sind	Grundlagen der Führung Grundlage PM Projektarbeit	1 Jahr, ca. 9 Präsenztage, 5 Tg. Projektarbeit	Vorbereitung auf Führung

2	Talentprogramm Basiskader 2014/15	Programm zur persönlichen Vorbereitung für künftige Führungsaufgaben, Dauer 1 Jahr (14 Präsenztage, 4 Tage individuell in den Gruppen), Projektarbeiten in den GB 10 Tage.	Folie 2 / 5	ja	Programm für Talente Deckt kleine Zielgruppe ab, welche als Talent identifiziert worden sind und an MD-Konferenz nominiert ist.
		Basis = Kompetenmodell BK			
		Inhalte der Module: Kommunikation und Führungsverständnis, Rollen, Erwartungen, Führungswerte, Fremdbild / Eigenbild, Feedback, Radar und Projektmanagement, Wirken und Präsentieren, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge der UF SBB.			

Kategorien			
Zielgruppe	Massnahmen	Zeitdauer	Ziele
MA die als Talent identifiziert werden, sich auf eine Führungsposition als BK vorbereiten (Übernahme Linienführung), Nomination durch MD-Konferenz ist erfolgt	Module Führungskompetenz und -grundsätze Module Bahn-know-how, Unternehmensführung, Modul Projektmanagement, Radar Division (Bearbeitung / Präsentation eines Projekts)	1 Jahr (14 Präsenztage, 4 Tage individuell in den Gruppen), Projektarbeiten in den GB 10 Tage.	Das Programm leistet einen Beitrag, um Talente der SBB im Hinblick auf eine aufgabe im BK zu entwickeln. Schwerpunkt mittelfristige Karriereplanung, der Persönlichkeitentwicklung und Führungskompetenzen

3	Kaderprogramm P - BK	P-internes Förderprogramm, Dauer 1 Jahr (ca. 8 Tage, verteilt auf ganz- und mehrere Halbtage)	Folie 2 / 4	nein, da später im Prozess	divisionsübergreifendes Programm, wenn MA schön Führung haben
		Inhalt: Modul 1: Führungsrolle, Zeitmanagement, Arbeitstechnik Modul 2: Führungsinstrumente SBB, Teamentwicklung, Motivation, Kommunikation Modul 3: Ziele formulieren, Konfliktmanagement, Finanzen & Controlling, Changemanagement Modul 4: Qualität & Kundenzufriedenheit			
		Zielgruppe: Linienvorgesetzte und Fachspezialisten (=Basiskader oder analoge Einreihung), dazu gehören Leistungsträger und Talente, ausserhalb ZG Talent Programm Talent BK	Folie 2		
		Geschäftsbereiche treffen Auswahl, Nomination erfolgt im Juni 2014	Folie 2		
		Zweck / Ziele: MA ausserhalb ZG der Talent Programme fördern, Sichtbarkeit fördern, Vernetzung, Förderung "Kader-Fitness" mittels Trainings in verschiedenen Themenfeldern, Peercoaching, Förderung Wissen Div. P.	Folie 2		
		Themen: Selbstmanagement, Rhetorik, Führung der Aufgaben, Beziehungskompetenzen, Besuch mehrer P OE's (Schlüssel-OE von P),	Folie 3		

Kategorien			
Zielgruppe	Massnahmen	Zeitdauer	Ziele
Linienvorgesetzte und Fachspezialisten (=Basiskader oder analoge Einreihung), dazu gehören Leistungsträger und Talente, ausserhalb ZG Talent Programm Talent BK	Modul 1: Führungsrolle, Zeitmanagement, Arbeitstechnik Modul 2: Führungsinstrumente SBB, Teamentwicklung, Motivation, Kommunikation Modul 3: Ziele formulieren, Konfliktmanagement, Finanzen & Controlling, Changemanagement Modul 4: Qualität & Kundenzufriedenheit	Dauer 1 Jahr (ca. 8 Tage, verteilt auf ganz- und mehrere Halbtage)	MA ausserhalb ZG der Talent Programme fördern, Sichtbarkeit fördern, Vernetzung, Förderung "Kader-Fitness" mittels Trainings in verschiedenen Themenfeldern, Peercoaching, Förderung Wissen Div. P.

<p>4 Saliama Landkarte neue Führung</p>	<p>-Vorgesetzte leben bewusst und professionell ihre neue Rolle als Führungskraft</p> <p>-Sie können den eigenen Bereich effizient, nach unternehmerischen/finanziellen und menschlichen Grundsätzen führen.</p> <p>-Leben der Philosophie VS, angenehmes Arbeitsumfeld schaffen (MiA fühlen sich wohl, sind leistungsbereit und können sich weiterentwickeln)</p> <p>-erweitern der Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenzen.</p>		nein	Führungsprogramm P-VS-REG, wenn MA eine Führungsfunktion haben, wird überarbeitet
<p>5 Développement des Pré-Talents P-VS-REG-LE Landkarte neue Führung</p>	<p>- Préparer les participants aux programmes « Entrez ! » et « Talents » en créant des conditions cadres favorables, 1- Encourager le développement des participants, 1- Cerner le potentiel réel de ces collaborateurs au travers de tâches plus complexes que le guichet, 1- Bénéficier de l'énergie et des idées novatrices de ces « jeunes ». 1- Formation en prévision de l'assessment du programme Talent.</p>		ja	regionales Programm LE, welches auf Entrez / Talent vorbereitet, müsste eigentlich nicht nötig sein, sondern sollte ergänzend sein und ZG der Potentialträger abdecken.
	<p>Inhalt: Projektarbeit, 1 Tag Einblick in verschiedene Services, Job-Rotation inerne Léman, Peer-Coaching</p>	Seite 1		

Kategorien			
Zielgruppe	Massnahmen	Zeitdauer	Ziele
Führungsfunktion	verschiedene Module	?	<p>Vorgesetzte leben bewusst und professionell Ihre neue Rolle als Führungskraft</p> <p>-Sie können den eigenen Bereich effizient, nach unternehmerischen/finanziellen und menschlichen Grundsätzen führen.</p> <p>-Leben der Philosophie VS, angenehmes Arbeitsumfeld schaffen (MiA fühlen sich wohl, sind leistungsbereit und können sich weiterentwickeln)</p> <p>-erweitern der Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenzen.</p>
?	Projektarbeit, 1 Tag Einblick in verschiedene Services, Job-Rotation inerne Léman, Peer-Coaching	?	<p>- Préparer les participants aux programmes « Entrez ! » et « Talents » en créant des conditions cadres favorables, 1- Encourager le développement des participants, 1- Cerner le potentiel réel de ces collaborateurs au travers de tâches plus complexes que le guichet, 1- Bénéficier de l'énergie et des idées novatrices de ces « jeunes ». 1- Formation en prévision de l'assessment du programme Talent.</p>

<p>6 Personalentwicklung P-VS-REG-ZUE</p> <p>Landkarte neue Führung</p>	<p>Ziele: MA anlocken, identifizieren, entwickeln, binden und platzieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Sie werden durch Fördermassnahmen unterstützt und begleitet. ↳ Sie erhalten Einblicke, können Erfahrungen sammeln und ein Beziehungsnetz aufbauen. ↳ Sie werden dadurch kompetenter und selbstsicherer, exponieren sich lieber und übernehmen gerne mehr Verantwortung. ↳ Sie gestalten die Entwicklung der Region und somit ihr berufliches Umfeld mit. ↳ Sie haben bei Stellenausschreibungen mehr Chancen als Ihre Kolleginnen und Kollegen. 		ja	<p>Regionales Programm ZUE sehr detailliertes Konzept, umfasst viele verschiedene Massnahmen</p> <p>Erfahrungen?</p>
	<p>Massnahmen:</p> <p>Beratung Entwicklungsmöglichkeiten (optional bei Bedarf)</p> <p>Talent-Infotag (org. durch bestehende Talente)/ Talenttag</p> <p>Mentor (ca. 1x mt), evtl. zusätzlich Mentoring für Frauen</p> <p>Projektmitarbeit und Spezialaufgaben (Mentoren sind mitverantwortlich vermitteln oder bieten Einsatzchancen im eigenen Fachgebiet, z.B. Begleitung von Audits, MA-Austausch für 1 Tag, Teilnahme an Kaizen-Prozessworkshops, Mitarbeit in Arbeitsgruppen und an Konzepten / Projekten</p> <p>Einblick in Arbeit des Vorgesetzten, Teilnahme an Leitungssitzung, gem. angestrebte Funktion im Kurzportrait, 1x je Talent</p> <p>Unterstützung für externe Weiterbildung: Ab Stufe Kader (GF, L KPZ) ist externe WB verbindlich</p> <p>Praxistransfer für nationale Talent-/ Weiterbildungsprogramme: VG und Mentor engagieren sich dafür, dass ein Praxistransfer des Gelernten stattfindet.</p> <p>Einladung an Kader-Grillfest, bei Teilnahme an nationalen Talent- / WB Programme (TM Basis, Saliama und TM mittleres Kader)</p>	Folie 6		
	<p>Commitment der Talente nötig:</p> <p>Ich möchte mich weiterentwickeln und mehr Verantwortung übernehmen.</p> <p>Ich bin bereit, mich während meiner Arbeitszeit in Arbeitsgruppen zu engagieren und zu exponieren</p> <p>Ich setze mich für die Umsetzung der im Entwicklungsplan festgehaltenen Massnahmen ein.</p> <p>Ich abonniere den Jobmarkt, um die Angebote kennenzulernen.</p> <p>Lehne ich 3 Jobangebote ab, die meinem Profil entsprechen, trete ich für mind. 1 Jahr aus dem Talentförderungsprogramm aus.</p>	Folie 17		Verpflichtung wird abgeholt

Kategorien			
Zielgruppe	Massnahmen	Zeitdauer	Ziele
Talente und Potentialträger >> ?? Nachfragen	Beratung Entwicklungsmöglichkeiten Talent-Infotag Mentor Projektmitarbeit und Spezialaufgaben Einblick in Arbeit des Vorgesetzten, Teilnahme an Leitungssitzung, gem. angestrebte Funktion Unterstützung für externe Weiterbildung Praxistransfer Einladung an Kader-Grillfest	nachfragen ??	Sie werden durch Fördermassnahmen unterstützt und Sie erhalten Einblicke, können Erfahrungen sammeln und ein Beziehungsnetz aufbauen. Sie werden dadurch kompetenter und selbstsicherer, exponieren sich lieber und übernehmen gerne mehr Verantwortung. Sie gestalten die Entwicklung der Region und somit ihr berufliches Umfeld mit. Sie haben bei Stellenausschreibungen mehr Chancen als Ihre Kolleginnen und Kollegen.

7	Konzept zur Entwicklung von Nachwuchskräften für P-VS-REG-NWS	<p>Ausgangslage: Die Region Nordwestschweiz hat - unter anderem aufgrund ihrer geografischen und demografischen Lage - ein Nachwuchsproblem auf allen Stufen. Kaderstellen können nur schwer besetzt werden. Regelmässig gibt es auf ausgeschriebene Führungspositionen in der Region keine bis wenige Bewerbungen. Entsprechend sind die Lücken im regionalen Borwick.</p> <p>Ein konkretes regionales Programm zur Entwicklung von Nachwuchskräften fehlt. Mit dem zu erarbeitenden Konzept soll auch die Grundlage zur Förderung von weiblichem Kadernachwuchs erleichtert werden.</p>	2	ja	Regionales Programm NWS: Was wird davon wirklich umgesetzt? Erste Erfolge?
		<p>regionales Laufbahnmodell:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grid im oberen Bereich (=MA mit Potential), Übernahme von ersten Aufgaben mit Verantwortung >> Check, Kurse für BB, SVEB 2. weitere Aufgaben übernehmen >> Check, Kurse für BB, SVEB 3. je nach Ziel / Interesse dauernde Übernahme >> Entrez P 4. erste Führungserfahrungen sammeln können, Übernahme Führung eines kleinen Teams oder fachliche Führung >> TP BK, Sallamo 5. Ziel erreicht >> Managementseminar BK, KP BK, Mentoring für Frauen 	14/15		
		<p>Massnahmen:</p> <p>Sparring-Partner: Coaching Modell in der Region, durch Personen, welche bereits Führung haben</p> <p>Frauenförderung: Frauen als Sparring-Partner</p> <p>Erfahrungs-Pool: regionalen Austausch unter den FK und potentiell Kadernachwuchs zu fördern</p> <p>Leitfaden und Hilfsmittel werden den Sparring-Partner an Info-Veranstaltung vorgestellt.</p>	24/25		

Überarbeitung Landkarte Führung	Ziele: - Umsetzung / Transfer Theorie - Einblick in andere Führungsgebiete - Fachwissen vertiefen - Verständnis für Zusammenhänge - Verantwortung übernehmen - Persönliche Weiterentwicklung - Nutzen Region / Umsetzbarkeit steht im Vordergrund - Verstehen wie Nachwuchsförderung funktioniert - Ein Konzept und die nötigen Entwicklungsplattformen bis zur Umsetzungsreife erarbeiten und einen Piloten daraus ableiten - Ideen kreieren und umsetzen; das Projekt soll nach dem Pilot den andern Regionen zur Verfügung stehen - Regionale Projekt-/Soundingboard leiten und einbeziehen			
---------------------------------	--	--	--	--

Kategorien			
Zielgruppe	Massnahmen	Zeitdauer	Ziele
MA mit Potenzial und Willen sich Richtung Führung zu entwickeln	regionales Laufbahnmodell Zusatzaufgaben Intern/externe WB Sparring-Partner (Coaching, Frauenförderung)	fortlaufend >>> ??	Führungsnachwuchs sicherstellen

8	Mitarbeiterförderungsprogramm Region Mittelland 2012/2013	<p>Ausgangslage: In der Region Mittelland herrscht seit Jahren ein Mangel an Führungs-Nachwuchskräften. Das Mitarbeiterförderungs-Programm (MF) wurde in der Region Mittelland bereits sechs Mal erfolgreich durchgeführt. Sinn und Zweck dieses Programmes ist es, Mitarbeitende (MAIN) mit speziellem Potential zu fördern und nach Möglichkeit an das nationale Talentmanagement (ex-KNP) heranzuführen. In der Region Mittelland herrscht seit Jahren ein Mangel an Führungs-Nachwuchskräften.</p>	Kap 1	ja	regionales Programm ML Viel Aufwand für eine kleine ZG (ca. 6 alle 2 Jahre)
	Überarbeitung Landkarte Führung	<p>Ziele: - Die Region erhält mit dem MF einen Regionalen Talentpool / Radar für Nachwuchskräfte. - Die Teilnehmenden werden gezielt für eine Kader- oder Fachfunktion gefördert. - Neues Wissen unterstützt die Entscheidungsfindung in der persönlichen Laufbahnenwicklung Das MF ist eine Präsentationsplattform für Teilnehmenden.</p>			
		<p>Massnahme: Ähnlich wie im Talentmanagement Basis Kader wird ein Projekt bearbeitet. Im Modul Kick Off werden diese Projekte durch den AvR vorgestellt. Die Projektarbeiten werden an einem LML vorgestellt (Termin wird direkt mit dem Auftraggeber abgesprochen). Die Teilnehmenden erhalten dafür 1 Arbeitstag zur freien Verfügung. Die restliche Zeit muss mit DIZ (dispo-nible Zeit während der Tour) oder nach Absprache mit der vorgesetzten Person geplant werden. Es wird erwartet, dass auch Arbeiten in der Freizeit vorgenommen werden. Die Unterstützung wird durch die Projektgeber gewährleistet.</p>	Kap 8		
9	Treffen junger Führungskräfte - Young Leaders - P-VS-REG-SAG Landkarte neue Führung	<p>Erfahrungen sammeln und ein Beziehungsnetz Sie gestalten die Entwicklung der Region und somit ihr berufliches Umfeld mit. aufbauen. Konzepte erarbeiten.</p>		nein, da später im Prozess	kein Angebot für künftige Nachwuchskräfte was wird für die Zielgruppe Nachwuchskräfte gemacht?

Kategorien			
Zielgruppe	Massnahmen	Zeitdauer	Ziele
(MAIN) mit speziellem Potential	Kick off mit Projektvergabe, versch. Module: Führung, Finanzen, Marktbearbeitung, Personalmanagement, Qualität, HR Personal, Führung, Abschluss	Jan-April, alle 2 Jahre	zu fördern und nach Möglichkeit an das nationale Talentmanagement (ex-KNP) heranzuführen. <ul style="list-style-type: none"> • Die Region erhält mit dem MF einen Regionalen Talentpool / Radar für Nachwuchskräfte. • Die Teilnehmenden werden gezielt für eine Kader- oder Fachfunktion gefördert • Das MF ist eine Präsentationsplattform für Teilnehmenden. • Neues Wissen unterstützt die Entscheidungsfindung in der persönlichen Laufbahnenwicklung
MA mit Führung	Peercoaching	6x pro Jahr	Problemstellungen bearbeiten, Austausch von Ideen

<p>10 Anforderungsprofil GF</p>	<p>Softskills: <u>Zusammenarbeit</u> (Teamarbeit, Konfliktfähigkeit, Kritikfähigkeit, Kommunikation im Team), Umgang mit Wandel (Wandel umsetzen, umsichtiges Denken und Handeln, Flexibilität, Kreativität), <u>Persönlichkeit</u> (Fairness, Verantwortung, Leistungsfähigkeit, Selbstreflexion und Selbststeuerung, Persönliches Erscheinungsbild, Berufliche Entwicklung), <u>Unternehmerische Haltung</u> (Ergebnisorientierung / Erfolgsorientierung, Kunden- und Qualitätsorientierung, Entscheidungsverhalten), Hardskills: <u>Fachliche Kompetenzen (funktionsbezogen)</u> (fachliche Kenntnisse, Kerngeschäft und Verkaufsskills, Geografiekenntnisse, Diversifikation, Ereignismanagement, Kenntnisse der SBB Organisation und des Umfeldes, Arbeitssicherheit / Kassensicherheit), <u>Fachliche Kompetenzen (funktionsübergreifend)</u> (EDV Kenntnisse, Betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Rechnungswesen, Controlling, Organisation, Marketing, Arbeitstechnik, Überzeugungskraft, Projektmanagement, Regionensprache, Landessprache oder Englisch) Führungsskills: Mitarbeiterführung, Gestaltungsspielräume schaffen, Urteilskraft, strategisch-konzeptionelles Denken, Kenntnisse der klassischen Personalabläufe (Personalgewinnung, -einsatz, -erhaltung, -entwicklung, Trennungsprozess)</p>	<p>S. 1-8</p>	<p>ja</p>	<p>Grosse Anforderungsvielfalt, wichtig ist das Förderprogramm auf die Anforderungen abzustimmen (Verknüpfung herstellen). Bei welchen Anforderungen besteht der grösste Ausbildungsbedarf? Abklären im Experteninterview.</p>
<p>11 Stellenbeschreibung GF: Hauptaufgaben und Führungsaufgaben</p>	<p>Verantwortet die Führung der Verkaufsstelle nach klaren Umsatz-, Erlös-, Kosten- und Qualitätszielen Stellt mit seinen MA die Beratung, den Verkauf und die Betreuung unserer Kunden vor, während und nach der Reise mit einem erstklassigen, menschlichen Service sicher. Verantwortet die Kundenbetreuung im Ereignisfall Verantwortet die Marktbearbeitung gemäss den regionalen Prozessen, repräsentiert die SBB im eigenen Marktgebiet. Kontaktpflege bei Behörden und Öffentlichkeit Verantwortet die Förderung und Betreuung des Umsatzes über die Kanäle, die Sicherstellung der Einhaltung der Arbeits- und Kassensicherheitsvorgaben, übernimmt spezielle Aufgaben im Auftrag des VG Führt regelmässige MAG durch, entwickelt zukünftige Kompetenzen der MA, legt MA-Ziele fest, ist verantwortlich für die Einhaltung des Budgets und der Ziele der Geschäftsstelle</p>	<p>Seite 1-2 Seite 1-2 Seite 1-2 Seite 1-2 Seite 1-2</p>	<p>ja</p>	<p>dito</p>
<p>Mindest-Anforderungen</p>	<p>abgeschlossene 3-jährige kaufm. Berufsausbildung, Bereich öV / Tourismus von Vorteil Weiterbildung KNP 1 Führungsseminar II Einschlägiges bahn- und / oder fachspezifische Zusatzwissen im Umfang von ca. 2-5 Wochen (60-150 L), Berufserfahrung bei der SBB, öV oder Tourismus hohe Kundenorientierung, überzeugendes Auftreten, Verhandlungs- und verkäuferisches Geschick, ausgeprägte Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit, fundierte EDV-Kenntnisse, Flexibilität, Kreativität und gestalterisches Flair, Organisationstalent</p>	<p>Seite 1-2</p>	<p></p>	<p></p>
<p>12 Checkliste Qualitätssicherung MD-Instrumente</p>	<p>Foliensatz</p>	<p>Folie 1-10</p>	<p>ja</p>	<p>Definition von Talent / Potentialträger sind in den regionalen Konzepten zu den Vorlagen von HR-PE abweichend.</p>
<p>Definitionen Top-Talent</p>	<p>Top-Talente: Feld 4/4: Funktion ausgeschöpft, MA auf Sprung Sehr gute/r MA, die/der Ziele voll erreicht und Aufgaben sehr gut erfüllt. Die vorhandenen Fähigkeiten und der Karrierewillen lässt vermuten, dass eine Karriere über mehrere Führungsstufen möglich ist. Es kann gut sein, dass die Entwicklungsmöglichkeiten an der jetzigen Funktion bereits ausgeschöpft sind, und der Person zwecks Retention rasch mehr Führungsverantwortung übertragen werden sollte. Feld 3/4: evtl. Funktion ausgeschöpft Sehr gute/r MA, die/der Ziele voll erreicht und Aufgaben sehr gut erfüllt. Von den Fähigkeiten und vom Einsatzwillen her wird Potenzial für eine Aufgabe mit mehr Verantwortung, auch im Sinne einer nächsten Führungsstufe, gesehen. (Das Attestieren von Potenzial ist in Einzelfällen und für eine beschränkte Zeit möglich, auch wenn der/die MA aktuell und situativ aufgrund nachvollziehbarer Gründen wie Familie/Weiterbildung im Moment keinen Karriereschritt, er/sie jedoch in absehbarer Zeit einen Karriereschritt anstrebt.)</p>	<p>Folie 9-11</p>	<p></p>	<p>wird mit diesen Definitionen gearbeitet in den Regionen? Abklären in den Experteninterviews</p>

Talent	<p>Talent: Feld 3/3: Talent mit Potential Gute/r MA, die/der Ziele und Aufgaben mehrheitlich, aber nicht vollständig erreicht. Die Gründe hierfür sind zu überprüfen und zu gewichten. Von den Fähigkeiten und vom Einsatzwillen her wird dennoch Potenzial für eine Aufgabe mit mehr Verantwortung, auch im Sinne einer nächsten Führungsstufe, gesehen. (Das Attestieren von Potenzial ist in Einzelfällen und für eine beschränkte Zeit möglich, auch wenn der/die MA aktuell und situativ aufgrund nachvollziehbarer Gründe wie Familie/Weiterbildung im Moment keinen Karriereschritt, er/sie jedoch in absehbarer Zeit einen Karriereschritt anstrebt.)</p> <p>Feld 4/3 (selten): Talent mit viel Potential evtl. nicht in der geeignetsten Funktion Gute/r MA, die/der Ziele und Aufgaben mehrheitlich, aber nicht vollständig erreicht. Die Gründe hierfür sind zu überprüfen und zu gewichten. Von den Fähigkeiten und vom Karrierewillen her wird dennoch Potenzial für eine erweiterte Verantwortung vermutet. Vielleicht entspricht die aktuelle Funktion nicht ganz den Stärken des/der MA.</p>	Folie 9-11		
Top-Leistungsträger	<p>Top-Leistungsträger: Feld 2/4: richtiger MA am richtigen Ort. Voll Leistung in ähnlicher Funktion auch in Zukunft möglich Sehr gute/r MA, die/der Ziele voll erreicht und Aufgaben sehr gut erfüllt. MA kann auch zukünftigen Anforderungen in den Aufgaben gerecht werden. Sonderaufgaben, Projekte oder eine Horizontalentwicklung sind aufgrund der Kompetenzerweiterung und Retention erwünscht. Potenzial für Aufgaben mit mehr Verantwortung, vor allem im Sinne von Führung, wird derzeit nicht gesehen. Das kann z.B. an ausgeschöpften Fähigkeiten in einem relevanten Bereich oder an mangelndem Karriereinteresse (auch längerfristig) liegen.</p>	Folie 9-11		
Leistungsträger	<p>Leistungsträger: Feld 2/3: in aktueller Funktion gut platziert. Leistung in ähnlicher Funktion auch in Zukunft möglich. Gute/r MA, die/der Ziele und Aufgaben mehrheitlich, aber nicht vollständig erreicht. Die Gründe hierfür sind zu überprüfen und zu gewichten. Vom Potenzial her ist zu erwarten, dass der/die MA zukünftigen Anforderungen in Aufgaben mit ähnlichem Verantwortungsgrad, gleicher Komplexität und Schwierigkeit gerecht wird. Potenzial für Aufgaben mit mehr Verantwortung wird derzeit nicht gesehen. Das kann z.B. an ausgeschöpften Fähigkeiten in einem relevanten Bereich oder an mangelndem Karriereinteresse (auch längerfristig) liegen.</p>	Folie 9-11		

Definition Potential (x-Achse)	Potential (x-Achse): Leistung bezieht sich auf das IST, Potential auf die Zukunft Potential: Fähigkeit: sehr gute fachliche Fähigkeiten und vor allem Lern und Adaptionfähigkeit und Antriebsfähigkeit: Antrieb / Wollen: hohe Einsatzbereitschaft und vor allem Karrieremotivation	Folie 3		
	Personen mit Potenzial unterscheiden sich durch ihre Fähigkeiten, ihr Engagement, ihren Willen und ihre Persönlichkeit von der Vergleichsgruppe. Sie hinterlassen den Eindruck, noch mehr Verantwortung tragen zu können, «noch Luft gegen oben zu haben», «noch nicht alles ausgeschöpft zu haben» Wenn Potenzial zugesprochen wird, heisst dies, dass das Potenzial für einen nächsten Schritt mittelfristig genutzt werden kann.	Folie 3		
Definition Leistung (y-Achse)	Einschätzung der Leistung basiert auf der Aufgabenerfüllung und Zielerreichung in der aktuellen Funktion. Als Basis kann die Personalbeurteilung und/oder Zielerreichung beigezogen werden.	Folie 3		
Wille als Bestandteil der Potentialeinschätzung	Potentialeinschätzung passiert durch VG Das «Wollen» ist allgemein zu verstehen und bezieht sich nicht zwingend auf eine konkrete Funktion (wie beim Borwick). Es ist in Einzelfällen zulässig, jemanden Potenzial zu attestieren (Rating 3/4), auch wenn sich die Person nicht auf konkrete Funktion fokussiert resp. sich zwar aktuell (kurzfristig) nicht, aber mittelfristig bewegen möchte. Karrieremotivation ist vorhanden, jedoch ein Wechsel sofort nicht angestrebt. (Bsp. Person möchte grundsätzlich vorankommen und zeigt dies auch, jedoch situativ/aktuell jedoch nicht aufgrund Familie, Weiterbildung, etc..) Unklarer Wille ist somit kein K.O.-Kriterium für Potentialeinschätzung im Portfolio (Rating 3/4), sofern die restlichen Aspekte erfüllt sind. Annahme ist, dass dies Einzelfälle sind. Restriktives Vorgehen ist das Ziel.	Folie 5		

Übersicht der gegenwärtigen Förderkonzepten je Region

P-VS Region	Regionales Förderprogramm / Konzept
AJ	Integriert bei LE
GWA	Keines
LE	Développement des Pré-Talents P-VS-REG-LE
ML	Mitarbeiterförderungsprogramm Region Mittelland 2012/2013
NOS	Keines
NWS	Konzept zur Entwicklung von Nachwuchskräften für P-VS-REG-NWS
CC Brig	Keines
SBO	Keines
SOAG	Treffen junger Führungskräfte – Young leaders (kein Konzept für Nachwuchskräfte, welche noch keine Führung haben)
TI	Keines
VLS	Keines
ZS	Keines
ZUE	Personalentwicklung P-VS-REG-ZUE

IV. Leitfaden Experteninterview (Regionenleitende)

Thema	Leitfrage	Thesen / Bemerkungen
1: Einstieg Experteninterview		
Einstieg Interview	E0 Begrüssung und Bedanken	
	E1 Vorstellen	
	E2 Information zur Untersuchung	
	E3 Zusicherung von Anonymität und Einverständnis zur Aufnahme des Interviews	
	E4 Informationen zum Interviewpartner	
2: Bedürfnisse / Erwartungen allgemein		
	<p>Wie schätzt du die Arbeitgeberattraktivität von P-VS-REG ein?</p> <p>Welche Stossrichtung hat P-VS-REG in Bezug auf die Nachwuchsförderung? (top-down Stossrichtung, P-VS-REG, regionale)</p> <p>Gibt es da Zielsetzungen? (top-down Ziele, Stufe P-VS-REG, regional)</p> <p>Wie ist die aktuelle Situation punkto Führungsnachwuchs Stufe P-VS-REG / in eurer Region? Verfügbarkeit gut, wenn nein warum nicht?</p> <p>1 Wie schätzt du die Zukunftsszenarien für ganz P-VS-REG ein in Bezug auf die Nachwuchskräfte? Wie für deine Region (Unterschiede)? (Pensionierungen, Mangel an Nachwuchskräften).</p> <p>Gibt es da bereits Überlegungen oder konkrete Massnahmen in Bezug auf diese Zukunftsszenarien?</p> <p>Was ist allenfalls nötig, um künftig mehr junge MA für Führungspositionen zu gewinnen (extern / intern)? (wir gehen später noch konkreter auf regionale Massnahmen ein, hier geht es ums Allgemeine...).</p>	P-VS-REG spezifisch
3: Bedürfnisse / Erwartungen allgemein		
	<p>Welche Erwartungen / Bedürfnisse haben die jungen MA heute in Bezug auf ihre Laufbahn / Entwicklung? Was macht diese aus (Anreize)?</p> <p>Welche Wünsche und Ideen der Nachwuchskräfte werden punkto Laufbahn an dich herangetragen?</p> <p>Welche Erwartungen / Befürchtungen sind mit dem Zielbild "Geschäftsführung / Teamleitung" verbunden?</p> <p>2 Was ist attraktiv an einer Position als GF oder Teamleiter/-in? Was ist weniger attraktiv (weniger Freizeit, steigende Arbeitsbelastung, Anforderungen nicht gewachsen) / was attraktiv (z.B. mehr Lohn)? (was unterstützt die Zielsetzung Führung was nicht?) Anreize der Position, Erwartungen, Befürchtungen</p>	allg. Erwartungen / Bedürfnisse Anreiz / Wert

4: Bedürfnisse / Erwartungen allgemein		Instrumentalität
	3 Was tangiert möglicherweise eine Führungsposition anzustreben? (Geschlecht, Familienwunsch, Arbeitszeitmodelle, Weiterbildung, Flexibilität, Mobilität nur regional, Alter zu alt / zu jung mit zuwenig Erfahrungen, Bahn-Knowhow zu gering)	
5: Bedürfnisse / Erwartungen an die Fördermassnahmen		P-VS-REG spezifisch
	4 Wie unterstützt ihr die Mitarbeitenden bei der Entscheidungsfindung Führung zu übernehmen? (z.B. Mentoring, VG Gespräche, Entrez, Check, evtl. ist die Unterstützung aktuell gering, da zuwenig FTE, Sprache)	
6: Bedürfnisse / Erwartungen an die Fördermassnahmen		P-VS-REG spezifisch / Handlungsergebnis Zusammenhang Erwartung (kontrahieren mit Nachwuchs)
	5 Wie kann ein Mitarbeitender in deiner Region die Zielfunktion GP 7 Teamleitung erreichen? Gibt es eine klassische Laufbahn? (oder welche Etappen sind als typisch zu betrachten?) Wenn ihr einen Mitarbeitenden darin fördert und unterstützt diese Zielfunktion anzustreben, an welche Bedingungen oder Verpflichtungen ist dies gekoppelt? Wie geht ihr bei der Kommunikation vor: Wie werden Erwartungen / Verpflichtungen festgehalten? (z.B. im Kurzportrait wird die Zielfunktion vereinbart). Wie erfolgt die Kontrolle davon?	
7: Bedürfnisse / Erwartungen an die Fördermassnahmen		P-VS-REG spezifisch
	6 Was versteht ihr unter einem "Talent" / "Potentialträger/-in" / "Leistungsträger/-in" (Definition, Subjektivität)? Wie erkennt ihr ein "Talent" / "Potentialträger/-in"? (Was macht ein Talent im Unterschied zu einem Potentialträger/-in aus im Arbeitsumfeld?) Wie werden diese in eurer Region gefördert? (Unterscheidet ihr? Gibt es unterschiedliche Förderungsarten für Potentialträger/-innen und Talente?) Welche Massnahmen gibt es seitens SBB (HR-PE / P-VS-REG) zur Förderung eurer Potentialträger/-innen / Talente? Wie schätzt du den Wert dieser Massnahmen ein? Welche Aspekte davon sind besonders wertvoll Reichen diese, damit die Talente ihr Ziel erreichen können? Welche zusätzlichen Massnahmen / Förderprogramme wären nötig für eine optimale Förderung?	noch offene Fragen gem. Dok-Analyse stellen. bezieht sich die Definition auf diejenige von HR-PE? Definition mitnehmen.

	<p>7</p> <p>Was sind die zentralen Aufgaben eines GF / Teamleiter/-in, welche für Nachwuchskräfte besonders herausfordernd sind (= und darum im Förderprogramm besondere Beachtung geschenkt werden muss)?</p> <p>Welche Anforderungen sind besonders wichtig und muss jemand erfüllen, damit er/sie eine Teamleitung / Geschäftsführung übernehmen kann? (Erwartungen an die Nachwuchskräfte)</p> <p>Welche personenbezogenen Merkmale muss eine Person bestenfalls mitbringen, um bei P-VS-REG eine Führungsposition erlangen zu können? (Fähigkeiten, Eigenschaften, Motive Fertigkeiten, Interessen, Einstellungen, Geschlecht)</p>	
8 Ausblick / Abschluss		P-VS-REG spezifisch
	<p>8</p> <p>Es gibt einerseits Angebote seitens HR-PE. (z.B. Talentprogramm, Entrez) Welche Art der Unterstützung fordert ihr seitens AWB ein? (Soll / Ist Vergleich)</p> <p>Was fehlt euch heute für eine optimale Nachwuchsförderung?</p> <p>Das Ziel von AWB ist, den Regionen ein "fil rouge" zur Verfügung zu stellen (Anleitung zur Talentförderung, mit Überblick der verfügbaren Massnahmen Stufe P-VS-REG und HR-PE) sowie nationale Massnahmen zu konzipieren. Was ist in diesem Zusammenhang noch wichtig zu berücksichtigen? Was muss ein solcher fil rouge beinhalten, damit dieser dienlich ist (=Anforderungen an den fil rouge)?</p> <p>Gibt es noch etwas, was du noch gerne zu diesem Thema ergänzen möchtest?</p>	<p>Prozess zeigen "Zielbild Nachwuchsförderung" hier auch noch Fragen gem. Dok-Analyse stellen</p>
	<p>9</p> <p>Gibt es Fragen, welche wir noch nicht gestellt haben und für Sie persönlich noch wichtig wären?</p>	

V. Leitfaden Experteninterview (Nachwuchskräfte)

Nr.	Thema	Leitfrage	Thesen / Bemerkungen
1	Einstieg Experteninterview		
	Einleitg Interview	E0 Begrüssung und Bedanken	
		E1 Vorstellen	
		E2 Information zur Untersuchung	
		E3 Zusicherung von Anonymität und Einverständnis zur Aufnahme des Interviews	
		E4 Informationen zum Interviewpartner	
2	Bedürfnisse / Erwartungen allgemein		
	Welche allgemeinen Bedürfnisse / Erwartungen haben die Nachwuchskräfte in Bezug auf eine mögliche Führungslaufbahn? In welchen Bereichen gibt es Handlungsbedarf? Welche Möglichkeiten gibt es den Bereich P-VS-REG für vorhandene junge MA attraktiv zu gestalten.	1 Was macht die Arbeitgeberattraktivität konkret von P-VS-REG aus? Was macht sie attraktiv. Was macht sie weniger attraktiv (nenne mir je die 3-4 wichtigsten Faktoren)?	Allgemein VIE-Theorie: Werte von Anreizen, Instrumentalität (führt der Einsatz zum erwünschten Ergebnis?) und Erwartungen Motive erfragen
		2 Was macht es konkret aus, dass du eine Führungslaufbahn bei P-VS anstrebst (was ist attraktiv daran)?	(Motive Person und Anreiz der berufliche Karriere) Wert der Handlungsalternative, Attraktivität Führungslaufbahn erörtern.
		3 Was denkst du, was brauchst es bei P-VS-REG, um eine Führungsposition zu erlangen? (z.B. gute Kontakte, Einsatzbereitschaft, gute Leistungen)	Leistung als "Instrument" für den beruflichen Aufstieg, subjektive Wahrnehmung über die Situation bei P-VS-REG und Selbsteinschätzung bestimmt Erwartungshaltung. Braucht es Leistung zum Erfolg oder eher gute Kontakte?
3	Bedürfnisse / Erwartungen allgemein		
	Welche Bedürfnisse und Erwartungen bestehen und sind entscheidend im Übergang zwischen der Wünschbarkeit Führung zu übernehmen und der Präferenzbildung der Nachwuchskräfte (ich möchte gerne Führung bei P-VS-REG übernehmen) Übergang von der Wünschbarkeit in die Phase der Wahl / erste motivationale Phase	4 Wir machen nun eine Art Gedankenreise: Welche Bilder tauchen bei dir auf, wenn du an deine berufliche Laufbahn denkst (Zukunftsvorstellungen)? Wohin geht es da?	Rubicon Phase 0 und Übergang 0/1: Wünsche, Ideen, Visionen >> Erwartungen, + Wert abwägen, Alternativen studieren, Präferenzen bilden Welche (psychologischen) Aspekte, Bedürfnisse, Erwartungen sind da wichtig? Auf was muss der Bereich achten bzw. bieten, damit die jungen MA auch Interesse haben eine Führungslaufbahn in Betracht zu ziehen? = Grundvoraussetzung. VIE-Theorie: Verschiedene Erwartungen und den Wert dazu erfragen (=Instrumentalität)
		5 Welche Wünsche, Ideen, Visionen tauchen da auf? (Bezug Rubicon) <u>Beschreibe diese Bilder bitte.</u>	Nennung von Wünschen und Handlungsalternativen
		6 Welche Ziele hast du dir da gesetzt in Bezug auf deine (Führungs)-Laufbahn? (diese später im Gespräch wieder aufgreifen).	
		7 Wir werden nun noch etwas konkreter (falls nicht schon geschehen): Wenn du dir nun vorstellst eine Idee davon ist, Führung bei P-VS-REG zu übernehmen.	(Rubicon, effektiven oder hypthetischen Zielbezug herstellen)

	<p>Führe dir diese Vorstellung mal vor Augen... (Bezug Ziel, Rubicon) Wie fühlt sich diese <u>Zukunftsvorstellung</u> an? Welche Bilder hast du vor Augen? Beschreibe diese bitte kurz (z.B. fühlt sich gut an, Gefühl von Stolz, Freude, energetisch, motiviert, erfüllt sein, etc.).</p> <p>Gehen wir nun davon aus, dass du diese eine Option (Führung bei P-VS-REG) <u>abwägt gegenüber einer anderen Alternative</u> (z.B. eine, die vorher genannt wurde).</p> <p>8 Welche Aspekte wägst du gegeneinander ab? Was beeinflusst deine Wahl? Was ist dabei wichtig für dich? (z.B. Arbeitszeiten (Wochenende, abends arbeiten), Freiheit, Entwicklungsmöglichkeiten, Lohn, was interessiert mich mehr)</p> <p>Welche Aspekte sprechen dafür, dass du dich eher für eine Führungsposition bei P-VS-REG entscheidest? (z.B. Status in der Führung tätig zu sein, Verantwortung für MA vs. mässige Verantwortung als Verkäufer/-in, finanzieller Anreiz durch höhere FS)?</p>	<p>(=Erwartungen / Wert abwägen, Bedürfnisse auch >> Übergangsphase 2 / 3 der Wahl, Rubicon). Alternativen abwägen: was wird konkret abgewogen? (Motive der Person / Anreize der Alternativen). Warum fällt die Entscheidung eher für Führung bei P-VS? Was ist da wichtig (Motive der Person und Anreize der Führungsposition P-VS)</p>
<p>4 Bedürfnisse / Erwartungen allgemein</p>		
<p>Welche Bedürfnisse und Erwartungen bestehen und sind entscheidend im Übergang zwischen der Wünschbarkeit Führung zu übernehmen und der Präferenzbildung der Nachwuchskräfte (ich möchte gerne Führung bei P-VS-REG übernehmen) Übergang von der Wünschbarkeit in die Phase der Wahl / erste motivationale Phase</p>	<p>9 Gibt es etwas in deinem Leben (Bedürfnisse, Bereiche), was für diese genannte <u>Zielerreichung hinderlich</u> sein könnte? (z.B. Familienplanung, Zeit für Weiterbildung, Freizeit, Freiheit, Work-Domain-Balance, Verpflichtungsgedühl)?</p> <p>Welche persönlichen <u>Bedürfnisse würden dafür in Einklang</u> sein (z.B. Selbstverwirklichung, selbständiger arbeiten können, einen Bahnhof führen können)? Welche nicht (z.B. TZ arbeiten können in der Führung)?</p>	<p>Modellbezug, Abele: förderliche und hinderliche Bedingungen im beruflichen und privaten Umfeld. Rubicon Phase 0 und Übergang 0/1: Wünsche, Ideen, Visionen >> Erwartungen, + Wert abwägen, Alternativen studieren, Präferenzen bilden Welche (psychologischen) Aspekte, Bedürfnisse, Erwartungen sind da wichtig? Auf was muss der Bereich achten bzw. bieten, damit die jungen MA auch Interesse haben eine Führungslaufbahn in Betracht zu ziehen? = Grundvoraussetzung.</p> <p>Modellbezug Lebensplanung in Beruf und Privatleben, Abele</p> <p>VE-Theorie: Verschiedene Erwartungen und den Wert dazu erfragen (=Instrumentalität)</p>
	<p>10 Wie könnte die Arbeitgeberin Abhilfe schaffen, damit deine Bedürfnisse berücksichtigt wären (z.B. JobSharing in der Führung fördern)?</p>	<p>(Bezug zu möglichen Verbesserungspotentialen,>> Übergangsphase 1 / 2 der Wahl, Rubicon, evtl. Verbindung zu den bereits erwähnten Motiven möglich)</p>
	<p>11 Welche <u>Erwartungen</u> punkto Förderung wären für dich wichtig, damit diese Zukunftsvorstellung für dich möglichst realistisch ausfällt und du dich bei der Realisierung deiner Ziele gut unterstützt fühlst? (z.B. Unterstützung der Führung / Coaching / Mentoring, Weiterbildung ermöglichen, TZ Modelle)</p>	<p>(Bezug Phase 1 der Wahl, Realisierbarkeit prüfen) Was unterstützt die Realisierung der Laufbahnvorstellung (Handlungsziel)? Erwartungen / Bedürfnisse</p>
<p>5 Bedürfnisse / Erwartungen an die Fördermassnahmen</p>		

<p>Welche Bedürfnisse und Erwartungen bestehen und sind entscheidend im Übergang zwischen der ersten motivationalen Phase (Phase der Wahl: Ich möchte gerne Führung bei P-VS-REG übernehmen) zur willensbestimmten Phase (Ich nehme an einem Förderprogramm teil oder übernehme eine Stv. Stelle, um das Ziel zu erreichen)? Übergang von der Phase der Wahl / erste motivationale Phase in die</p>	<p>12 Nun gehen wir gedanklich dahin, als du den Entschluss gefasst hast, in Zukunft Führung zu übernehmen (Reflexion oder hypothetisch): (evtl. anpassen auf das genannte Ziel zu Beginn, oder stelle dir gegebenenfalls vor, dass du diesen Entschluss gefasst hast).</p> <p>Wie hast du dieser Übergang erlebt zwischen dem Abwägen und der Fassung des Entschlusses eine Führungsposition anzustreben? Gab es einen entscheidenden Moment? (z.B. Gespräch mit einer Bezugsperson im Arbeitsumfeld). (Falls noch nicht soweit) Was brauchst du, um (besser / einfacher) entscheiden zu können?</p>	<p>Rubicon, Phase 1 und Übergang Phase 1/2 (Zielentscheidung): Hier wird Entscheidung gefällt das Ziel zu erreichen Versuch konkret herauszufinden, was ausschlaggebend ist, damit der Rubicon überwunden wurde bzw. überwunden werden kann (wenn noch nicht geschehen). Bezug konkret auf den "Rubicon", wo die Entscheidung gefallen ist (der Wille entstand das Ziel zu erreichen), allenfalls hypothetisch.</p>
<p>willensbestimmte Phase Planen</p>	<p>13 Du hast den Entschluss jetzt also gefasst und nun geht es darum die Umsetzung zu planen, damit du evtl. mit Zwischenschritten dein Ziel realisieren kannst. D.h. du strebst von nun an aktiv das Ziel an, eine Führungsposition zu erlangen.</p> <p>Wie fühlte sich dieser Moment nach der Entscheidung an? (gibt es Konsequenzen, welche möglicherweise auch unangenehm sind, z.B. Druck noch mehr Einsatz zeigen zu müssen, erhöhte Erwartungshaltung).</p>	<p>Rubicon, Phase 2 und Übergang Phase 2/3 (Zielsetzung-Handeln, Planungsphase, welche Willensbestimmt ist)</p>
	<p>14 Wie sehen die Planungsstufen aus, damit du dein Ziel erreichen kannst (Zwischenschritte bis zur Führungsposition)? Wirst du dabei gut unterstützt? Was fehlt da noch an Unterstützung (Planung)?</p>	<p>Bezug Rubicon Phase 3, werden die Fördermassnahmen gut geplant? Sind sie passend?</p>
	<p>15 Welche Konsequenzen gibt es im Zusammenhang, dass du gefördert wirst? Was wurde dir da von deinen Vorgesetzten kommuniziert? (z.B. Bedingungen, Zielverpflichtungen, Grundsätze, Möglichkeiten seitens P-VS-REG)</p>	
<p>6 Bedürfnisse / Erwartungen an die Fördermassnahmen</p>		
<p>Welche Bedürfnisse und Erwartungen bestehen bei den Nachwuchskräften und sind entscheidend im Übergang zwischen der willensbestimmten Phase (handeln) und der Evaluation, das erreichte Ziel überprüfen: Ich werde überprüfe mein Ziel. Übergang von der willensbestimmten Phase Handeln und Evaluation</p>	<p>16 Nun gehen wir nochmals einen Schritt weiter und zwar zu den konkreten Handlungen: Was passiert von Seiten SBB bzw. P-VS-REG punkto Umsetzung: Welche Möglichkeiten / Angebote stehen dir zur Verfügung? Von welchen Massnahmen profitierst du (regionales / Talent / Entrez)?</p>	<p>Rubicon, hypothetisch, Phase 3 und Übergang 3/4 Volitionsstärke, Handlungen immer wieder auf das Ziel ausrichten, bedarf an Kontrolle und Regulation des zielgerichteten Handelns.</p>
	<p>17 Wie schätzt du die dir aktuell verfügbaren Massnahmen ein (sind diese gut aufeinander abgestimmt)? Reichen diese, um dein Ziel zu erreichen?</p>	

	18	welche <u>zusätzlichen Aktivitäten / Fördermassnahmen</u> wären nötig, damit du dein Ziel aus heutiger Sicht, besser erreichen kannst (z.B. <u>zusätzliche Fachmodule, soziale Unterstützung, Förderung Führungskompetenz, betriebswirtschaftliche Grundlagen etc.</u>)?	(z.B. Mentoring, Peercoaching, Projekte mitarbeiten). (wie planen sie das wie, wann und wo? Wie gestaltet sich die Ausrichtung aufs Ziel? Bezug Phase 3)
	19	Welche <u>Schwierigkeiten</u> sind dir bisher begegnet? Ist dir alles einfach gefallen oder gab es Momente, wo du dich gefragt hast, ob du das Ziel wirklich weiterverfolgen möchtest? (z.B. <u>Nutzen in Frage gestellt, keine konkreten Perspektiven aufgezeigt bekommen</u>) Wir verlassen nun die Gedankenreise - vielen Dank und gehen noch zu <u>Aufgaben eines/r Geschäftsführers/in über.</u>	
7 Fördermassnahmen			
Wie müssen die Fördermassnahmen gestaltet sein sein, damit die Nachwuchskräfte den Leistungsanforderungen gerecht werden können (Sicht Nachwuchskräfte / RL)	20	<u>Oberleitend: Bist du mit den Aufgaben eines GF / Teamleitenden vertraut (z.B. Funktion als Stv)?</u> Welche <u>Aufgabenbereiche</u> eines GF / Teamleitenden findest du besonders <u>herausfordernd</u> ? Welche fallen dir eher leicht oder würden dir eher leicht fallen?	Zudem sollten die Bedürfnisse in Bezug der Anforderungen gesetzt werden: Welcher Bedarf hat die Linie in Bezug auf die Anforderungen der angehenden GF) soziodemografische Variablen erfragen
	21	Gehen wir noch etwas weiter: Welche deiner <u>Eigenschaften und Fähigkeiten</u> befähigen dich zur GF / Teamleitenden? (welche 3 besonderen Stärken in Bezug auf Führung würdest du in einem Vorstellungsgespräch nennen?)	
	22	Was muss P-VS-REG sicher stellen damit herausfordernde Aufgabenbereiche euch künftig leichter fallen: Konkret: Welche Themenbereiche müssten aus deiner Sicht unbedingt in einem Förderprogramm abgedeckt resp. geschult werden?	
	23	Was fehlt dir sonst noch an <u>Unterstützung</u> (Gap)? (z.B. <u>in der Praxis, am Bhf oder Schulung</u>).	
8 Ausblick/Abschluss			
Weiterführende Themen zum Abschluss	24	Gibt es <u>weitere Bedürfnisse oder Erwartungen</u> , welche wir bisher nicht besprochen haben in Bezug auf die Nachwuchsförderung bei P-VS-REG? Möchtest du sonst noch etwas <u>anmerken</u> ?	Was wird bisher noch zuwenig berücksichtigt? Wo besteht noch Handlungsbedarf?
	25	Gibt es Fragen, welche ich noch nicht gestellt haben und für Sie persönlich noch wichtig wären?	

VI. Kategoriensystem Inhaltsanalyse

Nr.	Kataysie in RL / NWK	Hauptkategorien	Kategorien	Unterkategorien	Theoretische Definitionen / eigene Definitionen in Bezug zu P-VS	Bezug Arbeit / Praxisbezug	Kodierregeln	Ankerbeispiele Stufe NWK	Ankerbeispiele Stufe RL
1	RL / NWK	Motivation im Entwicklungsprozess			<p>Allgemeine Bezeichnung für mehr oder minder bewusste und komplexe Beweggründe des menschlichen Verhaltens, die sich in gedanklichen Vorannahmen eines angestrebten Zielzustandes bzw. Veränderungserwartungen in Bezug auf bestimmte Situationen äussern. Motive sind eingebettet in kognitive und emotionale Prozesse und von relativ überdauernden Einstellungen bzw. Wertmassstäben überlagert. Prozesse der Aktualisierung von Motiven und ihre Umsetzung in Handlungen werden als Motivation bezeichnet (Heckhausen, 1989, zitiert nach Fröhlich, 2010, S. 328).</p>	Hier sollen die motivationalen Aspekte (Motive / Anreize) erfragt werden, welche dazu führen, dass eine NWK eine Führungsposition bei P-VS in Erwägung zieht.			
	RL / NWK	Motivation im Entwicklungsprozess	Motive / Bedürfnisse		<p>Unter Motiv versteht man in der Psychologie angeborene Wertungsdispositionen, welche für Individuen typisch sind (Heckhausen 1989, zitiert nach Nerding, 2006). Ein Motiv ist somit eine überdauernde Handlungsbereitschaft bei einer bestimmten Person. Unter "Motiv" lassen sich verwandte Konzepte wie "Instinkt", "Trieb", "Bedürfnis" oder "Interesse" subsumieren (Furke, 2010).</p> <p>Für ein bestimmtes Verhalten spielen die Bedürfnisse, z.B. Hunger, Durst etc. eine Rolle, wie auch die gedankliche Vorannahme von Zielzuständen, z.B. Vorstellen, dass ein bestimmtes Verhalten für die persönliche Laufbahn dienlich sein könnte. Menschen verfügen über viele verschiedene Bedürfnisse und Ziele, welche sich thematisch ordnen lassen. Beispielsweise werden alle, die sich der Leistung zuordnen lassen zu „Leistungsmotiv“ zusammenfassen (Nerding, 2006)</p>	<p>Motive können im Rahmen dieser Arbeit nicht trennscharf erhoben werden, deshalb werden hier die Bedürfnisse erfragt.</p> <p>Bedürfnisse, welche zu einem bestimmten Verhalten führen, z.B. die Untermehrung zu verlassen, eine externe Weiterbildung zu tätigen oder eine Führungsposition anzustreben oder TZ zu arbeiten.</p>	<p>Personenbezogene Bedürfnisse: hier subsumiere ich alle Bedürfnisse der Befragten, welche im Zusammenhang mit dem Entwicklungsprozess (vgl. Rubikon Modell) bis zur Führungsposition bestehen oder die Laufbahn betreffen. <u>Bedürfnisse an Fördermassnahmen sollen separat extrahiert werden (siehe unten)</u></p>	<p>suche gerne neue Herausforderungen</p>	<p>MA wollen sich entwickeln können</p>
	RL / NWK	Motivation im Entwicklungsprozess	Anreize	Attraktivität (Anreize) einer Führungsposition (+/-)	<p>Positiver oder negativer Reiz in der Umwelt, der zu einem Verhalten motiviert, Anreize stellen das Bindeglied zwischen Motiven (im Sinne von Bedürfnissen) und Motivation dar. Sie sind verhaltenbeeinflussende Reize, die inner- oder ausserhalb einer Person liegen. Wenn sie ihre Entsprechung in den Bedürfnissen eines Menschen finden, können sie die Person zu einem bestimmten Verhalten veranlassen. Dann aktivieren sie die Bedürfnisse und führen zu motiviertem Verhalten (Nerding, 2006).</p> <p>Situationsmerkmale (Anreize) müssen die Motive anregen, damit es zu Verhalten kommt (Nerding, 2006). Die angeregten Motive verleihen dem menschlichen Verhalten eine bestimmte Intensität und Richtung (Myers, 2008).</p>	<p>Ziel ist die Anreize zu erschliessen, welche eine Führungsposition bei P-VS-REG austrahlt (=Merkmale von der Situation) und dazu führen, dass Motive / Bedürfnisse befriedigt werden.</p>	<p>Situationale wahrgenommene Bestandteile In dieser Kategorie subsumiere ich alle genannten Anreize der Situation "Ich habe eine Führungsposition", welche dazu führen, dass die Befragten diese Position anstreben wollen (z.B. Lohn, Verantwortung übernehmen, sich entwickeln können).</p>	<p>Anreiz ist für mich in der Führung etwas bewegen zu können, MA entwickeln, sie weiter bringen.</p>	<p>In Zürich haben wir Regionalzulagen von 4000.-/Jahr. Dann ist der Anreiz gering auf einem anderen Ort zu wechseln.</p>

	NWK	Motivation im Entwicklungsprozess	Das Erreichte evaluieren. Ausblick in die Zukunft.		Es wird bewertet, ob das Zielstreben erfolgreich war. Nach Abschluss der Handlungen und Erreichen resp. Verfehlen des Ziels, werden nun die Ergebnisse der Handlungen evaluiert. Wenn zu diesem Zeitpunkt die NWK ihre Zielposition erreicht hat, dann wird die beurteilende Person und auch sie selbst die Leistung nach einer gewissen Zeit beurteilen. Diese Selbst- und Fremdbewertungen können das Gefühl von Stolz oder auch Scham auslösen. Darüber hinaus zeigt sich in dieser Phase, ob die ausgedrückte Anerkennung des Unternehmens den Einsatz für die Arbeit gerechtfertigt hätte, was schliesslich zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit führt. Stehen zu einem späteren Zeitpunkt erneut Entscheidungen an, dann fliessen gemachte Erfahrungen in den künftigen Entscheidungsprozess erneut mit ein (Golwitzer, 1996).	Im Zusammenhang mit der Arbeit erfrage ich, welche Erfahrungen die NWK bei der ersten Zielerreichungen gemacht haben, welche sie in künftige Zielsetzungsprozesse einfließen lassen können.	Evaluierung des Zielstrebens: Hier subsumiere ich Erfahrungen / Ergebnisse aus den bisherigen Handlungen im Entwicklungsprozess, welche allenfalls in neue Laufbahntscheidungen einfließen oder das weitere Handeln beeinflussen werden.	Bei einem nächsten Mal, könnte ich den Start langsamer angehen. Hätte ich Entrez vorher gemacht, hätte ich etwas vorweisen können.	
2	RL / NWK	Volition	Planen und Handeln im Prozess der Zielsetzung		Mit Volition (Willenskraft) bezeichnet man das, was sich zwischen der Motivation und der Ausführung der Handlung abspielt: Wenn man gerade motiviert ist, Leistung zu erbringen, muss man ja erst einmal überlegen, wie man Leistung erbringen kann: Intention fassen, d.h. eine konkrete Handlung planen und die geplante Handlung auch in die Tat umsetzen, sich "aufraffen" und beginnen. Motiviert kann man zu vielem sein - aber ob und wann man der Motivation auch nachkommt, ist eine ganz andere Frage (Finkle, 2010).	Hier sollen die volitionalen Aspekte erfragt werden, welche dazu führen, dass eine NWK tatsächlich "Führung bei P-VS" anstreben will. Dabei soll erhoben werden, welche umweltbezogenen sowie personenbezogenen Merkmale diesen volitionalen Prozess beeinflussen.			
	NWK	Volition	Umweltbezogene Einflussfaktoren	förderliche / hinderliche Bedingungen im beruflichen Umfeld bei P-VS-REG	Einflussfaktoren, welche Erwartungen, Ziele, Handlungen zur Zielerreichung sowie deren Ergebnisse bestimmen (z.B. Erfolg, Zufriedenheit, Wohlbefinden)	Das Wie, Wann, Was und Wo planen, um Führung zu erlangen und mit Handlungen (z.B. Teilnahme an Förderprogramm) die gesetzten Ziele erreichen. Danach Handlungen auf Zielkurs halten, die Hindernisse überwinden, Karriereplanung vornehmen, z.B. Stellvertreterfunktion als Zwischenziel. Was beeinflusst dabei die Zielerreichung?	Was unterstützt / beeinflusst den Entwicklungsprozess / das Zielstreben Richtung Führungsposition? Hier werden alle Einflussfaktoren zusammengefasst, welche den Prozess <u>fördern</u> , <u>hindern</u> , <u>abwürgen</u> durch die <u>Organisation bedingte Faktoren</u> : z.B. Führungsverhalten, Organisation / Gestaltung der Arbeit, Begehrtheit an der Arbeitsstelle <u>Konkrete Hilfsmittel / Massnahmen</u> : z.B. Kursbesuche, externe WB	Der Chef hat regelmässig mit mir Gespräche geführt: FB, Zwischengespräche, regelmässige Feedbacks, auch an Teamstungen	Schritt für Schritt heranführen, begleiten und probieren so individuell wie möglich; es gibt nicht ein einziger Weg, der eine braucht mehr, wie ein anderer.
	RL	Volition	Umweltbezogene Einflussfaktoren	regionale Situation (IST)	Beschreibung der regionalen Begebenheiten, welche die Nachwuchsförderung beeinflussen.	Wie lässt sich die regionale Situation punkte Förderung beschreiben? Was sind die Einflussfaktoren?	Aussagen zu diesen Themen sammeln		Bisher war die Nachfolge kein Problem. Jetzt ist es aber so, dass ich zwei 60-jährige GF habe, welche in spätestens 6 Jahren in die Pension gehen werden. Ein guter Zeitpunkt, jetzt den Entwicklungsprozess anzustossen.
	RL	Volition	Umweltbezogene Einflussfaktoren	Stossrichtungen P-VS	Stossrichtung / Zielsetzungen bei P-VS, welche in Zukunft die Nachwuchsförderung beeinflussen wird.	Zukunftsszenarien, was strebt P-VS an?	Aussagen zu diesen Themen sammeln		Demographische Entwicklung: grosser Personalkörper (mittlerer Alter), die in den nächsten 5-10 Jahre in Pension gehen.

RL	Volition	Umweltbezogene Einflussfaktoren	Regionale Fördermassnahmen (IST Situation)	Beschreibung der regionalen Fördermassnahmen, welche den NWK zur Verfügung stehen.	Wie fördert die Region aktuell ihre NWK?	Aussagen zu diesen Themen sammeln	regionale Entwicklungskonzept: viele einfachere Aufgaben, so kann man eine Art Entwicklungsplan machen, die Entwicklung wird etappiert und begleitet.
NWK	Volition	personenbezogene Merkmale, welche förderlich / hinderlich sind.	personenbezogene Merkmale eines GF / TL	Sammlung der genannten personenbezogenen Merkmale, die beinhalten soziodemographische Variablen, wie das Geschlecht, Eigenschaften, Motive, Fähigkeiten / Fertigkeiten, Interessen und Einstellungen sowie das Selbstkonzept.	Welche Merkmale sind bei P-VS relevant? Wie wird die Rolle des Geschlechts beurteilt.	Welche personenbezogenen Einflussfaktoren (soziodemographische Variablen (Geschlecht), Eigenschaften, Motive, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Interessen und Einstellungen sowie das Selbstkonzept) werden genannt, welche für die Führungsfunktion GF / TL bestimmend sind? Motive werden separat extrahiert siehe Kat. Motive / Bedürfnisse <u>Diese Kat. kann sich daher überschneiden.</u>	Es gibt Unterschiede unter meinen gleichartigen Arbeitskollegen/-innen: es sind nicht alle gleich schnell, einige unternehmen langsamere Entwicklungsschritte.
RL	Volition	personenbezogene Merkmale, welche förderlich / hinderlich sind.	Zielgruppe der Förderung	Sammlung dieser Merkmale, welche Erwartungen, Ziele, Handlungen zur Zielerreichung sowie deren Ergebnisse bestimmen (z.B. Erfolg, Zufriedenheit, Wohlbefinden) (Abele, 2002).	Merkmale, welche zentral sind, damit man zur Zielgruppe der regionalen Fördermassnahmen gehört.	Aussagen zu diesen Themen sammeln	Wenn jemand oben rechts ein Talent ist, dann zeigen wir ihm das Förderprogramm ZUE. Fragen, wohin geht dein Weg? WP haben einen Talentpool, bist du interessiert und lassen ihm paar Tage Zeit zum Überlegen.
RL / NWK	Volition	personenbezogene Merkmale, welche förderlich / hinderlich sind.	konkrete Anforderungen an einen GF / TL		Zentrale Aufgaben / Anforderungen, welche an einen TL/GF bei P-VS-REG gestellt werden und spezifische dazu nötige personenbezogene Merkmale.	Aussagen zu diesen Themen sammeln	Ein vorbildlicher Verkäufer sollte man sein, also nicht ein auffallender. Einfach wirklich professionell und belastbar. GF / FL ist ein anforderungsreicher Job.

3	RL / NWK	Handlungsfelder P-VS-REG			Handlungsfelder sind thematische zusammenhängende Bereiche, welche bei der Förderung von NWK bei P-VS berücksichtigt werden müssen.	Sammlung und Benennung der verschiedenen Handlungsfelder, welche dazu führen, dass die Förderung bei P-VS optimiert werden kann.			
	NWK	Handlungsfelder P-VS-REG	Bedürfnisse an Förderungs- / Entwicklungsmaßnahmen		Für ein bestimmtes Verhalten, z.B. dass sich eine NWK auch gefördert werden will, spielen ihre Bedürfnisse, eine Rolle, wie die gedankliche Vorwegnahme von Zielzuständen, z.B. Vorstellen, dass ein bestimmtes Verhalten (z.B. Teilnahme an einem Förderprogramm) für die eigene Zielsetzung dienlich sein könnte (Nerdinger, 2006).	Im Zusammenhang mit der Arbeit erfrage ich Bedürfnisse, welche im Bezug mit den Fördermassnahmen stehen, damit später die Fördermassnahmen bedürfnisorientiert gestaltet werden können.	personenbezogene Bedürfnisse Fördermassnahmen: Hier subsummiere ich <u>zur die Bedürfnisse der Befragten, welche im Zusammenhang mit der Förderung und Entwicklung stehen.</u> <u>Diese Kat. kann sich mit weiteren Kat. überschneiden, dann soll die Zuweisung nach der besten Passung erfolgen.</u>	Finanzieller Bereich bräuchte ich Unterstützung, auch im Umgang mit MA. Dass ich unterstützt wäre und Austausch mit anderen hätte. Coaching auch.	
	RL	Handlungsfelder P-VS-REG	Bedürfnisse ans Förderkonzept P-VS-REG		Für ein bestimmtes Verhalten, z.B. dass die Regionen ihre NWK entlang dem Förderkonzept von P-VS fördern, spielen die Bedürfnisse der RL, eine Rolle (Nerdinger, 2006).	Im Zusammenhang mit der Arbeit erfrage ich Bedürfnisse, welche im Bezug mit den Fördermassnahmen stehen, damit später die Fördermassnahmen bedürfnisorientiert gestaltet werden können.	personenbezogene Bedürfnisse Fördermassnahmen: Hier subsummiere ich <u>zur die Bedürfnisse der Befragten, welche im Zusammenhang mit der Förderung und Entwicklung stehen.</u> <u>Diese Kat. kann sich mit weiteren Kat. überschneiden, dann soll die Zuweisung nach der besten Passung erfolgen.</u>		Ich hätte gerne ein nationales Programm mit regionalem Charakter
	RL	Handlungsfelder P-VS-REG	Angebote Division P (IST)		Angebote P+HR-PE umfassen die zentralen Ausbildungsangebote, welche der gesamten Division P zur Förderung der NWK zur Verfügung stehen und auch von P-VS genutzt werden. Diese Angebote müssen die grundlegende Förderung von NWK abdecken.	Evaluierung der HR-PE Angebote und Festlegung von Verbesserungspotential und Delta erfragen, welches mit spezifischen Fördermassnahmen auf der Stufe P-VS abgedeckt werden müssen.	Aussagen zu diesen Themen sammeln, welche mit P-HR-PE in Verbindung stehen.		Produkte HR-P sind nicht auf dem Intranet, man findet es nicht, im Gegenzug meldet sich HR-P, dass wir unsere Leute nicht schicken.
	RL / NWK	Handlungsfelder P-VS-REG	Laufbahn		Laufbahnmodell: Model, welches aufzeigt, welche Entwicklungsmöglichkeiten es bei P-VS gibt. Führungs- vs. Fachlaufbahn: Erstere umfasst eine Entwicklung in eine Führungsfunktion, zweite Laufbahn hat das Ziel eine Fachfunktion bei VS zu erlangen. Zwei unterschiedliche Laufbahntypen für unterschiedliche Entwicklungswege. Berufliche Laufbahnplanung trägt dazu bei, dass die individuelle berufliche Laufbahn zu Entwicklung, Erfolg, Wohlbefinden und Zufriedenheit führt (Abele, 2012).	neu entstandene Kategorie	Hier subsummiere ich alle Ergebnisse, welche mit dem Begriff "Laufbahn" in Verbindung stehen.	Es wäre schon gut zu wissen, wie die Karrieremöglichkeiten aussehen, ich bin da auch nicht so informiert.	Laufbahn wäre wünschenswert, Jungen aufzeigen, was sie erreichen können.

Drehbuch Fokusgruppe

Fokusgruppe Nachwuchsförderung P-VS							
09.04.2014		09.30-12.30		Zürich HB, Sihl			
<p>Ziele:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Bedürfnisse der NWK im beruflichen Entwicklungsprozess erheben. 2) Attraktivitätsmerkmale und Anreize erheben, welche dazu führen, dass NWK eine Führungsfunktion anstreben. 3) Aufschluss über die Erwartungshaltung der NWK in Bezug auf ihre Zielerreichung erhalten (Wahrscheinlichkeit). 4) Förderliche / Hinderliche Bedingungen im beruflichen Umfeld von VS erheben, welche sich auf den Entwicklungsprozess der NWK auswirken. 5) Besondere Anforderungen / Aufgaben zusammentragen, welche für neue TL / GF besonders fordernd sind. 6) Bedürfnisse der NWK an die Förderungs-/Entwicklungsmassnahmen bei P-VS-REG erheben (IST / SOLL Erhebung) 7) Weiterführende Ziele: Definition Entwicklungsziele und VS-spezifische on-the-job und off-the-job Entwicklungsmassnahmen 							
Moderation		Eveline Roesli					
Ablauf							
Wann			to do / Thema	out / Ziel	Hilfsmittel	wer	
von	bis	Dauer					
1	8:30	8:40	0:10	Begrüssung, Organisatorisches Ziele, Ablauf aufzeigen, Hinweis machen, dass ich den WS aufzeichnen werde, Ergebnisse werden anonymisiert Vorstellungsrunde	Ablauf aufzeigen, Zeitplan erläutern	Flips: willkommen, Ziele, Ablauf mit Zeit Aufzeichnungsgerät	Moderator
2	8:40	8:55	0:15	Flip 1: Anreize NWK 1) Was macht es aus, dass du eine Führungsposition anstrebst? Was könnten Gründe sein, dass jemand keine Führung anstreben möchte? (>> Attraktivität / Anreize), z.B. (+) Verantwortung für Team / Bhf übernehmen, weiterentwickeln können. (-) fehlender Mut, Vertrauen (Frauenthema?)	TN können ihren Input geben	Flip 1: Bedürfnisse, Attraktivität / Anreize Kärtli für die TN zum Aufschreiben	Moderator / TN
3	8:55	9:00	0:05	Abgleich mit den Ergebnissen aus den Einzelinterviews Anreize Was ist neu dazu gekommen, welche der erwähnten Punkte sind zu priorisieren? Auf welche müssen wir besonders achten? Gibt es noch etwas anzumerken? Stimmt das Bild so für euch?	den TN die Ergebnisse aufzeigen aus den Einzelinterviews Ergebnisse reflektieren, ergänzen, Hauptaussagen wiederholen vor der Überleitung, Ziel Vollständigkeit, nicht vorherrschende Meinung, Cluster bilden mit ähnlichen Beiträgen und mit Titel versehen.	Kärtli mit Abgleich Einzelinterviews	Moderator
4	9:00	9:15	0:15	Flip 2: Umfeld P-VS 2) Was beeinflusst deine berufliche Entwicklung bei VS? Oder was war bei VS ausschlaggebend, dass du eine TL / GF Funktion erreichen konntest? (>> Bedingungen Umfeld P-VS), z.B. Führung / Coaching durch VG, Kursbesuche, Stage, Mentoring, Austausch Talent, Blick über den Gartenzaun, etc., gute Kontakte, Jobvermittlung, Zwischenschritt über Stv.	TN können ihren Input geben	Kärtli für die TN zum Aufschreiben	Moderator / TN
5	9:15	9:15	0:00	hier habe ich keine Ergebnisse vorliegen	den TN die Ergebnisse aufzeigen aus den Einzelinterviews Ergebnisse reflektieren, ergänzen, Hauptaussagen wiederholen vor der Überleitung, Ziel Vollständigkeit, nicht vorherrschende Meinung, Cluster bilden mit ähnlichen Beiträgen und mit Titel versehen.	Kärtli mit Abgleich Einzelinterviews	Moderator
6	9:15	9:30	0:15	Flips 3: Wie kann VS dich im Entwicklungsprozess unterstützen? Förderungsmaßnahmen P-VS 3a) Von welchen Förderungsmaßnahmen hast du bereits profitiert? Welche weiteren sind dir bekannt (on-the-job, z.B. Zusatzaufgaben übernehmen können / off-the-job, z.B. Kurs)? (>> IST Förderung), z.B. Job Enrichement, Entrez, Stage, Talenttag, Blick über den Gartenzaun. 3b) Welche Massnahmen fehlen euch noch für eine optimale Förderung? (SOLL Förderung P-VS), z.B. fachliche Module, transparente Förderung, Laufbahn	TN können ihren Input geben	Flip 3 : Förderungsmaßnahmen P-VS (IST),j Förderungsmaßnahmen P-VS (SOLL) Kärtli für die TN zum Aufschreiben Falls Zeitnot >>> weglassen	Moderator / TN

7	9:30	9:35	0:05	hier habe ich keine Ergebnisse vorliegen	den TN die Ergebnisse aufzeigen aus den Einzelinterviews Ergebnisse reflektieren, ergänzen, Hauptaussagen wiederholen vor der Überleitung, Ziel Vollständigkeit, nicht vorherrschende Meinung, Cluster bilden mit ähnlichen Beiträgen und mit Titel versehen.	Kärtli mit Abgleich Einzelinterviews	Moderator
8	9:35	10:00	0:25	Flip 4: Modell - Ergebnisse aus den Interviews verifizieren.	TN können ihren Input geben	Kärtli für die TN zum Aufschreiben	Moderator / TN
9	10:00	10:20	0:20	Kaffeepause			
10	10:20	10:40	0:20	Flip 5a/b Anforderungen / Aufgaben TL / GF 5a): Welche besonderen Anforderungen müssen GF / TL gerecht werden? 5b): Welche Aufgaben fordern neue GF / TL besonders?	TN können ihren Input geben	Flip 6: Anforderungen GF / TL, Aufgaben GF / TL	Moderator / TN
11	10:40	10:45	0:05	Abgleich mit den Ergebnissen aus den Einzelinterviews Was ist neu dazu gekommen, welche der erwähnten Punkte sind zu priorisieren? Auf welche müssen wir besonders achten?	den TN die Ergebnisse aufzeigen aus den Einzelinterviews Ergebnisse reflektieren, ergänzen	Kärtli mit Abgleich Einzelinterviews	Moderator
12	10:45	10:50	0:05	Ziel Förderungsmaßnahmen definieren: Einstiegsfrage Welche Aktivitäten und Entwicklungsmaßnahmen sind notwendig, um NWK in ihrer aktuellen Funktion zu entwickeln, resp. auf ihre neue Funktion vorzubereiten? Nun gehen wir einen Schritt weiter: Wir widmen nun den Rest der Zeit der konkreten Ausgestaltung des Förderungskonzeptes Stufe P-VS-REG (VS-spezifische Förderung) Grundlage: Flip besondere Anforderungen und Herausfordernde Aufgaben	Ziel ist, dass wir die Module P-VS definieren können: Inhalt	PPT Einstieg und Erklärung Landkarte Förderungsprogramm Führung A3 zeigen Prozess erklären, Flips wieder zur Hand nehmen (Anforderungen und Aufgaben)	Moderator
13	10:50	11:00	0:10	Gruppenarbeit: 2 Gruppen bilden. Jede Gruppe erhält einen Laptop. Auftragserteilung Gruppen einteilen / Aufgaben zuordnen		2 Gruppen à 3 und 4 Personen, jede Gruppe erhält einen Laptop Flip, Stifte, Karten, Flips mit Auftrag	Moderator
14	11:00	11:25	0:25	1) Auftrag: Die TN formulieren abgeleitet von den Flips (Anforderungen / Aufgaben GF/TL) Entwicklungsziele, welche mit einem Förderprogramm abgedeckt werden müssen. "TN sind in der Lage, ..."	Was sollen die NWK nach Besuch der Massnahme können? Entwicklungsziele definieren.		Gruppen
15	11:25	11:50	0:25	2) Auswahl an on-the-job und off-the-job Massnahmen Stufe Begleitende regionale Massnahmen und zentrale Massnahmen P-VS Die TN suchen in den Gruppen passende on-the-job (begleitende regionale Massnahmen) und off-the-job Massnahmen (nationale Massnahmen) auf Basis der Flips 5 a/b).	Welche Entwicklungsziele können mit welcher Massnahme und wo (Stufe Region oder Zentral) erreicht werden? Bestimmung der on-the-job / off-the-job Massnahmen	Liste mit on-the-job und off-the-job Massnahmen	Gruppen
16	11:50	12:15	0:25	3) Erstellung eines Konzeptes TN erstellen ein Massnahmenpaket mit Ausbildungen in der Region (begleitende regionale Massnahmen) und zentrale Massnahmen (off-the-job Kurse)	Förderprogramm erstellen: Stufe 1: Begleitende regionale Massnahmen Stufe 2: zentrale Massnahmen P-VS-REG		Gruppen
17	12:15	12:40	0:25	4) Konzeptpräsentation und Diskussion: Gruppen präsentieren ihren Vorschlag (Begleitende regionale Massnahmen und Fachmodule (zentrale Massnahmen)	Gruppen präsentieren ihre Konzepte, anschliessende Diskussion		Gruppen
18	12:40	12:50	0:10	Abschluss, Feedback, Ausblick, Danke sagen			Moderator

VII. Ergebnisse Fokusgruppe

Teil 1: Ergebnisse aus der Abfrage der Teilnehmenden (TN) zu fünf Frageblöcken

1) Erhebung der Inputs der TN	
Was braucht es, damit man bei VS GF / TL wird?	Wie schätzt du die Wahrscheinlichkeit ein, eine Führungsfunktion erreichen zu können?
Geduld	Umfeld ändert sich laufend, ist dynamisch, es gibt immer wieder Möglichkeiten
positive Einstellung	Möglichkeiten sind vorhanden
wenn man will gibt es immer Möglichkeiten	Bearf an NWK ist da und es ist sprübar, dass die Regionen die jungen MA fördern wollen.
Man muss Kompromisse eingehen, da es nicht lukrativ ist	Junge haben es einfacher, weil sich viele ältere nicht mehr bewerben auf Führungspositionen (finanzieller Anreiz nicht gegeben).
Bereitschaft Engagement zu zeigen	Hingegen ist die Wahrscheinlichkeit in eine Fachlaufbahn einsteigen zu können bei VS gering, wenn man keine Erfahrungen hat und nicht die entsprechende Weiterbildung hat.
Selbständigkeit und Wille sich entwickeln zu wollen	
Sozialkompetenz ist nötig, um GF zu werden	
Jemand, der dich fördert (Götti)	
Man muss gut vernetzt sein: "Landbahnhof" kann es schwieriger sein, sich zu vernetzen (regional unterschiedlich)	
Kann man in Projekten mitarbeiten, so steigert man auch die eigene Vernetzung	
Region muss auch "Förderung" zum Thema machen, d.h. z.B. MGL muss die NWK kennen und wissen wo sie sind	
auch mal etwas "frech" sein, damit man wahrgenommen wird.	

Anreize (positive / negative)

<p>2) Erhebung der Inputs der TN Zusätzlich wurden hier die Ergebnisse aus den Interviews vorgelegt, aus der Gesamtheit konnten die TN priorisieren (jeder erhielt 3 Punkte) fett = priorisierte Punkte / gelb & fett = priorisierte und von bestätigte Ergebnisse aus den Interviews.</p>	
Anreize (+): Was macht es aus, dass du eine Führungsposition anstrebst	Anreize (-): Was könnten mögliche Gründe sein, dass jemand keine Führung anstreben will?
neue Aufgaben / neue Herausforderung	nicht lukrativ / Lohn
etwas bewirken können	kann ich das? Zweifel an sich selber, Angst vor der Verantwortung
Entwicklungsmöglichkeit	Respekt ältere MA führen zu müssen, Frage ob man bereit dazu ist
Abwechslung im Beruf	Vermittlerrolle (Sandwichposition): Druck von oben / unten
Mischung Tagesgeschäft und Führung	nicht belastbar genug zu sein
Zugang zu Hintergrundwissen	Zusätzliche Belastung
Unterstützung SBB	keine (wenig) Chancen einen Einblick in die Anforderungen und Tätigkeitsbereich zu gewinnen.
mehr Verantwortung	Unwissenheit, was der Job beinhaltet
mehr selber gestalten können	zufrieden mit der IST-Situation
sich beweisen zu können	zu wenig autoritär zu sein
Zusammenarbeit mit MA	den richtigen Zeitpunkt für den Einstieg nicht gefunden (jetzt zu alt).
erste Führungserfahrungen sammeln Stärken besser einbringen können	
mitwirken zu können	
Zugang zu mehr Möglichkeiten (Entwicklung)	

Einflussfaktoren Entwicklungsprozess und Anforderungen / Aufgaben GF / TL

3) Erhebung der Inputs der TN	4) Erhebung der Inputs der TN	
fett = Cluster (Überbegriffe, welche sich in der Diskussion ergeben haben)		
Was hat bisher deine berufliche Entwicklung beeinflusst bei VS?	Welche besonderen Anforderungen müssen GF / TL gerecht werden	Welche Aufgaben fordern neue GF / TL besonders
Selbstverantwortung / Geduld	Priorisieren, planen können	PB machen
Loyalität zur SBB und sich dennoch verändern / entwickeln zu wollen.	Überblick, was muss ein GF / TL tun	Fachknowhow haben
Knowhow aufgebaut und dieses nun weiter nutzen wollen	Geschrächsführung (Sozialkompetenzen)	Managen vom Bahnhof (viele Ansprechpersonen kennen, ganze Aufgabenvielfalt kennen)
Möglichkeit Einblick zu erhalten und wahrgenommen zu werden	Führen können: wer kann was, MA fördern, auch Mut dazu haben, Konfliktfähigkeit	Cockpit interpretieren können
Erfahrungen sammeln und weiter kommen > ist nicht immer einfach	Entscheiden können, sich trauen zu entscheiden Motivation der MA auch in Bezug auf finanzielle Ziele	Ziele / Aufgaben im Blick haben
Chef ist die Drehscheibe		Delegieren: Was / wie / an wen?
setzt Coachingfähigkeiten bei den VG voraus Welche Möglichkeiten gibt es? Hat der VG dieses Wissen? Überblick fehlt.	Balance erzielen zwischen Zielen erreichen / MA Zufriedenheit Work-Domaine-Balance	
Entscheidend ist sein Engagement		
VG beeinflusst die Förderung		
VG muss Lernfeld gewähren, Fehler zulassen		
Vertrauen in die MA geben nicht abblocken bei WB Anfragen		
Frauen unterstützen "Schüppli geben"		
es gibt wenig Offizielles und darum viel Selbstgemachtes in der Förderung. Regionen haben unterschiedliche Möglichkeiten, ZUE hat z.B. 40 Talente, da können nicht alle berücksichtigt werden für "Blick über den Gartenzaun"		

Förderungsmassnahmen

5) Erhebung der Inputs der TN	
Von welchen Förderungsmassnahmen hast du bereits profitiert?	<i>Welche weiteren sind bekannt?</i>
Übernahme von Ressorts	Entrez
Chef Aufgaben am Bhf	Young Leaders
Rollentausch mit GF "Job Rotation"	Saliamo
Talent Pool (mit Kurzportrait) für Stellenangebote	Talentprogramm BK
Young Leaders mit Peercoaching	
Talent Programm ZUE; inkl. Mentor	
Talent Programm ZUE: Aufträge / Projekte	
MF ML: Module	
Check: zum Kader aufsteigen	
Entrez	
Saliamo	

Teil 2: Überprüfung der aus den Experteninterviews abgeleiteten Thesen

Bedürfnisse Entwicklungsprozess

Fokusgruppe Ergebnisse 9.4.2014		8 TN aus den Regionen ZUE, ML, SAG, SBO, ZCH					
Abfrage der Ergebnisse		Skala 1-4 (trifft nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft zu)	1-1.4 = trifft nicht zu 1.5-2.4 = trifft eher nicht zu 2.5-3.4 = trifft eher zu 3.5-4 = trifft zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
Bedürfnisse im Entwicklungsprozess	Kommentar aus der Diskussion	Wert max. 4 / Ø	Interpretation für die Arbeit	Ergebnisse (n=8)			
Sich entwickeln können		3.9	trifft zu			1	7
Offenheit in Bezug auf die berufliche Zukunft (sich nicht festlegen wollen)	ist abhängig vom Alter der Befragten	3.4	trifft eher zu		1	3	4
Abwechslung im Arbeitsalltag		3.9	trifft zu			1	7
Gefordert sein an der Arbeit		4	trifft zu				8
Das soziale Umfeld ist mir wichtig:		4	trifft zu				8
Laufend mehr Verantwortung übernehmen können.		4	trifft zu				8
Freizeit soll nicht eingeschränkt werden durch weite Pendelstrecken zur Arbeit (+1h pro Weg).	Befragte sind bereit etwas weiter zu pendeln, wenn z.B. auch Möglichkeiten bestehen, unterwegs arbeiten zu können und dies angerechnet wird.	3	trifft eher zu	1		5	2
Beschäftigungsgrad reduzieren können		3.9	trifft zu			1	7
Lohn hat keinen zentralen Stellenwert	Der Lohn hat durchaus einen Stellenwert, Befragte sind nicht einverstanden mit der aktuellen Lohnregelung. Mehr Verantwortung haben und aufgrund wegfallenden Regionenzulagen trotzdem weniger zu verdienen, ist nicht akzeptabel.	2	trifft eher nicht zu	1	6	1	

Bedürfnisse Förderungsmassnahmen

Bedürfnisse Förderungsmassnahmen	Kommentar aus der Diskussion	Wert max. 4 / Ø	Interpretation für die Arbeit	Ergebnisse (n=8)			
Vorgesetzter zeigt direkt nach Berufseinstieg (z.B. nach der Lehre) die Laufbahnoptionen bei P-VS auf.	Die Befragten nennen zwei wichtige Zeitpunkte, wann die Laufbahn angesprochen werden muss: 1) direkt nach Lehrabschluss, dann müssen Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Konkrete Laufbahnen sind dann eher weniger ein Thema, aber sie müssen Bescheid wissen, welche Möglichkeiten es längerfristig gibt. 2) ca. 1-2 Jahre nach Berufseintritt wollen die Befragten wissen, welche Anforderungen sie erfüllen müssen für eine weiterführende Positionen (Fach- / Führungslaufbahn).	3.3	trifft eher zu			5	3
VS-weit einheitliche Förderung		3.9	trifft zu			1	7
Es stehen VS-spezifische Förderungsmassnahmen zur Verfügung.		4	trifft zu				8
Vorgesetzte fördert individuell und nimmt sich regelmässig Zeit für persönliche Gespräche und definiert Massnahmen.		3.9	trifft zu			1	7
Gute Begleitung in der Entwicklung , dazu steht regelmässiger Kontakt mit einem Mentor zur Verfügung.		3.9	trifft zu			1	7
VS fördert Frauen mit auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Förderungsmassnahmen, z.B. Frauennetzwerke.	Frauenförderung muss nicht als Nachwuchsförderungsmassnahme aufgegriffen werden, dies ist laut den Befragten nicht erwünscht. Es sollten eher Themen diskutiert werden, welche Frauen betreffend z.B. Anlass eines Frauennetzwerkes (z.B. Wiedereinstieg, Familie / Beruf), das ist sinnvoller.	1.3	trifft nicht zu	3	5		

Entscheidungskriterien der NWK

Ziel Funktion als GF / TL: Entscheidungskriterien	Kommentar aus der Diskussion	Priorisierung 1-6	Interpretation für die Arbeit	Ergebnisse (n=8)	
Regionaler Arbeitsplatz (bis 1h pro Weg)	Priorisierung ist nicht möglich, die Befragten erachten alle Kriterien als gleich wichtig	keine			
Soziale Umfeld in der Zielfunktion muss stimmen: gute Unterstützung muss sichergestellt sein.		keine			
Freizeit wird nicht eingeschränkt (z.B. durch Leistung von Überzeit)		keine			
Möglichkeit in der Führung Teilzeit zu arbeiten		keine			
Aussicht / Möglichkeit für unbezahlten Urlaub		keine			
Mehr Lohn für mehr Verantwortung		keine			
Grösse des Bahnhofes	neu dazu gekommen	keine			

Massnahmen P-VS-REG

Massnahmen P-VS-REG:	Kommentar aus der Diskussion	Wert max. 4 / 0	Interpretation für die Arbeit	Ergebnisse (n=8)	
Für eine konkrete Stelle bietet die Region Schnuppertage (Einblick Zielfunktion) an.		4	trifft zu		8
Möglichkeit für befristete Arbeitsverhältnisse, z.B. Stage		3.6	trifft zu		3 5
Erfahrungsberichte von jungen GF, z.B. Talenttag		3.6	trifft zu		3 5
Vermittlung von Rückhalt und Sicherheit in persönlichen Gesprächen		3.6	trifft zu		3 5

Kompromissbereitschaft NWK

Kompromissbereitschaft NWK:	Kommentar aus der Diskussion	Priorisierung 1-6	Interpretation für die Arbeit	Ergebnisse (n=8)			
Bereitschaft (Führungs-) Verantwortung zu übernehmen , auch für Themen, wo sie nicht (mehr) sattelfest bzw. neu sind.		3.5	trifft zu			4	4
Bereitschaft auch einen Zwischenschritt einzulegen , z.B. GF an einem kleinen Bahnhof, welcher weiter entfernt liegt wie der bisherige Arbeitsplatz.	Zwischenschritt wird begrüsst, aber sie wollen die Gewähr haben, danach weiter zu kommen und nicht auf einer Filialleiterstelle zu lange verweilen zu müssen (Stage ist darum eine gute Form, zurück zu kehren zu können). Was als "Zwischenschritt" bezeichnet wird, ist sehr individuell, kann nicht verallgemeinert werden.	3.3	trifft eher zu			6	2

VIII. Weiterführende Theorie

Theorie der Entscheidungsfindung: Erwartung-mal-Wert (VIE-Theorie)

An dieser Stelle greifen wir nun den Prozess der Entscheidungsfindung etwas detaillierter auf. Die Grundidee der VIE-Theorie entstammt einem volkswirtschaftlichen Modell. Es befasst sich dabei mit den Mechanismen, welche zu bestimmten Handlungen führen und geht der Frage nach, wie Erwartungen, Ziele und kognitive Bewertungen die Arbeitsleistung beeinflussen. Die bekannteste Version stammt von Vroom (1964, zitiert nach Myres, 2008). Nach der VIE-Theorie ist die Motivation das Produkt von Erwartungen und Wert und wird anhand der drei folgenden Fragestellungen veranschaulicht (vgl. Abb. 13) (Nerdinger, 2003, S.35):

- **Handlung i:** Wie wünschenswert sind die Ergebnisse der Handlung (**V:** Wert oder Valenz)?
- **Handlungsergebnis j:** Wie Wahrscheinlich sind die Ergebnisse (**E:** Erwartung)?
- **Handlungsfolgen k-n:** Welche Folgen haben die Ergebnisse (**I:** Instrumentalität)?

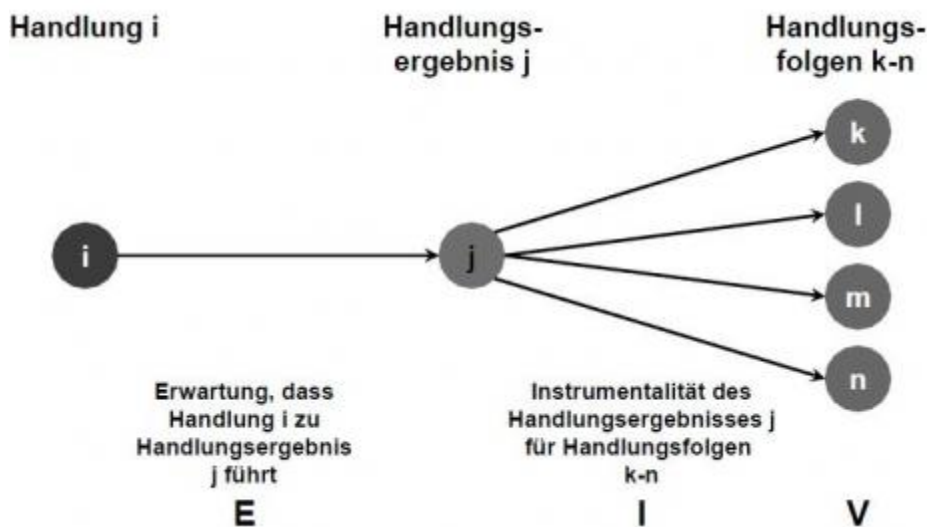


Abbildung 13: VIE-Theorie von Vroom (Heckhausen, 1989, zitiert nach Nerdinger, 2006)

Für viele MA ist beispielsweise die Option Karriere machen zu können, ein wichtiger Anreiz für ihre Leistung. „Berufliche Karriere“ verfügt demnach über einen Anreiz, welchen den Wunsch nach beruflicher Entwicklung, nach Status sowie Ansehen anspricht. Der Anreiz „berufliche Karriere“ wirkt auf die meisten Menschen attraktiv. Dieser Anreiz wird als Wert einer Handlungsalternative bezeichnet. Folglich sollte der Anreiz eines beruflichen Aufstieges für die meisten Individuen einen hohen Wert haben und auch zu

Höchstleistungen motivieren, das ist aber offensichtlich nicht der Fall. Damit MA Höchstleistungen zeigen, müssen nicht nur die möglichen Folgen ihres Einsatzes attraktiv sein, sie müssen auch überzeugt sein, dass ihr Einsatz auch wirklich zum erwünschten Ergebnis führt. Diesen Zusammenhang nennt man *Instrumentalität*. „Leistung muss demnach als geeignetes Mittel, als „Instrument“ zum beruflichen Aufstieg wahrgenommen werden (Nerdinger, 2003, S. 35)“. Wenn jemand z.B. davon ausgeht, dass für den beruflichen Aufstieg eher gute Beziehungen nötig sind, der wird sich weniger anstrengen. Die Leistung wird in diesem Fall nicht als instrumentell für den beruflichen Aufstieg wahrgenommen. Weiter ist es im Berufsleben nicht immer möglich, uneingeschränkt leisten zu können. Wenn ein beruflicher Aufstieg davon abhängt mehrere fachliche Projekte parallel und erfolgreich abzuschliessen, ist für die Einsatzbereitschaft der MA deren Überzeugung entscheidend, dass sie über die dafür geforderten Kompetenzen verfügen, welche sie soweit befähigen, die Projekte auch tatsächlich erfolgreich abzuschliessen. Die MA müssen demnach die Erwartung haben, dass sie die nötige Leistung erbringen können. Zur Erklärung der Motivation sind nicht nur die Werte von Anreizen wichtig, vielmehr müssen immer auch die mit den Begriffen der Instrumentalität und Erwartung in Zusammenhang stehenden Überlegungen berücksichtigt werden.

Richten wir den Blick in die Praxis, wenn einem Leistungsträger eine Leitungsfunktion angeboten wird, dann hat diese Funktion nach der VIE-Theorie keinen eigenständigen Wert, dieser wird erst mit der Instrumentalität der Position für die damit verbundenen Folgen bestimmt. Die Leitungsfunktion kann möglicherweise die Freizeit einschränken und hätte demnach eine negative Instrumentalität. Wenn der Leistungsträger seine Freizeit als sehr wichtig bewertet, dann ergibt sich aus der Verknüpfung Wert von Freizeit mit der negativen Instrumentalität der Position für die Freizeit einen geringeren Wert der Position. Dem gegenüber steht, dass die Funktion hoch angesehen ist und besser entlohnt wird, was wiederum bedeutet, dass die Position auch über eine positive Instrumentalität verfügt. Der Wert eines Handlungsergebnisses ergibt sich schliesslich aus den Folgen, welche die Instrumentalitäten (Handlungsfolgen) nach sich ziehen.

Wertigkeit und Grenzen der VIE-Theorie

Die Wert-Erwartungs-Theorie gilt allgemein hin als einflussreichster Ansatz der Arbeitsmotivation (Lea et al., 1987, zitiert nach Myres, 2008). Der Theorie wird insgesamt eine geringe Vorhersagevalidität attestiert, um das menschliche Erleben und Verhalten vorauszusagen (Kühlmann 1988, zitiert nach Myres, 2006). Sie bestätigt lediglich die Vorhersagekraft für motivierte Zustände (z.B. grosse Anstrengung zeigen). Gemäss Wiswede (2007, zitiert nach Myres, 2008) weist die VIE-Theorie eine gute heuristische Funktionsweise auf. So kann man beispielsweise verschiedene sich konkurrierende Valenzen, gedanklich vorwegnehmen und erproben. Zudem kann man die Motivation steuern, indem bestimmte Erwartungen und

deren verknüpften Valenzen gezielt beeinflusst werden (vgl. Abb. 14). Vor Einsatz muss demnach der beanspruchte Geltungsbereich der VIE Theorie berücksichtigt werden.

Phase	0	1 prädeziional	2 präaktional	3 aktional	4 postaktional
Bewusstseinslage	Wünschen	Abwägen, Wählen	Planen	Handeln	Bewerten
Bezug VIE-Theorie	Valenz	Valenz Erwartung	Realisierung	Ausführung	Valenz Erwartung
Zuordnung	Motiv	Motivation	Volition	Volition	Motivation

Abbildung 14: Rubikonmodell der Handlungsphasen in Bezug zur VIE-Theorie (in Anlehnung an Heckhausen, 1989, zitiert nach Funke, 2010)